

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL S.E.K.

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE: INGENIERIA FINANCIERA

TEMA DE TESIS:

IMPLANTACIÓN DEL MODELO CRM  
(ADMINISTRACIÓN DE LA RELACIÓN CON EN  
CLIENTE) PARA ALCANZAR COMPETITIVIDAD EN  
EL SECTOR COMERCIAL .

NOMBRE: ALEX SEBASTIAN MERINO ACOSTA

DIRECTOR: Ing. SALOMÓN QUITO

## ***Dedicatoria***

*Esta tesis está dedicada a Dios, especialmente a mi madre, a mi padre que esta apoyándome siempre desde el cielo, a mi hermano, que han sido quienes me han respaldado a lo largo de mi vida, siendo los pilares de mi educación, brindándome todo su apoyo para conseguir las metas trazadas.*

*También dedico esta tesis a dos personas muy especiales en mi vida, a mi enamorada, y al Dr. Carlos Egas Egas, que gracias a su apoyo y cariño que siempre me ha brindado es posible mi graduación.*

### ***Declaratoria.***

*Declaro que esta tesis es de mi autoría y no he realizado la copia de ninguna otra, siendo está realizada en base al esfuerzo y dedicación de mi persona.*

*Alex Sebastián Merino Acosta  
Número de Cédula: 170921705-1*

## *Agradecimiento.*

*A mi familia, profesores, autoridades de la Universidad, a mis amigos, quienes me han enseñado a escalar con paciencia la ruta al éxito, y han permanecido siempre junto a mi, apoyándome en todo momento.*

## CAPITULO I CLIENTE Y SERVICIO AL CLIENTE

1.1 Conocimiento del cliente	1
1.1.1 Mantener a clientes frecuentes felices reduce los costos	2
1.2 Cómo crear satisfacción en los clientes, proporcionarles valor	4
1.2.1. Satisfacción del cliente	4
1.2.2. Políticas de Servicio al cliente que deben tomar en cuenta las empresas	5
1.2.3. Formas para crear y brindar satisfacción al cliente	6
1.3 Diseño de una estrategia de servicio	8
1.3.1. Crear una estrategia de servicio	8
1.3.2. Características de una empresa de servicio	9
1.4 Valor para el cliente	11
1.5 Cadena de valor del cliente	13
1.6 Capital del cliente	14

## CAPITULO II CONOCIMIENTO Y ASEGURAMIENTO DE LOS CLIENTES

2.1 La pirámide de los clientes	16
2.2. Cómo atraer y retener clientes	19
2.2.1 Cómo atraer clientes	20
2.2.2. Incremento de la utilidad por los clientes existentes	21
2.2.3 Cálculo del costo de los clientes perdidos	21
2.2.4 La necesidad de retener a los clientes	23
2.3 Utilización de un banco de datos para archivar información de los clientes	25
2.3.1 El Internet y la base de datos	29
2.4 Conocimiento sobre los clientes	30

## CAPITULO III ALCANCE DEL CRM ( Relación de Administración con el cliente)

3.1 Creación de una estructura de CRM	33
3.1.1 Utilización correcta de la información	34
3.1.2 Manejo del conocimiento	36
3.2 Administración de la relación con el cliente	38
3.2.1 Establecer las aplicaciones del CRM	40
3.2.2 Creación de valor del CRM para los negocios	42
3.3 Creación de un modelo CRM	42
3.3.1 Factores relacionados con la actitud del cliente	43
3.3.1.1 Valor del cliente	43
3.3.1.2 Comportamiento del cliente	43
3.3.1.3 Satisfacción del cliente	44
3.3.2 Factores relacionados con el cliente	45
3.3.2.1 Organización	45
3.3.2.2 Comunicaciones	45
3.3.2.3 Información	45
3.4. Ciclo de vida de un CRM	48
3.5 Formulación de la estrategia del CRM	50

## CAPITULO IV IMPLEMENTACIÓN DEL CRM

1. Introducción	52
2. Implementación de las fases de un CRM	54
3. Preparación del Modelo CRM	56
3.1 Creación de la pirámide de clientes	56
3.2 Definir a los clientes y sus variables de comportamiento	56
3.3 Reunir y clasificar las variables de comportamiento de todos los clientes	57
3.4 Fijación de los límites de los segmentos de clientes	59
3.5 Hacer una gestión sencilla del proyecto	60
3.6 Realizar un seminario sobre los parámetros	61
3.6.1 Especificación de los objetivos	62
3.6.2 Definición de los gastos totales (factores)	63
3.6.3 Definición de la cuota de clientes ( factores)	64
4. Creación del diagnóstico	65
4.1 Realizar entrevistas con una selección de clientes reales y potenciales	66
4.2. Redactar un cuestionario para la entrevista	67
4.3. Diagnósticar el valor de los clientes	71
4.4. Calcular los ingresos y beneficios medios por cliente y la rentabilidad de la inversión en marketing y ventas	73
4.5. Diagnósticar el comportamiento de los clientes	75
4.6. Diagnósticar la satisfacción de los clientes	76
4.6.1 Analizar las calificaciones que dan los clientes individuales	81
4.7 Diagnósticar la atención prestada al cliente	83
5. Decisiones	86
5.1 Tomar decisiones sobre los equipos de clientes	88
6. Desarrollo del proyecto	89
6.1 Seminario de planificación de actividades basadas en los clientes	90
6.2 Fijar los objetivos de cuota de cliente	92
6.3 Presupuestar la capacidad de contactos y sus costes	92
6.4 Seminario para los equipos de clientes	93
6.5 Supervisar los resultados del desarrollo del proyecto	94
6.5.1 Supervisar los resultados de los contactos con clientes	95
6.5.2 Supervisar los resultados de la satisfacción de los clientes	95
6.5.3 Supervisar los resultados de la atención prestada al cliente	96
7. Auditoría.	96
<b>CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>97</b>

## ANEXOS

Anexo 1: Perfil de aplicación de un programa CRM de un modelo de la empresa VPS	
Anexo 2: Aplicaciones analíticas para un modelo CRM de JD Edwards – Latino-Americanas de Business Intelligence	

## **CAPITULO I Cliente y Servicio al Cliente**

### **1.1 Conocimiento del Cliente**

Primero es necesario saber que es lo que significa cliente, dentro de lo que es un ciclo comercial es un individuo que suele estar considerado bajo diferentes categoría, que van desde pertenecer al "público objetivo" de la empresa, pasando luego a ser "cliente potencial", luego "comprador eventual" y hasta llegar a ser "cliente habitual" que es al que se le debe de prestar más atención por lo que este es al que será indispensable darle el mejor servicio por que es mejor tener clientes recurrentes satisfechos que atraer nuevos clientes incluso por su costo.<sup>1</sup>

Los clientes siempre han sido una parte muy importante, sin embargo, existen otras razones para pensar que, hoy en día, el cliente no solo tiene más importancia que nunca, sino que puede convertirse en el elemento principal para el éxito o fracaso de muchas empresas.

Todos los clientes son importantes, pero no son igual de importantes, por eso no conviene tratarlos a todos por igual.

La clasificación de un cliente puede tener dos criterios: uno es el valor que representa para la compañía en cuanto a utilidad neta, recurrencia de compra, antigüedad, etc.; y el otro toma en cuenta el perfil del cliente y sus necesidades específicas, por ejemplo un cliente corporativo demandará recursos diferentes (no sólo dinero) que un cliente de una empresa pequeña.

---

<sup>1</sup> Malcolm Peel - Servicio al Cliente / Editorial Gestión 2000- Segunda Edición – Cap. 1 – pag. 16

Saber identificar y clasificar a los clientes para asignar recursos impacta directamente en la rentabilidad de la empresa.

En las relaciones personales, el nivel de entendimiento y de intimidad crece a través del tiempo, mientras las dos partes se comprometan a realizar trabajo en equipo. Esta verdad se aplica en el mundo de los negocios. Hay que aprender rápido, ya que la competencia se incrementa a gran velocidad y los consumidores encuentran un nuevo producto que escoger. De ahí viene la importancia de implementar un CRM para cuidar a nuestros clientes.

### **1.1.1 Mantener a clientes frecuentes felices reduce los costos.**

Se ha intentado valorar numéricamente el coste de no prestar un buen servicio al cliente.

Entre los costes directos provocados por esa situación, se incluye el coste de tratamiento de reclamaciones, el coste de los productos devueltos y reembolsos monetarios, el coste de acciones legales, el coste de relaciones públicas orientadas a corregir los errores, entre otros. Pero los costos indirectos pueden ser bastante más elevados. Estos pueden proceder de las perdidas de ventas a los clientes directamente afectados y a aquellos otros que también se hayan enterado de los fallos, y sobre todo, los costes de capacitación de nuevos clientes que sustituyan a los que se han perdido. Un ejemplo de esto podría ser cuando un cliente con el cual se gana dinero está acostumbrado y se siente feliz de hacer los pedidos de sus productos por teléfono, pero la empresa toma la decisión de mandar a un vendedor que en lugar de facilitar y mantener la satisfacción del cliente que tenía antes, lo que hace es que ese cliente se desilusione de la empresa haciendo que este deje de comprar en esa empresa solo por el hecho de no tratar de decidir por el cliente y no dejarlo que sea feliz. Además este cliente comentara con otros clientes que la empresa no le proporciona satisfacción y que tiene fallas en su atención al cliente que hará que los otros también comiencen a fijarse en los errores que la empresa tiene con ellos. La perdida de estos clientes hará que se necesite buscar

nuevos, y esto tendrá un costo elevado por que la empresa necesitará llamar la atención de estos nuevos clientes de muchas maneras como promociones, descuentos, etc.

Por lo que podemos concluir que el coste de captación de nuevos clientes puede ser cinco veces mayor que el coste necesario para mantener a los ya existentes mediante la prestación de unos buenos servicios, aunque este índice puede variar mucho según las circunstancias, pero en muchos casos puede ser bastante alto.<sup>2</sup>

Además, un cliente satisfecho trae clientes nuevos. Y el principio no cambia: ninguna técnica, campaña, estrategia, presupuesto, etc., es tan efectiva y rentable como la recomendación de boca en boca. El que un cliente nuevo aparezca y diga "vengo porque me recomendaron", refleja un negocio enfocado y con futuro.

Mientras que un buen cliente, normalmente significa mucho para un negocio, un cliente insatisfecho puede hacer mucho daño. Por que por cada queja que un cliente presente, seguramente habrá otras personas que no han echo el esfuerzo de expresar insatisfacción a la empresa por que cree que su empresa no le tomará la atención debida. y hay que recordar que muchas personas se quejaran de la empresa con otras personas, lo que hará que esas personas que recibieron esa queja no quieran saber nada de esa empresa por la imagen negativa que esta tiene.

---

<sup>2</sup> Malcolm Peel - Servicio al Cliente / Editorial Gestión 2000 – Segunda edición - Cap1 – pag. 25

## **1.2 Como crear satisfacción en los clientes, proporcionarles valor**

### **1.2.1 Satisfacción del cliente**

El servicio al cliente ha sido muy importante siempre por que si se las sabe manejar de una manera adecuada proporcionará lógicamente ventajas competitivas sobre las empresas que tienen iguales productos que le de sus competidores. Por lo que hoy por hoy el servicio al cliente no sólo tiene más importancia que nunca, si no que puede convertirse en el elemento principal para el éxito o fracaso de muchas empresas.

Que el comprador quede satisfecho o no después de su compra depende del desempeño de la oferta en la relación con las expectativas del comprador y también depende de la manera en la que fue atendido y fue tratado por los vendedores de la empresa.

La satisfacción del cliente son las sensaciones de placer o decepción que tiene una persona al comparar el desempeño o resultado percibido de un producto.

Si el desempeño se queda corto ante las expectativas, el cliente queda insatisfecho. Si el desempeño coincide con las expectativas, el cliente queda satisfecho. Si el desempeño supera las expectativas, el cliente queda muy satisfecho o encantado.

Muchas empresas ponen la mira en la satisfacción elevada por que los clientes que están elevadamente satisfechos crean un vínculo emocional con la empresa.

Cuando el servicio es malo, todos el mundo pierde. Pierden los clientes. Pierden los empleados, los altos gerentes, los proveedores, los accionistas, pierde la comunidad. El servicio malo no tiene virtud que lo redima, ni la tiene el servicio mediocre. La excelencia en el servicio es más rentable, más divertida y como ya se dijo antes más conducente a un futuro mejor.

### **1.2.2 Políticas de Servicio al Cliente que debe tomar en cuenta las empresas**

El objetivo principal de las empresas que desean prestar un buen servicio al cliente y que deseen mantenerlos satisfechos es conocer las necesidades de los clientes y darles la máxima prioridad en todo momento. Objetivo que será respaldado con la combinación sistemas y procedimientos que se diseñarán y se harán funcionar en la medida de lo posible, con el fin de cumplir con las necesidades del cliente. En los objetivos específicos se tendrán en cuenta la comodidad y sencillez de uso, precisión, fiabilidad, oportunidad y compatibilidad con los procedimientos de los clientes. Lo que conllevara a que exista vínculos de relaciones con los clientes porque las empresas que deseen mantener a sus clientes deben tomar muy en cuenta los contactos con los clientes actuales y potenciales, todos los empleados de una empresa deben tener como objetivo la adopción permanente de una actitud positiva, atenta y amable. Los asuntos deben ser tratados de una forma eficaz y rápida. En todas las fases, y en particular cuando hayan surgido o puedan surgir problemas de cualquier tipo, se suministrará toda la información necesaria. Todo esto creará un mejor medio ambiente dentro de la empresa, un aspecto muy importante y que normalmente las empresas no toman mucho en cuenta para brindar satisfacción a sus clientes es el medio ambiente eso quiere decir que los locales que están abiertos a los clientes se deben diseñar de forma que se garantice la limpieza, la seguridad y la comodidad. Además los reclamos de los clientes se deben tratarán en una forma atenta, imparcial y rápida. Todas se registrarán según el procedimiento establecido para el caso y se evaluarán de acuerdo con las pautas del departamento.

### **1.2.3 Formas para crear y brindar satisfacción al cliente**

No es cuestión de vender a todos los que se le llama clientes, tienen que pasar a ser “amigos” de las empresas.

¿Por qué los clientes que a veces se atraen no se quedan con las empresas que lograron llamar su atención?. La respuesta es muy sencilla. Los clientes ignoran o se olvidan de las empresas porque las empresas sin visión también los ignoran.

No se les considera como amigos; no son conscientes de cuánto una empresa depende de ellos; no se les consulta a los clientes; no existe comunicación sincera; no se comparte con ellos los éxitos y preocupaciones; no se les pregunta qué quieren, qué se puede por ellos.

Las empresas que fundan la mayor parte de su actividad en establecer y mantener relaciones cálidas y sinceras con una comunidad creciente de clientes - amigos agradecidos, son las más competitivas e incluso pueden llegar a tener precios más caros sin perder su clientela, siempre y cuando esos mayores precios no sean injustificados y fuera de toda lógica.

Los gerentes inteligentes y con visión saben que las relaciones con sus comunidades de clientes - amigos son el activo más importante de ellos como vendedores.

¿Qué se puede hacer para que los clientes que están con las empresas por primera vez sean clientes para siempre?

A continuación se detallan algunos pasos que las empresas que desean mantener a clientes satisfechos deben tomar en cuenta.

1. Hay que tomar en conciencia que las relaciones con la clientela tienen que ser excelentes. Las relaciones que simplemente se creen que son buenas

simplemente no son suficiente para mantener a un cliente satisfecho siempre se debe de dar más de lo que uno promete.

2. Hay que verificar diariamente la verdad de que los clientes al comprar experimentan una relación de calidez y satisfacción, por que esos son los clientes que regresan una y otra vez, hay que preguntar a los clientes que es lo que quieren y darles una y otra vez. Además después de prometerles algo hay que darles con exceso, hay que cumplir con exceso lo que se prometió.
3. Es necesario tomar conciencia y por lo tanto validar diariamente que para alimentar relaciones que perduren para siempre la tarea que las empresas deben seguir es tener una iniciativa diaria y tener un mantenimiento diario de la meta principal de la organización que quiere ser la mejor en atender al clientes y que es la de prestar un servicio único.
4. Hay que preguntarse si es que se envía a los clientes una nota de agradecimiento por su compra después de su adquisición, aunque esto parezca que no representa mucho, para los clientes demuestra que la empresa está interesado y preocupado por ellos y que desean tener una relación de satisfacción total con su cliente.
5. Preguntar que otros productos de los que vendemos estaría el cliente interesado en comprar es una buena estrategia para que un cliente se sienta feliz, para que ellos se den cuenta que existe un interés muy grande en sus necesidades. Es necesario que contactar a todos y cada uno de los clientes regularmente, siempre hay que estar interesados por la satisfacción sobre sus necesidades futuras
6. Siempre hay que dar un seguimiento a la frecuencia con la que los clientes realizan sus compras, con esto podremos medir la satisfacción en cuanto a las calidad y servicio que la empresa proporciona.
7. Los modales de los empleados es una parte imprescindible en lo que tiene que ver la satisfacción del cliente. Uno debe de tratar a los clientes como si ellos

fueran hijos. Son muchos los beneficios que se podrá obtener si se sigue esto que en esencia es una regla dorada, ya que los clientes en lugar de quejarse dirán que ha sido un gusto hacer negocios con esa empresa y que de seguro volverán. También se hará más placentero el trabajo por que los clientes apreciaran a esas empresas y los problemas se disminuirán.

Los gerentes que quieren que su empresa sea catalogada como una de las mejores en dar servicio al cliente y por la tanto que sean conocidas que por su servicio crecieron más que otras saben que al emprender regularmente acciones de seguimiento como las que arriba se sugieren, los clientes se sentirán ligados cada vez más a las empresas que se preocupan por ellos. Saben que, con este tipo de seguimiento, relaciones que nosotros le daremos y que ellos nos darán se harán cada vez más cálidas y estrechas.

Además de que la empresas obtengan mejores relaciones con sus cliente saben que estos tipos de acciones además de prevenir la apatía de los cliente, hace que las ventas aumenten.

### **1.3 Diseño de una estrategia global de servicio**

#### **1.3.1 Crear una estrategia de servicio**

El liderazgo en servicio genera una mentalidad dentro de la organización, la cual es también una base para establecer un rumbo estratégico global que incluye la estrategia de servicio. Estrategia que debe ser clara y convincente, para que las personas encargadas de tomar las decisiones se formen una mejor idea acerca de cuales iniciativas aprobar y cuales rechazar.

La estrategia es una guía que da a las personas que prestan servicio una idea clara de como servir mejor a sus clientes. Una estrategia de servicio es una misión, no el planteamiento de una misión. Los planteamientos de misión suelen no ser otra cosa que frases altisonantes en los documentos internos y públicos que no significan nada para el personal de la organización en cargado de prestar servicio al cliente. Y la misión, es una meta, una dirección un llamamiento que une a las persona de la organización alrededor de un propósito común .

### **1.3.2 Características de una estrategia de servicio**

Una estrategia de servicio va mucho más allá de la simple presentación de un servicio de calidad. Por ejemplo presentar precios bajos en una compañía es un elemento clave de la estrategia de una empresa, pero la calidad del servicio es lo que debe primar a fin de que la estrategia sea eficaz.

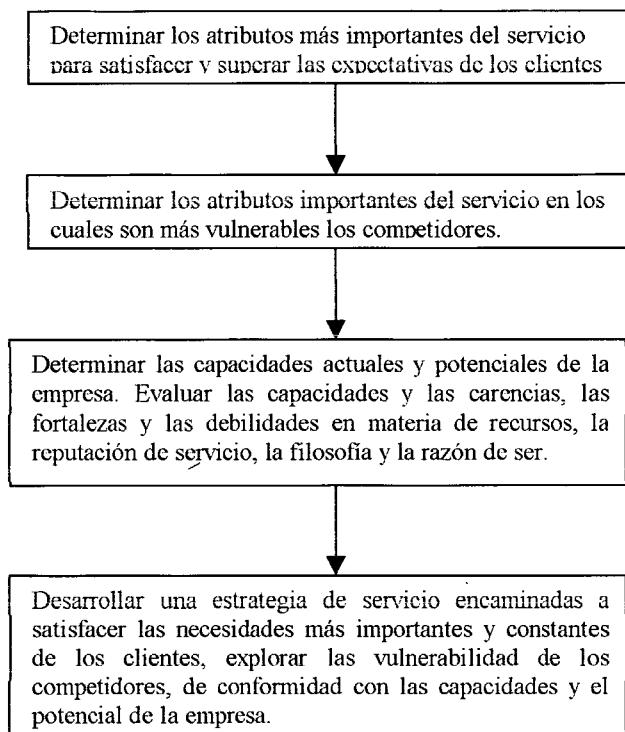
El papel primordial de un servicio de buena calidad como parte de la estrategia de servicio implica comprometerse con cuatro principios: confiabilidad, sorpresa, recuperación y equidad. Confiability significa servicio exacto y seriedad; implica cumplir lo prometido. Sorpresa significa encontrar la manera de hacer que el cliente diga: “Magnífico”! Esta gente sabe lo que hace”; es algo que sucede cuando se da más de que se espera. Recuperación implica ganarse nuevamente la confianza del cliente en caso de que el servicio haya sido deficiente. La equidad se traduce en la reglas iguales de juego para el cliente y la compañía.

Una estrategia de servicio excelente les ofrece a los clientes valor autentico; les da a los clientes más por los costos en que incurren. La estrategia se concentra en las pocas dimensiones del desempeño que hacen del servicio algo valioso, hasta esencial, para los clientes: Bien sea el precio alto o bajo, los clientes perciben que están recibiendo valor por lo que pagan.

Una estrategia de servicio excelente fomenta una autentica voluntad de realización en la organización. Estimula a todos los empleados a adquirir conocimientos y

desarrollar nuevas habilidades; los anima a aumentar sus aspiraciones. Además una estrategia excelente exige creatividad y arrojo en todos los niveles de la organización, no solo en el nivel de la gerencia. Exige grandes esfuerzos según las necesidades; los esfuerzos mínimos no bastan. La estrategia de servicio además debe empujar a la organización a alcanzar un nivel de desempeño superior al del resto de la industria. La estrategia debe “estirar” a la organización. Esa clase de estrategia es posible únicamente en organizaciones cuyos gerentes creen en la capacidad de la gente para realizarse, creen en el trabajo y estar a la altura de las situaciones.

Es también muy necesario que la empresa que quiere implantar una estrategia de servicio aprenda a identificar la estrategia de servicio, para lo cual los pasos a seguir serán representados en el siguiente cuadro que sintetizan los puntos principales de análisis requeridos para identificar una estrategia sólida de servicios. Manejando bien estos pasos se abre un camino para lograr un servicio extraordinario.



Fuente: Leonard L. Berry - Un buen servicio ya no basta

Elaborado por: Sebastián Merino

#### **1.4    Valor para el cliente**

“El fin de cualquier negocio, según dice Theodore Levitt es el de hacer y conservar a los cliente”<sup>3</sup>

En una situación de mercados cada vez más segmentado, conseguir la diferenciación mediante diseño, la calidad, el embalaje o el precio resulta cada vez más difícil de conseguir. Por lo que hoy en día los productos son canales que sirven para entregar al cliente un valor que se conoce como el valor agregado.

El valor entregado para el cliente es la diferencia entre el valor total para el consumidor y el costo total para el consumidor. El Valor total para el consumidor es el conjunto de beneficios que los clientes esperan de un producto o servicio dado. El costo total para el cliente es el conjunto de costos en que los clientes esperan incurrir al evaluar, obtener, usar y disponer del producto o servicio.

El Valor total para el clientes se lo calcula con las suma de los cuatro fuentes de valor que son valor de producto, de servicio, personal y de imagen.

El valor de producto para cualquier comprador es el de espera que la empresa le proporcione altos niveles de confiabilidad, durabilidad, desempeño y valor de entrega sobre otras empresas. El valor de servicios esta calculado en base a la diferencias en servicios al cliente que una empresa le puede entregar frente a otra empresa, lo que un comprador toma en cuenta en este caso son por ejemplo la entrega, capacitación del personal y el mantenimiento que una empresa pueda brindar. El comprador también toma mucho en cuenta al personal de la empresa, esperando que estos tengan los conocimientos amplios y necesarios sobre el producto que están entregando, además espera que estos sean serviciales; a este aspecto el comprador lo clasifica en valor de personal. Finalmente en el valor total

---

<sup>3</sup> The Marketing Imagination - Editorial Alianza - Sección negocios Cap.2

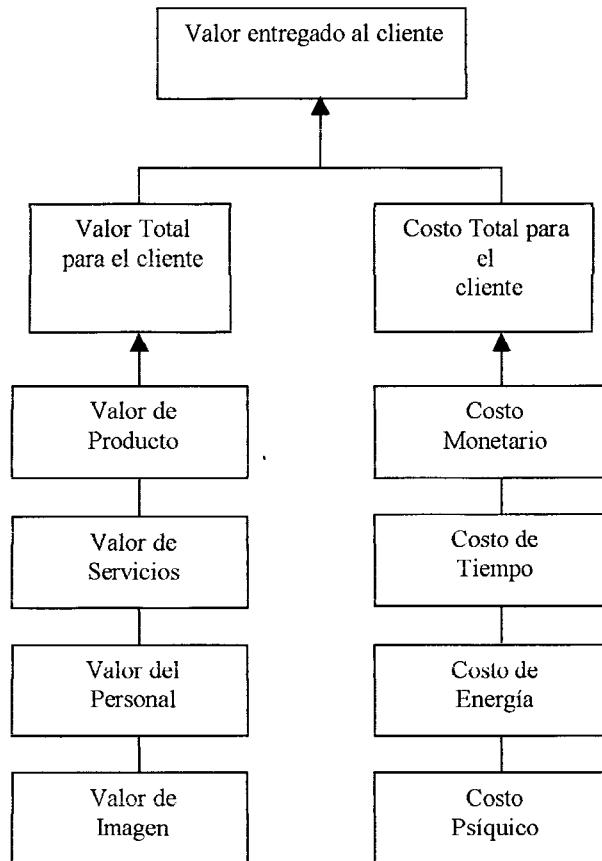
para el cliente esta el valor de imagen que considera que una empresa debe tener mayor valor en la imagen corporativa frente a otras empresas.

El costo total para el clientes se lo calcula igualmente con las suma de los cuatro aspectos que un comprador considera que será un costo para el, los cuales son el costo monetario, de tiempo, de energía y psíquico, por que como dijo Adam Smith hace más de dos siglos, “ el precio real de cualquier cosa es la molestia de adquirirlo.”<sup>4</sup>

El costo monetario, como su nombre lo indica es el lo que el comprador tendrá que pagar a la empresa y que espera que para elegir a esa empresa sea menor que alguna otra. Por otra parte el costo de tiempo se refiere al tiempo que será utilizado por el comprador de un producto para poder adquirir cierto bien. También lo que el cliente quiere que se reduzca es el costo de energía que quiere decir la energía que utilizará cierto individuo para realizar toda la compra, se podría decir que es la energía física que la persona gastará para realizar la compra. Y por último esta el costo psíquico, este incluye todas las molestias y los problemas que un comprador tendrá que pasar si es que determinada empresa no le brinda un servicio adecuado al cliente, siendo este un costo que un cliente siempre tomará mucho en cuenta al momento de elegir a cierta empresa para realizar sus compras.

---

<sup>4</sup> La dirección del Marketing – Philip Kotler - Prentice Hall -Edición de Milenio 2001



Fuente: La dirección del Marketing

Elaborado por: Sebastián Merino

## 1.5 Cadena de valor del cliente

Michael Porter, propuso la cadena de valor como herramienta para identificar formas de crear más valor para los clientes. Toda empresa es un conjunto de actividades que se llevan a cabo para diseñar, producir, vender, entregar y apoyar su producto. La cadena de valor identifica nueve actividades con importancia estratégica que crean valor y costo en un negocio dado. Esas nueve actividades creadoras de valor consisten en cinco actividades primarias y cuatro actividades de apoyo.

Las actividades primarias representan la sucesión de introducción de materiales al negocio (logística), convertirlas en productos (operaciones), embarcar productos terminados (logística de salida), venderlos (marketing y ventas) y darles servicio

(servicio). Las actividades de apoyo incluyen compras, desarrollo de tecnología, manejo de recursos humanos e infraestructura de la empresa.

El éxito de las empresas no solo depende de que tan bien cada actividad se efectué, sino también de que tan bien se coordinan las actividades de los diferentes departamentos que están a su cargo para la coordinación. Con demasiada frecuencia, los departamentos de una empresa tratan de maximizar sus intereses en lugar de los de la empresa y de los clientes. En conclusión la creación de una cadena de valor en una empresa cualquiera, será una herramienta muy importante para que un cliente siempre quede satisfecho por que tendrá un trato adecuado siempre por que existe las actividades creadoras de valor que harán que por tener ventaja competitivas sobre otras empresas, los clientes los prefieran por el valor que dan al cliente.

## **1.6 Capital del Cliente**

Estimamos en cuánto se disminuye ese valor a causa de la apatía o falta de atención y seguimiento de nuestros clientes, tendremos una idea clara de cuánto perdemos en oportunidades de ganar, que son las que al final y con mayor fuerza cuentan en la supervivencia y florecimiento de nuestras empresas y de nuestras fuentes de trabajo.

Por lo tanto hay que tenerlo bien claro el ingreso no viene de los productos, ni de la tecnología, ni del personal, ni de la maquinaria. El ingreso de hoy, mañana y pasado viene solamente de los clientes.

No solamente es ¿Cuánto se vendió en el año? Sino, ¿Cuántos clientes buenos se fueron? ¿En cuánto creció el consumo por cliente? ¿Cómo se movió nuestro costo de adquisición?. Cuanto creció nuestro capital del cliente?

El capital del cliente quiere decir que los flujos entrantes de un cliente a lo largo de toda la vida en la que permanece con la empresa, traídos a valor presente. La suma de todos los valores presente de clientes, forman el Capital de Clientes.

Sólo los clientes recurrentemente inyectan flujos a la empresa y por eso deberían ser el proceso más relevante en la organización.

En el mundo tradicional es difícil encontrar gerentes de clientes. Eso sí, hay gerentes de productos, de líneas de producción, y gerentes de ventas; pero en pocos recae la responsabilidad de segmentar la base actual de clientes y afinar la estrategia para cada grupo y manejar la rotación de clientes.

La esencia de un negocio siempre serán sus clientes. La empresa que no se alinee alrededor de sus clientes estará en desventaja.

## **CAPITULO II CONOCIMIENTO Y ASEGURAMIENTO DE LOS CLIENTES**

### **2.1 La Pirámide de los clientes**

Una pirámide de clientes es una herramienta muy útil para las organizaciones que desean tener a su cliente siempre bien identificado, por que esto ayudará a visualizar, analizar y mejorar el comportamiento y la rentabilidad que cada uno de sus clientes puede proporcionar a la empresa, para así saber que es necesario tratarlos bien por que esa es la única forma de asegurarlos.

También se puede usar una pirámide de clientes para crear más conciencia de ellos entre los directivos y el personal de la empresa. Hoy en día es mejor substituir los antiguos gráficos mensuales de venta por pirámides de clientes que es lo que realmente ilustra lo que está pasando verdaderamente en el mundo real, reflejado en el comportamiento de sus clientes.<sup>5</sup>

La pirámide de clientes tiene elementos básicos que son:

- Clientes activos: que son personas o empresas que han comprado bienes o servicios a la empresa en un periodo dado, por ejemplo en los últimos 12 meses. Quiere decir que estos clientes son los que se mantienen como clientes en este momento y que lo vienen haciendo ya por algún tiempo.
- Clientes inactivos: son las personas o empresas que han comprado bienes o servicios a su empresa en el pasado, pero no dentro de un periodo dado, por ejemplo en los últimos 12 meses. Los clientes inactivos son una fuente importante de ingreso potenciales, por que estos de un momento a otro regresaran a comprar a la empresa, además estos clientes sirven como una fuente de información sobre lo que tiene que hacer la empresa para evitar que los clientes activos se vuelvan inactivos.

---

<sup>5</sup> J M Martínez – Fidelizando Clientes - Gestión 2000 - Primera edición - España

- Clientes potenciales: son personas o empresas con las que la empresa tiene algún tipo de relación, pero que todavía no le han comprado bienes o servicios, un ejemplo pueden ser las personas que han respondido a un envío y han solicitado un folleto de la empresa, otro ejemplo puede ser personas o empresas que han pedido que se les pase una oferta o proforma. Los clientes potenciales son las empresas o personas que una empresa espera que se conviertan en clientes activos en un futuro próximo.
- Clientes probables: son las personas o empresas a las que una empresa podría proporcionar sus productos o servicios, pero con las que todavía no tienen ningún tipo de relación. Normalmente, se busca que estos clientes probables pasen a ser clientes potenciales para que luego se conviertan en clientes activos.
- Resto del mundo: son las personas o empresas que simplemente no tienen ninguna necesidad o deseo de comprar o usar los productos o servicios que una empresa ofrece. Aunque nunca se recibiría dinero de este grupo de clientes, es importante visualizarlos para comprender la cantidad de tiempo y de recursos que la empresa gasta tratando de comunicarse con este grupo de clientes los cuales no le proporcionan ningún tipo de beneficio para la empresa.



Fuente: J .M Martínez – Fidelizando Clientes

Elaborado por Sebastián Merino

El valor de la pirámide de clientes aumenta cuando se segmenta los clientes activos en categorías de comportamiento, una cosa que es fundamental para el éxito de las empresas, por que por ejemplo en esta segmentación se puede ver los ingresos por ventas de los clientes.<sup>6</sup>

A los clientes activos es recomendable que las empresas que quieren saber cuales clientes son los que les benefician más es útil dividirlos en:

- Clientes superiores
- Clientes Grandes
- Clientes Medios
- Clientes Pequeños

Los departamentos de venta o el de contabilidad son los que van a ayudar a la empresa a organizar esta segmentación, por ejemplo el departamento de contabilidad dará una lista de sus clientes en la que figuren los ingresos por ventas de cada uno. Luego es indispensable ordenar la lista de los clientes que han sido entregados por uno de los departamentos de mayor a menor, comenzando con el cliente más grande en términos de venta y acabando con el cliente más pequeño.

Los clientes grandes son normalmente los que se encuentran en menos cantidad, pero que son los más importantes por que son los que más beneficio ofrecen a la empresa en cuanto a ingresos para la misma se refiere. Mientras que los clientes pequeños son los que existen en mayor cantidad, pero igual son muy importantes para la empresa por son ellos aunque ingrese menos que con los clientes superiores, estos son los que por sus compras más continuas tenga a la empresa en funcionamiento constante.

---

<sup>6</sup> L. de Borja, P. de Carvajal – Detectar y Mantener al cliente leal – Prestince Hall - Mexico

## 2.2 Como atraer y retener Clientes

Las empresas de éxito además de mejorar sus relaciones con sus socios de la cadena de suministro, se concentran más en forjar lazos de lealtad más fuertes con sus clientes. En el pasado muchas empresas daban a sus clientes por descontado, es decir no les prestaban mucha atención y es por eso que el promedio de vida de las empresas en el pasado no eran de lo mejor. Esos clientes no tenían muchas ofertas, todos las empresas daban servicio deficiente, o las empresas se preocupaban más por crecer que no se preocupaban por satisfacer al cliente. Es obvio que las cosas han cambiado.

Los clientes actuales son más fáciles de complacer y esto puede deberse a muchos factores entre los cuales se detallan los siguientes<sup>7</sup>:

- Son más inteligentes
- Más conscientes del precio
- Más exigentes
- Menos dispuestos a perdonar
- Son abordados por más competidores con ofertas que son iguales o mejores.

Hoy en día los clientes son más inteligentes porque se concentran más en decidir lo que quieren y buscan lo mejor que les pueda satisfacer sus necesidades y no lo compran solamente por simple gusto, porque hoy en día están más conscientes del precio por lo que no están dispuestos a deshacerse de su dinero en una cosa que no será de su completa gusto y que les sirva. El precio combinado con la inteligencia de los consumidores hace por lo tanto que sean más exigentes y que busquen una empresa que les den el 100 % de satisfacción. Y si no encuentran una empresa que les satisfaga por completo, los clientes de hoy en día no perdonarán fallas y por lo tanto se cambiarán de empresa porque ellos estarán dispuestos a darles la misma oferta y a su vez tratarán de mejorarla para no perder a ese cliente y convertirle en un cliente

---

<sup>7</sup> Philip Kotler – Dirección de Marketing / Prentice Hall -Edición de Milenio 2001

activo de esa empresa. Por lo que el reto según Jefferey Gitomer, no es producir clientes satisfechos; varios competidores pueden hacerlo. El reto es producir clientes leales<sup>8</sup>

### 2.2.1 Como atraer Clientes

Las empresas que quieren incrementar sus utilidades y ventas tiene que dedicar tiempo y recursos considerables a la búsqueda de clientes nuevos. La adquisición de clientes nuevos requiere gran habilidad para generar prospectos, calificar los prospectos y convertir cuentas. Para generar prospectos, la empresa crea anuncios y los colocan en medios que lleguen a los nuevos prospectos; envían correo directo y hacen llamadas telefónicas a posibles prospectos que se les conoce como clientes probables; los vendedores de una compañía participan en exposiciones del ramo donde podrían encontrar nuevos prospectos. Toda esta actividad produce una lista de clientes potenciales. La siguiente tarea consiste en determinar cual de los probables clientes son realmente clientes potenciales, y esto se hace entrevistándolos, verificando su situación financiera, etc.

La empresa que quiere que los probables clientes sean clientes potenciales deben entender que para empezar una relación de negocios es como la primera cita siempre hay que dar buena impresión la primera vez para que en el futuro sea exitosa<sup>9</sup>, al empezar una relación de negocios existe inseguridad, miedo, indecisión y anticipación, hasta que el empresario o el interesado por captar ese nuevo cliente haga algo para eliminar los obstáculos y los miedos que da al hacer algo por primera vez. Adquirir nuevos consumidores demanda un gran plan, que en el mundo de los negocios se debe cumplir en forma precisa para que los resultados sean los esperados por la empresa.

---

<sup>8</sup> Jefferey Gitomer – Creating Shareholder

<sup>9</sup> Joan Elías – Clientes contentos de verdad – Prentice Hall – Cuarta edición - México

Lo que la empresa busca es la diferenciación sobre los demás competidores, por medio de innovación y de conveniencia. Al tener estos dos elementos será fácil adquirir nuevos clientes y empezar a crear una base de datos que después servirá para la creación de un CRM.

### **2.2.2 Incremento de la utilidad por los clientes existentes**

Al momento de establecer una relación, siempre hay que preguntarse qué es lo que pasara cuando algo fracase o no resulte como se planeó<sup>10</sup>. La respuesta es que la mayoría de las personas se alejan de la relación cuando esta no anda bien. Una pareja estable toma su tiempo para hablar y tratar de resolver los problemas que tiene. El resultado será una relación llena de comunicación y de fortaleza que tendrá éxito en el futuro. Las compañías deberían de hacer lo mismo con sus clientes, es decir cada vez que exista un problema con algún cliente ya existente, la empresa debe hacer lo que este a su alcance para que su relación con ese cliente sea de lo mejor.

En esta fase se busca aumentar la relación que se tiene con los consumidores, alentándolos por medio de un excelente plan de control de quejas y de un excelente y rediseñado plan de ventas, escuchándolos y tratando de resolver sus problemas.

En algunas ocasiones lo que se trata de conseguir es brindarle el valor que el cliente se merece y en ocasiones se lo puede hacer dándole una oferta que le convenga aunque sea a un bajo costo.

### **2.2.3 Calculo del Costo de los Clientes perdidos**

No basta con ser hábiles para atraer nuevos clientes; las empresas deben conservarlos. Demasiadas empresas padecen un elevado recambio de clientes; es decir ganan nuevos clientes pero pronto pierden muchos de ellos.<sup>11</sup> Es como añadir continuamente agua a una olla que tiene fugas. Las empresas actuales deben poner

---

<sup>10</sup> Joan Elías – Clientes contentos de verdad

más atención es su tasa de disertación de clientes es decir la rapidez con la que pierden clientes. Por ejemplo las compañías celulares pierden el 25% de sus clientes cada año con un costo elevado. Para evitar esta fuga de clientes existen cuatro pasos:

Primero, la empresa debe definir y medir su tasa de retención. En el caso de una revista, la tasa de renovaciones es una buena medida de la retención. En el caso de una universidad, podría usarse la tasa de retención entre el primer y el segundo año, o la tasa de graduación.

Segundo, la empresa debe distinguir las causas de la perdida de clientes e identificar las que se puedan controlar mejor. Esto análisis debe comenzar con los registros internos, como bitácoras de ventas, registros de precios y resultado de encuestas de clientes. El siguiente paso consiste en extender la investigación de deserciones a fuentes externas, como estudios de benchmarking y datos estadísticos de asociaciones del ramo. A continuación se citaran algunas preguntas claves que pueden a ayudar a la empresa a distinguir las razones por la cuales los clientes se van.<sup>12</sup>

- ¿ Los clientes desertan a diferentes tasas durante el año?
- ¿ La retención varía por sucursal, región, representante de ventas o distribuidor?
- ¿ Qué relación hay entre las tasas de retención y los cambios de precios?
- ¿ Qué sucede con los clientes perdidos, y a dónde suelen acudir?
- ¿ Cuáles son las tasa de retención normales en la industria?
- ¿ Qué empresa de la industria retiene más tiempo a los clientes?

Normalmente cuando se responde a estas preguntas los resultados de porque los clientes abandonan la empresa varían entre que cambiaron por que encontraron un producto mejor, por que encontraron un producto más barato y el que tiene mayor énfasis es el que dice que los clientes se van por que la empresa no les prestan mucha atención o no les trataban bien. No puede hacerse mucho para retener clientes

---

<sup>11</sup> Philip Kotler – Dirección de Marketing / Prentice Hall -Edición de Milenio 2001

<sup>12</sup> William A. Sherden - When a customer Leave

que salen de la región o dejan de comprar, pero si se puede hacer mucho en el caso de los clientes que se van por que el servicio es deficiente.

Tercero, la empresa necesita estimar que tantas utilidades pierde cuando sol clientes se van. En el caso de un cliente individual, las utilidades perdidas equivalen al valor de por vida del cliente es decir, el valor presente del flujo de utilidades que la empresa habría obtenido si el cliente no hubiera desertado de manera prematura. Podríamos citar un ejemplo de el caso de un grupo de clientes perdidos de un empresa que perdió sus utilidades por prestar un mal servicio.<sup>13</sup>

- La empresa tenía 64.000 clientes
- La empresa perdió el 5% de sus clientes en ese año a causa de un servicio deficiente: esto equivale a perder 3.200 clientes ( $.05 * 64.000$ )
- Un clientes perdido promedio representó una perdida de ganancias de \$ 40.000. Por tanto, la empresa perdió ganancias por \$ 128.000.000 ( $3.200 * \$ 40.000$ ).
- El margen de utilidades de la empresa es del 10%. Por tanto, al empresa perdió \$ 12.800.000 ( $.10 * \$ 128.000.000$ ) ese año. Puesto que los clientes se fueron prematuramente, al perdida real de la empresa con el tiempo es mucho mayor

Cuarto, la empresa necesita determinar cuánto le costaría reducir la tasa de deserción. En tanto el costo sea menor que las utilidades perdidas, la empresa deberá gastar esa cantidad para reducir la tasa de deserción.

#### **2.2.4 La necesidad de retener a los Clientes**

Lamentablemente, casi toda la teoría y la práctica del marketing se centran en el arte de atraer a nuevos clientes, más que en el de retener a los clientes actuales. Tradicionalmente, se ha hecho hincapié en conseguir ventas, no en forjar relaciones; en prevender y vender más que en cuidar al clientes después.

---

<sup>13</sup> Josep Alet – Marketing Relacional – Gestión 2000 – Segunda edición – España – pag. : 220

No obstante algunas empresas siempre han tenido una pasión por la lealtad y la retención de los clientes por que para ellos esta muy claro que representara ingresos si cada vez se mejora la retención de los clientes. Las empresa deben de construir modelos que les pueda servir para calcular cuánto más ganaría cada empresa si lograra niveles altos de recompra y lealtad de servicio. Las empresas deben pensar que el objetivo de su empresa va más allá de satisfacer al cliente. Su objetivo debe ser deleitar al cliente.<sup>14</sup>

La clave para retener clientes es la satisfacción, por que un cliente muy satisfecho:

- Se mantiene leal más tiempo
- Compra más cuando la empresa introduce nuevos productos o moderniza los productos existentes
- Habla favorablemente acerca de la empresa y sus productos
- Presta menos atención a las marcas y la publicidad de la competencia y es menos sensible al precio
- Ofrece ideas de producto o servicio a la empresa
- Cuesta menos atenderlo que a un cliente nuevo porque las transacciones se vuelven rutinarias.

Por todo esto, a una empresa le conviene medir la satisfacción de los clientes con regularidad. Las empresas podrían llamar por teléfono a compradores revientes e indagar cuantos de ellos están muy satisfechos, simplemente satisfechos, indiferentes, insatisfechos y muy insatisfechos. Se podría perder hasta el 80% de los clientes muy insatisfechos, tal vez el 40% de los clientes insatisfechos, cerca del 20% de los clientes indiferentes y quizá el 10% de los clientes satisfechos. Sin embargo la perdida de los clientes muy satisfechos normalmente no rebasará el 1 ó 2 %, por lo que hay que tratar de exceder las expectativas de los clientes no sólo igualarlas.

---

<sup>14</sup> Philip Kotler – Dirección de Marketing / Prentice Hall -Edición de Milenio 2001

Algunas empresas creen que obtienen una idea del grado de satisfacción de los clientes con sólo hacer un recuento de las quejas de los clientes. Sin embargo, el 95% de los clientes insatisfechos no se quejan; muchos simplemente dejan de comprar.<sup>15</sup> Lo mejor que una empresa puede hacer es facilitar que el cliente se queje. Los formatos para sugerencias, los números telefónicos sin cargo y las direcciones de correo electrónico son muy útiles.

Sin embargo no basta con escuchar. Las empresas deben responder con rapidez y de forma constructiva las quejas, por que los clientes que se den cuenta que la empresa se interesa por ellos y que han resuelto sus quejas con rapidez vuelven a comprar a la organización, por que la confianza vuelve a ellos.

Puesto que los clientes leales representan una fracción sustancial de las utilidades de las empresas, no conviene arriesgarse a perder a un cliente por no hacer caso de una queja por parte de un cliente, por que de esta forma es como el cliente dice a la empresa que es lo que quiere que se mejore en la misma para que él siga comprando a esa empresa.

Todos estos puntos están inter relacionadas. Pero existen ocasiones en que las compañías a veces tienen que escoger a cual enfocarse primero, por que no todas las necesidades de las empresas son iguales en un momento determinado, lo que las compañías deben tener en cuenta es que deben de seleccionar la fase que les pueda ofrecer valor en el presente.

### **2.3 Utilización de un banco de datos para archivar información de un clientes**

Para las empresas de hoy en día es necesario adaptarse a los cambios continuos que ocurren día a día, a veces llegará con pequeñas modificaciones, pero en otras ocasiones será necesario incluso el replantease el modelo de negocio, y para asegurarse que se hace lo correcto debemos conseguir información sobre los

---

<sup>15</sup> Grupo Mac – A competitive Weapon – Consultora Andersen

clientes para saber que cambios quieren ellos y que cambios aceptarán y con esto hacer un uso inteligente de la información.<sup>16</sup>

Con la revolución de Internet y las nuevas tecnologías, han aparecido sistemas y técnicas que facilitan el obtener "conocimiento" de los clientes, a través de la recopilación de datos de los distintos departamentos o procesos de negocio que intervienen o se relacionan con los clientes, lo que refuerza a los métodos tradicionales de llegar a los clientes, como correos electrónicos, cartas personalizadas, visitas comerciales, etc. Por otro lado se debe aprovechar las nuevas herramientas del marketing que han ido apareciendo con el tiempo junto con el Internet, con el objetivo de conseguir la mayor cantidad de información posible sobre los clientes, usuarios o visitantes, para así, poder ofrecer el mayor valor posible a los clientes.

La creación de una base de datos de clientes es una nueva forma de hacer negocios para las empresas que hoy en día deben conocer las necesidades y al cliente en general para adaptarse a los cambios constantes que las empresas deben enfrentar diariamente.

Las bases de datos sobre los clientes, busca tener toda la información de todos los consumidores incluyendo desde los consumidores activos hasta los probables; una base de datos incluye información como el nombre, dirección, teléfono, compras pasadas e información demográfica sobre el consumidor para que la empresa los conozca y pueda ofrecerles nuevos productos relacionados con lo que están buscando.

Lo que una base de datos trata de hacer es de conocer todo sobre el cliente para así poder crear relaciones a largo plazo con los consumidores y a mantener una constante comunicación con ellos, para que se sientan importantes para la compañía; y esto será posible si la empresa cuenta con una base de datos sobre sus clientes.

---

<sup>16</sup> Josep Alet – Marketing eficaz.com Gestión 2000 – Segunda edición – España

Esta nueva forma de hacer negocios, dará un nuevo enfoque al negocio que puede resultar en un incremento de la satisfacción del cliente y de las utilidades, ya que permiten a las empresas acercarse a sus clientes y conocerlos mejor.

Es cierto que las empresas ganan cierto poder con esta información, y no es un poder que pueda dañar a los consumidores, sino que más bien es un poder que se utiliza para servirlos mejor y acercarse a ellos.<sup>17</sup>

Para que una base de datos tenga la información correcta a cerca de sus clientes, es muy importante que las relaciones se basen en la confianza y aún más cuando se trata de relaciones con los consumidores, por lo que es importante, que las empresas hagan que sus clientes confien en ellas por medio de políticas de privacidad, opciones de remover sus nombres de las listas en cualquier momento que lo deseen, explicarles cómo se usa la información, etc., para lograr así que sus clientes les den información y les permitan tener una relación con ellos.

El problema que puede desprenderse del uso de bases de datos es que muchas veces las empresas solamente se dedican a almacenar datos, pero no saben cómo utilizarlos para mejorar sus procesos, sus relaciones con los clientes y su toma de decisiones. Por tal motivo, para que una base de datos tenga éxito en una organización no sólo se necesita administrar los factores externos y técnicos como la selección de datos, las políticas de privacidad, el análisis y aplicación de datos, etc. sino que lo más importante son las características de la organización. Existen cuatro componentes claves que permiten a las empresas estar preparadas para el manejo de bases de datos:

1. Propiciar una orientación hacia la satisfacción del cliente en toda la empresa: esto quiere decir que hay que hacer al consumidor en centro de todas las acciones de la empresa, y esto debe estar entendido por todos los trabajadores de la compañía.

---

<sup>17</sup> Josep Alet – Marketing eficaz.com - Gestión 2000 – Segunda edición – España

2. Mantener una perspectiva estratégica en la empresa: es decir alinear las metas de la empresa con todos los objetivos estratégicos, y hacer que toda la empresa conozca estas metas
3. Las empresas deben darse cuenta de que aunque se utilicen recursos externos como la tecnología para crear una base de datos, estos no compensaran la falta de habilidades y recursos de la organización, por que si la empresa tiene excelente información de sus clientes y esta almacenada en un buen sistema, este no servirá de nada si es que la empresa no trabaja para crear satisfacción a sus clientes.
4. Buscar una orientación hacia la información en la organización: esto quiere decir que hay que aprender a valorar la información que se tiene, capturar y mantener los datos correctos y compartirlos con toda la organización hará que todos los empleados conozcan a sus clientes y sepan que es lo que ellos necesitan, para que así la empresa llegue a la meta general de todas las empresas hoy en día, que es la satisfacción del cliente

Una base de datos bien preparada, con gente experta en la preparación de la misma hará que se disponga de una colección de datos muy rica que podrá utilizar con cada cliente. La base de datos puede tener diferente tipo de información, pero una empresa buscará incluso informaciones personales y que parezcan relevantes para el cliente, pero este tipo de información dará a la empresa una idea de como es el cliente y lo podrá satisfacer mejor. Se puede trabajar con información como:

- Demográfico: dentro de este tipo de variables se encuentran las características que el cliente tiene como miembro de la población. En este apartado se encuentran variables como edad, estado civil, género, ingresos.
- Geográfico: en esta categoría de variables se encuentran aquellas que tienen que ver con la localización y hábitos de movimiento del cliente. En este apartado entran variables como zona de vivienda, de trabajo, centros de actividad

visitados, origen y destino de sus actividades de consumo, entre otras posibles variables.

- **Psicográfico:** en esta categoría se encuentran las variables de tipo psicológico y de estilo de vida del cliente que permiten refinar el detalle alcanzado con las otras categorías. En este apartado caen variables tales como gustos y preferencias, actitudes y valores, juicios y opiniones, aversión o propensión al riesgo así como los rasgos generales de personalidad del cliente, introversión, socialización, entre otros.
- **Comportamiento:** en esta categoría se registra toda la historia de consumo que el cliente vaya dejando en su relación con la empresa y de ser posible con la competencia. En este apartado caen variables tales como cantidad y promedio de compra, descuentos otorgados al cliente, líneas de producto adquiridas y su cantidad.

Después integrar estos datos, así como otros que se consideren de interés en el futuro, se podrá definir el comportamiento de los clientes actuales y su rentabilidad en función de diversas variables como edad, nivel de estudios, aficiones, localidad, para poder desarrollar nuevos productos y servicios, establecer el grado de fidelidad con los mismos y diseñar nuevas campañas de captación de clientes.

Un ejemplo de la utilización de una base de datos podría ser los clientes que juegan al golf, que practican deportes náuticos, o que acuden estaciones de esquí, con esta información se puede dirigir a estos clientes para promocionar otros servicios de la empresa, estableciendo una promoción que ofrezca un regalo de unos palos de golf, un fin de semana en una estación de esquí.

### **2.3.1 El Internet y las bases de datos**

Cada día en Internet se convierte en una herramienta básica para todo tipo de personas y aún más para las empresas, porque les permiten tener una relación más

directa con sus consumidores. Una forma de acercarse más a los consumidores y al mismo tiempo obtener y guardar información sobre ellos es mediante la unión del Internet y las bases de datos. Si se tiene una bases de datos integrada con el web, es posible obtener toda la información que los usuarios requieran, con lo que una empresa puede llegar a obtener una ventaja competitiva y ubicarse delante de su competencia porque le será posible a la empresa proveer un mejor servicio, recolectar información de mercadotecnia y crear anuncios publicitarios dirigidos a diferentes mercados específicos, porque ya sabrán qué es lo que quieren sus visitantes.<sup>19</sup>

Una buena base de datos junto con el Internet puede llevar a una empresa a ser líder en su industria si se aprovecha al máximo y se implementa con rapidez, ya que le permitirá a las empresas acercarse cada día más no sólo a sus clientes, sino que también a los de su competencia y lograr una mayor participación de mercado y una mejor proposición de valor para ellos.

## 2.4 Conocimiento sobre los clientes

Cuando se plantean estrategias que la empresa debe seguir para satisfacer a sus clientes, primero se debe distinguir los tipos de clientes que existen dentro de la pirámide de clientes, luego debemos segmentarlos por perfiles y a continuación establecer el método de comunicación de la campaña más adecuada en cada caso, por ejemplo venta directa, llamadas, negocios por Internet, etc.

Por otro lado es necesario analizar la situación actual del mercado y estudiar los gustos y necesidades de cada cliente lo que en la actualidad es una tarea compleja pues el cliente tiene tanta información de los productos y servicios existentes en el mercado, incluido la empresa.. Si el cliente de hoy en día está mejor informado que nunca, es necesario disponer de una herramienta que permita estar a la altura y conocerlos mejor.

---

<sup>19</sup> Josep Alet - Marketing eficaz.com - Gestión 2000 – Segunda edición – España

La solución más adecuada es centrarse en identificar los clientes que son rentables a la empresa y que por tanto harán que la inversión en diseñar una campaña de marketing sea menor, así como aumentar el nivel de eficacia de la misma.

Pero como hacer para conseguir identificar este tipo de clientes, hoy en día una herramienta que ayuda en este sentido es implantar en Internet una aplicación que permita relacionar con los clientes, dejando que estos indiquen en cada momento con que están satisfechos y que problemas no le son resueltos, en definitiva, dejar que ellos diseñen lo que desean.

Para poder acertar en la aplicación de gestión de relaciones con los clientes se debe tener en cuenta la información existente en las distintas unidades de negocio existentes en la organización, de esta forma se tendrá una visión global, y se podrá controlar mejor todas las relaciones que un cliente tiene con una empresa.

Es necesario entender cuales son los problemas en cuanto a datos, que se necesitan solventar en cada una de las unidades de negocio de la empresa para obtener una información de calidad. De forma que puedan dar respuesta a las distintas preguntas que se plantea sobre el análisis de los clientes, lo que permitirá realizar una campaña de marketing personalizada, lo que a su vez ayudara a detectar tendencias de mercado, y en definitiva innovar en los productos y servicios para fidelizar clientes, ganar cuota de mercado a la competencia, establecer ventajas competitivas.

Con este tipo de aplicaciones se pueden definir modelos de predicción del grado de eficacia y el coste que supone para la empresa utilizar unas variables u otras para dirigirse a un perfil de cliente concreto, y así saber cual sería la estrategia más eficaz según las características y la situación económica de cada cliente, para cada uno de nuestros productos y servicios.

Por que es tan importante conocer bien a los clientes :<sup>18</sup>

1. Por que los clientes son la espina dorsal de una empresa por que de ellos depende el ingreso que ayudará el mantenimiento de una empresa
2. Si se cuidar a los clientes por que se conoce sus necesidades, y ellos comprenden que están siendo atendidos con esmero harán que los beneficios de una empresa aumente.
3. Sirven de base de pruebas a la hora de efectuar una campaña de marketing para conseguir nuevos clientes con el mismo perfil.
4. Ayudan a ir perfeccionando los productos y servicios de una empresa en términos de valor añadido, con lo que se aumentará la eficacia de los mismos.
5. Para estudiar los movimientos del mercado, ya que prestar atención a los clientes, puede hacer que estos anticipen y diseñen necesidades y oportunidades en dicho mercado.

Hoy más que nunca se puede afirmar con rotundidad que el cliente es el principal activo de la empresa. Está demostrado que las empresas que mejor funcionan son aquellas capaces de innovar y encontrar oportunidades en el mercado, identificarlas y ponerlas en marcha antes que la competencia. Atender y escuchar a los clientes ayudará a conseguir una estrategia y gestión más innovadora.

---

<sup>18</sup> Joan Elias – Clientes contentos de verdad - Gestión 2000 – Segunda edición – España

## **CAPITULO III ALCANCE DEL CRM**

### **( Relación de Administración con el cliente)**

#### **3.1 Creación de una estructura de CRM**

Hoy en día de manera silenciosa, las empresas están revolucionando cada vez en sus estrategias dirigidas hacia el cliente, y es que el servicio de atención al cliente, por si sólo, ya no es un elemento diferencial para el éxito de una empresa, más bien se ha convertido en un requisito básico para el correcto funcionamiento de un negocio.<sup>19</sup>

En la sociedad actual el cliente está mas y mejor informado que nunca, pues dispone de muchísimas fuentes de información donde satisfacer su curiosidad, por lo tanto que una empresa le preste la atención debida es algo esencial, atención que puede ser expresada en las alternativas de pago, la calidad de los productos, entre otros; es decir que estas atenciones que la empresa brinda hacia sus clientes forme parte de los puntos básicos que deben estar presentes en la venta de un producto o servicio.

Si una empresa no presta atención al cliente, difícilmente podrá sobrevivir en el mercado. Por lo tanto para tratar de sobrevivir, y buscar crecer en un mercado cada vez más competitivo el objetivo de una compañía no debe limitarse a dar apoyo a las ventas con un servicio de atención al cliente, sino en utilizarlo como herramienta para conseguir una mayor satisfacción hacia el cliente alrededor del producto o servicio, buscando construir una relación y compromiso más allá de la venta.<sup>20</sup>

El primer paso para satisfacer al cliente pasa por conocer sus necesidades, gustos, hábitos, preferencias, etc., para así poder agregar el máximo valor añadido posible a los productos o servicios, y darles una satisfacción mayor, diferenciándose así de la competencia.

---

<sup>19</sup> / <sup>20</sup> Joan Elías – Clientes contentos de verdad - Gestión 2000 – Segunda edición – España

Pero tampoco se puede olvidar que se vive en una sociedad de cambios continuos, con lo que se supone que el perfil del cliente es algo que evoluciona y al hacerlo sus necesidades y costumbres también cambian, por tanto también variará el valor que reciben o perciben con los productos y servicios actuales. Además hay que recordar que en la actualidad es varias veces más caro conseguir un cliente nuevo que mantener satisfecho a un cliente actual.

Por lo cual, quien consiga “hablar” con sus clientes y conocerlos mejor tendrá más posibilidades de éxito que sus competidores, y con el apoyo de las nuevas tecnologías de la información se dispondrá de una variedad de herramientas que ayudara a alcanzar esa competitividad. Hay que tener en claro que esta era de tecnología no es excluyente sino complementaria de los métodos tradicionales de comunicación con los clientes, como cartas personalizadas o visitas comerciales, información que deberá ser generada e integrada con las nuevas herramientas tecnológicas que existen hoy en día, además esta información deberá ser transmitida al resto de la organización, para que todos sepan todo sobre sus clientes.<sup>21</sup>

La satisfacción al cliente debe ser lo que marque el camino a la empresa y no al revés, las empresas no se deben guiar creyendo que con un producto que es muy bueno tendrán éxito en el mercado, sino cubrir lo que demanda el mercado con su oferta, es decir dar al cliente lo que quiere.

### **3.1.1 Utilización correcta de la información**

Al capturar e integrar la información que facilite el mercado y más concretamente los clientes, analizarla y hacer un uso inteligente de la misma, las empresas sabrán que están siguiendo el camino correcto para crear una estructura de CRM adecuada.

Es fundamental independientemente del número de personas o de lo grande que sea una organización, el sensibilizar a todos los empleados, socios o colaboradores de la importancia de una clara orientación hacia el cliente, ya que en caso contrario, las decisiones que se tomen hacia los clientes pueden ser erróneas o acertar sólo parcialmente, por que no toda la organización estará detrás de una misma meta.

Así un servicio útil de atención al cliente, no debe quedarse en un lugar donde se atienden quejas, reclamaciones o devoluciones. No se trata de que alguien escuche en confesión al cliente o que afirme que "el cliente siempre tiene la razón". Lo que se debe hacer es escuchar y hablar con los clientes, preguntar porque no están satisfechos, pensando con la información obtenida, en como innovar para darles una mayor satisfacción.

Pero hay que tomar en cuenta que también existe un cliente interno como son los socios y empleados que si no están no esta satisfecho o contentos acerca de su organización, difícilmente se podrá satisfacer al externo que es el consumidor. Por tanto, las personas que están en contacto con el cliente al hablar con ellos, deben tener en cuenta cualquier dato relacionado con: <sup>22</sup>

1. Notas sobre lo que sucede con los productos y servicios en la empresa; cuándo, en qué lugar, de qué forma y a qué precio, para que estos se puedan evaluar constantemente. Cuando se devuelve un producto varias veces, está ocurriendo algo, se está comunicando que algo falla en el producto, la simple solución de devolver el importe satisface al cliente, pero no satisface a la empresa.
2. Recoger e intercambiar opiniones sobre ideas, sugerencias y observaciones entre todos los encargados de prestar el servicio al cliente ayudará mucho a toda la empresa.

---

<sup>21</sup> Josep Alet – Marketing Eficaz. Com Gestión 2000 – Segunda edición – España – pag. : 220

<sup>22</sup> Malcolm Peel - Servicio al Cliente Editorial Gestión 2000 - Primera edición Cap. 5

3. Información puntual de los aspectos a favor y en contra que diferencian a una empresa con respecto a la competencia.
4. Opinión en el desarrollo de nuevos productos y su grado de satisfacción sobre los actuales, para lo que será necesario preguntarles a los consumidores.

Todo esto nos dice que las empresas no solo deben estar preocupados en ser solamente un receptor de quejas y reclamos de los clientes cuando están insatisfechos con un producto, sino que deben tener muy en cuenta que deben tomar ventaja de todo lo que el cliente les comunica, que esa comunicación haga que la empresa mejore sus procesos y de mayor satisfacción al cliente la próxima vez que un cliente sea atendido.

En definitiva, la empresa no se puede limitar a prestar un servicio de atención al cliente, es necesario ir más allá, hay que establecer una política de comunicación con el cliente que persiga una mejor satisfacción a través del valor añadido que se aporta con los productos y servicios que una empresa da, y la mejor manera de conseguirlo es innovando hacia el cliente, a partir de la gestión de la información que el cliente facilita a partir de lo que percibe de su relación con cada proceso del negocio que tiene lugar en la empresa, o dicho de otra manera, de su relación con cada parte de la cadena de valor de la empresa, ya que el cliente puede percibir satisfacción o insatisfacción directamente con los productos o servicios a través de la fabricación, distribución, servicio postventa, personalización, ventas.

### **3.1.2 Manejo del conocimiento**

Con la obtención de datos que los clientes proporcionen a la empresa se obtendrá información que va a ser utilizada por la empresa y más la innovación que debe de existir por parte de la empresa que tratará de dar un cambio, aunque no tiene porque ser un cambio radical, de hecho en la mayoría de las innovaciones que tienen lugar en el mundo empresarial, son provocadas por pequeñas modificaciones, en la mayor

parte de los casos no dejan de ser nuevas características, prestaciones, sensaciones, nuevas formas de producción, distribución, comercialización, hacia y para el cliente, con esta innovación se podrá obtener el conocimiento necesario para poder satisfacer a los clientes en la escala que ellos esperan.

Hay que recordar que los datos no aportan más que lo que son, datos aislados, pero la suma de datos aislados sobre un objetivo común, se convierten en información, que puede ser de mucha ayuda para la organización.

Para saber con que información la empresa se queda y cual rechaza, se debe actuar en base a un criterio de selección, y el factor que históricamente ha marcado a las empresas que han salido victoriosas en la lucha empresarial, ha sido sin lugar a dudas la “innovación”.

En suma si se consigue reunir información sobre los aspectos innovadores que rodean a la empresa como mercado, producto, tecnología, entre otros, y si se la sabe almacenar y gestionar óptimamente se tendrá una base de conocimiento, clave para conseguir elementos diferenciadores con la competencia es decir ventajas competitivas que aumentarán las probabilidades de éxito.

Se debe tener en cuenta que no todos los datos necesitan ser tomados en cuenta porque algunos datos serán información irrelevante para la empresa por lo que la compañía necesita saber cómo y qué información debe gestionar. Deben tener en cuenta que datos se pueden capturar, integrar y analizar para obtener información útil y así anticiparse a los cambios para conocer siempre a los clientes.

Por ejemplo American Airlines, analizó los datos que disponía de sus clientes sobre el tipo de vuelo que contrataban, viajes cortos o largos, y la rentabilidad de los mismos, lo que le permitió descubrir que la rentabilidad estaba en los vuelos cortos, lo que aprovecho para potenciarse en este segmento de mercado antes que el resto de compañías.<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> Leonard L. Berry - Un buen servicio ya no basta

Los datos que las empresas pueden capturar e integrar tomando en cuenta al cliente que es la principal fuente de información se describen a continuación, tomando en cuenta que cada empresa o negocio debe seleccionar el que más le convenga:<sup>24</sup>

- segmentación por perfil de rentabilidad de cada cliente
- circunstancias profesionales de cada cliente.
- experiencia laboral
- formación académica
- nivel de estudios
- aficiones, hobbies, deportes, viajes
- grado de las exigencias de cada cliente.
- habilidades
- estilo de vida
- modas, tendencias
- edad, sexo
- residencia
- historial de compras, entre otros.

### **3.2 Administración de la relación con el cliente**

Los clientes son el activo más importante de los negocios. Por consiguiente, aplicar algunos recursos de administración para mejorar la experiencia del usuario y maximizar el potencial de ganancia de este activo es importante.

Customer Relationships Management es un proceso que transforma las transacciones en relaciones, llevando la relación con el cliente a un nuevo nivel, estableciendo una comunicación consistente y manejando de forma adecuada las interacciones a través de múltiples canales.

---

<sup>24</sup> Consultora Andersen - Buscando nuevas Claves in el CRM

El análisis de las transacciones relevantes, así como también la detección de cambios en el comportamiento de cada cliente, permite identificar eventos significativos y conocer cuando sus clientes estarán más receptivos a una nueva oferta de producto o servicio.

CRM permite a las organizaciones comunicarse con el cliente correcto, con la oferta correcta, en el momento justo, y por el canal adecuado, además permite responder frente a los cambios de conducta de los clientes con comunicaciones focalizadas (previstas), y luego registrar, analizar y satisfacer las necesidades únicas de cada cliente en particular.

Como resultado, y en base a las preferencias particulares de cada consumidor, las empresas pueden orientarse a cientos, miles o millones de consumidores con productos o servicios específicos, en el momento justo y por los canales apropiados para cada consumidor.

Una organización debe inter actuar, conectar, conocer y relacionarse con sus clientes, no sólo para crear una óptima y duradera relación , sino que además, para incrementar eficientes programas de marketing y reducir los costos operacionales.

Un CRM debe tener ciertas características para lograr su objetivo. En primer lugar, debe permitir el manejo de una memoria corporativa unificada, es decir, que en un solo sitio se pueda tener toda la información del cliente, tanto la personal, como la información de todas sus relaciones con la empresa. Para esto se cuenta con bases de datos, tecnologías existentes en las empresas, y que lo único que requeriría sería un proceso de homologación para garantizar la vigencia de la información. Los temas técnicos y las tendencias administrativas en este aspecto apuntan hacia el manejo del conocimiento.

Es indispensable que haya una administración de procesos que permita administrar integralmente los requerimientos de un cliente. Casos como él tener que relatar un suceso repetidas veces, una por cada dependiente que atiende la inquietud del

cliente, serían historia si se manejaran en un sistema que permita registrar esta interacción. A este nivel, se requiere automatizar la ejecución de procesos interfuncionales del negocio de tal manera que se pueda garantizar que los requerimientos del cliente sean procesados de manera efectiva y satisfactoria.

Esta estrategia de negocios enfocada a los clientes logrará optimizar los ingresos, rentabilidad, y lealtad del cliente. Al implementar la estrategia CRM, una organización puede mejorar los procesos de negocios y las soluciones de tecnología alrededor de las funciones de venta, comercialización, mercadeo y servicio en todos los puntos de encuentro con el cliente.

El objetivo principal del CRM es proporcionarle a toda la organización una visión de 360 grados sobre el cliente, sin importar dónde resida la información o dónde ocurrió el punto de encuentro con el cliente. Hoy en día, muchos negocios administran diferentes aspectos de las relaciones de clientes con múltiples sistemas de información, lo cual debilita el servicio al cliente, y finalmente, reduce el potencial de ventas totales. Para dimensionar los beneficios de CRM, es importante tener una solución integrada a través de todos los sistemas de información de clientes, uniendo las oficinas frontales y de fondo para una completa visión sobre los clientes y así proporcionarles un mejor servicio.<sup>25</sup>

### **3.2.1 Establecer las aplicaciones del CRM**

Las aplicaciones que la relación de la administración con el cliente se realizan en las siguientes funciones de negocios:<sup>26</sup>

- **Automatización de las Ventas:** Le proporciona a los profesionales de ventas acceso a la información crítica de clientes y las herramientas que mejoran su habilidad para vender efectivamente, como también, la de administrar su tiempo. Por ejemplo: administración de contactos, funciones de calendario, herramientas de producción.

---

<sup>25</sup> Consultora Andersen - Buscando nuevas Claves in el CRM

- **Automatización de Mercadeo:** Le proporciona a los departamentos de mercadeo las herramientas para administrar campañas y generar iniciativas.
- **Servicio al Cliente y Soporte:** Le permite a la empresa manejar las preguntas, los problemas o asuntos de los clientes de forma efectiva y eficiente.
- **Administración Canal / Manejo de Relación con Socios:** Extiende las capacidades CRM a las necesidades de canales de ventas extendidas como distribuidores y distribuidores de valor agregado. Las aplicaciones CRM le permiten a las compañías distribuir iniciativas y administrar promociones por fuera del equipo de ventas de la empresa.

Las categorías de aplicaciones que integran CRM están evolucionando continuamente, reflejando el surgimiento y adopción de nuevas tecnologías subyacentes, cambiando los requerimientos de negocios en respuesta a las presiones competitivas, y aumentando la sofisticación y expectativas de los usuarios. La rápida aceptación e integración del Internet ha dado origen al cambio más significativo en las aplicaciones CRM.

Los negocios se están enfocando cada vez más en la interacción con el cliente, y determinando las maneras de mejorar la experiencia del cliente en cada punto de interacción o en el contacto que el cliente tiene con ellos. Los clientes están en el asiento del conductor, los negocios les están coqueteando y ellos se encuentran en la posición de exigir cómo quieren ser tratados o contactados.

Es cada vez más importante que una solución CRM se integre con otras aplicaciones de la compañía, como los sistemas financieros y otros sistemas con el fin de apalancar la información de los clientes que reside a lo largo de la compañía.

---

<sup>26</sup> Consultora Andersen - Buscando nuevas Claves in el CRM

### **3.2.2 Creación de valor del CRM para los negocios**

Una estrategia Customer Relationship Management 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 mercadeo, 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 crítico determinar cuáles son los objetivos específicos y cómo medir el rendimiento de la inversión. Ya 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. Ya que al implementar una estrategia CRM sólida, las compañías pueden obtener grandes beneficios.

### **3.3 Creación de un modelo CRM**

Después que las empresas estudian y toman en cuenta la pirámide de los clientes, las organizaciones deben de tomar en cuenta que existen dos factores de éxito relacionado con el cliente que se puede medir y gestionar. Estos factores son:

- Factores relacionados con el cliente
- Factores centrados en el cliente

### **3.3.1 Factores relacionados con la actitud del cliente**

#### **3.3.1.1 Valor del Cliente**

El beneficio de explotación es el resultado de deducir del beneficio generado por los clientes rentable las perdidas generadas por los clientes no rentables.

El valor del cliente se lo calcula tomando en cuenta el beneficio por cliente que la empresa obtiene, es decir la contribución que hace un cliente a los beneficios de la empresa. Además, el cliente tendrá un valor de toda la vida que es la contribución media de un cliente a los beneficios durante la duración media de la relación con la empresa, lo que conllevará al valor actual neto del valor del cliente, que será la suma total del valor de toda la vida del cliente, descontados los costes del dinero y otros factores

#### **3.3.1.2 Comportamiento del cliente**

Aunque los factores de coste tienen una función importante en la rentabilidad de un cliente, el valor que éste tiene se determina, en gran medida por el comportamiento de dicho cliente.

El comportamiento de un cliente, normalmente se mide por los ingresos, bien monetarios, o del volumen de los productos o servicios pedidos en un determinado periodo. Un segundo parámetro para medir el comportamiento es lo que se llama duración del cliente, que es el tiempo promedio, en meses o años, que el cliente medio realiza operaciones con una empresa. Un tercer factor, también muy importante, es la cuota del cliente, que es el grado en que un cliente satisface las necesidades que tiene de los tipos de productos o servicios que quiere al hacer negocio con la compañía.

Un ejemplo del comportamiento del cliente se puede ver en una compañía de taxis que tiene 20 vehículos, 18 de los cuales se compraron en una misma concesionaria,

lo que significa que esta empresa tiene una cuota del cliente del 90 por ciento, por que casi todos los vehículos fueron comprados a esa compañía.

### 3.3.1.3 Satisfacción del cliente

Los clientes felices y satisfechos se comportan de una manera positiva. Le compran mucho y le darán una buena cuota de su negocio. La satisfacción del cliente se deriva mayoritariamente de la calidad y la confianza de los productos y servicios, pero hay que cumplir con las promesas explícitas e implícitas.

Como se dijo anteriormente, si los clientes están simplemente satisfechos pueden irse a la competencia con sólo una propuesta que sea ligeramente más atractiva. La meta principal de un programa de satisfacción del cliente debería ser la de conseguir la condición de “proveedor preferido” de tantos clientes como fuera posible.

La condición de proveedor preferido significa que un cliente hace saber a su organización, formal o implícitamente, que siempre que sea posible, las compras de bienes y servicios de la categoría de loa que la empresa proporciona serán adquiridos a la misma.

De forma esquemática a los factores relacionados con la actitud del cliente se lo puede representar de la siguiente manera:



Fuente: J .M Martínez – Fidelizando Clientes

Elaborado por Sebastián Merino

### **3.3.2 Factores relacionados con el cliente**

Los factores relacionados con la actitud del cliente como son el valor, el comportamiento y satisfacción del cliente, es algo que tiene lugar fuera de la empresa, pero en gran medida, queda determinada por la atención que se le presta al cliente dentro de la empresa, por lo que existen factores basados en el cliente

#### **3.3.2.1 Organización**

La organización es algo que se debe tener mucho en cuenta porque en esta incluida la dirección de la empresa, es decir la actitud que tiene la dirección con los clientes, esta es un ejemplo en si misma y debe dedicar tiempo y los recursos que sean necesarios siempre destinados a la mejora de los procesos relacionados con los consumidores; además en este factor están inmersos los empleados que son los que deben de poseer experiencia, así como las habilidades necesarias para cuidar a los clientes, ellos se deben preocupar por estos y deben trabajar en equipo con otros empleados que tienen contacto con los clientes.

#### **3.3.2.2 Comunicaciones**

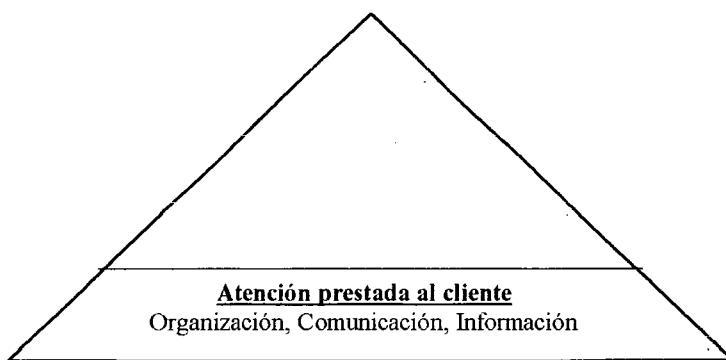
Es otro factor muy importante basados en los clientes que la empresa debe tomar mucho en cuenta, ya que esta incluye la logística de contactos que nos dice que las comunicaciones con los clientes se deben planificar bien, realizar a tiempo y se debe de realizarlo muy cuidadosamente en su ejecución, siempre teniendo un seguimiento de las comunicación con los consumidores. En las comunicaciones esta incluido los métodos, medios y mensajes más apropiados de lo que se dice a los clientes y cómo, esto debe ser aplicado a cada cliente, deben ser interactivas, acentuando más los beneficios del cliente que las características del producto.

#### **3.3.2.3 Información**

Este es el último factor de esta categoría pero no deja de ser tan importante como las anteriores por que esta es la que contiene los datos sobre los clientes que son relevantes, completos y actualizados algo que es de suma importancia para que un

modelo CRM se cumpla con precisión este que este sea muy precisa; y los sistemas de información es el otro subfactor de este factor final que nos dice que los resultados del sistema que gestiona la información sobre los clientes deben ser eficaces, flexibles y fáciles para cualquiera que desee utilizarlos.

De forma esquemática a los factores basados en el cliente se lo puede representar de la siguiente manera:



-Fuente: J.M Martínez – Fidelizando Clientes

Elaborado por Sebastián Merino

Está claro que existe un correlación directa entre estos dos factores, ya que si se pueden mejorar cada vez los factores basados en los clientes, también mejorarán las actitudes de los mismos y es ahí donde se obtendrán recompensas.

La unión de ambos factores es lo que nos proporcionará un modelo de Administración Relacionada con el Cliente ( CRM ). El modelo representa la idea que si la atención interna de los factores relacionados con los clientes es fuerte, sus clientes estarán muy satisfechos, y si ellos están así, se comportarán de forma muy agradable, dándole una gran parte de su negocio y a menudo, sin que la empresa tenga que hacer ningún esfuerzo económico importante o que tengan que luchar por reducir un céntimo del precio. Este comportamiento positivo del cliente dará lugar a un valor del cliente mayor, y por consiguiente, a un mayor beneficio de explotación.

Hay que dejar claro que si no se pueden medir los factores que formal el modelo CRM., tampoco se los podrá gestionar, hay que dejar de preocuparse solo de los que se dedican a medir los beneficios contables, en las empresas que realmente quieren tener beneficios hoy en día debe de existir alguien que mida la rentabilidad, el comportamiento, la satisfacción y la atención que se le presta a los clientes, de modo que se puedan gestionar y mejorar.<sup>27</sup>

El modelo CRM se lo puede representar gráficamente de la siguiente manera:



Fuente: J .M Martínez – Fidelizando Clientes

Elaborado por Sebastián Merino

Este modelo de CRM siempre debe de tener un registro, análisis, planificación y realización.

El registro comprende el registro la actitud de los clientes, es decir adquirir, o integrar, datos a partir de fuentes internas sobre rentabilidad, comportamiento y satisfacción de los clientes, Un segundo punto que debe ser tomado en este primera fase es el registro de la atención prestada a los clientes, que se lleva a cabo con una

---

<sup>27</sup> J .M Martínez – Fidelizando Clientes - Gestión 2000 – Segunda edición – España

auditoría o una autovaloración de la información, comunicación y organización de los clientes.

El análisis tiene igualmente dos factores que comprende el análisis de la actitud de los clientes, esto quiere decir que se analiza la rentabilidad, el comportamiento y la satisfacción de los clientes reales y potenciales, para identificar problemas y oportunidades. El otro punto es el análisis de la atención prestada a los clientes en la cual se analiza el estado actual que se tiene de la información y para descubrir oportunidades de mejora.

En la planificación esta incluida la planificación de la actitud de los clientes, que es donde se fijan objetivos, de mayor a menor o de menor a mayor, de satisfacción, ingresos y rentabilidad para cada cliente que una vez alcanzados cumplan con los objetivos de la empresa con respecto a la rentabilidad, ingresos y satisfacción. También se debe medir la planificación de la atención prestada a los clientes donde se trazan planes para mejoras que se puedan medir en la información, las comunicaciones y la organización de los clientes..

Finalmente la realización, en el que se toma en cuenta la realización de la actitud de los cliente donde se ejecutan los planes relacionados con la actitud de los clientes. Y la realización de la atención prestada a los clientes, igualmente es donde se ejecutan planes relacionados con la atención prestada a los clientes.

### **3.4 Ciclo de vida de un CRM**

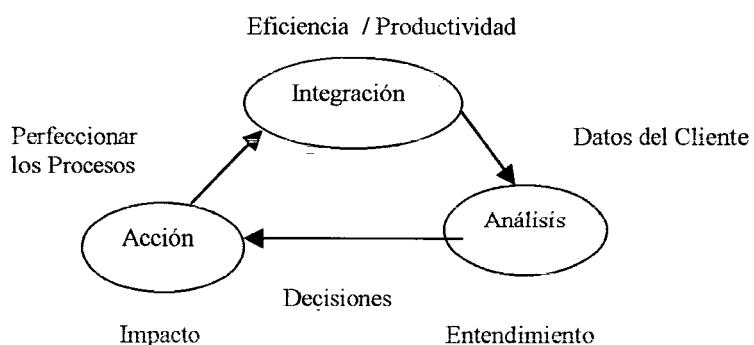
El ciclo de vida de un CRM comienza con la integración de los sistemas de la oficina principal y la centralización de la información de los clientes, esta se conoce como la Fase de integración, el beneficio que esta fase incluye es el de mejorar la eficiencia y productividad de la oficina principal. Aunque esta área da valor a la empresa, pero no mejora el entendimiento de los clientes, no entrelaza las relaciones que debe de haber con ellos.

---

La segunda fase es el análisis, es la más critica para el éxito del CRM. Esta área permite que sea efectiva la administración de la relación con el cliente. Es solamente a través del análisis del cliente que se puede comenzar a entender comportamientos, identificar patrones de compra y para descubrir relaciones casuales. Juntas estas dos ayuda a predecir una futura satisfacción del cliente y comportamiento y dejar asentado un camino para pensar en una estrategia para la toma de decisiones.

La fase final de este ciclo de vida es la Acción, es donde la decisión de la estrategia se lleva a cabo. Procesos de un negocio y estructuras organizacionales están prácticamente establecidas en el mejoramiento del entendimiento al cliente que se lo logrará por el análisis que se realizó. Negocios y planes financieros deben ser revisados e integrados basándose en todas la actividades del cliente que se pueden ver, como son las ventas, marketing y servicio al cliente. Esta fase final del ciclo de vida del CRM cierra el circulo y permite a la organización sacar provecho de los conocimientos ganados a través del análisis.

Si no se aplica el ciclo de vida del CRM, el cliente de una organización será siempre un misterio y nunca se descifrará la manera de darles satisfacción. Al contrario si se lo aplica bien se puede tener una sólida guía de los procesos que pueden ser útiles para dar servicio al cliente y para que el valor de la relación con los cliente mejore.<sup>28</sup>



Fuente: Consultora Andersen - Buscando nuevas Claves in el CRM / Id Tech – J.Hahnke

Elaborado por: Sebastián Merino

<sup>28</sup> Consultora Andersen - Buscando nuevas Claves in el CRM

Después de realizar el gráfico del ciclo de vida del CRM se puede observar que el primer paso es la integración que provee la eficacia y la productividad y lo que producirá será una base de datos de clientes centralizada para toda la empresa. La siguiente etapa será el análisis que provee un entendimiento profundo del comportamiento del cliente y sus necesidades, esta etapa producirá las decisiones de las estrategias que tomará el negocio. Y la última etapa es la acción da un impacto positivo y un fortalecimiento de la relación con el cliente y lo que esta etapa producirá será un refinado proceso en el negocio.

### **3.5 Formulación de la Estrategia del CRM**

Básicamente, el CRM es una estrategia que permite a las empresas identificar, atraer y retener a sus clientes, además de ayudarles a incrementar la satisfacción de éstos y a optimizar así la rentabilidad de sus negocios. Por lo tanto al CRM se lo puede definir como estrategia, lo que implica no sólo disponer de la tecnología adecuada que permita gestionar las relaciones con los clientes, sino que además, supone un cambio en los procesos de una empresa y la involucración de todos los empleados de la misma para que esta estrategia tenga éxito.

La clave está en descubrir nuevos caminos que proporcionen una mayor proximidad con los clientes, que generen una relación satisfactoria y duradera para ambas partes y que fomenten su fidelidad hacia la empresa.

Cada vez más, las empresas con éxito son aquellas que dan prioridad a sus clientes por encima de todo, las que utilizan sistemas orientados al cliente y las que desarrollan procesos para innovar, atraer y dar un servicio que satisface las necesidades del cliente.

Las empresas deben comenzar a virar rápidamente hacia estrategias basadas en la demanda. Es decir, estrategias que operan desde una visión en donde la relación con el cliente, es un activo cuyo manejo puede generar resultados económicos mucho más rentables y diferenciadores. Expresado de otra manera, las relaciones de calidad

que se construya con una base de clientes dará origen a futuros flujos de fondos, que pueden ser calculados y a los que se les puede asignar un valor.<sup>29</sup>

Construir una estrategia desde la demanda, o sea, desde la comprensión profunda de la relación con los clientes, implica diseñar el negocio desde una visión diferente: lo central es gestionar una cartera de relaciones con clientes.

Uno de los ejes centrales de esta estrategia está orientado a buscar las oportunidades de crear más valor para los clientes y derivar parte de ese valor a la rentabilidad de una organización. Visto de esta manera, en el corazón de la estrategia subyace el apalancamiento en el conocimiento que se tiene de las distintas clases clientes, para aumentar crecientemente el valor de estas relaciones. En esta concepción la tecnología es una valiosísima herramienta para entregar a los clientes lo que quieren, cuando lo quieren y del modo en que ellos lo quieren.

Existen organizaciones que invierten agresivamente en la atracción de nuevos clientes con una propuesta de valor diseñada sólo para la captación, sin haber desarrollado la propuesta de valor requerida para la retención y desarrollo del cliente.

Por lo que hay que tener un proceso de planeamiento estratégico que contribuya a que la compañía identifique el rumbo que debe tomar su visión estratégica y a establecer el marco y los parámetros dentro de los cuales desarrollar una propuesta de valor para sus clientes que contemple no solo su captación, sino su mantenimiento y desarrollo y de esta manera pueda defender y acrecentar los niveles de rentabilidad que generaran los clientes.<sup>30</sup>

---

<sup>29</sup> / <sup>30</sup> Consultora Andersen - Buscando nuevas Claves en el CRM - Cirus Golkar / Sun Microsistem

## **CAPITULO IV IMPLEMENTACION DEL CRM**

### **1. Introducción**

La gestión de las relaciones con los clientes (Customer Relationship Management o CRM) dice que el verdadero negocio de una empresa es hacer clientes, mantenerlos y maximizar la rentabilidad que producen, pero para implementar el CRM se debe seguir paso a paso y por fases, diferentes puntos básicos para que este sistema sea el que todas las empresas quieran implementar para que la rentabilidad y la competitividad de las mismas prosperen como es deseo de cualquier empresa. A continuación se describirá una forma de poner en marcha el CRM.<sup>31</sup>

Lo recomendable es comenzar con un proyecto modelo. Esto quiere decir que se trata de un proyecto de aplicación de la gestión de relación con el cliente a pequeña escala que se la puede implementar de prueba en una unidad de negocios o una región de ventas, antes de desarrollarlo y extenderlo a toda la empresa.

Las empresas comprometidas con una estrategia CRM para gestionar las relaciones con los clientes obtendrán de el proyecto modelos información que les ayudará a conocer la mejor manera de aplicarla en toda la empresa.

Existen dos clases de proyectos modelo que las empresas que quieren aplicar un CRM pueden seguir:<sup>32</sup>

1. Proyecto modelo vertical: este método se caracteriza por que se aplica durante unos pocos meses. Las lecciones aprendidas, los procedimientos y materiales se transfieren luego a otras unidades de negocio. Es decir que solo se la trabajará en la unidad que ha sido escogida para implantar este modelo, en pocas palabras lo hacen solos.

---

<sup>31</sup> / <sup>32</sup> Customer Management – Adam Curry - Gestión 2000 – Primera edición – España

2. Proyecto modelo horizontal: Aunque la empresa esté aplicando un proyecto modelo vertical, al mismo tiempo también puede hacer que algunas unidades de negocio vayan familiarizándose con el sistema, pidiéndoles que hagan un par de cosas, como por ejemplo, construir una pirámide de clientes, o realizar entrevistas con los clientes, es decir que las empresas que aplican este modelo vertical pueden ayudar a otras áreas de la empresa para que les colaboren con la puesta en marcha de este sistema.

Sabemos que parte fundamental de una estrategia CRM es tener una base de datos, pero para implementar el proyecto piloto no es necesario esperar hasta que el sistema de la base de datos de cliente este listo, para comenzar solo basta tener una hoja de cálculo y una lista de los clientes con los ingresos de uno o dos períodos financieros. Un modelo CRM necesita de sistemas que sirvan como ayuda y que mejor que primero hacer un proyecto modelo que ayudará a encontrar, o desarrollar, el software adecuado para la implementación de este sistema.

En el transcurso de este proyecto modelo se definirán las necesidades de información y sistema, se tendrá una idea muy clara de los tipos de información sobre clientes que se debe almacenar y de las funciones deseables en un sistema ideal de automatización de marketing y ventas para una empresa.

Cabe indicar que en la puesta en marcha de un nuevo modelo administrativo siempre existirá resistencia al cambio, por lo que hay estar preparado para hacerlo frente. Aunque la aplicación del CRM, normalmente no requiere cambios en el diagrama de la organización, la forma en la que las personas que ocupan las distintas áreas puede cambiarse.

Por ejemplo, la existencia de equipos de clientes significa que las personas encargadas de las ventas sobre el terreno, las ventas internas y el servicio técnico trabajan muy unidas, bajo la supervisión de un jefe de clientes. La introducción de objetivos de mayor a menor y la necesidad de medirlos no siempre es recibida con gritos de alegría por parte de las personas encargadas de las ventas sobre el terreno,

así que es de esperar que haya una resistencia normal a la puesta en marcha de este nuevo proceso. Pero también es posible prepararse para minimizar o resolver cualquier resistencia haciendo lo siguiente:<sup>33</sup>

- La dirección debe participar activamente. La aplicación del CRM requiere una participación de la dirección que resulte visible a todos los integrantes de la empresa. Enviar un memorándum anunciando el programa y hacer la asignación presupuestaria correspondiente no basta. La dirección tiene que participar activamente. Y esto se lo puede lograr de la siguiente manera:
  - Involucrándose personalmente en el proyecto modelo, haciendo reuniones regulares con el equipo encargado del proyecto, asistiendo a seminarios, etc.
  - Dando el ejemplo. No es lógico esperar que los empleados se tomen en serio el concepto de cercanía del cliente si los altos directivos no se preocupan por los clientes.
  - Respaldando a los mandos intermedios es decir a los jefes de venta, marketing y servicios, que están en primera línea de fuego y tienen que hacer frente antes que nadie a cualquier resistencia.
  - Equipar a los mandos intermedios, estos son los de ventas, marketing y servicios que son las personas que, efectivamente, ponen en marcha el CRM. Están en la línea de fuego, directamente enfrentados a la resistencia al cambio. Por lo tanto, necesitan estar equipados y preparados para cumplir con su misión.

## 2. Implementación de las fases de un CRM

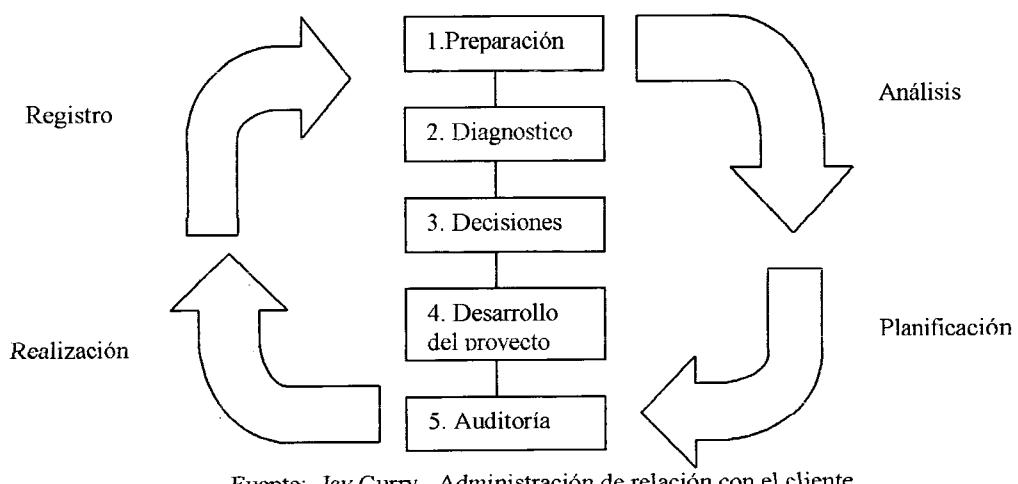
Los patrones de valor, comportamiento y satisfacción del cliente son muy parecidos en casi todas las organizaciones, por lo que la cuestión de la atención prestada al

---

<sup>33</sup> Marketing Relacional – Josep Alet - Gestión 2000 – Segunda edición – España

cliente, es decir a la gestión de las relaciones con los clientes es muy importante en cualquier empresa, por lo tanto deben siempre estar orientadas más hacia el cliente que a cualquier otra forma de dirigir la empresa. La administración de la relación con el cliente es lo que toda empresa necesita para comenzar a pensar más en sus cliente que en la otras formas de hacer negocio, y para esto es necesario que primero exista una preparación, para luego hacer un diagnóstico de lo que está pasando, con estos dos puntos analizados se hará más fácil el siguiente paso que es la toma de decisiones, que llevarán al desarrollo en si del proyecto de implementación del CRM. Al realizar todos estos pasos siempre se tendrá resultados que deberán ser medidos mediante la auditoría, por que el CRM lo que busca en maximizar los beneficios de la empresa a través de los clientes. Todo esto se lo realizará mediante un procesos de análisis, planificación, realización y registro.<sup>34</sup>

A continuación se describirá en forma gráfica las fases que debe seguir un sistema de CRM para poder ser implementado:



Para explicar las fases de implementación del CRM se tomará como base un ejercicio del libro Customer Relationship Management de los autores Jay Curry y Adam Curry, pero utilizando diferentes datos para probar que el CRM es aplicable para cualquier empresa sin importar el número de clientes, ni su actividad y sin importar su nivel de ingresos o gastos que tenga.

<sup>34</sup> Customer Management – Jay Curry y Adam Curry / Gestión 2000 / Primera edición – España

### **3. Preparación del Modelo CRM**

Una buena preparación es fundamental para el éxito y la continuidad del proceso de puesta en marcha de la administración con el cliente. Es necesario asegurarse de que exista una implicación y consenso de todas las personas y departamentos de la organización de lo que va a pasar, deben tener una idea clara de lo que significará para ellos, personal y profesionalmente la preparación e implementación de este nuevo proyecto.

#### **3.1. Creación de la pirámide de clientes**

La creación de una primera pirámide de clientes es una verificación de la realidad, es decir que con la pirámide se podrá saber cuales son los clientes que la empresa posee

Si no es posible hacer una lista de clientes con los ingresos proporcionados, o algún otro tipo de variable de comportamiento, durante uno o dos años u otros períodos de planificación, lo mejor es no entusiasmar a todo el mundo en la empresa con la aplicación del CRM hasta no estar seguro de que se puede formar una pirámide de clientes en una pocas semanas.

#### **3.2. Definir a los clientes y sus variables de comportamiento.**

Definir quiénes son los clientes y estructurar la pirámide correspondiente no es tarea fácil. También se debe considerar qué variable de comportamiento se quiere usar para estructurar la pirámide de clientes, como por ejemplo, los ingresos o el número de productos o servicios vendidos. Sea cual sea la variable elegida, debe ser una sobre la que las actividades de marketing, ventas y servicios puedan influir.

Además se tiene que decidir cuánto tiempo puede pasar un cliente sin hacer operaciones para considerarlo inactivo. Por ejemplo para una empresa que vende excavadoras, un cliente que tarda tres años en pasar un nuevo pedido sigue siendo

activo, pero para una empresa de mensajería, un cliente habitual que hace tres o cuatro semanas que no utiliza sus servicios es un cliente inactivo. Los clientes inactivos quedarán definidos como clientes que no compran bienes y servicios en los últimos 12 o más meses.

La variable de comportamiento del cliente es sencilla: ingresos facturados.

### **3.3 Reunir y clasificar las variables de comportamiento de todos los clientes**

Estos datos son difíciles de obtener en situaciones minoristas, o de rápido movimiento, en las que las transacciones por cliente no quedan registradas. En tales casos, se puede recurrir a muestras de clientes y contar visitas a la tienda en lugar de ingresos.

Obtener información de los ingresos por ventas por cliente en situaciones en la que el cliente es una empresa tampoco es fácil, aunque exista una factura por cada venta, por ejemplo, los asientos contables indican 12 clientes diferentes dentro de una misma empresa, y tal vez haya sólo un cliente, pero el nombre de la empresa aparezca escrito de 12 maneras diferentes. También puede ser que en la empresa haya 12 unidades de negocio diferentes, cada una de ellas autorizada para comprar productos y servicios y por lo tanto, considerada como un cliente distinto.

Normalmente se da una combinación de ambas situaciones, por lo que no hay nada como conseguir una lista facilitada por contabilidad de los clientes y las compras realizadas durante el año, introducirla en una hoja de cálculo y consolidar los datos basados en el conocimiento en las cabezas de las personas que trabajan en ventas, servicio técnico y administración y conocen a los clientes.

Cuando los datos del comportamiento de los clientes ya están en una hoja de cálculo, entonces se puede clasificar a los clientes de mayor a menor y lo que resultará será una selección de clientes, que es una lista de clientes del año anterior con los ingresos por ventas de un período determinado.

Esta información se puede conseguir pidiendo a las personas del departamento de contabilidad que coloquen a todos los clientes de la región un país en una hoja de cálculo, incluyendo cifras de ingresos de los últimos dos años. Lo recomendable es clasificar la lista del año anterior en orden descendente y usando un acumulativo ajustable para los ingresos, además calcular los porcentajes sobre clientes e ingresos<sup>34</sup>.

A continuación se observará una tabla de la lista de los clientes:

A	B	C	D	E	F	G	H
Clasificación de clientes							
Número del Cliente	Puesto clasificación	Nombre del Cliente	Ingresos del año pasado	Ingresos acumulativos	Porcentaje de clientes	Porcentaje de ingresos	Niveles de Pirámide
11163	1	Nombre	296,337	296,337	2.00%	23.46%	Superior
11138	2	Nombre	143,945	440,282	4.00%	34.85%	
11113	3	Nombre	74,896	515,178	6.00%	40.78%	
11064	4	Nombre	50,937	566,115	8.00%	44.81%	
11039	5	Nombre	49,935	616,050	10.00%	48.77%	
11014	6	Nombre	46,150	662,200	12.00%	52.42%	
11940	7	Nombre	42,365	704,565	14.00%	55.77%	
10915	8	Nombre	38,580	743,145	16.00%	58.83%	
10866	9	Nombre	33,062	776,207	18.00%	61.44%	
10841	10	Nombre	31,010	807,217	20.00%	63.90%	
11188	11	Nombre	27,225	834,442	22.00%	66.05%	
10676	12	Nombre	25,440	859,882	24.00%	68.07%	
10742	13	Nombre	23,691	883,573	26.00%	69.94%	
11089	14	Nombre	18,670	902,243	28.00%	71.42%	
11040	15	Nombre	17,985	920,228	30.00%	72.85%	
11015	16	Nombre	17,300	937,528	32.00%	74.21%	
10990	17	Nombre	16,615	954,143	34.00%	75.53%	
10966	18	Nombre	15,930	970,073	36.00%	76.79%	
10941	19	Nombre	15,245	985,318	38.00%	78.00%	
10891	20	Nombre	14,560	999,878	40.00%	79.15%	
10842	21	Nombre	14,476	1,014,354	42.00%	80.30%	
10817	22	Nombre	14,322	1,028,676	44.00%	81.43%	
10792	23	Nombre	14,317	1,042,993	46.00%	82.56%	
10743	24	Nombre	14,081	1,057,074	48.00%	83.68%	
10718	25	Nombre	13,870	1,070,944	50.00%	84.78%	
10693	26	Nombre	13,659	1,084,603	52.00%	85.86%	
11140	27	Nombre	13,448	1,098,051	54.00%	86.92%	
11115	28	Nombre	13,237	1,111,288	56.00%	87.97%	
11066	29	Nombre	11,971	1,123,259	58.00%	88.92%	
11090	30	Nombre	11,760	1,135,019	60.00%	89.85%	
10991	31	Nombre	11,338	1,146,357	62.00%	90.75%	
10942	32	Nombre	11,127	1,157,484	64.00%	91.63%	
10892	33	Nombre	10,715	1,168,199	66.00%	92.47%	

<sup>34</sup> Fidelizando Clientes – J.M. Martinez

10868	34	Nombre	10,500	1,178,699	68.00%	93.31%	
10793	35	Nombre	9,584	1,188,283	70.00%	94.06%	
10744	36	Nombre	8,945	1,197,228	72.00%	94.77%	
10719	37	Nombre	8,564	1,205,792	74.00%	95.45%	
10694	38	Nombre	7,954	1,213,746	76.00%	96.08%	
10670	39	Nombre	7,006	1,220,752	78.00%	96.63%	
11190	40	Nombre	6,594	1,227,346	80.00%	97.16%	
11166	41	Nombre	6,200	1,233,546	82.00%	97.65%	
10869	42	Nombre	5,987	1,239,533	84.00%	98.12%	
10844	43	Nombre	4,556	1,244,089	86.00%	98.48%	
11142	44	Nombre	4,236	1,248,325	88.00%	98.82%	
11018	45	Nombre	4,562	1,252,887	90.00%	99.18%	
10672	46	Nombre	3,620	1,256,507	92.00%	99.47%	
11168	47	Nombre	2,651	1,259,158	94.00%	99.68%	
10970	48	Nombre	1,695	1,260,853	96.00%	99.81%	
10871	49	Nombre	1,500	1,262,353	98.00%	99.93%	
110770	50	Nombre	908	1,263,261	100.00%	100.00%	

Pequeños  
50%

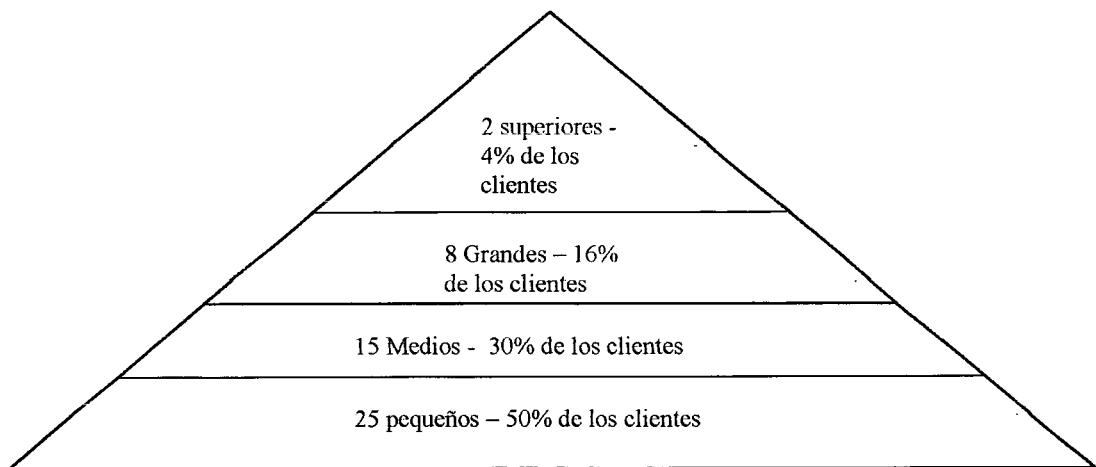
La columna A es un número exclusivo que se asignará para cada cliente, es útil si algunos clientes tienen el mismo nombre. En la columna B es el puesto de clasificación que servirá para saber cuantos clientes activos se tiene y para poder calcular en porcentajes. La columna C se encuentra el nombre de los clientes. La siguiente tiene los datos de los ingresos del año pasado, también puede tener otra variable como en volumen de compras.. En cuanto a la columna de los ingresos acumulativos, es donde se suma los ingresos a medida que cada cliente pasa a formar parte de la lista. La última línea de esta columna será igual a todos los ingresos de periodo. La columna del porcentaje de clientes se calcula dividiendo el número acumulativo de clientes entre el número total de clientes. El porcentaje de los ingresos se calcula dividiendo los ingresos acumulativos entre los ingresos totales.

### 3.4 Fijación de los límites de los segmentos de clientes

Crear la pirámide no es tanto problema cuando se cuenta con una selección de clientes. Hay que decidir la segmentación de los clientes activos y fijar los límites o fronteras convenientemente. A los clientes inactivos se encuentran fácilmente porque están en los libros, pero sin ingresos por ventas, o incluso a veces con ingresos negativos, representando una cancelación o un crédito a antiguos clientes. Los

nombres de los clientes potenciales y probables pueden constar en una base de datos, pero al principio, las estimaciones que hacen los jefes de marketing y ventas son la fuente normal de información sobre el número de clientes potenciales y probables que una empresa tiene.

El resultado de una segmentación estándar de los clientes puede ser tomando en cuenta a las cuatro categorías de clientes activos que se representan en la pirámide de clientes y además dándoles un porcentaje en cuanto a su participación en la empresa: Superiores (4%), Grandes (16%), Medios (30 %) y Pequeños (50%). Por ejemplo se puede decir que una empresa tiene 50 clientes los cuales se segmentaron de la siguiente manera tomando en cuenta los porcentajes de participación de cada cliente: con 2 Superiores, 8 Grandes, 15 Medios y 25 Pequeños. Esto se lo puede representar en una pirámide de clientes:



Fuente: J .M Martínez – Fidelizando Clientes

Elaborado por Sebastián Merino

### **3.5 Hacer una gestión sencilla del proyecto**

El marketing del cliente necesita la participación de la dirección para que funcione, porque el método implica a toda la empresa o unidad de negocio, pero no hace falta crear un comité de iniciativas, o grupo similar, para supervisar el proceso de implementación y resolver disputas jurisdiccionales y territoriales. Basta con añadir

un informe de los avances en la aplicación del CRM, a los puntos fijos de la agenda de reuniones del equipo directivo.

Seleccionar un área óptima para el proyecto modelo es una parte muy importante para la creación de este proyecto, por que si va a comenzar con un proyecto modelo, el criterio número uno para elegir la unidad de negocio, o las regiones, es escoger el que tenga las mayores posibilidades de éxito. Lo que menos se necesita es que el proyecto modelo se encuentre con problemas de organización, personalidad, o de empresa, así que hay que buscar una unidad de negocio, o región, con éxito, que tenga una dirección fuerte y empleados entusiastas. Hay que pensar que las personas que participan en un proyecto modelo de éxito serán los que inspiren y ayuden a otras unidades de negocio en una implementación posterior.

Además es necesario nombrar a un jefe de proyecto con mucha fuerza, por que el jefe del proyecto es el líder del proceso de implementación, debe ser una persona con respeto y autoridad. El jefe de proyecto puede ser un miembro del equipo directivo o el jefe de la unidad de negocio usada como proyecto modelo. El encargado de llevar a cabo este proyecto, tiene que formar un grupo que se encargue de ese mismo proyecto y ellos tiene la responsabilidad de la aplicación oportuna y eficaz del método bajo la dirección del jefe del proyecto. En este grupo deben haber representantes de marketing, ventas sobre el terreno, servicios técnicos, tecnología de la información y otras unidades con contacto con los clientes.

### **3.6 Realizar un seminario sobre parámetros**

Con el equipo del proyecto formado y la estructura en su sitio, rápidamente hay que proceder a hacer una reunión, en la que participen conjuntamente el equipo directivo y el del proyecto para aprovechar el impulso. Se debe dedicar a alcanzar el consenso en cuestiones claves y luego hay que determinar los tipos de información sobre los clientes que se necesitan y en dónde se pueden encontrar.<sup>35</sup>

Mostrar y discutir la pirámide de clientes es la mejor forma de determinar toda la información sobre los clientes para explicar la necesidad de aplicar una estrategia CRM. Para que la pirámide de clientes sea más completa es bueno añadir datos sobre los ingresos medios por cliente y los porcentajes de los ingresos de cada grupo de clientes como muestra la figura que a continuación se presenta. Llegando a la conclusión de que con los clientes pequeños aunque sean el de mayor porcentaje de participación en la empresa es con quienes se gana menos dinero.

Para calcular el porcentaje de ingreso por grupo de clientes se debe sumar los ingresos de cada grupo de clientes, es decir sumar los ingresos de los clientes superiores, grandes, medios y pequeños por separado. Luego dividir para el total de la suma acumulada de todos los clientes. Y para calcular el ingreso por cada cliente de debe dividir la suma de los ingresos de cada cliente para el total de clientes de ese tipo de clientes.

Tipo de clientes	Porcentaje de clientes	Número de clientes	Porcentaje de Ingresos por grupo	Ingresos de cada cliente
Clientes superiores	4%	2	35%	220,141
Clientes grandes	16%	8	29%	45,867
Clientes medios	30%	15	21%	17,582
Clientes pequeños	50%	25	15%	7,693

### 3.6.1 Especificación de los objetivos

Hay que evitar la tentación de fijar objetivos blandos que no se pueden medir, como por ejemplo, tratar de medir la comprensión del cliente y sus necesidades. Hay que ponerle cifras a los objetivos, especialmente a los tres factores que miden la actitud del cliente: valor, comportamiento y satisfacción. Los objetivos que una empresa que deseé implementar el CRM pueden darse de diferente maneras:

- Esperar un incremento del beneficio de explotación, dado por el aumento de los gastos fijos, marketing y ventas y otros costes fijos para igualar la tasa de inflación esperada.

---

<sup>35</sup> / <sup>36</sup> Relación de la Administración con los clientes – Jay Curry - Gestión 2000 / Primera edición – España

- Un incremento del porcentaje de los ingresos por ventas.
- Un incremento sustancial de la satisfacción del cliente

Estos objetivos se los puede alcanzar gestionando y mejorando la satisfacción de los clientes y para hacer esto hace falta comprender claramente hasta dónde aprecian las proposiciones de valor los usuarios de esos bienes o servicios. Las proposiciones de valor se definen mejor por cajas, tal como sigue:<sup>36</sup>

- Las proposiciones de valor de que entrega la caja 1 son los productos o servicios básicos que se entrega a los clientes, como, por ejemplo calidad de la construcción; vida útil, durabilidad de un producto; facilidad de instalación de un servicio; y algo muy importante el precio o valor por su dinero
- Las proposiciones de valor de la caja 2 son los aspectos del servicio que acompaña al producto básico, como por ejemplo, experiencia del servicio; velocidad del servicio; plazos de entrega.
- Las proposiciones de valor de la caja 3 son aquellos aspectos de la relación que hacen que el cliente se sienta cómodo, feliz y dispuesto a comprar otra vez, como por ejemplo, comprender el negocio del cliente o por que el cliente esta comprando algo; siempre tener ideas de como dar lo mejor al cliente; atención a las quejas; disponibilidad del jefe de cuenta; experiencia del jefe de cuenta; respeto de acuerdos y fechas límite; contestar el teléfono y enviar correspondencia amablemente para que el cliente se sienta como parte de la familia de esa empresa.

### **3.6.2 Definición de los gastos totales (factores)**

Gastos totales es la suma total que un cliente ha gastado, o gastará, en la categoría de productos y servicios que una empresa ofrece en un determinado período. Para el dueño de un supermercado, el presupuesto de alimentos de una familia representa los gastos totales de ese cliente. Lo que una empresa gasta en compañías aéreas y hoteles representa los gastos totales que le interesan al agente de viajes.

Es esencial conocer los gastos totales cuando se fijan metas y objetivos para el cliente, por que así se decidirá cuánto se va invertir para conseguir una buena parte de esos gastos.

Pero en muchos, casos la única forma de averiguar los gastos totales pasados y futuros de clientes reales y potenciales es simplemente preguntárselo durante una entrevista.

Finalmente, hay que identificar algunas variables que ayudarán a predecir los cambios en gastos totales de un cliente en un futuro cercano. En el caso de clientes de empresa a empresa, esto está relacionado frecuentemente con el sector y el tamaño de la empresa. Para predecir los gastos totales por segmento de consumidores, a menudo se recurre a los estudios de mercado y los datos económicos.

Los factores que normalmente afecta más a los gastos totales de clientes reales y potenciales son:

- Los planes y presupuestos de los clientes
- El sector del cliente real o potencial, es decir a que se dedican
- El tamaño de la empresa, medido por el número de empleados

### **3.6.3 Definición de la cuota de cliente (factores)**

Cuota de cliente es la cantidad de compras que un cliente hace como porcentaje de sus gastos totales en una categoría de negocio. Supongamos que se vende 100.000 u.m. de producto en un año, tanto al cliente A como al cliente B. Los gastos totales del cliente A de ese año fueron de 1.000.000 u.m, y los del cliente B fueron 200.000 u.m.. Eso quiere decir que la cuota de cliente del cliente A es del 10 por ciento ( $1.000.000*10\% = 100.000$ ) y la del cliente B es del 50 por ciento ( $200.000*50\% = 100.000$ ).

Conocida la cuota de los gastos totales de un cliente, entonces se puede comenzar a pensar en cómo mantenerla o incrementarla. Generalmente hay dos factores que son válidos para determinar la cuota de gastos totales que se consigue de los cliente en todas las empresas :

- Los niveles de satisfacción del cliente.
- La fuerza de la competencia que está consiguiendo la cuota de cliente que una empresa no lo hace.
- Duración en años de la relación con el cliente
- Cuota del cliente del año anterior.

Después de definir los gastos totales y de la cuota del cliente es bueno llevar cabo una mirada rápida a toda la información que se puede obtener sobre el cliente, para tener conjuntamente todo lo necesaria para un CRM apropiado, como por ejemplo:

- Información básica como el nombre, dirección, teléfono/fax y dirección de correo electrónico de sus clientes reales y potenciales.
- Información sobre quién es el comprador, el usuario, el que toma la decisión final y las personas que influyen para que en último término un cliente decida si nos compra y cuánto.
- Aspectos financieros del cliente, necesarios para determinar la rentabilidad del cliente, habrá que identificar costes que puedan ser asignados a clientes individuales (reales y potenciales) o a segmentos de los mismos.
- Variables de comportamiento del cliente, esto se trata de la unidad de medida sobre la que se construirá la pirámide de clientes; normalmente, la unidad es ingresos por ventas.

#### **4. Creación del diagnóstico**

Durante la fase de diagnóstico del CRM, se obtiene y analiza información que:

- Proporciona nuevos conocimientos de la rentabilidad, el comportamiento y la satisfacción de los clientes, así como indicaciones para mejorar estos factores.
- Mide el grado de atención prestada al cliente dentro de la empresa y aporta buenos consejos para aumentarla.
- Indica el camino hacia un desarrollo satisfactorio del proyecto modelo y su extensión al resto de la empresa.

#### **4.1 Realizar entrevistas con una selección de clientes reales y potenciales**

Un objetivo del CRM es entrevistar a todos los clientes reales y también a los potenciales. Pero en esta etapa de preparación sólo se realizarán entrevistas a una muestra representativa de cliente, con el fin de:

- Obtener una visión objetiva de los actuales niveles de satisfacción de los clientes e identificar niveles de mejora.
- Determinar la aceptación del cuestionario por parte de los clientes para poder hacer ajustes en la fase de desarrollo del proyecto.
- Poner a prueba la eficacia de varios métodos para entrevistar clientes (cara a cara, por teléfono, por escrito, por correo electrónico/página web).
- Recoger información completa de una selección de clientes a usar en la formación de equipos de clientes durante la fase de desarrollo.

Para hacer una selección de clientes es conveniente seleccionar una muestra de entre el 10 y el 20 por ciento de los clientes del área del proyecto modelo en representación de todos los niveles de clientes de la pirámide. Los clientes del nivel superior se deben escoger a dedo, ya que serán esencialmente los conejillos de indias de las entrevistas. Preferiblemente, deben elegirse aquellos clientes dispuestos a aceptar de buen grado la oportunidad de ayudarnos a realizar el cuestionario.

Es conveniente hacer una lista de los clientes reales y potenciales para realizar las primeras entrevistas, luego hay que colocarlos según su posición del año pasado en la pirámide y por sus ingresos, separándolos por grupos de productos.

A continuación de dará un ejemplo para facilitar la comprensión:

Nombre del Cliente	Posición pirámide (AP)	Ingresos (AP)	Ingresos por grupo			
			Producto 1	Producto 2	Producto 3	Producto 4
A1	Superior	296,337	8,606	270,200	17,247	284
A2	Superior	143,945	94,750	42,838	3,224	3,132
A3	Grande	74,896	34,038	15,352	14,808	10,698
A4	Grande	50,937	20,598	15,987	10,464	3,888
A5	Medio	27,225	13,548	6,845	3,584	3,248
A6	Medio	25,440	10,465	7,564	4,000	3,441
A7	Medio	23,691	9,877	7,651	5,642	521
A8	Pequeño	13,659	7,546	2,546	2,711	856
A9	Pequeño	13,448	5,646	4,696	2,165	941
A10	Pequeño	11,127	4,569	2,654	2,163	1,741
A11	Pequeño	1,695	598	473	325	299

#### 4.2 Redactar el cuestionario para la entrevista

La entrevista con los clientes, tiene como principal objetivo averiguar todo lo que hace falta conocer sobre ellos para mejorar su rentabilidad, comportamiento y satisfacción al tiempo que se van llenando los huecos detectados en la revisión rápida de la información requerida. Hace falta conocer más datos sobre los clientes y para ello hay que usar las preguntas embudo: comenzar con cuestiones amplias y generales y luego derivar a cuestiones concretas, tales como:

- Niveles de satisfacción con los principales productos y servicios
- Oportunidades de ventas cruzadas y ventas al alza
- Discrepancias, o huecos entre la importancia de una proposición de valor y la satisfacción
- Indicadores de fidelidad que aseguran si el cliente nos considera su proveedor favorito, piensa comprarnos el año que viene o si nos recomienda a colegas, amigos y familiares.
- Presupuestos para nuestra categoría de producto/servicio en el futuro es decir el datos de gastos totales.
- Identificación de proveedores competitivos es decir los datos sobre cuota de cliente.

- Preferencias del cliente con respecto a métodos de contacto y frecuencias
- Cualquier otra información que se crea tener sobre los clientes, pero que, hasta ahora, no nos atrevíamos a solicitar.

A continuación daremos un ejemplo de un cuestionario que sirvió de entrevista para clientes:<sup>37</sup>

**0. Confirmación de datos sobre el cliente**

**Por favor, complete esta sección con toda la atención posible.**

1. Jefe de cliente
2. Número de cliente
3. Nombre de la empresa
4. Dirección
5. Código Postal
6. Ciudad
7. País
8. Número tel.
9. Número fax
10. Persona entrevistada
11. Ingresos mensuales

**A. Introducción**

A1. Cuáles son los desarrollos más importantes que han tenido lugar en su empresa y en su línea de negocio en los últimos 12 meses

A2. Ha habido problemas relacionados con los productos que nuestra empresa vende

A3. De que manera podría haber contribuido nuestra empresa a solucionar esos problemas

**B. Medición de la satisfacción**

B1. Le voy a leer una lista de aspectos que pueden ser de interés al elegir un proveedor. Por favor, ¿puede decirme cómo valora la importancia de cada uno de estos aspectos y la Satisfacción con respecto a cada uno de ellos.

Importancia: 5= esencial; 4= muy importante; 3= neutral; 2= no muy importante; 1= irrelevante

Satisfacción: 5= altamente satisfecho; 4= satisfecho; 3= neutral; 2= insatisfecho; 1= altamente insatisfecho

<b>Características del producto</b>	<b>Importancia</b>	<b>Satisfacción</b>	<b>Comentario</b>
1. Calidad	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	
2. Vida útil/durabilidad	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	
3. Gama de productos	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	
	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	
<b>Calidad de Servicio</b>	<b>Importancia</b>	<b>Satisfacción</b>	<b>Comentario</b>
5. Experiencia del servicio	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	
6. Rapidez del servicio	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	
7. Plazos de entrega	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	

<sup>37</sup> Marketing Relacional - Josep Alet - Gestión 2000 – Segunda edición – España

Aspectos de la relación	Importancia	Satisfacción	Comentario
8. Comprensión de las necesidades del cliente	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	
	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	
9. Ofrece ideas y sugerencias pro - activo	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	
10. Atención de quejas	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	
11. Experiencia del jefe de cuentas	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	
12. Disponibilidad del jefe de cuentas	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	
13. Hace lo acordado antes de la Fecha límite	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	
14. Amabilidad	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	

B2. Hay algún otro aspecto no mencionado que sea importante para usted?

5 4 3 2 1      5 4 3 2 1  
5 4 3 2 1      5 4 3 2 1

B3 Cuáles son las razones principales por las que hace negocio con esta empresa?

B4. Qué sugerencias concretas puede hacer a la empresa para mejorar?

B5. En que medida recomienda, o recomendaría a la empresa

Recomendaría seguramente      Probablemente      Neutral

Probablemente no      Definitivamente no

Comentario:

B6. En qué categoría de proveedor coloca a la empresa con relación al producto?

Proveedor exclusivo      Proveedor preferido      Igual a otros

Proveedor secundario      Proveedor accidental

Comentario:

### C. Inventario de necesidades

C1. Repasaremos ahora el conocimiento y uso actual de los productos. También conocer

El nivel de satisfacción con los productos que usa

Satisfacción: 5= altamente satisfecho; 4= satisfecho; 3= neutral; 2= insatisfecho; 1= altamente insatisfecho

Categoría de productos	Conoce	Mas información	Usa	Satisfacción
Producto 1	si/no		si/no	5 4 3 2 1
Producto 2	si/no		si/no	5 4 3 2 1
Producto 3	si/no		si/no	5 4 3 2 1
Producto 4	si/no		si/no	5 4 3 2 1

C2. Hay algún plan o desarrollo que pueda afectar su necesidad de estos productos en los Próximos 2 ó 3 años

C3. En referencia a un plazo más corto, ¿ Cuál es su estimación presupuestaria para este Año y en que medida esto significa un cambio en los próximos 12 meses?

Tipo de producto	Presupuesto este año	Expectativa próximos 12 mes en %		
Producto 1		Aumento	Disminución	Igual
Producto 2		Aumento	Disminución	Igual
Producto 3		Aumento	Disminución	Igual
Producto 4		Aumento	Disminución	Igual

C4. Tiene otros proveedores que cumplen con sus requisitos? Puedo preguntarles quiénes son y sus razones para decidirse por ellos?

Categoría de producto	Proveedores	Razones	% de presupuesto
Producto 1			
Producto 2			
Producto 3			
Producto 4			

## D. Comunicaciones

D1. En su opinión ¿cómo debe la empresa mantenerse en contacto con usted o su organización y cuantas veces por año?

Cara a cara Por correo Por teléfono Electrónicamente

## Director general

## Jefe de cuentas

## Jefe de productos

Otros

D2. Tendía en consideración la posibilidad de pasar pedidos a través de nuestra pagina web?

Definitivamente si      Probablemente      Neutral

Probablemente no Definitivamente no

## **E. Preguntas Finales**

E1 . Tomando todos los aspectos en consideración, ¿en qué medida está usted satisfecho con la empresa?

Satisfacción: 5= altamente satisfecho; 4= satisfecho; 3= neutral; 2= insatisfecho; 1= altamente insatisfecho

E2. Hay alguna otra cosa que necesite nuestra atención en este momento?

E3. Hay alguna cosa que pueda hacer personalmente por usted?

Qué? Cuándo?

La sección O tiene la información básica que se debe tener sobre los clientes. La sección A son preguntas de calentamiento para comenzar el dialogo en forma relajada. En la siguiente sección la atención se centra en la satisfacción del cliente (proposiciones de valor) y en los indicadores de fidelidad. La sección C, la primera pregunta consigue importantes valores de satisfacción sobre los productos, pero también identifica oportunidades de venta cruzada. Se descubrirá que algunos de los clientes desconocen los productos y servicios que una empresa ofrece. La siguientes preguntas se concentran en los presupuestos para el año que viene, la competencia y los factores relacionados con la cuota de clientes. La sección D dará una idea clara

sobre la frecuencia con la que el cliente quiere verle y por que medios. La última sección sirven para que las personas den quejas y alabanzas.

Luego de tener listo el cuestionario hay que entrevistar a la clientes seleccionados, ya que haciéndolo se obtiene una información altamente relevante que permite medir los niveles de satisfacción que tienen y conocer datos del mundo real para mejorar su actitud. Dicha información también es útil para la formación de equipos de clientes durante la fase de desarrollo del proyecto. Estas primeras entrevistas con clientes sirven igualmente para poner a prueba el cuestionario y ajustarlo, así como los métodos y medios más adecuados para los distintos tipos de clientes.

Los clientes superiores y grandes, obviamente requieren una entrevista cara a cara y lo mejor es comenzar por un cliente que se los considere como amigo dispuesto a servir de prueba. Los clientes medios y pequeños, pero prometedores, se pueden entrevistar por teléfono, enviándoles antes una carta avisándoles de la intención de entrevistarlos. El resto de los pequeños clientes se puede entrevistar por medio de un cuestionario escrito, o enviado por correo electrónico. Para conseguir suficientes respuestas, ofrecer una pequeña prima suele dar buenos resultados. Cuando se este seguro de que el cuestionario es aceptable y los métodos y medios son efectivos, se lo pasará al resto de la selección de clientes.

#### **4.3 Diagnosticar el valor de los clientes**

Mientras se llevan a cabo las entrevistas, se puede comenzar a trabajar en el diagnóstico del valor o rentabilidad de los clientes. El departamento de contabilidad y los informes financieros de una empresa contienen la mayor parte de la información necesaria para poner en práctica la contabilidad basada en el cliente, que es una versión basada de los costes en la actividad de cada uno de ellos.

El beneficio de explotación, o beneficio antes de intereses e impuestos, también dará una cifra de el valor de los clientes. Esta cifra refleja los resultados de la empresa en base a las transacciones con los clientes. Este beneficio se lo puede conseguir con la

## ayuda de informes financieros

Ingresos	1,263,261	100%
Costes directos	732,691	58%
%margen	42%	
Margen	530,570	42%
General, ventas, administración	467,407	37%
Beneficios de explotación	63,163	5%

Otros costes que deben identificarse son el de marketing y ventas, por que normalmente representan el total de lo que se gasta en CRM y tienen un gran impacto sobre la rentabilidad de un cliente como ingreso y margen por cliente. Muchas empresas calculan sus costes de marketing y ventas entre el 5 y el 10 por ciento de los ingresos, pero es probable que algunas empresas lo realicen a un 20 por ciento o más, debido a que la técnica de la contabilidad basada en el cliente también incluye los gastos generales de marketing y ventas.

Los costes de ventas son los costes comerciales en los que se incurre para influir el comportamiento adquisitivo de los clientes individuales. Por lo tanto, los sueldos y gastos de los vendedores sobre el terreno, y a veces los del personal de servicio técnico, normalmente se consideran costes de ventas.

Los costes de marketing son los costes comerciales de las actividades realizadas para influir sobre el comportamiento adquisitivo de grupos de clientes en lugar de clientes individuales. Tales actividades son correspondencia directa, publicidad de todo tipo, campañas de telemarketing, etc. Los estudios de mercado también deben considerarse como costes de marketing.

Los gastos generales de marketing y ventas son costes indirectos de los departamentos de marketing y ventas: sueldos y honorarios de la dirección, oficinas, automatización y otros gastos generales asignados a marketing y ventas.

Después de deducir los costes de venta, los costes de marketing y los gastos generales de marketing y ventas de los costes generales de ventas y administración, lo que queda son puros gastos generales.

#### 4.4 Calcular los ingresos y beneficios medios por cliente y la rentabilidad de la inversión en marketing y ventas

La facturación media y el beneficio medio por cliente, se calcula dividiendo ingresos y beneficios entre el número de clientes (activos).

La rentabilidad media de la inversión en marketing y ventas, se calcula dividiendo los beneficios entre todos los costes de marketing y ventas. La función principal de este cálculo es proporcionar una medida de la línea de base que sirva para juzgar las mejoras conseguidas.

Con el ejemplo que teníamos de 50 clientes activos el año pasado. El cálculo se lo hace de la siguiente manera:

Clientes	50
Ingreso por clientes	25265.22
Beneficio por cliente	1263.261
Rentabilidad de la inversión	26.32%
En marketing y ventas	

<b>Ingresos</b>	1,263,261	100%
<b>Costes directos</b>	732,691	58%
%margen	42%	
<b>Margin</b>	530,570	42%
<b>Gastos fijos generales</b>	227,387	18%
<b>Beneficio antes de marketing y ventas</b>	303,183	24%
<b>Marketing y ventas</b>		
Costes de ventas	189,489	15%
Costes de marketing	12,633	1%
Gastos fijos de marketing y ventas	37,898	3%
<b>Total de costes de marketing y ventas</b>	240,020	19%
<b>Beneficio de explotación</b>	63,163	5%

- 25264 u.m. de ingresos por cliente
- 1236 u.m. de beneficio por cliente

Y para analizar el valor y los beneficios que deja cada cliente se lo hace de las siguiente manera:

	Total	Superiores	Grandes	Medios	Pequeños
N de clientes	50	2	8	15	25
<b>Ingresos</b>					
Costes directos	1,263,261	440,282	366,935	263,727	192,317
% de margen	732,691	264,169	220,161	155,599	105,774
Margen	42%	40%	40%	41%	45%
<b>Gastos generales</b>	<b>530,570</b>	<b>176,113</b>	<b>146,774</b>	<b>108,128</b>	<b>86,543</b>
<b>Resultado antes de marketing y ventas</b>	<b>227,387</b>	<b>29,560</b>	<b>34,108</b>	<b>36,382</b>	<b>93,229</b>
Costes de ventas	303,183	146,552	112,666	71,746	-6,686
Costes de marketing	189,489	9,474	18,949	47,372	75,796
Gastos generales de marketing y ventas	12,633	126	317	1,011	1,895
<b>Total de costes de marketing y ventas</b>	<b>240,020</b>	<b>11,496</b>	<b>23,118</b>	<b>57,857</b>	<b>92,850</b>
<b>Beneficio de explotación</b>	<b>63,163</b>	<b>135,057</b>	<b>89,548</b>	<b>13,889</b>	<b>-99,536</b>
<b>Análisis</b>					
% de clientes	100%	4%	16%	30%	50%
% de ingresos	100%	35%	29%	21%	15%
% marketing y ventas	100%	5%	10%	24%	39%
% de beneficios	100%	214%	142%	22%	-158%
<b>Ingreso / clientes</b>	<b>25,265</b>	<b>220,141</b>	<b>45,867</b>	<b>17,582</b>	<b>7,693</b>
<b>Margen / cliente</b>	<b>10,611</b>	<b>88,056</b>	<b>18,347</b>	<b>7,209</b>	<b>3,462</b>
<b>Gastos generales / cliente</b>	<b>4,548</b>	<b>14,780</b>	<b>4,264</b>	<b>2,425</b>	<b>3,729</b>
<b>Ventas / cliente</b>	<b>3,790</b>	<b>4,737</b>	<b>2,369</b>	<b>3,158</b>	<b>3,032</b>
<b>Marketing / cliente</b>	<b>253</b>	<b>63</b>	<b>40</b>	<b>67</b>	<b>76</b>
<b>Gastos generales de marketing y ventas / cliente</b>	<b>758</b>	<b>947</b>	<b>474</b>	<b>632</b>	<b>606</b>
<b>Marketing y ventas / cliente</b>	<b>4,800</b>	<b>5,748</b>	<b>2,890</b>	<b>3,857</b>	<b>3,714</b>
<b>Beneficio / cliente</b>	<b>1,263</b>	<b>67,528</b>	<b>11,194</b>	<b>926</b>	<b>-3,981</b>

#### **4.5 Diagnosticar el comportamiento de los clientes**

En esta fase se relaciona el comportamiento real del cliente con la información sobre los factores que afectan a ese comportamiento. El análisis del comportamiento de los clientes es fundamental para fijar metas concretas y hacer los planes de cuentas que permitan alcanzar esos objetivos. Esto se lo puede lograr al combinar datos de las entrevistas con otras informaciones sobre los clientes.

La información obtenida a partir de las entrevistas con los clientes y el seguimiento de la revisión rápida de los datos necesarios, dan como resultado una riqueza informativa sobre clientes existentes y potenciales, al tiempo que da lugar a la selección de clientes para el proyecto piloto. Se trata de una información crucial para la gestión de las relaciones con los clientes o CRM, en este punto es esencial unir toda la información relevante especialmente gastos totales y factores de cuota de cliente con cada uno de los clientes.

Toda esta información se la consigue mediante las entrevistas que ha sido realizadas a los clientes. Esta información nos puede dar datos como el tamaño de un cliente que cuando se trate de una empresa puede venir codificado por número de empleados; el sector de un cliente.

Con los datos de gastos totales en la mano, se puede calcular la cuota de cliente de los clientes elegidos y además se puede calcular los factores relacionados con la cuota del cliente como la satisfacción del cliente, el principal competidor y la longevidad de la relación con cada cliente.

Gasto Totales año pasado	Ingresaos (AP)	Cuota del cliente (AP)	Satisfacción Del cliente	Competencia Principal	Duración de relación
592,700 202,700	296,337 143,945	50% 71%	4.2 3.7	x1 x2	>10 años 3-5 años
936,200 57,230	74,896 50,937	8% 89%	2.2 2.3	x3 x4	6-10 años >10 años
302,500 25,440 34,300	27,225 25,440 23,691	9% 100% 69%	3.8 2.7 3.7	x5 x6 x7	<1 año 3-5 años >10 años
341,475 149,400 111,300 84,750	13,659 13,448 11,127 1,695	4% 9% 10% 2%	3.5 3.0 3.2 4.0	x8 x9 x10 x11	2-5 años 1-2 años 3-5 años > 10 años

Los datos de los clientes no solo deben ser medidos en un momento concreto, por lo que hay que siempre ver que es lo que ha pasado dentro de la pirámide, es decir ver ¿Cuántos clientes ascendieron dentro de la pirámide el año pasado? ¿Cuántos clientes se ganó? ¿Cuántos se perdieron?

Además, el análisis detallado de los clientes que suben, se mantienen en el mismo sitio o bajan dentro de la pirámide, puede revelar características útiles para ajustar y validar los gastos totales y los factores relacionados con la cuota de cliente. Toda esta información que se consiga será útil a la hora de realizar planes realistas con respecto a los clientes y de establecer comparaciones entre períodos de planificación y entre unidades de negocio.

#### 4.6 Diagnosticar la satisfacción de los clientes

La mayoría de empresas que miden la satisfacción de sus clientes recibe un informe por escrito con textos, gráficos y tablas. El informe contiene datos valiosos y estadísticamente fiables que provienen de una muestra de clientes que han aportado sus opiniones de forma anónima. Con esta información en la mano, la empresa puede mejorar productos, servicios y procesos de relación con los clientes, seguir tendencias, comparar diferencias entre unidades de negocio, etcétera.

Medir la satisfacción de los clientes usando la una entrevista proporciona información válida para mejorar productos, servicios y procesos de relación por que los clientes dan sus opiniones y niveles de satisfacción de forma abierta, no anónima.; el entrevistador puede ser un empleado de la empresa, y en las entrevistas cara a cara probablemente mantiene una relación con el entrevistado.

Las entrevistas con los clientes indicará muy claramente qué es lo que está haciendo bien y qué mal. Después de todo, el objetivo no es conseguir un buen informe, sino medir los niveles de satisfacción y luego hacer las mejoras necesarias. Las entrevistas con los clientes también le proporcionarán las siguientes ventajas:<sup>37</sup>

- Sabrá qué clientes se sienten insatisfechos y podrá comenzar enseguida a resolver esos problemas.
- Sabrá qué clientes se sienten satisfechos y podrá comenzar enseguida a obtener más de los negocios con ellos.
- Sabrá qué clientes desconocen toda su gama de productos y servicios y podrá comenzar enseguida a proporcionarles la información adecuada.
- Los empleados que realicen las entrevistas se volverán muy sensibles a la necesidad de cuidar a los clientes.
- Las entrevistas a los clientes, probablemente compensarán inmediatamente, porque tienden a generar pedidos inesperados y/o a detener la defeción de un cliente insatisfecho cuyo problema lo podría solucionar en el mismo momento el entrevistador.

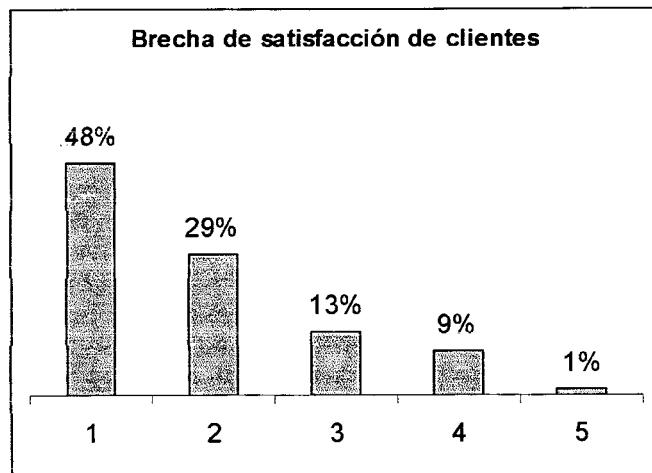
Los valores de satisfacción de los clientes son de dos tipos:

- Valores agregados, que sirven para identificar aspectos de su negocio que los clientes dicen que hace falta mejorar.
- Valores individuales, que sirven para identificar maneras de aumentar la satisfacción de clientes de alta rentabilidad (potencial).

---

<sup>37</sup> Relación de Administración con el cliente- Jay Curry - Gestión 2000 / Primera edición – España

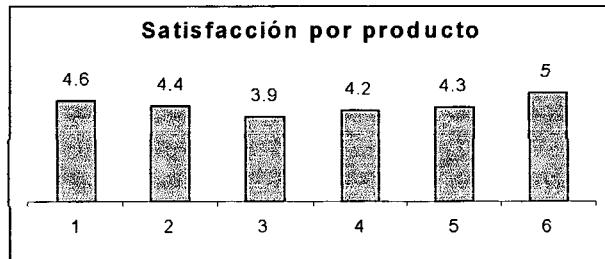
Para analizar valores agregados lo primero que hay que averiguar es cómo les va a las empresas con sus productos básicos. ¿Cuáles son los niveles de satisfacción en comparación con los óptimos? ¿Qué brecha hay entre clientes altamente satisfecho y clientes satisfecho?



- 1 Altamente satisfecho
- 2 Satisfecho
- 3 Neutral
- 4 Insatisfecho
- 5 Altamente insatisfecho

Una empresa para alcanzar un nivel óptimo de satisfacción debe de ver que todos sus productos den el valor agregado necesario. Si un producto estaba bajando los valores hay que llamar al fabricante.

También es importante saber cómo califican los clientes las proposiciones de valor que se da a sus productos, servicios y relaciones, porque de eso se trata cuando se habla de medir la satisfacción de los clientes. Se medirá la satisfacción de los clientes con cada uno de los productos, por ejemplo:



Siendo, del uno al cuatro, los productos que la empresa brinda, el cinco la satisfacción en conjunto de todos los productos, y seis lo óptimo que una empresa puede alcanzar.

Pero, también es esencial conocer la importancia que le dan a cada una de sus proposiciones de valor. Por ejemplo, si alguien gasta mucho dinero en lujosos folletos y los clientes apenas los valoran, o ni siquiera los leen.

Finalmente, los clientes se pueden segmentar según sus necesidades, expresadas en la importancia dada a las proposiciones de valor, y se les puede tratar convenientemente. Por ejemplo, unos compradores de productos sólo piensan en el precio y no se interesan por el servicio técnico, o por el contrario, unos compradores quieren que se les preste mucha atención, pero el precio no les interesa mucho.

Esto quiere decir que al diagnosticar los valores agregados de las proposiciones hay que considerar los valores de satisfacción comparados con la importancia y el tamaño de la separación entre ellos.

Lo que se puede hacer es crear una hoja de cálculo para informar de los valores asignados por los clientes a las proposiciones de valor para ver donde se dará mayor satisfacción a los clientes

Proposiciones de valor de caja1	Satisfacción	Importancia	Separación
Calidad	4.2	4.5	0.3
Vida útil/durabilidad	4.1	4.6	0.5
Facilidad de instalación	3.9	4.4	0.5
Precio/ valor por el dinero	3.8	4.8	1.0
<b>Resumen del producto</b>	<b>4.0</b>	<b>4.6</b>	<b>0.6</b>

Proposiciones de valor de caja2	Satisfacción	Importancia	Separación
Experiencia del servicio	4.0	4.6	0.6
Rapidez del servicio	3.9	4.5	0.6
Plazos de entrega	3.3	4.3	1.0
<b>Resumen del servicio</b>	<b>3.7</b>	<b>4.5</b>	<b>0.7</b>
Proposiciones de valor de caja 3	Satisfacción	Importancia	Separación
Comprender al cliente	4.1	4.9	0.8
Tener ideas	4.1	4.3	0.2
Atención de quejas	3.7	4.2	0.5
Disponibilidad de jefe de cuentas	4.1	4.3	0.2
Experiencia del jefe de cuentas	3.9	4.4	0.5
Respeto de acuerdos y fechas límite	3.9	4.6	0.7
Teléfono/correspondencia amable	4.1	4.0	-0.1
<b>Resumen de la relación</b>	<b>4.0</b>	<b>4.4</b>	<b>0.4</b>
<b>Total</b>	<b>3.9</b>	<b>4.5</b>	<b>0.6</b>

Con los resultados de importancia contra satisfacción, se puede hacer una lista de acciones prioritarias que equilibra los valores asignados por los clientes a las proposiciones de valor y la satisfacción del cliente con su capacidad de hacer llegar esa proposición de valor. La lista de acciones prioritarias segmenta sus proposiciones de valor en cuatro categorías, cada una de ellas con su propio mensaje:

- Alta importancia (>4.0) y baja satisfacción (<4.0): ¡Soluciónelo YA!
- Alta importancia (>4.0) y alta satisfacción (>4.0): ¡Siga así!
- Baja importancia (<4.0) y baja satisfacción (<4.0): ¡Soluciónelo cuando tenga tiempo!
- Baja importancia (<4.0) y alta satisfacción (>4.0): Aplausos, pero ¿vale la pena?

Los valores que indican la separación también pueden indicar necesidad de atención, aunque los valores de satisfacción no sean tan malos

Área	Proposiciones de valor	Satisfacción	Importancia	Acción
Servicio	Plazos de entrega	3.3	4.3	Solucionar ya
Producto	Precio / valor por el dinero	3.8	4.8	Solucionar ya
Relación	Respeto de acu. y fech. Límite	3.9	4.6	Solucionar ya
Servicio	Rapidez del servicio	3.9	4.5	Solucionar ya
Servicio	Experiencia del servicio	4	4.6	Continuar así
Relación	Experiencia del jefe de cuentas	3.9	4.4	Continuar así

Relación	Atención de quejas	3.7	4.2	Continuar así
Relación	Comprender al cliente	4.1	4.9	Continuar así
Producto	Vida útil/durabilidad	4.1	4.6	Continuar así
Relación	Disponibilidad de jefe de cts.	4.1	4.3	Continuar así
Producto	Facilidad de instalación	3.9	4.4	Continuar así
Producto	Calidad	4.2	4.5	Continuar así
Relación	Tener ideas	4.1	4.3	Solu. Después
Relación	Teléfono / correspondencia amable	4.1	4	Muy bien

Es necesario analizar los valores agregados sobre los indicadores de fidelidad porque hay que hacerse la pregunta de ¿Qué relación hay entre satisfacción del cliente y fidelidad del cliente? Como ya se expuso expresado antes, los clientes razonablemente satisfechos se van. Para detectar a posibles defeciones se pueden hacer algunas preguntas que proporcionarán indicadores de fidelidad:

1. ¿En qué grado somos un proveedor favorito?
2. ¿Cree que seguiremos realizando negocios juntos de aquí a 12 o 24 meses?
3. ¿Recomienda o recomendaría nuestra empresa a otros?

#### **4.6.1 Analizar las calificaciones que dan los clientes individuales.**

Las calificaciones agregadas son necesarias para conocer áreas donde los expertos es decir los clientes están de acuerdo en que se necesitan mejoras dentro de un cierto plazo.

Los valores de satisfacción de un cliente pueden ahorrar o pueden hacer ganar dinero inmediatamente por que:

- Permiten ponerse en contacto con los clientes insatisfechos enseguida, para resolver sus problemas y posiblemente prevenir su defeción.
- Permiten ponerse en contacto con clientes muy satisfechos, pero con una baja cuota de cliente e invitarlos a ascender dentro de la pirámide.
- Permiten ponerse en contacto con clientes muy satisfechos, con una alta cuota de cliente e invitarlos a servir de referencias.

Nombre del cliente	Producto (caja 1)	Servicio (caja 2)	Relación (caja3)	Proveedor favorito	Continuará	Referencia	Valoración general
	Importancia	Satisfacc.	Importancia	Satisfacc.	Importancia	Satisfacc.	
A1	5	5	4	4	4	3	4
A2	5	3	4	4	5	4	5
A3	4	3	4	1	4	2	3
A4	5	3	5	3	5	3	5
A5	5	4	5	4	4	3	5
A6	4	3	4	3	5	2	4
A7	4	4	5	3	4	3	4
A8	5	4	4	3	5	3	5
A9	4	3	4	3	5	3	2
A10	4	4	5	3	4	2	3
A11	4	4	5	4	3	4	4
<b>TOTAL</b>	<b>4.5</b>	<b>3.6</b>	<b>4.5</b>	<b>3.2</b>	<b>4.4</b>	<b>3.1</b>	<b>3.2</b>
							<b>3.9</b>
							<b>3.8</b>
							<b>3.4</b>

#### 4.7 Diagnosticar la atención prestada al cliente

Ya se ha dicho que la tecnología de la información y las herramientas estadísticas ayudan a medir la rentabilidad, el comportamiento y la satisfacción de los clientes. Pero, es necesario hacerse la pregunta de cómo se puede asignar valores numéricos a algo como la atención prestada al cliente.

Los que pueden medir esto son los hombres y mujeres que trabajan en la empresa y que tienen tratos con los clientes todos los días, conocen sus quejas y saben qué se debe hacer para mejorar.

Es conveniente también el realizar una autovaloración de la atención prestada al cliente y basta con pedirle a todos los jefes y empleados que rellenen el formulario de autovaloración de la atención prestada al cliente para tener una idea clara de dónde tiene que ponerse a trabajar para mejorar.

A continuación se presenta un formulario en el cual se puede realizar una autovaloración de la atención prestada al cliente.<sup>38</sup>

		Situación	Prioridad
1. Dirección	La dirección está comprometida a mejorar la atención prestada al cliente por la empresa		
2. Dirección	La dirección da ejemplo de atención prestada al cliente con sus acciones		
3. Dirección	La dirección asigna un presupuesto suficiente (sobre todo en tiempo) para mejorar la atención prestada al cliente		
4. Empleados	Los empleados tienen suficiente conocimiento y experiencia para tratar adecuadamente a los clientes		
5. Empleados	Las necesidades de los clientes se centran los pensamientos y las acciones de los empleados		
6. Empleados	Los departamentos que tienen contacto con los clientes trabajan conjuntamente como equipos		
7. Métodos y Medios	Se usan los métodos y medios más eficaces para alcanzar objetivos al menor coste		
8. Métodos y Medios	Las comunicaciones con los clientes demuestran		

<sup>38</sup> Marketing Relacional – Josep Alct - Gestión 2000 – Segunda edición – España

	que se les conoce y se sabe cuáles son sus necesidades		
9. Métodos y Medios	Las comunicaciones a los clientes destacan los beneficios de los productos y servicios en lugar de describir sus características.		
10. Contacto Logística	– Se hace un plan de contactos y comunicaciones para cada cliente		
11. Contacto Logística	– La ejecución de los contactos con los clientes queda registrada en procedimientos y diarios		
12. Contacto Logística	– La comunicación no comercial (correspondencia, facturas, etc.) es amable con los clientes		
13. Información al cliente	Se tiene información útil para determinar el potencial de los clientes y para comunicarse con el cliente adecuado, sobre el producto adecuado, en el momento adecuado		
14. Información al cliente	La información al cliente es completa		
15. Información al cliente	La información al cliente está actualizada		
16. Sistemas	Es fácil el análisis de los clientes y la comunicación con ellos por medio de correo, teléfono y cara a cara		
17. Sistemas	Es fácil hacer cambios para satisfacer necesidades		
18. Sistemas	Es fácil conseguir información, cualquiera sea la persona que lo necesite		

Este cuestionario se utiliza para valorar el trato que una empresa da a los clientes.

La clarificación de la situación cuestiona cual es la situación de la empresa hoy en día con 5 excelente, hasta llegar al 1 con mala. La calificación de la prioridad es la prioridad que la empresa debería tener en determinada cuestión en ese momento, comenzando con 5 muy alta hasta llegar a 1 igual a ninguna.

Como se puede apreciar, se dará una calificación a 18 cuestiones que contestan a dos preguntas:

- ¿Cuál es la situación de esa cuestión en su empresa hoy en día?
- ¿Qué prioridad debe asignarse a mejorar la cuestión?

El formulario debe ser anónimo, pero puede contener una casilla en la que marcar si quien responde es un directivo, o un simple empleado, o si trabaja en el departamento X, Y o Z. Esto permitirá hacer comparaciones, incluso internas.

Luego de realizar la autovaloración, hay que analizar las calificaciones y diferencias asignadas a la atención prestada al cliente para identificar las prioridades de mejoras. Los patrones de calificaciones y diferencias asignadas a la atención prestada al cliente por son muy representativos en cualquier empresa y se los puede clasificar de la siguiente manera:

- Los directivos valoran la atención que prestan al cliente con calificaciones más altas que las del personal, pero admiten que no dedican suficiente tiempo al proceso. Los empleados, por otro lado, tienden a valorar la atención que ellos prestan al cliente mejor que la de los directivos, al tiempo que expresan sus dudas sobre el compromiso de la dirección y contradicen la posición de la dirección, que cree dar un buen ejemplo.
- La planificación de los contactos con los clientes siempre produce una gran diferencia; la gente ve que es importante, pero que rara vez se hace.
- Las calificaciones más bajas de situación y las diferencias más notorias se asignan, inevitablemente, a las seis cuestiones relacionadas con los sistemas y la información de clientes.

Las calificaciones de la autovaloración ayudan a identificar las prioridades de mejora. Las calificaciones de las prioridades casi siempre deben ser altas, dado que todo el mundo quiere ver las cuestiones mencionadas en perfectas condiciones, o sea que hay que prestar más atención a las calificaciones de las situaciones y diferencias.

- La prioridad más alta debe darse a las situaciones con una calificación inferior, dado que esto es una clara señal de que algo va mal.
- Luego, se deben atender las cuestiones que tienen una calificación de su situación de calificación media, que presentan una diferencia más alta que la media.

## 5. Decisiones

Una vez completado el diagnóstico del CRM, se dispondrá de información que le permitirá pasar a la fase de toma de decisiones.

Con la información obtenida se podrá crear un cuadro de mando con los valores que califican la actitud del cliente y la atención prestada al cliente. Estos valores le permitirán medir las mejoras y compararlas con otras empresas o unidades de negocio. Los propios clientes y las personas que los atienden aportarán información, consejos y sugerencias sobre lo que hay que hacer para mejorar la satisfacción, el comportamiento y la rentabilidad de los clientes.

En este momento hay que decidir si seguir adelante o no seguir adelante con el proceso de puesta en marcha del CRM. Ya que el proceso de diagnóstico no tiene mucho impacto en nadie que no sea miembro del equipo encargado del proyecto, pero la fase de desarrollo puede implicar a todos los integrantes de la empresa en actividades de mejora de la satisfacción y la atención del cliente. Los directivos y personal que pasa a integrar los equipos de clientes se verán enfrentados al cambio.

Por lo tanto, si se toma la decisión de seguir adelante, se compromete a cambiar y mejorar la forma de tratar a los clientes. Si tiene algo de experiencia en la aplicación de programas de calidad total o similares, entonces sabrá que cambiar y mejorar la forma en que trabajan las personas requiere tiempo, esfuerzo, paciencia y perseverancia.

Hay dos preguntas a hacerse cuando se trata de tomar la decisión de seguir adelante o no:<sup>39</sup>

1. ¿En qué medida la implementación del CRM contribuirá a alcanzar o sobrepasar nuestros objetivos empresariales? ¿La implementación, realmente ayudará a que

---

<sup>39</sup> Customer Management – Adam Curry - Gestión 2000 / Primera edición – España

cuadren los números el año que viene o el siguiente? ¿Ayudará, también, a defenderse de la competencia? Si la respuesta es sí, entonces adelante. Pero antes de tomar la decisión, hay que contestar a la siguiente pregunta.

2. ¿Qué posibilidad hay de que la implementación del CRM sea un éxito? Se sabe por experiencia, que hay circunstancias que hacen muy difícil una implantación con éxito del CRM. Si en la fase de diagnóstico se ha encontrado con una o más de estas situaciones, considere seriamente posponer el desarrollo del proyecto.
  - Una severa insatisfacción de los clientes con los productos, servicios y relaciones. Hay que remediar estas cuestiones antes de elevar las expectativas de los clientes.
  - Pronto comenzará o se anunciará una profunda reorganización. No se puede poner nada en marcha en medio del desorden. La implementación del CRM puede funcionar bien cuando el polvo de la reorganización comienza a asentarse; las personas, generalmente se sienten más contentas cuando se alejan de las batallas internas para pensar en pirámides y clientes.
  - Una seria dificultad financiera. Es muy difícil que los directivos y los empleados se pongan a pensar en el cliente, si temen que la empresa pueda irse al agua pronto.

Una vez tomada la decisión de seguir adelante con la fase de desarrollo del proyecto, entonces hará falta que el jefe de una empresa, equipo directivo/equipo del proyecto:

- Decidan para qué cuestiones relacionadas con la satisfacción y la atención del cliente se deben instalar grupos de mejoras.
- Decidan cómo, cuándo y dónde organizar las actividades básicas de la fase de desarrollo, y se lo puede hacer realizando las siguientes actividades:
  - Seminario de planificación de actividades basadas en el cliente.
  - Seminarios para los equipos de clientes.

Luego viene lo importante que es la toma de decisiones sobre actividades para

mejorar la satisfacción y la atención del cliente, es un simple repaso de los valores asignados a la satisfacción del cliente y a la atención prestada al cliente, así como a las prioridades, tomando en cuenta esta información debería estar claro cuáles son los retos que hay que atender primero. Normalmente para resolver los retos que se presenten o grupos de problemas, hay que nombrar un grupo de mejoras, es decir un grupo de personas que traten de resolver esas fallas que están existiendo .

Pueden existir dos grupos que pueden ayudar a resolver problemas que existan con los clientes, se puede crear un grupo de información al cliente, y un grupo de servicio rápido. El primer grupo, estará encargado de captar y gestionar los datos provenientes de las entrevistas con los clientes, dejando al segundo grupo la tarea de con esa información anteriormente recolectada, resolver las quejas, por ejemplo respecto a acuerdos y fechas límite, plazos de entrega, etc.

Mejorar la satisfacción del cliente o la atención que se le presta debe ser un proceso menor a mayor en el que el grupo de mejora tendrá la responsabilidad de presentar planes de mejoras con presupuestos, y cuando éstos sean aprobados, de llevarlos a la práctica.

### **5.1 Tomar decisiones sobre los equipos de clientes**

La elección de los equipos de clientes para el proyecto modelo, o definitivo, debe hacerse teniendo presente los siguientes criterios:

- Los miembros del equipo tienen (o tendrán) contacto directo, o indirecto, con el resto de personas de la organización: ventas por teléfono, marketing, servicio técnico, etc. También es posible que algunos miembros de un equipo por ejemplo un miembro del servicio técnico puedan actuar en más de un equipo de clientes.
- El equipo debe tener un líder.
- El equipo debe poder reunirse.

## 6. Desarrollo del proyecto

La fase de desarrollo del proyecto significa pasar a la acción, salir a la luz y conseguir la implicación de todos los integrantes de la empresa, comenzando con un saque inicial de la gestión de administración del cliente. Otras actividades del comienzo serán un seminario de planificación de actividades basadas en el cliente, destinado a desarrollar objetivos y planes de contacto de mayor a menor, y seminarios para los equipos de clientes, en los que se hará una planificación de menor a mayor.

Luego, los equipos de clientes y los grupos de mejoras se ponen manos a la obra y es entonces cuando realmente comienza todo el proceso.

El saque inicial del CRM es un evento preparado para toda la empresa, o unidad de negocio, con el propósito de alcanzar los siguientes objetivos:

- Dramatizar la importancia de los clientes para la salud de la empresa y las oportunidades profesionales de los empleados, mostrando las pirámides de clientes y los resultados de las simulaciones.
- Anunciar el comienzo del desarrollo del CRM, los objetivos y los pasos que se darán.
- Hacer saber los resultados de la encuesta de satisfacción de los clientes y anunciar la formación de grupos de mejora para solucionar los valores bajos.
- Invitar a todos a participar, solicitándoles que rellenen el formulario de autovaloración de la atención prestada al cliente y/o entreguen ideas para mejorar la satisfacción del cliente, con la promesa de que todas las propuestas serán leídas, agradecidas por escrito y consideradas para premiar las mejores.
- Demostrar el compromiso de la dirección de mejorar las relaciones con los clientes anunciando, por ejemplo, que todos los altos directivos tendrán que telefonear a un cliente cada día para agradecerle su confianza y pedirle sugerencias para mejorar su nivel de satisfacción.

Hay que tener claro que un modesto ascenso de categoría de los clientes podía significar sustanciales incrementos de los beneficios, asegurando la continuidad de la empresa y de los puestos de trabajo de las personas de una empresa, por lo que hay que recurrir a la creación de grupos de mejoras y un programa de ideas sobre satisfacción de los clientes.

### **6.1 Seminario de planificación de actividades basadas en los clientes**

En un seminario de planificación de actividades basadas en los clientes, se reúnen representantes de la dirección general, de la dirección de ventas y de la dirección de marketing, con el fin de llegar a un consenso en los siguientes aspectos:

- Objetivos de la empresa: ¿Cuáles son los objetivos de ingresos, costes y beneficios?
- Objetivos de los clientes: ¿Cuántos tipos de clientes reales y potenciales se necesitan identificar, crear, mantener o hacer ascender de categoría para cumplir con los objetivos de clientes?
- Planes de contacto: ¿Cuál es la combinación óptima de métodos y medios para cada cliente o tipo de cliente para alcanzar el objetivo de clientes al menor coste posible?

Fijar objetivos de la empresa de mayor a menor es lo que una empresa debe hacer como primer punto en un seminario de planificación de actividades basadas en los clientes. La dirección de las empresas que aplican el CRM tiene la ventaja de poder trabajar a partir de situaciones del mundo real basadas en los clientes. Los objetivos de ingresos, beneficios o cuota de mercado se pueden fijar entonces, sabiendo que hay suficientes clientes reales y posibles con el potencial de alcanzarlos.

Lo siguiente es fijar objetivos para cada cliente real y potencial. Los ingresos y los beneficios de una empresa sólo tendrán una única fuente: los clientes. Para alcanzar los objetivos, hay que fijarlos para cada cliente, lo que permitirá, así, alcanzar el

objetivo de la empresa.

La idea de que los ejecutivos de la dirección general, del departamento de marketing y del departamento de ventas pueden establecer metas y objetivos para cada cliente real y potencial, se puede hacer si se cuenta con la información adecuada, las herramientas apropiadas y la experiencia con clientes que permite hacer suposiciones.

El propósito no es fijar objetivos de clientes grabados en granito, sino de echarle una mano a los vendedores y a los equipos de clientes en la fijación de sus objetivos de menor a mayor. Estos, una vez negociados, serán la base del plan de negocios de la empresa para el próximo período.

Hay tres métodos que se pueden usar para fijar metas y objetivos para cada cliente. Veamos cómo funcionan, suponiendo que buscamos incrementar los ingresos un 10 por ciento.<sup>40</sup>

### 1. El modelo del año pasado:

Simplemente, hay que añadir un 10 por ciento a los ingresos producidos el año pasado por cada cliente. Para esto no hace falta romperse mucho la cabeza, claro está, pero si los únicos datos que se tiene de un cliente son los ingresos de un año, no se podrá hacer otra cosa.

### 2. El modelo histórico:

Este método funciona si se dispone de datos referidos a dos o más años de ingresos, pero no se sabe nada de gastos totales ni se conoce información o factores sobre cuotas de cliente. Se utilizará una media ponderada por cada año de datos de un cliente y luego se hará cumplir el plan de negocios para que el resultado para cada cliente llegue a un aumento general de los ingresos del 10 por ciento. El problema de este método es que no toma en consideración ningún factor relacionado con gastos totales, o cuota de cliente.

---

<sup>40</sup> Customer Marketing – Jay Curry - Gestión 2000 / Primera edición – España

### 3. El modelo gastos totales - cuota de cliente:

Este modelo no es complicado y es mejor que el anterior, porque se trabaja con cifras razonablemente exactas de gastos totales y cuota de cliente. Para alcanzar el nivel de ingresos buscado, se pueden usar objetivos tales como

- aumentar la cuota de clientes un 5 por ciento de todos los clientes superiores.
- aumentar la cuota de clientes un 30 por ciento de todos los de ellos pequeños que tienen unos gastos totales iguales a los de los clientes superiores.

### 6.2 Fijar objetivos de cuota de cliente

Los gastos totales son una cosa, pero la cuota que se quiere alcanzar es simplemente, una cuota mayor. Si se tiene una alta cuota de clientes, el objetivo de incremento debe ser modesto. Si hay una cuota de clientes baja, se debe ser agresivos con los objetivos de clientes de mayor a menor.

La segunda parte del seminario de planificación es hacer planes de contacto de mayor a menor para cada cliente real y potencial. Si ya se tienen fijados todos los objetivos de mayor a menor para todos los clientes reales y potenciales se debe pensar como se hace para pasar los clientes pequeños a la categoría de grandes y cuánto podemos gastar en un cliente pequeño que seguirá siéndolo

### 6.3 Presupuestar la capacidad de contactos y sus costes

El primer paso es establecer cuál es la capacidad de contactos que tienen marketing y ventas y cuáles son los costes por contacto. Hay dos categorías de esfuerzos de marketing y ventas a considerar: métodos y medios y beneficios para los clientes.

Métodos y medios son las actividades tradicionales de marketing y ventas: visitas de ventas, llamadas telefónicas a clientes, envíos por correo, invitaciones a seminarios y exhibiciones.

Beneficios para los clientes son esos elementos extra que se ofrecen a los clientes para mejorar la relación con ellos, tales como la felicitación de Navidad, el vino de Navidad.

Dado que estas actividades las gestionan marketing y ventas, es esencial que el presupuesto lo hagan conjuntamente.

#### **6.4 Seminarios para los equipos de clientes**

Los seminarios que tratan la cuestión de los equipos de clientes son un vehículo fundamental para implementar el CRM en una empresa.

Son cuatro sesiones durante las que el equipo pasa por las cuatro fases del marketing del cliente: inscripción, análisis, planificación y realización. El trabajo se realiza con un número pequeño y manejable de cliente y con información sobre ellos adquirida durante la fase de diagnóstico. El proceso sirve de punto de partida para el equipo, que después del seminario, aplicará los mismos procedimientos al resto de los clientes de su pirámide.

En la inscripción que es el primer seminario de equipos de clientes es la primera confrontación entre las ideas, planes y metas de mayor a menor, que tiene la empresa para aplicar el CRM y los sentimientos y actitudes de menor a mayor que tienen las personas que están destinadas a aplicarlo.

Hay que hablar sobre los resultados de las entrevistas preliminares con los clientes y practique un poco con el cuestionario, pidiendo a algunos de los integrantes del grupo que hagan de clientes y a otros de entrevistadores.

Para la siguiente reunión, se debe poner deberes: cada uno de los participantes debe realizar, al menos, una entrevista con un cliente, en persona o por teléfono.

En la segunda sesión que es el análisis es donde se deben de analizar las entrevistas con los clientes, en esta etapa se verá si los clientes estuvieron o no dispuestos a hacer la entrevista, y se debe hablar del tiempo que tomo la entrevista, y si se igualo con el tiempo programado.

Presentar y justificar los objetivos de clientes de mayor a menor es el momento de la verdad para la mayoría de empresas. Con mucha frecuencia, los vendedores y los contables pasan estimaciones de menor a mayor a la dirección de los ingresos por ventas en una región, o territorio, sin especificar qué clientes proporcionarán dichos ingresos. La introducción de objetivos de ingresos de mayor a menor, probablemente provocará resistencias, protestas y comentarios.

Para romper esta resistencia, siempre hay que admitir, de entrada, que los miembros del equipo de clientes conocen a esos clientes mejor que cualquier ordenador y que los objetivos de mayor a menor, con toda seguridad, son inexactos. Pero, también hay que decir que, con toda seguridad, son útiles para proporcionar datos y guías que permitan analizar a los clientes y llegar a un objetivo bien considerado y racional de menor a mayor para cada cliente.

En la tercera sesión que comprende la planificación el equipo de clientes debe traer los objetivos de clientes de menor a mayor que sus miembros hayan fijado. Cualquier discrepancia importante en cuanto a gastos totales y estimación de gastos por cliente debe discutirse y justificarse. Pero, mientras que el equipo alcance, o sobrepase, los objetivos de la empresa, es mejor llegar a un consenso lo antes posible.

El equipo de clientes debe nombrar a unos de sus miembros como jefe de clientes, alguien que tiene la responsabilidad principal de asegurar de que el objetivo del cliente se cumple. La designación se hace emparejando la situación del cliente con las habilidades, la disponibilidad y los requisitos de tiempo del miembro del equipo. El jefe de clientes, también puede cambiar si la situación de los clientes cambia.

## **6.5 Supervisar los resultados del desarrollo del proyecto**

Tal como es de esperar con un método de medidas y jefes como el del CRM, una supervisión de los resultados comparados con el plan es de rigor. Pero ahora resulte más fácil, porque los valores son conocidos y los métodos para medirlos están en su lugar.

Dado que los beneficios de explotación son el resultado de un comportamiento positivo de los clientes, generalmente el progreso (o la falta del mismo) va en paralelo a la supervisión de los resultados del valor de los clientes.

La gran diferencia radica en los informes al nivel de los clientes, por los que los equipos de clientes pueden ver si alcanzan, o no, el objetivo fijado para cada cliente individual.

### **6.5.1 Supervisar los resultados de los contactos con clientes**

El comportamiento de los clientes depende mucho del tiempo, la energía y la atención que se dedican a cada cliente, lo que significa que los equipos de clientes deben lograr los contactos y los beneficios por cliente. Una revisión trimestral, o semestral, de lo que se ha logrado en comparación con lo planificado, es esencial.

### **6.5.2 Supervisar los resultados de la satisfacción de los clientes**

Hay que arreglar inmediatamente cualquier problema serio de insatisfacción con clientes individuales en cuanto se detecten en la encuesta, pero no es mala idea volver a llamar al cliente seis meses después para averiguar si el problema ha quedado definitivamente resuelto y también, para demostrar que uno se preocupa siempre, no sólo cuando recibe una queja.

Al mismo tiempo, hay que supervisar los avances del grupo de mejora encargado de

resolver cuestiones que no eran nada satisfactorias.

También pidió un informe del grupo de servicios rápidos, encargado de solucionar las quejas relacionadas con el respeto de acuerdos y fechas límite, plazos de entrega y rapidez del servicio técnico.

### **6.5.3 Supervisar los resultados de la atención prestada al cliente**

Hacer mejoras que se puedan medir, relacionadas con la atención prestada al cliente lleva tiempo, pero eso no es excusa para descuidar la supervisión de los grupos de mejora y sus actividades, solicitando informes mensuales y, si es posible, nuevas mediciones.

## **7. Auditoría**

La fase de auditorio es algo muy indispensable en la implantación de un proceso de CRM puesto que es aquí donde se medirá si realmente la puesta en marcha de este proceso administrativo obtuvo los resultados que eran los esperados. Lo que la auditoria medirá es que si los ingresos y la rentabilidad deseada se alcanzo. Esta etapa tiene que ir en forma ordenada verificando las datos que se obtuvieron de los clientes. Lo primero es volver a medir los resultados del comportamiento de los clientes, para luego medir los resultados de los contactos con clientes, que llevará a la medición de los resultados de la satisfacción de los clientes, es decir que en total se medirá los resultados de la atención prestada al cliente.

El siguiente paso de este proceso de auditoria será analizar los resultados, es decir identificar lo que fue bien, lo que fue mal y revisar procedimientos y procesos según necesidad.

## **CAPITULO V RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES**

Hoy más que nunca se puede afirmar con rotundidad que el cliente es el principal activo de la empresa. Está demostrado que las empresas que mejor funcionan son aquellas capaces de innovar y encontrar oportunidades en el mercado, identificarlas y ponerlas en marcha antes que la competencia. Atender y escuchar a los clientes ayudará a conseguir una estrategia y gestión más innovadora

La importancia cada vez mayor que se da a la creación de la relación con el cliente en un entorno competitivo es sin duda un factor de importancia crítica. Muchas empresas no se dan cuenta de que la fidelización del cliente es la clave para mantener la rentabilidad de la empresa en el futuro.

Las empresas están revolucionando cada vez en sus estrategias dirigidas hacia el cliente, y es que el servicio de atención al cliente, por si sólo, ya no es un elemento diferencial para el éxito de una empresa, más bien se ha convertido en un requisito básico para el correcto funcionamiento de un negocio

No se puede olvidar que se vive en una sociedad de cambios continuos, con lo que se supone que el perfil del cliente es algo que evoluciona y al hacerlo sus necesidades y costumbres también cambian, por tanto también variará el valor que reciben o perciben con los productos y servicios que una empresa brinda. Además hay que recordar que en la actualidad es varias veces más caro conseguir un cliente nuevo que mantener satisfecho a un cliente actual.

Por eso surge Customer Relationships Management que es un proceso que transforma las transacciones en relaciones, llevando la relación con el cliente a un nuevo nivel, estableciendo una comunicación consistente y manejando en forma adecuada las interacciones a través de múltiples canales.

CRM permite a las organizaciones comunicarse con el cliente correcto, con la oferta correcta, en el momento justo, y por el canal adecuado, además permite responder frente a los cambios de conducta de los clientes con comunicaciones focalizadas, y luego registrar, analizar y satisfacer las necesidades únicas de cada cliente en particular.

Como resultado, y en base a las preferencias particulares de cada consumidor, las empresas pueden orientarse a cientos, miles o millones de consumidores con productos o servicios específicos, en el momento justo y por los canales apropiados para cada consumidor.

Una organización debe inter actuar, conectar, conocer y relacionarse con sus clientes, no sólo para crear una óptima y duradera relación , sino que además, para incrementar eficientes programas de marketing y reducir los costos operacionales.

La diferenciación frente a la competencia deberá basarse ahora en algo distinto, dado que la verdadera ventaja competitiva depende actualmente de la rapidez con la que una empresa sea capaz de responder con productos y servicios innovadores a las exigencias y demandas del mercado. Este nuevo modelo organizacional sitúa al cliente en una posición central, de forma que los procesos de la empresa se orientan hacia él. Y, aunque la atención al cliente ha sido siempre una regla fundamental en la actividad comercial, el concepto de Customer Relationship Management permite gestionar ahora con nuevas formas la relación con el cliente y maximizar el valor que éste espera de la empresa.

Así, en un entorno de globalización de los mercados, donde la gestión eficaz del cliente es un elemento fundamental para permanecer en el mercado de manera rentable, se observa cómo las empresas están rediseñando sus propios procesos con el objeto de adoptar una organización centrada en el cliente y que ve precisamente en las informaciones derivadas del cliente el momento y el objeto sobre el que establecer las estrategias empresariales.

Las soluciones CRM ofrecen a las empresas los instrumentos necesarios para mejorar la gestión de las relaciones con los clientes adquiridos y futuros, bajo una perspectiva de empresa centrada en el cliente. La creación de una relación con los propios clientes, en el sentido de una gestión efectiva del sistema de relaciones, comporta para muchas empresas la necesidad de cambiar radicalmente el propio comportamiento y dirigir el énfasis hacia una verdadera estrategia de CRM. Una estrategia que adquirirá una importancia fundamental respecto al objetivo obvio de continuar siendo una empresa rentable, con un valor accionarial creciente respecto a un mercado mundial sujeto a fuertes tensiones competitivas. Es sobre todo para esta dinámica de globalización, con todo lo que significa respecto a los diversos procesos, que ha surgido la demanda de soluciones de Gestión de Relaciones con los Clientes o CRM, con el objetivo de determinar una reingeniería de procesos eficaz para una evolución hacia un modelo de empresa centrado en el cliente. En el pasado, muchas empresas han adoptado estrategias que pueden definirse como centradas en los productos. El cambio hacia una estrategia centrada en el cliente está determinando por parte de las empresas una fuerte demanda de metodología y soluciones capaces de permitir una expansión de sus recursos mediante un modelo más próximo a sus exigencias y demandas de negocio

Es importante conocer a los clientes por que ellos son la espina dorsal de una empresa por que de ellos depende el ingreso que ayudará el mantenimiento de una empresa. Además, si se cuidar a los clientes por que se conoce sus necesidades, y ellos comprenden que están siendo atendidos con esmero harán que los beneficios de una empresa aumente. Ayudan a ir perfeccionando los productos y servicios de una empresa en términos de valor añadido, con lo que se aumentará la eficacia de los mismos.

Básicamente, el CRM es una estrategia que permite a las empresas identificar, atraer y retener a sus clientes, además de ayudarles a incrementar la satisfacción de éstos y a optimizar así la rentabilidad de sus negocios.

Las empresas ecuatorianas deben comenzar a utilizar el modelo de la Administración de Relación con los clientes puesto que eso es lo que les hará que alcancen un nivel de competitividad igual al de otras empresas a nivel mundial que toman a sus clientes como la parte más importante de la empresa. Las empresas ecuatorianas deben de dejar de pensar que lo más importante de sus empresas son sus empleados o sus excelentes productos o servicios que ellos ofrecen, tienen que poner al cliente en el centro de sus actividades y catalogarlos como el activo principal de su compañía, por que es el “activo” que más dinero le hará ganar .

# **ANEXO 1**

## **PERFIL DE APLICACION DE UN PROGRAMA CRM**

Lo siguiente es una consolidada descripción de las preguntas y las aplicaciones reportadas asociadas con el modelo VPS. El documento comprende de:

- Preguntas comunes de negocios que son común para todo análisis de CRM que son indiferentes a los de la industria vertical. Estas preguntas están intencionadas para proveer un representativo (pero no exhaustivo) ejemplo de los tipos de preguntas que son apoyadas por el VPS soluciones.
- Preguntas de negocios comunes para cada vertical. Estos están intencionados a proveer un entendimiento de la funcionalidad y ámbito de la base de datos diseñada para los verticales y para proveer una base para personal de ventas para que entiendan el tipo de reporte de paquetes que pueden ser entregados al usuario final.
- Descripción de aplicaciones genéricas identificados para cada vertical. Estas aplicaciones representan un rico set de resultados que pueden ser explotadas por usuarios para el siete altamente enfocado y bien definido proceso de negocio de CRM y el no proceso de CRM que ha sido identificado. Estos incluyen:
- Promociones y campañas (CRM)

## Análisis de Rentabilidad

1. Cuál es la relación entre volumen de ventas y ganancia?
2. Cuál es la relación entre ingreso de ventas y producto marginal por producto?
3. Qué productos tenemos que nuestros competidores no tengan?
4. Qué porcentaje del mercado tenemos por producto, por cliente, por segmento de cliente, por región?
5. Qué tan rentable es este cliente?
6. Cuáles son nuestros productos más rentables?
7. Cuáles son nuestros productos menos rentables y por qué?
8. Cuál es el crecimiento del ingreso de los años 1/2/3/4/5 por región, unidad de la organización, canal y cliente?
9. Cuál es el crecimiento de la ganancia de los años 1/2/3/4/5 por región, unidad de la organización, canal y cliente?
10. Cuál el promedio mensual del ingreso por producto, canal, unidad organizacional y segmento del cliente?
11. Cuál es el promedio de la entrada (dinero) por producto, canal, unidad organizacional y segmento del cliente?
12. Cuál es el promedio de perdidas por producto, canal, unidad organizacional y segmento del cliente?
13. Cuál es el margen sobre productos por grupo de productos?
14. Cuál es el margen sobre subproductos por productos?
15. Cuál es el margen sobre productos por marca?
16. Cuál es la contribución por producto / grupo de producto?
17. Cuál es la contribución por subproducto por producto?
18. Cuál es la contribución por marca?
19. Cuánto cuesta vender por canal de venta y tipo de cliente?
20. Cuál es la mezcla optima de producto? ( La mejor manera de señalar vendedores (puntos de venta) para maximizar ganancias?
21. Qué productos dan mas ganancia por intermediario, canal, unidad organizacional y geográfica?
22. Cuál es el riesgo económétrico de volúmenes de venta o ganancia (tasas de interés, inflación y tipo de cambio) por país, zona de moneda y geografía?
23. Está igualado el gasto en los productos al ingreso por productos?
24. Está igualado el gasto de los clientes con el ingreso de los clientes?
25. Concuerda los gastos con la unidad del negocio?

## **Relación con el cliente y Análisis del contacto**

1. Qué cambios en el ambiente pueden impactar en el producto?
2. Cuáles clientes están comprando qué productos?
3. Cuál es el volumen de productos que están siendo vendidos en el mercado? Ordenado por región, canal, unidad organizacional, cliente, cliente demográfico?
4. Cuáles son los productos substitutos que nuestros clientes tiene? Ordenado por productos que tenemos y que no tenemos.
5. Cuál es el perfil del riesgo crediticio por cliente?
6. Identificar cambios positivos y negativos en los ingresos de la empresa?
7. Cuál es la relación entre riesgo de crédito y rentabilidad del cliente?
8. Cuáles son los retornos sobre activos o capital de un producto en particular o grupo de producto?
9. Concuerda la venta de productos con la geografía?
10. Concuerda la venta de productos con los detalles de los productos?
11. Concuerda la satisfacción del cliente con el producto?
12. Concuerda la actuación del cliente con la geografía?
13. Concuerda el cliente y el segmento del cliente con el producto?
14. Cuantas veces tiene el cliente que comprar el producto?
15. Qué tanto le gusta al cliente comprar el producto nuevamente?
16. Qué tanto le gusta al cliente comprar otro producto de mis productos?
17. Cuáles son los atributos del cliente que compra el producto?
18. Cuáles son los atributos del cliente que compra todos mis productos?
19. Cuáles son los atributos del cliente que no compra ninguno de los productos?
20. Cuál es la tasa de liquidación por cliente, producto, modelo, etc.?
21. Defina los segmentos de los clientes y los perfiles
22. Defina los atributos de los clientes asociados con las compras históricas del producto
23. Defina a aquellos clientes con probables atributos a comprar nuevos productos
24. Cuál es el nivel de los clientes que regresan por segmento del clientes en el año pasado ordenado por región, canal y unidad organizacional?
25. Cuales son los atributos de los clientes que ha han permanecido leales por un periodo de 3/4/5/6/7/8/9/10 años dividiéndolos en canales de atributos y rangos de productos/servicios y uso de productos o servicios?
26. Cuál es el nivel de satisfacción de los clientes en el año pasado (medido como número total de quejas que han sido resueltas y no resueltas?)
27. Cuál es el nivel de complacencia con el nivel de acuerdo de servicio al cliente por el número y tipo de eventos de no queja en el año pasado?
28. Cuál es la demanda latente de nuestro producto en el mercado por producto, por cliente, segmento del cliente, región o canal (midiendo el valor total del cliente a mas bajo valor del cliente que comparten las mismas características y en contra de todo el mercado)?
29. Cuáles son los atributos comunes de aquellos clientes que aceptaron cita de orden por producto?
30. Cuales son los atributos comunes de aquellos clientes que declinaron a una cita de orden por producto?
31. Cuántas quejas hemos manejado en el año pasado por clientes por su tipo de queja?

32. Cuántas quejas hemos manejado en el año pasado por canal o intermediario por tipo de queja?
33. Cuál es el tiempo promedio que se ha tomado en resolver duda?
34. Cuantas quejas fueron irresolubles en el año pasado por cliente, segmento de cliente, producto, unidad organizacional y unidad geográfica?
35. Cuál es la tasa promedio de abandono (cancelaciones por clientes)

## Análisis de venta

1. Cuál ha sido la efectividad (movimiento en volúmenes de venta) de ventas cruzadas por dimensión de tiempo?
2. Cuál ha sido la efectividad (movimiento en volúmenes de venta) de sobre ventas por dimensión de tiempo?
3. Cuál ha sido nuestra actuación de ventas por producto, por región, canal, unidad organizacional y de cliente?
4. Cuál ha sido nuestro actuación de ventas por ingreso de cliente por canal, unidad organizacional y regional?
5. Cuál es el volumen de venta sobre productos y grupo de productos?
6. Cuál es el volumen de venta sobre subproductos y productos?
7. Cuál es el volumen de ventas sobre productos por marca?
8. Cuál es la relación (volúmenes de venta) entre el tamaño del canal y ventas?
9. Cuáles son los movimientos en volúmenes de venta por porcentaje, por canal sobre los pasados 1/2/3 años?
10. Identificar a aquellos clientes que han comprado un producto a través de un canal directo por producto y canal y aquellos clientes que han comprado un producto a través un intermediario por producto, tipo de canal e intermediario?
11. Cual es el tiempo total den ordenes de transacción de ventas para una orden clasificado por escenarios con un análisis del promedio de tiempo que ha tomado cada escenario por cliente, canal, producto, unidad organizacional y región?
12. Cómo podemos identificar al cliente para satisfacer las ordenes para un nuevo producto que no esta disponible?
13. Cuantas citas fueron ofrecidas por prospecto y cliente, cliente demográfico?
14. Cuántas citas fueron aceptadas por prospecto y cliente, cliente demográfico?
15. Cuál es el tiempo promedio para citas que fueron aceptadas, calificadas o declinadas?
16. Cuántas citas fueron aceptadas, fueron canceladas con dos semanas o no tuvieron orden directa de débito registrada con el banco del cliente?
17. Cuál es la variación entre el plan y lo actual para no aceptar citas de clientes demográficos, geografia y canal?
18. Concuerdan las ventas con los vendedores
19. Concuerdan las ventas con el minorista/con el canal
20. Cuánto y cual fue el valor de las renovaciones en el año pasado?
21. Cuánto y cual fue el valor de las extensiones en el año pasado?
22. Cuánto y cual fue el valor de los sobre pagos en el año pasado?
23. Cuánto y cual fue el valor de los pagos indebidos en el año pasado?
24. Cuánto y cual fue el valor de los fondos no identificados en el año pasado?

## **Análisis de Campaña**

(Nota: La mayoría de las preguntas para un manejo de campaña son una simple selección de declaraciones/afirmaciones basadas en los requerimientos del grupo objetivo)

1. Cuál ha sido la respuesta de una campaña en particular por volúmenes de venta, por región, por segmento de cliente?
2. Cuál ha sido la respuesta de una campaña en particular por respuesta por categoría de campaña?
3. Cuál categoría de respuesta por campaña ha sido más consistente trasladada dentro de un evento de venta para una campaña en particular, para todas las campañas por campaña de media?
4. Cuál es la relación del costo de una campaña en particular y el ingreso generado por esa campaña
5. Cuál cliente ha demostrado sensibilidad a una campaña por la media?
6. Qué cliente ha dicho que no quiere ser incluido en las campañas y por qué?
7. Cuáles son las fuentes externas para una campaña de datos de clientes y cuáles han sido los más exitosos?
8. Qué productos con gran afinidad pueden ser el target a un cliente que tiene uno de estos productos?
9. Cuál es la tasa de fracasos de una campaña por escenario de campaña?
10. Seleccione a todos esos clientes que tienen gran propensión a responder a campañas pero no a una completa transacción de venta?
11. Cuál es la relación entre canales de cliente y una campaña sensible?
12. Cuál es la relación entre los atributos demográficos y una campaña sensible?
13. Cuál es la relación entre los clientes por espacio geográfico y una campaña sensible?
14. Cuál es la relación entre la mezcla de producto y una campaña sensible?
15. Cuáles clientes han indicado sensibilidad en el precio durante las campañas?
16. Cuáles clientes han indicado sensibilidad en la calidad durante campaña?
17. Cuál es la diferencia en sensibilidad por evaluación del cliente?
18. Cuál es la relación entre sensibilidad del cliente e historias de fracaso o quejas?
19. Cuál es la relación entre sensibilidad del cliente y el ciclo de vida?
20. Cuál es la relación entre sensibilidad del cliente y eventos desde el tiempo en el cual han estado ocurriendo?
21. Cuál es la relación entre la duración de la lealtad del cliente y la sensibilidad?
22. Identificar a todos aquellos clientes que han dado una respuesta fracasada a cualquier campaña durante los 1/2/3/4/5 años pasados
23. Identificar, donde hay más de un cliente en una familia, las diferencias en sensibilidad
24. Identificar a aquellos clientes que ha comprado un producto el cual previamente tuvo una respuesta fallida en la campaña de ese producto
25. Identificar el éxito de seguir con campañas para productos anexos/auxiliares
26. Identificar la relación entre los grupos target demográficos y la demografía capturada por el canal de campaña, media o fuente?

## **BANCA**

1. Cuál Es el balance pendiente (interés y principal) por cliente y producto?
2. Cuál es el ingreso desde el primer día del préstamo (solo interés)?
3. Cuál es el número de productos a préstamo por cliente y segmento de cliente?
4. Cuál es la distribución del cliente por edad?
5. Cuál es la distribución de una sucursal o otro canal de clientes por edad?
6. Cuál es la cuenta de clientes por edad?
7. Cuál es la cuenta de una sucursal o otro canal de cliente por edad?
8. Cuál es la distribución de cliente por estado civil?
9. Cuál es la distribución de una sucursal o otro canal de cliente por estado civil?
10. Cuál es la cuenta de clientes por estado civil?
11. Cuál es la cuenta de una sucursal o otro canal de cliente por estado civil?
12. Cuál es la distribución del cliente por genero?
13. Cuál es la distribución de una sucursal o otro canal de cliente por género?
14. Cuál es la cuenta de clientes por género?
15. Cuál es la cuenta de una sucursal o otra canal de cliente por genero?
16. Cuál es la distribución de cliente por lenguaje?
17. Cuál es la distribución de una sucursal o otro canal de cliente por lenguaje?
18. Cuál es la cuenta de clientes por lenguaje
19. Cuál es la cuenta de una sucursal o otra canal de cliente por lenguaje?
20. Cuál es la distribución de cliente por nacionalidad?
21. Cuál es la distribución de una sucursal o otro canal de cliente por nacionalidad?
22. Cuál es la cuenta de clientes por nacionalidad?
23. Cuál es la cuenta de una sucursal o otra canal de cliente por nacionalidad?
24. Cuál es la distribución de cliente por comportamiento de cuenta?
25. Cuál es la distribución de una sucursal o otro canal de cliente por comportamiento en la cuenta?
26. Cuál es la cuenta de clientes por comportamiento en la cuenta?
27. Cuál es la cuenta de una sucursal o otra canal de cliente por comportamiento en la cuenta?
28. Cuál es la distribución de cliente por comportamiento adverso?
29. Cuál es la distribución de una sucursal o otro canal de cliente por comportamiento adverso?
30. Cuál es la cuenta de clientes por comportamiento adverso?
31. Cuál es la cuenta de una sucursal o otra canal de cliente por comportamiento adverso?
32. Cuál es la distribución de cliente por producto banco?
33. Cuál es la distribución de una sucursal o otro canal de cliente por producto banco?
34. Cuál es la cuenta de clientes por producto banco?
35. Cuál es la cuenta de una sucursal o otra canal de cliente por producto banco?
36. Cuál es la distribución de cliente por rango de ingresos?
37. Cuál es la distribución de una sucursal o otro canal de cliente por rango de ingresos?
38. Cuál es la cuenta de clientes por rango de ingresos?
39. Cuál es la cuenta de una sucursal u otro canal de cliente por rango de ingresos?
40. Cuál es la distribución de cliente con niños dependiente?

41. Cuál es la distribución de una sucursal o otro canal de cliente con niños dependientes?
42. Cuál es la cuenta de clientes con niños dependientes?
43. Cuál es la cuenta de una sucursal o otra canal de cliente con niños dependientes?
44. Cuál es la distribución de cliente con casa propia?
45. Cuál es la distribución de una sucursal o otro canal de cliente con casa propia?
46. Cuál es la cuenta de clientes con casa propia?
47. Cuál es la cuenta de una sucursal o otra canal de cliente con casa propia?
48. Cuál es el costo de un cliente por canal?
49. Cuál es el costo de cliente por línea de producto?
50. Cuáles son nuestros clientes provechosos?
51. Cuáles son nuestros clientes no provechosos?
52. Cuáles son nuestras líneas de productos provechosas?
53. Cuáles son nuestras líneas de producto clientes no provechosas?
54. Todos los de arriba por ciudad!
55. Todos los de arriba por país!
56. Todos los de arriba por provincia!
57. Todos los de arriba por bancos de cada región!
58. Todos los de arriba divididos por año!
59. Todos los de arriba divididos por cuarto de año!
60. Todos los de arriba divididos por mes!
61. Todos los de arriba divididos por días festivos!
62. Todo tipo de información por familias!
63. Comparación de todos los de arriba con un periodo pasado de tiempo!
64. Cuáles son nuestros clientes que han tenido un promedio en el balance de su cuenta corriente mayor a \$ 500 por cada uno de los 3,6,9 meses?
65. Cuáles cuentas son nuevas cuentas?
66. Qué clientes deberían ser incluidos en una particular campaña de promoción?
67. Qué clientes no quieren ser incluidos en una campaña y por qué?
68. Alguna campaña logró sus metas financieras y de volumen?
69. Qué familias son targets para un plan de colegiaturas?
70. Cuáles 1000 clientes tienen los más altos ingresos?
71. Cuál ha sido la respuesta de los clientes (basados en algún criterio) para cada campaña de los dos últimos cuartos de año?
72. Cuál campaña ha tenido un impacto positivo más alto en ingresos durante el año pasado?
73. Cuáles clientes son más probables que compren un auto nuevo este año?
74. Cuál ha sido el porcentaje de préstamos malos (personal) en el año pasado y como se compara con otros años?
75. Deberíamos iniciar una promoción para nuestros clientes que son miembros AAA?
76. Cuáles créditos van a ser cancelados en los siguientes dos meses?
77. Cuántos clientes han echo grandes depósitos en los últimos seis meses y cuales clientes hicieron grandes depósitos durante ese tiempo?
78. Cuáles son los clientes que tuvieron cunetas de ahorros con un balance mayor a \$500 el los tres y seis meses que pasaron?
79. Cuál cliente no debe ser incluido en la presente campaña por que ellos ya tiene el producto que esta siendo promocionado?

80. Cuáles clientes han demostrado un patrón en su comportamiento o un significativo evento que puede resultar en que ellos salgan del banco?

## **Análisis de Recursos Humanos**

1. Lista de todo el personal por grado, mando, unidad organizacional y geográfica
2. Qué cursos de capacitación has asistido los empleados durante los 1/2/3 años pasados por curso, empleado y unidad organizacional?
3. Cuál es la relación entre entrenamiento técnico y satisfacción del cliente?
4. Cuál es la relación entre entrenamiento en ventas y productos vendidos?
5. Cuál es la relación entre comisiones por venta y volúmenes de venta?
6. Cuál es la relación entre otros incentivos y volúmenes de venta?
7. Cuál es el volumen de venta por vendedor o equipo de venta?
8. Cuál es la relación entre producción de productividad con algún atributo de una unidad organizacional?
9. Cuáles son las horas trabajadas por empleado por locación y por grado?
10. Cuál es la relación entre actitud de ventas y algún atributo de una unidad organizacional?
11. Lista de todo el personal por rango de mando?
12. Lista todo el personal en orden ascendente por gastos totales de demanda en los 1/2/3 años pasados
13. Lista del personal en orden ascendente por tiempo extra total en los 1/2/3 años pasados
14. Lista de todo el personal en orden ascendente por reporte de accidente el los 1/2/3 años pasados
15. Lista del personal por género, lenguaje, raza
16. Concuerda los detalles de un programa de incentivos con el producto
17. Concuerda los detalles de un programa de incentivos con el producto marginal

## EJEMPLO DE ANALISIS DEL CICLO DE VIDA DE UN CLIENTE EN LA BANCA

La siguiente lista describe un numero de eventos del escenarios de vida de un cliente en la banca que puede ser incorporada dentro de un programa formal de relación de marketing. Nuevamente estos incluyen algunas acciones relacionadas que pueden ser apropiadas.

Escenario de Vida de un Cliente	Acciones/Eventos	Oportunidad de Comunicación
Apertura de una cuenta de un niño	Apertura una cuenta de ahorro joven	Protección para padres Inversiones/ahorrando para padres y abuelos Gastos de escuela Educación futura planeada para padres
Graduación	Apertura de una cuenta estudiantil a una fecha más X años para Julio/Agosto? Identificar tipo de grado profesional	Ahorros para pensiones de profesionales
Primer Trabajo	Apertura de Cuenta de un trabajador joven	Ahorros básicos de productos
Compra de Casa	Hipoteca o protección	Producto hipoteca
Matrimonio /Vivir con una pareja	Jóvenes (<30) Abren cuenta conjunta Cambio de nombre o de dirección	Pensiones, cobertura de enfermedades críticas, ahorros
	Rango de edad media (<30) Abren cuenta conjunta Cambio de dirección	Pensiones, ahorros, protección. Inversiones si dos familias se juntan Retienen primera relación
	Mayores (+45) Abren cuenta conjunta Cambio de dirección	Pensiones, consejos financieros generales Retiene primera relación

Nacimiento de un niño	Cambios en el salario de una familia Posible reducción en el salario de la mujer Recaudación de beneficio para el niño en donde se de este caso	Consejos financieros
Cambios Positivos en	Porcentaje de incremento	Revisión de jubilación /

salarios familiares	en el salario individual Nuevo salario en la familia	pensiones, hipotecas, inversiones
Pago de Bonos	Pago de bonos 150% del salario mensual usualmente por mes	Especificamente cuando se acumula
Movimientos de mejora en la casa	Venta de propiedad y su contenido	Producto de hipoteca
Movimientos de desmejora en la casa	Cambio en los pagos de hipoteca Cambio en los detalles de la casa para el seguro de la casa	Inversiones
Fin de hipoteca	Fin de contrato Fin de la hipoteca pago	Inversiones, revisiones
Jubilación	Reducción en el ingreso Reducción y cambio para la fuente de ingresos Años 50/55/60/65? No pagan impuestos completos Reciben del estado una pensión	Ahorros, acumulación de la generación de ingresos, planes de impuestos por herencia.
Fase de jubilación	Edad mayor más ingresos dobles	Como arriba más una pensión.

### Seguimiento de evento de vida

Lo siguiente es una lista que describe un número de eventos de tiempo de vida de relación con un banco que podría ser incorporada dentro de una relación formal de un programa de marketing. Nuevamente estos incluyen algunas acciones relacionadas que pueden ser apropiadas.

Herencia	Fin de cualidades del valor de una cuenta	Cuentas conjunta: separación igualitaria, consejos financieros Cuenta de soltero: plan general de financiamiento
Perdida de empleo	Perdida de salario por familia Notificación	Reducción de egresos
Accidentes/discapacidad	Reducción en el salario Licitación en el ingreso	Productos de inversión
Divorcio/separación	Transferir el sujeto de	Busca revisiones

	hipoteca Cerrar cuenta conjunta abrir una no conjunta Cambio de nombre/dirección Cambio en la notificación del estado civil	
--	---	--

## **VENTAS AL POR MENOR**

1. Cuál es el impacto de abrir/cerrar tiendas minoristas en las otras tiendas/cadenas en la área de captación en la región
2. Cuál es la propensión de la diferencia de los grupos demográficos para hacer compras por tiendas?
3. Cuál es el impacto del desarrollo de un nuevo edificio en el área de captación?
4. Cuál es el nivel y la tasa de decaimiento del mercado que ingresa a un tienda en particular?
5. Existe un servicio o problema de servicio en el stock por región, por tienda, por proveedor, por producto de región
6. Medir la probabilidad de compra en contra la habilidad del producto.
7. Qué beneficios promocionales tuvimos por proveedor, por producto, por periodo?
8. Cuál el porcentaje permitido de promociones que un proveedor por producto puede dar?
9. Cuál es la rentabilidad neta por cada proveedor (retornos de mercaderías, reembolsos)
10. Cuál es el precio actual de la factura de los proveedores (existe algún costo administrativo adicional que hay que soportar por tratar con estos proveedores)?
11. Cuál es el nivel de productos que salen de productos premium por tienda y por porcentaje?
12. Cuál es el número de ventas perdidas como resultado de condiciones climáticas?
13. Cuál es el impacto de mercaderías que salieron en el margen neto de la tienda?
14. Cuáles son las ventas por producto, por tienda y por tiempo?
15. Cuál es la comparación de ventas en ventas en tiendas semejantes ( tiendas de tamaño similar, similar tamaño de área de captación) por día todos los días?
16. Identificar reportes que demuestren las ventas más bajas de un producto y la pero actuación de la tienda por producto?
17. Forma de gastos de un cliente de una empresa de la cadena de ventas al por menor por método de pago, por tienda, por categoría de tienda, por tiempo?
18. Identificar la afinidad y secuencia del análisis de un producto
19. Cuál es el impacto en las ventas en un cadena minorista en el grupo u otro minorista de otra cadena abre en la misma área de captación?
20. Identificar a los clientes que compran habitualmente por cliente e identificar tendencias similares en un nuevo cliente con referencia a mezcla de productos
21. Cuáles son los niveles de servicio por stock, por tienda?
22. Cuál es el nivel de servicio de los mejores 100 ítems?
23. Cuáles son los mejores y peores niveles de servicio por tienda?
24. Cuál es el volumen de devoluciones por razón, por tienda?
25. Cuál es el impacto en la rentabilidad (tomando dentro de una cuenta el impacto del trabajo del capital) de incremento en los niveles del stock basado en el incremento de ventas de los activos?
26. Cuál es el plan semanal de ventas versus la semana actual versus la posición del stock semanal?
27. Identificar tendencias estacionales en consideración a los patrones de compra de los clientes

28. Identificar tendencias estacionales en consideración a los patrones de venta de productos
29. Identificar tendencias cíclicas en consideración a los patrones de compra de los clientes
30. Identificar tendencias cíclicas en consideración a los patrones de venta de productos
31. Cuál es el stock más viejo por producto, por valor, por tienda?
32. Cuáles son las unidades vendidas por valor, por ingreso marginal, por porcentaje marginal?
33. Comparara las ventas actuales por producto, por grupo de producto por tienda, por tiempo al ultimo año de venta/ al presupuesto
34. Cuál es la característica típica de un cliente por producto o grupo de producto?
35. Cuales son los 100 productos más rentables?
36. Cuál es el ítem de más bajo ingreso marginal que tiene afinidad con el ítem que tiene más alto ingreso marginal?
37. Hay cobertura en el plan de ventas por categoría de producto, tienda, empleado, semana, día, año. Cuál es el nivel de descuento por producto y por qué razón?
38. Cuáles son los niveles de devoluciones por producto y por qué razón?
39. Cuál es el nivel de secuencia por producto por niveles de staff por tiempo del día?
40. Cuál es el nivel de interés de dar crédito gratis por producto por tienda?
41. Cuál es el nivel de crédito no autorizado por vendedor por tienda?
42. Cuál es el nivel de quejas de clientes por producto y por tienda?
43. Cuál es la efectividad (uso) de vouchers por las característica del cliente por su ubicación geográfica de demográfica?
44. Cuál es la relación de los descuentos con la actuación de ventas por producto?
45. Cuál es el nivel de ventas por tienda y cuál es el método más común de pago?
46. Cuál es el nivel de ventas por tienda por días y cuál es el nivel de comisiones de venta?
47. Cuál es el análisis total de ventas diarias por tienda por producto, por ventas asociadas y el gran total de ventas?
48. Compare la actuación de las ventas de las tiendas con el número de años que la tienda esta abierta
49. Cuál es el volumen de productos a crédito vendidos diariamente por tienda y temimos del plazo?
50. Cuál es el número promedio de clientes, número de transacciones, valor de la transacción por tienda?
51. Cuál es el costo por tienda (renta, tasas) por contribución de tiendas por tipo de tienda?
52. Cuál es el margen de recaudación bruta por tienda por producto, por tiempo?
53. Cuál es el margen neto por tienda, por producto, por tiempo?
54. Cuál es el movimiento del stock por producto, subproducto, por producto combinado por tienda?
55. Cuál es la edad promedio del stock por producto de cada tienda?
56. Cuál es la incidencia y nivel de salidas de stock por producto, por tienda, por día por hora?
57. Calcular el incremento del valor de las ventas perdidas de salidas de stock por producto, por tienda?

58. Calcular el números de productos devueltos como un porcentaje por producto vendido por región y tienda por cada producto?
59. Calcular la relación del volumen de ventas con las horas de atención
60. Calcular la relación entre el rango de bienes que tiene una tienda y los volúmenes de ventas por producto individual
61. Identificar de la información de ventas la posición de cada producto en su ciclo de vida
62. Quiénes son los proveedores claves y el valor de productos que ellos proveen? (Los 10 mejores en volumen, rentabilidad)
63. Cuales son las ventas por margen de recaudación bruta y rentabilidad por marca, por línea de producto, por producto por distribución geográfica, por tamaño de tienda?
64. Cuál es el nivel de aplicación de crédito que fracasa?
65. Cuál es el nivel de tarjetas de crédito que fracasan?
66. Qué proporción de transacciones en tarjetas de crédito son rechazadas/aceptadas?
67. Cuál es la tasa de responsabilidad de los proveedores(promesas versus entregas cumplidas)?
68. Cuál es la proporción de ventas de productos de propia marca versus otros productos de otra maraca en la misma categoría?

## **ANALISIS FINANCIERO**

1. Cuál es el plan actual y la varianza de el desempeño de las ventas, por ingresos, por clientes?  
Orden por producto, por canal, por cuenta manejada, por unidad organizacional y unidad geográfica.
2. Cuál es el pronostico actual del plan de los productos, canales, región y segmento del cliente?
3. Cuál influencias pueden impactar en el pronostico( inflación, tipos de cambio, tasas de interés)
4. Evaluar la elasticidad de precio por cliente por producto o rango de productos basados en movimientos históricos del precio?
5. Cuáles son los gastos directos asociados con una actividad por categoría de gasto (comisiones, bonos, seguros, provisiones)
6. Cuáles son los gastos directos asociados con una actividad en particular (salarios, viajes, viáticos) por región, unidad y canal organizacional?
7. Cuál es el desglose de los activos financieros por cliente y por producto?
8. Cuál es el desglose histórico de los malos deudas y segmentos del clientes por segmento de cliente, geografía, canal y producto?
9. Cuál son los métodos de colección más efectivos por segmento de cliente, canal y geografía?
10. Cuál es el impacto de las terminaciones antes de tiempo sobre nuestra base de activos?
11. Cuál es la tasa de devoluciones ¿Cuantas pasaron del nivel de atrasos a otra?
12. Cuál es la tasa de colección por unidad organizacional o agentes de colección (numero de pagos, monto de pagos)?
13. Cuál es el nivel apropiado de provisiones perdidas por producto para el siguiente año, segmento de cliente, canal, unidad organizacional y geográfica?
14. Cuáles son los incrementos sobre la base de los activos en el mes/año pasado por tipo de activo y categoría?
15. Cuál es la edad de los activos por tipo de activo?
16. Cuál es el rendimiento de la curva para la tasa de mercado?
17. Cuál es el costo de pedir prestado costo por contrato/grupo de contrato?
18. Cuál es el flujo de caja por contrato/grupo de contrato?

## **ANEXO 2**

**APLICACIONES ANALÍTICAS PARA JDEdwards**

**APLICACIONES ANALÍTICAS**

**1. ANALISIS DE VENTAS**

Preguntas Ejemplo	Indicadores Ejemplo
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuánto ha vendido la compañía durante este período, en ingresos (o utilidad) y volumen, y cómo se compara con el período anterior? Cuál ha sido la tendencia en el tiempo?</li> <li>• Qué regiones han tenido buen desempeño, y dónde hemos retrocedido?</li> <li>• Cómo han contribuido los diferentes canales y divisiones al desempeño total? Cuáles son más efectivos (as), y cuáles están cumpliendo con las expectativas de ingreso (o utilidad) y márgenes?</li> <li>• Cómo se clasifican (ranking) los representantes de ventas en ingresos, volúmenes y márgenes, y cómo ha variado su contribución en el tiempo?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unidades vendidas, porcentaje de cambio</li> <li>• Ingreso, porcentaje de cambio</li> <li>• Valor promedio por orden</li> <li>• Margen de ganancia por orden</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qué tan grande es nuestra base de clientes? Cómo ha cambiado esto en el tiempo?</li> <li>• Cuál es el ingreso promedio por cliente?</li> <li>• Cuáles grupos de clientes ofrecen las más altas contribuciones al ingreso total , el más alto volumen, y el más alto margen?</li> <li>• Se han incrementado en el tiempo los ingresos provenientes de un grupo específico de clientes?</li> <li>• Como representante de ventas, cómo ha cambiado mi base de clientes en el tiempo?</li> <li>• Están los niveles de devolución de los clientes por encima de los niveles excepcionales? Están los altos retornos relacionados a un grupo específico de clientes, región u oficina de ventas?</li> <li>• Hemos estado entregando a tiempo?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unidades vendidas, totales, promedio</li> <li>• Margen por cliente</li> <li>• Devoluciones, cantidad, valor</li> <li>• Conteo de entregas a tiempo</li> <li>• Conteo de clientes</li> <li>• Ingresos por cliente</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qué líneas de productos o productos específicos vendemos más? Qué tanto ingreso están generando? Cómo contribuyen estas líneas al margen total? Qué productos se perfilan como líderes? Qué productos se encuentran experimentando una declinación en su participación?</li> <li>• En qué regiones y a cuáles grupos de clientes se les ha vendido los productos predominantes?</li> <li>• Quién ha estado vendiendo estos productos?</li> <li>• Qué nivel de ingresos o contribución han generado nuestras oficinas de ventas en líneas de productos específicos o en productos y cómo se compara esto con el período anterior?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingreso por producto</li> <li>• Unidades vendidas por producto</li> <li>• Porcentaje de ingreso y utilidad por producto</li> <li>• Contribución a la utilidad por producto</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuantas órdenes de venta y facturas se procesan por año? Ha mejorado esto con el tiempo?</li> <li>• Qué tan efectivos son los representantes de ventas en mantener márgenes manteniendo los descuentos bajos? Están estos descuentos en alza?</li> <li>• Cuántas órdenes de venta se están registrando por representante?</li> <li>• Cuál es la proporción de clientes por representante?</li> <li>• Cuáles puntos de embarque están experimentando el más alto volumen de procesamiento de envíos?</li> <li>• Cuántos embarques son completados y cuántos quedan pendientes en el período? Cómo ha cambiado esta distribución en el período?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingreso de ventas por representante</li> <li>• Conteo de órdenes</li> <li>• Conteo de facturas</li> <li>• Conteo de producto por representantes de venta</li> <li>• Porcentaje de despachos a tiempo</li> <li>• Días de retraso en los despachos</li> <li>• Días de anticipo en los despachos</li> </ul>

## 2. ANALISIS DE LA CONTABILIDAD GENERAL

Preguntas Ejemplo	Indicadores Ejemplo
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuáles son nuestros ingresos, gastos e ingresos netos durante este período? Cómo se comparan con el mismo período anterior?</li> <li>• Cómo se comparan los ingresos por trimestre de este año con los del año anterior?</li> <li>• Cómo se comparan los gastos por trimestre de este año con el promedio de los gastos trimestrales de los últimos cinco años?</li> <li>• Con qué porcentaje del ingreso total contribuye un cierto grupo de cuentas? Alguna cuenta?</li> <li>• Cómo está cambiando el Balance en el tiempo? Cómo lo hacen nuestros activos este mes en comparación con el mismo mes del año anterior?</li> <li>• Qué porcentaje del total de pasivos es responsabilidad de algún grupo de cuentas?</li> <li>• Cuáles tipos de cuentas han contribuido más a las variaciones por sobre el presupuesto? Cuáles tipos de cuentas han contribuido más a las variaciones por debajo del presupuesto?</li> <li>• Cómo ha mejorado o cambiado la exactitud presupuestal en el tiempo?</li> <li>• Cómo se visualiza la liquidez de la compañía por vía de la Prueba Ácida (Razón de Liquidez)?</li> <li>• Cuál ha sido la rotación de nuestro activo fijo durante este trimestre?</li> <li>• Cuál fue nuestra razón Pasivo/Activo el último mes? Cómo se compara con la del mismo mes del último año?</li> <li>• Cuál será el flujo de caja esperado, para el mes actual y para los próximos meses ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambio porcentual de balances resumidos (extractos) en el tiempo</li> <li>• Actividad neta</li> <li>• Presupuesto de cuenta</li> <li>• Variaciones entre presupuestos y saldos reales de cuentas.</li> <li>• Variaciones de cuenta como porcentaje de la variación total</li> <li>• Razón Corriente</li> <li>• Prueba Ácida</li> <li>• Rotación del Activo Fijo</li> <li>• Rotación de Inventario</li> <li>• Rotación de Cartera</li> <li>• Razón de Liquides</li> <li>• Flujo de Caja diario para el mes actual</li> <li>• Flujo de Caja para los próximos meses.</li> </ul>

## 3. ANALISIS DE CUENTAS POR PAGAR

Preguntas Ejemplo	Indicadores Ejemplo
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuánto dinero se adeuda en este período? Qué porcentaje de dicho monto se encuentra vencido?</li> <li>• Con cuánta rapidez está pagando la organización? Cómo se relaciona éstos con los análisis particulares de C/P?</li> <li>• Qué porcentaje de las cuentas no está cumpliendo con los términos de pago? Cuál es el valor de las</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promedio de días para pago a proveedores</li> <li>• Programación por antigüedad de la cartera</li> <li>• Promedio de días vencidos</li> <li>• Valor total y porcentaje</li> </ul>

<p>cuentas vencidas?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuál es el promedio del número de transacciones procesadas por el departamento de C/P en un período? Cómo ha variado en el tiempo? Cuántos ajustes han tenido lugar?</li> <li>• Ofrece el proveedor descuentos a la compañía? Qué porcentaje de los descuentos ofrecidos son aceptados? Cuál es el valor?</li> <li>• Cómo se clasifica (ranking) un proveedor en relación a otros proveedores en términos de volumen transado, descuentos ofrecidos, ajustes y precios?</li> <li>• Cuál es el flujo de egresos esperado basado en el supuesto de que ninguna cuenta se beneficia con los términos de pagos con descuento?</li> <li>• Cuál es el flujo de egresos esperado basado en el supuesto de que todas las cuentas se benefician con los términos de pagos con descuento?</li> <li>• Cuál fué la variación costo total/ahorro en relación a los términos de pago?</li> <li>• Cuál es el promedio ponderado de días vencidos?</li> <li>• Cuál es el promedio del período de pago de C/P por proveedor? Cómo se compara entre los proveedores? Cómo ha cambiado en el tiempo?</li> <li>• Cómo ha cambiado en el tiempo el número total de transacciones procesadas por el departamento de C/P? Impactan a los Indicadores los incrementos en las transacciones procesadas por empleado?</li> </ul>	<p>vencido</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promedio de pagos a tiempo versus vencidos</li> <li>• Conteo de ajustes y valor</li> <li>• Porcentaje y total de las transacciones y valores vencidos</li> <li>• Número de transacciones procesadas por empleado</li> <li>• Conteo y valores de ajustes</li> <li>• Porcentaje de facturas pagadas a tiempo</li> <li>• Pagos a tiempo versus pagos atrasados por empleado (conteo, montos, días)</li> </ul>
--	--

#### 4. ANALISIS DEL DESEMPEÑO DE CUENTAS POR COBRAR

Preguntas Ejemplo	Indicadores Ejemplo
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con qué rapidez recupera la organización sus cuentas por cobrar?</li> <li>• Cuál es el período promedio de cobranza?</li> <li>• Cuál es la rotación de las cuentas por cobrar?</li> <li>• Cuánto dinero se le debe a la organización por período?</li> <li>• Qué porcentaje del dinero por cobrar se encuentra en retraso?</li> <li>• Qué porcentaje del dinero en deuda se está trasladando a alto riesgo?</li> <li>• Qué porcentaje de las cuentas no está cumpliendo con los términos convenidos?</li> <li>• Cuál es el valor de las cuentas ya vencidas?</li> <li>• Cómo han evolucionado las deudas morosas?</li> <li>• Cuál es el valor de los ajustes?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Período promedio de cobranza</li> <li>• Flujo de Caja proyectado</li> <li>• Días de ventas vencidos</li> <li>• Promedio de días vencidos</li> <li>• Monto de deudas morosas</li> <li>• Conteo de ajustes y valores</li> <li>• Flujo de Caja proyectado de clientes</li> <li>• Promedio de días de</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuáles son las razones para los ajustes?</li> <li>• De dónde aparecen los ajustes? De cuáles clientes? De cuáles regiones?</li> <li>• Cómo ha cambiado el número total de transacciones en proceso en el departamento de cuentas por cobrar en el tiempo?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>pago de clientes</li> <li>• Conteo de descuentos obtenidos y sus montos</li> <li>• Conteo de ajustes totales por grupo y tipo</li> </ul>
---	---

## 5. ANALISIS DE INVENTARIO

Preguntas Ejemplo	Indicadores Ejemplo
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuál ha sido nuestra inversión corporativa en existencias durante este período, durante el último período y durante el último año?</li> <li>• Cuántas unidades de inventario mantenemos por grupos de materiales específicos? En cuáles bodegas (almacenes), plantas, otras locaciones?</li> <li>• Cuántos días de inventario tenemos en cada bodega y en cada ítem?</li> <li>• Cómo se comparan los materiales al hacer un análisis ABC? Dónde se están manejando mis materiales clase “A” y cuán seguido están rotando?</li> <li>• Cuánto de mi inventario está disponible para distribución, cuánto está en consignación, en tránsito y en calidad de stock reservado?</li> <li>• Cuál es la rotación de nuestro inventario? Algunos materiales son de movimiento rápido, de movimiento lento, inactivo (muerto)?</li> <li>• Qué porcentaje de stock reservado fué usado del inventario durante el último año?</li> <li>• Cuántos movimientos han sido procesados durante este período comparados con el último período y cómo se convierten en mercancías (productos) recibidas y distribuidas?</li> <li>• Qué proporción del inventario fué recibido en calidad de inventario no restringido, en control de calidad, y otros status restringidos en el último trimestre?</li> <li>• Cuántos tipos de materiales fueron procesados, y qué proporción de materiales han sido destinados a la satisfacción de órdenes, consignaciones y a desechos?</li> <li>• Cuántas entradas han sido procesadas por empleados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promedio del nivel del stock</li> <li>• Niveles máximos y mínimos del stock</li> <li>• Rotaciones del inventario</li> <li>• Salidas de stock del inventario</li> <li>• Valoración del Stock</li> <li>• Días de inventario</li> <li>• Cantidades reservadas</li> <li>• Movimientos en cantidades</li> <li>• Movimientos en valores</li> <li>• Conteo en libro y físico de los niveles de stock</li> <li>• Valores corrientes en libro y en stock físico</li> <li>• Porcentaje relativo de la exactitud del stock</li> </ul>

en este período?

- Cuáles fueron los niveles máximos y mínimos de inventario alcanzados en las bodegas, y se encuentran estas fluctuaciones dentro de los límites predefinidos?
- Cuán exactos han sido nuestros conteos físicos en unidades en la organización en este período, y si se está mejorando nuestro porcentaje de exactitud?
- Cuán grandes han sido, en promedio, nuestros faltantes y excesos y dónde han ocurrido?
- Existen bodegas o lugares de almacenamiento que estén desempeñándose por fuera de los estándares corporativos para el logro de la exactitud del conteo físico?
- Ocurren consistentemente los faltantes, ya sea en grupos o en materiales específicos, o más bien estos faltantes son anomalías?

## 6. ANALISIS DE COMPRAS

Preguntas Ejemplo	Indicadores Ejemplo
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A cuántos proveedores le hemos comprado este año? Como se clasifican los proveedores por volúmenes e ingresos (recursos) gastados? Cómo ha cambiado esto en el tiempo?</li> <li>• Qué porcentaje se ha gastado por proveedor en un período específico?</li> <li>• Cuántos proveedores tenemos por materiales o grupos de materiales específicos? Qué porcentaje del volumen es provisto por un solo proveedor?</li> <li>• Cómo se comparan los precios de los diversos proveedores en un material específico?</li> <li>• Cómo se comparan los términos de compras, como son los pagos y despachos entre proveedores?</li> <li>• Hay proveedores con un comportamiento persistente de demoras en los despachos? Cuánta demora? Y qué sucede en relación a la calidad de los materiales recibidos, despachos inexactos y errores en las facturas?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valores gastados por proveedor</li> <li>• Unidades compradas, variaciones porcentuales en el tiempo</li> <li>• Conteo de materiales comprados a los proveedores</li> <li>• Unidades recibidas</li> <li>• Valores y volúmenes de órdenes pendientes</li> <li>• Conteo de proveedores</li> <li>• Conteo de transacciones</li> <li>• Unidades devueltas</li> <li>• Atrasos en despachos</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qué materiales ha comprado la organización de ventas durante este período? En qué volúmenes y a qué precios? Cómo se distribuyen ellos en un análisis ABC?</li> <li>• Cómo se distribuye el presupuesto de compras a través de grupos y tipos de materiales durante este período comparado con el último período?</li> <li>• Cuántos ítems tenemos en nuestra lista de materiales?</li> <li>• Cómo se distribuyen los volúmenes de compra entre los compradores? Existen oportunidades de consolidar las compras de ciertos materiales a través de algunos compradores?</li> <li>• Cuáles materiales han sido los de más alta y más baja confiabilidad en los procesos? Cómo se compara la calidad entre productos y grupos de productos?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número y valor de unidades compradas</li> <li>• Porcentaje del total de material comprado</li> <li>• Costo en bodega</li> <li>• Conteo de Órdenes de Compra</li> <li>• Conteo de requisiciones</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qué materiales y grupos de materiales han sido solicitados por clientes internos durante este período? Cómo ha cambiado esto en el tiempo?</li> <li>• Qué tipo de solicitudes (Órdenes de trabajo, MRP), expresadas en volúmenes, han sido procesadas?</li> <li>• Qué porcentaje del presupuesto de compras es utilizado en cada canal de demanda para satisfacer sus requerimientos de materiales? Cómo se compara esto con el período previo?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valor gastado por centro de costo</li> <li>• Conteo de tipos de transacciones</li> <li>• Valor promedio por centro de costos</li> <li>• Conteo y valores de requisiciones</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuántas transacciones se realizan en diversas etapas en el ciclo de compras?</li> <li>• Cuántas requisiciones, contratos y órdenes de compra se procesan en la organización?</li> <li>• Cuánto tiempo se demora en pasar de una etapa del ciclo de compra a la próxima etapa?</li> <li>• Cómo se distribuyen las requisiciones para proveedores y materiales entre los compradores?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promedio de las Órdenes de Compra</li> <li>• Días transcurridos entre la requisición y la Orden de Compra</li> <li>• Días promedio por tipo de procedimiento de remisión</li> <li>• Valor total por comprador</li> <li>• Conteo de transacciones procesadas por empleado.</li> </ul>
---	---

## **BIBLIOGRAFIA**

E

Servicio al Cliente

Autor: Malcolm Peel

Un buen servicio ya no basta

Autor: Leonard L. Berry

Fidelizando Clientes

Autor: J .M. Martínez

Detectar y Mantener al cliente leal

Autor: L de Borja, P. de Carvajal

Dirección de Marketing

Autor: Philip Kotler

Clientes contentos de verdad

Autor: Joan Elías

Buscando nuevas Claves in el CRM / Id Tech – J.Hahnke

Autores: Consultora Andersen

Customer Relatiochip Managament

Autores: Jay Curry y Adam Curry

Marketing Relacional

Autor: Josep Alet

Marketing eficaz.com

Autor: Josep Alet