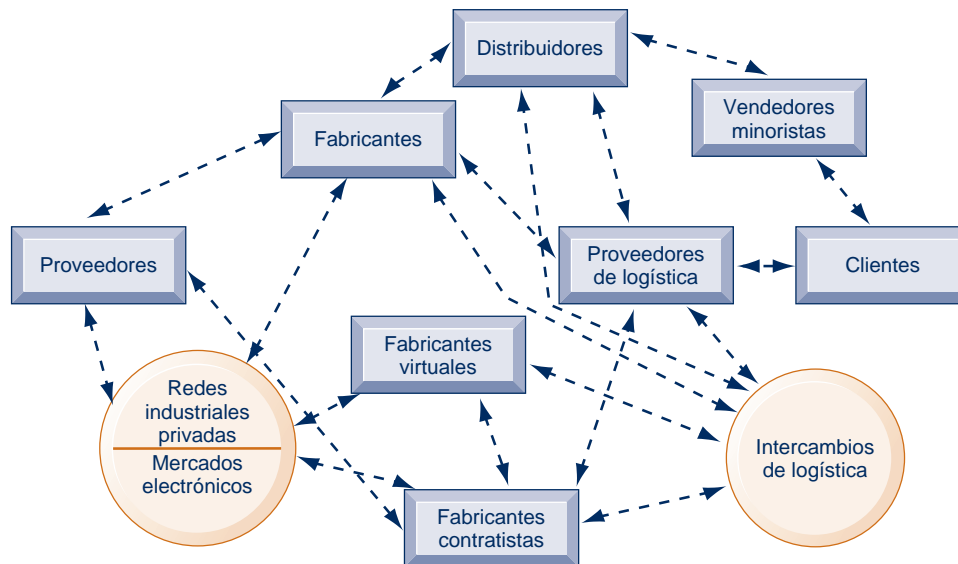


**FIGURA 9.5 LA CADENA DE SUMINISTRO ORIENTADA A INTERNET EMERGENTE**



La cadena de suministro orientada a Internet emergente opera como un sistema nervioso logístico digital. Provee una comunicación multidireccional entre las empresas, redes de empresas y mercados electrónicos, de modo que todas las redes de socios de las cadenas de suministro puedan ajustar inventarios, pedidos y capacidades.

como externas, y además proporcionen a la gerencia información más precisa sobre lo que se debe producir, almacenar y mover. Al implementar un sistema de administración de la cadena de suministro integrado y en red, las compañías igualan la oferta con la demanda, reducen los niveles de inventario, mejoran el servicio de entrega, agilizan el tiempo que el producto tarda en llegar al mercado y utilizan los activos con más efectividad.

Los costos totales de la cadena de suministro representan la mayoría de los gastos de operación para muchas empresas, y en algunas alcanzan el 75% del presupuesto total de operación. La reducción de los costos en la cadena de suministro puede tener un gran impacto sobre la rentabilidad de la empresa.

Además de reducir los costos, los sistemas de administración de la cadena de suministro ayudan a incrementar las ventas. Si un producto no está disponible cuando un cliente lo desea, a menudo los clientes tratan de comprarlo de alguien más. Un control más preciso de la cadena de suministro mejora la capacidad de la empresa para tener disponible el producto correcto para que el cliente lo compre en el momento adecuado.

### 9.3 ¿CÓMO AYUDAN LOS SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN DE RELACIONES CON EL CLIENTE A QUE LAS EMPRESAS LOGREN INTIMIDAD CON LOS CLIENTES?

Es probable que haya escuchado frases como “el cliente siempre tiene la razón” o “el cliente es primero”. Actualmente, estas palabras suenan más verdaderas que nunca. Puesto que, con frecuencia, la ventaja competitiva basada en un nuevo producto o servicio innovador tiene un tiempo de vida muy corto, las compañías se están dando cuenta de que tal vez su única fortaleza competitiva duradera esté en las relaciones con sus clientes. Algunos dicen que la base de la competencia ha cambiado, pues antes se trataba de determinar quién vendía más productos y servicios, pero ahora se trata de determinar quién es “dueño” del cliente, además de que las relaciones con los clientes representan el activo más valioso de una empresa.

## ¿QUÉ ES LA ADMINISTRACIÓN DE RELACIONES CON EL CLIENTE?

¿Qué tipos de información necesitaría para construir y nutrir relaciones sólidas y duraderas con los clientes? Es conveniente que sepa con exactitud quiénes son sus clientes, cómo se puede contactar con ellos, si es costoso o no darles servicio y venderles productos, en qué tipos de productos y servicios están interesados, y cuánto dinero invierten en su compañía. Si pudiera, le convendría asegurarse de conocer bien a cada uno de sus clientes, como si estuviera manejando una pequeña tienda de pueblo. Y también le convendría hacer que sus clientes se sintieran especiales.

En una pequeña empresa que opere en un poblado, es posible que los propietarios y gerentes lleguen a conocer a sus clientes en forma personal, cara a cara. Sin embargo, en una empresa de gran tamaño que opere en un área metropolitana, regional, nacional o incluso en forma global, es imposible “conocer a su cliente” de esta forma íntima. En este tipo de empresas hay demasiados clientes y demasiadas formas distintas en que los clientes interactúan con la empresa (a través de Web, por teléfono, vía fax y en persona). Es muy difícil integrar la información de todas estas fuentes y lidiar con grandes cantidades de clientes.

En una empresa grande, los procesos de ventas, servicios y marketing tienden a estar muy compartimentados, y estos departamentos no comparten mucha información esencial de los clientes. Cierta información sobre un cliente específico podría estar almacenada y organizada en términos de la cuenta de esa persona con la compañía. Otras piezas de información sobre el mismo cliente podrían estar organizadas a partir de los productos que compró. No hay forma de consolidar toda esta información para proporcionar una vista unificada de un cliente a través de la compañía.

Aquí es donde los sistemas de administración de relaciones con el cliente pueden ayudar. Los sistemas de administración de relaciones con el cliente (CRM), que presentamos en el capítulo 2, capturan e integran los datos de los clientes de todas partes de la organización, los consolidan, los analizan y después distribuyen los resultados a varios sistemas y puntos de contacto con los clientes en toda la empresa. Un **punto de contacto** es un método de interacción con el cliente como el teléfono, correo electrónico, departamento de soporte técnico, correo convencional, Facebook, Twitter, sitio Web, dispositivo inalámbrico o tienda de ventas al menudeo. Los sistemas CRM bien diseñados proveen una sola vista empresarial de los clientes, la cual es útil para mejorar tanto las ventas como el servicio al cliente (vea la figura 9.6).

Los buenos sistemas CRM proporcionan datos y herramientas analíticas para responder preguntas como: “¿Cuál es el valor de un cliente específico para la empresa durante su tiempo de vida?”, “¿quiénes son nuestros clientes más leales?” (puede costar seis veces más venderle a un nuevo cliente que a uno que ya lo es), “¿quiénes son nuestros clientes más rentables?”, y “¿qué desean comprar?”. Las empresas se basan en las respuestas a estas preguntas para adquirir nuevos clientes, proporcionar un mejor servicio y apoyar a los clientes existentes, personalizar sus ofrecimientos de una manera más precisa según las preferencias de los clientes, y dar un valor continuo para retener a los clientes rentables.

## SOFTWARE DE ADMINISTRACIÓN DE RELACIONES CON EL CLIENTE

Los paquetes comerciales de software CRM pueden ser de varios tipos: las herramientas de nicho que realizan funciones limitadas, como la personalización de sitios Web para clientes específicos, y las aplicaciones empresariales de gran escala que capturan una multitud de interacciones con los clientes; las analizan con herramientas para informes sofisticados y las vinculan con otras aplicaciones empresariales importantes, como los sistemas de administración de la cadena de suministro y los sistemas empresariales. Los paquetes CRM más completos contienen módulos para la **administración de relaciones con los socios (PRM)** y la **administración de relaciones con los empleados (ERM)**.

**FIGURA 9.6 ADMINISTRACIÓN DE RELACIONES CON EL CLIENTE (CRM)**



Los sistemas CRM examinan a los clientes desde una perspectiva multifacética. Estos sistemas usan un conjunto de aplicaciones integradas para manejar todos los aspectos de la relación con el cliente, que implican servicio al cliente, ventas y marketing.

La PRM utiliza muchos de los mismos datos, herramientas y sistemas que la administración de relaciones con el cliente para mejorar la colaboración entre una compañía y sus socios de ventas. En una compañía que no vende de manera directa a los clientes, sino que trabaja a través de distribuidores o vendedores minoristas, la PRM ayuda a estos canales a vender directamente. Le da a una compañía y a sus socios de ventas la habilidad de intercambiar información y distribuir las iniciativas y datos sobre los clientes, ya que integra la generación de iniciativas, precios, promociones, configuraciones de pedidos y disponibilidad. También provee a la empresa con las herramientas para evaluar los desempeños de sus socios, de modo que pueda asegurar que sus mejores socios reciban el apoyo que necesitan para cerrar más negocios.

El software ERM se encarga de los aspectos de los empleados que están muy relacionados con el software CRM, como el establecimiento de objetivos, la administración del desempeño de los empleados, la compensación basada en el desempeño y la capacitación de los empleados. Los principales distribuidores de software de aplicaciones CRM son: Oracle, SAP, Salesforce.com y Microsoft Dynamics CRM.

Por lo general, los sistemas de administración de relaciones con el cliente ofrecen software y herramientas en línea para ventas, servicio al cliente y marketing. A continuación veremos una descripción breve de algunas de estas herramientas.

### **Automatización de la Fuerza de Ventas (SFA)**

Los módulos de automatización de la fuerza de ventas en los sistemas CRM ayudan al personal de ventas a incrementar su productividad al enfocar los esfuerzos de ventas en los clientes más rentables, aquellos que son buenos candidatos para ventas y servicios. Los sistemas CRM ofrecen información sobre prospectos de ventas y de contacto, información de productos, herramientas para configurar productos y para generar cotizaciones de ventas. Dicho software puede ensamblar información sobre las compras anteriores de un cliente específico para ayudar al vendedor a hacer recomendaciones personalizadas. El software CRM permite a los departamentos de ventas, marketing y entregas compartir con facilidad la información sobre clientes y prospectos. Incrementa la eficiencia de cada vendedor al reducir el costo por venta, así como el costo de adquirir nuevos clientes y retener a los anteriores. El software CRM también tiene herramientas para pronósticos de ventas, administración de territorios y ventas en equipo.

Servicio al cliente

Los módulos de servicio al cliente en los sistemas CRM proporcionan información y herramientas para incrementar la eficiencia de los centros de llamadas, los departamentos de soporte técnico y el personal de soporte al cliente. Tienen herramientas para asignar y administrar las solicitudes de servicio de los clientes.

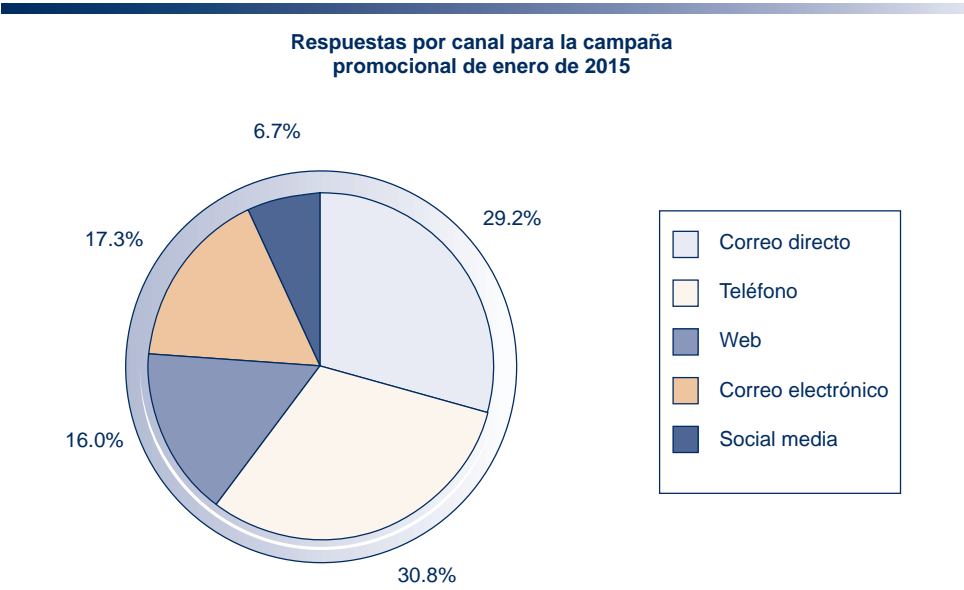
Una de esas herramientas es la línea telefónica de asesoría o citas: cuando un cliente llama a un número telefónico estándar, el sistema desvía la llamada a la persona de servicio apropiada, quien introduce en el sistema por una única vez la información sobre ese cliente. Una vez que están los datos del cliente en el sistema, cualquier representante de servicio puede manejar la relación con el cliente. El acceso mejorado a la información consistente y precisa de los clientes ayuda a los centros de llamadas a manejar más llamadas por día y a reducir la duración de cada llamada. Por ende, los centros de llamadas y los grupos de servicio al cliente logran una mayor productividad, una reducción en el tiempo de las transacciones y una mayor calidad de servicio a un menor costo. El cliente es más feliz porque invierte menos tiempo en el teléfono al contar de nuevo su problema a los representantes de servicio al cliente.

Los sistemas CRM también pueden proporcionar herramientas de autoservicio basadas en Web. El sitio Web de la compañía se puede configurar para proveer información de soporte personalizada a los clientes que lo requieran, así como la opción de contactar al personal de servicio al cliente por teléfono para obtener asistencia adicional.

Marketing

Para soportar las campañas de marketing directo, los sistemas CRM cuentan con herramientas para capturar los datos de prospectos y clientes, proporcionar información de productos y servicios, clasificar las iniciativas para el marketing dirigido, y para programar y rastrear los correos de marketing directo o el correo electrónico (vea la figura 9.7). Los módulos de marketing también cuentan con herramientas para analizar los datos de marketing y de los clientes, identificar a los clientes rentables y no rentables,

FIGURA 9.7 CÓMO DAN SOPORTE LOS SISTEMAS CRM AL MARKETING



El software de administración de las relaciones con el cliente ofrece un solo punto para que los usuarios administren y evalúen las campañas de marketing a través de varios canales: correo electrónico, correo directo, teléfono, Web y social media.

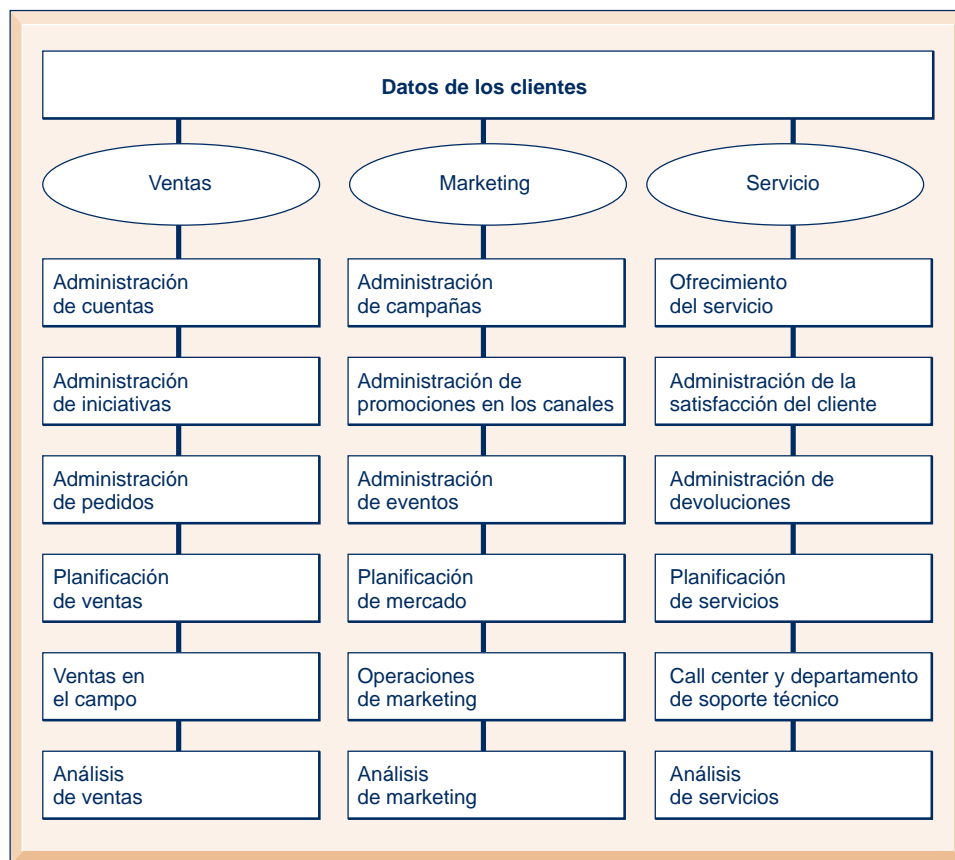
diseñar productos y servicios para satisfacer las necesidades e intereses específicos de los clientes, e identificar las oportunidades de venta cruzada.

La **venta cruzada** es la comercialización de productos complementarios para los clientes (por ejemplo, en servicios financieros, a un cliente con una cuenta de cheques se le podría vender una cuenta para el mercado financiero o un préstamo para mejorar su hogar). Las herramientas CRM también ayudan a las empresas a administrar y ejecutar las campañas de marketing en todas las etapas, desde la planificación hasta la determinación de la tasa de éxito para cada campaña.

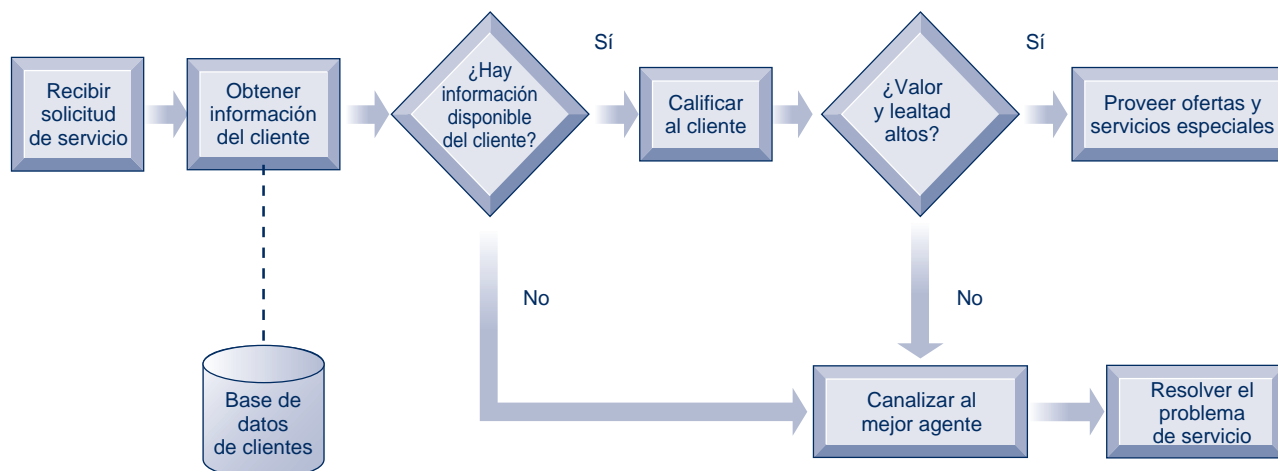
La figura 9.8 ilustra las herramientas más importantes para los procesos de ventas, servicios y marketing que se encuentran en la mayoría de los productos de software CRM. Al igual que el software empresarial, este software está orientado a los procesos de negocios e incorpora cientos de procesos de negocios pensados para representar las mejores prácticas en cada una de estas áreas. Para lograr un máximo beneficio, las compañías necesitan revisar y modelar sus procesos de negocios para ajustarse a los procesos de negocios basados en las mejores prácticas que se encuentran en el software CRM.

La figura 9.9 ilustra la forma en que una de las mejores prácticas para incrementar la lealtad de los clientes por medio del servicio a clientes podría modelarse mediante software CRM. Al dar servicio directamente a los clientes, las empresas tienen oportunidades de incrementar su tasa de retención de clientes al diferenciar a los clientes rentables en el largo plazo para darles un tratamiento preferencial. El software CRM puede asignar a cada cliente una puntuación con base en el valor de esa persona y su lealtad

**FIGURA 9.8 HERRAMIENTAS DEL SOFTWARE CRM**



Los principales productos del software CRM soportan los procesos de negocios en ventas, servicios y marketing, al integrar la información de los clientes de muchas fuentes distintas. Abarcan el soporte para los aspectos tanto operacionales como analíticos de la CRM.

**FIGURA 9.9 MAPA DE PROCESOS DE ADMINISTRACIÓN DE LA LEALTAD DE LOS CLIENTES**

Este mapa de procesos muestra cómo una de las mejores prácticas para promover la lealtad de los clientes por medio del servicio al cliente se modelaría mediante el software de administración de relaciones con el cliente. El software CRM ayuda a las empresas a identificar a los clientes de alto valor para darles un tratamiento preferencial.

a la compañía, además de proporcionar esa información para ayudar a los centros de llamadas a canalizar la solicitud de servicio de cada cliente a los agentes que puedan manejar de la mejor manera las necesidades de ese cliente. El sistema proporcionaría automáticamente al agente de servicio un perfil detallado de ese cliente, en el cual se está incluida su puntuación por valor y lealtad. El agente de servicio utilizaría esta información para presentar ofertas especiales o un servicio adicional al cliente y animarlo a que siga realizando negocios con la compañía. En nuestras Trayectorias de aprendizaje encontrará más información sobre otros procesos de negocios basados en las mejores prácticas que se encuentran en los sistemas CRM.

## CRM OPERACIONAL Y ANALÍTICA

Todas las aplicaciones que acabamos de describir soportan los aspectos operacionales o analíticos de la administración de relaciones con el cliente. La **CRM operacional** integra las aplicaciones que interactúan de manera directa con el cliente, como las herramientas para la automatización de la fuerza de ventas, el centro de llamadas y el soporte de servicio al cliente, así como la automatización de marketing. La **CRM analítica** tiene aplicaciones que analizan los datos de los clientes generados por las aplicaciones CRM operacionales, para proporcionar información que ayude a mejorar el desempeño de la empresa.

Las aplicaciones CRM analíticas se basan en los datos de los sistemas CRM operacionales, los puntos de contacto de los clientes y otras fuentes que se han organizado en almacenes de datos o plataformas analíticas para usarlos con el procesamiento analítico en línea (OLAP), la minería de datos y otras técnicas de análisis de datos (vea el capítulo 6). Los datos de los clientes recolectados por la organización se podrían combinar con los datos de otras fuentes, como las listas de clientes para las campañas de marketing directo que se compran a otras compañías, o los datos demográficos. Dichos datos se analizan para identificar patrones de negocios, crear segmentos para el marketing dirigido y señalar a los clientes tanto rentables como no rentables (vea la figura 9.10 y la siguiente Sesión interactiva: Organizaciones).

Otro resultado importante de la CRM analítica es el **valor del tiempo de vida del cliente (CLTV)** para la empresa, el cual se basa en la relación entre los ingresos producidos por un cliente específico, los gastos incurridos en adquirir y dar servicio a ese cliente, y la vida esperada de la relación entre el cliente y la compañía.