

## EL MERCADO DE LOS SISTEMAS ERP

Los procesos de adaptación de las aplicaciones informáticas al denominado “efecto 2000”, así como la adaptación en Europa a la llegada del euro, han propiciado un importante crecimiento del mercado de los sistemas ERP, ya que muchas empresas han optado estos últimos años por renovar totalmente sus sistemas informáticos de gestión.

Por otra parte, la necesidad de dar soporte a la gestión de la cadena de suministros (aplicaciones SCM, *Supply Chain Management*) y a la gestión de las relaciones con los clientes (aplicaciones CRM, *Customer Relationship Management*), así como la adaptación a los estándares y tecnologías de Internet, han marcado el desarrollo del mercado de los ERPs en estos últimos años.

En la actualidad, el ERP de mayor notoriedad en el mercado es el producto *SAP R/3*, de la empresa *SAP*. De hecho, en algunos sectores se ha convertido en la solución más implantada en las grandes empresas.

Otros fabricantes importantes dentro de este sector a nivel mundial son *Baan*, *JD Edwards*, *PeopleSoft*, *Navision*, *Ross Systems*, *Oracle Applications*, *Adonix*, etc.

También conviene destacar algunas soluciones desarrolladas por empresas nacionales, como el ERP *LIBRA* de *EDISA*, basado en Oracle, que nos ha permitido acceder a un importante número de ejemplos y experiencias prácticas de gran utilidad en la elaboración de este libro.

# 4

## APLICACIONES DE CRM

### MARKETING EN LA NUEVA ECONOMÍA

#### La necesidad de conocer mejor a los clientes

En la economía del nuevo milenio las empresas se enfrentan a un entorno mucho más competitivo. Los clientes están mucho más informados y son considerablemente más exigentes. Solicitan todo tipo de información sobre la empresa y sus productos y la quieren obtener inmediatamente. Demandan soluciones personalizadas y desean participar en la concepción de los productos que van a consumir.

Los medios digitales interactivos permiten desarrollar una comunicación directa entre las empresas y sus clientes, que puede tener lugar desde cualquier lugar del mundo y en cualquier momento (servicio permanente y global).

Nos encontramos, además, en una etapa económica en la que la oferta de productos y servicios supera claramente a la demanda existente, provocando una tremenda lucha de las empresas por mantener sus cuotas de mercado y fidelizar a sus clientes.

Hoy, más que nunca, el cliente es lo más importante y, por lo tanto, resulta imprescindible conocer qué es lo que espera de la empresa, qué productos y servicios se requieren para satisfacer sus necesidades. La orientación total hacia el cliente y hacia el mercado se convierten en la clave, no ya para garantizar el éxito, sino incluso la propia supervivencia de muchas empresas.

Por lo tanto, en estas condiciones, *las empresas necesitan conocer mucho mejor a sus clientes*, para poder establecer una relación duradera y beneficiosa para ambas partes.

Las últimas tendencias en *marketing* plantean una transición desde una situación dominada por la adquisición de nuevos clientes (caracterizada por una inversión masiva en publicidad), hacia otra etapa en la que los esfuerzos se centran en la retención y fidelización de los clientes actuales.

La calidad de los productos y la optimización de los procesos organizativos ya no representan una ventaja competitiva, simplemente son una condición necesaria para poder estar en el mercado.

Con unos precios y calidad en los productos cada vez menos diferenciados en el mercado, una de las pocas ventajas competitivas o elementos diferenciadores que quedan disponibles para una compañía es el poder ofrecer un excelente servicio de atención a sus clientes.

Por este motivo, los expertos en *marketing* han acuñado el término de **Customer Care** para referirse a todas las actividades relacionadas de forma directa o indirecta con el cliente, como *ventas/marketing*, *call center* (centro de atención a usuarios), *help desk* (soporte a clientes), etc.

Las medidas encaminadas a facilitar la fidelización y retención de los clientes tienen un impacto cada vez más importante en los resultados de una empresa.

## La empresa como procesador de información

Para mejorar el servicio y la atención a los clientes, anticipándose en la medida de lo posible a sus necesidades futuras, las empresas necesitan conocer mucho mejor a sus clientes, respondiendo a preguntas del tipo:

- ¿Quién nos compra?
- ¿Por qué nos compra a nosotros?
- ¿Con cuánta frecuencia lo hace?
- ¿Qué es lo que busca cuando nos compra?
- ¿Y qué necesita realmente?
- ¿Podemos llegar a conocer y predecir su comportamiento...?

Asimismo, las empresas deben obtener información sobre las tendencias de los mercados y sobre los movimientos de sus competidores.

Por este motivo, podemos afirmar que hoy en día la información sobre el mercado y sobre los clientes se convierte en el recurso más importante de una organización, hasta el punto de que “el futuro de una empresa no depende del número actual de sus transacciones, sino de la información que la empresa pueda extraer de las transacciones para conocer mejor a sus clientes y ofrecerles un mejor servicio, anticipándose a sus necesidades futuras”.

Parte de esta información se puede extraer de los datos acumulados por el sistema transaccional de la empresa (el sistema ERP o las aplicaciones de gestión empresarial): venta de los productos, reclamaciones, servicios posventa... Otros datos llegan a la empresa y no entran en el sistema: datos de las visitas realizadas por los comerciales, consultas de los propios clientes...

De acuerdo con este planteamiento, deberíamos considerar a la empresa como un “**procesador de información**”, que tiene la posibilidad de capturar y procesar todos los datos asociados a cada una de sus interacciones con sus clientes.

Y no nos referimos sólo a los pedidos y las ventas: llamadas, visitas comerciales, reclamaciones y todo tipo de incidencias que constituyen los “momentos de la verdad”, entendiendo como tales aquellas situaciones en las que cada uno de los clientes entra en contacto con la organización a través de múltiples canales (en persona, teléfono, fax, correo ordinario, *e-mail*, página Web...), para facilitar datos sobre sus necesidades, sobre qué es lo que espera de la relación con la empresa y cuáles son los problemas que han surgido en esa relación.

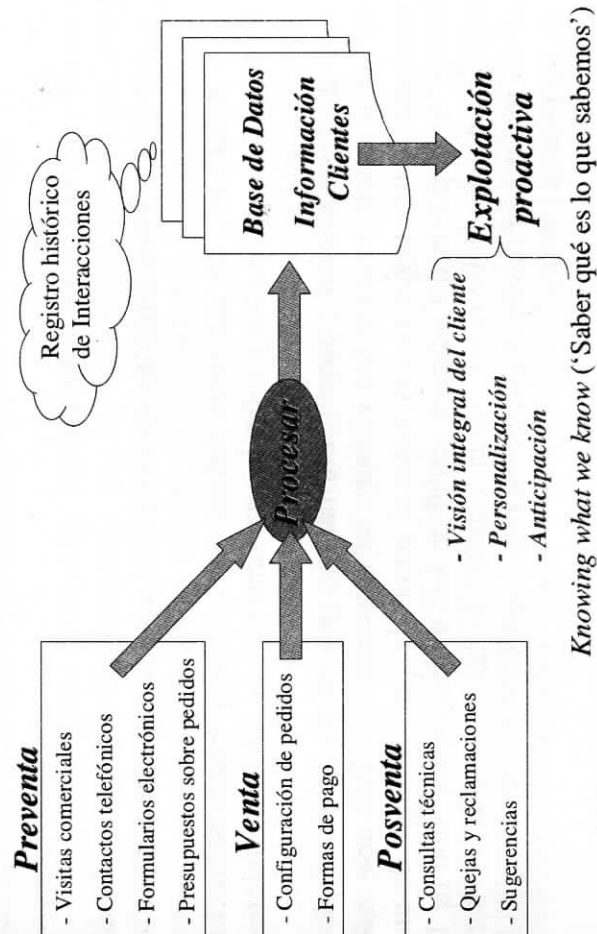


Figura 14. La empresa como un procesador de información

El desarrollo de una completa **Base de Datos de Clientes** se convierte en una herramienta fundamental para poder conocer mejor a cada uno de los clientes de una empresa, siendo para ello necesario registrar los siguientes tipos de datos:

- **Datos sociodemográficos:** ¿quiénes son mis clientes?
- **Respuestas a las actividades de marketing de la empresa:** ¿qué?, ¿cuándo?, ¿dónde?, ¿cómo?, ¿por qué compran?
- **Historial de compras:** ¿qué han comprado?

Tradicionalmente, las empresas trataban de conseguir estos datos mediante estudios de mercado. Sin embargo, hoy en día, los medios digitales interactivos como Internet pueden facilitar estos datos directamente y en tiempo real, de forma no intrusiva.

## La explotación de la relación con el cliente

En la Nueva Economía la valoración de las empresas en los mercados bursátiles no depende, en gran medida, de sus activos físicos ni de sus ventas actuales, sino del potencial de crecimiento y de generación de ventas en el futuro y uno de los principales indicadores de este potencial es la base de clientes (y potenciales clientes), así como el conocimiento que la empresa tiene de éstos y del mercado.

A partir de los datos registrados en su *Base de Datos de Clientes*, la empresa debe llevar a cabo un análisis de la rentabilidad de cada cliente y de su potencial de compras. Se trata, en definitiva, de determinar el *lifetime value* de cada cliente, de medir el valor de la relación con cada uno de los clientes a largo plazo (valor extraído durante toda la relación con el cliente).

Este planteamiento nos obliga a cambiar la forma de entender la relación de la empresa con cada cliente: no se trata de maximizar el beneficio de cada operación considerada de forma aislada, sino del conjunto de la relación con ese cliente, tratando además de prolongar esta relación a partir de un servicio personalizado que comprenda y trate de anticiparse a las necesidades específicas de cada cliente.

Pero, además, la empresa debe centrar sus esfuerzos en los clientes más rentables y con un mayor potencial de compras, desde la perspectiva del *lifetime value*.



Se trata, en definitiva, de pasar de una visión centrada en el producto, típica de la Era Industrial, a una visión centrada en las relaciones con el cliente, más adecuada a las características de la Era Digital y la Sociedad del Conocimiento.

La Era Industrial estaba caracterizada por la producción en masa y la despersonalización de las relaciones, en mercados dirigidos por la oferta, donde se manejaba el concepto de *Market Share* ('Cuota de Mercado') para medir el resultado de una empresa en su sector.

Sin embargo, en la Era Postindustrial, de la Sociedad del Conocimiento, en muchos sectores los mercados pasan a estar dirigidos por la demanda, ya que existe un exceso de oferta debido a la mayor capacidad productiva. En estas condiciones, parece más apropiado el concepto de *Customer Share*, entendiendo como tal la cuota de atención (tiempo dedicado) y de capacidad de compra de cada cliente.

Este planteamiento obliga a pasar de una estrategia de crecimiento basada exclusivamente en la captación de nuevos clientes (*Marketing Acquisition*), a otra estrategia que conceda mayor importancia al mantenimiento y explotación de la relación con los clientes actuales (*Marketing Retention*).

Hoy en día resulta más rentable retener clientes que adquirirlos; los clientes fieles son menos sensibles al precio y tienen un coste de cambio que representa una barrera para los competidores.

Además, si están realmente satisfechos de la relación con la empresa, algunos clientes pueden llegar a actuar como prescriptores de los productos y servicios de la empresa entre su grupo de relación (*Marketing Viral*: los propios clientes contribuyen a dar a conocer los productos y servicios de la empresa). Algunos estudios realizados por consultoras de *marketing* han llegado a la conclusión de que cuesta hasta seis veces más adquirir nuevos clientes que retener los actuales.

De una visión centrada en el producto...

- ⇒ Era Industrial
- ⇒ Mercado dirigido por la oferta
- ⇒ Producción en masa
- ⇒ *Market Share*



a una visión centrada en las relaciones con el cliente

- ⇒ Sociedad del Conocimiento
- ⇒ Mercado dirigido por la demanda
- ⇒ Personalización
- ⇒ Explotación del *lifetime value* del cliente
- ⇒ *Customer Share*



Figura 15

En este nuevo contexto, podemos replantear el objetivo de la función de *marketing* en la empresa: ya no se trata simplemente de identificar y satisfacer las necesidades de los clientes, sino que hoy en día la clave del éxito está en conseguir entusiasmar a cada uno de los clientes.

¿Y cómo conseguimos entusiasmar a los clientes? Para ello, es necesario ofrecerles más de lo que esperan en su relación con la empresa, a partir de un trato directo y personalizado y de una anticipación a sus necesidades.

## Posibilidades que ofrece Internet

Internet es un medio digital interactivo, que permite desarrollar una comunicación directa y personalizada con cada cliente, sin limitaciones geográficas (cobertura global a través de un Website) ni temporales.

Además, a través de un mismo canal es posible realizar distintas interacciones con los clientes: publicidad e información preventiva, configuración de pedidos, compras, servicios posventa, etc.

## SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE MARKETING

La naturaleza bidireccional de este canal permite desarrollar el concepto de personalización hasta sus últimas consecuencias:

- Catálogos de productos, mensajes publicitarios y contenidos adaptados a las necesidades de cada cliente.
- Desarrollo de productos y servicios a medida: ordenadores, música, servicios de información...
- Participación del cliente en la configuración del producto: diseñar una muñeca a medida en Barbie ([www.barbie.com](http://www.barbie.com)), construir un ordenador personal en Dell ([www.dell.es](http://www.dell.es)), encargar un coche configurado a medida en GM ([www.gm Buypower.com](http://www.gm Buypower.com)), etc.
- Seguimiento de eventos clave en la vida del cliente: cumpleaños, aniversarios, sustitución de productos, etc., para poder anticiparse a sus necesidades.

Un caso paradigmático de la utilización exitosa de este nuevo medio ha sido el de la empresa Amazon ([www.amazon.com](http://www.amazon.com)). Podemos considerar que Amazon no está en el negocio de la venta de libros, sino en el de explotar al máximo la relación con sus clientes y, para ello, ha desarrollado sistemas innovadores como los basados en la tecnología de *collaborative filtering* ('filtrado colaborativo'), que permite realizar recomendaciones de productos a cada cliente en función de las compras efectuadas por clientes con aficiones e intereses similares.

De este modo, Amazon trata de ofrecer un servicio totalmente personalizado a partir de la explotación de los datos acumulados sobre sus clientes: qué libros y otros productos ha comprado cada cliente, cuándo los ha comprado, por qué libros se ha interesado, qué libros ha regalado a otras personas, qué libros han comprado otros clientes con aficiones similares, etc.

En el apartado anterior se ha planteado la necesidad de disponer un conocimiento integral de los clientes para poder ofrecer un servicio personalizado, anticipándose a sus necesidades y a los movimientos de la competencia.

Los Sistemas de Información de *Marketing* tienen como objetivo ofrecer una visión lo más completa posible de cada cliente, a partir de la integración de los datos provenientes de la captura de pedidos, de los servicios posventa, de las visitas de comerciales, de las consultas realizadas por los propios clientes, etc.

Tradicionalmente, en la empresa cada departamento ha tenido una visión parcial de los clientes: así, por ejemplo, el servicio posventa desconoce los contactos preventa que han tenido los comerciales con un determinado cliente o cuál ha sido su evolución de ventas y su rentabilidad para la empresa en los últimos meses.

Además, en muchos casos, cuando un cliente se pone en contacto con una empresa para buscar una solución a un problema, tiene que volver a explicar todos los detalles a cada una de las diferentes personas que lo atienden, ya que la organización "no recuerda" estos detalles.

El Sistema de Información de *Marketing* permite explotar los datos acumulados por la empresa en cada uno de los contactos con sus clientes (contactos preventa, operaciones de venta o servicios posventa), para generar un conocimiento integral de cada cliente:

- Cuál es su comportamiento y hábitos de compra: historial de transacciones, frecuencia de consumo, compra media, productos que solicita habitualmente, forma de pago, etc.
- Cuáles son las preferencias manifestadas por el cliente: qué tipos de productos solicita habitualmente, con qué nivel de personalización, etc.
- Análisis de la cartera de productos para cada cliente.

- Información sobre las reclamaciones y los servicios posventa.
- Obtención de la “cuenta de resultados” de cada cliente, computando tanto los ingresos generados como todos los gastos comerciales relacionados directamente con cada cliente (visitas, redacción de proyectos, catálogos entregados, etc.).

Toda esta información debe estar accesible a todos los empleados que tienen un trato directo con los clientes, para poder utilizarla en los “momentos de la verdad”, es decir, en cada una de las situaciones en que un cliente se pone en contacto con la organización (deberíamos entender cada uno de estos momentos como una oportunidad que tiene la empresa para seguir estrechando la relación que mantiene con ese cliente).

Con ello, se pretende ofrecer un trato más personalizado, que redunde en una mayor satisfacción del cliente. Asimismo, se debería realizar una explotación proactiva del conocimiento integral del cliente, anticipándose a sus necesidades y enriqueciendo al máximo cada uno de sus contactos con la organización.

El impresionante avance de las Tecnologías de la Información ha posibilitado desarrollar los nuevos Sistemas de Información de *Marketing*. Desde la aparición de la informática personal (ordenadores PC) a comienzos de la década de los ochenta, se ha incrementado de forma notable la capacidad de procesamiento de información en los puestos de trabajo, gracias sobre todo al impresionante aumento de las prestaciones del *hardware* y del *software* (se ha venido cumpliendo la famosa “Ley de Moore”: cada 18 meses se ha doblado la capacidad de los microprocesadores).

Los medios electrónicos interactivos han permitido desarrollar el denominado *marketing* “uno a uno” (*one to one*), caracterizado por su capacidad de generar relaciones más intensas entre la empresa y el cliente al dirigirse a él de forma personalizada.

## APLICACIONES DE CRM

Las aplicaciones de *CRM* (*Customer Relationship Management*) son herramientas que facilitan una gestión integral de las relaciones con los clientes. Para ello, realizan un seguimiento personalizado de cada cliente, analizando su comportamiento y su rentabilidad para la empresa.

Estas aplicaciones permiten registrar los datos recabados en todos los posibles contactos de cada cliente con la organización:

- Contactos preventiva.
- Gestiones asociadas a una venta.
- Servicios posventa.

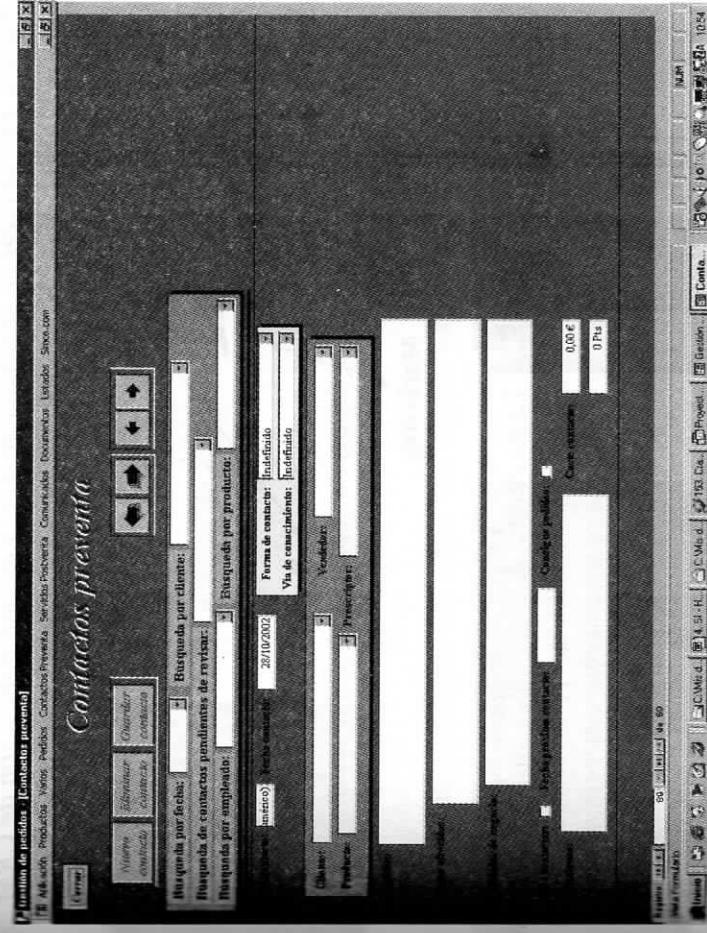


Figura 16. Gestión de contactos preventiva en una aplicación de CRM



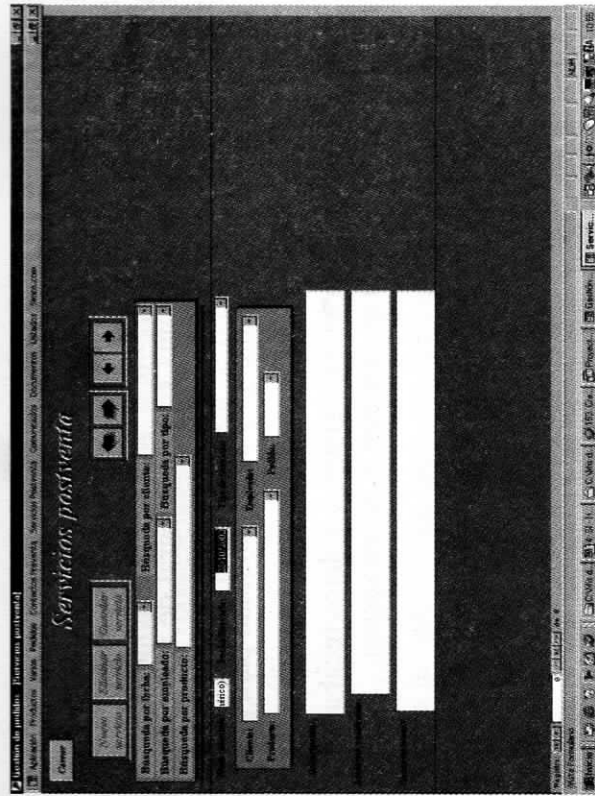


Figura 17. Gestión de servicios posventa en una aplicación de CRM

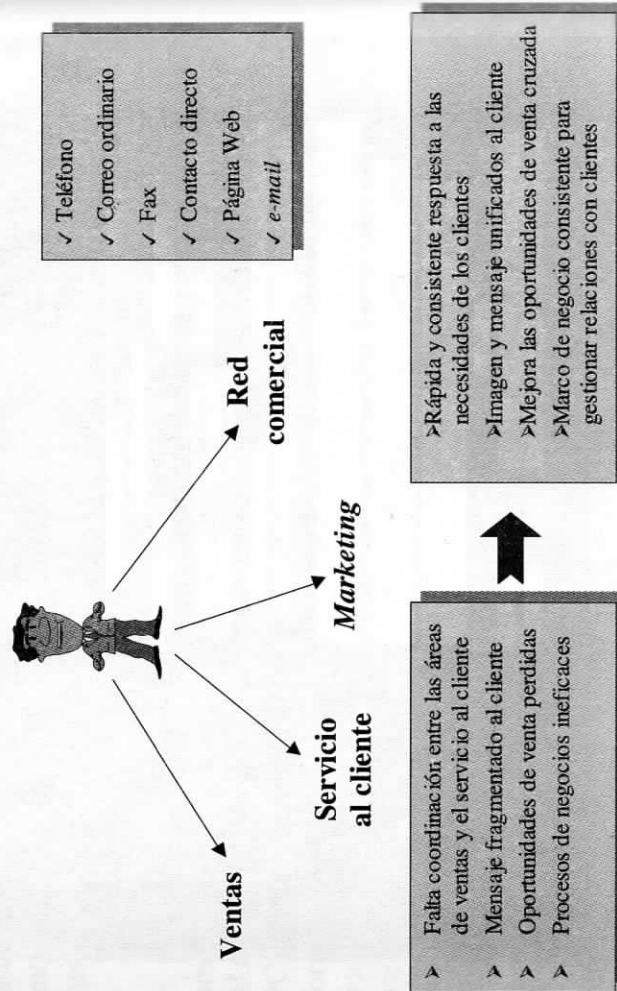


Figura 18. Ventajas de las aplicaciones de CRM

De esta forma, se dispone de información unificada y completa de cada uno de los clientes: los productos y servicios que ha contratado, las campañas y promociones a las que ha respondido, las agendas del servicio posventa, etc., con un tratamiento homogéneo multicanal (contactos en persona, por teléfono, por fax, por correo, a través del Web, por e-mail...).

Estas herramientas permiten generar estadísticas completas sobre los niveles de calidad del servicio posventa, los resultados de las campañas promocionales, el comportamiento de los clientes, etc.

Actualmente en el mercado se encuentran disponibles aplicaciones CRM de empresas especializadas como *Siebel* o *Microstrategy*. Asimismo, relacionados con estas aplicaciones, encontramos otros sistemas, que pueden estar incluidos dentro de un paquete de CRM:

- Automatización de fuerza de ventas (*Sales Force Automation -SFA-*).
- Sistemas de gestión de *call centers*.
- Sistemas de Integración Telefonía-Computador (*Computer-Telephony Integration -CTI-*).

Las empresas son cada vez más conscientes de la necesidad de invertir en este tipo de herramientas, una vez completados el desarrollo de sus sistemas de gestión empresarial (ERPs). Los últimos estudios publicados afirman que el mercado de las aplicaciones CRM va a ser uno de los de mayor crecimiento dentro de la industria informática.

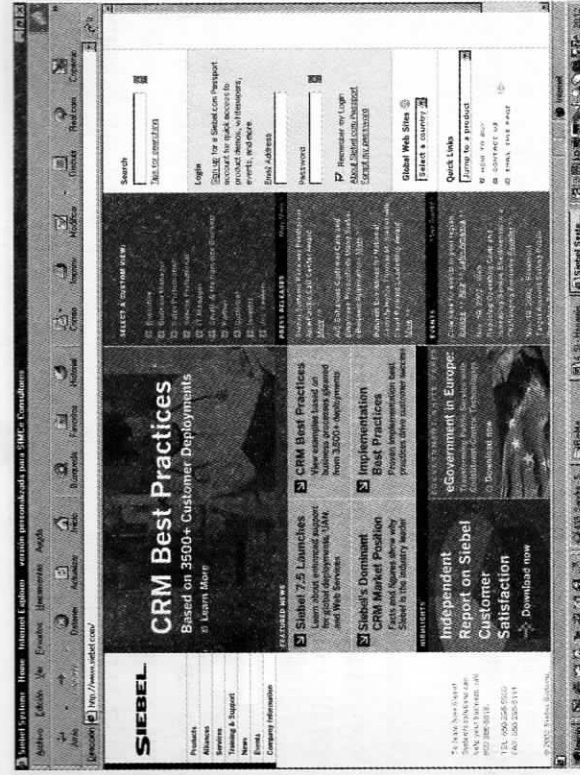


Figura 19. Página Web de SIEBEL

Así, por ejemplo, en un estudio de IDC presentado en junio de 2000, realizado entre 1.000 empresas europeas de cinco países (España, Italia, Francia, Reino Unido y Alemania), se afirmaba que las aplicaciones CRM eran percibidas como un arma estratégica para la diferenciación en todos los sectores industriales. Más de un 19% de las compañías tenían en ese momento programas en fase operativa o de producción, y un 32% de ellas se encontraban en fase de planificación o implementación.

En julio de 2002 el propio gigante de la informática Microsoft anunciaba su intención de lanzar una nueva aplicación de negocio CRM, basada en Web y que se integrará en su plataforma .Net. Microsoft CRM, que es como se llama la nueva línea, se lanzará a finales de 2002 en Estados Unidos y a principios de 2003 a escala internacional.

## SISTEMAS DE WORKFLOW

# NECESIDAD DE MEJORAR LOS PROCESOS DE LAS EMPRESAS

Desde la década de los noventa el mundo ha experimentado importantes cambios políticos y económicos que están teniendo un gran impacto en las empresas.

En la actualidad, nos encaminamos hacia un gran mercado global, impulsado por la apertura de las economías nacionales y por el imparable crecimiento de las infraestructuras y redes de telecomunicaciones, entre las que Internet está adquiriendo un destacado papel. Muchos sectores clave están atravesando un proceso de desregularización y la iniciativa privada se está convirtiendo en la principal impulsora del crecimiento de la economía.