

ESTRATEGIA CRM: GENERANDO VALOR Y FIDELIDAD EN LOS CLIENTES

M.A.N.F. Jorge Ricardo Vásquez Sánchez.

NOVIEMBRE 2009.

ÍNDICE

1. Abstract	3
2. Introducción	4
3. Marco Teórico	
■ 3.1 CRM: enfoque en el cliente	6
■ 3.2 Concepto que nació en el marketing	8
■ 3.3 CRM no es tecnología	10
■ 3.4 Diferencial importante	11
4. Desarrollo	
■ 4.1 CRM: visión única del cliente	13
■ 4.2 enfoque en el cliente	14
■ 4.3 por qué fracasan los proyectos de CRM	17
■ 4.4 la importancia de la comunicación	18
5. Resultados	19
6. Conclusiones	20
7. Bibliografía	21

1. ABSTRACT

Hoy en día en la globalización que vivimos existe más competencia entre las empresas y ésta es más marcada; por lo tanto se requieren generar valores diferenciados que les permitan a las empresas estar vigentes; también el mercado de consumidores ha estado cambiando, ahora son ellos los que marcan la pauta de que productos y servicios son adquiridos, generando con ello una cultura de ventas totalmente diferente, por lo tanto, las empresas han tenido la necesidad de conocer los gustos de los consumidores, auxiliándose de nuevas tecnologías de Información (TI), siendo una de ellas la herramienta de Customer Relationship Management (CRM) que, en español, significa Administración de la Relación con el Cliente y sobre el cual se desarrolla el presente.

2. INTRODUCCIÓN

Hoy en día en la globalización que vivimos cada vez la competencia entre las empresas es más marcada y se requiere generar valores diferenciados para con ellos implementar ventajas competitivas y estar vigentes; también el mercado de consumidores ha estado en continuo cambio, ahora son ellos los que marcan la pauta de que productos son los consumidos y que servicios son adquiridos, generando con ello una cultura de ventas totalmente diferente, por lo tanto las empresas han tenido la necesidad de implementar nuevas tecnologías de Información (TI) por medio de sistemas que les permiten generar información oportuna para la toma de decisiones.

Es por ello que el éxito de una compañía está en satisfacer plenamente a los clientes, ellos son la razón principal de la supervivencia y buen funcionamiento de cualquier empresa, y para lograr que ellos se sientan a gusto y por ende se consiga una respuesta favorable que redunde en beneficios para la compañía, se hace uso de la estrategia de Customer Relationship Management, (CRM) por sus siglas en inglés, significa de manera literal la administración de la relación comercial con los clientes de una empresa; siendo una herramienta que se utiliza cuando la estrategia de negocio de la empresa tiene como eje central al cliente ¹.

¹ CRM, Internexo, información recuperada el 18 de Septiembre de 2009 de su sitio web: http://www.internexo.co.cr/blog/2006/08/qu-es-crm_115645347042285946.html

Por tal motivo, se analiza la empresa 100% colombiana líder en el ramo llanero, GRUPO URSUA, quién a través de los años ha sabido efectuar una buena mezcla de marketing estando en las preferencias de los consumidores por 66 años. Hoy en día la empresa quiere mejorar las relaciones con sus clientes, debido a que existen problemas como: los clientes se quejan de que falta presencia de los ejecutivos de ventas y sus quejas no son atendidas a tiempo. Los gerentes de producto no tienen forma de controlar las actividades de los vendedores con los clientes.

El **objetivo general** es: describir cómo y con qué recursos de TI se logrará que los gerentes de producto controlen las actividades de sus vendedores con los clientes y por lo consiguiente se lleve control sobre la forma en que se atienden las quejas de los clientes.

Por lo tanto el estudio del CRM para grupo Ursua como una estrategia fundamental de la empresa **se justifica** debido a que, los rápidos cambios en los gustos de los clientes, en la tecnología y en la competencia llevan a las empresas a desarrollar un flujo continuo de nuevos productos/servicios. Lo anterior, gracias a las nuevas formas de satisfacer las necesidades de los mismos clientes; en otras palabras un CRM puede ser un sistema que alberga la información de los clientes y que luego podrá utilizar como fuente de ideas para desarrollar nuevos productos.

3. MARCO TEÓRICO

3.1 CRM: ENFOQUE EN EL CLIENTE

El mundo pasó por profundas e importantes transformaciones, sobre todo en los últimos años, impulsadas por el crecimiento de Internet. Al conseguir otro poderoso canal de comercialización y de comunicación, la Web, el sector corporativo debió prever algunos conceptos y reestructurarse. En la era digital, todo es muy rápido. El competidor está a un simple clic en el mouse. Para competir en este escenario, no basta tan sólo ofrecer productos y servicios con más calidad y precio menor. También es necesario conocer al consumidor, ser capaz de satisfacerlo y no perderlo, en poco tiempo, para la competencia. En otras palabras, es necesario saber crear y administrar la relación con el cliente para poder generar valor para la compañía. La gran cuestión es: ¿cómo hacerlo?

Una de las respuestas posibles es partir para el uso del CRM (Customer Relationship Management) que, en español, significa Administración de la Relación con el Cliente. CRM es un sistema integrado de gestión dirigido al cliente, constituido por un conjunto de procedimientos y de procesos organizados e integrados al BPM (Business Process Management, o Modelo de Gestión de Negocios). Algunos softwares, que ayudan y apoyan esa gestión, son comúnmente clasificados y denominados como sistemas de CRM.

Su objetivo principal es "...ayudar a las organizaciones a conquistar posibles clientes y fidelizar a los actuales, siempre teniendo en cuenta alcanzar su satisfacción total, por intermedio del entendimiento de sus necesidades y expectativas"², y por la formación de una visión de 360 grados en los ambientes de marketing. El CRM abarca tres grandes áreas: automatización de la administración de marketing; automatización de la gestión comercial, de los canales y de la fuerza de ventas; y administración de los servicios al cliente.

Los procesos y los sistemas de administración de la relación con el cliente permiten que se tenga control y conocimiento de todas sus informaciones de manera integrada, principalmente con el seguimiento y registro de todas las interacciones con la empresa, que quedan disponibles para todos los sectores que necesiten de esa información, para guiar la toma de decisiones.

La administración de la relación con el cliente permite el registro en tiempo real de todos los contactos realizados por el cliente con la compañía, de forma centralizada. Los registros no dependen del canal de comunicación usado (voz, fax, e-mail, chat, SMS, MMS, entre otros)³ y sirven para que se reúnan informaciones útiles y catalogables. Cualquier información relevante para la toma de decisiones puede ser registrada y analizada periódicamente, para producir informes gerenciales de los más diversos intereses.

² CRM, SAP, información recuperada del 06 de septiembre de 2009 de su sitio web:
<http://www.sap.com/mexico/solutions/business-suite/crm/index.epx>

³ CRM, Internexo, información recuperada el 18 de Septiembre de 2009 de su sitio web:
http://www.internexo.co.cr/blog/2006/08/qu-es-crm_115645347042285946.html

3.2 CONCEPTO QUE NACIÓ EN EL MARKETING

El CRM involucra personas, procesos y tecnología, y permite la creación de una sistemática específica para adquirir más conocimiento sobre el cliente a lo largo de toda su vida, no sólo en el momento que realiza una transacción comercial con la empresa.

El concepto se ampara en los grandes padres del Marketing, tales como Phillip Kotler (autor del libro Administración de Marketing , considerado como la Biblia del Marketing), Robert Kaplan y David Norton (autores del libro Balanced Scorecard), Patricia Seybold (Cliente.com), y Don Peppers y Martha Rogers (autores de varias obras sobre el one-to-one Marketing o Marketing de Relación).

El CRM es una estrategia que le permite a la empresa, como un todo, tener una visión única de su cliente. A partir de ahí, podrá explorar mejor las oportunidades de negocio.⁴ Para eso, aprovecha todas las interacciones que el cliente tiene con la corporación, para captar datos y transformarlos en informaciones que puedan ser diseminadas por la organización. De esta forma, todos los departamentos, tales como call center, ventas, marketing, directorio, etc., pueden tener acceso a las mismas informaciones sobre el cliente: quién es él, sus gustos y preferencias, cuántas veces llamó, reclamaciones que haya

⁴ CRM, Target, información recuperada el 18 de Septiembre de 2009 de su sitio web: <http://www.avastrat.com/boletin/001.html#n2>

hecho, sugerencias que ha dado, cuánto trae de valor para la empresa, entre otras.

Actualmente, pocas corporaciones conocen a sus clientes con esa profundidad. ¿Y por qué es importante todo eso? Estudios realizados en el mercado norteamericano concluyeron que, en un plazo de cinco años, una compañía pierde la mitad de sus clientes y gasta cinco veces más en la conquista de un nuevo consumidor que en la retención del antiguo. Otro dato interesante es que un comprador satisfecho comenta su compra con cinco personas, mientras que uno insatisfecho se queja de la empresa con nueve. Por esos motivos, los principios básicos del CRM sustentan la necesidad de saber identificar, diferenciar (por su valor y necesidades) e interactuar con el cliente, para establecer una relación de aprendizaje continua y para ofrecer una atención personalizada y satisfactoria tanto para el consumidor como para la empresa⁵.

Todas las informaciones relativas a esa relación con el cliente necesitan ser compiladas o recuperadas en el momento que se realiza el contacto, o sea, cuando el cliente llama, para que éste sea reconocido y la empresa pueda aprovechar ese momento para obtener más informaciones y también para ofrecer nuevos productos y servicios. Para eso, es necesario hacer uso intensivo de la tecnología de la información. Pero no sólo eso. También es necesario cambiar la cultura de la organización, con el entrenamiento de los empleados.

⁵ CRM, Target, información recuperada el 18 de Septiembre de 2009 de su sitio web: <http://www.avastrat.com/boletin/001.html#n2>

Implementar tecnologías de CRM sin hacer el rediseño de los procesos internos de la empresa y sin crear un modelo de relación y de atención al cliente podrá ser tan sólo un proyecto de informatización del call center o del área de ventas, lo que no conducirá a los resultados esperados por la organización⁶.

3.3 CRM NO ES TECNOLOGÍA

Como la implementación de sistemas de CRM requiere el empleo de tecnologías, el mercado, en un primer momento, comenzó a interpretar al CRM como si fuera una tecnología. Desde que el concepto ganó la atención de los medios, el segmento de soluciones especializadas se movió con fuerza y rápidamente. Actualmente, existe una infinidad de paquetes vendidos como CRM, pero que, en realidad, contemplan tan sólo una parte de éste. CRM es mucho más que un conjunto de software. Es un proceso continuo que comprende, además del uso de la tecnología, una estrategia de negocios y un cambio de cultura dentro de la organización. Por la gran complejidad, no se implanta CRM de una única vez, ni de una forma estándar. Así como los clientes son diferentes, también cada empresa difiere de las demás⁷.

De acuerdo con esa lógica, el CRM es diferente de un negocio a otro. Una operadora de telecomunicaciones, por ejemplo, que tiene millones de abonados, necesita un proyecto de CRM completamente diferente de una compañía que

⁶ CRM, información recuperada el 18 de Septiembre de 2009 de su sitio web:
<http://www.informaticamilenium.com.mx/paginas/mn/articulo61.htm>

⁷ CRM, Gestipolis, información recuperada el 17 de Septiembre de 2009 de su sitio web:
<http://www.gestipolis.com/canales/gerencial/articulos/20/crm.htm>

fabrica barcos. ¿Y por qué una empresa que fabrica barcos necesita un CRM? Porque en general un barco dura 50 años y, a lo largo de ese tiempo, la compañía necesitará administrar la relación con muchas personas y entidades. Pero mientras la operadora probablemente necesitará un data warehouse (repositorio de datos)⁸ para analizar los datos de millones de personas, la fabrica de barcos podrá emplear un sistema más sencillo porque el número de clientes es mucho menor. Sin embargo, mucho más que analizar las herramientas, será necesario verificar los conceptos, los procesos y entender cómo se adapta el modelo de CRM a las necesidades de cada empresa en particular.

También es necesario tener en cuenta los objetivos pretendidos por los accionistas de la compañía, hasta para analizar si un proyecto de CRM se justifica y, en caso positivo, por cuál punta deberá ser iniciado: por el call center, por el área de ventas (automación de la fuerza de venta) o por marketing.

3.4 DIFERENCIAL IMPORTANTE

Uno de los cambios más importantes promovidos por el CRM se refiere al tipo de información sobre el cliente que es posible recolectar. Hasta entonces, el área de marketing tan sólo contaba con las investigaciones de mercado para obtener datos sobre los clientes. Pero esas investigaciones crean un ambiente artificial, que interfiere en las respuestas dadas. Además, en general, las personas no dicen necesariamente lo que quieren, sino lo que creen que quieren. Y muchas

⁸ CRM, Internexo, información recuperada el 18 de Septiembre de 2009 de su sitio web: http://www.internexo.co.cr/blog/2006/08/qu-es-crm_115645347042285946.html

veces no saben expresar lo que de hecho desean. En este sentido, las investigaciones son buenas herramientas para apoyar a las estrategias de participación de mercado, pero son ineficaces para apoyar estrategias de creación de mercados.

Los sistemas de CRM pueden captar otro tipo de información, porque son capaces de registrar el comportamiento de las personas en los momentos de interacción real con la empresa. Estos sistemas registran y monitorean las navegaciones en sitios web y también llamadas telefónicas. Actualmente, las personas comenzaran a exigir ese monitoreo para que, al llamar o al acceder al sitio de la empresa, sean reconocidas y, de esa forma, no tengan que suministrar sus datos nuevamente. Esos clientes quieren que la compañía conozca sus hábitos y sus preferencias, que el sitio web sea personalizado para su navegación o que la atención telefónica sea abreviada, y tenga la solución rápida para su problema⁹.

El concepto de CRM está en discusión desde 1999¹⁰, pero algunas compañías aún no lo comprendieron en toda su complejidad. Para su pleno entendimiento, no será suficiente conocer tan sólo la teoría y sus principios. Tan sólo la vivencia y el cambio de experiencias posibilitarán, paulatinamente, vislumbrar las dimensiones del CRM, sus límites y sus posibilidades.

⁹ CRM, Internexo, información recuperada el 18 de Septiembre de 2009 de su sitio web: http://www.internexo.co.cr/blog/2006/08/qu-es-crm_115645347042285946.html

¹⁰ CRM, Target, información recuperada el 18 de Septiembre de 2009 de su sitio web: <http://www.avastrat.com/boletin/001.html#n2>

4. DESARROLLO

4.1 CRM: VISIÓN ÚNICA DEL CLIENTE

La implementación del concepto de CRM implica una serie de cambios en las organizaciones. Uno de éstos se refiere a la integración de áreas que solían trabajar de forma independiente en el modelo convencional, tales como los sectores de atención, ventas y marketing. Como la nueva estrategia tiene como objetivo el establecimiento de una visión única del cliente, es necesario un entrenamiento interno, además de cambios en los procesos, para que haya sinergia entre las diferentes áreas de la empresa.

Es absolutamente esencial que el proyecto de CRM contemple la integración activa de todos los puntos de contacto con el cliente (call center, sitios en Internet, e-mails, informaciones recogidas en campo por la fuerza de ventas, etc.), con los sistemas operativos de retaguardia de la compañía, como, por ejemplo, los sistemas de gestión ERPs,¹¹ y con las herramientas de análisis de datos. Todo esto porque, por ejemplo, cuando un cliente llama a la compañía para hacer una reclamación o para pedir alguna información sobre el producto o servicio adquirido, esa acción debe inmediatamente accionar tareas que involucren una transacción en el sistema de gestión, que, por su lado, debe ser accesible por cualquier otro punto de contacto. Es algo relativamente sencillo de entender en el papel, pero extremadamente difícil de realizar en la práctica.

¹¹ ERP, Gestipolis, información recuperada el 04 de septiembre de 2009 de su sitio web: <http://www.gestipolis.com/canales/gerencial/articulos/59/erptamano.htm>

Además del empleo de tecnologías y de entrenar áreas tales como las de marketing y de atención, otro cambio importante debe ocurrir en el enfoque de actuación. De manera general, las empresas siempre desarrollaron sus campañas de venta dirigidas al producto, utilizando las técnicas conocidas como marketing de masa. En este esquema, la forma de comunicación con el cliente es unilateral. La empresa usa las informaciones que el área de marketing recogió por medio de investigaciones diversas, normalmente realizadas por segmentación de mercado¹². Con base en esos datos, se desarrollan campañas para un determinado tipo de público: mujeres de más de 30 años y sin hijos, adolescentes que practican deportes, hombres entre 25 y 30 años con perfil ejecutivo, y así por delante. Lo esperado sería que todas las personas de un determinado segmento tengan las mismas necesidades y comportamientos, siempre contando con un margen de error.

4.2 ENFOQUE EN EL CLIENTE

Cuando se adopta una estrategia de CRM, el enfoque se disloca del producto al cliente. Eso no significa que se puede dejar de usar investigaciones para medir la participación en el mercado ni tampoco dejar de lado las acciones en los medios de comunicación masiva. La cuestión es que tan sólo eso no es suficiente. También es necesario adoptar iniciativas de retención de clientes

¹² De acuerdo a Alberto Briceño en su Diccionario de Marketing (2003) es una “estrategia utilizada para dividir el mercado en distintos grupo de compradores que se estima requieren productos diferentes o marketing mix distinto, de esta forma la empresa incrementa su rentabilidad”

tradicionales y de conquista de otros, nuevos, actividades que deben ser acompañadas de cerca por la gerencia y por toda la empresa.

Para lo cual es necesario identificar cuáles son los clientes y, específicamente, cuáles interesan más para la empresa, por generar más valor, y cuáles no interesan, porque su atención genera alto costo y da como resultado poco valor para la empresa. A Grupo Ursua, por ejemplo, le interesa retener al cliente que cambia sus llantas en los tiempos indicados del producto y se encuentra al pendiente de los servicios que necesita su vehículo. Ese cliente genera valor y por eso merece un tratamiento diferenciado y también que le ofrezcan servicios que mejor satisfagan sus necesidades específicas. Eso no es posible en una estrategia convencional de marketing de masa.

Cuando el enfoque se dirige al cliente, la comunicación pasa a ser individual y bidireccional¹³. El diálogo entre las partes es incentivado y le permite a la compañía, en particular, un aprendizaje mayor sobre sus clientes y, en especial, sobre los que traen mejores resultados. Se crean, por lo tanto, condiciones para que se establezca una relación en la que el cliente puede participar activamente, ya sea para dar sugerencias o para reclamar. Todo eso representa una importante adquisición de conocimiento para la empresa. Por intermedio de ese entendimiento de las necesidades del cliente se podrán

¹³ CRM, Target, información recuperada el 18 de Septiembre de 2009 de su sitio web: <http://www.avastrat.com/boletin/001.html#n2>

realizar acciones y trazar estrategias para satisfacerlo y hasta para anticiparse en lo que se refiere a la atención a sus necesidades futuras.

Pero es necesario estar atento para evitar resbalones en ese recorrido. Independientemente del medio que usa el cliente para comunicarse con la empresa – teléfono, e-mail, personalmente o por carta – cada nuevo diálogo debe basarse en la conversación anterior. El cliente debe sentir que la empresa lo conoce de hecho y que tiene el registro de todas las interacciones pasadas, para que continúe manteniendo una buena relación. Cuantas más informaciones tenga la empresa sobre el cliente, más rápido podrá transformar ese conocimiento en acciones que ofrezcan ganancias.

Todo esto representa un enorme desafío para las organizaciones. Requiere sistemas específicos y alto grado de integración. El concepto de CRM presupone la captura de datos, que da lugar al procesamiento, el análisis y la distribución de esos datos, ahora transformados en información¹⁴.

Bajo la óptica de la tecnología, el CRM es un conjunto de aplicativos de software que tiene como objetivo, de forma integrada, apoyar a las empresas en sus procesos de relación con el cliente y en su gestión. Presupone la integración de los sistemas de automatización de ventas, normalmente utilizados en los equipos portátiles de la fuerza de venta en campo, gerencia de ventas, telemarketing,

¹⁴ CRM, Target, información recuperada el 18 de Septiembre de 2009 de su sitio web: <http://www.avastrat.com/boletin/001.html#n2>

servicio de atención al cliente (SAC)¹⁵, automatización del área de marketing, herramientas para informaciones gerenciales, Internet y comercio electrónico. Todas esas aplicaciones también deben estar integradas a los sistemas transaccionales de la empresa, conocidos como back office.

4.3 POR QUÉ FRACASAN LOS PROYECTOS DE CRM

Un proyecto de CRM es una iniciativa que involucra todas las áreas de la empresa. Aunque la tarea comience en un área específica (generalmente en el call center, marketing o ventas) y se desarrolle por etapas, se necesita que haya un planeamiento y una definición de las metas claras a ser alcanzadas. Actualmente el concepto está muy difundido en el mercado y muchas empresas invierten en la mejora de la relación con el cliente. Sin embargo, algunas compañías que iniciaron proyectos de CRM se frustraron por no obtener los resultados esperados. Las razones que llevan a la falta de éxito son muy variadas. Uno de los errores principales es la falta de la definición de los objetivos y de una estrategia clara desde el comienzo.

Antes que nada es importante que la empresa tenga claro donde pretende llegar para, rápidamente, hacer un análisis sobre sus procesos internos, determinar lo que se necesita alterar para alcanzar las metas establecidas y de qué forma se lo hará. Ese trabajo, muchas veces, requiere la ayuda de una consultoría externa que facilitará la realización de ese análisis y la definición de objetivos, para sólo después estipular las etapas del proyecto, lo que deberá

¹⁵ Ídem.

alterarse y en caso que se concluya que deberán adoptarse otras tecnologías, cuáles deberán ser, cuáles serán los impactos en cada área, y cómo se medirán los resultados.

Otro error común es el hecho de que muchas compañías se dejan seducir por falsas expectativas y promesas realizadas por los proveedores de soluciones CRM. Muchas veces contratan las consultorías sólo para implementar la tecnología. En esos casos, consiguen obtener algunas ganancias con la automatización de los procesos, pero los resultados no corresponden a las expectativas porque no se realizó una transformación real y efectiva. Un proyecto de CRM requiere cambios en la forma de trabajar, teniendo como foco el cliente. Eso exige la modificación de la cultura interna y una estrategia clara. La mayoría de las veces, el empleo de la tecnología es fundamental, pero sólo esto no es suficiente.

4.4 LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN

El proyecto de CRM debe ir al encuentro de la visión y de la misión de la empresa y es necesario comunicarle claramente este punto a cada área de la empresa. Informaciones sobre el objetivo del proyecto, sobre las etapas a ser ejecutadas, así como las que están en proceso y las que ya fueron finalizadas, deben serle alcanzadas a todos los niveles de la empresa desde el comienzo, siempre enfatizando su conexión con la meta pretendida. La comunicación es

vital para el éxito del proyecto y, si este proceso no se conduce correctamente, puede terminar en un fracaso.

5. RESULTADOS

El software que se recomienda para satisfacer las necesidades de Grupo Ursua recae en la firma SAP (Systeme, Anwendungen und Produkte) (Sistemas, Aplicaciones y Productos), con sede en Walldorf (Alemania), es el primer proveedor de aplicaciones de software empresarial en el mundo¹⁶.

Dentro de la gran gama de “soluciones” que tiene, el sistema de interés para Grupo Ursua es en su paquete SAP Business Suite, incluye el modulo SAP CRM; en donde nos describen que “...con este sistema de Customer Relationship Management, se puede analizar y automatizar los procesos de servicios, ventas y marketing. Esta aplicación CRM permite identificar a los clientes más valiosos, comprender sus necesidades y hábitos de compra, personalizar la interacción de su organización con ellos y crear campañas de marketing dirigidas a un target específico. Gracias a esta solución CRM, también se puede medir y administrar la rentabilidad de las campañas de marketing, mejorar los procesos de proyección y venta, incrementar la productividad de las

¹⁶ SAP, Wikipedia, información recupera el 06 de septiembre de 2009 de su sitio web: <http://es.wikipedia.org/wiki/SAP>

interacciones de los centros de atención telefónica y ofrecer a los socios y clientes autoservicios de crucial importancia.”¹⁷

6. CONCLUSIONES

Como se vio en el presente trabajo el CRM es una estrategia usada para aprender más acerca de las necesidades y comportamiento de los clientes con el propósito de desarrollar relaciones más sólidas con ellos. Después de todo, las buenas relaciones con el cliente son el corazón mismo del éxito de un negocio. El crecimiento de Internet trajo cambios significativos en la forma de hacer negocios y representa uno de los resortes propulsores del CRM. Por su carácter bidimensional e interactivo, la Web permite el desarrollo de sitios web personalizados. Es un medio perfecto para el desarrollo de iniciativas corporativas de CRM.

Pero cabe resaltar que la implementación de estrategias de CRM no es sencilla. Para la mayoría de las empresas significa realizar cambios drásticos en la forma de trabajar internamente y de interactuar con los clientes. Es algo que no se hace de un día para otro. Requiere mucha planificación, el compromiso de la alta dirección y de todos los empleados involucrados en el proceso. Toda la organización, y no sólo las áreas de marketing, ventas y atención, deben preocuparse con la recolección y almacenamiento de los datos del cliente y

¹⁷ CRM, SAP, información recuperada del 06 de septiembre de 2009 de su sitio web:
<http://www.sap.com/mexico/solutions/business-suite/crm/index.epx>

deben tener la exacta conciencia del papel que cumplen. Por mejor que sea, no es la tecnología la que construye la relación con los clientes, sino las personas involucradas en el proceso.

7. BIBLIOGRAFÍA

REFERENCIAS IMPRESAS

Assael, (1998) H. Comportamiento del Consumidor, Trd Carmen Aspe Solórzano, 6ª. Edición, Edit. Internacional Thomson Editores, México.

Briceño A. (2003) Diccionario de Marketing, edit. Briceño Editores, Perú.

Kotler P. y. (2003) Fundamentos de Marketing, 6ª. Edición, Ed. Pearson Educación México,

Laudon, K y Laudon J. (2004). Sistema de información gerencial, 8ª. Edición, Edit. Pearson – Prentice Hall, México.

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

CRM, Gestipolis, información recuperada el 17 de Septiembre de 2009 de su sitio web: <http://www.gestipolis.com/canales/gerencial/articulos/20/crm.htm>

CRM, información recuperada el 18 de Septiembre de 2009 de su sitio web:

<http://www.informaticamilenium.com.mx/paginas/mn/articulo61.htm>

CRM, Internexo, información recuperada el 18 de Septiembre de 2009 de su sitio web:

http://www.internexo.co.cr/blog/2006/08/qu-es-crm_115645347042285946.html

CRM, SAP, información recuperada del 06 de septiembre de 2009 de su sitio web: <http://www.sap.com/mexico/solutions/business-suite/crm/index.epx>

CRM, Target, información recuperada el 18 de Septiembre de 2009 de su sitio web: <http://www.avastrat.com/boletin/001.html#n2>

ERP, Gestipolis, información recuperada el 04 de septiembre de 2009 de su sitio web:

<http://www.gestipolis.com/canales/gerencial/articulos/59/erptamano.htm>

SAP, Wikipedia, información recupera el 06 de septiembre de 2009 de su sitio web: <http://es.wikipedia.org/wiki/SAP>