



"Contribuciones a la Economía"
es una revista académica mensual
con el Número Internacional Normalizado
de Publicaciones Seriadas ISSN 1696-8360
Julio 2007

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Balido León, R. *"Del Marketing Relacional a los Sistemas de Gestión de las Relaciones con los Clientes (CRM). Metodologías para su implantación"* en *Contribuciones a la Economía*, Nº 82, julio 2007. Texto completo en <http://www.eumed.net/ce/2007b/rbl.htm>

Título: Del Marketing Relacional a los Sistemas de Gestión de las Relaciones con los Clientes (CRM). Metodologías para su implantación

Autora: Lic. Raquel Balido León

E-mail: raquel@ehtvc.vcl.cu

Resumen

Los sistemas de Gestión de las Relaciones con los Clientes, derivados de la evolución conceptual del marketing desde el más tradicional hasta el conocido marketing relacional, son considerados básicamente la respuesta tecnológica a la creciente necesidad de las empresas de fortalecer las relaciones con sus clientes. Contar con información sobre los clientes, sus características, necesidades y preferencias será la clave del éxito para las empresas del futuro. Este conocimiento contará con el respaldo de la tecnología que pone a la información inmediatamente a disposición de quienes toman las decisiones dentro de toda la red organizacional. Para la construcción de un sistema de CRM es necesario contar con una metodología de trabajo, que permita recorrer el camino de la conversión de datos en información de utilidad para quien la recibe y que este sea capaz de convertirla en conocimiento y acción.

Desarrollo

El nuevo paradigma del marketing se ha concretado principalmente en la atención y el cultivo de la relación entre el cliente y la empresa. Como consecuencia de lo anterior, según refiere Abad (2006), surge a principios de los años ochenta, del siglo precedente, el término Marketing Relacional o de Relaciones, de la mano del profesor Leonard Berry en la Universidad de Texas, en el transcurso de una conferencia que pasaría a los anales de la historia.

En realidad el origen de este concepto es tan antiguo como los propios negocios, los pequeños comercios de los poblados o barrios tenían un número limitado de clientes a los cuales conocían muy bien, les recomendaban en función de sus compras y consultas, es decir mantenían una relación de confianza y compromiso con ellos, el reto de los nuevos tiempos es actuar de esta forma pero cuando se tienen miles de clientes.

Este término ha sido analizado por varios estudiosos entre ellos Alet (1994), quien considera que "el cliente es la base de la vida de la empresa y ésta debe adaptarse a sus necesidades hasta el punto de conseguir integrarlo dentro de su misma organización" y más tarde en su segundo libro (1996), precisa que "es el proceso social y directivo de establecer y cultivar relaciones con los clientes, creando vínculos con beneficios para cada una de las partes, incluyendo a vendedores, prescriptores, distribuidores y cada uno de los interlocutores fundamentales para el mantenimiento y explotación de la relación".

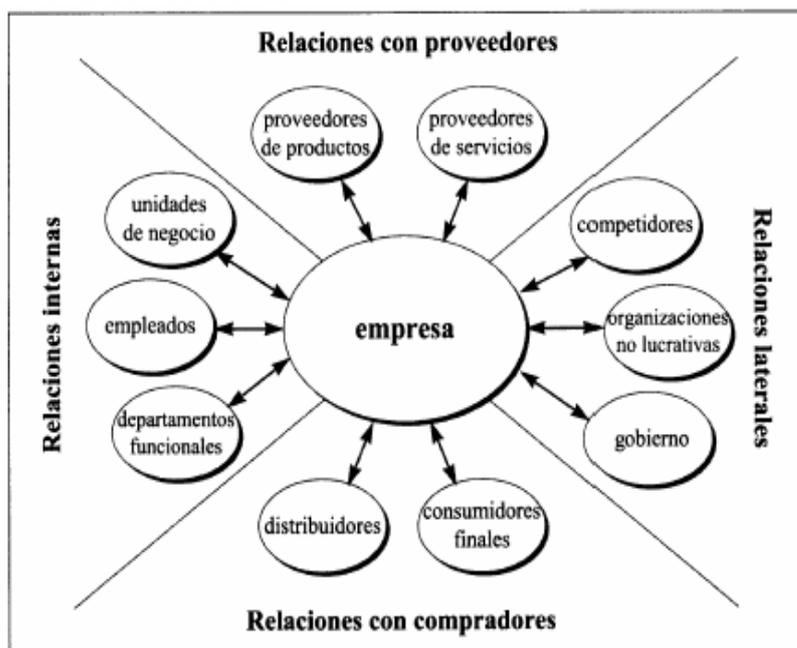
El Marketing de relaciones no se reduce a la captación de clientes sino que busca consolidar y mantener la relación, significando un cambio en el paradigma central del intercambio por uno más amplio, el de las relaciones, es decir “supone dar a las transacciones una orientación a largo plazo, donde se crean vínculos estables de dependencia y confianza entre el vendedor y el comprador” (Redondo, 2000), este propio autor considera que a esto ha contribuido la evolución de los mercados, pues con frecuencia la demanda esta saturada, los consumidores son mas exigentes, la competencia se ha intensificado y los cambios tecnológicos se suceden en períodos más cortos. En estas condiciones del entorno, (Kalwani y Narayandas, 1995; citados en Redondo, 2000) apuntaron que “...las empresas que optan por las relaciones duraderas con los clientes mejoran su rentabilidad en comparación con las que solo fomentan intercambios”.

En su aplicación práctica es determinante no olvidar que “...su objetivo es crear relaciones sólidas y satisfactorias con los clientes, las que han de basarse en adecuar las necesidades del comprador a la oferta de nuestro producto que lógicamente debe tener calidad, precio y servicios para configurar un activo que lo haga mantenerse fiel a nuestra empresa en el tiempo (Muñiz, 2001).

Otras consideraciones no menos importantes son las dadas por Navarro (2002) quien lo define como la “estrategia de negocios centrada en anticipar, conocer y satisfacer las necesidades y los deseos presentes y previsibles de los clientes” y Abad (2006) el cual enfatiza en la búsqueda de los máximos ingresos por cliente.

El conocimiento del cliente es esencial cuando se pretende establecer relaciones pero no se debe perder de vista que esto “... sólo es posible cuando la empresa conoce al cliente en su calidad de individuo y no como un fenómeno estadístico y, en consecuencia, puede dirigir sus comunicaciones y ofertas de productos a él o a ella directamente” (Webster, 1996).

El marketing relacional como argumentaron Morgan Y Hunt (1994; citados en Redondo, 2000) no se limita a las relaciones duraderas con los clientes, se extiende a todos los componentes del mercado, fomentando vínculos y alianzas estables hacia todas direcciones (Figura 1): hacia arriba (proveedores de productos y de servicios), colaterales (competidores, organizaciones no lucrativas y gobierno), hacia abajo (consumidores finales y distribuidores) e internas (departamentos funcionales, empleados y unidades de negocio).



FUENTE: Morgan y Hunt (1994, p. 21).

Figura 1. Dimensiones de marketing relacional

Las relaciones con los clientes no se deben valorar como una suma de transacciones, sino como un vínculo que une a empresa-cliente, en el cual es imprescindible obtener información precisa, fidedigna y adecuada, así como mantener una comunicación bidireccional, frecuente, continuada, e interactiva para fortalecer y estrechar la relación, con el objetivo de hacerla perdurar en el tiempo.

La posibilidad de materializar estas relaciones está en las actuales soluciones tecnológicas, que permiten convertir la información obtenida en cada contacto con el cliente en conocimiento

actualizado y disponible para aquellos que tienen que tomar decisiones, convirtiéndose en la clave del éxito para las empresas del futuro.

Gestión de relaciones con los clientes. CRM

Conocida en la literatura de habla inglesa por (Customer Relationship Management) y representada por las siglas CRM en la mayoría de las bibliografías que tratan el tema.

Este concepto surge a principios del año 2000 erigiéndose como el término del año, sin embargo, más que una novedad fue una evolución natural del conocido Marketing relacional, la que se debió en gran parte a las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones, sobre todo aquellas dedicadas al almacenamiento y análisis de los datos de los clientes, impulsados sin duda, por la tecnología Internet.

Es considerado básicamente la respuesta de la tecnología a la creciente necesidad de las empresas de fortalecer las relaciones con sus clientes. Las herramientas CRM son las soluciones tecnológicas para conseguir desarrollar la "teoría" del marketing relacional.

Se coincide con Martínez-Vilanova (2004), en que las razones básicas para implantar un CRM son:

- Los clientes son cada vez menos leales
- El punto de vista del vendedor no siempre es el mismo del cliente, es decir, el primero piensa en retener al segundo y este piensa quedarse con el que le ofrezca mayor valor por dinero gastado
- El cliente quiere estar bien y oportunamente informado
- El cliente espera ser recompensado por su fidelidad
- El vendedor necesita información de sus clientes para tomar decisiones adecuadas

De acuerdo con Muñiz (2001), "no se debe confundir ni identificar CRM con la tecnología; es sobre todo una *estrategia* de Marketing destinada a construir proactivamente una preferencia en los consumidores por una determinada empresa, lo cual suele resultar en unos mayores índices de retención de esos consumidores y en un rendimiento económico mayor.

Otros estudios coinciden en considerarla como una *estrategia* de negocio "...que busca la optimización del beneficio, ingresos y satisfacción del cliente, a través de la organización de la compañía, alrededor de segmentos de clientes, así como fomentar los complementos de satisfacción del cliente y la implantación de procesos centrados en el cliente" (Gartner group, citado en Giner, 2004).

La base del éxito de su implantación está en "... el correcto manejo de la información, aplicándola a los diferentes aspectos de la relación tales como el trato al teléfono o el dispensado por los vendedores" (Martínez-Vilanova, 2004)

Alonso (2005) introduce en su concepto los términos *fidelización* y *lealtad* de clientes, aclarando también que CRM no es un software, aunque no niega la contribución de estos a la eficiencia de la gestión.

Otra visión del tema es la de Navarro (2006) pues la ve como una "*filosofía* corporativa en la que principalmente se trata de entender al cliente, conocerlo y poder detectar todas sus necesidades". Por su parte, Carrión (2006), considera que se debe poner al cliente en el centro del modelo de negocio y conseguir que toda la organización focalice sus esfuerzos en la satisfacción integral del cliente, mientras que Zapata (2006), los profesionales españoles del Instituto de Comercio Electrónico y Marketing Directo (ICMED, 2001) y Gasalla (2003) coinciden con lo anterior pero la asumen como una *herramienta* que permite a las empresas llegar a conocer más a fondo al cliente creando una relación duradera, con el diálogo, como hilo conductor.

Las soluciones CRM son la posibilidad real de mantener relaciones estrechas y duraderas con nuestros clientes. Permiten hacer un mejor uso de los datos obtenidos en cada contacto con ellos, es decir determinar la información relevante para el negocio en cuanto a comportamiento de compra frente a nuestros productos o servicios: frecuencia, volumen, tipo de producto, grado de satisfacción dado entre otras cosas por sus reclamaciones, devoluciones, quejas; en resumen tener un historial que permita construir una relación de mutua confianza, comprometiendo en el proyecto a todos en la organización.

Es posible su aplicación tanto en las PYME como en las grandes empresas, ambas persiguen el mismo fin y la mejor forma de lograrlo es con clientes fieles y rentables, aún cuando para ello sea necesario incurrir en determinados costos y haya que esperar un tiempo por los beneficios. Para ello se apoyarán en la tecnología a su alcance y que se adecue a los objetivos propuestos.

En el análisis de los conceptos de CRM se aprecia que los estudiosos del tema referidos, lo realizan desde distintos puntos de vista: como una herramienta informática y/o gerencial, una filosofía de trabajo, una metodología de ventas, una estrategia, un sistema de información,...., en realidad es todo eso, los puntos de coincidencia están en la posibilidad de conocer, dar atención personalizada y fidelizar a los clientes más rentables con el apoyo indispensable de la tecnología.

“El objetivo del CRM consiste en la optimización del valor para el cliente, que repercute directamente en el aumento de valor para la empresa” (Fernández 2001), el que se concreta en:

- Mejora en los procesos de relación con el cliente actual y potencial.
- Incremento del conocimiento disponible en la empresa sobre los clientes y por tanto el grado de diferenciación e individualización entre distintos clientes.
- Detección de nuevas oportunidades de marketing y ventas derivada del conocimiento adquirido.
- Mejor adecuación de las ofertas y servicios a las necesidades o deseos del cliente
- Reducción de los costos asociados a las campañas de marketing y ventas.

La indispensable correspondencia entre la optimización del valor tanto para el cliente como para la empresa requiere la medición del valor en tres dimensiones: tiempo de respuesta a las demandas del cliente, volumen de interacciones con cada cliente y rentabilidad del cliente y de la interacción con él (Fernández, 2001).

El CRM aporta enormes capacidades de personalización a la relación, que puede ser modificada en función de las necesidades de cada cliente. Estas pueden ser tan disímiles en dependencia del estadio del ciclo de relaciones, propuesto por Fernández (2001) en que se encuentren. Este considera al cliente como:

1. *Cliente potencial*: es básico adquirir toda la información posible del mercado recurriendo a bases de datos externas, listas abiertas, emprendiendo acciones de presentación con diferentes socios, encargando informes de prospección y tendencias sobre los segmentos atención prioritaria para la empresa.
2. *Contact*: el cliente potencial se ha hecho tangible en una primera fase a partir de un mailing, una llamada telefónica o una entrevista de presentación.
3. *Cliente*: cuando ocurre una transacción, es decir un contacto efectúa una adquisición y ya se convierte en cliente, este es un momento crítico ya que brinda las claves para diseñar las siguientes ofertas.
4. *Cliente vinculado*: un cliente habitualmente comprador de los productos-servicios de la empresa.
5. *Ex-cliente*: es aquel que ha dejado de adquirir los productos de la empresa. Una base de datos de ex-clientes es la mejor fuente de clientes potenciales con la que cuenta una empresa, pero hay que investigar por qué dichos clientes se han retirado, para poder aprovechar esta oportunidad.

El CRM requiere la incorporación de una serie de funciones sobre la base de datos del cliente que permita la explotación de la información relativa a los cinco estadios mencionados anteriormente del proceso del cliente.

Todo CRM requiere una orientación estratégica de la empresa hacia al cliente que se apoye sobre tres pilares fundamentales: Tecnología, Procesos y Recursos Humanos, en los cuales son coincidentes los criterios de Muñiz, 2001; Navarro, 2002; Cestau, 2006; Copete, 2006 y Zapata, 2006. A estos pilares, Navarro, 2002 y Zapata, 2006, añaden un cuarto no menos importante: Estrategia.

I-Tecnología: la tecnología CRM tiene que ser capaz de recoger toda la información surgida de la relación con el cliente con independencia del canal por donde se ha producido: fax, e-mail, fuerza de ventas, también es importante destacar que hay soluciones al alcance de empresas de todos los tamaños y sectores aunque claramente la solución necesaria en cada caso será diferente en función de sus necesidades y recursos.

Si se dispone de una buena base de datos de sus clientes, se sabrá cómo prefieren y cuando prefieren ser localizados para sus comunicaciones, ahorrará mucho tiempo y dinero en llamadas o faxes cuando tanto ellos como usted utilicen, por ejemplo, el correo electrónico para sus comunicaciones, tampoco se debe ser más rápido que ellos, se deben mantener abiertos los canales tradicionales de mensajería para los que no disponen aun de recursos tecnológicos.

Estas bases de datos son herramientas informáticas que permiten explotar los datos de los clientes actuales y/o potenciales de la empresa, convirtiéndolos en información con vistas a obtener el máximo beneficio y rentabilidad. El éxito estará dependiendo en mayor o menor medida de la calidad y fiabilidad de las mismas.

Los datos recogidos se pueden clasificar en tres tipos:

1. *Datos de clasificación o tipológicos*: aquellos que definen al cliente, es decir, de identificación, localización, sociodemográficos, socioeconómicos, profesionales, psicográficos...
2. *Datos de consumo*: aquellos que se refieren a la compra y uso de los productos de la empresa, condiciones, cantidad, lugar, situaciones de compra, precio pagado, reincidencia...
3. *Datos de la historia promocional*: aquellos que se refieren a acciones comerciales y promocionales que la empresa haya realizado con sus clientes, las respuestas obtenidas, los métodos de seguimiento utilizados... Internet, teléfono..., y analizarla para, así, conocer sus necesidades y poder satisfacerlas predeterminado.

Aunque son varias las herramientas tecnológicas que forman parte de la solución CRM, dos son las que adquieren vital importancia: Datawarehouse y Datamining (Fernández, 2001).

El Datawarehouse es un almacén donde se integra toda la información interna y externa disponible del cliente. Es la solución tecnológica más idónea para recoger y tratar la información operativa necesaria de los clientes con el objetivo de que la empresa desarrolle actuaciones de Marketing. La información se organiza de forma histórica y se diseña para facilitar los procesos de consulta orientados a las necesidades de negocio.

Datamining: es una herramienta tecnológica eficaz basada en la aplicación de técnicas analíticas y estadísticas a una población de datos registrada en el Datawarehouse, es decir, permite la modelización de la información recogida.

Su finalidad es obtener patrones de comportamiento entre determinados conceptos de información de los clientes. Es posible prever la demanda, analizar la cartera de productos, hacer una simulación de precios/descuentos, hacer una simulación de campañas o investigar y segmentar mercados. En sentido figurado es la mina donde quedan ubicados todos los datos de los clientes.

El Datawarehouse a través de su herramienta estadística, el Datamining, ha renovado la gestión de las relaciones con los clientes al facilitar a los responsables de marketing y ventas la modelización y la programación de los contactos (Fernández, 2001).

II- Procesos: los procesos también tienen que estar orientados a satisfacer con la máxima rapidez las necesidades de los clientes. Es necesaria la utilización del enfoque de procesos, la redefinición de los mismos para optimizar las relaciones con los clientes, resultando procesos más eficientes y eficaces. Al final, cualquier implantación de tecnología redundante en los procesos de negocio, haciéndolos más rentables y flexibles, nuevas tecnologías con viejos procesos serán un fracaso seguro.

III- Recursos humanos: las personas de la organización son, al final, la clave de todo sistema CRM. Es la parte que determina su éxito o su fracaso y no se puede infravalorar. Es fundamental que conozcan el proyecto, resolver sus miedos, sus temores, sus dudas ante su implantación. Es necesario, sobre todo, formarlos en esta nueva filosofía de servicio al cliente. La implantación de la tecnología no es suficiente. Al final, los resultados llegarán con el correcto uso que hagan de ella las personas. Se ha de gestionar el cambio en la cultura de la organización buscando el total enfoque al cliente por parte de todos sus integrantes. En este campo, la tecnología es totalmente secundaria y elementos como la cultura, la formación y la comunicación interna son las herramientas clave.

IV- Estrategia: Obviamente, la implantación de CRM debe estar alineada con la estrategia corporativa y estar en consonancia con las necesidades tácticas y operativas de la misma. El proceso correcto es que el CRM sea la respuesta a los requerimientos de la estrategia en cuanto a las relaciones con los clientes y nunca deben implantarse sin que sea coherente con ella.

Esto se debe concretar en el enfoque estratégico de la administración de la empresa, puesto que la estrategia de marketing relacional trata de gestionar la base de clientes de tal forma que se puedan identificar oportunidades de negocio y explotárselas de forma eficiente, extrayendo su máximo potencial, viendo a los clientes como un recurso auténticamente escaso que se debe optimizar.

Esta estrategia busca la obtención de la rentabilidad actual y futura de la empresa a través de la satisfacción superior de sus clientes, estableciendo unos vínculos con ellos que sirvan de escudo a los actuales y futuros ataques de la competencia, debido al mayor conocimiento de sus necesidades, deseos y expectativas.

Es de destacar que tal como predijo Muñiz, (2001) "...durante los próximos años se hablará de CRM. Muchas empresas adquirirán sólo tecnología creyendo que ése es el remedio a todos sus males sin darse cuenta que la clave y el mayor esfuerzo reside en convencer a sus recursos humanos de la importancia de CRM. Y mientras ese cambio cultural no se produzca, que va a ser complicado, no se podrá hablar de estrategia CRM, al menos de una forma global como la entendemos".

"La esencia de todo esto se basa en aprovechar las tecnologías de información y comunicación para que resulte más sencillo, agradable y valioso para los clientes realizar negocios con su organización de la forma que deseen y, al mismo tiempo, maximizar el valor de cada interacción" (Herrera, 2006).

Por todo lo anterior es que se recomienda que la implantación del CRM sea un proceso estructurado, analítico y bien fundamentado en la ideología que tiene la empresa, es decir el software se debe adaptar a la empresa y no la empresa al software. Lo que significa que deberá hacerse y planearse paulatinamente, para evitar así riesgos en los resultados. Esto ayudará a las empresas a incrementar los casos de éxito. "Es determinante que esta se lleve a cabo por un grupo multidisciplinario, que tenga el respaldo de la alta dirección, que pueda proponer la modificación de

aquellos procesos de la organización que estime necesarios” (Rev. PYMEs, 2003; citada en Muñoz, 2005).

Como refiere Chica (2005), “la integración del concepto de “organización centrada en el cliente” es indispensable para la competitividad de las organizaciones, pero esta transición es compleja, tanto organizacional como tecnológicamente hablando y ha de ser soportada por una metodología consistente, así como por correctas herramientas de medición de manera que refleje si se ha justificado o no la inversión en esfuerzo humano y dinero. Ya no es solo servicio, es relaciones y de cómo se adecue nuestra organización y como las administremos estaremos hablando de éxitos o de fracaso.”

Metodologías para su implantación

Para la construcción de un sistema de CRM es necesario contar con una metodología de trabajo, que permita recorrer el camino de la conversión de datos en información de utilidad para quien la recibe y que este sea capaz de convertirla en conocimiento y acción.

El concepto de metodología ha tenido múltiples definiciones, puede ser entendida en un plano más general, más particular o más específico. “En un plano más específico significa un conjunto de métodos, procedimientos, técnicas que regulados por determinadas requerimientos nos permiten ordenar mejor nuestro pensamiento y nuestro modo de actuación para obtener descubrir nuevas conocimientos en el estudio de los problemas de la teoría o en la solución de problemas de la práctica” (De Armas et al., 2006)

En la bibliografía revisada se han encontrado diversas metodologías para la implantación de CRM (Anexo 1), ratificándose la necesidad de su utilización, puesto que en la puesta en práctica de un sistema de esta magnitud no deben haber improvisaciones.

Una vez analizadas las metodologías propuestas por los diferentes autores estudiados, se elaboró una tabla comparativa (ver Anexo 2) que muestra los pasos que conforman cada una de ellas. Para su mejor comprensión se presenta un breve comentario de las mismas.

La metodología propuesta por Navarro (2002a), para el desarrollo de un proyecto de estas características contempla un grupo numeroso de etapas tales como: el análisis de la estrategia, personas, procesos y tecnologías CRM existentes actualmente en la compañía; a partir del cual se definirán los objetivos y visión del proyecto; así como la estrategia; los segmentos y la propuesta de valor para cada uno de ellos; los cambios organizacionales necesarios en los procesos, en la red de ventas, en el área de marketing y en el área de atención al cliente; determinante es también como realizar la gestión de la información de los clientes y la de los puntos de contacto. Mención aparte merece la etapa de la determinación de las soluciones tecnológicas y de integración a emplear ya sean estándar o a medida; la determinación de la rentabilidad del proyecto; el diseño del cuadro de mando comercial, su seguimiento y control.

Otra de las metodologías analizadas es la de Navarro (2002b) que contiene las siguientes etapas: definición de objetivos y visión del proyecto CRM, donde deberá quedar plasmada “cómo será la organización tras la implementación del proyecto”, aunque considera necesario realizar antes, un análisis inicial, para conocer tanto los puntos fuertes como débiles de la organización; luego se definirá de la estrategia, haciendo énfasis en la determinación de los segmentos y la propuesta de valor para cada uno de ellos. A continuación se realizarán los cambios organizacionales en los procesos y en las personas; también introduce la utilización de correctas prácticas para la gestión de la información. Tras tener definidos los objetivos de negocio, los procesos y la estructura organizacional, considera que es el momento de pensar en la tecnología, escogiendo la solución tecnológica mejor adaptada a sus necesidades concretas; para el final reserva la no menos importante etapa de seguimiento y control que posibilita la toma de decisiones.

La metodología aplicada por Navarro (2003) en una empresa del sector de la alimentación partió de un diagnóstico para analizar los puntos fuertes y débiles de la organización así como las oportunidades y amenazas existentes en el mercado; le siguió una revisión de la estrategia de la compañía. Posteriormente se definió la estrategia de CRM, marketing y ventas, para ello, se hizo una segmentación del mercado actual y potencial para una perfecta asignación de recursos, concentrándolos en las áreas más rentables y desinvirtiendo en las áreas con menos oportunidades; luego se definió el plan de ventas y se implantó un cuadro de mando comercial; finalmente propone la ejecución del plan de comunicación y gestión del cambio con vistas a conseguir la alineación de los integrantes de la compañía con la nueva estrategia, y a su vez, comunicar al mercado un mensaje de renovación y dinamismo propio de su larga trayectoria. En su aplicación se obtuvieron excelentes resultados.

Otra de las metodologías analizadas fue la empleada por Navarro y Fernández (2004) en una empresa del sector industrial. Los pasos seguidos en esta ocasión fueron entender a los mercados y a los clientes, es decir disponer de un sistema de integración y mantenimiento de datos e

información para conocer realmente los clientes actuales y potenciales para saber cuales son sus necesidades reales, haciendo énfasis en el concepto de segmentación; diseñar la oferta, o sea, ofrecer a los clientes actuales y potenciales lo que realmente necesitan realizando un procedimiento para automatizar estas actividades. Vender fue el siguiente paso a través de la adecuada gestión de la fuerza de ventas (su planificación y control), el uso correcto de los canales, la eficiencia de los procesos de seguimiento de ventas y la gestión de los contactos con el cliente por los distintos canales. La última etapa consistió en la fidelización de los clientes viéndola como una consecuencia más o menos directa de su satisfacción y la cual vendrá de haber desarrollado correctamente las anteriores etapas CRM.

Alberto Costa (2002), recomienda que la metodología a emplear comience con el análisis inicial de la estrategia, tecnología, procesos, personas y organización; continúe con la definición del alcance funcional, es decir las áreas y funciones que comprenderá, así como un primer planteamiento de calendario; se definan los objetivos, las mejoras en los procesos y en la organización, el plan de gestión del cambio para conseguirlo de manera no traumática. Considera indispensable continuar con la elección de la solución tecnológica y del implantador más adecuado, definiendo el calendario aproximado y el presupuesto asociado, así como los parámetros para medir el retorno de la inversión del proyecto. Finalmente propone la implantación del CRM y el seguimiento y control estricto de los objetivos previamente definidos, así como de los elementos críticos para la rentabilidad del proyecto.

La metodología referida por Giner (2004), sugiere realizar en primer lugar un análisis de la posición de la empresa desde el doble plano: estrategia con los clientes e integración de las tecnologías en ella, para posteriormente identificar la salud de la cartera de productos, incluyendo la determinación de los segmentos de los clientes, a partir de los cuales deberá diseñar políticas de relación para cada tipología y los cambios organizacionales necesarios para implantar dichas políticas.

En la metodología empleada por Fernández (2005), se siguieron las siguientes fases: identificación de la estrategia de ventas y marketing de la empresa donde se hizo una revisión de cartera de productos y se identificaron las familias en progresión y/o regresión, las nuevas áreas de negocio a medio plazo y largo plazo proponiendo la eliminación de áreas de negocio no rentables, se identificaron y clasificaron los segmentos por hábito de compra, rentabilidad e interés estratégico. En una segunda fase se evaluaron los procesos de atención al cliente, de ventas, de adquisición de conocimientos e información, de explotación de los datos para la obtención de la verdadera información de valor, de selección de la cartera de productos según necesidades, de fidelización, entre otros, para su mejora y redefinición. La última fase propuesta la del reinicio del ciclo de ventas.

Este estudio demostró la necesidad de su utilización, puesto que en la puesta en práctica de un sistema de esta magnitud no debe haber improvisaciones maximizando las posibilidades de éxito y minimizando los riesgos.

Bibliografía

1. Abad, Raúl, Marketing relacional, futuro relacional. Accesado 27-9-2006 http://www.abadmarketing.com/cm/index.php?option=com_content&task=view&id=19&Itemid=108
2. Alet i Vilaginés, Josep (1994) Marketing Directo Integrado. Como crear y fidelizar clientes creciendo con rentabilidad. 2da edición. Ediciones Gestión 2000 Barcelona
3. Alet i Vilaginés, Joseph. (1996.) Marketing Relacional. Cómo obtener clientes leales y rentables, 2da edición, Ediciones Gestión 2000 S.A, Barcelona,
4. Alonso, Gustavo, "Señor cliente ¿Qué precio tiene su lealtad?" Una mirada a la ansiada fidelización de clientes
5. Carrión Maroto, Juan. La estrategia centrada en el cliente: del marketing relacional al crm, <http://www.evaluarh.com/>
6. Cestau Liz, Daniel Crm: El nuevo paradigma del comercio mundial Publicado el 18-10-2006. <http://www.gestiopolis.com/canales6/mkt/mercadeopuntocom/crm-nuevo-paradigma-del-comercio-mundial.htm>
7. Chica Mesa, Juan Carlos. Del Marketing de los Servicios al marketing relacional. Revista Colombiana de marketing, octubre, año/volumen 4, número 006, Colombia, pp 60-67. 2005
8. Copete, Fredy. El marketing relacional y el C.R.M. www.monografias.com
9. Costa, Alberto,(2002). Dirección de proyectos tecnológicos de implantaciones CRM <http://www.improven-consultores.com>.
10. De Armas Ramírez, N; Lorences González, J y Perdomo Vázquez, J M (2006) Caracterización y diseño de los resultados científicos como aportes de la investigación educativa. Material de consulta en el Doctorado en Ciencias Pedagógicas, ISP Félix Varela, Santa Clara.
11. Escobar Rodríguez, Tomás. Reflexiones en torno a la información necesaria para el desarrollo de la gestión directiva. Alta Dirección No 216 Marzo- Abril, 2001

12. Fernández López, Javier, El gran salto: la consagración de marketing relacional, Revista Alta Dirección No 219 septiembre- octubre 2000. Editor Alta Dirección S.A. Barcelona España.
13. Fernández, David. (2005). Aumento de Ventas con CRM: El Comercial Doble. <http://www.improven.com/Clientes/ComercialDoble.aspx?ind=253&sec=9m>
14. Gasalla, José María. Marketing de la formación de directivos. El nuevo directivo en la cultura del aprendizaje. Ediciones Pirámide Editorial ESIC, 2003 España ,p 303
15. Giner de la Fuente, Fernando. Los sistemas de información en la sociedad del conocimiento, Editorial Esic, Madrid, 2004
16. Hernández, Jorge, Martínez, Gerson, Martínez, Kevin, Moreno, Deibis y Paredes, Daniel. CRM (Customer Relationship Management). www.monografias.com República Bolivariana de Venezuela
17. Herrera Bustamante, A. (2006) *e-Business 2.0. Consolidación del CRM* <http://www.masterdisseny.com/master-net/articulos/art0101.php3> Accesado 26-10-06
18. <http://www.monografias.com/trabajos30/fidelizacion-clientes/fidelizacion-clientes.shtml> accesado el 30-10-06
19. ICEMD. Escasa implantación del CRM en España. (2001) <http://www.icemd.com/area-entrada/noticias/consulta-not.asp?Id=74&TEMA=11> Accesado el 26-9-2006
20. Kotler, P. Dirección de Marketing, 7ma edición, pag 10,ed. Prentice Hall, Madrid 1992.
21. Martínez-Vilanova, R (2004) *Gestión de la clientela. La manera de conseguir y retener clientes rentables*. Madrid, ESIC Editorial
22. Muñoz González, Rafael. Internet y el Marketing. <http://www.marketing-xxi.com>,accesado2001
23. Muñoz Machado, Andrés. (2005) Logística y Turismo. Ediciones Díaz de Santos. España,. p167
24. Navarro Eduardo y el equipo de Improven Consultores. (2002): Negocios en Internet y Comercio Electrónico. Tomado del Suplemento No. 116. Enero del 2002. 38 Pág.
25. Navarro, E y D, Fernández. (2004) ¿Cuál es el beneficio real de un sistema CRM para mi empresa? <http://www.improven.com/Documentos/BeneficioCRM.aspx?ind=235&sec=16>
26. Navarro, E. (2002). Definición de la estrategia CRM. <http://www.improven.com>
27. Navarro, E. (2002). Metodología para la gestión de las relaciones con los clientes(CRM)http://www.improven.com/Documentos/Gestion_CRM.aspx?ind=69&sec=16
28. Navarro, E. (2003). Implantación de la metodología crm en una empresa del sector de alimentación. <http://www.gestiopolis.com/Canales4/mkt/imalimenta.htm>
29. Navarro, Eduardo. Qué es CRM? http://www.improvenconsultores.com/paginas/documentos_gratuitos/que_crm.php.2002
30. Navarro,E, (2002) Las realidades del CRM http://www.improven.com/Documentos/Realidad_CRM.aspx?ind=68&sec=16 accesado 7-10-2006
31. Redondo Bellón, Ignacio. .Evolución del marketing como disciplina. Revista Alta Dirección no 213, Septiembre- Octubre 2000 Editor Alta Dirección,S.A. Barcelona España.
32. Santasmases Mestre, M, Marketing: conceptos y estrategias, 3 edición, Editorial Pirámide. Madrid, 1996.
33. Webster, Frederick E. El "Nuevo" Concepto Del Marketing (Revista Gestión) Volumen 1 / Número 6 / Noviembre - Diciembre 1996 - Páginas 114 a 122
34. Zapata Alarcón Yoana, Un nuevo enfoque de la fidelización del cliente. http://www.wikilearning.com/marketing_relacional-wkccp-14664-7.htm publicado 23/Junio/2006 tomado 26-10-06

ANEXO No. 1. Resumen de las metodologías por autor.

Fuente: Elaboración propia

Autor	Metodología propuesta
Alberto Costa, 2002	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis inicial de la estrategia, tecnología, procesos, personas y organización • Definición del alcance funcional • Definición de objetivos de la implantación • Definición de las mejoras en los procesos y organización • Definición del plan de gestión del cambio • Elección de la solución tecnológica y del implantador • calendario aproximado y presupuesto asociado • Definir el retorno de la inversión (ROI) del proyecto • Implantación del CRM • Seguimiento y control estricto de los objetivos previamente definidos así como de los elementos críticos para la rentabilidad del proyecto. • Plan de mejora continua
Eduardo Navarro, 2002a	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de la estrategia, personas, procesos y tecnologías CRM existentes actualmente en la compañía. • Definición de objetivos y visión del proyecto CRM • Definición de la estrategia CRM • Definición de segmentos y propuesta de valor. • Definición de cambios organizacionales. • Definición de cambios en los procesos • Definición de cambios en la red de ventas. • Definición de cambios en el área de marketing. • Definición de cambios en el área de atención al cliente (customer care). • Gestión de la información de los clientes y gestión de los puntos de contacto • Soluciones tecnológicas y de integración a emplear (estándar o a medida). • Rentabilidad del proyecto (ROI). • Cuadro de mando: seguimiento y control.
David Fernández, 2005	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de la estrategia de ventas y marketing de la empresa • Evaluación de Procesos, Mejora y Redefinición. • Reinicio del Ciclo de Ventas
Eduardo Navarro, 2002b	<ul style="list-style-type: none"> • Definición de objetivos y visión del proyecto CRM • Definición de la estrategia CRM • Cambios organizacionales, en los procesos y en las personas • Información • Tecnología • Seguimiento y control
Eduardo Navarro, 2003 (caso práctico empresa alimentación)	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico • Revisión de la estrategia de la compañía. • Definición de la estrategia CRM, marketing y ventas • Definición y ejecución del plan de ventas. Implantación de la metodología de gestión de ventas. • Implantación de un cuadro de mando en el área CRM, marketing y ventas • Ejecución del plan de comunicación y gestión del cambio.
Fernando Giner, 2004	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar la posición de la empresa desde el doble plano: estrategia con los clientes e integración de las tecnologías en ella. • Identificar la salud de la cartera de productos • Diseñar políticas de relación para cada tipología de clientes • Realizar los cambios organizacionales necesarios para implantar las políticas.
Eduardo Navarro y David Fernández, 2004 (Caso práctico sector industrial)	<ul style="list-style-type: none"> • Entender a los mercados y a los clientes • Diseñar la oferta • Vender • Fidelizar a los clientes

Anexo No. 2. Metodologías CRM por varios autores. Fuente: Elaboración propia

Aspectos de las Metodologías	Autores	Eduardo Navarro, 2002 a	Eduardo Navarro, 2002 b	Eduardo Navarro, 2003 (caso práctico empresa alimentación)	Eduardo Navarro y David Fernández, 2004 (Caso práctico sector industrial)
• Análisis inicial de la estrategia, tecnología, procesos, personas y organización		x		x	
• Definición del alcance funcional		x			
• Definición de objetivos de la implantación		x	x		
• Definición de las mejoras en los procesos y organización		x	x		
• Definición del plan de gestión del cambio		x		x	
• Elección de la solución tecnológica y del implantador, calendario aproximado y presupuesto asociado		x	x		
• Definir el retorno de la inversión (ROI) del proyecto		x			
• Implantación del CRM		x			
• Seguimiento y control estricto de los objetivos previamente definidos así como de los elementos críticos para la rentabilidad del proyecto		x	x		
• Plan de mejora continua		x			
• Definición de la estrategia CRM			x	x	
• Definición de cambios en la red de ventas, área de marketing y en el área de atención al cliente.					x
• Gestión de la información de los clientes y gestión de los puntos de contacto			x	x	
• Cuadro de mando: seguimiento y control.		x		x	
• Identificación de la estrategia de ventas y marketing de la empresa				x	
• Reinicio del Ciclo de Ventas					x
• Diseñar políticas de relación para cada tipología de clientes					x
• Fidelizar a los clientes					x

Breve CV

Profesora Principal de la Escuela de Hotelería y Turismo de Villa Clara, Cuba

Profesora asistente adjunta a la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Central Marta Abreu de las Villas

Licenciada en Economía en la Universidad Pedagógica Félix Varela y Morales, Santa Clara, Cuba

Curso el master en Administración de Negocios por la Universidad Central Marta Abreu de las Villas

Otros estudios realizados

- Diplomado en Gestión Económica Comercial y de Suministros. Diciembre 2003. EHT Trinidad.
- Diplomado en Dirección Científica del Proceso Pedagógico. Año 1999. ISP Félix Varela.
- Técnico Medio en Comercio Interior. Julio 1986. IPE Playa Girón, Ciudad de la Habana.

Experiencia profesional:

- Profesor Principal E.H.T. "Alberto Delgado Delgado, Departamento de Formación. Febrero 2003 a la actualidad
- Profesor instructor, Instituto Superior Pedagógico Félix Varela. Curso 1994 –95 al 98-99. Jefe de la Disciplina Finanzas. Facultad Educación Técnica y Profesional
- Profesora del Politécnico de los Servicios "Fernando Chenard Piña". Villa Clara. Cursos 1986-87 al 1993-94.

Participación en Eventos

- Conferencia Internacional de Ciencias Empresariales. 1er Taller Internacional Hoteltur 2004. Centro de Convenciones Bolívar. Santa Clara octubre 2004

- Evento Internacional sobre la Gestión de los Recursos Humanos en el Turismo GERHTUR 2004, Ciudad Habana, Mayo 2004
- Universidad 2004. Conferencia Los retos de la educación superior ante el desarrollo turístico. Título del trabajo: Formación en E- Business. Palacio de las Convenciones, Ciudad Habana, febrero 2004.

Publicaciones

- Formación en E-Business. CD Memorias del evento Universidad 2004.
- Estrategia de capacitación a los comerciales del turismo en comercio electrónico. CD Memorias del evento Conferencia Internacional de Ciencias Empresariales