

ANEXO B e_CRM

ANEXO B e_CRM

B.1 INTRODUCCION

El objetivo de e-CRM es ampliar el significado de las relaciones con los clientes hacia canales o medios que le permitan tener más formas de comunicación a través de Internet; ya no solo bastan los medios tradicionales, ahora los clientes tienen más maneras de comunicarse con su entorno gracias al “e-Business”¹; e-CRM ayuda a llevar a cabo una de las misiones más trascendentales de la atención a clientes, la importante tarea de mantener relaciones fidelizadas con los clientes durante todo el tiempo de vida del negocio.

Son muchas las pautas que se deben tener en cuenta a la hora de adoptar e_CRM y resulta más fácil si ya se ha tenido contacto con un CRM tradicional, porque ya se habrán probado los beneficios de esa implementación tales como la recuperación de la inversión, más clientes, más ingresos, etc. Estas pautas son las siguientes:

- **Consistencia:** establece una estrategia que busca agrupar todos los canales de acceso a Internet utilizados por el cliente para comunicarse con el negocio; esta estrategia no solo debe centrarse en la venta del producto o servicio sino también en la postventa (saber como le fue al cliente después de utilizar el producto o servicio vendido por la empresa a través de todos los canales posibles).
- **Equilibrio:** buscar que los clientes utilicen los canales o la combinación de estos que más le conviene al negocio, teniendo en cuenta que son los clientes quienes escogen los canales que se ajustan a sus posibilidades; el equilibrio esta en ofrecer los canales que convienen al negocio pero dando al cliente un abanico de opciones que también se acomoden a sus características.
- **Tecnología:** como ya se ha mencionado son muchas las formas como los clientes pueden interaccionar con la empresa; canales de comunicación como los

¹ Se refiere a la utilización de la tecnología para redefinir y mejorar un negocio; adaptarse a los cambios tecnológicos para maximizar la eficiencia y soportar los cambios de los modelos de negocios.

buscadores, los “Chat”, correo electrónico, reconocimiento de voz, “Call Centers” etc. son las formas más utilizadas para lograr los objetivos buscados tanto por el cliente como por el negocio; y que son tan importantes para cumplir con los objetivos de e-CRM; las tecnologías utilizadas para lograr estos objetivos dependen de la razón de ser de cada negocio y del presupuesto asignado para ello.

B.2 AREAS DE e_CRM

e_CRM se divide en tres áreas principales:

- **Información analítica:** se refiere a todo el proceso que involucra analizar la información que se ha almacenado con el fin de darle un sentido y obtener valiosa información para el manejo de la empresa; esto da una gran ventaja porque con este mecanismo se está entendiendo el comportamiento del cliente, se conocen cuales son los segmentos de clientes más importantes y de esta manera se orientan los esfuerzos en clientes o grupos específicos. Los productos utilizados para tal fin pueden ser los “datamining”.
- **Personalización:** ofrece contenido dinámico específico para cada cliente, que resulta del proceso mencionado anteriormente y del análisis de la información generada por el cliente; esto es una necesidad, si se quiere dar al cliente una oferta diferenciada. Existen muchos productos para tal fin pero se puede destacar la inteligencia artificial que permite predecir y segmentar clientes, mediante un estudio de las visitas que realizan en diferentes sitios Web; los software de inteligencia artificial asignan perfiles según la incidencia de visitas a determinados sitios Web y según esto envía la información que más le interesa al cliente.
- **Mercadotecnia electrónica:** esta es la encargada de todos los procesos de marketing y contacto con el cliente, utilizando Internet como plataforma; algunos de los mecanismos más comunes son la creación y seguimiento de campañas de publicidad, ya sea a través de correo electrónico, correo directo y teléfono; de esta forma, es posible controlar los recursos invertidos y conocer el nivel de eficiencia de cada campaña, ya sea a través de un análisis de las ventas y/o visitas generadas. La mercadotecnia utiliza los mecanismos de análisis de información

para ofrecer publicidad diferenciada por clientes; un componente clave representa el contacto con el cliente, lo cual puede ser por correo electrónico, grupo de discusión, “chat” o “Call Center”; un adecuado análisis de la información generada, permite detectar las principales dudas o problemas de un cliente, manejar índices de efectividad de las atenciones y en definitiva, mejorar la gestión comercial.

B.3 VENTAJAS DE e-CRM

- ❖ **Disponibilidad:** los usuarios tienen la posibilidad de interactuar con el negocio las 24 horas del día, los 7 días de la semana, los 365 días del año.
- ❖ **Accesibilidad:** los usuarios no se encontrarán con limitaciones de ningún tipo (ni geográficas, ni tecnológicas); podrán acceder a lo que necesitan en todo lugar y a cualquier hora.
- ❖ **Canales:** los clientes tendrán a su disposición todos los canales posibles tanto tradicionales como novedosos que ofrezca el negocio y que le son fáciles de utilizar y acceder (teléfono, fax, personal de ventas, teléfonos móviles, computadores fijos/portátiles, PDAs, Web, etc.).
- ❖ **Interacción:** autogestión, respuesta inmediata ante solicitud del cliente, alto nivel de servicio.
- ❖ **Nivel de servicio:** alto nivel de servicio a bajos costo y gracias a las nuevas tecnologías y sin que se afecte por ni por el GAP² tecnológico, ni por el GAP de negocio.

² GAP: Este término se refiere a la diferencia o desbalance entre activos ya sean de negocios o de tecnologías; es una brecha o salto de negocios que muestra un cambio significativo con respecto a precios de apertura y cierre en el mercado bursátil o a los movimientos del mercado; son huecos tecnológicos debido a las nuevas tecnologías implementadas y utilizadas.

- ❖ **Efectividad:** mayor número de contactos, incremento del cierre de operaciones, reducción del ciclo de ventas, mejoramiento en la calidad de procesos.
- ❖ **Retención:** más clientes satisfechos debido a la atención y seguimiento “online” personalizados, ofertas exclusivas de servicio de valor agregado.
- ❖ **Expansión:** apertura de nuevos mercados, información a clientes en diferentes idiomas, catálogos, transacciones desde cualquier lugar del mundo.

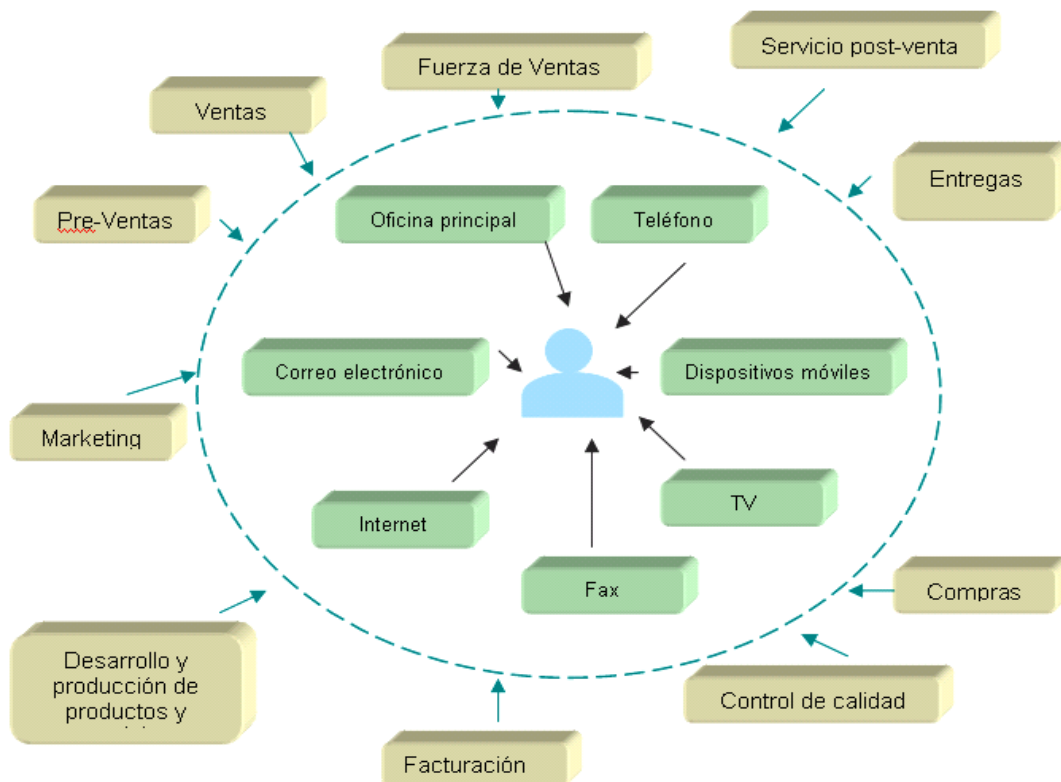
B.4 SERVICIOS DE e_CRM

e_CRM no es solamente CRM electrónico; es la gestión del cliente para el “e-Businesses” que mezcla la complejidad de esta gestión con los socios de negocios en una variedad de servicios tales como: servicios “online” y “offline”, contactos personales y muchas formas automatizadas y electrónicas de comunicación, como lo muestra la figura B.1.

- **e_Commerce:** ventas y servicios vía Internet.
- **Software para automatización de canales:** módulos o plataformas que permiten a los diferentes canales de ventas interactuar con comercio basado en Web; estas soluciones permiten coordinar y gestionar las ventas de los productos o servicios a través de múltiples canales de ventas y de distribución.
- **Software de comercio colaborativo:** software que mezcla clientes fragmentados y/o vendedores para incrementar la eficiencia del Mercado, es decir múltiples empresas tipo “online” trabajando juntas en forma dinámica.
- **Almacenes “online”:** sitios Web sobre los cuales las compañías venden sus productos y servicios vía Internet.
- **Gestión del cliente multicanal:** la integración de las interacciones electrónicas como correo electrónico, “chats”, autoservicio, colaboración, Voz sobre IP (VoIP) con en un mismo ambiente y visto desde la perspectiva del cliente como una sola aplicación e-CRM.
- **e_Service:** servicios distribuidos sobre Internet; como transacciones tipo comercio electrónico para manejo de ordenes “online” aplicaciones tipo “hosting” para proveedores de servicios de aplicaciones, etc.

- **Gestión de respuesta vía correo electrónico:** aplicaciones que utilizan agentes para leer y responder los mensajes de los clientes.
- **Catálogos de compra y venta:** ofertas localizadas a los clientes según los gustos de cada uno de acuerdo a seguimientos realizados a cada uno de ellos (CRM analítico).
- **Configuración de productos:** la habilidad para auto-configurar productos o servicios sobre Internet; ofrecer a los clientes soluciones complejas configuradas especialmente para cada uno de ellos dándoles opciones de compra complementaria; si un cliente llevan el paquete A necesariamente tendrá que comprar su servicio complementario los paquetes A1, A2, A3, etc.

Figura B.1 Servicios e_CRM



- **Gestión de la orden:** la gestión de ordenes “online” es mucho más que una simple solución de toma de pedidos por parte del vendedor; es un sistema de gestión de ordenes que empieza con la interacción con el cliente y acaba con el termino del ciclo de vida del producto o servicio.
- **Gestión de catálogos:** aplicaciones que permiten guardar información de los productos o servicios así como de los clientes, para posteriores análisis y comparaciones; incluyen información acerca de archivos, bases de datos y equipos.
- **Gestión del contenido:** se refiere a toda la documentación “online” existente y de uso general y publico.
- **Cientes virtuales:** negocios con clientes fuera del alcance físico de la empresa quienes realizan sus transacciones a través de la Web.
- **Autoservicio:** aplicaciones que permiten a los clientes y a los socios de negocios acceder a la información que necesitan e intentar resolver sus propias dudas o problemas.

B.5 BENEFICIOS e_CRM

Los beneficios que aporta el e_CRM a las empresas se enmarcan principalmente en el área de marketing y el área comercial, teniendo consecuencias también en el resto de áreas de la empresa. Las mejoras que aporta una herramienta e_CRM son:

- **Visión clara de los clientes:** centralizando toda la información sobre ellos, rentabilidad, historial de contactos, compras, potencial, etc.
- **Historial de contactos:** de los clientes, de todas las comunicaciones que se han tenido con ellos: correos electrónicos, faxes, llamadas telefónicas, etc.
- **Gestión de las agendas:** de la parte comercial, insertando acciones de manera automática en función de las planificaciones y seguimientos.
- **Oportunidades de negocio:** conociendo las probabilidades de éxito, tiempo aproximado de cierre e importe.

- **Introducción de los pedidos automáticamente:** por parte de los vendedores, a cualquier hora y desde cualquier lugar a través de su portátil o de su dispositivo móvil.
- **Previsiones de ventas:** de manera sencilla y rápida, con un alto nivel de precisión.
- **Gestión de los seguimientos comerciales:** asignando determinadas acciones de seguimiento automático, simplificando así el proceso.
- **Alta accesibilidad:** cualquier usuario del sistema, podrá entrar desde cualquier sitio y a cualquier hora, para consultar cualquier aspecto sobre los clientes, oportunidades o acciones de mercado.
- **Planificación:** de las distintas acciones introduciéndolas directamente en la agenda del área comercial, como por ejemplo, las primeras visitas tras una acción de mercadeo directo o el envío de una evaluación de satisfacción del cliente tras haber pasado un tiempo de su compra.

Aunque estos beneficios estarán sustentados por la tecnología, es aconsejable englobar esta herramienta dentro de un concepto mucho más amplio que conduzca a la gestión del cambio en la organización en el área de ventas y de mercadeo. Esa visión más global debe contemplar la estrategia, la tecnología, los procesos y las personas.

Los beneficios que puede aportar una herramienta de e_CRM en una organización empresarial son muy importantes, aunque lo que primero hay que tener en cuenta es que, al igual que para una CRM tradicional, la empresa debe estar preparada para albergar este proceso de cambio que supone la implementación de la herramienta. Si no es así, tanto la empresa como el cliente se verán inmersos en una situación incómoda.

B.6 ARQUITECTURA e-CRM

Desde una visión general, las aplicaciones e_CRM deben ser abiertas y escalables para poder cumplir con los objetivos de este concepto y marcar la diferencia entre estas y las antiguas herramientas basadas en CRM. Esta arquitectura esta dividida en general en tres capas:

- **Capa frontal:** con Web heterogéneas y ventanas basadas o dirigidas al cliente; tales como aplicaciones HTML, JAVA, Active X, etc.
- **Capa media:** servidor de aplicaciones, “hosting” con una “suite” de funcionalidades CRM.
- **Capa interna:** bases de datos e integración de capas las cuales proporcionan acceso a “suites” de aplicaciones de tercera parte.

La arquitectura de las aplicaciones e_CRM se ha construido a partir de las ya antiguas aplicaciones CRM en este caso las antiguas aplicaciones equivaldrían a los sistemas legados de las herramientas CRM. Los nuevos servicios creados son entonces la solución a las necesidades que la CRM tradicional no satisfacía; por ejemplo un gran número de usuarios localizados en diferentes zonas geográficas podrán obtener los mismo servicios gracias a herramientas Web, bases de datos y otras aplicaciones que le permitirán hacer lo que requieran sin moverse de su entorno, la figura B.2 muestra esta situación.

Esta arquitectura pertenece a su vez a tres niveles: nivel de usuario, nivel de procesos y nivel de datos; esto se ilustra de una manera más clara en la figura B.3. La capa frontal es el componente con la cual los usuarios interactúan; en la capa media el nivel de procesamiento permite a los usuarios compartir y controlar la lógica de los negocios; en la capa interna, el nivel de datos proporciona acceso a los servicios dedicados tales como el servidor de base de datos.

Figura B.2 Acceso a aplicaciones e_CRM desde diferentes lugares geográficos

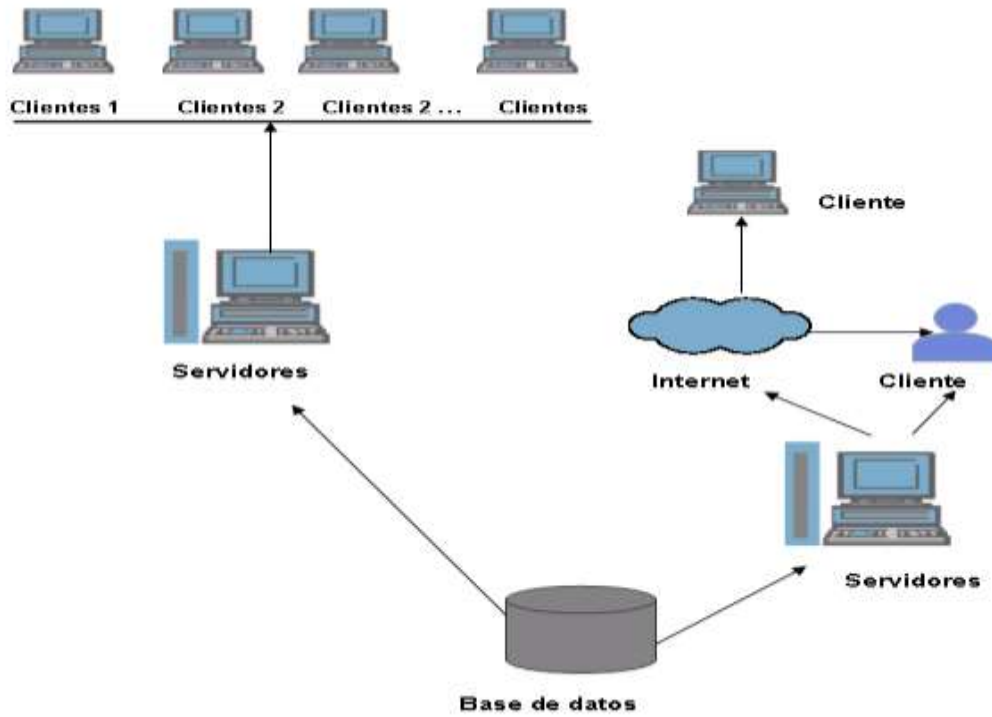
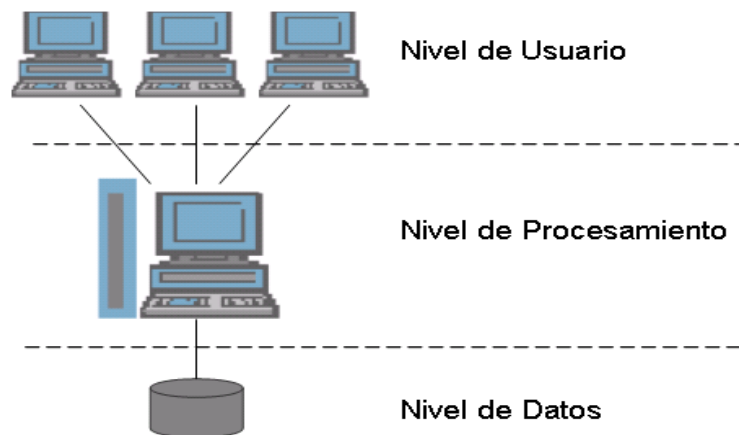


Figura B.3 Arquitectura e_CRM



B.7 SEGURIDAD EN LAS APLICACIONES e_CRM:

Todas las aplicaciones e_CRM deberán tener mecanismos robustos de protección o de seguridad; como los medios de comunicación que utilizan los usuarios para interactuar con la empresa han aumentado, es necesario subir el nivel de seguridad de las herramientas, esto comparado con la seguridad que poseen las herramientas basadas en la CRM tradicional.

A los clientes se les debe garantizar la seguridad de sus transacciones porque en el momento en que estos vean vulnerada su privacidad se convertirán en un activo de la empresa perdido y con pocas posibilidades de volver a ser recuperado.

Se considera que todos los mecanismo de seguridad empleados por las empresas especialmente por el área tecnológica no van de la mano del área comercial y de servicio al cliente debido a que son consideradas como inhibidoras de la actividad comercial; para poder entrelazar estas actividades y que la una no interfiera con la otra se deberán ofrecer opciones distribuidas y flexibles en tiempo real contra los ataques; se requiere una reestructuración gradual de la infraestructura de seguridad, especialmente si es una evolución de herramientas CRM a herramientas totalmente e_CRM con el fin de conseguir una seguridad proactiva, escalable y flexible, que pueda dar cabida fácilmente a nuevas aplicaciones y cambios en la red; se necesitan entonces mecanismo que no afecten a las áreas mencionadas anteriormente y que por el contrario les garanticen total seguridad para el pleno desarrollo se sus actividades:

- ❖ **Aplicaciones seguras:** poner en marcha aplicaciones que sin importar si son propietarias o de otros desarrolladores pasen exhaustivos procesos de revisión y análisis con el fin de garantizar la no vulnerabilidad de la herramienta.
- ❖ **Cortafuegos distribuidos:** para garantizar la seguridad en todos los lugares del negocio tanto de tipo “backend” como “frontend”. Si la única opción de seguridad que se tiene es una pared cortafuegos perimetral³, se tiene un punto de fallo único; y si se tiene en cuenta un cortafuegos “front-end” se tendrá tráfico bastante lento,

³ Utilizado para soportar los requerimientos de usuario fuera de los límites de la organización o del negocio como por ejemplo empleados o clientes que necesiten acceso remoto.

creando o aumentando la mala reputación de la seguridad como factor de inhibición de la actividad comercial; una solución a esto es repartir los cortafuegos en toda la empresa; prescindiendo totalmente de sus cortafuegos “front-end” u optando por manejar el tráfico “front-end” a través de enrutadores debidamente configurados, conmutadores y un sistema operativo reforzado en el servidor Web propiamente dicho; la ventaja de los enrutadores es que niegan todo el tráfico excepto el que debe pasar, y rechazan todos los paquetes que no saben cómo dirigir; en este sentido, en el servidor Web no se mezcla tráfico Internet con tráfico interno, sino que utiliza tarjetas de interfaz de red para dirigir a las firmas colaboradoras en una dirección, el tráfico Web y los empleados remotos en otra.

- ❖ **Servidores de autorización:** otra forma de seguridad que bloquea a los usuarios no autorizados pero permite entrar a los usuarios correctos es el servidor de autorización, el servidor de autorización está situado generalmente en alguna parte del “gateway”, pero puede ser distribuido a otras partes de la red en la forma necesaria; a esto se le conoce como controles de acceso y gestión de privilegios, que son una combinación de directorios destinados a almacenar atributos de usuario y motores de reglas que implementan las normas o política a seguir, la autorización y los derechos de acceso; especialmente en entornos “Business-to-Business” (B2B), las listas de control de accesos, que detallan quién está autorizado a acceder a qué cosas, son importantes porque sólo permiten enviar ciertos tipos de tráfico a destinos predeterminados.

- ❖ Los controles de acceso en los sistemas Unix y Windows NT por ejemplo, no pueden soportar este nivel de granularidad o detalle que necesitan la mayoría de las compañías para identificar y conceder diversos privilegios de acceso a firmas colaboradoras, clientes y usuarios. El nivel de granularidad es especialmente importante cuando clientes con dispositivos inalámbricos como los asistentes digitales personales (PDAs) y los teléfonos móviles acceden a redes; actualmente, resulta difícil o imposible autenticar o conceder privilegios a estos dispositivos, porque tienen capacidades de autenticación diferentes e inadecuadas. Están comenzando a aparecer nuevas herramientas en torno al concepto de gestión de acceso extranet; por ejemplo, algunos sistemas de detección de intrusiones investigan en busca de posibles violaciones de privilegios de tipo comercial, en lugar

de seguir la antigua estrategia de buscar “firmas” o rastros de posibles ataques; si un atacante intentase secuestrar una cuenta y contraseña de usuario legítimas, un sistema de detección de intrusiones intuitivo detectaría cuándo esa cuenta secuestrada intentase acceder a aplicaciones y controles operacionales prohibidos; estos sistemas indicarían entonces que se está sustrayendo información competitiva.

- ❖ **Niveles de autorización minuciosos:** para atender a las diversas necesidades de acceso por parte de las firmas colaboradoras, los usuarios corporativos y los clientes.
- ❖ **Consolas de gestión centralizadas:** que combinen las tareas de seguridad y de tráfico de red, de forma similar a cuando se establece un equilibrio de las cargas de trabajo.
- ❖ **Seguridad desde el principio:** o seguridad global, crear dentro del negocio un área de seguridad dividida en subáreas con el objetivo de proteger todas las partes del negocio y dejarlas sin vulnerabilidades; por ejemplo si el personal de red se dedica a analizar las tendencias o esquemas de tráfico en lo relativo a la carga de trabajo, ¿por qué no hacerlo también para detectar accesos no autorizados? y, en lo que se refiere al área de programación, ¿por qué no enseñar a los desarrolladores de aplicaciones cómo escribir codificación que esté libre de puntos vulnerables corrientes, y por qué no enseñar a los profesionales de seguridad cómo analizar esta codificación en busca de problemas de seguridad?. Sin embargo, estos análisis o revisiones de la codificación son considerados generalmente como inhibidores de los procesos comerciales, debido a que la mayoría de ellos se realizan después que la aplicación ha sido desarrollada, dando lugar a retrasos de varios meses; por el contrario, si se aplicase el concepto de seguridad global el área responsable de la seguridad deberá participar en todo el ciclo de vida de las nuevas aplicaciones.

B.8 IMPLANTACIÓN DE UN PROYECTO e_CRM

Para implantar una herramienta e_CRM en la organización, la metodología más aconsejable para su adecuada implementación contemplará las siguientes etapas:

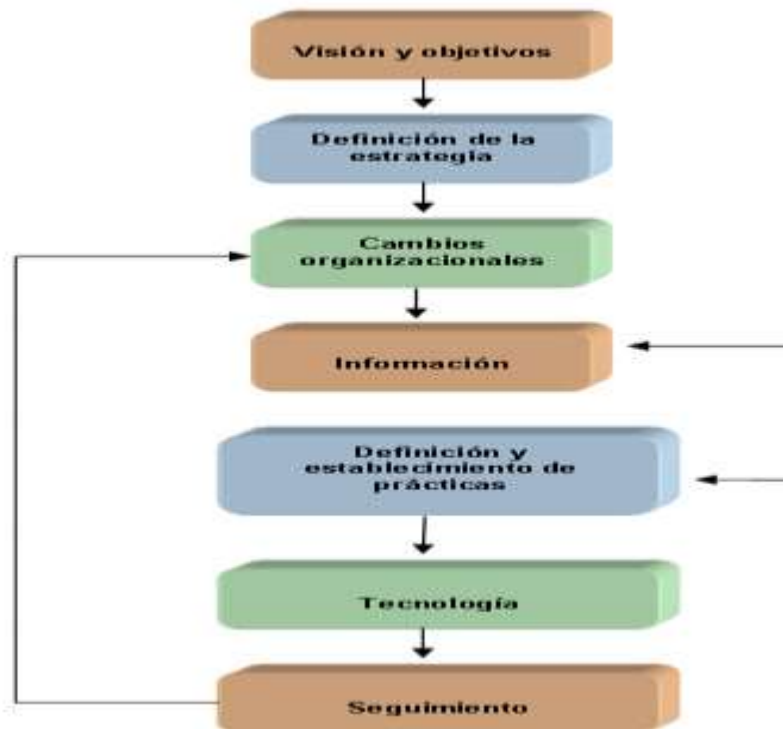
1. Definición de la visión y objetivos del proyecto e_CRM: se deberán definir tanto la visión del proyecto e_CRM (como se quiere que sea la organización después de la implementación de la herramienta), como los objetivos globales del proyecto; de este modo, conociendo los objetivos se podrá medir y ver el grado de consecución de los mismos; para poder definir de una manera adecuada cada uno de estos elementos, se recomienda desarrollar en el interior de la empresa un análisis inicial para conocer tanto los puntos fuertes como débiles de la organización; así se podrá determinar con mayor grado de acierto, si el proyecto debe seguir o no adelante.

Para poder medir de una manera acertada el logro de estos objetivos, es aconsejable que la organización los defina de una manera concreta, por ejemplo "disminuir la tasa de pérdida de clientes en un % en lugar de "mejorar las relaciones con los clientes", "incrementar en un % anual las ventas en el segmento" en lugar de "incremento de las ventas".

2. Definición de la estrategia e_CRM: la clave está en definir de forma acertada el posicionamiento de la empresa en cada uno de los segmentos de clientes, analizando las competencias actuales y las necesarias para obtener el posicionamiento deseado; del mismo modo, se deberá desarrollar un calendario de implementación de la herramienta; este será el momento más adecuado para analizar cada uno de los segmentos, así como la definición de la propuesta de valor para cada uno de ellos; la organización debe tener presente que cada segmento de clientes es distinto; por ello, no debe tratarlos a todos por igual, como si formaran un único segmento.

3. Introducción de cambios organizacionales: en el recurso humano y en los procesos se notará que es necesario modificar la estructura organizacional, los procesos y la filosofía del personal interno de la organización, así se logrará una empresa orientada al cliente; los procesos deberán ser redefinidos en la medida de lo necesario para mejorar su eficacia y eficiencia, dando máxima prioridad a los que más impacto tengan en la satisfacción del cliente; en este punto, la tecnología jugará un papel clave; también será necesario introducir los valores de organización orientada al cliente en la cultura corporativa; este es uno de los elementos críticos en el éxito de un proyecto e_CRM; la "empatía", es decir, ponerse en el lugar del cliente, todo ello integrado en la cultura de la organización.

Figura B.4 Etapas para la implantación de un proyecto e_CRM



4. Información: la organización deberá recopilar y organizar toda la información de la empresa para así poder hacer un uso adecuado de la misma y poder integrarla en la herramienta de una manera exitosa.

5. Definición y establecimiento de las correctas prácticas para la gestión de la información: se deberá desarrollar la "inteligencia de clientes" (*customer intelligence*); de esta manera se conseguirá conocer más a los clientes, paso inicial para el desarrollo de una estrategia completa de e_CRM basada en el conocimiento de los clientes y en el desarrollo de productos y servicios a su medida; también es importante la recopilación de información para la mejora de los procesos, así como para la puesta en marcha de sistemas de mejora continua⁴.

⁴ La mejora continua (CI, Continuous improvement) tiene como objetivo mejorar continuamente la maquinaria, materiales, utilización del personal y métodos de producción, a través de la aplicación de sugerencias e ideas de los integrantes de los equipos.

6. Tecnología: una vez definidos, todos los objetivos de negocio, procesos, estructura organizacional, etc. es el momento para empezar a pensar en la tecnología; en este momento, es necesario que la organización conozca exactamente cuales son las necesidades de negocio que se tienen, para de este modo, poder escoger la solución tecnológica mejor adaptada a sus necesidades concretas. Muchas veces es difícil decidir qué soluciones son las más adaptadas a la empresa, ya que se puede optar por una tecnología que sobredimensione estas necesidades o por tecnología que sea insuficiente para dar solución a las necesidades de la organización.

7. Seguimiento y control: se han de definir unos indicadores que sirvan para el control de los resultados, así como la toma de decisiones en consecuencia con esos objetivos.

Es necesario mencionar que aunque se tenga un plan global de desarrollo del proyecto es muy importante dar pasos cortos y seguros, analizando el ROI de cada uno de los pasos y así seguir motivando a la organización hacia el camino de ser una "organización orientada al cliente". La implementación del e_CRM debe ser progresiva y necesita de un grupo de trabajo especializado en su manejo, bien sea interno o externo, contando en este último caso con la colaboración de un proveedor de soluciones globales, debido a que de la misma manera en la que toda compañía necesita tiempo para adaptarse a la revolución tecnológica y sus efectos sobre su modelo de negocios, debe comprenderse que el e_CRM traerá cambios ventajosos sólo si no se espera que haga milagros en la organización.