

**ANALISIS DE UN PROGRAMA CRM EN E-BUSINESS Y EN EL
NEGOCIO TRADICIONAL. CASOS HEWLETT PACKARD DESIGNJET
ONLINE: 1997**

ADRIANA MARGARITA MORA HADDAD

UNIVERSIDAD TECNOLOGÍA DE BOLÍVAR

FACULTAD FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

CARTAGENA DE INDIAS

2008

**ANALISIS DE UN PROGRAMA CRM EN E-BUSINESS Y EN EL
NEGOCIO TRADICIONAL. CASOS: HEWLETT PACKARD DESIGNJET
ONLINE: 1997**

ADRIANA MARGARITA MORA HADDAD

**Trabajo de grado, presentado para optar el título de Finanzas y Negocios
Internacionales**

Director

RAUL ACOSTA MEZA

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR

FACULTAD DE FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

CARTAGENA

2008

Cartagena de Indias D.T y C. Junio 17 de 2008

Señores
COMITÉ DE PROYECTO DE GRADO
Universidad Tecnológica de Bolívar
Facultad de Finanzas y Negocios Internacionales

Estimados Señores,

Me permito presentar a ustedes para su consideración, revisión y aprobación, el proyecto de grado titulado “ANÁLISIS DE UN PROGRAMA CRM EN E-BUSINESS Y EN EL NEGOCIO TRADICIONAL. CASOS: *TOSHIBA AMERICA INFORMATION SYSTEMS* Y *HEWLETT PACKARD DESIGNJET ONLINE*: UN ÉXITO ESPECTACULAR

Atentamente,

Adriana Mora Haddad

Cartagena de Indias D.T y C. Junio 17 de 2008

Señores
COMITÉ DE PROYECTO DE GRADO
Universidad Tecnológica de Bolívar
Facultad de Finanzas y Negocios Internacionales

Estimado Señores,

Por medio de la presente me permito informarles que he asesorado y dirigido a la estudiante Adriana Mora Haddad en la elaboración del proyecto de grado titulado “ANÁLISIS DE UN PROGRAMA CRM EN E-BUSINESS Y EN EL NEGOCIO TRADICIONAL. CASOS: *TOSHIBA AMERICA INFORMATION SYSTEMS* Y HEWLETT PACKARD DESIGNJET ONLINE: UN ÉXITO ESPECTACULAR

Atentamente

Raúl Acosta Meza

Nota de aceptación

Firma de presidente del jurado

Firma del Jurado

Firma de Jurado

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Proceso de Valor	51
Figura 2. Medición de la Fidelidad en el proceso del CRM	53
Figura 3. CRM en e-CRM	60
Figura 4. Mapa de Ecosistema del CRM	62

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Potenciales beneficios del programa CRM	42
Tabla 2. Errores de implantación del CRM	46
Tabla 3. Reglas del e-business	57
Tabla 4. Adoptando la Tecnología	67
Tabla 4. Factores de Éxito en Designjet Online	

TABLA DE ANEXOS

	Pag
Anexo 1. Caso: Hewlett Packard: Designjet Online 1997	91
Anexo 2. Cuentas de resultado de HP	100
Anexo 3. Resultados de Designjet Online 1997-2003	101
Anexo 4. Distribución geográfica de los resultados registrados	104
Anexo 5. Web Designjet Online Home Page	105
Anexo 6. Encuesta online	108
Anexo 7. Estructura organizativa de Hewlett Packard en 1997	111
Anexo 8. Estructura organizativa de Hewlett Packard en 1997	113
Anexo 9. Equipo humano responsable de Designjet Online	115
Anexo 10. Los tres círculos	108

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

0. ANTEPROYECTO DE INVESTIGACIÓN	8
0.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	8
0.2. OBJETIVO	11
0.2.1. Objetivos Generales	11
0.2.2. Objetivos Específicos	12
0.3. MARCO DE REFERENCIA	12
0.3.1. Marco Teórico	12
0.3.1.1. CRM (Customer Relationship Management)	13
0.3.1.2. Sistema de Información	15
0.3.1.3. Servicio al cliente	19
0.3.1.4. El marketing	25
0.3.2. Marco Conceptual	27
0.4. DISEÑO METODOLÓGICO	31
0.4.1. Tipo de Investigación	31
0.4.2. Recolección de Datos	31
1. ANÁLISIS DEL MERCADEO RELACIONAL	32
2. CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM)	35
2.1. QUE ES EL CRM?	35
2.2. APROXIMACIÓN AL CRM	37

2.3.	ÁREAS DE COBERTURA DE CRM	39
2.4.	OBJETIVOS DEL CRM	41
2.5.	BENEFICIOS DEL CRM	41
3.	PROBLEMAS, BARRERAS Y PELIGROS PARA LA IMPLANTACIÓN DEL CRM	43
3.1.	VIABILIDAD POTENCIAL DE UN PROYECTO DEL CRM	47
4.	ESTRATEGIAS DEL CRM	51
4.1.	LA FIDELIDAD	51
4.1.1.	Creando la fidelidad	52
4.2.	ESTRATEGIA DE CANAL	55
4.2.1.	Negocios Electrónico (e.business)	55
4.2.2.	Gestión de clientes en los negocios electrónicos (e-CRM)	58
4.3.	TECNOLOGÍA QUE APOYA EL CRM	61
4.3.1.	CRM Operacional	63
4.3.2.	CRM Analítico	63
4.3.3.	CRM Colaborativo	64
4.4.	EL ROL DE LA TECNOLOGIA EN EL SERVICIO AL CLIENTE	64
4.5.	ADOPTANDO LA TECNOLOGIA	66
5.	ANÁLISIS DE CASOS	70
5.1.	HP DESIGNJET ONLINE : UN ÉXITO ESPECTACULAR	70
5.1.1.	Balance de Designjet Online (DOL)	71
5.1.2.	Designjet Online visto por un cliente	74
5.1.3.	Factores claves del éxito de Designjet Online	78
5.1.4.	Un gran éxito	80
6.	CONCLUSIONES	82
	RECOMENDACIÓN	85
	BIBLIOGRAFÍA	87

INTRODUCCIÓN

El verdadero negocio de toda empresa no es tanto hacer clientes como saber mantenerlos y maximizar su rentabilidad. Dicho de otro modo, la fidelización de los clientes es la base del éxito de una compañía. Pero la gestión del cliente como activo fundamental de la empresa ha exigido un cambio profundo en las estrategias de marketing, que han pasado de estar dirigidas a la transacción (marketing transaccional) a orientarse hacia la relación (marketing relacional).

El marketing transaccional, entendido como el que se limita a lanzar productos al mercado y a captar clientes susceptibles de comprarlos, está siendo progresivamente abandonado por un gran porcentaje de empresas. La razón es que este planteamiento transaccional se ha mostrado insuficiente o poco eficaz en un entorno enormemente competitivo y tecnológico como el actual, con unos mercados saturados de oferta. Y el El marketing relacional defiende la creación, una vez cerrada la primera venta, de relaciones estables y de continuidad con los mejores clientes de la compañía, desarrollando un conjunto de acciones que permitan profundizar en la relación y aumentar el grado de satisfacción y lealtad. El enfoque relacional debe plantearse en todas las fases del proceso, desde la captación del cliente hasta su completa satisfacción y fidelización.

Además, con las nuevas tecnologías de la información y la comunicación es posible mantener relaciones personalizadas de forma masiva, permanente y geográficamente

dispersa. Las empresas pueden mantener un nivel de comunicación multicanal con el cliente que les permite conocer sus preferencias y adaptarse a ellas.

El CRM (*Customer Relationship Management*) hace referencia tanto a la estrategia de negocio, enfocada a seleccionar y gestionar una relación con los mejores clientes para optimizar su valor a largo plazo, como a las aplicaciones concretas de software necesarias para procesar la información de esos clientes y desarrollar esa relación. Es frecuente el uso de los términos CRM y marketing relacional como sinónimos, e incluso hablar de CRM para referirse a la estrategia de marketing de una compañía claramente orientada a la creación de una relación a largo plazo con sus clientes.

Además el CRM, pues, no acaba en una aplicación informática o una tarjeta de fidelización con unas recompensas extrínsecas a la transacción (descuentos, regalos, etc.), sino que va más allá: supone idear una estrategia de negocio en torno al cliente cuyo éxito, como veremos, no depende de la cantidad de tecnología, sino de la capacidad de una empresa para liderar un proceso de transformación más profundo de lo que inicialmente se supone.

El objetivo de este proyecto es explicar el concepto del CRM, sus aplicaciones y beneficios en relación con el e-business y negocios tradicionales por medio de análisis de casos.

ANTEPROYECTO DE INVESTIGACION

0.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El gran auge de Internet y el crecimiento de las transacciones vía Web, motiva a que un gran número de empresas intenten realizar ventas en línea a través de la red. Sin embargo, muchos sitios de comercio electrónico se elaboran y ponen en marcha sin una adecuada planificación, lo que se traduce en que no se utilicen todas las potencialidades que entrega el Internet o las nuevas tecnologías de información.

Por otra parte, las nuevas filosofías de orientación al cliente (CRM), integración de funciones (ERP), coordinación con proveedores (SCM) y vendedores (SCM), entre otros, tienen un potencial desarrollo mucho mayor debido a la conectividad y riqueza de la comunicación que se puede establecer por medio del Internet.

En la actualidad, las empresas deben disponer de herramientas de administración y atención al cliente. Todas las herramientas están disponibles en diferentes compañías que se encargan de proveer esta solución. Estas herramientas de administración y atención al cliente, son conocidas como CRM (*Customer Relationship Management*).

El CRM es un modelo de administración que permite capturar y analizar la información

proveniente de los clientes con la finalidad de captar las diferencias entre estos por más pequeñas que estas sean. Esta información facilita la toma de decisiones para la personalización de los productos y servicios que sirvan para atraer, retener y profundizar las relaciones con los diferentes clientes, según el nivel de rentabilidad de cada uno de ellos.

Una empresa exitosa tendrá que concentrarse en las necesidades de los clientes, suministrando productos y servicios que atienden a esas necesidades y por lo tanto que administren el relacionamiento con el cliente para garantizar su satisfacción y consecuentes compras.

La lealtad de los clientes es el factor fundamental para conseguir un crecimiento dentro de la empresa, teniendo en cuenta la importancia de que los clientes vuelvan a comprar. El CRM, beneficia a las organizaciones en las aéreas de retención de clientes ayudando a los negocios a entender los cambios en hábitos de compra y entregarles los beneficios a la medida de sus necesidades.

Algunos estudios realizados con clientes, como el de Denton y Boyd en su libro “Hechos fascinantes sobre el mundo empresarial”, señalan que en promedio las empresas pierden hasta un 20% de sus clientes cada año debido a un mal servicio. Y si esta empresa no hace algunos cambios en cinco años se quedan sin clientes. Por lo que una empresa, que ofrece

servicios o productos, busque los mecanismos para mantenerlos satisfechos, es de suma importancia ya que implica su lealtad y compromiso, lo que se traduce en un incentivo para Mantenerse fiel a la empresa y a la vez convertirse en un buen canal para la consecución de nuevos clientes.

Además una investigación realizada en los Estados Unidos por la organización *The Forum Corporation*, del porque todo tipo de empresas pierden clientes, señalaron que: el 16% de los encuestados dijeron debido a la calidad del producto, el 15% porque conseguían el mismo producto o servicio por un precio inferior, el 20% de la falta de contacto y atención personal, y el 49% baja calidad de servicio.

En la actualidad las organizaciones se enfrentan al problema de que deben ser capaces de mejorar su servicio de atención al cliente, en otras palabras, sobre la base de los resultados de los estudios señalados, deben contar con un servicio de atención con las características de primera calidad, que les permita tanto mantener a sus clientes actuales fieles y comprometidos, como también contar con los medios para la captura de los nuevos.

Considerando, que algunas de las formas de servicio de atención al cliente más utilizada en la actualidad, como los *Call Centers*, e-mail, páginas Web, entre otros, están relacionadas con el uso de alguna herramienta tecnológica, es posible señalar, que el uso optimo que se les dé a estas herramientas van de la mano con el desarrollo de mecanismos de mejora que

involucran la capacitación, motivación del personal hacia los clientes como sucede con la implantación de una estrategia empresarial, como el CRM, para mejorar el servicio de atención al cliente y transformarlo en uno de calidad, apoyado por la tecnología.

Es necesario señalar que existen dificultades con el uso de la tecnología, como es el caso de la falta de educación y capacitación del personal de la organización y de los clientes, lo que genera un uso ineficiente o escasa de ella, además existe el problema de la desconfianza en las nuevas herramientas poco conocidas, que también tiene como resultado un uso ineficiente o escaso a la tecnología, es por ello que el análisis del apoyo tecnológico en el área del servicio al cliente debe considerar las ventajas y desventajas y buscar una solución entre ambas situaciones.

Por todo lo anterior, en este proyecto se explicara y analizara el concepto del CRM, y sus implicaciones en los negocios, ilustrándolos el caso de Hewlett Packard Designjet Online (Anexo 1) donde se han implantado estas aplicaciones.

0.2. OBJETIVOS

0.2.1. Objetivos Generales:

Analizar las características, beneficios, y aplicaciones del CRM (Administración de las Relaciones con el Cliente) en relación con el comercio electrónico y los negocios tradicionales. También dar ejemplos y presentar las ventajas y desventajas por medio de estudio de casos.

0.2.2. Objetivos Específicos

1. Establecer las características, beneficios y aplicaciones del CRM
2. Establecer y analizar los peligros de implantar un proyecto de CRM
3. Mostrar las ventajas y desventajas teóricas de la aplicación del programa CRM en una empresa virtual o física.
4. Analizar e identificar las relaciones con los clientes de los casos en estudio.
5. Analizar las claves del éxito del programa en los estudio de casos.

0.3. MARCO DE REFERENCIA

0.3.1 Marco teórico

0.3.1.1. CRM (*Customer Relationship Management*)

A principio de los 60, el software utilizado era hecho a medida y diseñado según los conceptos tradicionales de gestión de inventarios. Con esta necesidad surgió los MRP (*Material Requierement Planning*), el propósito era proveer la información necesaria para planificar la cantidad de materiales o componentes necesarios, en función de los niveles de producción de cualquier compañía.

La evolución tecnológica marco el surgimiento de nuevos sistemas como el ERP (*Enterprise Resource Planning*), la cual automatiza los procesos de administración y operación de cualquier compañía en cada una de sus áreas, y luego surgió el SCM (*Supply Chain Management*), que automatiza las practicas internas de la empresa, así como la interacción con sus proveedores y clientes, la cual comprende la coordinación, programación, adquisición, producción de inventarios, y entrega de productos y servicios a los clientes.

A partir de esta década empieza a surgir nuevas estrategias que dejan de enfocarse al producto, operación, administración de procesos para centrarse en el cliente. Lo que se llama CRM (*Customer Relationship Management*)

El CRM se puede definir para crear o mejorar la relación con el cliente en todo el ciclo de vida del cliente-empresa. Su objetivo es el manejo adecuado de las relaciones con el cliente que permita a las organizaciones identificar, atraer e incrementar la lealtad de los consumidores más rentables. Según Barton Goldenberger¹, el CRM incluye los siguientes 10 componentes:

1. Funcionalidad de las ventas y su administración
2. Tele marketing
3. Manejo del tiempo
4. servicio y soporte al cliente
5. Marketing
6. Manejo de la información para ejecutivos
7. La integración con el ERP (Enterprise Resource Planning)
8. Excelente sincronización de datos
9. El e-business
10. El servicio en el campo de ventas.

David Sims, expresa en el artículo “*What is CRM?*”: “CRM es un término que realmente no es nuevo. Lo que es nuevo es toda la tecnología que permite hacer lo que anteriormente se

¹ GOLDENBERGER, Barton. “Qué es CRM y cuál es el verdadero significado”. Septiembre 2000. <http://www.tress.com.mx/boletin/Noviembre2002/crm.html>

hacía en las tiendas de barrio. El dueño tenía pocos clientes y suficiente memoria para saber que le gustaba a cada cliente. Lo que hace la tecnología es permitirnos regresar a ese tipo de modelo”². El CRM no es nuevo, las nuevas tecnologías han permitido su potenciación.

Las organizaciones que cuenten con esta tecnología, presentaran una ventaja competitiva, respecto a sus competidores, anticipándose a las necesidades de los clientes, a la vez que aumentara el nivel de servicio y generara muchas más oportunidades de contacto entre cliente-proveedor.

La importancia del CRM en la empresa, permite mejorar las relaciones con los clientes, conociéndolos mejor y permitiendo disminuir los costos en la consecución de nuevos prospectos y aumentar la fidelidad de los ya existentes, lo cual, en ambos casos, significa mayores ventas y más rentabilidad para el negocio. Además, se obtienen beneficios relacionadas con mejores resultados en el lanzamiento de nuevos productos o marcas y en el desarrollo de marketing más efectivo³.

0.3.1.2. Sistema de Información

² SIMS, David. “*What is CRM?*”. www.gartner.com

³ www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/37/crmcliente.html

Los sistemas de información son componentes interrelacionados que trabajan juntos para recolectar, procesar, guardar y diseminar la información para soportar la toma de decisiones para coordinación, control, análisis y visualización en una organización. Para usar los sistemas de información se requieren de un entendimiento de la organización, administración y tecnologías de información formación el sistema.

Según Gunasekaran, Khalil y Mahbubur Rahman⁴ (2003) la aplicación de los sistemas de información los identifica:

- Sistemas de administración de información: *Management Information System* (MIS), son orientados a soluciones operativas.
- Sistemas de soporte a las decisiones (DSS): generar información táctica para niveles gerenciales y personal de *staff*.
- Sistemas de Información Ejecutiva (EIS): enfocados a la información estratégica, interna y externa, de la organización

Anteriormente los sistemas de información eran sistemas tradicionales los cuales estaban contruidos para soportar individualmente y durante un largo periodo de tiempo a los procesos del negocio y en estos sistemas no se involucraban a los clientes o proveedores,

⁴ Gunasekaran, Angappa, Khalil, Manhbur Rahman, “*Knowledge and Information Technology Management, Human and Social Perspective*”, editado por Idea Group Publishing, 2003

aunque la mayoría de las organizaciones siguen trabajando con este esquema individual de sistemas⁵. (Laudon K, Laudon J, 2004).

Hoy en día estos sistemas se conocen como sistemas empresariales los cuales son sistemas que integran los procesos claves del negocio para que la información se distribuya más fluidamente entre los diferentes partes del negocio. Además incluyen las transacciones con clientes y proveedores. La información que anteriormente se encontraba fragmentada en diferentes sistemas se puede concentrar en uno solo para que fluya y se comparta en los diferentes procesos del negocio.

En el mundo de hoy, las empresas completamente integradas debe ser una organización ágil, virtual, educativa, colaborativa. Cada tributo esencial es una meta de la empresa⁶. (Miller & Berger, 2001).

Los sistemas como SCM, CRM, y KM (*Knolowdge Management*, Administración del conocimiento) junto con los sistemas de la empresa con las mayores aplicaciones de negocios utilizan en la actualidad para cambiar a la integración digital⁷. (Laudon K, Laudon J, 2004).

⁵ LAUDON, Kenneth C., LAUDON, Jane P. “*Management Information Systems*”, *Managing the Digital Firm*, Editado por Prentice Hall 2004

⁶ MILLER, Thomas E., BERGER Daryle W. “*Totally Integrated Enterprise*” Editado por St Lucile Press 2001

⁷ LAUDON, Kenneth C., Laudon, Jane P, Op. Cit

La empresa digital es una organización donde todos los procesos de negocios y relaciones con sus clientes, proveedores y empleados están conectados digitalmente. Y los activos corporativos principales son administrados por medios digitales⁸. Una empresa completamente integrada debe ser una organización ágil, virtual, educativa, colaborativa. Y cada atributo esencial es una meta de cada empresa⁹. (Miller & Berger, 2001).

Cabe destacar que el internet es el canal ideal para realizar nuevas formas de hacer negocio, ya que existían miles de clientes potenciales navegando por este medio.

El *e-business* (Negocio Electrónico) permite introducir y utilizar de forma eficaz la tecnología de información, que junto con las personas que utilizan la red, generan de este modo de negocio, cambiando los procesos de negocios tradicionales a dinámicos y generando ventajas que permiten mejorar su posición en el mercado.

Según lo mencionado el *e-business*, según Garza Pérez (2003) citando a Hartman et al (2000) menciona que *e-business* es cualquier iniciativa en Internet que transforma las relaciones de negocio, sean éstas, relaciones *business-to-business*, *business-to-customer*, intra-empresariales o entre dos consumidores. El *e-business* es una nueva manera de gestionar las eficiencias, la velocidad, la innovación y la creación nuevo valor en una empresa.

⁸ Ibid

⁹ MILLER, Thomas E., Berger Daryle W, Op Cit

La creación del *e-business* viene acompañado con la tecnología de información, como lo señala Brenix¹⁰ (2003), que para lograr el desarrollo del *e-business* en la organización son utilizadas unas herramientas que permite a la organización desenvolverse más rápidamente y obtener la satisfacción en sus diferentes canales.

Como anteriormente se ha mencionado, las tecnología de información para el e-business son: CRM (Administración de las Relaciones al Cliente), SCM (Administración de la cadena de suministros), BI (Inteligencia de negocio), KM (Administración del conocimiento) y por ultimo ERP (Planeación de los recursos empresariales).

Existen empresas que venden el servicio dándole a los clientes un valor sin tener pertenencia tangible de ellos, y las que venden un producto que en general toman el servicio solo como la parte postventa, es decir, algo que se relaciona como una ventana ya realizada, no como las ventas que se generan en el futuro. De tal forma que el concepto de servicio, acción de servir, es aplicado por las empresas de acuerdo a su tipo.

Además, todos los clientes pretenden un buen servicio, sin embargo cada uno de ellos lo define de distintas formas porque cada servicio posee una lista de atributos (rapidez, cordialidad, conocimiento y capacidad de resolución del problema), aplicado en tiempo y contextos diferente.

¹⁰ Brenix, "Suplemento.- En el camino hacia la manufactura guiada por la demanda, Estrategia para sobrevivir en el e-business", Brenix – Contacto de Unión Empresarial, 4 julio 2003, México.

0.3.1.3. Servicio al cliente:

Debido a la globalización de los mercados, actualmente los clientes se han vuelto más exigentes, más conocedores y más complejos, dispuestos a elegir con decisión. Los gerentes de las organizaciones reconocen que se pueden obtener ventajas competitivas sustanciales mediante un mejor servicio de atención al cliente, así mismo el servicio de atención al cliente ha venido a ser un medio poderoso para diferenciar una empresa de otra. En la actualidad el servicio ha asumido un nuevo significado para los clientes ya que, en él se evalúan precios, calidad y la capacidad para brindar una diferenciación distinta del producto en sí. La búsqueda de una diferenciación competitiva de ha convertido en una prioridad en la mayoría de los negocios orientados al mercado¹¹.

Por lo anterior, la competencia que existe entre las organizaciones es cada vez mayor debido a la gran homogeneidad de productos y servicios que se ofrecen, por lo cual las empresas buscan la satisfacción de sus clientes ofreciendo en su producto y/o servicio un nivel de calidad superior. Opinión similar de Wise¹² (1994), quien afirma que cada día aumentan las demandas de servicio por parte de los clientes, lo que está obligando a las empresas a desarrollar mejores productos y mejorar los niveles de atención.

¹¹ Fundación Latinoamericana para la calidad, www.calidad.org

¹² WISE, T. Qué hacer realmente para atraer, deleitar y retener clientes: el gurú de la calidad total del servicio relata sus experiencias y anticipa el futuro. Ed. J. Vergara, Buenos Aires.

Mora¹³, citando en Roca (2001), propone cuatro pasos para crear un mejor servicio al cliente:

1. Identificar al cliente con más probabilidades de adquirir con la empresa mediante información detallada y en categorías.
2. Establecer una comunicación para conocer cuáles son las expectativas del cliente acerca del servicio o producto.
3. Crear o modificar el producto o servicio de acuerdo con la información que se reúne.
4. Asegurarse de que todos los empleados en la organización están conscientes y tengan voluntad para mejorar la visión y misión de servicio al cliente.

El contar con una buena actitud de servicio ya no es suficiente, el servicio al cliente es necesario debido a la fuerte competencia actual que exige no solo satisfacer las necesidades sino ser la carta de presentación hacia el cliente, reconociendo que diversas empresas ofrecen los mismos productos y/o servicios en el mercado, donde la calidad en el servicio puede hacer la diferencia.

Últimamente, muchas empresas han comenzado a cambiar su definición de calidad más allá de la estrecha descripción de las características propias del producto para ampliarla hacia la oferta total del producto. En otras palabras, la calidad total es igual al producto principal

¹³MORA, Enrique. "Servicio al cliente",
<http://www.tpmonline.com/articles/management/customerservice.htm>

más el ambiente del producto. Así, para llegar hacer un proveedor de calidad a los ojos del cliente, la organización debe cumplir con los requerimientos y expectativas en todos los aspectos de la oferta.

Además, recientemente ha habido un deseo de utilizar medidas subjetivas como indicadores de la calidad. Estas medidas son subjetivas porque enfocan la percepción y la actitud, contrariamente a un criterio más objetivo y concreto. Ellas permiten a las empresas comprender mejor, de un modo más global, la actitud de sus clientes con relación a productos y servicios. Las medidas subjetivas incluyen investigaciones de la satisfacción de los clientes, las cuales determinan su percepción en relación con la calidad del servicio de producto que recibieron.

En un estudio realizado por TARP (*Technical Assistance Research Program*) en más de 400 grandes corporaciones en Estados Unidos, Japón y Europa, fueron identificados tres problemas básicos con estudio de satisfacción de los clientes. El primero, una empresa no consigue interpretar el significado de insatisfacción de sus clientes. El segundo, es que pocas empresas que miden la satisfacción de los clientes incluyen preguntas sobre las acciones o comportamientos resultantes del nivel de satisfacción o el servicio. Y el último problema es el que no se indaga entre los clientes sobre cuestiones que podrían revelar las fuentes de su satisfacción o insatisfacción. Las acciones y los comportamientos de los clientes relacionados a su satisfacción son crítica para el éxito duradero de una empresa.

Existen varias razones por la que se considera importante la calidad del servicio, una de ellas y la que es más importante, es que los clientes son cada vez más críticos respecto a los servicios que recibe. Muchos clientes no solo desean un servicio mejor sino que lo esperan. Un ejemplo de esta situación la representa la situación vivida en Estados Unidos que después de la recesión en 1982, casi el 85% de los puestos creados pertenecen a las industrias de servicio, en comparación con el sector de fabricación. Otro motivo es que muchas industrias de servicio, cuyos mercados eran limitados hace unos años (la banca, seguros, comunicaciones, tratamiento de datos), está compitiendo en mercados de mayor amplitud geográfica. Y para finalizar, el servicio de calidad tiene sentido para las empresas por que marcan la diferencia entre ellas.

Peter Kotler¹⁴, observo que la primera tarea de una empresa es ‘crear clientes’. Sin embargo, los clientes actuales enfrentan una amplia gama de opciones de productos y marcas, precios y proveedores. Los clientes realizan cálculos o estimación de oferta les proporcionará el mayor valor. Los clientes son maximizadores del valor, dentro de los límites de costos de búsqueda y de conocimientos, movilidad e ingresos limitados. Ellos se forman una expectativa de valor y actúan de conformidad. Que la oferta este o no a la altura de la expectativa de valor afecta tanto a la satisfacción como a la probabilidad de una compra repetida.

¹⁴KOTLER, Peter (2001): Dirección de Marketing, edición del milenio

Es por eso, que la empresa puede mejorar la oferta de tres maneras. La primera, puede incrementar el valor total para el cliente mejorando los beneficios del producto, del servicio, del personal y de la imagen. Segundo, puede reducir los costos no monetarios para el comprador aminorando los costo de tiempo, energía y psíquicos. Y por último, puede reducir el costo monetario de su producto para el comprador.

Conjuntamente, muchas empresas ponen la mira en una satisfacción elevada porque los clientes que están meramente satisfechos podrían cambiar fácilmente si se les presenta una mejor oferta. Quienes están altamente satisfechos están mucho menos dispuestos a cambiar. Una satisfacción elevada o un deleite crean un vínculo emocional con la marca, no solo una preferencia racional. El resultado es una alta lealtad del cliente. Para una empresa un cliente muy satisfecho o encantado vale diez veces más que un cliente satisfecho por lo que es muy probable que un cliente altamente satisfecho permanezca fiel a la empresa muchos más años y que compre más que un cliente satisfecho.

Algunas de las empresas de mayor éxito en la actualidad están elevando las expectativas y proporcionando un desempeño acorde con ellas. Esas empresas ponen la mira en la satisfacción total del cliente, por ejemplo Xerox, garantiza “satisfacción total” y reemplaza el equipo de cualquier cliente insatisfecho dentro de un periodo de tres años después de la compra, cubriendo todos los gastos. Cigna anuncia: “Nunca estaremos 100% satisfechos si usted no lo está”. Y unos de los anuncios de Honda dice: “Una razón por la que nuestros

clientes están tan satisfechos es que nosotros no lo estamos”. Nissan invita a los compradores potenciales a que los visiten y sean huéspedes de su automóvil porque, en japonés, la palabra cliente significa “huésped de honor”.

Además de mantenerse al tanto de las expectativas de valor y de la satisfacción de los clientes, las empresas necesitan vigilar el desempeño de sus competidores en esas áreas. Por ejemplo, una empresa comprobó que el 80% de sus clientes decían estar satisfechos. Luego la empresa averiguó que su principal competidor alcanzaba un nivel de satisfacción de clientes del 90%. Su desaliento fue mayor cuando se enteró de que su competidor estaba procurando alcanzar un nivel de satisfacción del 95%.

Aunque la organización centrada en el cliente trata de crear una satisfacción elevada entre sus clientes, su meta principal no es maximizar satisfacción. Si la empresa aumenta la satisfacción de sus clientes bajando su precio o acrecentando sus servicios, el resultado podría ser una baja en las utilidades. Por lo que la empresa podría ser capaz de aumentar su rentabilidad por otros medios como: mejorar los procesos de fabricación o invirtiendo más en investigación y desarrollo. Gastar más en incrementar la satisfacción podría desviar fondos que podrían invertirse en la satisfacción de otros socios. En última instancia, la empresa debe operar según clientes sujeto a la entrega tratando de entregar un alto nivel de

satisfacción a sus clientes sujeto a la entrega de niveles aceptables de satisfacción a las demás partes interesadas dentro de las restricciones de recursos de que dispone¹⁵

0.3.1.4. El marketing:

La definición del Marketing según Barlow¹⁶ (2000), nos dice que es el Estudio o Investigación de la forma de satisfacer mejor las necesidades de un grupo social a través del intercambio con beneficio para la supervivencia de la empresa.

El marketing relacional, se refiere a aquella categoría de las estrategias de marketing que tienen como principal objetivo la retención de los actuales clientes más valiosos y el aumento de las compras por parte de los clientes en el transcurso del tiempo. Una de las definiciones comúnmente aceptadas de marketing de relaciones refleja estas características: identificar y aumentar el rendimiento proveniente de los mejores clientes, a través de las relaciones interactivas y de largo plazo con valor agregado¹⁷.

Lo que diferencia el marketing de relaciones del marketing tradicional orientado a las ofertas, de las promociones de ventas a través de los eventos y de los programas de continuidad orientados a los premios, es la prioridad puesta en forjar una relación de largo

¹⁵ KOTLER, Peter (2001), Op. Cit

¹⁶ BARLOW, R.G. (2002). Marketing de Relaciones. Como retener los mejores clientes. Marzo 25, 2003: www.nifran.br/daltro/site/marketing/textos/MKT08 .

¹⁷ Ibíd.

plazo con los clientes. Al recurrir a las recompensas, el reconocimiento y el tratamiento especial para incorporar al cliente valioso a un dialogo progresivo, estos buscan convertir a los clientes en miembros, quienes colaboraran voluntariamente con la empresa para desarrollar y continuar el procesos de marketing.

0.3.2. Marco Conceptual

Almacén Tecnológico: conocido como la base de datos de la corporación, es una herramienta tecnológica de información que permite a los proveedores de servicios o productos tener una visión clara de las necesidades y requerimientos de sus clientes

ASP (*Application Service Provider*): Proveedor de servicios de Aplicación

B2A (*Busines to Administration*): el comercio electrónico es el que se realizan transacciones entre las empresas y las administraciones públicas.

B2B (*Business to Business*): es el comercio electrónico entre empresas, que consisten en crear mercados electrónicos donde las empresas puedan comprar o vender.

B2C (*Business to consumer*): el comercio electrónico que realizan las empresas con los particulares.

BI (*Business Intelligence*, Inteligencia de Negocios): permite a las empresas acceder, analizar y compartir información internamente con los empleados y externamente con los clientes y los socios del negocio.

Click Through Rate: Porcentaje de receptores de un correo electrónico emitido por HP que hacen *click* sobre la dirección de una página web mencionada en el texto del mismo, para acceder directamente a una determinada información.

Contact Centers: Servicio de asistencia

DOL: *Designjet Online*

Drivers: Programas informáticos

E-commerce: todas las formas de compra y venta de bienes por medio electrónico

ERP (*Enterprise Resource Planning, Planeación de Recursos de la Empresa*): es un sistema que integra un juego de programas que proveen soporte para los negocios y sus principales actividades como manufactura, logística, finanzas, ventas, marketing y recursos humanos.

EDI (*Electronic Data Interchange, Intercambio Electrónico de datos*): intercambio de documentos estructurados entre aplicaciones de computadores, mediante mensajes acordados y estandarizados internacionalmente, procesados automáticamente.

***E-Marketing (online marketing)*:** estrategias y técnicas que se materializan en herramientas concretas y nos permiten actuar sobre cibermercado para posicionar la empresa o la organización de forma diferenciada frente a la competencia y dentro de la sociedad de la información.

***E-Marketplace (mercados electrónicos)*:** Modelo e servicios y productos online para el acceso a nichos de mercado globales, que ofrece una gran variedad de empresas de venta en un único sitio, de modo que los consumidores compran en un mercado virtual.

***E-Shopping*:** compra por internet que permite al potencial comprador acceder a los productos en que está interesado.

HP: Hewlett-Packard

ICD (*Injet Commercial Division*): La división de HP que gestiona el proyecto DOL a nivel mundial

IGF: Impresoras de gran formato

KM (*Knowledge Management, Administración del Conocimiento*): pretenden transferir el conocimiento y experiencia existente entre sus miembros, de modo que pueda ser utilizado como recurso disponible para otros en la organización

Newsletter: Es un elemento de comunicación para comunidades electrónicas y un probado mecanismo de marketing directo.

Prime mover advantage: La ventaja del pionero

Return on relationship (Retorno de la relación): Maximizar la reputación de la empresa en el mercado a través del uso eficaz de su red de contactos para el beneficio mutuo.

TI: Tecnología de Información

TIC: Tecnología de la Información y las Comunicaciones,

SCM (*Supply Chain Management, Administración de la Cadena de Suministros*): “la integración, desde el consumidor hasta los primeros proveedores, de los procesos de negocio clave que proporcionan los productos, servicios e información que añaden valor a los clientes y accionistas” (Lambert, Cooper & Pagh, 1998)

Software: Programas y datos almacenados en un ordenador. **Servicio de Postventa:** Después de la compra, el vendedor garantiza asistencia, mantenimiento o reparación de lo que el cliente ha comprado el servicio o producto.

0.4. DISEÑO METODOLÓGICO

0.4.1. Tipo de Investigación

La finalidad de la investigación es de tipo descriptivo-analítico, ya que busca especificar las propiedades, las características y los perfiles más relevantes de personas, grupos, comunidades o cualquier fenómeno que se someta a un análisis.

0.4.2. Recolección de Datos

Para la recolección de datos se utilizará las fuentes secundarias como internet, libros, documentos especializados en el tema de investigación (adjunto en los anexos), y los análisis propios realizados de los casos propuestos en la presente investigación

1. ANALISIS DEL MERCADEO RELACIONAL

Desde hace varios años e incluso antes de la expansión del internet, el marketing ha ido modificado su enfoque “transaccional” por un enfoque “relacional”.

Según el *American Marketing Association*, “marketing es el proceso de planificar y ejecutar la concepción o diseño del producto, el precio, la información y la distribución de ideas, bienes y servicios para generar transacciones que satisfagan tanto los objetivos de las personas como los de las organizaciones”

Las principales características del marketing relacional son:

- **Interactividad:** el cliente toma cuando quiere la iniciativa del contacto, ya sea como receptor y emisor de comunicaciones o como iniciador de transacciones.
- **Dirección de las acciones y personalización:** las empresas pueden dirigir mensajes distintos y ofrecer productos o servicios adecuados a las necesidades y circunstancias de cada cliente.

- **Memoria:** la identidad, los datos, las características y preferencias de cada cliente quedan registrados en la empresa, así como los detalles de las operaciones realizadas anteriormente con él.

- **Receptividad:** las empresas deben hablar menos y escuchar más. Y permitir que sea el cliente quien decida si quiere mantener o no una relación comercial y quien defina el modo de comunicación.

- **Orientación al cliente:** énfasis en una organización comercial compuesta más por *customer managers* que por *product managers*. La empresa debe centrarse más en el consumidor, en sus necesidades y en los procesos que sigue para satisfacerlas. Asimismo, debe priorizar su “participación en cada cliente” frente a su “participación de mercado”.

- **Discriminación:** la empresa debe estar dispuesta a tratar de manera preferente a sus clientes más valiosos. Se requiere una segmentación y clasificación de clientes sofisticada, que se materialice en el diseño y puesta en práctica de planes de actuación distintos para clientes distintos.

- **Valor del cliente:** uno de los principales criterios de discriminación entre clientes es el *customer lifetime value*, o el valor que éstos representan para la empresa proveedora a lo largo de su vida útil estimada como clientes.
- **También entre empresas:** el marketing relacional no se aplica solamente a las situaciones B2C (*Business to Consumer*), sino también –y quizá de manera aún más importante– a las relaciones B2B (*Business to Business*). Y tanto o más en la comercialización de servicios que en la de productos tangibles.

Un programa de marketing relacional debe partir de una decisión estratégica consciente por parte de la alta dirección de una empresa. Implica poner en marcha unos sistemas, mecanismos y procedimientos de actuación que requieren unos recursos especiales y adicionales. Con todo, se aspira a crear y desarrollar unas relaciones más profundas y satisfactorias para las dos partes. En definitiva, se pretende influir positivamente en los clientes para que actúen de una determinada manera que les beneficie tanto a ellos como a la propia empresa. Y una tarjeta de fidelización, por lo general, no basta. Hay que ir más lejos, tratando de sacar el máximo partido de las tecnologías existentes y, en particular, del CRM.

2. CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM)

2.1. QUE ES EL CRM?

Una empresa exitosa tendrá que concentrarse en las necesidades de los clientes, suministrando productos y servicios que atiendan a esas necesidades y por tanto administren el relacionamiento con el cliente para garantizar su satisfacción y consecuentes compras. La forma de ofrecer esto es por medio de CRM, la cual busca entender, participar y administrar las necesidades de los clientes actuales y potenciales de una organización. Además permite adquirir el conocimiento sobre los clientes y usar esa información por medio de varios puntos de contacto para equilibrar rendimientos con el máximo de satisfacción del cliente.

Ron Swift¹⁸, define CRM como: “un enfoque empresarial para entender e influenciar el comportamiento del consumidor a través de comunicaciones significativas que permitan mejorar los ratios de adquisición, retención, lealtad y rentabilidad del cliente”.

Según Deck (2001)¹⁹, “el CRM es una estrategia para aprender más acerca de las necesidades de los clientes y sus comportamientos y con esa información desarrollar una estrecha relación con los clientes, que garantiza el éxito del negocio”.

¹⁸ SWIFT, Ron. “¿Está muerto el CRM?”, Julio 24, 2003.
http://www.tecnologiaempresarial.info/circuito1.asp?id_notas=6572&ids=3

Otras definiciones que tratan de englobar lo que es un CRM son:

Galbreath y Rogers,²⁰ “Desarrollo de las actividades de negocios necesarias para identificar, adquirir, investigar y retener a los clientes más leales y rentables para entregarles el producto o servicio correcto, al cliente correcto, a través del canal correcto, en el momento indicado, y el costo correcto. CRM integra ventas, marketing, servicio, planeación de los recursos de la automatización de los procesos de negocios, soluciones de tecnología y recursos de información, para maximizar cada contacto con el cliente. Además facilita la relaciones entre empresas, sus cliente, compañeros de negocios, proveedores y empleados”.

Bose (2002)²¹, define el CRM como: “la integración de tecnologías y los procesos de negocios usados para satisfacer las necesidades de los clientes durante cualquier interacción con los mismo”.

Además, cabe señalar que la tecnología de información es la base del CRM. Diversas tecnologías deberán ser integradas como software de sitios de internet, *Call center*, ERP,

¹⁹DECK, S. “*What is CRM?*” Recuperado el día 13 de Mayo de 2007 de:
<http://www.cio.com/research/crm/edit/cmabc.html>

²⁰ GALBREATH, J y ROGERS, T. (1994). *Customer relationship leadership: a leadership and motivation model for the twenty-first century business. The TQM Magazine*, 11, 161-171.

²¹ BOSE, R. 2002. “*Customer Relationship Management: key components for IT success*”. *Industrial Management & Data Systems*. Vol 102, pp: 89-97

datawarehouse, entre otras. En la práctica implementar el CRM es una tarea compleja que exige mucha dedicación, esfuerzo, colaboración e inversión por parte de la organización.

Para concluir, el CRM se refiere a una estrategia de atención al cliente dirigida a establecer relaciones duraderas basadas en la individualidad, en el trato y en una visión del cliente, integrando ventas, marketing, servicio de atención al cliente y servicios de postventa. Lo cual permite anticiparse a sus necesidades, satisfacerlas y lograr un sesgo o preferencia del cliente por la organización. Con la mejor comprensión de las necesidades de los clientes es posible la segmentación del mercado para identificar donde pueden ser construidas relaciones lucrativas y permanentes, lo cual es fundamental e importante alinear la tecnología con este concepto.

2.2. APROXIMACIONES DEL CRM

Basado en el artículo “*Why some companies succeed at CRM (and many fail)*”, (*knowledge @Wharton, 15 de enero de 2003*), existen tres grandes aproximaciones del CRM y cada una con resultados diferentes. La primera es orientada al mercado, la segunda orientada a procesos y por último las acciones defensivas.

- a. Aproximación al mercado: el CRM juega un papel importante en la estrategia de la compañía, que se centra en desarrollar un servicio de valor añadido al cliente,

con una atención de alta calidad y con la voluntad de dar respuesta a sus distintas necesidades. Para muchas empresas esto supone abandonar la orientación de producto y adquirir una orientación de servicio basada en la personalización de prestaciones y ofertas, dando prioridad a los clientes más rentables para la compañía o a los que potencialmente pueden serlo en un futuro cercano.

- b. Aproximación orientada al proceso: la compañía se centra principalmente en la mejora de los procesos internos para optimizar la información de sus clientes y reducir así los de servicios. En este caso el CRM no define la estrategia de la compañía, sino que subordina a la ya existente, intentando que sea más eficiente. Las nuevas tecnologías tienen aquí la función de facilitar y perfeccionar las actividades de venta de los empleados.

En esta aproximación los resultados no son siempre los esperados, ya que los empleados deben registrar en el CRM todos los contactos comerciales que han hecho durante su jornada de trabajo, lo que les obliga a rellenar formularios detallados sobre cada cliente y sobre las acciones comerciales realizadas con cada uno de ellos. Por lo que la principal motivación de la compañía es mejorar los procesos internos de gestión y no el nivel de satisfacción de los clientes con la empresa

- c. Aproximación de acción defensiva: se trata de los básicos programas de fidelización basados en puntos, regalos y descuentos. Están diseñados para neutralizar las ventajas logradas por un competidor que ofrece mejores precios o programas similares. Estas aproximaciones suelen servir para mantener una estrategia comercial, pero rara vez consiguen una nueva ventaja competitiva.

2.3. AREAS DE COBERTURA DE CRM

De acuerdo con las definiciones del CRM, este tiene tres pilares funcionales dentro de la estrategia de CRM que son: área de ventas, mercadotecnia, soporte y servicio a clientes. En estándares es donde el cliente hace contacto con la organización, ya sea en preventa, en una venta, en postventa o en una continua relación que requiere información o servicio al cliente, así como la posibilidad de compras posteriores.

- **Venta:** este proceso debe ser administrado a través de la interacción de diferentes unidades de negocio. La automatización de la fuerza de ventas es una fuente clave para la obtención de la información para la empresa, lo cual obliga a tener todas las herramientas para acceder y actualizar la información de los clientes y compartir dicha información con otras áreas.

- **Servicio al cliente y soporte:** permite a la empresa atender en forma eficiente y efectiva las preguntas, problemas y otras inquietudes del cliente. Jean-Francois²² (2000), indica que el soporte y servicio al cliente traspasa el área del *Help Desk*, la interacción debe ser además del acceso telefónico, una combinación de correo electrónico, fax, web, y cualquier otro medio de comunicación que los clientes puedan utilizar.
- **Mercadotecnia:** En esta área se concentra el análisis y automatización de procesos de mercadotecnia. Sin embargo, Jean Francois²³ (2000), sostiene que los esfuerzos iniciales de la mercadotecnia son utilizados para el primer contacto con el cliente, y luego, son seguidas por campañas de mercadotecnia más específicas para mercados más segmentados.

Las herramientas para el análisis y planeación de esta, identificación de prospectos, entrega de información y posterior obtención de cliente, administración de pedidos y los servicios de asistencia, soporte al cliente; tienen como finalidad asistir a las empresas en su relación a largo plazo con los clientes, además estas herramientas permiten que estas áreas estén interconectadas y facilite el acceso a información sobre el cliente.

²² FRANCOIS, Jean L. (2001). Evolucionando de CRM a E-CRM. Abril 8, 2003. www.hipermarketing.com

²³ *Ibíd.*

2.4. OBJETIVOS DEL CRM

Extrayendo los aspectos principales que contienen cada una de las diversas definiciones y aportaciones analizadas, CRM es una herramienta tras la que subyacen una multiplicidad de objetivos y que, es su conjunto y desde el punto de vista estratégico, intentan alinearse con la finalidad de crear, fortalecer y proyectar diversas relaciones que pueden existir entre las empresas y su cartera de clientes. A modo de síntesis se describirá los objetivos claves de la aplicación de CRM en una empresa:

- Aumento de los beneficios netos
- Aumento de tasa de penetración en los mercados actuales
- Aumento de los niveles de satisfacción del cliente
- Aumento de la eficiencia de los esfuerzos y acciones de marketing
- Aumento de la tasa de retención de clientes de la empresa.

Se puede decir que CRM se convierte en una herramienta de gestión que intenta proporcionar un conjunto de acciones y elementos concretos orientados a maximizar los beneficios derivados de la relación comprador-vendedor a partir del fomento de las tasas de lealtad y retención de los clientes que ya existen.

2.5. BENEFICIOS DEL CRM

Tabla 1. Potenciales beneficios del programa CRM

Mayor conocimiento del cliente	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar y conocer mejor a los clientes de la empresa - Personalizar de forma más precisa - Tener centralizada toda la información - Accesibilidad a la información de todos los empleados - Disponer de un perfil dinámico de clientes - Conocimiento de mercado para las direcciones de venta y marketing
Aumento de la satisfacción y lealtad de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento del grado de satisfacción de los clientes - Desarrollo de la relación - Reducción de los costes de las campañas de promoción de nuevos clientes - Aumento de marketing - Comunidad de Clientes
Aumento de las ventas	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Up selling</i> - <i>Cross selling</i> - <i>Price Premium</i>
Reducción costes de servicio	<ul style="list-style-type: none"> - Menores costes de atención al cliente - Menores costes de rotación de empleados

Fuente: CURRY, Jay y CURRY, Adam, autores del libro “CRM como implementar y beneficiarse de la gestión de las relaciones con los clientes”. Barcelona: Gestion 2000. 276p

Como vemos, la información centralizada, actualizada y accesible permite la personalización y segmentación de las ofertas, lo que se traduce en más satisfacción, fidelización y ventas, y en menos costes de servicio y de marketing. Este aspecto es el que ha cautivado más a los directivos que han apostado por implantar estos sistemas. Sin embargo, como se analizará en el siguiente capítulo, no todos los programas de marketing relacional han tenido éxito y existen diversas razones que, de forma muy frecuente, han llevado a algunos de estos proyectos al fracaso.

3. PROBLEMAS, BARRERAS Y PELIGROS PARA LA IMPLANTACIÓN DE CRM

Un aspecto importante de analizar consiste en determinar cuáles son los motivos o causas principales que llevan al fracaso la implantación de CRM. En este sentido, Rigby et al²⁴, llegan a la conclusión que el fracaso de las iniciativas de CRM no depende de fallos o problemas. Agregan que en una investigación llevada a cabo por CRM Fórum, una asociación industrial independiente, cerca del 90% de los directivos de negocios tecnológicos atribuyo el fracaso de CRM a la falta de liderazgo y al cambio de los mecanismos de gestión interna dentro de sus compañías. Sólo un 4% mencionó los problemas de software como la causa principal del fracaso de las iniciativas enfocadas a los clientes.

Para Hansotia (2002)²⁵, “el éxito o fracaso de las iniciativas del CRM viene determinado por el hecho de que su aplicación no es universal y tiende a ser más apropiada para determinados entornos y para empresas con características muy particulares”. En este sentido, el CRM es una de las estrategias de negocio más poderosas y tiene el potencial para generar los mayores beneficios para cierto tipo de negocios más que para otros. Esencialmente, CRM permite gestionar las interacciones con el cliente y crear experiencias memorables que superen sus expectativas. Para que tales experiencias tengan un impacto a

²⁴ RIGBY, D; REICHHELD, F y BEREZ, S. *Customer fit; Optimize*, pp. 26-36

²⁵ HANSOTIA, Behram. *Gearing up for CRM: Antecedents to successful implementation. Journal Database Management*. Volume 10, pp. 121-133. Visto en Mayo 7, 2004

largo plazo, cada experiencia a favor del cliente debe traducirse en un retorno para la compañía.

Es importante destacar que algunos estudios se han centrado en determinar la aparente contradicción que se empieza a visualizar entre avance tecnológico y la necesidad por una atención más personalizada y cálida y las serias dificultades e incoherencias que suelen presentarse en la gestión de las bases de datos, de los *Call Centers* y de los sistemas de comunicación con el cliente, ya sea en los contactos cara a cara, por teléfono, por correo escrito tradicional o por correo electrónico, todos soportes ampliamente utilizados por las iniciativas de CRM. Incluso el autor Hansotia, sostiene la necesidad por diferenciar claramente la aparente confusión que existe entre los conceptos de costo versus personalización

Según Mc Kim²⁶ (2002), la principal dificultad de las iniciativas de CRM descansa en sus elevados costes requeridos para su adecuada implantación. Dicho autor apoya la utilización de los ampliamente difundidos principios y técnicas del marketing de base de datos en detrimento del CRM, justificando su visión en el hecho que ambas disciplinas tienen características y costes de implementación muy similares, permitiendo obtener una visión de 360° del cliente y manejar toda la información en un sistema común, pero cuyos resultados tienden a ser menos favorables en el caso de la herramienta más reciente.

²⁶ McKIM, B. (2002); “*The Differences Between CRM and Database Marketing*”; *Journal of Database Marketing*; Vol. 9; pp. 371-375

Incluso, el factor tiempo se agrega como una variable en contra de las iniciativas de CRM. Normalmente, los sistemas de CRM requieren una media de un año para su instalación y funcionamiento a pleno rendimiento, mientras que los sistemas de marketing de base de datos generarán información y resultados en un lapso comprendido entre cuatro a seis meses como promedio.

En el artículo publicado en *Harvard Business Review* (*Avoid the four perils of CRM, febrero del 2002*) Rigby, Reichheld y Schefter, señalan los cuatros errores más frecuentes en la implantación del CRM:

- El primero, existen empresas que intentan poner en marcha un proyecto de CRM sin haber diseñado antes una estrategia de relación con sus clientes y sin definir claramente su proposición de valor, es decir, el conjunto de productos y/o servicios que se ofrecen al cliente.
- Segundo, implantan el CRM sin tener suficientemente en cuenta los cambios que deben introducir en su organización. Se suele caer en el error de pretender dar servicio al cliente y establecer una relación a largo plazo sin que los empleados tengan la mentalidad y las habilidades necesarias para ello y sin que los procesos y la cultura de la propia organización lo faciliten.

- Tercero, las empresas piensan que con más tecnología, mejor será. Se tiende a caer en el error de pensar que un proyecto de CRM es, por definición, tecnológicamente intensivo, y que la tecnología es el factor clave en el éxito de estos programas. Por el contrario, la realidad demuestra que los objetivos del CRM pueden alcanzarse sin tener que invertir grandes sumas de dinero en tecnología.

- Y por último, es confundir satisfacción con fidelidad. La experiencia de muchas empresas y las conclusiones de diversos estudios han demostrado que la satisfacción de los clientes no conlleva necesariamente su lealtad.

Tabla 2. Errores de implantación del CRM

<p>Errores estratégicos</p>	<p>Poner en marcha una estrategia de CRM sin diseñar antes una estrategia de relación con el cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> - No definir la proporción de valor - No segmentar adecuadamente a los clientes - No definir el target del programa de marketing relacional - No establecer unos objetivos de ventas y satisfacción de clientes - Delegar la implantación exclusivamente al departamento de sistemas - No crear grupo de trabajo de distintas divisiones.
<p>Errores en la gestión de la organización</p>	<p>Implantar un CRM sin tener suficientemente en cuenta los cambios que deben introducirse en la organización.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Falta de una mentalidad de servicio al cliente entre los empleados - Inexistencia de un plan de formación

	<ul style="list-style-type: none"> - Cultura de empresa orientada a los resultados a corto plazo - Sistemas de selección de personal y retribución inadecuados
Errores relacionados con la tecnología	Pensar que cuanto más tecnología mejor <ul style="list-style-type: none"> - No diseñar un plan de introducción paulatina de las aplicaciones - Destinar gran parte del presupuesto del CRM en tecnología - Crear sistemas de introducción de la información y - Clasificación de clientes enormemente complejos
Errores en la estrategia comercial	Pensar que el cliente siempre quiere mantener una relación con la empresa <ul style="list-style-type: none"> - Abrumar, acechar y acorralar al cliente, una vez de informarles, atraerles, convencerles y enamorarlos. - Confundir satisfacción con fidelidad

Fuente: parcialmente basado en el artículo “*Avoid the four perils of CRM*”, *Harvard Business Review*, febrero de 2002.

Por último, cabe señalar, que a veces las empresas crean sistemas de introducción de datos y clasificación de clientes enormemente complejos que desaniman a los empleados a utilizar el CRM y sacarle partido a sus ventajas. Por lo que hay que motivarlos que lo valoren como lo que es una herramienta que les facilitara su trabajo.

3.1. VIABILIDAD POTENCIAL DE UN PROYECTO DEL CRM

En el capítulo se ha hablado de los errores y barreras que han causado el fracaso de proyectos de implantación del CRM, por lo que se plantea la necesidad de analizar si este sistema es adecuado para todo tipo de empresa.

Cuando una empresa valora la viabilidad de un proyecto CRM debe analizar si el marketing relacional le aporta valor y beneficios en cada una de sus ocho etapas: identificar a los clientes, informar y atraer, vender, servir, satisfacer, fidelidad, desarrollar la relación (*up-selling, cross-selling*) y crear una comunidad de usuarios²⁷. La valoración conjunta de todas esas etapas es la que debe determinar la idoneidad del proyecto.

En la primera etapa que es la identificación de los clientes, puede ser viable la implantación del CRM si la empresa tiene previamente identificados a sus clientes o es relativamente fácil y poco caro conocerlos con exactitud. En caso contrario, no es posible mantener una relación con ellos, por lo que el CRM no aportaría nada.

En la misma línea, en la segunda etapa, si se trata de una empresa conocida en el mercado, con unos productos y/o servicios acreditados y con una posición sólida, el CRM será beneficioso.

Para la etapa de vender, conseguir cual es el cliente potencial identificado e informado se convierta en cliente real y compre, por lo que sí es fácil que la empresa consiga tener clientes inscritos en su programa de marketing relacional, un CRM puede ser muy útil. En el caso de que sea difícil, será conveniente plantearse la idoneidad del CRM.

²⁷ RENART, Luis. Marketing Relacional; ¿Café para todos? (2002)

En los casos del servicio, si se entrega el producto comprado, instalarlo, adaptarlo a las necesidades del cliente y llevar a cabo el servicio contratado, el CRM puede aportar mucho valor al negocio y ser una herramienta muy útil en la mejora de la atención al cliente.

La facilidad por satisfacer a los clientes una vez hecha la venta puede dar argumentos para implantar un programa de marketing relacional y establecer una relación a largo plazo con ellos.

Cuanto más posibilidades existan de que un cliente repita, más adecuada será la implantación del CRM, porque aumentará las posibilidades de comunicación con él y estos se convertirán en clientes fieles.

El CRM es tanto más útil cuanto más posibilidades haya de desarrollar la relación, es decir, de aumentar la tasa de fidelidad de un cliente, de conseguir que compre por un importe mayor, que compre otros productos, que compre productos con un mayor margen o que lo haga con mayor frecuencia.

Y por último, las posibilidades de crear una comunidad de usuarios o clientes más beneficiosos será el CRM.

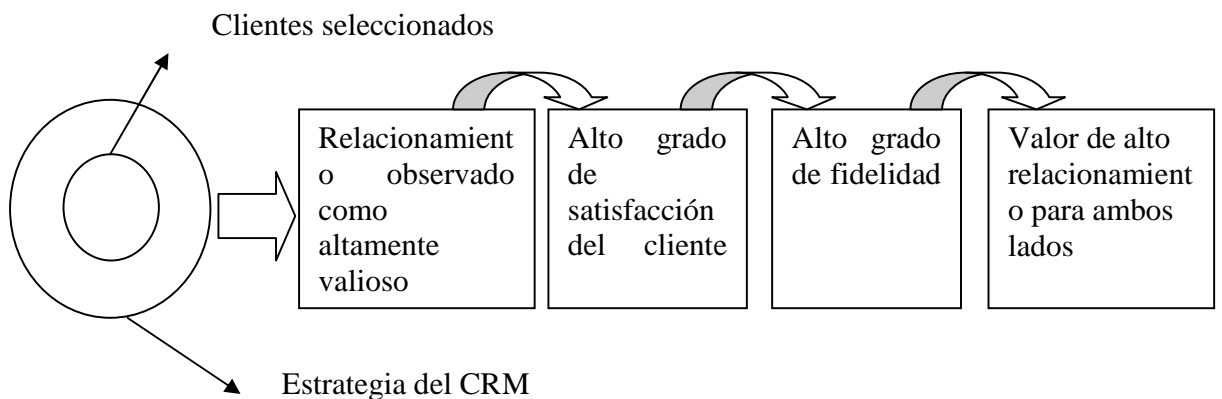
Para concluir, se puede ver que una solución del CRM no es igual necesariamente para todo tipo de empresa, sino que depende del tipo de negocio y clientes. Así, las soluciones no se implantan de forma uniforme en las empresas, sino que en base al negocio se configura de una manera u otra, ampliando la solución o limitándola a aspectos muy puntuales del negocio pero claves para su rentabilidad.

4. ESTRATEGIA DEL CRM

Los clientes son la vida de la organización sin embargo muchas veces no podemos ofrecer una atención al cliente excepcional a todos los clientes, en este caso lo que se precisa es ser más selectivo en la elección de los clientes. Se debe diferenciar a los clientes por el valor que ellos representan, dado que no hay motivo para crear un relacionamiento de costos altos con un cliente de bajo valor. Las empresas que tengan una estrategia bien desarrollada orientada al cliente entienden este principio: cuanto más tiempo el cliente permanece fiel a la empresa el cliente vale más.

4.1. LA FIDELIDAD

Figura 1. Proceso de valor



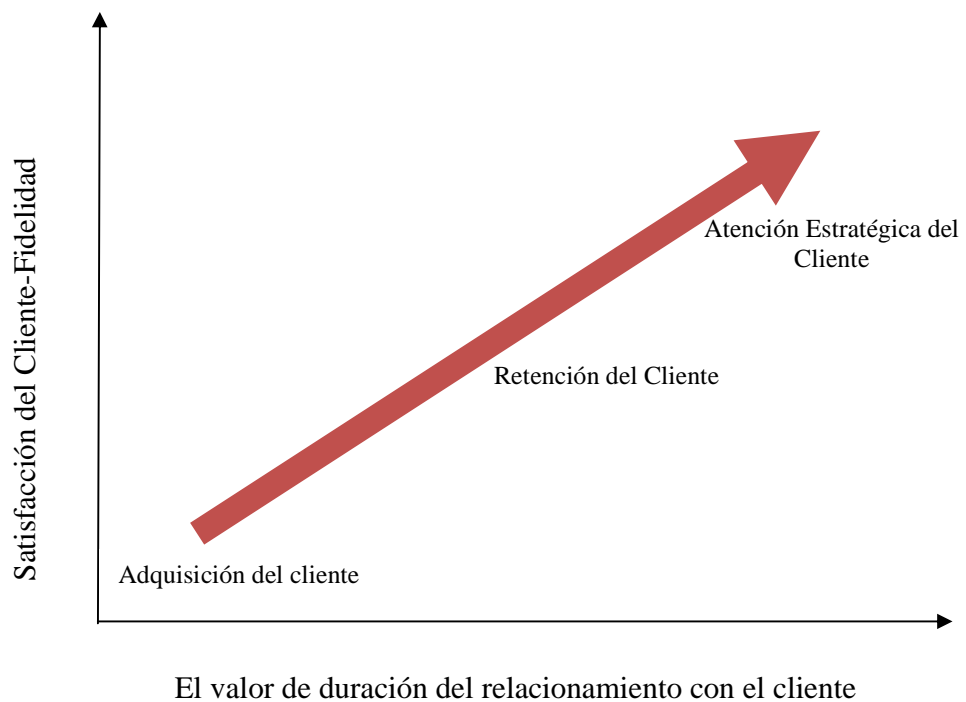
En la figura 1 se muestra la correlación entre la fidelidad y el valor. La estrategia de CRM se transforma en una capa protectora que protegerá a los clientes de la empresa frente a la oferta de la competencia. Y la capa interior que representa los clientes seleccionados, se va haciendo más fuerte con el tiempo. La meta es que el relacionamiento con el cliente se haga más fuerte con el paso del tiempo, por lo que de esta forma, la satisfacción del cliente crece así también como la percepción del valor del relacionamiento. Esto lleva sucesivamente a un aumento de la fidelidad. Si la empresa continua satisfaciendo la necesidad de los clientes y manteniendo sus servicios de demanda, emerge entonces una creación mutua de valor cuya meta final es la dependencia del cliente o CRM estratégico.

4.1.1. Creando la fidelidad

La fidelidad del cliente es el resultado real de una organización creando beneficios para un cliente, para que el mantenga o aumente sus compras. En los últimos años este asunto ha causado interés en varias organizaciones y hoy en día la fidelidad del cliente es encargada como una receta para aumentar ganancias, además puede ser alcanzada pero la organización necesita invertir en ella y trabajar continuamente en esto, un relacionamiento de ganancia mutua debe ser establecido y eso no será posible si ambas partes no pudieran percibir beneficios.

En una organización debe tener en cuenta que su relacionamiento con los clientes debe evolucionar la fidelidad mutua y la confianza deberá ser conquistada de forma gradual y selectiva. Seguidamente se muestra la evolución para llegar a una atención estratégica del cliente (Figura 2)

Figura 2. Medición de la fidelidad en el proceso del CRM



En la Adquisición de cliente, la organización deberá inicialmente conocer el cliente por lo que la fidelidad es débil por que no es basada en el relacionamiento sino solo en productos y precios, en efecto el cliente puede cambiar para la competencia si es que los precios fueron mejores.

Durante la retención del cliente, el afecto crece y nace un relacionamiento serio, es decir se negocia y se obtiene una relación de negocio real con el cliente y no solamente basado en la calidad del producto-precio, sino también en la calidad de la atención entre la empresa y el cliente. En cuanto al relacionamiento, se toma un factor muy importante y se crea un deseo mutuo de comenzar a visualizar beneficios en continuar el relacionamiento.

Y por último, en la atención estratégica del cliente, nace un relacionamiento duradero y mutuamente combinado y ambas partes se toman extremadamente ligadas, esta fidelidad se basa ahora en altos grados de satisfacción del cliente a la vez el cliente aumenta y con la fidelidad con la empresa. Tomando como hecho tal relacionamiento, es posible hablar sobre fidelidad real o el comienzo de una dependencia con el cliente. En este nivel, los clientes se traducen en defensores, clientes que son propagandas ambulantes para la empresa elogiando y recomendando a otros clientes a comprar el producto y servicios de la empresa.

Por lo anterior, muchas empresas con el fin de mantener una alta cantidad de clientes, ellas se concentran en atraer más y nuevos clientes en vez de concentrarse en la retención de los clientes y mantener los clientes actuales que adquirir nuevos. Durante el desarrollo normal de un relacionamiento con un cliente los costos de marketing y ventas declinan gradualmente y aumenta potencialmente los márgenes de ganancia para la empresa.

4.2. ESTRATEGIA DE CANAL

Actualmente las organizaciones tienen un nuevo desafío, saben que una eficaz atención al cliente es esencial para el éxito por lo tanto se debe tener en cuenta el intermediario entre las organizaciones y los clientes en este caso. El papel que el canal de ventas desempeña al establecer un relacionamiento eficiente es muy importante, por lo tanto es necesario un control efectivo de los diferentes canales de venta la cual repercute en como el canal presenta el producto o servicio, el ambiente en que el producto es vendido y en un nivel más elevado la imagen de la organización frente al cliente.

Cabe señalar que una respuesta clave para el problema de encontrar y conservar a sus clientes es contar con una buena administración de las relaciones con los clientes (CRM). El objetivo del CRM es integrar las actividades de ventas, marketing y servicio al cliente dentro de una organización, a fin de obtener y retener a los clientes. La CRM en Internet (e-CRM) utiliza la tecnología del Web para crear una relación de equipo entre ventas, marketing y soporte así como entre ese equipo y sus clientes.

4.2.1. Negocios electrónicos (E-Business)

El e-business está empezando a tener un impacto profundo en la estrategia en las operaciones de negocios. El impacto del negocio electrónico permite que las empresas

alcancen nuevas metas, las empresas ven en el e-business una forma de controlar costos y dar mayor eficiencia a las operaciones, algunos usos operacionales que emergen con el e-business son los call centers, las intranets que enlazan a socios de negocios y los datawarehouse que mejoran los relacionamientos con los clientes.

IBM define el e-business como una manera segura, flexible e integrada de brindar valor diferenciado combinando sistemas y los procesos que rigen las operaciones de negocios básicas con la simplicidad y el alcance que hace posible la tecnología de internet.

El e-business se divide en tres áreas. La primera se realiza dentro de una organización mediante lo que se conoce como intranet, que emplea los estándares de Internet para la comunicación electrónica (Amor, 2000)²⁸. Para Korper y Ellis²⁹, una intranet es una serie de redes establecidas dentro de una empresa. Puede consistir en redes de área local (LAN) interconectadas, así como las redes de área extensa (WAN).

Amor (2000) dice que la segunda área consiste en las transacciones de B2B (*business to business*). En B2B, existen consumidores y socios que poseen claves de acceso para acceder a la información que les es de su interés. Y por último se encuentra el área B2C

²⁸ AMOR, Daniel (2000). La evolución E-business: Clases para vivir en un mundo interconectado. Ed. Prentice Hall. Argentina

²⁹ KORPER, Steffano y ELLIS, Juanita. *The E-commerce book: Building the E-empire*. Ed. Academic, USA. Primera edición.

(*Business to consumer*), que es la más conocida por todos los usuarios de internet. El B2C se refiere a las interacciones y transacciones entre una compañía sus consumidores.

En el e-business es necesario tener en cuenta muchos factores al implantar una estrategia de este tipo. Por lo que es necesario reconocer las características esenciales del negocio electrónico.

En la tabla 3, Kalakota y Robinson³⁰ presentan diez reglas que una empresa debe considerar para llevar a cabo la implementación de una estrategia de e-business.

Tabla 3, Reglas del e-business

Regla 1	La tecnología antes solía ser un factor sin importancia en el modelo de una estrategia de negocios, ahora es el factor de mayor importancia del cual depende el éxito de la estrategia.
Regla 2	Es mucho mejor poseer la habilidad para modernizar la estructura de la información, dominarla y controlar su fluidez que distribuir y manufacturar productos físicos. La información alrededor del producto o servicio es más importante que el producto y/o servicio mismo.
Regla 3	Los diseños de negocios obsoletos que no tienen la capacidad para reaccionar y adaptarse a los cambios se van a la quiebra.
Regla 4	Las empresas pueden usar el e-business para escuchar a sus clientes y llegar a ser “la más barata”, “la más familiar”, o “la mejor”.
Regla 5	En las organizaciones no se tiene que utilizar la tecnología solo para crear un producto, se debe

³⁰ KALAKOTA, Ravi y ROBINSON, Marcia. *E-business: Roadmap for success*. Ed. Adison-Wesley, USA. Segunda edición.

	usar para innovar, atender y además para incrementar la imagen alrededor del producto, desde su selección, orden y recepción hasta su uso.
Regla 6	Los diseños de negocios del futuro cada vez utilizan modelos de e-business para conocer lo mejor posible las necesidades de los clientes.
Regla 7	El objetivo de los nuevos diseños organizacionales es que las compañías pueden crear alianzas flexibles; no solo disminuir los costos sino también que sus clientes se sientan cómodos con el servicio que se les brindan.
Regla 8	En situaciones que se requiere en planes urgentes de e-business, los administradores prefieren hacer a un lado un programa de implementación integral y solo enfocarse en construir aplicaciones de tipo <i>front-office</i> . No calcular el alcance y tiempo de proyecto puede resultar muy costoso.
Regla 9	Es clave poseer la habilidad de planear rápidamente el curso de una infraestructura de e-business e implementarla en el momento
Regla 10	La tarea difícil para la administración es alinear rápidamente la estrategia de negocios, los procesos y aplicaciones correctamente y todo al mismo tiempo. Para realizar esto es recomendado adoptar un liderazgo firme y permanente con argumentos validos.

Fuente: KALAKOTA, Ravi y ROBINSON, Marcia (2001), *E-business :Roadmap for success*

Por lo antes señalado, las empresas tienen una clara oportunidad de no solo mejorar su presencia en el mercado sino también agrandarla.

4.2.2. Gestión de clientes en los negocios electrónicos (E-CRM)

Las exigencias de las empresas han cambiado radicalmente. Las compañías sin importar tamaño e índole, deben responder de manera rápida a las condiciones cambiantes del mercado y a las necesidades del cliente.

Si se considera el interés por el cliente y el auge que existe en las empresas por el negocio electrónico, las empresas toman en cuenta el Internet como un medio más de comunicación que les permite interactuar con los clientes. Y es cuando se empiezan a conocer temas asociados a la administración de la relación con el cliente a través del Internet, por ejemplo: i-RM (*Internet relationship management*), i-LM (*Internet interaction management*) y e-CRM (*Electronic customer relationship management*).

Todos con el mismo objetivo, calidad y satisfacción en base a la relación con el cliente, pero con la diferencia del medio utilizado, que es el internet.

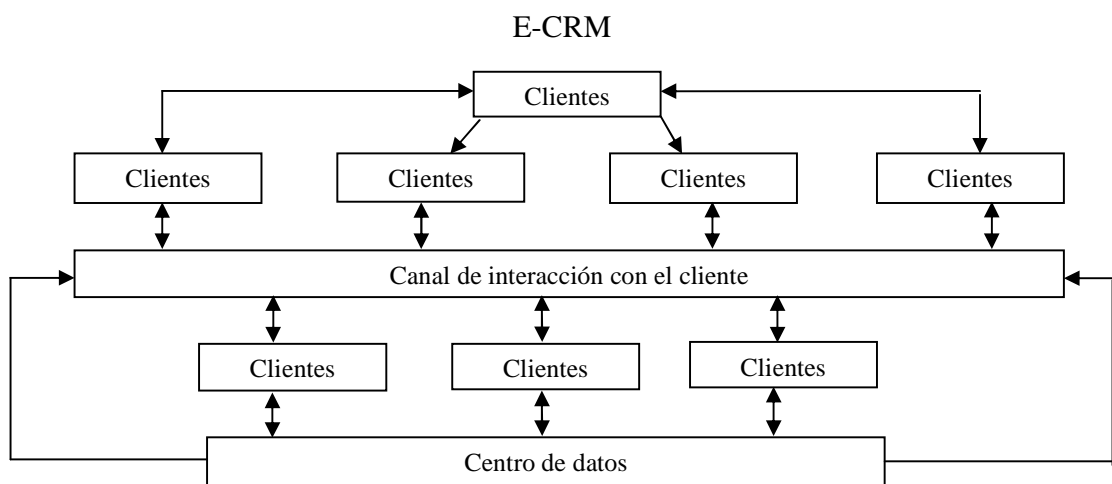
Según Frawley³¹ (2001), e-CRM es el abastecedor de datos significativos que puede tener una empresa para conducir comunicaciones interactivas, personalizadas y relevantes con los clientes, a través de los canales de comunicación tanto electrónicos como tradicionales.

Por lo anterior, se puede decir que el e-CRM cumple con la misma filosofía que el CRM, obtiene datos de sus medios de contacto, centraliza la información y posteriormente utiliza

³¹ FRAWLEY. A. Evolucionando hacia el E-CRM: Como optimizar las relaciones interactivas con sus clientes. *White Paper*. Consultado en Mayo 7, 2008.
www.crmlatino.com/WHITE%20PAPER%20hacia%20eCRM.htm

esta información en las tres áreas principales: ventas, marketing y servicio al cliente (Figura 2). Y la única diferencia es el punto de contacto en el canal de interacción con el cliente.

Figura 3. CRM en e-CRM



Fuente: Baquia Inteligencia, Basada en IDC, 2001

Con el crecimiento acelerado que se está dando a las aplicaciones del comercio electrónico y la necesidad de vender más, esta estrategia debe proporcionar un punto focal para todas las actividades orientadas a los clientes en todos los canales.

Por lo que al considerar el internet como un nuevo canal para obtener y compartir la información sobre el cliente, Reinoso (2001)³² menciona que la tendencia de la estrategia

³² REINOSO, G. CRM & eCRM: El foco sobre el cliente. *emprendedoras.com*. Consultado en Mayo 9, 2008. Desde, www.emprendedoras.com/articulos/article96.htm

de CRM, es integrarse al Internet con sus propias acciones tradicionales en conjunción con aplicaciones para negocios electrónicos.

Además Frawley (2001)³³, menciona que, para que una empresa vaya evolucionando hacia un e-CRM debe primero, definir sus objetivos de negocio, asegurar el soporte del modelo actual en el tiempo que se da la adaptación del e-CRM en términos de procesos y tecnología, para posteriormente implementar e integrar los procesos y aplicaciones requeridas para e-CRM

En otras palabras, no importa el tipo de organización, los negocios deben seguir los mismo principios del CRM, ya que el e-CRM tiene la misma meta solo que busca incremento de los beneficios de la empresa a través de los canales de comunicación tanto electrónicos como tradicionales. Es decir, el e-CRM es el conjunto de las técnicas tradicionales de la administración de relación con los clientes con aplicaciones de negocios electrónicos para desarrollar y gestionar relaciones con clientes individuales.

4.3. TECNOLOGIAS DEL CRM

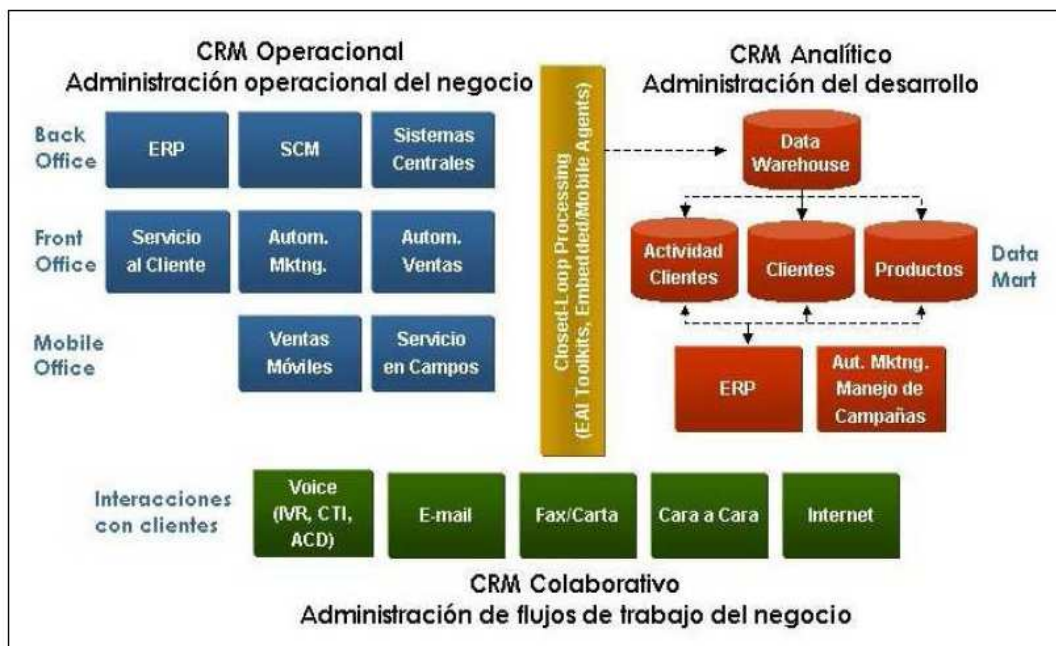
La meta del CRM es integrar las actividades de ventas, marketing y servicio al cliente dentro de una organización, a fin de obtener y retener a los clientes. Según Paul Greenberg

³³ FRAWLEY. A, Op. Cit. www.crmlatino.com/WHITE%20PAPER%20hacia%20eCRM.htm

(2001)³⁴, “El CRM es una estrategia empresarial para crear y mantener a largo plazo las relaciones con los clientes rentables. El éxito de las iniciativas del CRM comienza con una estrategia de negocio y una filosofía que alinea las actividades de la empresa en torno a las necesidades del cliente. La tecnología del CRM es fundamental al servicio del proceso necesario para convertir la estrategia en los resultados del negocio”.

La definición estándar de los componentes de la tecnología del CRM fue proporcionada por el Meta Group en “*The Customer Relationship Management Ecosystem*” Que son tres importantes tipos de tecnología del CRM (Figura 4)

Figura 4, Mapa del Ecosistema del CRM



Fuente: Meta Group, 2000

³⁴ GREENBERG, Paul. *CRM at the Speed of Light*. Editorial Mc Graw Hill. 2001

4.3.1. CRM Operacional

Abarca aplicaciones, que generan datos y facilitan la práctica o ejecución de lo definido y planificado en el nivel analítico (que se describirá en el siguiente punto). El CRM Operacional, está compuesto por el back office y el front office. En el back office están los recursos humanos, finanzas, compras, logística) y en el front office están: automatización de ventas (gestión de pedidos, configuración de productos, gestión de oportunidades), automatización de servicios (centro de llamadas automáticas, servicios en internet) y por último automatización de marketing (basada en la web: e-mail, spam)

Los distintos componentes del CRM operacional deben integrarse en una plataforma de servicios común, facilitando la gradualidad o detalle de la información para proporcionar mayor flexibilidad.

4.3.2. CRM Analítico

Permite identificar y dar seguimiento a los diferentes tipos de clientes dentro de la empresa. Con información puede determinar qué estrategia seguir para atender las diferentes necesidades de los clientes identificados. Méndez (2001) menciona que recoge toda la información normalizada y referente a los diferentes datos y productos, estando ligado a las herramientas del *Datawarehouse* y *Datamining*. Estas herramientas permiten que se tengan una visión completa del cliente y soportan la segmentación de clientes y grupos de clientes.

El *datawarehouse*, extrae información de fuentes internas y externas después las consolida y finalmente las almacena para un acceso fácil y el *datamining*, permite construir modelos para identificar a los clientes con un comportamiento específico.

4.3.3. CRM Colaborativo

Es el encargado de facilitar la interacción de cliente con la organización e incorporar los nuevos medios (internet, telefonía móvil, e-mail, call center), como canales adicionales, debiendo proveer en conjunto el conocimiento de los patrones de comportamiento del cliente, que constituye la base para diseñar la estrategia CRM.

4.4. EL ROL DE LA TECNOLOGIA EN EL SERVICIO AL CLIENTE

En la implementación de una estrategia CRM, la tecnología juega un papel muy importante, ya que será la encargada de habilitar y coordinar los canales de interacción con los clientes a través de una variedad de tecnologías como son: los sistemas telefónicos, Internet, correos electrónicos, fax, sistemas reconocedores de voz, redes locales, etc.

La rapidez y la eficiencia de las respuestas a los clientes, proporcionan una reducción en los tiempos y costos. Por ejemplo, el tener en línea la información de los productos o servicios

que se ofrecen, brinda al cliente una respuesta a su consulta de forma inmediata en un envío automático por correo de la información que solicita.

El rol que tiene la tecnología en la integración de la estrategia CRM es fundamental. La existencia de la tecnología, el soporte, los sistemas y las herramientas para la construcción de la estrategia, proporcionan el medio a través del cual, las empresas buscan lograr la integración de la relación con sus clientes.

De acuerdo con Tapscott³⁵ (1996), los siguientes factores tecnológicos tienen un papel importante en la efectividad de una estrategia de atención al cliente:

- Disponibilidad de poderosas computadoras personales. Necesarias para poder dar un rápido procesamiento y tiempo de respuesta corto.

- Disponibilidad de una interfaz entre computadoras y línea telefónica. La combinación de estos dos medios permite una rápida atención de solicitudes de los clientes, reduciendo los tiempos de espera que son una de las razones de clientes insatisfechos.

³⁵ Tapscott (1996), TAPSCOTT, D. *The digital economy: promise and peril in the age of networked intelligence*. Ed. McGraw Hill. New York

- Disponibilidad de software de inteligencia artificial. Permitirá dar respuestas y sugerencias a las preguntas de los clientes en forma directa.
- Disponibilidad de Internet. Permitirá ofrecer los servicios y productos en línea.
- Disponibilidad de una arquitectura cliente–servidor. Permiten administrar los equipos personales que están dedicados al servicio al cliente.
- Disponibilidad de interfaz gráfica. Proporciona una operación sencilla y de fácil comprensión para el personal que lo operará.

Cabe destacar que todos estos aspectos tecnológicos deben estar integrados con un sano aspecto humano y una cultura de atención y servicio, para que puedan llegar a tener una adecuada coordinación y lograr los resultados que se necesitan para la implantación tecnológica.

4.5. ADOPTANDO LA TECNOLOGÍA

Las tecnologías de Internet aumenta la satisfacción del cliente, muchas de esas tecnologías ya están disponibles hoy en día, a continuación se describen esas tecnologías.

Tabla 4 Adoptando la Tecnología

Web	<ul style="list-style-type: none"> - Búsquedas iniciadas en la Web por el cliente pueden ser integradas a las llamadas telefónicas - El cliente puede iniciar telefónicas - Interacción directa entre el cliente y el agente de atención al cliente. - El agente de atención al cliente puede buscar paginas en la Web, aplicativos y actualizaciones para el cliente ofreciéndole informaciones tales como el estado de su cuenta etc.
Chats Interactivos	<ul style="list-style-type: none"> - Interacción directa entre el cliente y el agente de atención al cliente - La ventaja de los costos de llamadas en la cual un agente puede lidiar con diferentes clientes en varias sesiones de chat.
Registro Universal	<ul style="list-style-type: none"> - Integración continua con todos los canales de acción para garantizar que las transacciones de voz y de datos sean proporcionados al agente de atención al cliente más apropiado con el histórico del cliente, esta información también deberá ser visualizada por los demás agentes. - E-mails, chats interactivos, llamadas telefónicas comunes, videos integrados en un único canal.
Solución de problemas	<ul style="list-style-type: none"> - Provisión de las informaciones necesarias para la solución del problema. - Conocimiento entre la compañía y cliente en donde el conocimiento es trasferido entre usuarios del sistema CRM de modo tal que se localicen los recursos capaces dentro de la organización para dar soluciones a los problemas - Grabar las llamadas telefónicas, traducirlas a texto, colocar preguntas y respuestas que alimenten la base de datos
Gerenciamiento de respuestas a e-mail	<ul style="list-style-type: none"> - Rastreamiento, gerenciamiento y control de los e-mails recibidos por una organización y garantizar que los e-mails sean encaminados para la persona mejor calificadas y con mayor capacidad de respuesta. - Estándares automatizados o respuestas personalizadas para preguntas y consultas.

Robots para atención al cliente	- Agentes inteligentes en forma de software monitoreando las actividades de los clientes y ofreciendo ofertas basadas en las acciones del cliente.
Reconocimiento y procesamiento de Voz	- Capacidad para transformar texto en voz y viceversa

Fuente: Basado en el libro CRM & E-business de Wilson José de Oliveira.

Aquí algunos puntos clave que irán a influenciar a uso exitoso de la tecnología e-CRM:

- La disposición de los diferentes clientes para acompañar a la empresa en el uso de la tecnología. El hecho de los clientes estén predispuesto para acompañar a internet como una forma común de interacción será importante.
- El proyecto y el desarrollo de una infraestructura que permita la distribución adecuada de la tecnología. Es importante que esa infraestructura sea establecida a tiempo y esta deberá diseñarse de modo de tal que permita una rápida distribución de tecnología adicionales.
- El uso de la personalización ofrecida por los aplicativos de la Web. Los clientes están empezando a esperar un nivel personalizado al usar la Web. Las organizaciones pueden utilizar de forma creciente esas funcionalidades a fin de ofrecer un mejor servicio y un marketing más eficiente. El uso exitoso de esta

tecnología de personalización permite ofrecer a los clientes las informaciones que ellos necesitan y no obstaculizan sus pantallas con informaciones irrelevantes.

- La madurez de la tecnología y el progreso en este espacio de tecnología. Se sabe que los proveedores de servicios están cada día avanzando rápidamente para ofrecer productos en base a los servicios que brinda la Web en Internet. Es importante estar pendiente del grado de madurez de esta tecnología emergente los cuales contribuirán al éxito en una implantación e-CRM.

Por lo que se puede decir, que las organizaciones tendrán que planear y elegir a los proveedores de servicios adecuados que exijan una combinación de tecnologías disponible.

5. ANALISIS DE CASO

5.1. HP DESIGNJET ONLINE: 1997

Se ha estudiado un ejemplo de éxito: Designjet Online, el programa de marketing y relaciones de Hewlett-Packard (HP) en su división de impresoras de gran formato (IGF). Ejemplo que explica la aplicación y beneficios del Manejo de Relaciones con el Cliente (CRM)

El IGF es un periférico de ordenador capaz de imprimir sobre papel u otro soporte similar, los diseños creados en pantalla con anchos superiores a un metro de longitud. Dichas impresoras o Periféricos presentan valores de fabricación y venta elevados, por lo cual es necesario la satisfacción completa de los clientes para asegurar la comercialización de dichas máquinas

En 1997, antes de la puesta en marcha del programa de CRM, la división de impresoras de gran forma de HP, cuya sede mundial está situada en Sant Cugat del Valles (Barcelona), desarrollaba una estrategia de marketing claramente transaccional. La relación con los clientes de sus impresoras de gran formato (IGF) prácticamente terminaba con el acto de compraventa. Prueba de ello es en 1997, cuando el equipo de marketing se responsabilizó del lanzamiento del programa de CRM, solo se disponía de los datos de uno 50.000 usuarios de sus IGF en todo el mundo. Una cifra baja si tenemos en cuenta el volumen

anual de unidades nuevas vendidas por HP y la supuesta vida media útil de una IGF, entre 400.000 y 700.000 impresoras.

A principios de 1998, tras diversos dilemas y dudas sobre la conveniencia de su lanzamiento, se puso en marcha el sistema de CRM Designjet Online con el fin de implantar un programa de marketing relacional en la división de gran formato y para crear una relación permanente con sus usuarios en todo el mundo, a través de una página web (www.hp.com/go/designjet) disponible en más de diez idiomas.

En la actualidad, el principal objetivo de la web es ofrecer una serie de funcionalidad en régimen de autoservicio a aquellos propietarios de IGF de HP que tengan algún tipo de duda o problema técnico, o que simplemente quieran saber cómo sacarle el máximo partido a su impresora. Por lo que la compañía mejora el nivel de servicio y apoyo, aspectos esenciales para lograr mayor confianza, satisfacción y fidelidad de su base de clientes.

5.1.1. Balance de Designjet Online (DOL)

A mediados del 2003, después de seis años de funcionamiento del programa de CRM, los resultados alcanzados pueden medirse en por lo menos 4 aspectos tangibles que muestran los beneficios de la aplicación de la CRM. Usando parámetros de medición como registros online, reconocimiento y marketing del producto, aumento del servicio adecuado a clientes existentes y por supuesto aumento de ventas relacionadas con la aplicación del CRM;

podemos afirmar el éxito del sistema implementado. (Anexo 3, detalles de los resultados obtenidos por DOL y los autores del caso)

- **Resultados en la Web:** a mediados del 2003 habían mas de 600.000 registrados en todo el mundo (Anexo 4 se describe la distribución geográfica de los usuarios registrados en el año 2003). La principal fuente de usuarios registrados era la Web de Designjet Online, lo que demostraba que sus contenidos y servicios eran motivo para animar a los usuarios a registrarse. La web se daba a conocer en los principales buscadores de Internet, folletos publicitarios, ferias etc.

Además, DOL ha conseguido registrar entre el 40% y el 50% de los ya propietarios de una IGF de HP, los cuales están ubicados en más de 160 países. Y los meses de mayor actividad la web podía llegar a tener 500.000 nuevos usuarios registrados y 430.000 visitas mensuales. Semanalmente se registraban alrededor de 7.000 usuarios. El 1% de los usuarios que ya estaban registrados se daba de baja voluntariamente cada año y el 4% por decisión de DOL según términos de uso en la pagina Web. (Anexo)

- **Resultado de Marketing:** tras más de cinco año desde la puesta en marcha de DOL, el numero de promociones on-line había pasado de tres a comienzo de 1998 a mas de treinta al mes a mediados de 2003. El ratio de apertura de los correos

electrónicos informativos emitidos por HP es del 42% y el del Click Through Rate* es del 4% de media. La participación de los usuarios de IGF en los foros supera los 140.000 mensajes leídos cada semana. Aproximadamente el 90% de los propietarios de una impresora de gran formato de HP son leales a la marca en el momento de renovar su IGF. El 90% de los clientes afirman que recomendarían la web a un amigo. Menos de un 5% de ellos consideran que reciben demasiados mensajes y más del 50% se declaran dispuestos a recibir más información promocional.

El nivel de conocimiento de los distintos segmentos de clientes por parte de los directivos de HP ha aumentado de forma muy considerable gracias al CRM. Así mismo, la división de IGF ha podido reducir sustancialmente su presupuesto de publicidad en medios tradicionales (revistas, folletos, impresoras, etc.). A través de Designjet Online se han podido llevar a cabo investigaciones de mercado de manera más rápida, más económica y con tasas de respuestas superiores a las habituales.

- **Resultados en el servicio postventa:** una IGF nueva se vende con una garantía de un año. Antes de implantar la nueva web, el coste de prestación de los servicios de garantía era muy elevado. Mensualmente se recibían llamadas al Call Center, el 80% de los casos eran para resolver problemas técnicos y solo un 20% para dudas.

* Porcentaje de receptores de un correo electrónico que hacen “click” sobre la dirección de una página web mencionada en el texto del correo electrónico, para acceder directamente a una determinada información. El *Click Through Rate* es un buen indicio del interés que demuestra el receptor de un correo electrónico por acceder a una información más completa sobre el tema

Tras la creación de la web y del sistema CRM, aproximadamente la mitad de las visitas a DOL se hacían con el fin de consultar los servicios de soporte técnico y se estimaba que alrededor del 45% de los clientes resuelven sus dudas por si mismos mediante una simple consulta a los servicios online, a su disposición las 24 horas del día los 365 días al año. Esto generaba un ahorro de entre 10.000 y 15.000 llamadas mensuales a los Call Centers, así como una notable reducción del número de visitas de los técnicos especialistas a las oficinas de los propietarios de impresoras y un apreciable incremento en los niveles de satisfacción por parte de los usuarios de las IFG.

- **Resultados de negocio:** Analistas financieros, empresas de consultoría y observadores del sector dan distintas estimaciones sobre el valor total de mercado mundial de IGF. Dichas cifras oscilan entre los 850 y los 1.150 millones de dólares en 1997 y entre los 1.150 millones y los 1.250 millones en el año 2002. el parque mundial instalado de IGF de HP había pasado de 500.000 impresoras en 1997 y 2003.

Resulta difícil estimar las participaciones de mercado de cada fabricante que compite en el mercado de IGF. Observadores del sector estiman que la participación de las IGF de HP en el mercado técnico puede haber aumentado un 10% entre 1997 y 2003 y un 5% en el mercado grafico hasta el año 2000.

Cabe anotar que el conjunto de los resultados comentados no puede atribuirse exclusivamente al programa de marketing relacional Designjet Online, porque en estos años HP ha realizado también un enorme esfuerzo de innovación tecnológica. Pero no hay duda de su gran contribución a los buenos resultados de la compañía.

5.1.2. Designjet Online visto por un cliente:

A mediados de 2003, el 53% de las IGF de HP se vendían a un ya cliente de la compañía. En concreto, en un 31% de los casos era para sustituir la ya existente y un 22% para añadir una nueva máquina a las que ya disponía el cliente. Por lo tanto, el mercado de las impresoras de gran formato se estaba convirtiendo progresivamente en un mercado de reposición o ampliación, y por este motivo, en primer lugar, se va a explicar Designjet Online desde el punto de vista de un cliente ya usuarios de una IGF de HP.

A partir del momento en que el propietario de una IGF se registra en la web, el sistema CRM es capaz de reconocerle cada vez que vuelve a navegar por la misma. De manera instantánea y automática le aparecen los textos en su idioma y los contenidos adecuados a su país (promociones de venta, teléfonos locales de contacto, etc.). En definitiva, por esta y otras razones, la comunicación con cada usuario registrado tiene un muy elevado grado de personalización, posiblemente percibido como muy cercano al ideal de *one to one*.

A continuación, en cada etapa del ciclo de vida de un cliente el programa marketing relacional le ofrece todo tipo de servicios que se adecuan a sus necesidades. La información obtenida en cada etapa es registrada por el sistema CRM y accesible al Call Center y a los técnicos especialistas, con el fin de personalizar sus comunicaciones y mejorar el servicio de atención.

En el inicio del ciclo, el cliente después de haber usado por varios años su vieja impresora, el usuario de una IGF puede empezar a plantearse que debe cambiar la impresora. Es frecuente que el propietario registrado en la Web reciba e-mails, newsletter, correo tradicional y/o llamadas telefónicas informativas de HP. El objetivo de estas comunicaciones, gestionadas por el CRM, es darle a conocer las últimas novedades de la compañía.

Luego durante la búsqueda de información, en el cual el cliente empieza a pensar en cambiar su impresora o quiere comprar el modelo nuevo promocionado por las comunicaciones de DOL, puede acceder a la web y consular toda la información relativa a esa máquina (demostraciones virtuales, foros, documentación técnica, casos de éxito) y al resto de productos de HP.

Posteriormente, el propietario de una IGF tiene a su disposición un servicio que le facilita la búsqueda del modelo de impresora que mejor se adapte a su perfil, le ayuda a confeccionar el presupuesto de la compra y a solicitar de forma gratuita una muestra de impresión.

Luego que el cliente haga su preferencia en la búsqueda de la impresora, continúa la compra en que si el cliente prefiere comprar personalmente su nueva IGF en la tienda de un distribuidor acreditado, puede obtener en la web las direcciones de los distribuidores más cercanos a su domicilio. Si, por el contrario, está dispuesto a formalizar su compra online, se le ofrecen los enlaces de distribuidores acreditados de productos HP cuya web está preparada para tomar pedidos online.

Una vez formalizada la compra de una nueva impresora, el cliente puede encontrar en la página de DOL videos o salas virtuales de demostración que tienen como finalidad facilitar la instalación de la impresora y de sus accesorios y consumibles.

Instalada ya la impresora, muchos clientes buscan sacar más partido de su máquina. Para ello, DOL facilita todo tipo de información y un conjunto de servicios de asesoramiento (el centro de formación y aprendizaje, los foros).

A continuación, el servicio postventa, se basa en tres niveles de servicio. La web dispone de un conjunto de servicios online especialmente diseñados para mejorar el servicio postventa.

El primer nivel de servicio, el usuario puede resolver por si mismo sus dudas y problemas consultando la información disponible en la web de DOL. Si el cliente no consigue solucionar su problema mediante los servicios online de autoayuda, puede acudir al

segundo nivel enviando un correo electrónico o llamando al Contact Center, donde trataran de resolverle el problema. En algunas ocasiones este no logra responder a la pregunta planteada por su dificultad técnica, ya que en estos centros no hay personal técnico de alta cualificación. Por lo que el Contact Center transmite la pregunta al grupo de apoyo situado en Sant Cugat, el tercer nivel de servicio, que sí dispone de técnicos altamente preparados para responder y solucionar cualquier problema al mayor nivel de dificultad. Ellos se encargan de hacer el diagnóstico del problema y, en su caso, de comunicar la solución al cliente.

En cada uno de los niveles mencionados, el CRM registra todas las incidencias y datos aportados por el usuario. Los técnicos del segundo y tercer nivel también tienen acceso a esa información, y eso les permite mejorar su calidad de servicio.

Y por último la ampliación del periodo de garantía, donde al término de un año, el cliente puede optar por comprar una extensión de la garantía. Antes de la implantación de DOL, era frecuente que, por descuido, el propietario se quedase desprotegido por no renovar a tiempo la garantía. Con DOL se creó un sistema para informar a los propietarios de las garantías que tenían en vigor y de sus fechas de vencimiento. Gracias a estos servicios de contratos de prolongación de garantías, que se pueden contratar online a través de la web.

En conclusión, la mayoría de los propietarios de IGF registrados en DOL consideran que los beneficios obtenidos de su uso superan sus costes, por lo que muchos de ellos deciden mantener la relación con HP y renovar sus máquinas con la misma compañía.

Además, el alto índice de satisfacción y fidelización supone que, tras más de cinco años de funcionamiento del CRM Designjet Online, HP tiene cada vez más usuarios que vuelve a pasar por cada una de las etapas del ciclo de uso de una IGF. Y ya han aprendido a usar DOL y están más familiarizados con el conjunto de sistemas y facilidades de apoyo que les ofrece.

5.1.3. Clave del éxito de Designjet Online

Tabla 5. Factores de éxito en Design

FACTORES DE ÉXITO	BENEFICIOS	BUENAS PRACTICAS
Punto de partida sólido*	Presupuesto adecuado Receptividad de los clientes Proyecto a largo plazo	Encontrar sinergias entre el modelo de negocio de HP y el proyecto Proponer el proyecto en el momento idóneo (auge de Internet)
Alto potencial relacional	Mayor confianza en la viabilidad del proyecto	Saber anticiparse a las necesidades latentes de los clientes
Apoyo dirección general de la ICD e implantación	Rápida puesta en marcha del proyecto Continuidad y	Saber vender los beneficios del proyecto a la dirección

* Taghian y Shaw (2001) y Kasper (2002).

activa de los diferentes departamentos de HP*	estabilidad	general Saber reaccionar a los cambios en el perfil del cliente
Auténtica bilateralidad en una relación multicanal	Motivación de los clientes a continuar usando la web Motivación de HP a continuar mejorando el sistema	Proposición de valor centrada en cubrir las necesidades del cliente Accesibilidad al CRM de los departamentos de ventas y marketing nacionales
Orientación al mercado*	Mayor proximidad a las necesidades de los clientes No caer en una presentación tecnológica	Sacar el máximo partido a la información del cliente Saber reaccionar a los cambios en el perfil del cliente
Facilitar la innovación*	Mejora de la gama de productos y servicios	Introducción de las últimas novedades del mercado en el programa CRM, previo análisis de su utilidad real para el cliente
Crear una solución informática de CRM personalizada	Mayor escalabilidad y flexibilidad	No comprar una solución CRM estándar existente en el mercado
La aparición de círculos virtuosos	Retroalimentación del proyecto	Aprovechar toda la información obtenida de un cliente para posteriores compras y comunicaciones promocionales

Fuente: elaboración propia, basado en el Caso Hewellett Packard: Designjet Online.

La progresiva confirmación del éxito económico, comercial y estratégico de DOL, ha facilitado el conseguir el apoyo continuado de la dirección general de ICD, así como el progresivo desarrollo de la página web con más idiomas, más funcionalidades y mejores servicios.

* Jaworski y Kohli (1993)

* Damanpour (1987).

5.1.4. Un gran éxito

El programa de marketing relacional (CRM) Designjet Online, desarrollado por la ICD de Hewlett-Packard con los usuarios de sus impresoras de gran formato (IGF), ha logrado un nivel de éxito que parece indiscutible y espectacular, tanto si se mide con datos de la propia web como si se hace en base a las cifras de marketing y ventas, las estadísticas de calidad del servicio, los resultados económicos o parámetros de dominio estratégico.

El conocimiento de los detalles sobre el funcionamiento de Designjet Online puede animar a otros empresarios a desarrollar e implantar programas semejantes, aunque necesariamente adaptados a sus productos, clientes y estrategias de comercialización.

Desde un punto de vista académico y científico, la observación y análisis de ejemplos de CRM que, como Designjet Online, parecen haber logrado el éxito, permite generar hipótesis a verificar y explorar diferencias y similitudes entre las distintas experiencias para llegar a conocer los factores clave en este tipo de estrategias. Sin embargo, y a pesar del éxito de algunas iniciativas, queda aún mucho trabajo por hacer hasta poder establecer las “reglas de oro” del éxito en el diseño y aplicación de los conceptos del marketing relacional, si es que tales reglas existen.

CONCLUSIONES

Hace unos años, lo más importante era hacer eficientes los procesos de negocio. Sin embargo, a partir de la apertura de mercados y del surgimiento de la globalización, las empresas empezaron a darse cuenta que enfocar sus esfuerzos en la administración de la operación del negocio no era suficiente y tuvieron que buscar la manera de ofrecer un valor agregado que las diferenciara de la competencia.

Es entonces cuando las empresas comienzan a considerar la adquisición de soluciones CRM, las cuales han surgido como respuesta a la demanda de las empresas de administrar las relaciones con los clientes, y se han visto involucradas por el auge tecnológico, el mercado competitivo actual y la incorporación de nuevos canales.

Sin embargo, cabe aclarar que el CRM no es un concepto ni una solución tecnológica, sino es una filosofía de negocios que busca conocer, anticipar y administrar las necesidades de los clientes actuales y potenciales de una empresa, apoyándose de la tecnología adecuada y la elección aceptada del software.

Pero en la actualidad son pocas las empresas que no se plantean el tipo de relación que deben de tener con sus clientes, y de qué manera las tecnologías pueden facilitar esa relación.

Las estrategias CRM contribuyen a dar respuesta a esas preguntas. Sin embargo, al igual que otras aplicaciones de gestión de la información implantada en los últimos años en un alto porcentaje de compañías, no han dado en la mayoría de los casos los resultados esperados.

En primer lugar, poner en marcha una estrategia CRM empezando por adquirir un programa informático antes de diseñar una estrategia de relación con el cliente en la que se defina la proposición de valor, la base de clientes con el que se quiere establecer una relación y los objetivos de ventas y satisfacción de clientes.

Además, no tener suficientemente en cuenta los cambios que deben introducirse en la organización. Es difícil implantar con éxito estas soluciones en empresas en donde los empleados no estén informados sobre el servicio al cliente, en donde no estén capacitados o preparados. Al mismo tiempo con una cultura corporativa orientada a los resultados a corto plazo o con unos sistemas de selección de personal y retribución no alineados con los objetivos de fidelización de clientes.

Y por último, pensar que cuanto más tecnología incorporen el proyecto y la solución CRM, mejor serán los resultados que se alcanzarán. Otros fallos comunes son implantar soluciones sin diseñar un plan de introducción paulatina, destinar gran parte del

presupuesto del CRM a tecnología y crear sistemas de introducción de la información y clasificación de clientes enormemente complejos.

Sin embargo, a pesar de las dudas sobre la efectividad de los sistemas CRM, existen casos de éxito que nos señalan cuál es el camino a seguir. Los casos de éxito analizados también señalan que implantar un CRM es un proceso paulatino en el que hay que comprobar cómo reaccionan los clientes ante cada uno de los elementos de la estrategia relacional, donde no hay que realizar inversiones por salir de paso y en el que los beneficios van apareciendo a medida que el programa avanza en el tiempo. Por tanto, son proyectos a medio y largo plazo.

También se ha demostrado que las nuevas tecnologías son una herramienta que permite hacer realidad la estrategia de relación con el cliente definida por la empresa. Pero en ningún caso deben ser el eje central del proyecto o el punto de partida del mismo. Y es fundamental, por último, contar con el apoyo de la Dirección General dada la incidencia estratégica que tienen los proyectos CRM, su prolongación en el tiempo y la necesaria implicación por parte de las distintas áreas de la compañía.

RECOMENDACIONES

Algunos proyectos de investigación que se pueden desarrollar, tomando como base este trabajo son:

- a. Aplicar estas recomendaciones en las empresas nacionales con el fin de crear una metodología hecha a la a medida de acuerdo a los problemas señalados en el trabajo.
- b. De la misma forma, realizar este estudio en otras entidades del país para reconocer las necesidades de forma global en Colombia, tomando en cuenta a diversidad social, económica y organizacional que existe.
- c. Un estudio cuantitativo para calcular ventajas generadas con la aplicación de la nueva metodología para la implantación del CRM en las empresas nacionales.
- d. La aplicación del mismo estudio pero dirigido a empresas pequeñas y medianas (Pymes) creando una lista de recomendaciones
- e. Realizar un estudio específicamente de los aspectos tecnológicos involucrados en la implantación de un CRM proponiendo diversidad de proveedores y soluciones que se ajusten al tipo y tamaño de la empresa.

Estas recomendaciones, podrán ayudar a los empresarios a observar de diferentes perspectivas las ventajas y desventajas de introducir en su organización una estrategia centrada en el cliente.

Para concluir con este trabajo, se puede afirmar que el CRM es y seguirá siendo un factor importante para lograr el éxito de cualquier empresa, sin importar el giro a la que ésta pertenezca. El CRM es una nueva filosofía de trabajo en la empresa en donde el cliente es el activo mas importante que posee, es por eso que es preciso que el CRM se adopte desde niveles directivos, pasando por los mandos medios hasta llegar a los puestos operativos.

BIBLIOGRAFÍA

BARLOW, R.G. (2002). Marketing de Relaciones. Como retener los mejores clientes. Marzo 25, 2008:

http://www.unifran.br/daltro/site/marketing/textos/MKT08MARKETING_DE_RELACIONES-COMO_RETENER_LOS_MEJORES_CLIENTES.htm

BOSE, R.G. (2002). *Customer relationship management: key components for IT success*. Industrial Management & Data System, 102 (2), 89-97

Canal Software (2001). No todo es oro en el CRM. Canal Software. <http://t1msn.canalsw.com/actualidad/noticias/noticias.asp?id=14631>

Caso Hewlett Packard: Designjet Onlie, M-1084, IESE Business School, Pares C., Parés y L.G. Renart y J.A. Segarra

CURRY, Adam y Jay. CRM. Como implementar y beneficiarse de la gestión de las relaciones con los clientes. Gestion 2000

DAMANPOUR, Fariborz (1987). *The adoption of Technological, Administrative, and Ancillary Innovations: Impact of Organizational Factors*. Journal, 34 (3), pag. 555-590

FRANCOIS, Jean L. (2001). Evolucionando de CRM a e-CRM. Abril 8, 2003.
www.hipermarketing.com

GOLDENBERGER, Barton. “Qué es CRM y cuál es el verdadero significado”. Septiembre 2000. <http://www.tress.com.mx/boletin/Noviembre2002/crm.html>

¹ SIMS, David. “What is CRM?”. www.gartner.com

Gunasekaran, Angappa, Khalil, Manhbubur Rahman, “*Knowledge and Information Technology Management, Human and Social Perspective*”, editado por Idea Group Publishing, 2003

JAWORSKI, Bernard J y AJAY K, Kohli (1993). *Market Orientation: Antecedents and Consequences*. Journal of Marketing, vol. 57, 3

KASPER, Hans (2002), *Culture and Leadership in Market-Oriented Service Organisations*. European Journal of Marketing, vol. 36 , 9/10, pág. 1.047

KOTLER, Peter (2001): Dirección de Marketing, edición del milenio

LAUDON, Kenneth C., LAUDON, Jane P. “*Management Information Systems*”,
Managing the Digital Firm, Editado por Prentice Hall 2004

MILLER, Thomas E., BERGER Daryle W. “*Totally Integrated Enterprise*” Editado por St
Lucile Press 2001

McKIM, B. (2002); “*The Differences Between CRM and Database Marketing*”; *Journal of
Database Marketing*; Vol. 9; pp. 371-375

RENART, Luis. Marketing Relacional; ¿Café para todos? (2002)

RIGBY, D; REICHHELD, F y BEREZ, S. (2002b); *Custom Fit; Optimize*, Diciembre, pp.
26-36

TAGHIAN, M. y SHAW, R (2001), *Market Orientation and Organisational Performance:
The Influence of Moderators*, Proceedings of the Australian and New Zealand Marketing
Academy Conference, 1-7, Massey University, Auckland

Tapscott (1996), TAPSCOTT, D. *The digital economy: promise and peril in the age of
networked intelligence*. Ed. McGraw Hill. New York ¹ Fundación Latinoamericana para la
calidad, www.calidad.org

WISE, T. Qué hacer realmente para atraer, deleitar y retener clientes: el gurú de a calidad total del servicio relata sus experiencias y anticipa el futuro. Ed. J. Vergara, Buenos Aires.

META GROUP (2002). Meta Group. <http://www.metagroup.com/cgi-bin/inetcgi/search/displayArticle.jsp?oid=11860>

ANEXO 1

CASO: HEWLETT-PACKARD: DESIGNJET ONLINE 1997

IESE

UNIVERSIDAD DE NAVARRA

BARCELONA-MADRID

M-1084

incapaces de llevar a cabo la impresión de grandes áreas sombreadas (tramadas o con semitonos) o de imprimir colores sólidos, frecuentemente necesarios en los diseños gráficos.

Sin embargo, en 1997, la mayoría de los fabricantes habían dejado de utilizar la palabra «plotter» adoptando la de «impresora» para sus máquinas, las cuales habían mejorado ampliamente sus prestaciones, llegando algunos modelos a imprimir con calidades muy similares a las de una fotografía en color.

Existían diferentes tipos de impresoras de gran formato con distintas tecnologías de impresión, entre ellas las electrostáticas, que eran más robustas y recomendables para trabajos que requirieran gran capacidad. Pero su elevado coste de adquisición no las hacían adecuadas para muchos trabajos gráficos.

Para trabajos de alta calidad y pocas copias se utilizaban las impresoras de gran formato y chorro de tinta. La corta duración de los cartuchos y la lentitud de impresión eran los problemas principales de estas máquinas. Muchos fabricantes de cartuchos de tinta estaban desarrollando tintas pigmentadas con sustratos especiales y sistemas laminados para aumentar la duración de los originales impresos. Mejorar la velocidad de impresión era, sin embargo, más difícil. La productividad de la impresora era el principal problema de los fabricantes del sector.

Algunas impresoras de gran formato de carácter profesional podían imprimir a mayores velocidades utilizando técnicas offset y películas. Pero la impresión de pocas copias con este sistema, que requería el uso de algún tipo de plantilla o clisé intermedio, resultaba extremadamente cara. En consecuencia, las de chorro de tinta representaban la mejor opción para hacer pocas copias, o para situaciones en las que se precisase modificar el diseño de la página tras haber impreso algunos ejemplares.

HP sólo fabricaba impresoras de gran formato con el sistema de impresión por chorro de tinta.

El proceso de compra de una impresora de gran formato y chorro de tinta difería sustancialmente de la compra de las habituales pequeñas impresoras de ordenador «de oficina», las cuales eran consideradas como equipos de informática de consumo. Las de gran formato requerían una inversión de entre 2.000 y 12.000 dólares estadounidenses, según modelo y prestaciones, cantidad a la que todo usuario tenía que añadir un buen presupuesto de consumibles. Básicamente existían dos gamas, con un buen abanico de prestaciones y precios: las puramente técnicas, para reproducir planos, y las gráficas, que permitían dibujos espectaculares.

Los factores decisivos de compra giraban en torno a la calidad y velocidad de impresión basándose, sobre todo, en la fiabilidad y robustez. Para los usuarios finales era especialmente importante que la impresora trabajara sin fallos, sin diferencias entre una impresión y otra, haciendo poco ruido, y durante muchas horas seguidas si era necesario. Era bastante frecuente que los trabajos de impresión tuvieran que realizarse con premura de tiempo, justo antes de la entrega final de un proyecto.

En caso de avería, un técnico debía desplazarse hasta la máquina para repararla. Normalmente, la reparación se efectuaba al instante y muchas veces consistía en pequeños ajustes, tanto de «soft» como de «hard». Si se tenía que efectuar un cambio importante de piezas o componentes (cabezales, componentes electrónicos, cortador de papel, etc.), éste podía planificarse con el cliente para una fecha futura y llevarlo a término «in situ». Raramente se tenía que transportar la impresora a un taller.

Por primera vez, HP BCD se esforzaría en entrar en contacto directo con los usuarios finales de sus impresoras de gran formato distribuidos por todo el mundo y les ofrecería, además, nuevas herramientas de soporte técnico. La situación, conforme el proyecto avanzaba, había resultado bastante más complicada de lo que inicialmente se podía esperar.

A Fonts le preocupaba que, para garantizar el éxito del proyecto, fuera indispensable involucrar a la organización de soporte técnico y a la organización territorial de ventas (ambas de implantación mundial y con total autonomía dentro de HP). Era imprescindible que aceptaran el nuevo web como una herramienta de marketing útil para sus intereses y que no viesan en el mismo una intrusión en sus respectivas áreas de responsabilidad.

Fonts acababa de regresar de sus vacaciones veraniegas y en su agenda tenía prevista una reunión con sus colaboradores para el siguiente lunes, en la que deberían decidir si ponían o no en marcha el nuevo web. En caso afirmativo, deberían precisar su contenido definitivo, las medidas que debían tomar para garantizar su buen funcionamiento y a quién de ellos se le asignaba la responsabilidad de su ejecución y mantenimiento.

Mientras preparaba el orden del día de la reunión, Fonts recordaba su entusiasmo inicial con el proyecto del nuevo web interactivo. Sin embargo, ahora, llegado el momento de la verdad, en que debían decidir su puesta en marcha, así como iniciar su desarrollo, sentía un vago temor. Si daban luz verde al nuevo web, abrirían la posibilidad de que cualquier usuario final de una impresora de gran formato pudiese entablar un diálogo directo con «el fabricante». Ello implicaba que diversos departamentos de la organización de HP, fuera y dentro de su área directa de responsabilidad, debían responder eficazmente para lograr generar valor añadido para el cliente.

Pensaba que si alguna parte de la organización de HP no estuviera preparada ni concebida para comunicar correctamente con los usuarios finales y, por tanto, no se pudiera garantizar un buen nivel de capacidad de respuesta, quizá sería mejor postergar el proyecto o reducir sus aspiraciones, a fin de no perjudicar la excelente imagen de que gozaban tanto HP Barcelona Division como sus productos, no sólo internamente en HP, sino también en todo el mercado internacional.

Las impresoras de gran formato («Large-Format Printers»)

En 1997 ya existían, desde hacía varios años, diversos programas informáticos capaces de crear y manipular imágenes por ordenador. El CAD («Computer Assisted Design») y otras aplicaciones similares eran empleadas habitualmente por arquitectos, ingenieros y diseñadores gráficos para crear dibujos en dos y tres dimensiones. Por ejemplo, un arquitecto podía dibujar con su ordenador tanto los clásicos planos en dos dimensiones (plantas y alzados) como perspectivas de tres dimensiones del futuro edificio.

Una impresora de gran formato era un periférico de ordenador, capaz de imprimir sobre papel, o soporte similar, con anchos superiores a un metro y longitud casi ilimitada, los diseños creados en pantalla.

Históricamente, los primeros usuarios de impresoras de gran formato habían sido los pioneros del CAD en los campos de ingeniería y arquitectura. Posteriormente, los diseñadores gráficos habían empezado a experimentar, generando e imprimiendo carteles gráficos de considerable dimensión. Inicialmente, el mercado del CAD utilizaba, de forma tradicional, «plotters» capaces de imprimir grandes formatos, pero limitados por las líneas y, por tanto,

Una impresora de gran formato tenía una vida útil muy larga, de más de diez años, pero en la práctica quedaban desfasadas de prestaciones en menos de cinco años, debido a la obsolescencia técnica, consecuencia del trepidante ritmo de innovación.

Las impresoras se vendían con un año de garantía total, que incluía las horas del ingeniero de mantenimiento, piezas y componentes, e incluso desplazamientos. Transcurrido este tiempo, el cliente podía optar por una serie de planes alternativos de mantenimiento, que abarcaban desde prolongar el plan garantía inicial de 1 a 3 años, con un coste de entre 500 y 2.400 dólares (según modelo), a simplemente pagar el coste de la reparación cada vez que se precisara asistencia técnica.

Cuando los clientes necesitaban una impresora de gran formato solían acudir a su proveedor habitual de equipos de informática, y meditaban su decisión mucho más de lo que es normal en la compra de equipos convencionales de ofimática.

HP tenía algunos distribuidores exclusivos que sólo vendían su marca y que, además, eran especialistas en implantaciones para oficinas técnicas. HP les protegía mediante una política de descuentos preferenciales. Pero la mayoría de sus distribuidores eran multimarca y vendían a todo tipo de clientes.

Si un determinado mercado local lo justificaba, HP tenía uno o dos especialistas en este producto en la organización de venta del país, los cuales visitaban a los distribuidores y atendían cualquier demanda de ayuda ante un cliente final.

Véanse en los Anexos 1, 2, 3 y 4 algunos de los modelos de impresoras de gran formato y chorro de tinta desarrollados y fabricados por la HP Barcelona Division para todo el mundo. Como puede observarse, los distintos modelos se vendían bajo una denominación compuesta por la expresión «HP Designjet», común a todas ellas, seguida de un número o una combinación de números y letras. Por ejemplo, HP Designjet 450, HP Designjet 750C Plus, etc.

El mercado mundial de impresoras de gran formato

El mercado técnico de CAD (compuesto principalmente por ingenieros y arquitectos) tenía una amplia base instalada de impresoras de gran formato. Este mercado había madurado mucho, principalmente debido a que casi todas las oficinas técnicas de arquitectos e ingenieros ya estaban equipadas con alguna impresora de gran formato, o por lo menos con un «plotter», y el número de nuevas empresas con necesidad de equipos CAD crecía muy lentamente. Además, la motivación para adquirir una nueva impresora de alta calidad gráfica era escasa, al no requerirse en este sector espectaculares mejoras de rendimiento y calidad gráfica de impresión. Por tanto, se trataba esencialmente de un segmento de mercado de reposición.

Por el contrario, el segmento gráfico de usuarios de impresoras de gran formato había experimentado, y continuaba experimentado, un gran crecimiento. Los clientes podían ir apreciando la disminución de costes y mejora de calidad y rendimiento de las impresoras de gran formato de chorro de tinta. La mayor velocidad de impresión y la robustez de las máquinas habían incrementado la demanda de este tipo de gráficos y se estaba incrementando y diversificando el número y tipos de usuarios de este tipo de impresoras. Agencias de publicidad, cartelistas, diseñadores industriales, decoradores, impresores, escuelas de diseño, departamentos de diseño de empresas, etc., utilizaban cada día más este tipo de impresoras.

En este último segmento del mercado existían dos tipos de compradores: las empresas que las utilizaban internamente y los servicios externos de impresión, es decir, las tiendas abiertas al público, a las que podía acudir cualquier persona capaz de crear un diseño gráfico en la pantalla de un ordenador, para que le imprimieran lo diseñado, pagando la copia o copias al precio de tarifa de la tienda.

Para los diseñadores gráficos de empresas que no requerían su utilización frecuente, o que decidían no adquirir una impresora de gran formato debido a su coste y baja frecuencia de uso, los servicios de las tiendas de impresión eran una buena solución. Estas tiendas eran precisamente el tipo de clientes que adquirirían las impresoras de gran formato de gama más alta, es decir, las máquinas que costaban más de 10.000 dólares.

En 1997, los principales proveedores mundiales de impresoras de gran formato eran los siguientes:

Centrados en aplicaciones:	Gráficas	Gráficas y CAD
HP		XXXXXX
ENCAD	XXXXXX	
CALCOMP		XXXXXX
XEROX		XXXXXX
SCITEX	XXXXXX	
EPSON	XXXXXX	
MUTOH	XXXXXX	
ROLAND	XXXXXX	
SELEX		XXXXXX

HP era el líder indiscutible, con una penetración de mercado, en 1996, superior al 50% de la base instalada, cuando ninguno de sus competidores llegaba al 20% de un mercado mundial estimado en unos 1.000 millones de dólares al año, a precios de venta de los fabricantes. Aunque HP no publicaba datos detallados a nivel de sus familias de productos, la información financiera publicada por la empresa en su conjunto (localizable también en sus páginas corporativas en Internet), indicaba que su margen bruto en la venta de productos era del orden del 30% sobre ventas.

Normalmente, los competidores de HP en el mercado de impresoras de gran formato eran empresas con productos más específicos para especialistas, como por ejemplo las impresoras de gran formato para imprimir sobre telas, que eran utilizadas para el recubrimiento de fachadas cuando se realizaban obras de rehabilitación de edificios en grandes ciudades, y que servían como soporte publicitario de formato gigante.

La principal y casi única barrera de entrada que HP mantenía como ventaja competitiva en el sector era, fundamentalmente, la constante inversión en I+D orientada a la mejora permanente, que sólo se podía justificar en términos económicos gracias a tener una excelente participación de mercado.

Hewlett-Packard (HP)

En 1997, HP era una multinacional presente en unos 120 países, con más de 120.000 empleados y una facturación superior a los 40.000 millones de dólares. Estaba dedicada a la fabricación y venta de productos de informática personal y empresarial, periféricos,

productos para el mundo de la electrónica, instrumentación de control, sistemas para trabajar con redes, equipamientos de electromedicina y de análisis químicos, calculadoras de mano y componentes de electrónica.

Disponía de 141 oficinas de venta y soporte, distribuidas entre 27 países, las cuales, junto con 95 distribuidores nacionales, daban soporte a una red de más de 600 distribuidores-detallistas.

HP tenía en Europa once centros de fabricación, entre ellos el de Sant Cugat del Vallès, en la provincia de Barcelona (España). (Para mayor información sobre la empresa, vease el Anexo 5).

Las operaciones de HP en España

A continuación, y a título de ejemplo, se presenta la organización de HP en España, al objeto de exponer la situación de HP Barcelona Division en el contexto de las actividades españolas, así como para describir el funcionamiento de la organización de HP en un país en el que la empresa desarrollaba directamente actividades de venta y soporte técnico.

Bajo una exclusiva identidad jurídica (Hewlett-Packard Española, S.A.), coexistían tres organizaciones operativas distintas y con diferente dependencia funcional.

En primer lugar, la organización territorial de ventas, que se responsabilizaba de vender todas las líneas de producto de Hewlett-Packard en España. Tenía su oficina principal en Madrid. Su sede central para todo el mundo estaba situada en Ginebra (Suiza).

La organización territorial de ventas era responsable de desarrollar y potenciar la red de distribuidores o agentes locales. Algunos de ellos eran exclusivistas de HP que vendían a grandes empresas o comercializaban productos para especialistas, pero la mayoría eran tiendas de venta de equipos informáticos para oficina. HP tenía responsables de zona y técnicos comerciales especialistas en productos, si el mercado así lo justificaba. En España existían dos vendedores especialistas en impresoras de gran formato que visitaban a los agentes y, acompañados por ellos, a los posibles compradores. También llevaban a cabo actividades de formación, tanto referidas al mercado como a las técnicas de venta.

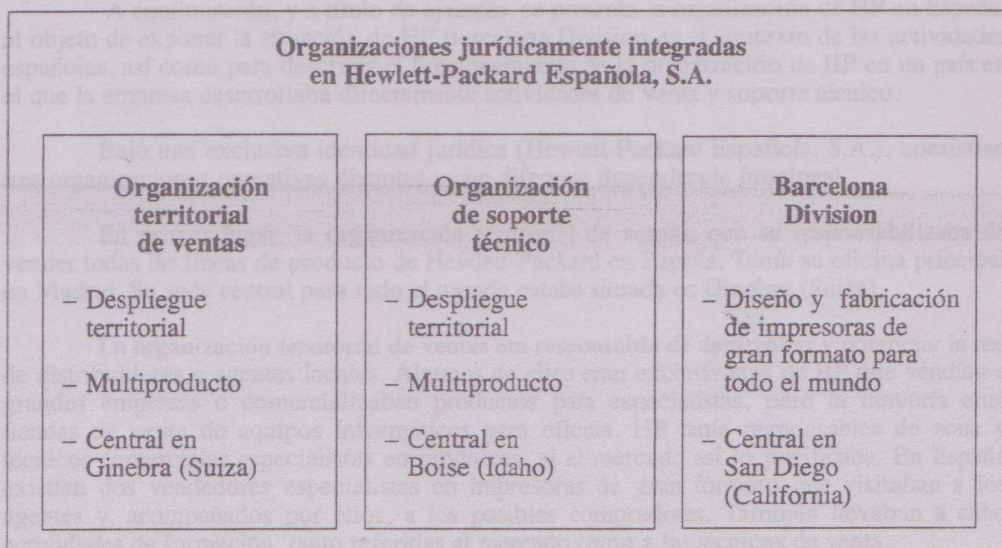
Además del mantenimiento de la red de distribuidores y agentes, la organización territorial de ventas era responsable de ejecutar todo el plan comercial para el territorio español, siguiendo las directrices generales que emanaban de cada división de producto, pero adaptándolas a su mercado. Por tanto, eran ellos los que tomaban decisiones de precios, campañas de promoción y publicidad, etc., y mantenían el contacto con el mercado local. Cada división de producto, a través de su departamento de marketing, sugería campañas y planes comerciales, incluso precios, pero cada país era el responsable final de las decisiones y resultados del plan de ventas general de HP.

En segundo lugar estaba la organización de soporte técnico, con oficina principal también en Madrid, pero dependiendo de su propia central, situada en Boise (Idaho). Se responsabilizaba de prestar asistencia técnica a todos los productos y equipos de todas las divisiones de producto de HP que estuvieran instalados en España. Disponía de técnicos y talleres especializados que atendían directamente a los usuarios de los equipos. También organizaban los servicios oficiales de asistencia técnica a través de algunos servicios técnicos asociados. Además de atender las reparaciones en garantía, con cargo a cada división de

producto, ofrecían a sus clientes planes de mantenimiento y cobraban por todos sus servicios, incluso los prestados por vía telefónica, cuando los productos y equipos habían agotado el período inicial de garantía.

Ambas organizaciones, la de venta y la de soporte técnico, coexistían en todos los países en los que HP tenía una presencia directa en el mercado. En otros países o territorios más pequeños o comercialmente menos desarrollados, estas dos funciones normalmente están ejercidas por uno o varios importadores-distribuidores independientes.

En España, la tercera organización operativa, denominado HP Barcelona Division (HP BCD), situada en Sant Cugat del Vallès, Barcelona, se dedicaba al diseño y fabricación de impresoras de gran formato y dependía del HP Inkjet Products Group (2), con sede central en San Diego (California).



HP Barcelona Division (HP BCD)

Fundada en 1985, HPB CD era la responsable mundial de llevar a cabo las funciones de investigación y desarrollo, marketing y fabricación de toda la gama de impresoras de gran formato de HP. También se responsabilizaba de la fabricación para Europa de una cierta gama de productos HP de tecnología de inyección de tinta.

Ignacio Fonts se expresaba así cuando era interrogado sobre las impresoras que se diseñaban y fabricaban en Sant Cugat:

(2) En el centro de Sant Cugat también se fabricaban para toda Europa impresoras de chorro de tinta de pequeño formato para aplicaciones convencionales.

«Con las impresoras de gran formato y de calidad fotográfica pretendemos fusionar el arte y la tecnología en manos de diseñadores gráficos, arquitectos, ingenieros, geógrafos, etc., para que éstos puedan exponer sus ideas y sentimientos por medio de diseños asistidos por ordenador con una calidad y formato extraordinarios.»

En 1997, HP BCD tenía unos 1.250 empleados. De ellos, la mayoría estaban implicados directamente en los procesos productivos, que en gran parte del año trabajaban a cuatro turnos. (Tres turnos diarios más los sábados y domingos.)

De la dirección general de HP BCD dependían seis departamentos:

- Investigación y desarrollo (I+D)
- Marketing
- Finanzas
- Recursos humanos
- Producción
- Servicios internos

Con una exportación superior a los 90.000 millones de pesetas, HP BCD era uno de los principales exportadores españoles de productos de informática.

El departamento de marketing de HP BCD

Bajo la dirección de Ignacio Fonts, el departamento de marketing de HP BCD se responsabilizaba del diseño y seguimiento de la estrategia comercial, a nivel mundial, para los productos fabricados por la división, y ocupaba a unas 70 personas. Sus atribuciones le permitían disponer de los fondos correspondientes al presupuesto total para campañas de marketing de las impresoras de gran formato, y negociaba con cada país las campañas específicas que éstos quisieran preparar.

Según puede verse en el organigrama que figura en el Anexo 6, el departamento de marketing estaba organizado en cuatro secciones:

«Product Marketing»

Tenía dos funciones principales:

1. Proponer nuevos productos, para lo cual tenía que hacer visitas a clientes y distribuidores, y detectar nuevas necesidades, aportando los datos cualitativos necesarios.
2. Colaborar con el departamento de investigación y desarrollo para que los productos que se estaban desarrollando respondieran a las especificaciones requeridas.

En 1996 había estado trabajando intensamente en el desarrollo de la gama baja de impresoras de gran formato denominada Serie 300.

«Market Development»

Tenía por objetivo el desarrollo del mercado para los productos de la división.

Debían proporcionar, a cada organización territorial de ventas, las directrices sobre:

- Comunicación: publicidad, publicaciones, campañas de relaciones públicas, etc.
- Precios: sugerir el nivel de precios de cada país. (Normalmente una banda.)
- Promociones: diseñar planes especiales. (Por ejemplo, el plan Renove. Cambio de una antigua impresora de gran formato por una nueva, con un descuento variable en función de si la máquina a sustituir era más o menos antigua, si era HP o no, etc. Este plan había sido recientemente aceptado por un gran número de países con notable éxito.)
- Producto: sugerir qué accesorios formaban parte del equipo estándar.

«Technical Support»

Esta tercera sección del departamento de marketing era la encargada de desarrollar sistemas de soporte o asistencia técnica fáciles y eficaces, para que posteriormente fueran utilizados por la organización de soporte técnico nacional.

En cada país, la organización de soporte técnico (que dependía de Boise, Idaho) prestaba asistencia técnica sobre el terreno a todo tipo de equipos HP. Por su parte, la sección de «Technical Support» del departamento de marketing de HP BCD, sólo se ocupaba de las impresoras de gran formato y sólo actuaba a través de las organizaciones de soporte técnico de cada país.

El cometido de esta sección del departamento de marketing incluía también la realización de actividades tales como la formación de los reparadores de máquinas (ingenieros de soporte), tanto propios de HP como de los distribuidores; el control de las garantías e, incluso, la resolución de problemas técnicos que la organización de soporte no pudiese resolver debido a su complejidad. Por ejemplo, cuando un cliente utilizaba la impresora en condiciones muy especiales (entorno de software, soporte de impresión muy especial, etc.), ésta podía no responder adecuadamente, lo que permitía detectar limitaciones del producto ante condiciones extremas de utilización. El estudio y clasificación de los problemas técnicos que surgían les permitía diseñar y proponer planes de mejora para el desarrollo de las futuras nuevas generaciones de impresoras.

«Strategic Planning»

Su objetivo principal era suministrar información y datos con contenido comercial a la dirección de marketing. Para ello efectuaba un seguimiento minucioso de los datos de venta, de la base instalada de clientes, de las motivaciones de compra de sus productos y de la competencia a escala mundial. También era responsable de la planificación de ventas y de su negociación con las organizaciones territoriales de ventas.

ANEXO 2

CUENTAS DE RESULTADOS DE HP



M-1175

Hewlett Packard: Designjet Online 2003

Anexo 1 Cuenta de resultados de HP

For the following years ended October 31
In millions, except per share amounts

	2002	2001	2000
Net revenue:			
Products	\$45,955	\$38,005	\$41,653
Services	10,178	6,819	6,848
Financing income	455	402	369
Total net revenue	56,588	45,226	48,870
Costs and expenses:			
Cost of products	34,573	28,863	30,343
Cost of services	6,817	4,396	4,470
Financing interest	189	236	233
Research and development	3,312	2,724	2,627
Selling, general and administrative	9,033	6,950	6,984
Restructuring charges	1,780	384	102
In-process research and development charges	793	35	—
Acquisition-related charges	701	25	—
Amortization of purchased intangible assets and goodwill	402	174	86
Total costs and expenses	57,600	43,787	44,845
(Loss) earnings from operations	(1,012)	1,439	4,025
Interest and other, net	52	171	356
Net (loss) gain on divestitures	—	(53)	203
Net investment (losses) gains	(106)	(455)	41
Litigation settlements	14	(400)	—
Total interest and other income, net	(40)	(737)	600
(Loss) earnings from continuing operations before extraordinary item, cumulative effect of change in accounting principle and taxes	(1,052)	702	4,625
(Benefit from) provision for taxes	(129)	78	1,064
Net (loss) earnings from continuing operations before extraordinary item and cumulative effect of change in accounting principle	(923)	624	3,561
Net earnings from discontinued operations	—	—	136
Extraordinary item—gain on early extinguishment of debt, net of taxes	20	56	—
Cumulative effect of change in accounting principle, net of taxes	—	(272)	—
Net (loss) earnings	\$ (903)	\$ 408	\$ 3,697

Fuente: HP.com

Anexo 3

RESULTADOS DE DESIGNJET ONLINE 1997-2003

Anexo 3

Resultados de Designjet Online, 1997-2003

Resultados de Web

Usuarios registrados en DOL	más de 600.000
Usuarios registrados motivados por DOL	76%
Usuarios registrados motivados por HP.com (drivers)	15%
Propietarios de una LFP de HP registrados	40%-50%
Número de países con usuarios registrados	160
Media de nuevos registrados mensualmente	37.000
Máximo de nuevos registrados mensualmente	50.000
Media de nuevos registrados semanalmente	7.000
Tasa de Atrición anual (baja voluntaria)	1%
Usuarios registrados inactivos durante un año con e-mail erróneo	4%
Visitas semanales a DOL	430.000

Resultados de Marketing

Ratio de apertura de e-mails promocionales	42%
CTR de e-mails promocionales	4%
CTR de e-mails promocionales enviados por las Regiones	4%
Mensajes enviados a los foros de discusión semanalmente	140.000
Ratio de fidelización de los propietarios de una LFP de HP	90%
Propietarios de una LFP de HP que han decidido cambiar su Impresora gracias a las comunicaciones online de DOL	26%
Grado de satisfacción con la frecuencia de comunicación de DOL	más del 50%
Usuarios registrados que recomendarían DOL a un amigo	90%
Clientes insatisfechos con la frecuencia de comunicación	menos del 5%
Promociones mensuales a través de DOL	3 (1998) 32 (2003)
Promociones a través de DOL realizadas por los Departamentos Regionales de Marketing	31%
Usuarios registrados que acceden a DOL motivados por mensajes promocionales (mens.)	32.000



Anexo 3 (continuación)

Resultados servicio posventa

Porcentaje de Visitas a DOL para consultar servicios de soporte técnico	50%
Clientes que resuelven sus dudas por si mismos en la sección de soporte técnico de DOL	45%
Ahorro en el numero de llamadas al Call Center (mensual)	10.000 - 15.000
Reducción de los costes de servicio al cliente (mensualmente)	\$70.000 - 100.000

Resultado de negocio

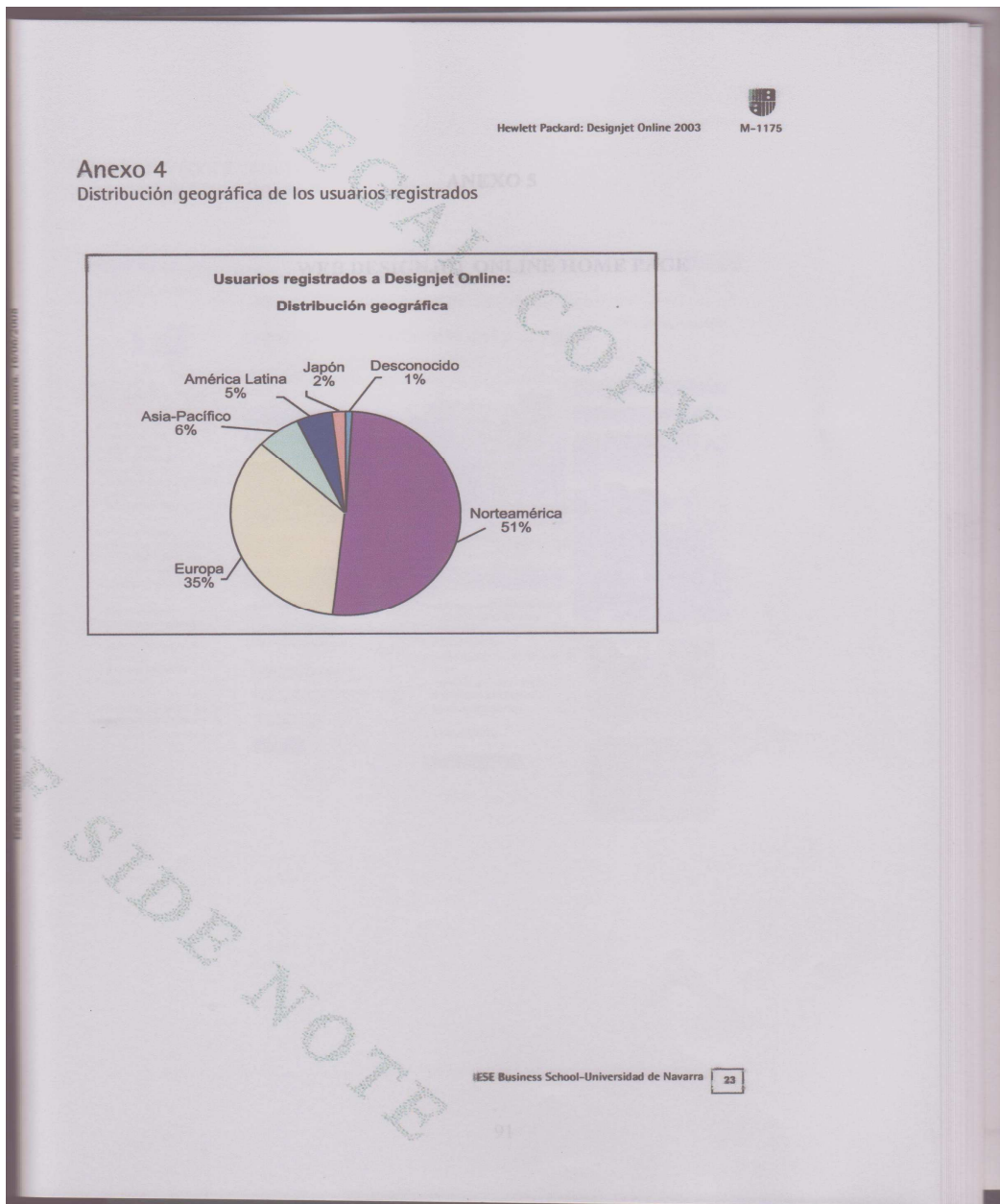
Volumen del mercado total a precios de venta del fabricante	\$850-1.150M (1997) \$1.150-1.250M (2002)
Número de impresoras de gran formato de HP	500.000 (1997) 1.100.000 (2002)
Coste de mantenimiento de la Web	\$1M (1997) \$1,2M (2002)

I+D

Modelos de impresoras	10 (1997) 20 (2003)
DPI (calidad de impresión)	600 DPI (1997) 2400 DPI (2003)

ANEXO 4

DISTRIBUCION GEOGRAFICA DE LOS USUARIOS REGISTRADOS



ANEXO 5

WEB DESIGNJET ONLINE HOME PAGE



Anexo 5 (continuación)

Web Designjet Online Home Page (en castellano)

» principal » productos y servicios » soporte y drivers » soluciones » cómo comprar

» ponerse en contacto con hp **búsqueda:**

sólo hp designjet en línea todo hp

impresión en gran formato de hp designjet

» hp designjet home

- » impresoras
- » consumibles
- » accesorios
- » soporte técnico
- » descargas
- » Catálogo de soluciones para empresas colaboradoras

- » controladores
- » paquetes de soporte
- » servicio de garantía

» registro y mi perfil

- » promociones
- » servicio de noticias
- » referencias con éxito
- » solicitar muestra de impresión
- » solicitar demo de impresión

- » soporte comercial de hp
- » publicación digital de hp

» hp designjet 815mfp

»ver todas las promociones

productos

controladores

personalizar

Personalice la página para su país, negocio e idioma

regístrese para personalizar

- noticias sobre drivers y firmware
- soporte técnico
- seguimiento de la garantía
- foros
- información sobre tintas y materiales de impresión
- servicio de noticias

... y mucho más

» consumibles

» soporte

novelidades

- » HP DesignJet 120 diseño gráfico multiformato con un precio asequible
- » hp designjet 100 - impresora de color personal de múltiples formatos
- » Servicio de noticias de HP Designjet Online servicios d'Informations HP Designjet Online

ideas brillantes para mejorar el negocio que hacen otros usuarios para mejorar su negocio

» haga clic aquí para ir al Catálogo HP de soluciones de empresas colaboradoras



Anexo 5 (continuación)

Registro de usuario

ANEXO 6

ENCUESTA ON-LINE

printable version



registration

» hp designjet home

- » printers
- » supplies
- » accessories
- » technical support
- » downloads
- » Partner Solutions Catalogue

- » drivers
- » support packs
- » warranty watch

» registration & my profile

- » promotions
- » news service
- » success stories
- » print sample request
- » print demo request

- » hp business support
- » hp digital publishing

Dear Customer,

As a registered user of HP Designjet Online, you can get direct access to

- downloads
- technical support
- forums
- warranty tracking
- news services
- technical documentation
- product information
- ink and media information

... and all dedicated to your business and for the products you own. You may change your registration details at any time.

Fields marked with an asterisk (*) are required.

user ID/password

For the User ID, you can choose any combination of letters and/or numbers 3 characters or longer. Your password can be any combination of letters and/or numbers 4 characters or longer. We will send you a confirmation e-mail with the User ID and Password that you choose.

User ID*

Password*

re-enter password*

contact information

language

first name*

last name*

country/region*

e-mail*

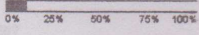
telephone*

company / division*

ANEXO 6
ENCUESTA ON-LINE

Anexo 7 Encuestas «on-line»

HP Survey



Thank you for taking the time to provide feedback on your experience with the HP Business Support website. We look forward to your feedback as we strive to continually improve our site.

Please rate your overall satisfaction with the HP Business Support website.

- Completely satisfied
- Very satisfied
- Satisfied
- Somewhat dissatisfied
- Dissatisfied
- Don't know

Please rate your satisfaction with the HP Business Support website regarding the following web site attributes:


	Completely satisfied	Very satisfied	Satisfied	Somewhat dissatisfied	Dissatisfied	Don't know
Organization: ease of locating desired tools and information.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Content: amount, quality and level of information the site provides.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Availability: ability to access the site and its services.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Site performance (i.e., speed of page downloads)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Site provides everything needed to perform my task(s). (i.e. information, tools, services)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Submit

Anexo 7 (continuación)

ANEXO 7

HP Survey

 [printable version](#)

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE HEWLETT PACKARD EN 1997

you are on part 2 of 5

Which industry do you consider your activity to belong to?

- Architecture, engineering and construction
- Print for pay
- Geographical information system
- Graphic design / pre press / proofing
- Other, describe

Below we have listed several printer features. Tell us which ones were the MOST important in your decision to purchase your (most-recently purchased) HP Designjet 5x00 printer. **Please only choose the three most important.**

- | | |
|---|---|
| <input checked="" type="checkbox"/> speed | <input type="checkbox"/> media size (width) |
| <input type="checkbox"/> cost per copy (operating cost) | <input type="checkbox"/> image quality |
| <input type="checkbox"/> manufactured by HP | <input type="checkbox"/> ink durability |
| <input type="checkbox"/> purchase price | |

[continue >>](#)

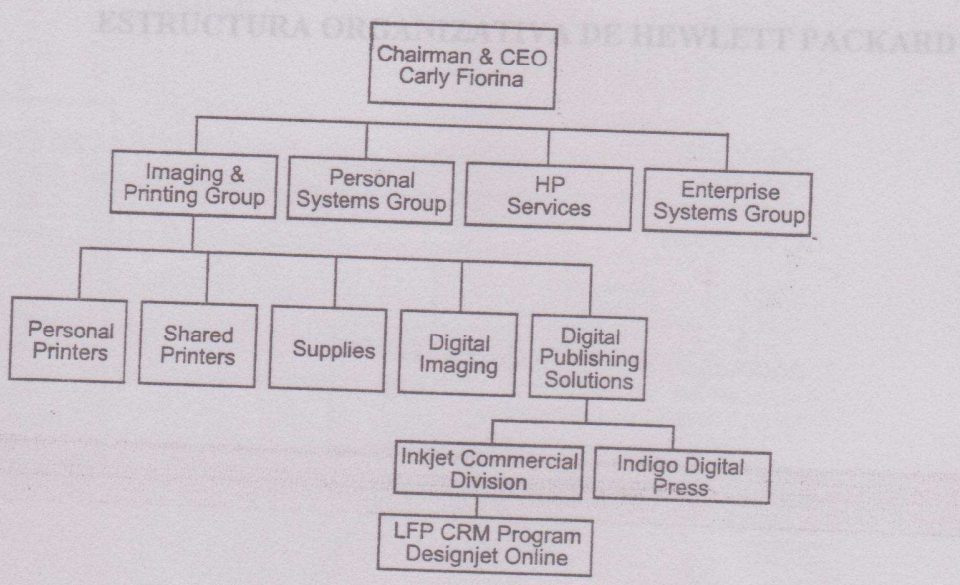
ANEXO 7

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE HEWLETT PACKARD EN 1997



Anexo 8

Estructura organizativa de Hewlett Packard en 1997



Este documento es una copia autorizada para uso particular de D./Dña. Adriana Mora. 16/06/2008

ANEXO 8

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE HEWLETT PACKARD 1997



Anexo 9

Estructura organizativa de Hewlett Packard en 1997

DESIGNJET ONLINE SYSTEM



ANEXO 9

EQUIPO HUMANO RESPONSABLE DE DESIGNJET ONLINE



Anexo 10 (continuación)

Anexo 10

El equipo humano responsable de Designjet Online

La puesta en marcha y posterior gestión de Designjet Online estaba a cargo de la Inkjet Commercial Division, que estaba situada en Sant Cugat del Vallès (Barcelona, España). En el equipo gestor del programa de marketing relacional se reunían personas con una cultura, formación y experiencia profesional muy diferentes (marketing, operaciones, I+D, ingenieros informáticos, etc.). Sin duda, la gestión de la diversidad era un elemento clave en la gestión del proyecto, que desde sus inicios tenía un alcance mundial.

Era necesario contar con esa diversidad, con el fin de crear un ambiente propicio a la creatividad y el enfoque de servicio que desarrollaba la división. Reunir diferentes perspectivas era crítico en un entorno altamente tecnológico, donde la innovación, el trabajo en equipo, la cooperación y la confianza mutua eran esenciales para lograr el éxito. La ICD se encargaba también de la venta interna del proyecto, es decir, de dar a conocer los servicios de DOL a lo que coloquialmente llamaban «las regiones» (departamentos de marketing regionales y nacionales y a los departamentos de venta de cada país). Sin una cultura abierta a la diversidad, difícilmente podía venderse el proyecto dentro de una compañía global como HP. Además, dentro de DOL, los centros de llamadas (unos 67 a mediados de 2003) jugaban un papel clave, y nuevamente la gestión de la diversidad era esencial, ya que éstos estaban repartidos por todo el mundo.

La cultura del equipo gestor de Designjet Online era un fiel reflejo de la de HP. Según Bill Hewlett, para dirigir la diversidad era especialmente relevante la creencia de que «las personas desean hacer un buen trabajo cuando reciben los medios adecuados». En la división se respiraba la política de puertas abiertas; el trato amistoso entre los compañeros era una constante fácil de apreciar, y el enorme respeto hacia las personas y sus ideas, un aspecto que definía la manera de trabajar y sacar adelante el programa. Estas prácticas facilitaban las relaciones interpersonales y agilizaban la comunicación.

Las instalaciones facilitaban esa colaboración y comunicación. Todo el equipo gestor del proyecto trabajaba en cubículos. La proximidad física facilitaba el trato entre los directivos y responsables de área y favorecía las relaciones personales, que ayudaban a la colaboración en la puesta en marcha de nuevos servicios y la mejora de los ya existentes.

El equipo directivo del proyecto era el siguiente:

- Windows and CRM Manager: responsable máxima de Designjet Online
- DOL Program Manager: gestor del programa
- E-Communication Manager
- E-Support Manager
- Content Management Manager
- Web Master



Anexo 10 (continuación)

ANEXO 10

DOL era también una parte importante del equipo de introducción de nuevos productos («New Product Development Team») en el que participaban gestores de los departamentos de I+D, «product managers», «marketing managers» y los responsables de Designjet Online. Sus reuniones eran semanales y tenían como finalidad planificar la promoción de los nuevos productos en la web de DOL.

ANEXO 10

LOS TRES CIRCULOS

M-1175 Hewlett Packard: Designjet. Ómine 2003

Anexo 11
Los tres círculos

HP ICP

Ciclo Gestión de Clientes

Crear comunidad, Identificar, Desarrollar, Informar, Fidelización, Venta, Satisfacer, Servicio

Ciclo Vida Modelo de Impresora

Retirada del mercado, Desarrollo, Madurez, Prototipo, Crecimiento, Lanzamiento

USUARIO

Customer lock-in

Satisfacción, Búsqueda de información, Relación, Compra

Este documento es una copia autorizada para uso particular de D./Dña. Adriana Mora. 16/06/2008

38 IESE Business School—Universidad de Navarra