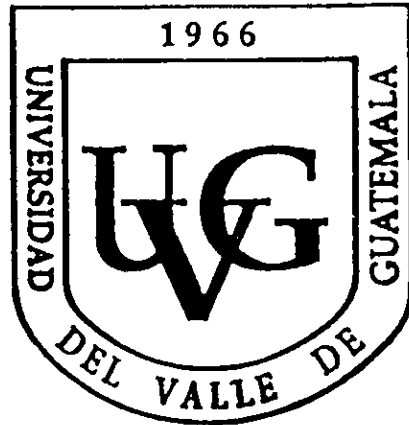


**“Propuesta de implementación de una estrategia CRM
(*Customer Relationship Management*)
en una institución financiera:
análisis técnico, operativo y económico”**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**



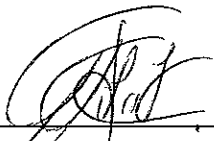
**“Propuesta de implementación de una estrategia CRM
(*Customer Relationship Management*)
en una institución financiera:
análisis técnico, operativo y económico”**

**BIBLIOTECA
DE LA
UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR TULIO ENRIQUE
BENITEZ BARRIOS PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE
INGENIERO INDUSTRIAL**

Guatemala, 1 de Junio del 2002

Visto Bueno

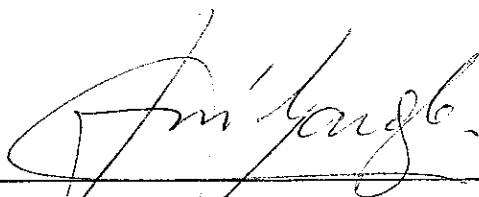


Ing. Sergio Mario Silva Lorenzana
Aseñor

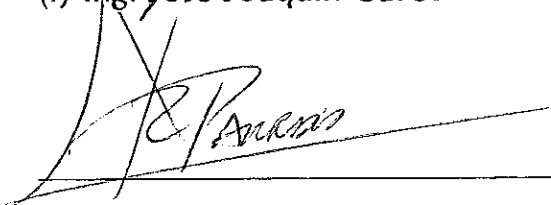
Tribunal examinador:



(f) Ing. Sergio Mario Silva Lorenzana



(f) Ing. José Joaquín Garoz



(f) Ing. Carlos Roberto Paredes

Guatemala, 1 de Junio del 2002

PREFACIO

La globalización financiera, especialmente la apertura que implica, plantea a las instituciones financieras un gran reto de cara al nuevo milenio. Este desafío demanda crear las condiciones necesarias para competir regionalmente y desarrollar a la vez una estrategia visionaria. Aunado a este proceso de globalización se ha visto la desregulación del sistema financiero por lo cual han cambiado las reglas del juego y surgen nuevos riesgos y situaciones que deben ser debidamente administradas.

La integración del sistema financiero regional, producto de fusiones, adquisiciones y consolidación de algunas instituciones financieras han modificado el panorama en el cual deben desenvolverse las instituciones. Asimismo, la entrada de nuevos competidores de sectores que no han estado históricamente involucrados en la actividad bancaria es una posibilidad en un futuro no tan lejano. Las instituciones financieras deben estar conscientes de esta realidad y deberán establecer las estrategias necesarias para competir en este entorno cambiante.

Los clientes, enfrentados a una oferta permanente de productos bancarios que no están diferenciados con respecto a los competidores, pretenden encontrar mejores niveles de calidad y servicio para satisfacer sus necesidades financieras. Asimismo, estos clientes buscan instituciones sólidas con las que puedan establecer sus relaciones financieras, motivados en parte por los cambios que se han dado en los últimos años en el mercado financiero.

La tecnología, que actúa como un gran facilitador de la operación a escala, es uno de los aspectos más importantes que han revolucionado el mundo de los negocios.

El nuevo rol de los directivos de los bancos e instituciones financieras es el de identificar las oportunidades para implantar nuevas soluciones, orientadas éstas a facilitar la satisfacción de las necesidades del componente básico y central de la cadena bancaria: los clientes.

La competencia, que es una de las características más dominantes del mercado financiero en el que se desenvuelven las instituciones financieras, ha motivado un énfasis en la retención de los clientes existentes, que generan una alta rentabilidad. Además, fomentan la realización de evaluaciones exactas e inversiones para retenerlos. A esto se suma la búsqueda de herramientas y medios para conseguir nuevos clientes y el desarrollo de nuevos productos que satisfagan necesidades insatisfechas de los clientes.

Los grupos financieros, que han surgido como instituciones financieras que incorporan entidades legales vinculadas a un ente central (generalmente un banco) prestan servicios tan diversos como: servicios bancarios, fondos de inversión, administración de pensiones, seguros de vida y generales, servicios de almacenaje, emisión de tarjetas de crédito y préstamos. Estos grupos financieros surgen como respuesta a la necesidad de las instituciones a prestar servicios que trascienden el alcance tradicional de los bancos.

Las instituciones financieras enfrentan un entorno global cada vez más competitivo. Es por esto que deben ofrecer productos y servicios diferenciados que generen una apropiada rentabilidad para los accionistas. Una estrategia de Customer Relationship Management (CRM, por sus siglas en inglés) es una de las respuestas a este requerimiento, en donde las instituciones financieras enfrentan el singular reto de cambiar su enfoque tradicional hacia productos que satisfagan las necesidades del cliente y le permitan responder a la nueva realidad de los negocios.

CONTENIDO

	Página
PREFACIO	i
LISTA DE CUADROS	iv
LISTA DE GRÁFICOS	v
Capítulos	
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	4
III. ENTORNO DE LA INDUSTRIA DE SERVICIOS FINANCIEROS Y PROPUESTA OPERATIVA DE SOLUCIÓN	14
IV. PROPUESTA TECNOLÓGICA DE SOLUCIÓN	49
V. IMPACTO ECONÓMICO DE LA ESTRATEGIA CRM EN LAS INSTITUCIONES FINANCIERAS	61
VI. CASO PRÁCTICO	72
VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	78
VIII. BIBLIOGRAFÍA	80

LISTA DE CUADROS

Cuadro	Página
1. Estrategia de conversión comparada a una estrategia de reinversión.	21
2. Asociación tradicional con relación a asociación inteligente.	38
3. Obstáculos en la implementación de cambios.	41
4. Estructura de costos del caso práctico.	73
5. Flujos de efectivo del caso práctico.	74

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico	Página
1. Canales del cliente para contactar un banco.	25
2. Interacción inconsistente.	27
3. Zona de rentabilidad.	28
4. Rentabilidad de los clientes en el tiempo.	30
5. Costo promedio de una transacción bancaria por tipo de canal.	31
6. Competir por los mejores clientes.	33
7. Relación actual y futura CRM.	37
8. Las empresas y su relación con el mercado.	39
9. CRM como estrategia de segmentación.	40
10. Relación marketing masivo y marketing 1 a 1.	40
11. Factores claves en la implementación de CRM en una organización.	43

lista de cuadros continuación...

Gráfico	Página
12. Reinversión CRM.	44
13. Modelo CRM.	51
14. CRM colaborativo.	60
15. Análisis de sensibilidad al aumento de la inversión en relación a la tasa interna de retorno (TIR).	77

I. INTRODUCCIÓN

La globalización, los cambios en el panorama financiero, las crecientes demandas de los consumidores, los avances de la tecnología, la creciente competencia y la necesidad de operar de una forma eficiente son todos aspectos que motivan un cambio radical en la forma en que funcionan las instituciones financieras en el Siglo XXI. Estos factores han llevado a los directivos y consejos de administración a buscar modelos y estrategias que les permitan actuar de una manera efectiva, eficiente y ágil en función de las necesidades de los clientes y en la búsqueda de mercados que no han sido atendidos.

Claramente, cada institución financiera debe diseñar una estrategia corporativa que complemente sus fortalezas y posición en el mercado. Pero el reto más grande es el de desarrollar los sistemas y procesos necesarios para ejecutar la estrategia exitosamente. Como lo mencionó Eisenhower, «Los planes son nada, la planeación es todo». Por lo tanto, el presente trabajo halla su razón de ser en el hecho que sentará las bases sobre las cuales se cimentará la implementación exitosa de una estrategia de CRM, por medio de un análisis de tipo técnico, operativo y económico de todos los factores que son de significativa importancia para el éxito de un proyecto de esta índole en una institución financiera.

La dirección estratégica de una empresa debe incluir un análisis del entorno en el que se desenvuelve la organización y un análisis interno del funcionamiento de la misma. Dentro del proceso de formulación de la estrategia, se deben considerar la misión, visión, objetivos, ventajas competitivas, objetivos estratégicos, acciones, planes operativos y planes de inversión.

Sin embargo, aquí es en donde muchas de las empresas fallan y se desploman las estrategias que son esbozadas, en la fase de implementación. En la Implementación de la estrategia, entran a jugar las personas (Recurso Humano), la organización, las áreas claves y los sistemas de dirección. Posterior a la implementación de la estrategia, se debe tener una fase de control en donde se sigan planes de acción, se monitoreen indicadores y se controle la ejecución presupuestaria. Todo esto debe estar inmerso en un ciclo continuo de retroalimentación en el cual se corrija el camino que se debe tomar para el éxito de la Implementación de la Estrategia. Como lo dijo Clausewitz en "El Arte de la Guerra" (1981:141):

«El General debe tener presente que sus planes no serán ejecutados matemáticamente. Una vez en terreno, a un carro se le romperá la rueda, un cargamento de munición será confundido con vituallas y alimentos, un teniente equivocará la colina que debía ocupar con su batallón. En definitiva, al poner en marcha los ejércitos, el roce hará que nada salga como debe salir, y que se deba improvisar en el terreno, para conseguir lo que tiene que conseguir».

Es una realidad observable en diversas organizaciones que muchas de las compañías invierten tiempo y recursos en el desarrollo y diseño de Planes estratégicos; sin embargo, muchos de estos planes nunca se llegan a materializar, no cumpliéndose los resultados esperados. Esta razón anterior se debe a un deficiente proceso de implementación.

Muchos de los proyectos que se realizan en las instituciones, carecen de planeación y plan de implementación, en el que se documenta la necesidad de solución a cierto problema. Además, muchas veces se realiza una gran inversión en un sistema de información, sin tener claramente cómo se podrá integrar el mismo a las necesidades de la organización, a otros sistemas o el tipo de personal y competencias que se requerirá para la exitosa implementación. Esto da como resultado que muchos de los proyectos encuentren rechazo de la alta gerencia debido a la inversión que se debe realizar, el alto riesgo de una implementación deficiente y un alto nivel de rechazo de los usuarios finales debido al cambio en la manera en que hacían las cosas.

La fase de implementación de una estrategia corporativa es un enigma y una fuente de frustración en muchas compañías. Las diferencias internas, políticas mal concebidas, procesos formales inexistentes o mal diseñados y problemas de comunicación y poder, son sólo algunos de los obstáculos que pueden hacer fracasar el esfuerzo de implementación de la estrategia. Se puede observar que existen grandes brechas entre la fase de diseño de la estrategia, la fase de implementación y una posterior fase de control, en la cual se monitorea el desarrollo y resultados del proyecto.

El presente trabajo de investigación surge como una herramienta por medio de la cual se podrá presentar la Estrategia de CRM y realizar la planeación necesaria para su exitosa Implementación en una Institución Financiera, haciendo especial énfasis en el diseño de la organización e hincapié en resaltar todos aquellos elementos relevantes que aumenten la probabilidad del éxito de la estrategia en la organización. El Ingeniero Industrial juega un papel protagónico en el desarrollo estratégico de muchas instituciones, debido a su capacidad analítica y gran conocimiento de las distintas áreas funcionales de una organización moderna. Estos conocimientos, lo identifican como una piedra angular sobre la cual se diseñarán y construirán aquellas organizaciones que pueden alcanzar el éxito empresarial.

II. MARCO TEÓRICO

El papel que desempeña el Marco Teórico en esta etapa de la investigación, es precisamente proporcionar un cuerpo de teoría que de consistencia a la hipótesis u objetivos, para no caer en la superficialidad o en arbitrariedades. Es importante que la investigación este fundamentada en supuestos sólidos y comprobados.

Las instituciones financieras enfrentan un entorno global cada vez más competitivo. Deben ofrecer productos y servicios diferenciados que generen una apropiada rentabilidad. CRM es una de las respuestas a este requerimiento, las instituciones financieras enfrentan el reto de cambiar su enfoque tradicional hacia productos que satisfagan las necesidades de sus clientes.

A. ¿QUÉ ES CRM?

CRM (Customer Relationship Management) o administración de la relación con el cliente es una estrategia de negocios enfocada en maximizar la rentabilidad de la organización por medio de ganar, desarrollar y retener a los clientes adecuados. Como estrategia de negocios, tiene ciertos aspectos innovadores:

1. Está enfocada en el cliente, en contraposición del enfoque tradicional de las organizaciones en los productos.
2. Requiere cambios en los procesos, sistemas y cultura de la organización.
3. Considera dentro de la estrategia tanto al "Front Office" de la institución, como al "Back Office".
4. Integra todos los canales y medios de comunicación e interacción con el cliente.

La competencia intensa y global existente en el mundo de los negocios dificultan enormemente la diferenciación entre los productos, como resultado las empresas se han enfocado en una nueva fuente de diferenciación: **el cliente**.

B. ¿CUÁLES SON LOS OBJETIVOS DE CRM?

La idea detrás de una estrategia de CRM es ayudar a los negocios a usar la tecnología, procesos y recursos humanos adecuados para obtener valiosa información del comportamiento y valor de los clientes, y construir sobre esa valiosa información. Por medio de CRM las organizaciones pueden:

1. Proveer mejor servicio al cliente.
2. Atender de una manera más eficiente las consultas de los clientes.
3. Realizar venta cruzada de productos.
4. Ayudar al personal de ventas a cerrar más rápido los negocios.
5. Descubrir nuevos clientes.
6. Aumentar la rentabilidad de los clientes.
7. Simplificar y controlar los procesos de marketing y ventas.

Basada en el supuesto de que los clientes son el activo más valioso de una empresa, esta estrategia se mueve desde la organización tradicional, de marketing, ventas, soporte, servicios y sistemas como departamentos independientes y desconectados, hacia organizaciones integradas, con la intención de mejorar la total interacción entre la empresa y sus clientes, a través de una integración transparente y continua de gente, procesos y sistemas.

Algunas otras definiciones de CRM según expertos son:

«Esto es un nuevo diferenciador competitivo. Las compañías que fomenten las relaciones poderosas con sus clientes son las que florecerán y prosperarán. La manera en que las compañías manejen sus relaciones con sus clientes determinará la supervivencia de las organizaciones en un futuro».

Pat House (Siebel Systems), (2000:3)

«CRM es una estrategia de negocios de seleccionar y gerenciar los clientes para mejorar el valor a largo plazo...»

CRMguru.com

«CRM es el proceso de profundizar activamente su conocimiento de sus clientes con el tiempo y usar este conocimiento para personalizar su negocio para conocer las necesidades individuales de los clientes»

Ryan Crawcour, (2000:19)

«CRM es manejar los clientes en todos los puntos de contacto para crear relaciones mutuamente rentables»

OgilvyOne, (1999:13)

«En este nuevo escenario, el uso de tecnologías de información nos permiten el contacto uno a uno y por consiguiente el establecer relaciones de aprendizaje con los clientes. El conocimiento de las necesidades de nuestros clientes y de las tendencias del mercado nos permite ofrecerles propuestas de valor y mayores oportunidades de negocio»

Miguel Eduardo Rodríguez

VP de CRM & eBusiness de Compaq Latinoamérica, (2001:12)

C. ¿QUÉ NO ES CRM?

CRM no es un paquete de software ni una solución tecnológica, aunque la tecnología y los sistemas actúan como una piedra angular importante en una estrategia de CRM, es la información, los datos, los procesos y el recurso humano, apoyados por la tecnología quienes deben impulsar el cambio organizacional hacia una cultura de servicio al cliente y una organización enfocada en el consumidor. Además, se debe tener claro que CRM no es una solución unilateral o mágica de los problemas que enfrenta la organización.

Algunos de los principios sobre los que se apoya CRM, (1998:17), (también conocido como marketing 1 a 1 por algunos autores, como Peppers & Rogers) son:

1. Se fundamenta en tratar al cliente como individuo, no como un número.
2. Pretende diseñar permanentemente nuevos productos y servicios en respuesta al diálogo continuo con cada cliente.
3. Genera un conocimiento de mercado a partir del diálogo con clientes individuales y no a partir "un cliente promedio".
4. Demuestra de modo claro un balance presupuestal entre sus inversiones para adquirir, retener y acrecentar clientes.
5. Logra una convivencia entre sus estrategias de marketing tradicional (enfocado en la adquisición de clientes, en general utilizando medios masivos) y sus estrategias de marketing 1 a 1 (enfocadas en retener y desarrollar clientes, utilizando tanto medios masivos como dirigidos).
6. Jamás permite que un cliente repita la misma información dos veces.
7. Recuerda a sus clientes al menos de la misma forma que sus clientes recuerdan a la empresa y sus contactos con ella.
8. Trata a clientes diferentes de forma diferente.

9. Es consistente en su comunicación, en cualquier canal por el que se comunique.
10. Trabaja tanto en la tecnología como en la cultura de la empresa.
11. Diseña su base de información supeditando sus productos y contactos a un cliente y no viceversa.
12. Maneja a sus clientes como activo dinámico que día a día se aprecia, no se deprecia.
13. Avanza, de modo constante, en la capacidad para encontrar nuevos grupos de clientes que comparten valores y necesidades.
14. Ha dejado atrás la segmentación tradicional (basada en factores socioeconómicos y demográficos).
15. Hace más fácil la relación y el contacto con el cliente desde el primer contacto.
16. Mantiene una visión integral del cliente a través de todas las áreas de la empresa.
17. Analiza la información y ajusta sus acciones a partir del aprendizaje en forma coordinada entre muchas áreas.
18. El aprendizaje acerca de un cliente existe de forma integral dentro de la organización, no en forma parcial ni en la cabeza de los vendedores.
19. Los contactos con cada cliente han sido diseñados para obtener el mayor aprendizaje posible, con el menor impacto en el cliente.

D. ALGUNOS CONCEPTOS IMPORTANTES:

1. **DATA MINING.** Data mining es la exploración y análisis de grandes cantidades de datos con el objetivo de descubrir patrones que tengan significancia y describan los datos analizados.

El objetivo primordial del data mining es permitir a la corporación a mejorar sustancialmente sus operaciones de marketing, ventas y servicio al cliente, por medio de un mejor entendimiento de quienes son sus clientes.

Aunque Data Mining ha existido por muchos años, con aplicaciones en campos que radican desde astronomía, medicina, control de procesos industriales y leyes, ha cobrado especial relevancia en los últimos años debido a ciertos factores:

- a. **Grandes cantidades de datos están siendo producidas:** Debido a la introducción de sistemas de información que las compañías utilizan para operar (especialmente en el caso de instituciones financieras).
- b. **Grandes cantidades de información están siendo almacenadas:** No sólo están produciendo grandes cantidades de datos las compañías, sino que también la están almacenando. Algunos ejemplos son: las operaciones en cajeros automáticos, las transacciones de caja en los bancos y supermercados, los reclamos, etc.
- c. **Las computadoras para procesar la información son menos costosas:** Las disminuciones dramáticas en los precios de las computadoras han permitido que negocios ordinarios tengan capacidad de realizar éste tipo de análisis que antes era solamente realizado por grandes laboratorios del gobierno de países desarrollados.
- d. **La presión de la competencia es fuerte:** Muchas de las instituciones que generan grandes cantidades de información (como telecomunicaciones, aseguradoras e instituciones financieras) están experimentando grandes aumentos en los niveles de competencia. Por lo tanto, se han visto en la necesidad

de realizar data mining para extraer la información valiosa de la data que tienen almacenada.¹

2. DATA WAREHOUSING. Como ya se ha mencionado, data mining se refiere a la extracción de información y toma de decisiones basadas en el análisis realizado. Los bancos y otras instituciones se han caracterizado tradicionalmente por ser muy ricos en información, pero pobres en conocimiento, ya que almacenan grandes cantidades de información pero carecen de técnicas para analizar y utilizar la información. Data Warehousing se refiere al lugar en del que se almacena la información y Data Mining es el proceso que convierte esta información en conocimiento.

Data Warehouse, es el proceso de juntar información de diversos sistemas aislados e independientes que se encuentran a través de la organización, para servir o ser utilizada en importantes tomas de decisiones.² Estos sistemas de información pueden provenir de varias fuentes, como lo pueden ser: información transaccional, de ventas, información contable, puntos de venta, cajeros automáticos, servidores web, etc.

Algunos de los usos que se le dan tanto al Data Warehousing como Data Mining, son:

- a. **Perfil del consumidor:** Identificar las características de los buenos clientes con el objetivo de indentificar a aquellos clientes con el potencial de ser buenos clientes.
- b. **Marketing dirigido:** Determinar las características de clientes que se han ido con la competencia, a modo de identificar y retener a aquellos con alto riesgo de defección.

¹ Michael J. A. Berry; Gordon S. Linoff, "Data Minig Techniques". John Wiley & Sons. 1997. Pg. 5-8.

² Michael J. A. Berry; Gordon S. Linoff, "Data Minig Techniques". John Wiley & Sons. 1997. Pg. 360-362.

- c. **Análisis de canasta de productos:** Analizar qué productos son comprados o utilizados en conjunto. Muy utilizado en supermercados.³

Algunas de las fuerzas que han motivado el surgimiento de Data Warehouses (que podría traducirse en español a “bodegas de data”) especialmente en instituciones financieras, son:

- a. **Fusiones y adquisiciones:** Grandes corporaciones resultado de estos cambios han sido creadas, con diversos sistemas de computadoras operando simultáneamente, debido a la consolidación de la industria bancaria y financiera.
 - b. **Automatización de los procesos de negocios y administrativos:** Las organizaciones han implementado varios sistemas de información para cubrir ciertas necesidades de su negocio. Así, las organizaciones tienen una extensiva cantidad de sistemas aislados.
 - c. Creciente importancia del servicio al cliente.
 - d. La tecnología actual soporta el Data Warehousing y a un precio competitivo.
 - e. Las herramientas disponibles en el mercado son amigables al usuario y versátiles, adaptables a las necesidades del giro del negocio.⁴
3. **CALL CENTER.** Un Call Center (o Centro de Atención de Llamadas Telefónicas) es un centro de interacción con el cliente por la vía telefónica. Muchas organizaciones ven estas unidades como centros de costo y no como una importante unidad que podría generar

³ Frederick Newell, “loyalty.com”. McGraw Hill Professional Book Group, 2000, pg. 138-144.

⁴ Michael J. A. Berry; Gordon S. Linoff, “Data Mining Techniques”. John Wiley & Sons. 1997. Pg. 360-362.

utilidades. Sin embargo, de acuerdo con la nueva importancia en el servicio al cliente y las herramientas tecnológicas que han surgido en los últimos años, un Call Center se ha convertido una unidad con las siguientes capacidades:

- Realiza venta de servicios y productos adicionales (venta cruzada de los productos de una institución financiera).
- Precalificar prospectos para ventas, reduciendo los costos de venta.
- Realizar investigaciones de mercado, a bajo costo, reduciendo la necesidad de subcontratar a una firma externa para realizar este trabajo.

Existen distintos elementos que componen un Call Center moderno, diseñado para manejar eficientemente grandes cantidades de llamadas con el mínimo personal:

Un ACD (Distribuidor Automático de Llamadas, en español) realiza varias funciones importantes:

- Administrar las llamadas entrantes (incoming) automáticamente, trasladando a la operadora telefónica aquella que ha estado en cola el mayor tiempo. (Teoría de Colas)
- Administra las llamadas salientes de telemarketing de la organización.
- Trasladar la llamada automáticamente al agente que está libre para atenderla. Si hubiese más de un agente libre, se la asigna al que ha estado disponible por el mayor período de tiempo.⁵

⁵ Arthur Hughes, "The Complete Database Marketer". McGraw Hill Professional Book Group, 1996, pg. 369-380.

Un IVR (Interactive Voice Response) es una unidad que permite a quien llama rutear su llamada por medio de ofrecerle una serie de opciones que debe marcar para trasladar la llamada a la persona indicada. Además, ciertas unidades modernas de IVR permiten realizar transacciones y consultas telefónicas, como es común en instituciones bancarias, sin la intervención de un colaborador de la institución financiera.

4. e-BANKING, WEB SITE DE UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA. Por su naturaleza, internet integra muchas de las características que buscan los gerentes para realizar marketing de sus productos. Es un canal de muy bajo costo y de acceso inmediato para el consumidor. Puede ser “personalizado” para satisfacer las preferencias de cada consumidor, uno a la vez. Además, por medio de un sitio en Internet, se puede hacer llegar al consumidor, cliente o potencial cliente información del producto, solución a consultas, realización de transacciones, etc. Su funcionalidad principal en las instituciones financieras es la de poder realizarse por medio del sitio en Internet transacciones bancarias de varios tipos, sin la restricción de horario o ubicación del cliente, conectándose remotamente y a cualquier hora, sin tener que esperar en una línea de espera. Estos beneficios al cliente se suman a los beneficios de la institución, para la que es bastante más económico atender las transacciones de los clientes por medio de los nuevos canales tecnológicos, como la banca por Internet y por teléfono, que por los canales tradicionales como lo son la red de agencias (sucursales).

III. ENTORNO DE LA INDUSTRIA DE SERVICIOS FINANCIEROS Y PROPUESTA OPERATIVA DE SOLUCIÓN

Los tiempos han cambiado. Las condiciones bajo las que operaban las instituciones financieras, no se mantienen en el ambiente hiper-competitivo de los servicios financieros actuales. Para ser exitosas, las compañías necesitan implementar cambios sustanciales, es decir; una reinención de sus estrategias y operaciones que les permitirá impresionar a sus clientes, exceder las expectativas de los accionistas, así como atraer y retener a los mejores y más brillantes profesionales.

La competencia en el mercado financiero es más fuerte que nunca. Dentro de los retos que se deben enfrentar están la entrada de nuevos e inesperados competidores en la industria, clientes más sofisticados, y un gran sector del mercado que no se encuentra bancarizado. Estos aspectos se atacaron durante la década de los noventas, en la que muchas compañías de servicios financieros han seguido una estrategia de crecimiento mediante la adquisición y fusión de organizaciones, en búsqueda de ahorros (disminución) de costos y el aumento de participación de mercado y utilidades. Sin embargo, excepto en algunos casos, la consolidación de instituciones financieras no ha cumplido con las promesas que motivaron su realización.

Las firmas de servicios financieros requieren repensar la manera en que realizan negocios, tanto a nivel interno como externo. Además, deben moverse de proyectos convencionales, que ofrecen a lo sumo mejoras incrementales, a un proceso de reinención, en el cual realicen una serie de transformaciones planeadas que creen un salto fundamental en el negocio y afecten de manera positiva y radical el desempeño de la organización. Los analistas que estudian

la industria de servicios financieros a nivel mundial, han identificado varios tipos de transformaciones que debe realizar una organización para sobrevivir en el ambiente de hiper-competitividad:

- **Rediseño de los Procesos de Negocio.** Las compañías pueden lograr enormes mejoras en sus resultados y satisfacción del cliente al hacer más eficientes sus procesos de negocios, eliminando elementos que no agregan valor.
- **Crear una Empresa Centrada en los Clientes.** Las compañías están integrando información del consumidor a través de todos sus productos y canales para crear una vista consolidada de la relación con el cliente y así evaluar la rentabilidad y la satisfacción de necesidades.
- **e-habilitar la empresa.** Las firmas de servicios financieros innovadoras están trasladando más transacciones a canales en línea además de integrar el Internet a lo largo de sus organizaciones.
- **Construir una capacidad de implementación rápida.** Se debe tener un nuevo enfoque de diseño y entrega de proyectos que permitan a las instituciones materializar a la velocidad que dicta el mercado y de acuerdo a las necesidades, tanto de los clientes internos como externos.
- **Desarrollar una empresa en expansión.** Al transformar a los proveedores en socios estratégicos, las firmas de servicios financieros están extendiendo sus posibilidades y asociándose en nuevas líneas de negocios.
- **Recrear el Modelo de Negocio.** Se deben repensar los supuestos más básicos del modelo de negocio de una compañía, es requerido frecuentemente para ponerla en una senda de constante crecimiento y en sintonía con las señales del mercado y los consumidores.

Estas transformaciones nacen de la necesidad identificada al evaluar la situación actual de las instituciones financieras, tanto a nivel regional como global. Se deben identificar sus debilidades y resaltar aquellas iniciativas que prometan tener un mayor impacto en el desempeño de la organización como un todo. Aunque las empresas han implementado y enfocado sus esfuerzos de transformación en iniciativas puntuales, específicas de su negocio, ninguna firma ha utilizado un enfoque en el que se cuestionen todos los aspectos de su funcionamiento, planteando una reinención radical de la manera de hacer negocios.

Por medio de una estrategia de CRM, que es de administración de la relación con el cliente, las instituciones pueden enfrentar la situación desde varios frentes, como los mencionados anteriormente. Esto se debe a que, para que una estrategia y tecnología de **Customer Relationship Management** tenga éxito, se deben rediseñar los procesos de negocio, contar con una organización enfocada en el cliente, los canales tecnológicos tienen una importancia fundamental, los proveedores son ahora parte del proceso de negocio y considerados socios estratégicos. Además, se debe repensar el modelo de negocio, enfocándose en determinar los segmentos que atiende actualmente la organización y la efectividad con la que lo realiza. Por último, debido a la velocidad con que cambian las soluciones tecnológicas y la duración que normalmente tienen los períodos de implementación, se requiere de una metodología que entregue resultados de manera ágil y rápida.

Los analistas están conscientes que recorrer el camino de la reinención no es una tarea fácil y requiere un compromiso mayor de tiempo y recursos que realizar proyectos tradicionales de mejora, pero dados los estándares más rigurosos de los accionistas y una competencia sumamente agresiva, la reinención ya no es una opción.

Las instituciones de servicios que sean capaces de reinventarse sobrepasarán las expectativas de todos con los que se relacionan: clientes, empleados y accionistas. Las compañías que no cuestionen su status quo y se eviten la reinvención, no sobrevivirán.

El mercado y el entorno en el que se desenvuelven las instituciones financieras es el más incierto que han tenido que enfrentar en las últimas décadas. Dentro de los retos que se vislumbran están los siguientes:

- **Incremento de la competencia.** Las firmas de servicios financieros enfrentan ahora a nuevos competidores; bancos, entidades financieras no bancarias, asociaciones, entre otras. Ofrecen una gran variedad de productos, traspasan fronteras en algunos casos y poseen buenas prácticas de acuerdo al giro de negocio del que han surgido.
- **Introducción e impacto del Internet.** La competencia a través del Internet ha causado que los consumidores estén mejor informados y que las expectativas que tengan sobre el servicio que considerarán aceptable sean distintas a las de antes.
- **Clientes más sofisticados y demandantes.** De acuerdo a la información disponible los clientes están en capacidad de tomar decisiones educadas, lo que los ha convertido en más sofisticados y cada vez esperan más de las instituciones con las que hacen negocios.
- **Reducción del crecimiento a través de adquisiciones.** Aunque las adquisiciones y fusiones han sido un pilar fundamental para la estrategia de crecimiento de las instituciones financieras, ahora es menos factible debido a que gran parte de las compañías han sido tomadas y, salvo en pocos casos, se han obtenido los beneficios como reducción de costos y alza de las utilidades.
- **El proceso de globalización y regionalización.** Acecha a todas las organizaciones a nivel mundial, motiva a las instituciones financieras a

buscar modelos y estrategias que les permitan arraigar a los clientes con la marca que utilizan, para no perderlos a la entrada de compañías globales.

- Dentro de la industria de servicios financieros existe un impresionante **ritmo de cambio**, que parece ser lo único constante en el mercado. Por lo tanto, las estrategias deben ir orientadas hacia crear una organización flexible, que pueda responder a las necesidades cambiantes del mercado e innovar en la oferta a los consumidores.
- Existe una creciente importancia de la **tecnología** en todas las industrias y negocios, sin que sean los servicios financieros la excepción. Por lo tanto, las estrategias con las que las instituciones financieras ataquen el mercado deben contar con una fuerte dosis o componente tecnológico, lanzando ofertas al mercado que ofrezcan valor a los consumidores.
- Las instituciones financieras, en búsqueda de sobresalir en el mercado competitivo, debe buscar ofrecer **productos y servicios diferenciados** a los consumidores, sin olvidar que lo debe hacer de una manera rentable.
- El surgimiento de nuevos canales tecnológicos, tanto transaccionales como de servicio al cliente, ha causado que la estrategia financiera sea puesta bajo escrutinio, identificando la manera en que dichos canales encajan dentro de la organización y la forma en que se puede capitalizar sobre éstos.
- Por último, uno de los factores más importantes que impulsan una reinención de la industria de servicios bancarios y financieros, es la necesidad de **procesos operativos eficientes**, simples y con amplio **soporte informático**. Todo esto busca la reducción de **costos** y una **automatización** de las actividades. Tradicionalmente se han enfocado los proyectos en la filosofía de mejora continua, sin embargo, para lograr la diferenciación y eficiencia necesaria en la

nueva economía, se necesita una reinención del modelo de negocio, para sobrevivir.

La necesidad de la reinención halla su razón de ser en el cambio requerido en el enfoque con el que atienden el mercado. Las instituciones que se habían especializado en adquisiciones deben ahora enfocar sus esfuerzos en aprender a crecer orgánicamente por medio de mejores servicios y una mejor propuesta de valor a los clientes.

Deben capitalizar sobre su participación de mercado, definiendo adecuadamente sus ofertas de servicios, los procesos de negocio y sus competencias (habilidades) medulares.

Las instituciones financieras deben hacerse las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo podemos mejorar el servicio?
2. ¿Cómo podemos lograr un conocimiento profundo de los clientes y sus necesidades?
3. ¿Cómo podemos mejorar nuestras capacidades a través de alianzas estratégicas?
4. ¿Cómo podemos mejorar nuestros procesos para poder entregar servicios de mayor calidad en menor tiempo y a más bajo costo?

Una realidad que debe ser claramente entendida por los directivos de las instituciones financieras es que las fusiones o adquisiciones son un evento de una ocasión, mientras que los retos y esfuerzos de transformación deben ser continuos. Así, la reinención consiste en una serie de transformaciones planeadas que producen un cambio estructural en el negocio. La reinención no es un evento único, es más bien una serie de cambios en el negocio que deben ser debidamente planeados y coordinados.

Muchas de las transformaciones que se deben realizar están ligadas a conceptos de administración moderna. Así, la reinención se enfoca en los procesos modulares del negocio, que atraviesan la estrategia, a los procesos y a los sistemas de información de la empresa. Por lo tanto, se asemeja a una reingeniería de procesos, como la planteada por Hammer y Champy. Sin embargo, la reinención no sólo va enfocada a los procesos de negocios existentes, sino que tiene una visión futurista para posibilitar la creación de una plataforma para el crecimiento sostenido.

El camino hacia la reinención es largo y complicado, sin embargo, las firmas que logren alcanzar la meta, capturarán y tendrán disponibles beneficios substanciales, pero su trabajo no finalizará en ese momento. Una institución financiera reinventada deberá continuamente volver a analizar su "status quo" o situación actual, y tomar las medidas necesarias para mantenerse competitiva de acuerdo a las nuevas tecnologías, las crecientes y cambiantes expectativas de los clientes, y las mejores prácticas, tanto de la industria financiera como las que se puedan adoptar de otras industrias. Por lo tanto, en el proceso de reinención intervienen conceptos conocidos por los Ingenieros Industriales, como lo son la Reingeniería, la Calidad (aplicada en el Servicio), la Mejora Continua y las Buenas Prácticas. El camino para alcanzar altos niveles de desempeño es continuo, pero debe ser un camino que debe ser recorrido para la supervivencia de la organización.

A continuación se detallan las diferencias más importantes al realizar una Estrategia de Conversión en contra de una Estrategia de Reinención.

Cuadro 1. Estrategia de Conversión comparada a una Estrategia de Reinversión

	Conversión comprada a Reinversión	
Definición	La búsqueda de mejoras incrementales en costo, tiempo de ciclo, calidad o desempeño	Una Serie de transformaciones planeadas que generan un cambio estructural en el negocio
Inversión	De baja a moderada	Alta
Magnitud del cambio	Moderado, solamente visible detrás del escentario	Dramático, visible tanto internamente como externamente
Duración	De uno a dos años	Continua
Riesgos	Pérdida significativa de la posición competitiva	Dificultad para ejecución exitosa ya que requiere de un gran compromiso de los recursos de la organización
Resultados esperados	Mejoras medibles en el desempeño; sin un impacto significativo en el valor para los accionistas	Mejoras radicales en el desempeño; incremento en el valor para los accionistas

A. REDISEÑO DE PROCESOS DE NEGOCIOS

La razón por la que se deben rediseñar los procesos de negocio es para ser el mejor en lo que se hace, esto se alcanzaría mediante la retención de aquellos elementos que en realidad añaden valor a los clientes. Las instituciones de servicios financieros que se encuentren rediseñando sus procesos de negocio deben preguntarse en primer lugar si sus procesos están alineados con los objetivos de la empresa y si están dirigidos hacia la obtención de calidad en el servicio. ¿Se monitorea continuamente el servicio y el desempeño? ¿Se tiene una cultura de medición? ¿Se mide lo que se debe medir? ¿El desempeño de la firma encaja o supera con el del resto de las empresas de la industria? ¿Se realizan estudios de benchmarking, para comparar a la institución con sus competidores y con otras compañías líderes en otros giros de negocio?

Los proyectos de rediseño incluyen algunos componentes básicos:

1. **Establecer el cambio como algo imperativo.** Este componente establece los antecedentes para el cambio. Se deben analizar algunos aspectos para identificar motivos que justifiquen la necesidad de cambio: ¿se quejan mucho los clientes? ¿el desempeño financiero ha disminuido? ¿se ha vuelto más difícil atraer y retener a profesionales capaces? En esta fase se generará la base que servirá como parámetro contra el que se podrá medir la efectividad del rediseño. En otras palabras, un parámetro de comparación.
2. **Establecer visión y metas.** Fundamentada en la necesidad del cambio, es indispensable que una institución establezca claramente una visión alineada a la estrategia de la compañía y que esta visión se articule con el resto de la organización. ¿Experimentará el cliente la diferencia? ¿Cómo influye la tecnología? Además, se deben tener metas más tangibles como reducciones de tiempos, mejoras en la satisfacción del cliente o eliminación de trabajo innecesario.
3. **Diseñar un programa.** Es importante que las instituciones, sin importar el giro de negocio al que se dediquen, tengan claro cómo se administrará el rediseño y de qué forma se unirán las partes integrantes. Algunas de las decisiones que se tienen que hacer incluyen modificaciones a la estructura administrativa, por lo que debe estar claro el proceso que se tendrá en la toma de decisiones. Ya que cada situación es única, los proyectos exitosos deben emplear simulaciones y de preferencia planes piloto, para generar los diseños óptimos en cada caso. El proceso de diseño requiere un monitoreo y una mejora continua.
4. **Construya e implemente.** Se debe evaluar, en esta fase, la implementación de los procesos diseñados y construir la infraestructura necesaria para apoyar la implementación definitiva.

- 5. Continúe mejorando.** El componente de construir e implementar requiere de un seguimiento y evaluación continua, ya que un proyecto exitoso debe incluir ciclos de retroalimentación y aprendizaje continuo, así como mejoras a los procesos.

Algunos de los aspectos que se han determinado como importantes para el éxito de un proyecto de rediseño de procesos son: generar entusiasmo y participación de los empleados, liderazgo de la gerencia y comunicación del cambio a través de la organización.

Las instituciones financieras deben ser más eficientes que la competencia en su mercado actual. Así, deben tener parámetros de comparación con los líderes de la industria (tanto a nivel local, regional e internacional) con los cuales evalúan el desempeño de la organización.

Los procesos de la institución deben ser rediseñados con tres premisas importantes: la eficiencia del proceso en función del costo, la calidad del servicio y producto prestado, y la administración de la relación del cliente con la organización.

B. CREAR UNA EMPRESA CENTRADA EN EL CLIENTE

Regularmente, las instituciones financieras no presentan una imagen consistente a los clientes, en lugar de eso les imponen la estructura organizacional de la institución, y posiblemente ellos sólo quieren información y la solución de sus problemas. En la mayoría de ellas, existen departamentos específicos que tienen la responsabilidad de manejar ciertos productos, regiones, canales de distribución (como sucursales) o áreas funcionales (como recursos humanos, administración o área legal).

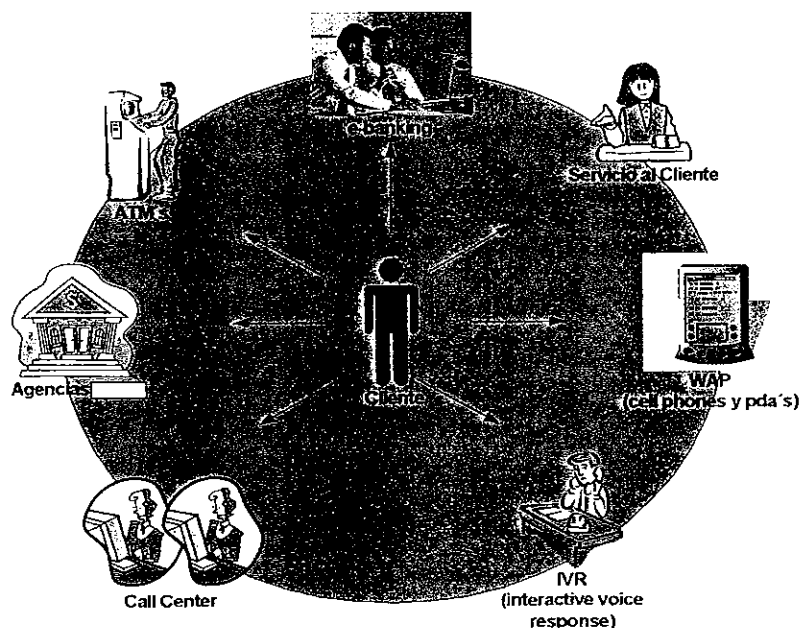
Aunque la mayoría de estos departamentos tiene contacto, directo o indirecto, con el cliente, ninguno es responsable de darle seguimiento y mantener la buena relación entre el cliente y la institución proveedora de servicios financieros.

En ocasiones puede parecer que ciertos departamentos trabajan de manera eficiente; sin embargo, no se coordinan de manera adecuada en la institución. Estas faltas de coordinación generan numerosos problemas que afectan a las organizaciones. Es posible que los clientes reciban información inconsistente entre los diferentes canales. Un cliente con mucho tiempo de antigüedad en ocasiones no es reconocido cuando tiene contacto con la institución por medio de Internet o centro de atención. En otras ocasiones, la institución llama a los clientes para ofrecerles productos que ya tiene. En otros casos, son necesarias dos llamadas telefónicas para que los clientes solucionen sus dudas acerca de dos productos distintos de la misma institución financiera.

Uno de los aspectos más importantes que se deben considerar al implementar una estrategia de CRM, es que la organización debe estar organizada alrededor del cliente. Así, el cliente puede tener contactos con la institución financiera a través de varios canales y acerca de varios productos. El siguiente diagrama muestra los canales que un cliente tiene a su disposición para contactar al banco:

Sin embargo, para que un modelo de este tipo funcione, la organización debe estar enfocada en el cliente y tener un conocimiento detallado de las actividades del mismo. Así, se cuestiona la departamentalización clásica por productos y se presenta un innovador enfoque de las organizaciones con el cliente como elemento central.

Gráfico 1. Canales del cliente para contactar un banco



Se han identificado dos metas generales para que las instituciones financieras se transformen de organizaciones centradas en los productos a instituciones centradas en el cliente:

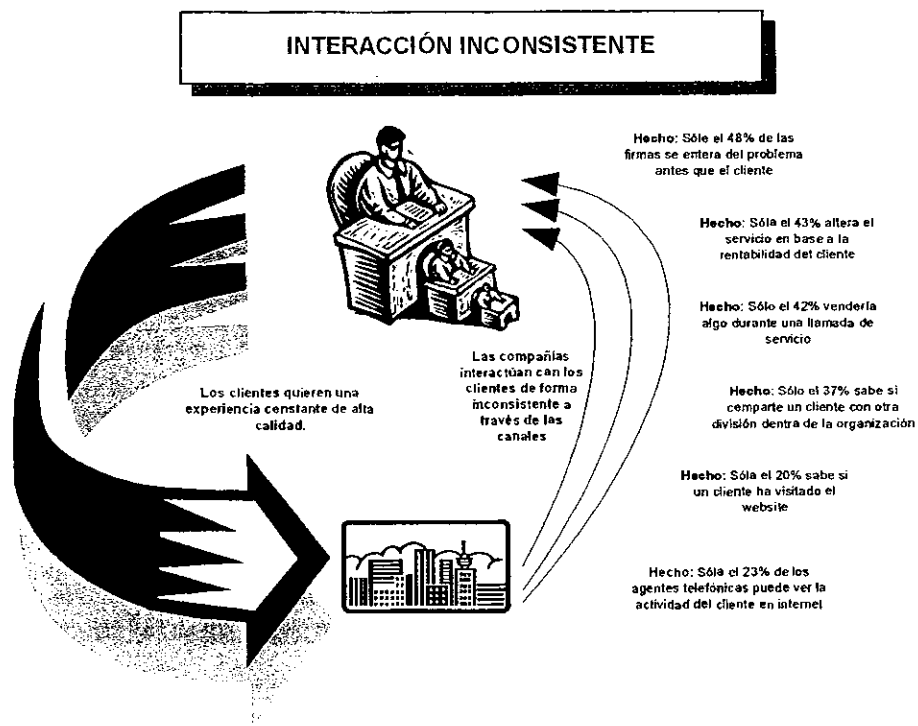
1. **Conozca a sus clientes.** Es necesario que las instituciones tengan una clara visión de la relación que se tiene con cada cliente tanto en las diferentes líneas de productos, como en los diversos canales. Esta información puede analizarse para alcanzar ganancias duraderas en cada segmento del mercado y así la empresa podría enfocarse en los clientes más rentables y focalizar sus esfuerzos en segmentos del mercado desatendidos. Esto se logra utilizando nuevas soluciones o herramientas tecnológicas disponibles para manejar la información disponible dentro de los sistemas de las organizaciones, como el Data Mining.

Mantener un profundo conocimiento de los clientes permitirá personalizar las interacciones y ofrecer ciertos servicios o cotizaciones tanto para necesidades actuales o futuras que requiera cada cliente. Esto es lo que se conoce como venta cruzada y que representa una de las grandes oportunidades de negocio sobre las que se debe capitalizar al adoptar un enfoque de organización centrada en el cliente y respaldada por una estrategia de Customer Relationship Management.

- 2. Presentar una imagen uniforme de cara al cliente.** Los clientes deberían disfrutar su interacción con las instituciones financieras, lo que lograrían si recibieran la misma información e imagen independientemente del medio que elijan consultar. La venta de productos complejos que requieren los clientes de mayor rentabilidad para la institución deben concentrarse en medios donde se atienda personalmente al cliente, como es el caso de las sucursales (agencias). Las transacciones de rutina o las menos complejas, deberían concentrarse en centros de atención telefónica y el Internet, ya que son canales menos costosos para la institución.

El siguiente diagrama muestra algunos hallazgos importantes que han sido identificados en el servicio de compañías a través de varias industrias. Se puede observar que los clientes demandan servicio de calidad y ahora tienen una gran cantidad de canales por los que se pueden comunicar con la organización. Esto ha creado una serie de situaciones que deben ser debidamente administradas y que a la vez podrían significar para la organización oportunidades de agilizar sus operaciones y prestar un servicio de más alta calidad, llenando las expectativas de los clientes. Sin embargo, requiere trabajo, esfuerzo y cambios en la organización para alcanzar esta calidad.

Gráfico 2. Interacción inconsistente



3. **Construir una cultura centrada en el cliente:** El mayor reto y los mayores beneficios se obtendrán mediante la infusión de una cultura centrada en el cliente dentro de toda la institución financiera. Así, se refleja en toda la organización, desde el entrenamiento, las prestaciones, hasta la tecnología y el desarrollo de los productos. Es imperativo que exista un cambio de cultura dentro de la organización para que la misma se convierta verdaderamente en una centrada alrededor del cliente.

Se debe mencionar que la cultura organizacional comienza desde los niveles de alta dirección hasta los niveles más bajos de la misma. Se debe establecer como lo más importante y como la meta de cada día, servir al cliente.

Uno de los aspectos más importantes que deben tratarse al implementar una estrategia de CRM es transmitir la cultura de Servicio al Cliente y de Calidad a través de la organización.

Solamente así, se logrará la participación de todo el personal en el cumplimiento de los planes que harán cumplir la estrategia de la institución financiera. Por lo tanto, es sumamente importante que se tenga una estructura centrada en los clientes, pero es totalmente más importante que los colaboradores de la institución compartan la visión de la estrategia y entiendan la razón del nuevo enfoque organizacional con el que la institución financiera atenderá el mercado.

Según el conocimiento que se obtenga del cliente a través de la estrategia de CRM y de personalizar y anticiparse a las necesidades de los clientes, se podrá obtener la lealtad del mismo con cierta marca de servicios financieros. Esta lealtad sirve como una ventaja competitiva difícil de copiar por parte de la competencia. El siguiente diagrama muestra el alcance que ciertas iniciativas pueden tener en las empresas:

Gráfico 3. Zona de rentabilidad

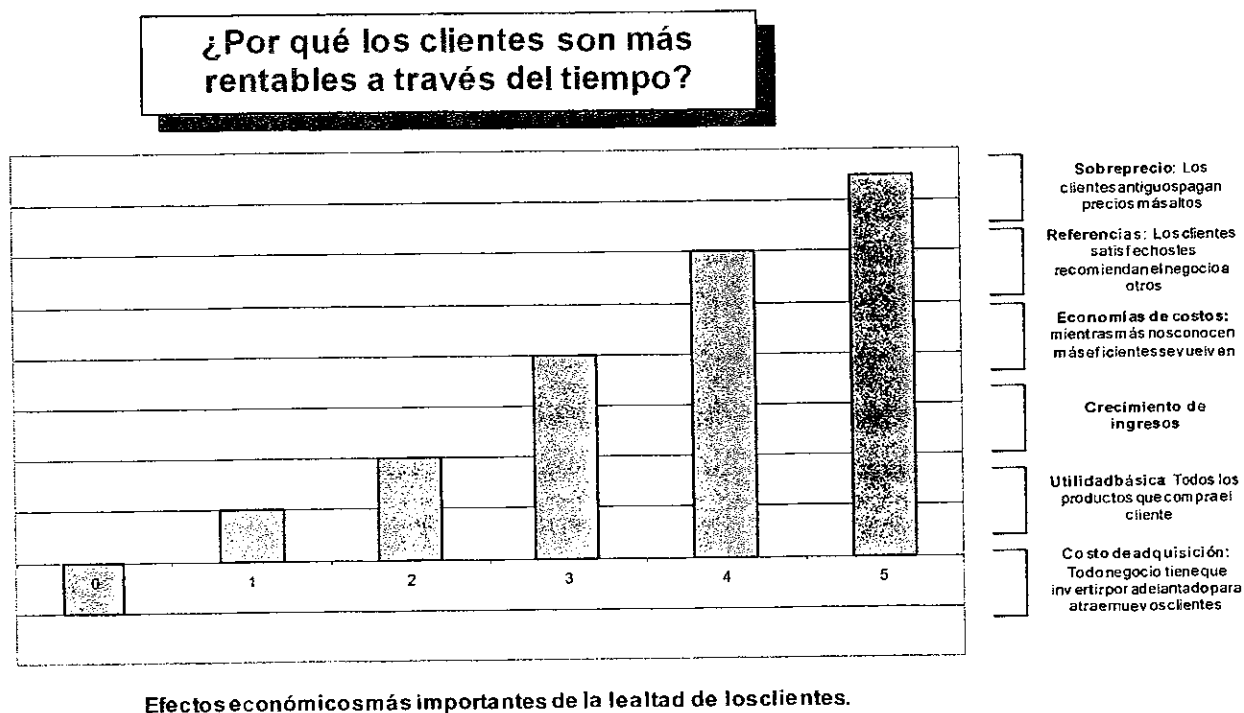
ZONA DE RENTABILIDAD		
	ALCANCE	PERIODO
Productos más rentables	MEDIO	BAJO
Productos Innovadores	ALTO	MEDIO
Costos más eficientes	BAJO	BAJO
Marca Mejor Conocida	MEDIO	MEDIO
Clientes más Leales	ALTO	ALTO

Se puede observar que, si una institución financiera tiene una estrategia de mercado de productos más rentables y más accesibles para los consumidores, el impacto en los clientes es medio, pero el período de impacto es bajo, debido a que los competidores están en capacidad de copiar y ofrecer precios similares. Por otra parte, si la estrategia de la institución es la de proveer productos innovadores, el impacto en el cliente es alto, siempre y cuando responda a una necesidad real del mismo. Además, el período de efectividad es medio, ya que los competidores tardarán algún tiempo en reaccionar y lanzar un producto similar al mercado. Así, la estrategia de posicionamiento de la marca y de precios, no tienen un impacto tan importante como una estrategia de mercadeo en la que se busque la **lealtad de los clientes**. Por medio de un servicio de calidad y de satisfacer las necesidades bancarias de los clientes, las instituciones financieras obtendrán la lealtad de los mismos, con lo cual se colocan barreras de entrada a consumidores que deseen a nuestros clientes y barreras de salida a los clientes, debido a que se encuentran totalmente involucrados con la marca de servicios financieros y les resulta inconveniente trasladar todas sus operaciones a otra organización. Por lo tanto, el impacto que tiene una estrategia de mercadeo como CRM en la diferenciación y competición en el mercado es de alto impacto y larga duración. Incluso, los propios clientes se convierten en un importante medio de marketing, ya que por medio de un buen servicio (alta calidad) se logra su fidelidad y satisfacción, además de que este cliente satisfecho dará buenas referencias a sus conocidos de la clase de servicio que recibe con su marca de servicios financieros, lo cual es un marketing gratis, que podría ser conocido como "marketing de boca en boca".

La administración de la relación con los clientes, CRM, cobra cada día más importancia en las instituciones de servicios financieros, debido a que estudios han demostrado que los clientes son más rentables a medida que establecen relaciones duraderas con las organizaciones.

Durante los primeros años de la relación, se debe amortizar el costo de adquisición del cliente y luego ir ganando la fidelidad del cliente a través de la venta cruzada de productos que solucionen las necesidades de los clientes.

Gráfico 4. Rentabilidad de los clientes en el tiempo



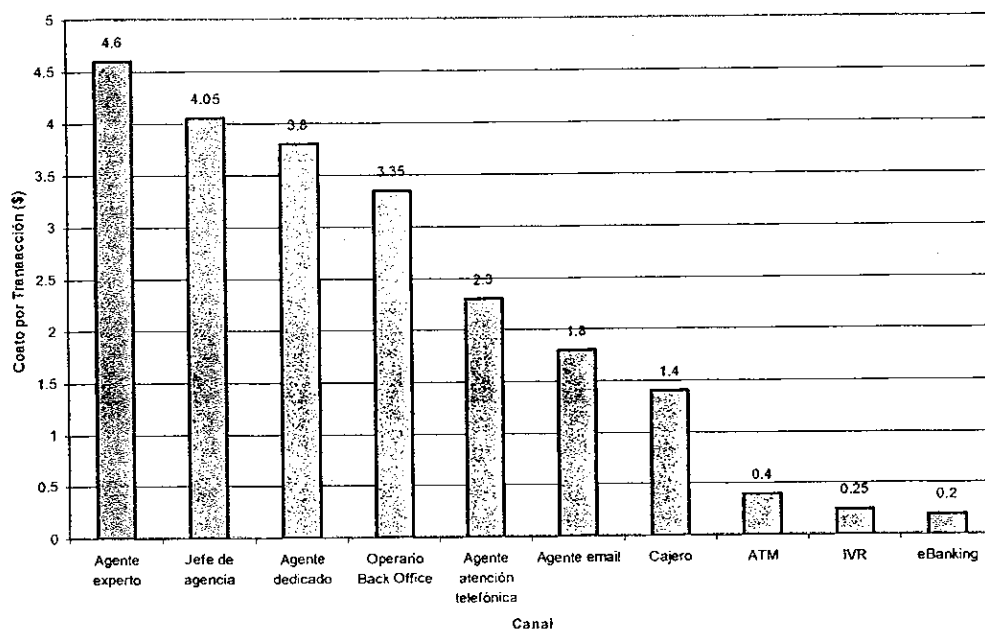
C. e-HABILITAR A LA EMPRESA

Una de las iniciativas más comunes que han perseguido las instituciones financieras es ofrecer a sus clientes servicios a través del Internet, debido a las características que ofrece. Casi todas las organizaciones bancarias y financieras ofrecen información y capacidad de realizar transacciones y consultas a través de un portal en Internet. Sin embargo, debido a que la funcionalidad en muchos de los casos ya está instalada, es preciso que las instituciones financieras centren sus esfuerzos en promover los servicios en línea y trasladar gran parte de su volumen transaccional y clientes a los nuevos canales tecnológicos

disponibles. Esto representa una disminución considerable en los costos de la institución financiera.

De acuerdo con un estudio realizado por una famosa firma consultora, el costo promedio de una transacción bancaria varía según el canal que utilice el cliente para realizarla. Así, se observa que si un cliente utiliza un canal en el que se requiere intervención de un colaborador de la institución, dicha transacción es bastante más costosa que una transacción realizada por un canal no tradicional, tecnológico, como lo podría ser el sitio web de la institución bancaria o la banca por teléfono.

Gráfico 5. Costo promedio de una transacción bancaria por tipo de canal



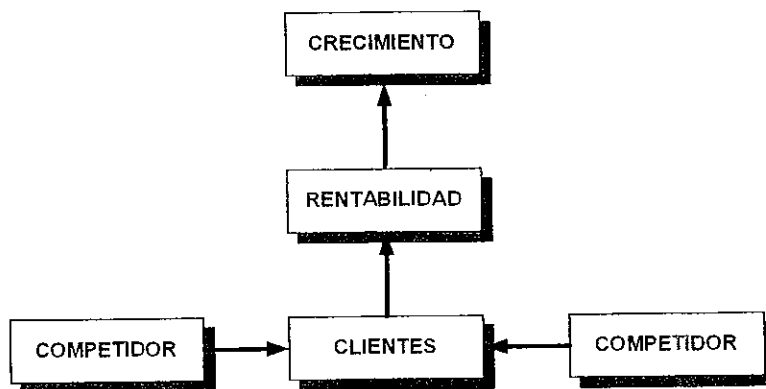
Por lo tanto, la transformación de una institución tradicional a una institución financiera con presencia e inversión en nuevas tecnologías es sumamente importante y debe ser una de las prioridades del equipo de dirección en su visión hacia el futuro a corto, mediano y largo plazo. Además, la estrategia de CRM permite identificar a aquellos clientes que utilizan ciertos canales y que de acuerdo a su perfil, podrían utilizar canales más cómodos para

la organización, teniendo un impacto positivo en la rentabilidad que dicho cliente tenga para la organización.

Todo es que se tenga un enfoque proactivo hacia las relaciones con los clientes y que se utilice toda la información atrapada en los sistemas de la institución para condicionar el comportamiento de los clientes hacia canales no tradicionales.

Es sumamente importante que la institución tenga dentro de los modelos de medición, uno en el que se indique el valor que el cliente tiene para la organización. Esto podría ser un análisis de rentabilidad del cliente, basados los productos que tiene actualmente con la institución y aquellos que podría llegar a tener. Se hace imperativo que se calcule el valor de cada cliente, para enfocar los esfuerzos de la organización en retener a los clientes de alto valor. Al mismo tiempo, se debe procurar convertir a los clientes de mediano valor para la organización a clientes de alto valor. Un estudio de este tipo indicaría que existen clientes que no son rentables para la organización. Se pueden tomar dos enfoques para manejar esta situación. El primer enfoque es el de incentivar al cliente que traslade sus negocios y que sea "pérdida" para otra institución financiera, es como despedir a los clientes. El otro enfoque es el de trasladar a los clientes que no son rentables a canales más económicos, los cuales tendrán un impacto en la rentabilidad de dicho cliente.

Gráfico 6. Competir por los mejores clientes



Por lo tanto, las instituciones deben utilizar distintas estrategias de mercadeo para tratar con los clientes existentes. A los clientes de alto valor, debe aplicárseles una estrategia de retención, mientras que a los demás clientes se les debe procurar aumentar su rentabilidad, ya sea por medio de la venta cruzada de productos de la institución o al incentivarlos a usar los canales tecnológicos, más económicos.

D. CONSTRUIR UNA CAPACIDAD DE IMPLEMENTACIÓN RÁPIDA

Las instituciones de servicios financieros están aprendiendo que la rapidez ofrece una ventaja en sí misma. Hoy en día es mejor implementar una solución tecnológica en 30 días que cumpla con la funcionalidad mínima requerida que tomar un año para implementar una solución que cumpla con todos los requerimientos al momento de diseñarse, pero irrelevantes al momento de liberar. Se debe estar consciente que la tecnología cambia a un paso sumamente rápido y que los mismos requerimientos de los usuarios finales también varían de acuerdo al tiempo.

Por lo tanto, resulta imperativo un re-enfoque de la metodología que se utiliza al implementar soluciones tecnológicas y productos. Las firmas están acelerando su capacidad de implementación, por medio de un nuevo modelo, en el que el énfasis está en introducir productos o servicios rápidamente en el mercado, aprendiendo de la experiencia de los clientes y luego mejorando y liberando nuevas versiones. Así, se hace necesario crear mecanismos efectivos de retroalimentación para capturar información rápidamente de los clientes y mercados, y que dicha información sea ágilmente trasladada a los colaboradores encargados de las nuevas versiones de productos o soluciones tecnológicas.

Asimismo, se requieren nuevas formas de organización. Las instituciones financieras deben ahora crear equipos de trabajo pequeños y autodirigidos, formados por ejecutivos claves en muchas funciones. Estos equipos se liberan de estructuras de reporte y calendarios rígidos que son comunes en la organización y crean, en su lugar, un ambiente en donde se fomenta el espíritu emprendedor (entrepreneurship) y se estimula la toma de decisiones e implementación rápida.

Los nuevos enfoques de metodologías de trabajo, especialmente en el desarrollo de nuevos productos y de proyectos que incluyan tecnología, son de importancia mayor para la organización dada la velocidad con que cambian las condiciones en el mercado. Se debe ser ágil y rápido al llegar a los consumidores y clientes finales, y luego utilizar un ciclo de retroalimentación y crítica constructiva, para agregar funcionalidad a una solución tecnológica o a un producto lanzado al mercado.

E. DESARROLLAR UNA EMPRESA EN EXPANSIÓN (Extended Enterprise)

Las instituciones financieras deben desarrollar una empresa extendida, en la que establezcan alianzas estratégicas con todos sus proveedores a través de la cadena de valor. Esta necesidad nace de la realidad que han reconocido las industrias financieras, en las que han observado que no pueden proveer por ellas mismas todas las capacidades requeridas para ofrecer productos y servicios de clase mundial a sus clientes. Antes, las instituciones financieras realizaban un sinnúmero de actividades que no competen al negocio bancario o financiero, por lo que analizaron la situación y en muchos casos recurrieron al outsourcing como una solución. Así, podían dedicarse a sus competencias medulares y permitir que proveedores les trasladaran productos y servicios de alta calidad, más alta que la que ofrecían realizándolo ellos mismos.

La nueva tendencia es la de tratar dichas asociaciones con proveedores como un portafolio de relaciones estratégicas, basado en tres principios:

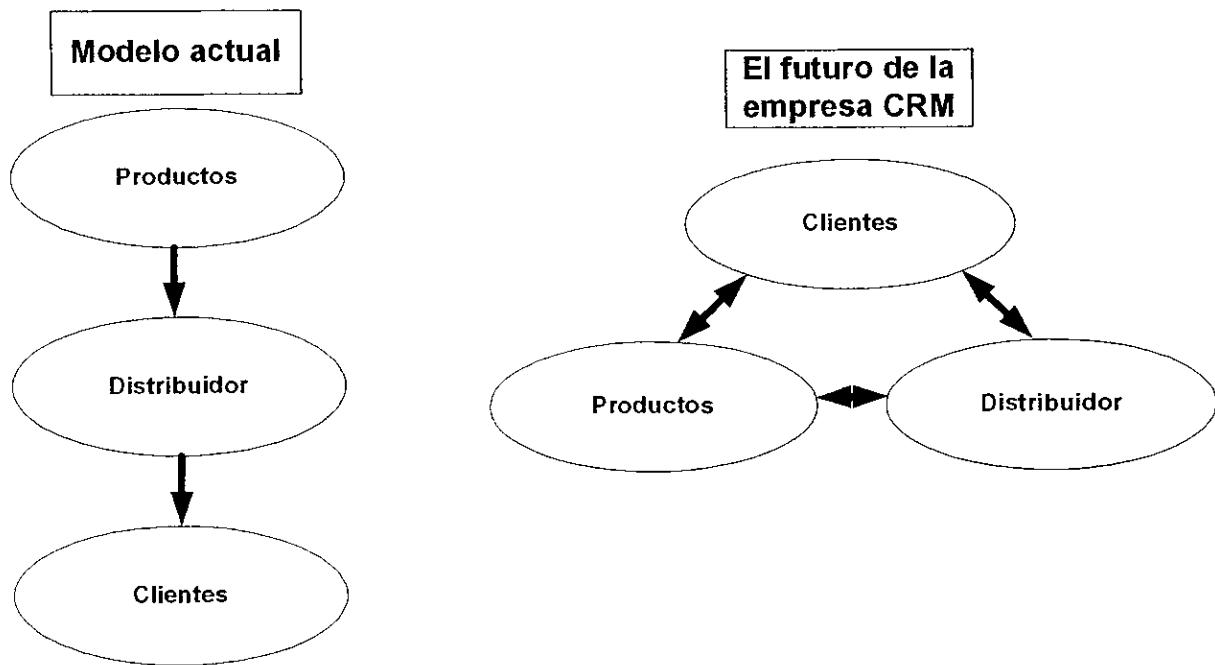
- 1. Desarrollar una estrategia basada en capacidades.** Las instituciones de servicios financieros, deben mantener solamente aquellas capacidades en las que son los mejores en su clase, es decir, las prácticas de clase mundial. Para el resto de actividades que deben realizar dentro de la cadena de valor, deben buscar socios estratégicos. Así, en lugar de enfocarse en sus productos y servicios (que actualmente hacen), enfocan sus esfuerzos en sus capacidades de clase mundial (lo que ellos hacen mejor).
- 2. Construir un portafolio de relaciones.** Al tener asociaciones estratégicas con sus proveedores, extienden la cadena de valor más allá de las barreras tradicionales de las organizaciones. Además, los mismos proveedores pueden significar una importante fuente de clientes para la institución financiera.

3. Administrar el portafolio de relaciones. Más que ver cada relación individualmente, las firmas deben administrar el paquete de relaciones como un portafolio. Así, se pueden asignar más recursos a aquellas que lo necesiten y eliminar relaciones que no le beneficien a la institución financiera o que pueda entablar con otro proveedor de clase mundial.

En una empresa extendida (conocida como *extended enterprise*, en inglés), la institución de servicios financieros y sus socios se desempeñan como un sistema interconectado. Cada grupo sugiere nuevos desarrollos de negocio y comparte hallazgos de mejores prácticas a los otros. Ellos trabajan cooperativamente para generar nuevos ingresos y reducciones de costos, después comparten los incrementos de ingresos y los ahorros de costos obtenidos. El nuevo enfoque requiere un grado de confianza que no es natural en las organizaciones, en las que los proveedores son simples proveedores de servicio.

Los beneficios a obtener son: capacidad de ofrecer nuevos productos, introducir nuevos servicios, entrar en nuevos mercados, defenderse de competidores, aspectos que no se pueden lograr con la tradicional relación con los proveedores.

Las soluciones tecnológicas de CRM incluyen dentro de sus procesos a las instituciones que ofrecen servicios a la institución financiera. Así, se pueden integrar plenamente los socios estratégicos en los procesos que impactan a los clientes, en búsqueda de disminuir los costos operativos y prestar un mejor servicio al cliente por la disminución de los tiempos de ciclo de las gestiones de los clientes. Las emisoras de tarjetas de crédito y chequeras, labores que han sido contratadas como *outsource*, se integran al proceso por medio del sistema de CRM. Es sumamente importante la integración de los procesos que han sido contratados por *outsource*, ya que la nueva tecnología de CRM, por medio de *Workflow*, permite integrar dentro del proceso de negocio a los socios estratégicos, para que todo el proceso corra debidamente sin importar que quien lo realiza no pertenece a la organización.

Gráfico 7. Relación actual y futura CRM

Así, se menciona el caso de una emisión de tarjeta de crédito o de chequera, en la que el mismo proveedor está incluido dentro de la cadena de valor (del proceso previamente rediseñado).

El siguiente diagrama muestra la diferencia entre la Asociación Tradicional con los Proveedores y la Asociación Inteligente con los Proveedores como Socios Estratégicos:

Cuadro 2. Asociación tradicional en relación a asociación inteligente

Enfoque tradicional	Enfoque de portafolio de relaciones
Reparación de corto plazo.	Solución de largo plazo.
Solo valor actual.	Valor actual y valor opcional.
Asociación para productos o servicios.	Relaciones por capacidades.
Visión de las asociaciones como juego de suma cero.	Visión de las relaciones como proposiciones de creación de valor.
Asociaciones independientes.	Relaciones interdependientes.
Asociaciones administradas independientemente.	Relaciones coordinadas como un portafolio.
Métricas, metas y procesos definidos inconsistentemente.	Métricas, metas y procesos definidos consistentemente.

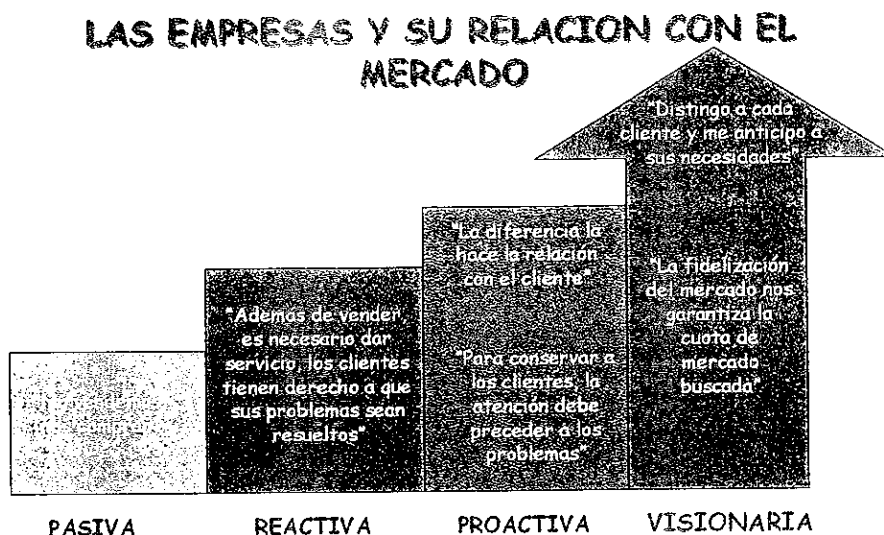
F. RECREAR EL MODELO DE NEGOCIO

Hasta ahora, las transformaciones sugeridas se centran al Cómo la empresa ejecuta la estrategia. Sin embargo, el cambio fundamental se encontrará cuando la empresa examine a quién está sirviendo y qué valor están entregando realmente.

Las instituciones de servicios financieros deben tener exactamente a qué segmentos específicos están atendiendo y con base en ese conocimiento deberán ofrecer una gama completa de productos financieros que satisfagan las necesidades presentes en los distintos segmentos.

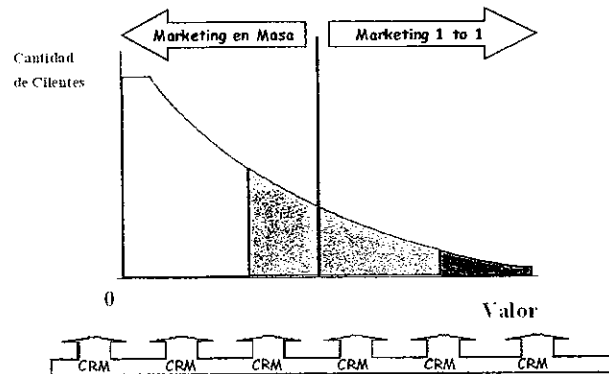
Las instituciones de servicios financieros deben repensar su relación con el mercado, evitando ser reactivos y utilizar un enfoque más proactivo hacia los clientes.

Gráfico 8. Las empresas y su relación con el mercado



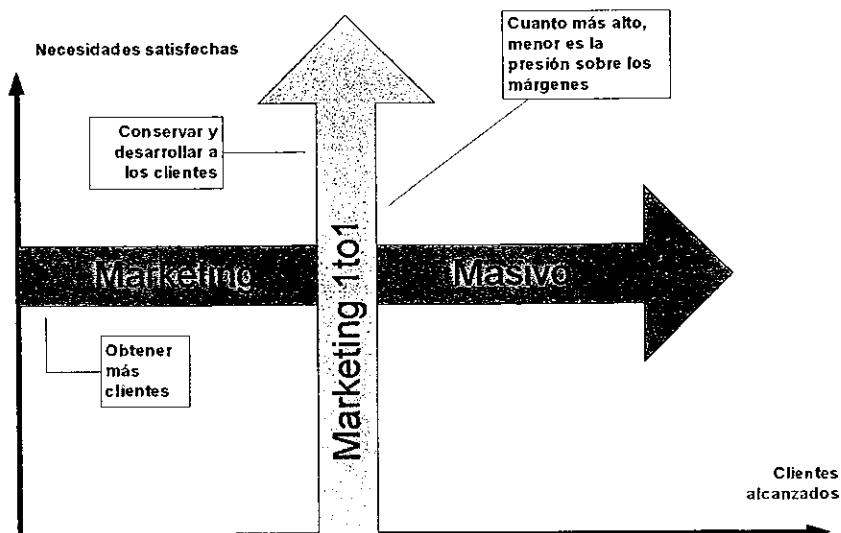
CRM funciona como una poderosa herramienta de segmentación de los clientes, en contraposición del marketing tradicional en masa. El énfasis tradicional del marketing ha sido el de atraer la mayor cantidad de clientes hacia la institución. Sin embargo, por medio de la segmentación se pueden identificar a aquellos clientes que son más rentables para la organización y realizar un tipo de "reclutamiento y selección" de mercado para atraer a aquellos prospectos que podrían significar una atractiva rentabilidad para la organización.

Gráfico 9. CRM como estrategia de segmentación



Al contrario de lo que pueda parecer, el marketing 1 a 1 (asociado a la estrategia de CRM) no elimina la necesidad de el marketing masivo, tradicional. Es más, el siguiente gráfico muestra la interrelación que poseen, ya que uno busca la obtención de nuevos clientes, mientras que la estrategia de CRM busca satisfacer las necesidades de los clientes, su desarrollo y retención.

Gráfico 10. Relación marketing masivo y marketing 1 a 1



G. REQUISITOS PARA EL ÉXITO

Al mismo tiempo que los beneficios de un cambio fundamental son dramáticos, muchas firmas han quedado insatisfechas cuando los resultados de las iniciativas no han rendido los frutos esperados. Algunos de los obstáculos más importantes identificados al implementar cambios significativos son:

Cuadro 3. Obstáculos en la implementación de cambios

Barreras para implementar los cambios significativos	
Porcentaje de compañías	
Resistencia organizacional al cambio	82%
Inadecuado respaldo de la dirección	72%
Expectativas no realistas	65%
Inadecuado manejo del programa	54%
Razones para el cambio poco claras	46%
Falta de recursos adecuados	44%
Incertidumbre del alcance	44%
Poco efectivo manejo del cambio	43%

Fuente: Deloitte

Research

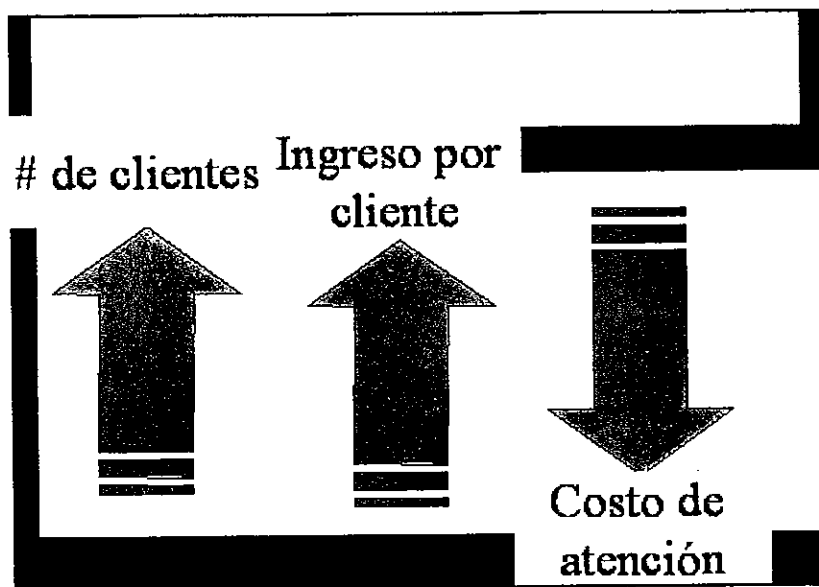
El hallazgo más interesante fue que la tecnología no fue mencionada como uno de los factores de fracaso de los proyectos, contrario a lo que normalmente se cree, sino que muchos de los factores que incidieron en el fracaso se relacionan con el recurso humano, con la cultura organizacional, la comunicación y administración del cambio. Por lo tanto, deben realizarse esfuerzos y prestar especial atención a dichos aspectos al promover todo tipo de proyectos dentro de la organización, especialmente al implementar una estrategia de CRM, ya que como se ha visto, no es solamente una de las transformaciones mencionadas, sino que todas a la vez.

El involucramiento activo de los líderes es esencial para el éxito. La dirección de la institución financiera debe apoyar la iniciativa con los recursos adecuados, una dosis de autoridad y su involucramiento personal. También es vital la comunicación clara de la importancia del cambio y los beneficios a obtener; se deben establecer expectativas realistas y claras con las que la organización se comprometa y que hacer que los empleados valoren los resultados del cambio por medio de una compensación acorde.

Debido a que los esfuerzos de transformaciones son iniciativas a largo plazo, éstos se deben dividir en fases individuales que aporten beneficios por sí solas y que sean entregables en períodos establecidos. Cada una de estas fases debe tener su propia justificación de negocios (business case) y la asignación de los recursos necesarios para que se lleve a cabo exitosamente.

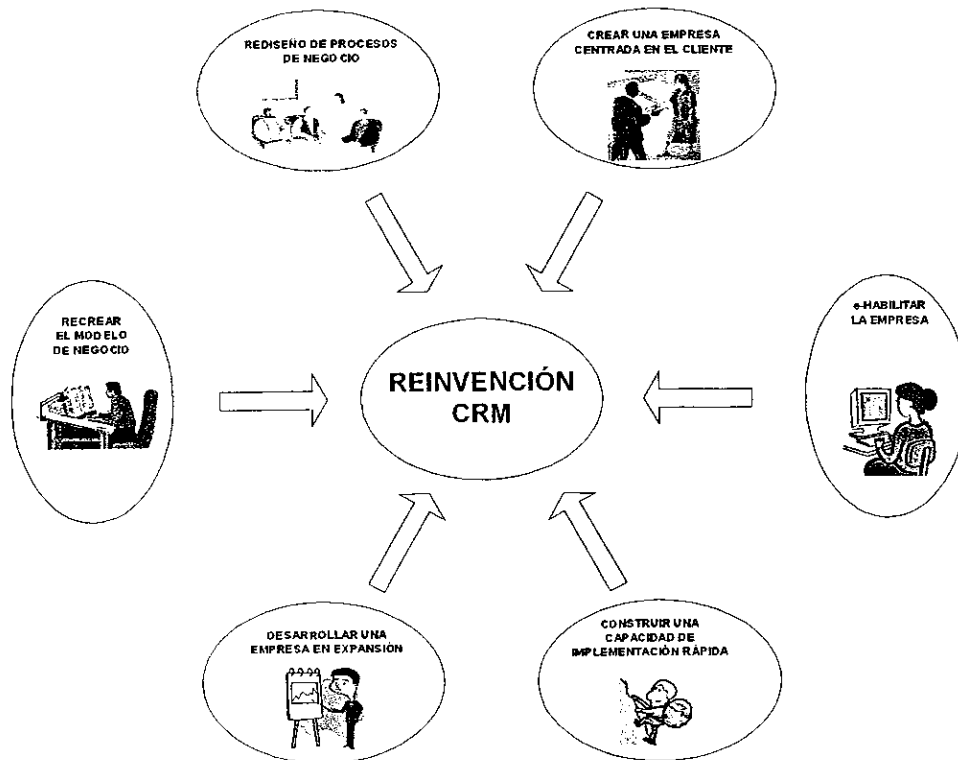
Otro aspecto importante a considerar, es que aún cuando el equipo gerencial está listo para el cambio, la empresa debe elegir el mejor momento para desarrollar una iniciativa para tener una mayor probabilidad de éxito, basada la decisión en que tan lista está la organización para emprender y la situación del entorno en el que opera la institución financiera.

Gráfico 11. Factores claves en la implementación de CRM en una organización



En conclusión, la implementación de un proyecto de transformación es sumamente difícil porque éste busca producir un cambio fundamental en el negocio, pero los dramáticos resultados de iniciativas exitosas valen el esfuerzo que involucran. Para ser exitosas, las instituciones financieras deben hacer cambios estratégicos, estructurales y culturales de fondo en el negocio. Una estrategia de CRM, Customer Relationship Management, toma como premisa muchos de las transformaciones que se plantean anteriormente y las integra con una solución tecnológica para optimizar el funcionamiento de la institución financiera ante los clientes que atiende y posicionar a la organización por encima de sus competidores (actuales y futuros).

Gráfico 12. Reinención CRM



De acuerdo con lo escrito por Brown, S., existen 20 pasos que son importantes para la implementación de una estrategia de CRM, los cuales se mencionarán y se describirán por su importancia en las instituciones financieras:

- 1. Establecer metas precisas.** Las instituciones que tengan dentro de sus planes implementar una estrategia de CRM en el que se permita tener una visión integral de las relaciones de cada cliente con la institución, y realizar un análisis de acuerdo al perfil del cliente que le permita capitalizar en la venta cruzada de los productos que ofrece, deberá establecer desde el inicio del proyecto las metas de una manera concisa y clara, a manera de evitar malentendidos al entregar resultados.

2. **Involucrar a todos los departamentos afectados.** Para la exitosa implementación de una estrategia de CRM, se requiere el apoyo de la alta gerencia y el involucramiento de casi toda la organización. El personal de Tecnología, Ventas, Marketing, Procesos, las áreas de negocios, los dueños de productos, entre otras áreas, deben estar plenamente informados del proyecto y conscientes del rol de cada área dentro del nuevo modelo de gestión.
3. **Utilizar a los mejores empleados dentro de la organización.** Las instituciones de servicios financieros deben involucrar a todos los empleados de la organización, pero de sobremanera a los más talentosos, para que brinden su conocimiento a los grupos de trabajo, y así tener un enfoque multidisciplinario al analizar las situaciones que se presentarán al implementar. Los equipos de trabajo deben estar integrados por personal profesional de las distintas áreas conformantes de la institución financiera, como lo son: riesgos, procesos, marketing, negocios, contabilidad, auditoría, y colaboradores especializados en los distintos productos que ofrece la institución financiera a los clientes de su mercado.
4. **Involucrar a toda la organización.** Debido a que CRM es una estrategia que afecta a toda la institución, uno de los puntos fundamentales en la administración del proyecto es el involucramiento de toda la organización. Se debe escoger al personal más calificado y talentoso como piedra angular para el desarrollo del proyecto, sin embargo se debe notificar e informar a la organización del objetivo y avances de la implementación, a modo de recibir retroalimentación y sugerencias de parte de las distintas áreas. Esta es una de las labores fundamentales de Recursos Humanos, quien debe ser el encargado de administrar el cambio y comunicar a través de la organización.

5. **Coordinar la estrategia de CRM con las otras iniciativas de la organización.** Los altos directivos de las firmas financieras deben integrar el proceso de implementación de la estrategia de Customer Relationship Management con las demás iniciativas que puedan estar en proceso dentro de la institución. Así, se crea sinergia y las nuevas soluciones deben estar en armonía con los objetivos de la estrategia y se podrá capitalizar en los beneficios a obtener.
6. **Darle seguimiento al progreso del proyecto continuamente.** Debido a la magnitud y envergadura del proyecto, se debe monitorear continuamente el avance y cumplimiento de las fases según cronograma, a modo de evitar que se vuelva en un gran consumidor de recursos y que se salga de dimensión.
7. **Respete las interfases.** El departamento de tecnología de la Información debe estar consciente del alcance y objetivos de la implementación de la estrategia y sistema de Customer Relationship Management, a modo de tener claros los requerimientos de transferencia de información e integración del nuevos sistema con las plataformas tecnológicas existentes. De otro modo, el proyecto se degradará y extenderá a proporciones y alcances que no eran los estipulados y se complicará la implementación.
8. **Involucre a personal de todo nivel dentro de la organización.** Para maximizar la posibilidad de éxito de CRM dentro de la institución financiera, se debe involucrar al personal de alta dirección, a los mandos medios y al personal de todos los niveles en la estructura organizacional. Para ello, se debe comunicar los beneficios que CRM tendrá para las diferentes áreas, para estar seguros que serán beneficiados y tendrán claro qué esperar del proyecto.
9. **Obtenga apoyo de la alta gerencia.** Este es uno de los pasos más importantes en una estrategia de Customer Relationship Management, ya que sin el apoyo de la dirección, el proyecto va directo al fracaso. Se debe obtener el apoyo e involucramiento de los directivos.

- 10. Apresure el proyecto por medio de un sentido de urgencia.** El proyecto tendrá éxito si está como número uno en la lista de prioridades de la dirección y de cada una de las áreas funcionales.
- 11. Hágalo atractivo participar en el proyecto.** Al ofrecer incentivos y motivación a los colaboradores que participan activamente en la implementación de la estrategia CRM se obtiene apoyo que incide en el éxito del proyecto.
- 12. Comunique constantemente a las áreas involucradas.** Es primordial e importante que se comunique e involucre a las distintas áreas, ya que esto fomenta un bajo nivel de rechazo al cambio y podrían surgir interesantes sugerencias del personal que se encuentra en contacto con los clientes y quienes verán el impacto que la nueva estrategia tiene sobre ellos.
- 13. Mantenga claro a dónde quiere llegar.** Desde un inicio debe tener claro hacia dónde se quiere llegar (meta) y cómo quiere llegar allí (plan de acción).
- 14. No deje de invertir en capacitación y educación.** La capacitación y educación del Recurso Humano es uno de los factores más importantes para garantizar el éxito de una implementación de este tipo de estrategia, por lo que tratar de ahorrar en este rubro, podría tener implicaciones desastrosas en el éxito de CRM.
- 15. Considere un enfoque de aplicación o implementación rápido.** Muchas veces, es preferible utilizar un método de implementación rápido para minimizar el riesgo y garantizar el éxito del plan de acción. Se sugiere una progresión lógica de pequeñas mejoras que guíen a una estrategia de gran escala de CRM, con una cantidad de pequeñas ganancias o victorias (quick wins).
- 16. Mantenga control de los gastos de Implementación.** Debe mantenerse en todo momento estricta vigilancia sobre los costos de implementar una estrategia de CRM, para evitar que el proyecto se salga de su enfoque inicial.

- 17. Evite soluciones sobre especializadas.** Este es uno de los aspectos más importantes a considerar al implantar una solución de CRM, ya que pueden existir muchos problemas y excesivos gastos al tratar de que la solución tecnológica haga mucho más de lo que está diseñada para hacer, o que se hagan tantas modificaciones para integrarla a los procesos y sistemas existentes en la organización. Esto puede elevar excesivamente los costos y causar desgaste dentro de la organización.
- 18. Sea crítico en el método de la Implementación.** Realice cambios y ajustes a la planeación de implementación y no olvide poner bajo estricto escrutinio el control de ejecución presupuestaria del proyecto.
- 19. Prepare olas de implementación.** Mediante se vayan obteniendo entregables y resultados, se deben realizar entregas a los usuarios de la institución, con el objetivo que se vayan observando los beneficios de la estrategia y se logre el apoyo de los colaboradores.
- 20. Enfoque en victorias rápidas (quick wins).** Estas serán el mejor aliado del equipo de implementación, ya que no hay nada más convincente que los resultados.

IV. PROPUESTA TECNOLÓGICA DE SOLUCIÓN

El propósito del estudio técnico dentro de la presente propuesta es la de realizar una exploración dentro del mercado de soluciones tecnológicas de CRM. Como ya se ha observado a través del desarrollo del estudio operativo, la estrategia de CRM dentro de una institución financiera debe ir conformada por una serie de transformaciones, sin las cuales se dificultaría la exitosa implementación. Al mismo tiempo, se debe reconocer que aunque CRM no es tecnología, la misma juega un papel fundamental y actúa como un facilitador en el funcionamiento de las instituciones que deseen adoptar una estrategia de Customer Relationship Management.

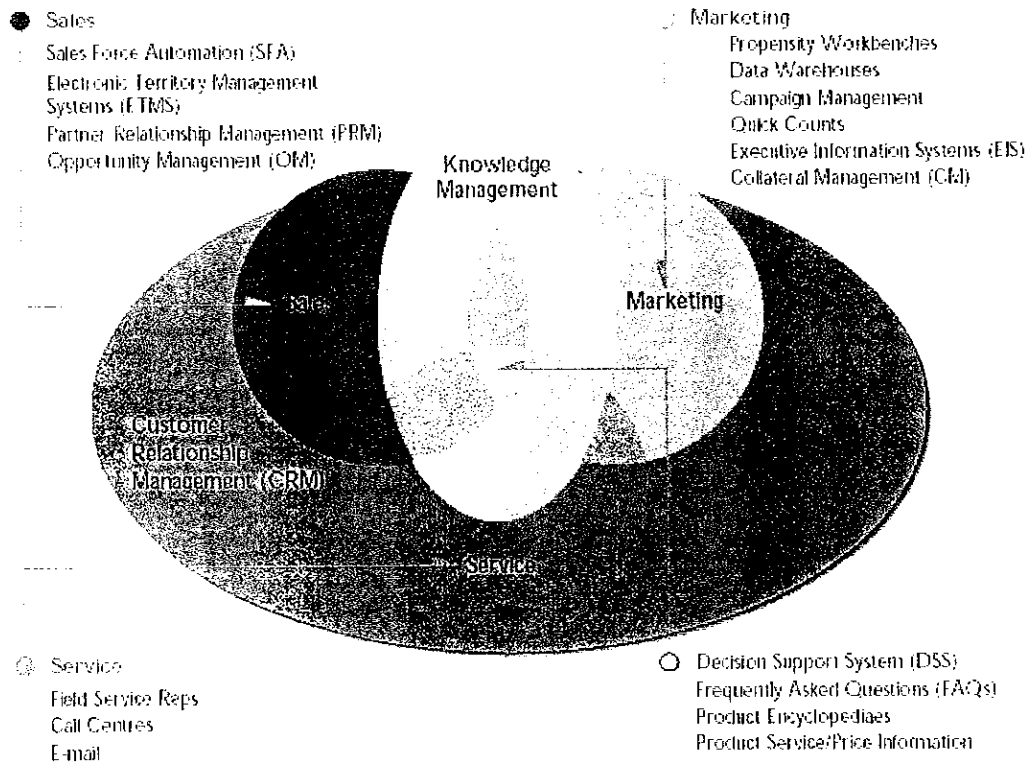
Dentro del amplio espectro de soluciones de tipo CRM que se encuentran en el mercado, se tienen grandes compañías que ofrecen paquetes de soluciones que engloban varios módulos, cada uno con diferente funcionalidad. En contraposición, existen compañías que han decidido especializarse en ciertos módulos del sistema. Para efectos del presente análisis, se escogió únicamente a aquellas empresas que ofrecen una suite completa de servicios, y cuya funcionalidad incluye los siguientes aspectos:

- Sistema de Administración de Oportunidades (Opportunity Management Systems). Permite a los equipos de ventas realizar prospección de clientes y cerrar negocios. Cuenta con capacidad de modelar procesos de venta y de seguimiento por medio de Workflow.
- Sistema de Configuración de Ventas (Sales Configuration System). Este sistema permite configurar productos, precios, promociones, servicios, financiamiento y mercadeo.

- Administración de Relaciones con Socios Estratégicos (Partner Relationship Management). Habilita a la institución a trabajar en sintonía con los socios estratégicos, capacitándolo para ofrecer, vender, atender mejor a los clientes finales.
- Sistemas Interactivos de Ventas (Interactive Selling Systems). Permiten a las instituciones a “venderse” a sí mismas, realizar transacciones y atender consultas sin la necesidad de interacción humana.
- Administración de Llamadas (Support). La aplicación principal del módulo de servicio, en la que permite a la institución a administrar las llamadas de clientes desde el inicio hasta la finalización, permitiéndole tener acceso a toda la información del cliente de una manera efectiva.
- Data Mart (CRM Analítico). Provee valiosa información para los procesos de toma de decisiones, en base a la información capturada en el data warehouse. La información proviene de los distintos sistemas operacionales de la institución financiera.
- Administración de Campañas de Marketing. Permite administrar una campaña de marketing, desde la percepción, pasando por el diseño y finalizando con la ejecución y evaluación de los resultados.

Debido a que únicamente ciertos competidores cumplen con gran parte de los requisitos funcionales que requiere una suite completa de CRM, solamente éstos serán considerados. Se hace la discriminación debido a que es sumamente complicada la integración tecnológica de las soluciones con los sistemas existentes dentro de las instituciones financieras. Si a esto le agregamos integrar diversas soluciones de CRM y éstos a los sistemas de la institución, se corrompe una de las premisas y aspectos que se habían mencionado en el desarrollo del estudio: los proyectos deben ser rápidamente implementables y se deben respetar las aplicaciones y las interfases.

Gráfico 13. Modelo CRM



En general, las propuestas de los proveedores líderes es dar todo lo necesario para colocar a los clientes en el centro de las decisiones de negocios. Tiene el enlace necesario para completar una solución enfocada en el cliente y con soporte de canales múltiples (multicanal). Las aplicaciones incluyen varios módulos, entre los que se describirán los siguientes:

- CRM Support (Soporte)
- CRM Sales (Ventas)
- CRM Marketing (Mercadeo)

Se inicia el presente estudio técnico describiendo uno de los módulos más importantes en la propuesta de Implementación de la Estrategia de CRM, el cual es el módulo de CRM Support (cuya traducción al español, sería el módulo de soporte o apoyo al negocio). El módulo de Support de la solución CRM, consciente que cada interacción con el cliente es una oportunidad de negocio, faculta al personal para actuar sobre las oportunidades disponibles en el mercado. Estas interacciones permiten al staff buscar la lealtad del cliente hacia la institución, la rentabilidad del cliente e identificar quiénes son, en realidad, los clientes de la institución.

Por medio del módulo de Support, el personal de staff puede interactuar con los clientes de una manera efectiva y proactiva, prestar un mejor servicio, esto debido a que tienen en pantalla toda la información disponible acerca de la relación de ese cliente con la organización. Así, podrían saber que el cliente E. Jemplo, tiene una cuenta de depósitos, además de un préstamo de auto y una tarjeta de crédito. También, podrían ver que es el gerente de una empresa multinacional que también maneja cuentas en la institución financiera, por lo que de acuerdo al índice de rentabilidad y calificación, se le debe prestar un servicio adecuado y de excelente calidad. Al mismo tiempo, es un candidato potencial para un seguro en dólares o algún producto para clientes de alta renta.

Como se puede observar, el módulo de Soporte CRM tiene varias características muy importantes:

- Permite una visión integral de la relación del cliente con la Institución Financiera. Por medio del módulo de Support CRM, la persona que atiende la llamada telefónica o visita personal a una de las agencias de la extensiva red, tendrá en tan sólo segundos, toda la información disponible acerca de la relación que un cliente determinado tiene con la institución financiera. Así, podrá solucionar cualquier tipo de consulta o gestión que el cliente pueda tener.

Al mismo tiempo, el sistema le puede sugerir al representante del mejor producto ofrecerle a dicho cliente en función de su perfil y de cálculos realizados por el sistema, de acuerdo a reglas previamente programadas.

- Permite la transferencia de cierto tipo de llamadas a personal altamente calificado: Si un cliente en particular deseara información específica acerca de un producto altamente especializado, como podría ser un Fideicomiso o ciertos servicios de Almacenaje, el sistema tiene la capacidad de identificar dicha llamada y trasladarla a un representante de la institución que está en capacidad de solucionar la duda o consulta del cliente.
- Búsquedas en una Base de Conocimiento ("knowledge base"). De acuerdo con los requerimientos y consultas de los clientes, el representante de servicio al cliente puede realizar una consulta en una base de datos de información relevante y específica acerca de los productos y servicios de la institución financiera.
- Permite rastreo de las llamadas ("call tracking"). Por medio de este módulo, se puede llevar un control del status en el que se encuentran las gestiones de los clientes y los tiempos en los que se solucionan cierto tipo de gestiones parametrizadas en el sistema. Estos tiempos, ayudan a la organización para llevar un control del nivel de servicio prestado, a modo de poder mejorar el servicio y diferenciarse ante la competencia como una institución financiera que presta servicio de clase mundial.
- Además, esta medición lleva consigo una oportunidad de mejora por medio de un rediseño de los procesos, tanto de negocio o contacto con el cliente, como de Back Office, o área operativa.
- Funcionalidad de Workflow. Esta es una de las funciones más importantes e interesantes dentro de un sistema de CRM ya que permite direccionar la carga de trabajo de las distintas gestiones o consultas de los clientes al personal más calificado para resolverlas o

a la unidad responsable. Así, se puede llevar un estricto control de la carga de trabajo y se automatizan las labores de soporte al negocio. Se puede llevar un control y medición de la cantidad de gestiones o consultas que ingresan por tipo de canal o por producto, y tomar medidas correctivas para minimizar u ofrecer servicios alternativos. La función de Workflow permite, además hacer los procesos de la organización más eficientes, debido a que se puede integrar tanto a las unidades internas de la organización, como a otras compañías de outsource que se hallan contratado para proveer ciertos servicios. Así, se hacen más eficientes ciertos servicios que han sido subcontratados como lo son la emisión de chequeras y la personalización de tarjetas de crédito. Por medio del Módulo de Support, se puede enviar la orden de trabajo directamente de la agencia u oficina de servicio al proveedor, minimizando el tiempo necesario para responder al requerimiento del cliente. Se presta un mejor servicio, diferenciándose la institución financiera ante la competencia.

- Autoservicio y Portal de Internet. El módulo de support tiene la funcionalidad de ser configurado para que el cliente ingrese a su sitio de internet de la institución y realizar muchas de las consultas o gestiones desde el portal en internet. El cliente podrá solucionar consultas o solicitar servicios directamente desde internet, siendo ésta la relación más económica para el cliente y la más accesible para los clientes, ya que lo pueden realizar desde dónde se encuentren, sin esperar en línea y sin restricción de horario, ya que el servicio en internet es 24 x 7, es decir las veinticuatro horas del día y todos los días de la semana. Por medio de este módulo, se le da "empowerment" o se faculta al cliente a realizar sus gestiones, significando ahorros para la organización, cuyo objetivo debe ser el de convertir a la mayor cantidad de clientes a nuevos canales no tradicionales con los que conseguirá mejores rendimientos.

Uno de los aspectos más importantes del módulo de Support, de la solución de CRM, es una funcionalidad conocida como Branch Scripting, que consiste en indicarle al representante de servicio al cliente el diálogo que debe establecer con el potencial consumidor, promocionando ciertos productos, en base al perfil establecido del cliente. Este perfil se ha armado de acuerdo a toda la información del cliente que ha sido almacenada en la base de datos, producto de las interacciones del cliente con la institución. Así, se provee un servicio adecuado, y se faculta al personal de servicio para aumentar su rendimiento al tener mayores ventas.

Al mismo tiempo, se cuenta con un valor agregado de gran importancia, como lo es el hecho de que existen ahorros sustanciales en la capacitación que se le debe proveer al personal que está en contacto con el cliente, especialmente en las agencias (sucursales). Esto es debido a que el sistema de CRM, por medio del módulo de Support, les sirve como una poderosísima herramienta para realizar la venta cruzada y evita tener costosas capacitaciones de productos, ya que el sistema le va indicando al colaborador las características del producto y unas cuantas preguntas que debe realizar al cliente para cerrar el negocio. Además, se disminuye el tiempo de llegada al mercado de nuevos productos, ya que éstos se pueden promover y capacitar a la red de agencias con solo actualizar los datos en el sistema, con lo que se puede contar con una presentación estándar para todos los colaboradores el mismo día del lanzamiento del producto, sin tener que actualizar algún libro de productos o mecanismos similares.

A continuación, se analizará el Módulo de CRM Sales, que realmente es el módulo de Ventas, en el que se administran todos los contactos y se realiza la prospección de clientes potenciales. Este es uno de los módulos más robustos de la solución de algunas soluciones CRM y es preciso mencionar que existe gran interacción y conexión entre los distintos módulos del sistema.

Es una realidad cada vez más observable que el éxito de una organización está ligada íntimamente con la capacidad que el personal tenga de vender y de la efectividad que muestre al realizar dicha labor. Es por esto que se necesita eliminar todos aquellos obstáculos que les estorban o molestan al salir a realizar su labor de venta. Además, se debe maximizar el tiempo que tengan disponible para la prospección y atención de clientes, eliminando todas aquellas tareas netamente administrativas que consumen su recurso más importante, el tiempo. Por medio del módulo de ventas, se provee a los vendedores de valiosas herramientas que les permita capitalizar en las valiosas oportunidades del mercado.

También, por medio de este módulo, el staff de ventas tiene acceso a valiosa información de la organización, desde un portal de internet, en donde pueden acceder a información de los clientes, a monitorear el status de las órdenes de trabajos, a solicitar gestiones, etc. Debido a la arquitectura web con la que trabajan ahora las soluciones CRM, se permite que los vendedores accedan desde locaciones remotas y tengan toda la funcionalidad como si estuvieran sentados en su escritorio en las oficinas centrales de la institución financiera. El módulo de ventas de CRM representa oportunidades (ganar-ganar) para toda la organización, ya que permite al staff de ventas cerrar negocios, los clientes se sienten apreciados y la organización obtiene una ventaja competitiva por sobre los demás jugadores en el mercado.

Dentro de las funcionalidades específicas del Módulo de Ventas, el énfasis está en dejar que el personal de ventas se dedique a lo que mejor hace, vender. Esto lo logra por medio de las siguientes funcionalidades:

- Ofrece a los vendedores los perfiles de posibles clientes, de acuerdo con los parámetros y la información almacenada en el sistema.
- Permite planear la estrategia de ventas de acuerdo con el conocimiento adquirido del proceso de venta y la información disponible de los potenciales clientes.
- Realizar proyecciones de ventas en tiempo real, basado en las ventas al día del sistema.
- Al igual que el módulo de Support, cuenta con workflow, información de los productos (lo cual incide en ahorros en la capacitación necesaria para el personal de ventas) y con branch scripting, para ayudar a los vendedores a identificar productos a colocar y cerrar las negociaciones.

Dentro de las funcionalidades que ofrece el módulo de ventas, se tiene una agenda en donde los vendedores pueden anotar todas las labores de venta que realizan y en donde el supervisor puede monitorear el rendimiento de su staff. Además, el supervisor puede estar al tanto de todas las actividades en las que se encuentran las negociaciones de su staff de ventas, para poder intervenir si considera necesario para poder cerrar algún negocio. Además, por medio de reportes estandarizados y la funcionalidad que ofrece el sistema, tareas como reportes de trabajo, cálculo de comisiones, estadísticas y proyecciones de ventas son automatizadas, liberando tiempo para que el personal de ventas se dedique a actividades que agregan valor a nuestros clientes.

Conocer a los clientes y saber qué es lo que los motiva a consumir es crucial para el éxito de cualquier tipo de organización, sin importar el giro de negocio en el que se ubique. Para ello, es necesario contar con poderosas herramientas de marketing que permitan capturar toda la información que se encuentra atrapada dentro de la base de datos de la organización y actuar de acuerdo con ella. Para ello, las soluciones de CRM cuentan con una solución de Marketing.

La solución de Marketing tiene las siguientes características:

- Permite la planeación, administración, ejecución y análisis de campañas de mercadeo multicanal y multifases.
- Permite entender las preferencias de los clientes, modelar su comportamiento y sus patrones de interacción con la institución, en búsqueda de desarrollar efectivos programas que permitan aumentar la satisfacción de los clientes y su lealtad a la marca que le provee servicios financieros.
- Permite lanzar campañas a los clientes adecuados, a través de los canales adecuados. Permite basar las campañas de mercadeo en datos en vez de fundamentarlas en instintos o corazonadas.
- Permite conocer el historial de compras, preferencias e intereses de sus clientes, información que puede ser utilizada para realizar venta cruzada.
- Permite identificar el perfil de aquellos clientes que han respondido a determinadas campañas de mercadeo. Monitorear el status de las campañas, verificando lo ejecutado contra lo planificado. Permite llevar un presupuesto de la campaña y verificar la ejecución. Además, lo más importante es que permite a la organización identificar el retorno sobre lo invertido en la campaña.

Ya que se ha discutido la funcionalidad de una solución de CRM, se debe definir la arquitectura y relación que tendrá con los distintos sistemas (operacionales, transaccionales y de gestión) dentro de la organización. Aunque el enfoque del presente trabajo no es estrictamente tecnológico, se debe tener claro el concepto de la integración de la propuesta tecnológica con los sistemas existentes.

Debido a que la nueva arquitectura de CRM cuenta con una diversidad de módulos, cada una con su funcionalidad específica para solucionar los requerimientos de la institución financiera, generalmente es visualizada como un ecosistema formado por la parte de CRM Operacional, CRM Analítico y CRM Colaborativo.

El CRM Operacional se refiere a todos los sistemas de Back Office, es decir los que no tienen relación directa con los clientes de la institución financiera. En este rubro se encuentran los sistemas de Enterprise Resource Planning, en donde se administra tradicionalmente la gestión de pedidos en las empresas de producción. Además se cuenta con sistemas de Gestión de Proveedores y con otros sistemas de Back Office, que normalmente son sistemas heredados (legacy systems).

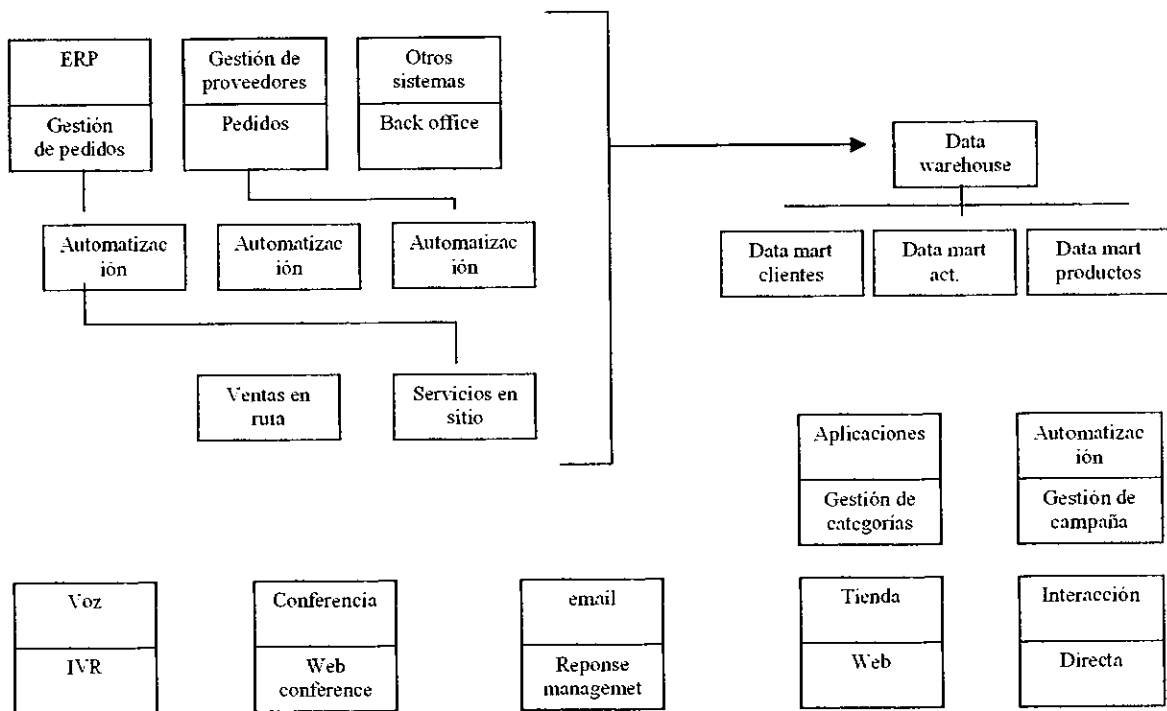
El CRM Operacional también tiene un importante componente de Front Office, en donde se encuentran los tres módulos principales de las soluciones previamente descritas. Se encuentran la automatización del servicio, la automatización del mercadeo y la automatización de ventas.

El componente de CRM Analítico es el que provee toda la información necesaria para la operación del CRM Operacional y Colaborativo. Consta de un Data Warehouse principal y varios Data Marts, entre los que se encuentran el Data Mart de Clientes, el Data Mart de Actividades de Clientes, y el Data Mart de Productos. Además, se cuenta con sistemas de gestión de segmentos o categorías y con un módulo de gestión de campañas, el cual está atado al componente de Automatización de Mercadeo.

Finalmente, el CRM Colaborativo es uno de los módulos más importantes dentro de la arquitectura de CRM, debido a que es en donde se maneja la interacción con el cliente.

Dentro de los componentes de el CRM Colaborativo se tienen el IVR (Interactive Voice Response), el Call Center, el sitio Web y el módulo de interacción directa con el cliente, cuando el consumidor se presenta ante un representante de la institución financiera.

Gráfico 14. CRM colaborativo



V. IMPACTO ECONÓMICO DE LA ESTRATEGIA CRM EN LAS INSTITUCIONES FINANCIERAS

En estos tiempos de economías cada vez más complicadas y competencia incremental y agresiva, se hace cada vez más importante realizar decisiones de inversión bajo un profundo y análisis. Esto es especialmente importante en el caso de implementaciones de sistemas que apoyen una estrategia de CRM (Customer Relationship Management), en donde la tasa de fracaso de los proyectos es extremadamente alta, variando de un 25 a 77%, de acuerdo a estudios realizados por consultores especializados.¹ Por lo tanto, los financieros de las instituciones están requiriendo que las inversiones sean justificadas en función del impacto económico que las mismas tendrán en el negocio.²

Se vuelve entonces imperativo que las organizaciones estén en capacidad de predecir correctamente el impacto que los proyectos de Customer Relationship Management tendrán en sus negocios.

Los beneficios que se obtendrán al implementar una solución de CRM en una institución financiera podrán ser los siguientes:

- Incremento de las ventas de un 5% a un 25%, por medio de la venta cruzada de productos, el marketing dirigido y la prospección de clientes de acuerdo a parámetros establecidos por la institución financiera.

¹ Meta Group, "How Do I Plan for CRM in a Slowing Economy? Proving ROI to the Business", How to Teleconference, June 21, 2001

² Mario Apicella, "Solid CRM is difficult, But not Impossible", InfoWorld. Lead with Knowledge, May 16, 2001, pg. 1.

- Ahorros del 10 al 15% en la detección de fraudes, especialmente en el área de tarjetas de crédito.
- Costos por envío de correo disminuyen de 10 a 20%, debido a que ahora las instituciones pueden enviar estados de cuenta integrados por cliente, aunque tenga varios productos. Además, se puede realizar una campaña de actualización de datos de los clientes para verificar la validez de las direcciones de envíos y reducir los costos por envío retornado.
- **Disminución de los costos de administración de la institución financiera de un 10 a 15%**, debido a que se automatizan procesos, se masifica el uso de canales no tradicionales (online, teléfono, atm's) que son más económicos para la institución y se cuentan con procesos debidamente diseñados con lo que se evitan reprocesos y personal no necesario.
- Incremento en la Retención de clientes del 5 al 10%, por medio de un mejor servicio y satisfacción de las necesidades específicas del cliente.
- Disminución de los costos de mercadeo. Según resultados de estudios realizados, cuesta de 6 a 10 veces menos atraer a un cliente nuevo que retener a uno existente, por lo que la estrategia de mercadeo de la institución financiera debe contemplar una campaña para fomentar la retención de los clientes existentes y motivar la venta cruzada de productos. Según cálculos, un 5% de aumento en la retención de clientes tiene un resultado de un aumento en el 75% de las utilidades de la organización.
- Además, por medio de la estrategia de CRM se puede identificar a los clientes que le son más rentables a la organización, con lo que se puede transmitir ese conocimiento a la fuerza de ventas para que prospecten de acuerdo al perfil de cliente.

- Al implementar una solución de CRM se han identificado reducciones de costos en la capacitación al personal de atención al cliente, en lo que respecta al conocimiento de los productos de la institución, ya que el sistema los apoya en ese sentido. Además, se ha encontrado que una exitosa implementación de CRM incide en empleados más leales a la organización y satisfechos con sus labores, ya que se les compensa de acuerdo a metas de trabajo claramente establecidas y tienen la facultad (empowerment) de tomar importantes decisiones para solucionar las necesidades de los clientes.
- Uno de los beneficios más importantes con una estrategia y tecnología de CRM es que, como ya se mencionó, es más económico retener clientes que prospectar. Al mismo tiempo existen ahorros al no tener que realizar análisis de riesgos tan exhaustivos al momento de realizar venta cruzada de un producto, ya que se cuenta con información necesaria para analizar el riesgo crediticio del cliente. Además, con toda la información consolidada del cliente, se puede poner en práctica la Ley de Prevención de Lavado de Activos, por medio de la Política de Conoce a tu Cliente, ya que se deja registro de las actividades del cliente con el banco y se fomenta un conocimiento del mismo.
- Por medio de la estrategia de CRM se puede capitalizar sobre el crecimiento en participación del mercado que se experimentó durante la década de los noventas. Durante la consolidación de los sistemas financieros (fusiones y adquisiciones) se obtuvieron las bases de datos de clientes diversas, por lo que se puede pensar como un gran mercado para la colocación de los productos del banco, por medio de la venta cruzada. Se deben realizar los análisis específicos para determinar los clientes que son aptos para tener ciertos productos y ofrecérselos, ya sea por medio de una llamada telefónica, por medio

de su estado de cuenta, email, o por medio de la visita de un representante.

- Al aplicar la transformación de e-habilitar la organización, la cual es fundamental para el éxito de la iniciativa CRM, se debe realizar el esfuerzo de trasladar la mayor cantidad de transacciones y clientes para que utilicen los canales tecnológicos, como lo son la banca por Internet y la banca por teléfono. En el estudio operativo se mostró un diagrama en el que se discutían los costos de las transacciones según los distintos canales, notándose que los canales tecnológicos eran más económicos para la organización.
- Al mismo tiempo, al trasladar el volumen transaccional a canales tecnológicos, se reducen los gastos administrativos al tener un Back Office más liviano y menos reclamos debido a errores humanos. Las instituciones financieras deben tener una campaña de identificar clientes para trasladarlos a canales tecnológicos.
- Al repensar el modelo de negocio, antes de iniciar el proyecto de CRM, se debe realizar un análisis de la segmentación y rentabilidad de los clientes. En dicho análisis se identificaron que existen clientes que no son rentables a la organización, por lo que podrían existir beneficios desde dos enfoques. El enfoque 1 indica que se debe motivar al cliente a que cambie de institución financiera, sólo allí ya hay beneficios económicos ya que se evita la pérdida de esos recursos malgastados en un cliente no rentable. Si la institución financiera no se atreve a abordar la situación de una manera tan tajante, debe tratar de influir sobre el comportamiento del cliente, haciéndole más atractivo cierto comportamiento que le es más rentable a la organización, motivándole a que utilice ATM's, banca por teléfono, tarjeta de débito, banca por internet. Sin embargo, debe haber un análisis de la rentabilidad por cliente y un departamento de "inteligencia del negocio" que se encargue de identificar a esos clientes.

- Por medio del rediseño de los procesos se logra una integración más transparente del front office y el back office de la institución financiera, eliminando todos aquellos elementos que son reprocesos, controles duales o actividades que no agregan valor al proceso ni al cliente. Por lo tanto, se tendrán beneficios en reducción de tiempos, costos administrativos y mayores eficiencias.
- Por medio de la solución tecnológica de CRM, los representantes de atención al cliente pueden recolectar valiosa información acerca de los clientes, la cual podrían grabar en el sistema y podría ser utilizada en el futuro para la venta cruzada o para conseguir que dicho cliente traslade algún producto de otra institución financiera. Asimismo, por medio del conocimiento de los clientes uno a uno, y segmentándoles de acuerdo a necesidades, se puede obtener valiosa información que se puede utilizar para el desarrollo de nuevos productos. El valor agregado es que ahora el producto se va a desarrollar según una necesidad real identificada, con base a información disponible. Además, ya se tienen clientes prospectados a quienes se les puede ofrecer el producto.
- Otro de los aspectos en los que se pueden obtener beneficios económicos es en las tarifas que se cobran por ciertos servicios. Tradicionalmente, los encargados de agencias tenían a discreción realizar los cobros de ciertos servicios que prestan las instituciones financieras, ahora por medio del CRM y el DataWarehouse, se puede tener un modelo en el que, en base a lo que representa el cliente para la organización, el sistema (previamente parametrizado) puede indicar a la persona que atienda al cliente, si debe realizar el cobro o no. Igual situación aplica cuando los clientes llegan a solicitar cambio de divisas, se podría indicar a quien esté atendiendo, qué tasa se le puede ofrecer al cliente, de acuerdo con su perfil (rentabilidad) y la tasa del día.

- La orientación hacia el cliente que conlleva la implementación de una estrategia de CRM tiene implicaciones muy interesantes en el servicio al cliente.
- Sin embargo, servicio al cliente no debe restringirse a las situaciones en las que todo va bien o en las que el cliente solicita alguna rectificación por algo que la institución financiera ha hecho mal, sino que también aplica cuando se deba realizar la labor de cobro. Es importante que la persona que realice la labor de cobro esté consciente del valor que un cliente en específico pueda tener para la institución, ya que si no es atendido debidamente, podría llevar su negocio a otra institución.
- Un importante beneficio a obtenerse de la estrategia de CRM, es la habilidad para responder a la competencia y cambios en el mercado. Permite la entrega de cambios a productos, precios y rápido acceso a obtener información actualizada de los clientes.
- El esfuerzo de marketing debe estar enfocado en la retención de los clientes existentes y en ofrecer productos a éstos, antes de ir a buscar nuevos clientes. Uno de los beneficios más importantes que se obtienen con la implementación de CRM y con el servicio de clase mundial, es que se ha demostrado que un cliente satisfecho con su institución financiera da buenas referencias a por lo menos cinco de sus conocidos, mientras que una persona que no está satisfecha con su institución financiera da malas referencias a por lo menos once personas. Por lo tanto, las organizaciones deben esforzarse en atender, retener y exceder las expectativas de los clientes, ya que esos clientes satisfechos se convertirán en la fuerza de ventas de la organización por medio del "marketing de boca en boca".

- Otro de los beneficios que se pueden obtener por medio del componente tecnológico de CRM es la capacidad de realizar encuestas acerca de productos o satisfacción a los clientes y analizar los datos para sacar valiosas conclusiones. Así, la institución se ahorra en contratar empresas que realicen mediciones de servicio y encuestas.
- En el área de Recursos Humanos existen grandes ahorros que hacer al implementar la estrategia de CRM, ya que al contar con la información consolidada y el sistema apoyando en la venta de productos, en la resolución de reclamos y consultas, el personal no necesita excesiva capacitación en los productos, el staff está más motivado y facultado. Además, los planes de incentivos van de acuerdo a retención de clientes existentes y adquisición de nuevos clientes (en base a parámetros establecidos, tanto por el área de riesgo bancario, como por el departamento de mercadeo, que analiza perfiles y rentabilidades). Así, hay ahorros sustanciales en el reclutamiento y selección de personal, ya que al tener staff motivado y facultado (empowered) los índices de rotación disminuyen. Según estudios realizados por Hewson Consulting, personal motivado incide en aumentos en ventas por 5%.
- Desde un punto de vista de outsourcing y socios estratégicos, la implementación de CRM con su componente vital de reingeniería de procesos permite que la institución financiera identifique áreas de mejora que incidan tanto en la reducción de costos y aumento de utilidades tanto de la institución como de la empresa que presta el outsource, así como disminución de tiempos de servicio hacia el cliente.

Los costos de los proyectos de CRM han sido estimados, considerando varios factores que afectan los mismos:

1. Número de asientos (usuarios).
2. Licenciamiento (42% del costo total).
3. Configuración e instalación (14% del costo total).
4. Interfases (13% del costo total).
5. Consultoría estratégica y de procesos (8% del costo total).
6. Administración del proyecto (7% del costo total).
7. Implementación (2% del costo total).
8. Entrenamiento (14% del costo total).

Como se puede observar, el costo del licenciamiento es un gran porcentaje del total; sin embargo, lo más importante es el alto porcentaje de recursos económicos que se destinan a la capacitación del personal.

Existen, varios factores importantes que deben ser considerados y tomados en cuenta para realizar un análisis financiero de su proyecto de CRM:

- La justificación del proyecto de CRM debe estar acompañada de procesos administrativos, en los que se tenga una metodología clara y definida desde el inicio del proyecto y en la que se asignen responsabilidades a los colaboradores de la institución.
- Debe establecerse una clara definición de ROI del proyecto, ya que es un término muy utilizado por los vendedores y los consultores, pero debe estarse claro del análisis financiero y resultados que se esperan. El criterio más utilizado es el de NPV, TIR y Beneficio Costo.
- Las proyecciones de los costos de un proyecto de CRM debieran considerar los riesgos asociados por el rechazo al cambio de los usuarios finales, riesgo que debe ser debidamente administrado y

solucionado desde el inicio del proyecto para evitar que se inflen los costos del proyecto.

- La evaluación económica del proyecto de CRM debe ir acompañada o formar parte de una evaluación integral en la que se incluya un análisis estratégico de la situación de la institución y donde quiere estar, las expectativas del cliente, un análisis del posicionamiento de la institución ante la competencia y con base en la capacidad de la organización de administrar el cambio en el recurso humano.

Se debe tener un claro entendimiento de cómo es única una justificación de CRM, ya que no es similar a los análisis financieros normalmente utilizados en los bienes capitales, debido a que en esos casos es fácil identificar los costos de adquisición y operación de la maquinaria o lo que se está evaluando.

Sin embargo, un proyecto de CRM tiene costos que normalmente no son conocidos, no existen criterios para identificar los flujos y no se sabe a cabalidad el tiempo de vida. Todos estos factores crean ciertas situaciones que deben ser consideradas:

- Un proyecto de CRM es "cara al cliente" por lo que los problemas que se tengan al implementar tendrán un impacto directo sobre la impresión que el cliente tenga de la institución financiera.
- Durante un proyecto que involucra tecnología, muchas veces se va por un ciclo de mejora continua, con lo que el sistema cambia dinámicamente a través del tiempo, no permaneciendo estático. Así, la funcionalidad del sistema variará a través de los meses, así como lo hará su rentabilidad o los beneficios que resulten.
- El costo del comportamiento humano es sumamente importante, tanto a nivel dentro de la organización como fuera de ella. La mayoría de fracasos de los proyectos de CRM se deben no a fallas técnicas sino debido al rechazo que los empleados tienen de utilizar el nuevo sistema y los nuevos procesos. Por ejemplo, el rechazo al cambio ha

inflado los costos de algunos proyectos de 300 a 400% en algunos casos. Por lo tanto cobra relevancia la correcta administración del cambio que se debe llevar a cabo.

En conclusión, se debe justificar un proyecto de CRM tomando en cuenta más allá que solo cifras. Debe haber una cantidad de criterios involucrados, como lo deben ser: posicionamiento y visión estratégica, expectativas y demandas de los clientes, y la capacidad y disposición de aceptar el cambio requerido.

Una de las maneras más importantes de definir el proyecto, será de acuerdo a lo que se desea obtener. Una herramienta valiosa serán los análisis financieros que se realicen para justificar el proyecto. Se utilizará un análisis de tipo ROI, específicamente el TIR. Dentro de los inputs que se requieren para realizar el análisis están: la inversión, los beneficios netos y el período de tiempo. Se obtendrá como resultado una tasa de interés.

A primera vista, los costos de la inversión son considerados como un evento que sucede una sola vez (inversión). Los beneficios netos (beneficios menos costos) a través del tiempo del proyecto son estimados. Los cálculos de ROI determinarán la tasa de interés equivalente que se devengará de la inversión, la cual podrá ser negativa o positiva. Esta es la tasa de retorno sobre la inversión. Las organizaciones tendrán una tasa mínima que debe ser excedida para que el proyecto de inversión sea aprobado.

Los análisis de retorno sobre la inversión generan ciertas dudas sobre los directivos y encargados de hacer decisiones en estos tipos de proyectos de CRM. Esto es debido a que no son considerados lo suficientemente estables para predecir de una manera realista flujos de efectivo que sean válidos para varios años. Con la naturaleza cambiante de la tecnología y procesos de CRM

esto se vuelve cada vez más complicado. De esta manera, se recomienda que una vez se han identificado los flujos de efectivo, se calcule el ROI, para evaluar la viabilidad financiera del proyecto, teniendo en cuenta que éste es solamente un estimado y que deben ser considerados factores como los mencionados con anterioridad.

VI. CASO PRÁCTICO: IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIA DE CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT EN UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA DE GUATEMALA

Las instituciones financieras en Guatemala cuentan con muchos de los problemas que resuelve la estrategia de CRM, Customer Relationship Management. Entre ellos se pueden mencionar altos costos de operación, no existen procesos definidos y no existen funciones encargadas de velar por la relación del cliente dentro de la organización. Por lo tanto, una estrategia de CRM puede ser muy atractiva para capitalizar sobre las oportunidades de mercado y posicionarse de una manera firme por sobre los competidores.

De acuerdo con la información recolectada, una implementación de una estrategia de CRM tendría aproximadamente 600 usuarios, por lo que los costos en los que se incurriría para dicha implementación tendrían la siguiente estructura:

Cuadro 4. Estructura de costos caso práctico

Número de asientos		600
Licenciamiento	42.00%	\$756.00
Configuración	14.00%	\$252.00
Interfases	14.00%	\$252.00
Consultoría estrategia y procesos	7.00%	\$126.00
Administración del proyecto	7.00%	\$126.00
Implementación – Piloto	2.00%	\$36.00
Entrenamiento (Capacitación)	14.00%	\$252.00
TOTAL POR ASIENTO		\$1,800.00
TOTAL EN DÓLARES		\$1,080,000.00
TOTAL EN QUETZALES		Q8,640,000.00
TIPO DE CAMBIO	8.00	

Si se estiman los beneficios, de acuerdo a los beneficios esperados que fueron presentados en la parte económica del estudio, y utilizando el estado de resultados de la institución que ha sido tomada como ejemplo, se tienen los siguientes beneficios posibles:

Incremento en los ingresos por productos financieros: 1%

Disminución en los costos de administración: 2%

Para iniciar el análisis financiero de las variables, se considerará que durante el primer año de la implementación de la estrategia no se obtendrán beneficios, ya que será durante esta etapa en la que se diseñará la misma para la institución financiera, y en la que se requerirán ajustes en el funcionamiento

de la organización como tal. Incluso, el crecimiento de la institución se podría ver afectado por el proceso de adaptación. Tomando un enfoque un tanto optimista o la que parece más probable, en la que se considera que el rendimiento del banco será igual, sin considerar efecto alguno por la implementación de la estrategia de CRM. Además, debe mencionarse que el análisis financiero se realiza a un horizonte de planeación de tres años, ya que debido a que es una inversión en tecnología, el ambiente es sumamente cambiante, y el proyecto debe estar debidamente definido en su planeación de implementación como en su análisis de tipo financiero para ser logrado en el menor tiempo posible. Así, los flujos de efectivo tendrían la siguiente estructura:

Cuadro 5. Flujos de efectivo caso práctico

AÑOS	COSTOS	BENEFICIOS	FLUJO NETO DE FONDOS	RECUPERACIÓN
0	Q 8,640,000.00	Q -	Q 8,640,000.00	Q -8,640,000.00
1	Q -	Q -	Q -	Q -8,640,000.00
2	Q -	Q 6,224,094.70	Q 6,224,094.70	Q -2,415,905.30
3	Q -	Q 6,286,335.65	Q 6,286,335.65	Q 3,870,430.35

INDICADORES DE RENTABILIDAD

AÑOS	Beneficios netos	Factor de descuento	Flujos netos descontados
0	8,640,000.00	1.000	8,640,000.00
1	-	0.909	-
2	6,224,094.70	0.826	5,143,879.92
3	6,286,335.65	0.751	4,723,017.02
NPV			1,226,896.93
TIR			16.07%
Relación B/C			1.1420

año 1	año 2	año 3
616247000	622409470	628633564.7
0.01	0.01	0.01
6162470	6224094.7	6286335.647

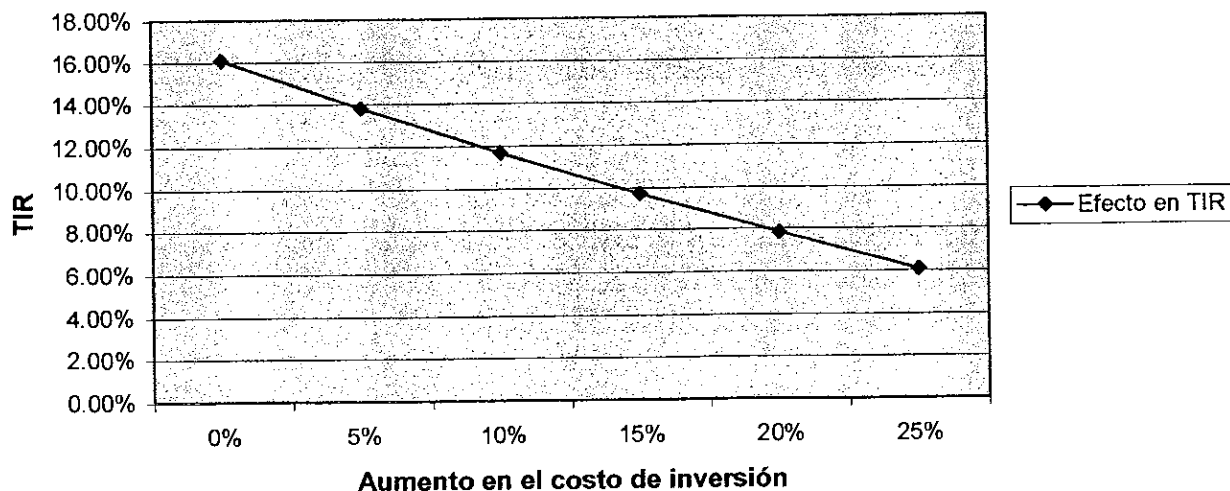
Por lo tanto, se observa que utilizando un escenario pesimista en el que únicamente se aumentan los ingresos por productos financieros (como resultado de mayor venta cruzada de productos de colocación y efectivas inversiones de los recursos captados por la institución financiera) en un 1%, el proyecto es rentable, obteniendo una TIR de 16.07%, lo cual es aceptable. Además, se puede observar que el análisis financiero es favorable al considerarlo bajo varias herramientas como lo son el Valor Presente Neto, la Tasa Interna de Retorno y el Beneficio Costo. Sin embargo, vale la pena mencionar que se tomaron en consideración algunos supuestos importantes:

- No existe impacto alguno en el presupuesto de la organización, se mantiene el actual y se vela por una eficiente ejecución presupuestaria, en la que se justifiquen las inversiones, iniciativas y proyectos por análisis de naturaleza similar al actual.
- No se considera el efecto del tipo de cambio y la inflación en el análisis.

La consideración de tan importantes supuestos se basa en la naturaleza del presente trabajo en el que se ilustra una estrategia y tecnología que posicionará a la organización por sobre sus competidores y más importante en un lugar primordial en la preferencia de sus clientes. Por lo tanto, solamente se ilustra la factibilidad económica de llevar a cabo el proyecto, basado en la necesidad cada vez más creciente de justificar los proyectos y obtener el apoyo de las áreas financieras de las organizaciones. Además, se deben tener claras las expectativas y beneficios que se obtendrán, para evitar futuros malentendidos. Como se ha mencionado, la justificación de la implementación de la estrategia tiene un componente financiero como estratégico.

Si se realiza un análisis de sensibilidad, se observa que los costos de la inversión en la implementación de la estrategia de CRM deben ser debidamente administrados y se debe velar sin excederse en ellos, debido a que tienen un impacto fuerte en la rentabilidad del proyecto.

Gráfico 15. Análisis de sensibilidad al aumento de la inversión en relación a tasa interna de retorno (TIR)



En conclusión, se puede observar que financieramente la implementación tiene sentido y el presente trabajo debe servir como una justificación del porqué se debe llevar a cabo un proyecto de esta naturaleza y el impacto que tendrá en el negocio financiero, como su aplicación en otras industrias.

VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CRM es una estrategia de negocios, no es una tecnología o un producto en sí mismo.

La implementación de una estrategia de CRM requiere que se lleven a cabo transformaciones radicales en la organización, los procesos, los sistemas y los recursos humanos de la institución financiera. Además, requiere repensar el modelo de negocio bajo el que se opera actualmente.

CRM se enfoca principalmente en dos aspectos: La interacción y el conocimiento de los clientes.

La reinención de la institución financiera no es sencilla; sin embargo, es inevitable para el posicionamiento competitivo de la organización ante sus competidores.

Los aspectos que motivan la implementación de una estrategia de CRM son: El aumento de la competencia, la importancia e impacto del Internet, la creciente importancia de la tecnología en las organizaciones como servicio al cliente a los negocios, la necesidad de prestar un servicio de calidad y diferenciado ante los competidores y la optimización de los recursos de la organización.

Los factores que fueron identificados como críticos para el éxito, son el liderazgo de la dirección de la empresa, una efectiva administración del cambio, una definición clara de las expectativas que se tienen del sistema, una calendarización realista e involucrarse en un ciclo de mejora continua.

Internet, es uno de los componentes importantes de la estrategia de CRM. Proporciona beneficios tanto a los clientes como a la institución financiera. A los clientes, les permite realizar transacciones las 24 horas del día, los 7 días. Además, los clientes obtienen un buen servicio sin esperar en línea y en cualquier locación donde se encuentren. Para la institución financiera, es un canal de bajo costo y automatizado.

Los canales no tradicionales han sido identificados como más rentables para la institución financiera, por lo que se debe tener una estrategia específica para trasladar volumen de transacciones y clientes hacia nuevos canales tecnológicos más económicos.

CRM, por medio de la satisfacción del cliente y de servicio de calidad que se presta, sirve como una barrera de entrada a los competidores, tanto actuales como futuros, y como una barrera de salida a los clientes, ya que están satisfechos con el servicio y les es incómodo trasladar sus operaciones a otra institución, debido a que tienen varios productos con la institución financiera.

VIII. BIBLIOGRAFÍA

- Apicella, Mario. 2001. *Solid CRM is difficult, But not Impossible*. 4ta. Ed. Estados Unidos. InfoWorld. 281 págs.
- Berry, Michael y G. Linoff. 1997. *Data Mining Techniques*. Estados Unidos. John Wiley & Sons. 1997. 362 págs.
- Hughes, Arthur. 1996. *The Complete Database Marketer*. 1ra Ed. Estados Unidos. McGraw Hill Professional Book Group. 341 págs.
- Newell, Frederick. 2000. *Loyalty.com*. 2da. Ed. Estados Unidos. McGraw Hill Professional Book Group. 525 págs.
- Tompson, John. 2001. *How Do I Plan for CRM in a Slowing Economy? Proving ROI to the Business, How to Teleconference*. 1ra. Ed. Estados Unidos. Meta Group. 772 págs.

