



Universidad de San Carlos de Guatemala  
Facultad de Ingeniería  
Coordinación de la Carrera de Ingeniería en Ciencias y Sistemas

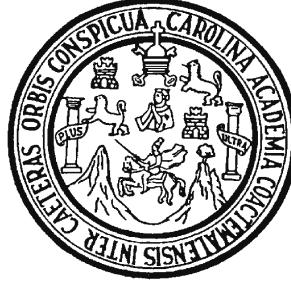
**EVALUACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN DE  
RELACIÓN DE CLIENTES (CRM) EN LA BANCA GUATEMALTECA**

Luis Rodolfo Farfán Mendoza

Asesorado por el Ing. Edgar Estuardo Santos Sutuj

Guatemala, mayo de 2006

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**EVALUACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN DE  
RELACIÓN DE CLIENTES (CRM) EN LA BANCA GUATEMALTECA**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA

FACULTAD DE INGENIERÍA

POR

**LUIS RODOLFO FARFÁN MENDOZA**

ASESORADO POR EL ING. EDGAR ESTUARDO SANTOS SUTUJ

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**INGENIERO EN CIENCIAS Y SISTEMAS**

GUATEMALA, MAYO DE 2006

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE INGENIERÍA



### **NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA**

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL I	
VOCAL II	Lic. Amahán Sánchez Álvarez
VOCAL III	Ing. Julio David Galicia Celada
VOCAL IV	Br. Kenneth Issur Estrada Ruiz
VOCAL V	Br. Elisa Yazminda Vides Leiva
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivonne Véliz Vargas

### **TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO**

DECANO	Ing. Sydney Alexander Samuels Milson
EXAMINADORA	Ing. José Ricardo Morales Prado
EXAMINADORA	Inga. Elizabeth Domínguez Alvarado
EXAMINADOR	Inga. Victoria Virginia Tala Ayerdi
SECRETARIO	Ing. Carlos Humberto Pérez Rodríguez

**HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR**

Cumpliendo con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

**EVALUACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN DE RELACIÓN DE CLIENTES (CRM) EN LA BANCA GUATEMALTECA,**

tema que me fuera asignado por la Coordinación de la Carrera de Ingeniería en Ciencias y Sistemas en enero de 2005

---

Luis Rodolfo Farfán Mendoza

## **AGRADECIMIENTOS A:**

<b>Dios</b>	Por la luz brindada en mi camino y por guiarme a culminar con éxito mi meta trazada.
<b>mis padres</b>	Luis Rodolfo Farfán Hernández e Irma Verónica Mendoza de Farfán; por guiarme y apoyarme hacia un mejor futuro.
<b>mis hermanos</b>	Juan Carlos Farfán Mendoza y Evelyn Mariela Farfán Mendoza; por el apoyo, cariño y amor brindado desinteresadamente.
<b>mi fiel compañera</b>	Maura Judith Prado Santos; por el apoyo, cariño y amor brindado desinteresadamente.
<b>mis hijos</b>	Luis Enrique Farfán Prado y Ana Sofía Farfán Prado; por ser mi inspiración y motivación en mi trabajo.
<b>mi asesor</b>	Ing. Edgar Estuardo Santos Sutuj, por compartir sus conocimientos y experiencia.
<b>mis amigos de carrera</b>	Alejandro Rafael Alfaro Soto y José Alfredo González Díaz, por su amistad y por formar parte del equipo que me permitió enfrentar las adversidades académicas del duro camino universitario.
<b>mis amigos</b>	Por su apoyo y colaboración durante la realización del presente trabajo.

## **DEDICATORIA A:**

**Dios**

Por ser la luz en mi camino.

**mis padres**

Luis Rodolfo Farfán Hernández,  
Irma Verónica Mendoza de Farfán.

**mis hermanos**

Juan Carlos Farfán Mendoza y Evelyn Mariela  
Farfán Mendoza.

**mi abuela**

Soledad Mendoza de Guerrero. †.

**mis amigos**

Alejandro A, José, Manuel, Jorge E, Edgar,  
Francisco S, Francisco G, Alejandro G, Maynor.

**mi amigo de carrera**

Félix Baldemar †.

# ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	VII
GLOSARIO	IX
OBJETIVOS	XI
RESUMEN	XIII
INTRODUCCIÓN	XV
<b>1. GENERALIDADES SOBRE CRM</b>	<b>1</b>
1.1. CRM	1
1.2. Beneficios de la Implantación de un sistema CRM	3
1.2.1. Mejora en los procesos de relación con los clientes	4
1.2.2. Incremento del conocimiento sobre los clientes	6
1.2.3. Aumento de las oportunidades de marketing y ventas, en función del conocimiento que se posee sobre los clientes	8
1.2.4. Mejor acondicionamiento a las ofertas y servicios, en base a las necesidades y deseos de los clientes	8
1.2.5. Reducción de costos	9
1.2.6. Aumento de Utilidades	9
1.3. Factores clave en la implantación de un sistema de CRM	10
1.3.1. Soluciones orientadas a negocios	11
1.3.1.1. Establecimiento de metas precisas	11
1.3.1.2. Participación de todos los departamentos afectados	11
1.3.1.3. Uso de los mejores empleados de la empresa	12
1.3.2. Administración del proyecto	12
1.3.2.1. Influencia en la organización	12
1.3.2.2. Cuidadoso seguimiento de los avances del proyecto	13

1.3.2.3. Consideración de interfaces, conversiones y transferencia de datos	13
1.3.2.4. Participación de numerosos individuos	13
1.3.3. Administración del cambio	14
1.3.3.1. Búsqueda de un promotor	14
1.3.3.2. Atractivo de la participación en el proyecto	15
1.3.3.3. Permanente comunicación con las partes interesadas	15
1.3.3.4. Mantener la calma y motivar al equipo	16
1.3.3.5. Capacitación y educación	18
1.3.4. Formulación y planeación de la estrategia de ejecución	19
1.3.4.1. Considere el uso del diseño rápido de aplicaciones	19
1.3.4.2. Rentabilidad de la implantación	19
1.3.4.3. Prevención contra soluciones excesivamente Especializadas	20
1.3.4.4. Actitud crítica en la selección del método	20
1.3.4.5. Oleadas de implantación	20
1.3.4.6. Atención a las victorias rápidas	21
1.4. Motivos por los que un sistema de CRM fracasa	21
1.4.1. Pensar que la tecnología es la solución	21
1.4.2. Falta de apoyo	22
1.4.3. No existe “pasión por el cliente”	22
1.4.4. Retorno de la inversión poco claro	23
1.4.5. Falta de visión y estrategia	23
1.4.6. No redefinir los procesos	24
1.4.7. Mala calidad de los datos e información	24
1.4.8. Problemas con la integración	25
1.4.9. No gestionar correctamente el cambio	25
1.4.10. Poca implantación de CRM analítico	25



<b>2. METODOLOGÍA DE TRABAJO</b>	<b>27</b>
2.1. Plan de trabajo	28
2.1.1. Pre-Estudio de empresas bancarias con sistemas de CRM	28
2.1.2. Desarrollo de Encuestas	29
2.1.2.1. Tópicos de evaluación	29
2.1.2.2. Especificación de la muestra	32
2.1.3. Ejecución de la encuesta	33
2.1.4. Análisis de la información y determinación de resultados	33
<b>3. BENEFICIOS Y CARACTERÍSTICAS NECESARIAS EN LA IMPLANTACIÓN DE SISTEMAS CRM</b>	<b>35</b>
3.1. Beneficios que han obtenido empresas bancarias en Guatemala con la implantación de sistemas de CRM	35
3.1.1. Identificación y eficiencia de los procesos de servicio al Cliente	36
3.1.2. Alta calidad de la información almacenada para la toma de Decisiones	37
3.1.3. Aumento de clientes y productos	38
3.1.4. Identificación de relaciones y actividades esenciales de los Clientes	39
3.1.5. Principales beneficios adquiridos	40
3.2. Otros beneficios adquiridos con la implementación de sistemas de CRM	43
3.2.1. Desarrollo de servicios y productos a la medida e Innovadores	43
3.2.2. Centro de atención al cliente	43
3.2.3. Interfaz de trabajo ordenada, agradable y disponible	44
3.2.4. Reportes de resultados	44
3.2.5. Administración de recursos con una nueva tecnología	45

3.3. Condiciones necesarias para la implantación de un sistema de CRM en una empresa bancaria	46
3.3.1. Capacitar al personal	46
3.3.2. Motivación a los empleados	46
3.3.3. Adquisición de una buena herramienta	47
3.3.4. Enfocar a todos los empleados al servicio al cliente	50
3.3.5. La buena comunicación con el equipo de implementación	50
3.3.6. La acertada definición y redefinición de procesos de atención al cliente	51
<b>4. PROBLEMAS QUE GENERAN FRACASO EN LA IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMAS DE CRM</b>	<b>53</b>
4.1. Problemas que generan fracaso en la implementación de sistema de CRM	53
4.1.1. Mala identificación y redefinición de procesos de servicio al Cliente	54
4.1.1.1. Mala identificación de procesos	54
4.1.1.2. Se identificaron los procesos pero se implementaron de forma incompleta	55
4.1.1.3. Mejorar los procesos dentro del sistema de CRM, pero internamente en la empresa no	55
4.1.2. Falta de motivación del personal que atiende al cliente	55
4.1.3. No conocer las funcionalidades del sistema adquirido	56
4.1.4. Inconsistencia en los datos de la empresa bancaria	56
4.1.5. Deficiencias funcionales del sistema adquirido	57
4.1.6. Otros problemas a considerar	58
4.1.6.1. No integrar a la empresa al cambio de enfoque	58
4.1.6.2. Falta de visión y estrategia	58
4.1.6.3. Información recopilada innecesaria y de mala calidad	59

4.1.6.4. Retorno de inversión poco claro	59
4.1.6.5. Problemas técnicos internos que inhabilitan el uso del Sistema	60
CONCLUSIONES	61
RECOMENDACIONES	65
BIBLIOGRAFÍA	67
APÉNDICE	69
1. Encuesta usuarios administrativos sistema CRM	69
2. Matriz del número de respuesta por opción de una pregunta	77
3. Matriz del porcentaje por opción de una pregunta	79



# ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

## FIGURAS

1	Vista piramidal de la edificación de un negocio cuando usa un CRM	2
2	Beneficios para clientes y empresas, trabajando con CRM	5
3	Interacción de clientes con empresas que poseen un sistema CRM	6
4	Información guardada e indispensable en un sistema CRM	7
5	Administración de participantes	16
6	Reacciones de los empleados al cambio	17
7	Empresas que han implementado sistemas de CRM versus tiempo de funcionamiento	35
8	Monitoreo de rendimiento e identificación de cuellos de botella en los procesos	36
9	Apoyo de la información almacenada en sistema de CRM en Guatemala	38
10	Actividades y relaciones de los clientes	39
11	Beneficios más importantes a corto plazo de implementar un CRM	41
12	Beneficios más importantes a largo plazo de implementar un CRM	42
13	Apoyo de las herramientas a las actividades de un CRM	47
14	Funcionalidad del sistema adquirido y su rendimiento	49
15	Ocurrencia de problemas por tipo en empresas que han Implementado un CRM	53



## **GLOSARIO**

### **CRM**

Administración de la relación de los clientes - *Customer Relationship Management* -, conjunto de metodologías y estrategias que ayudan a una empresa en la administración de las relaciones con sus clientes.

### **Centro de llamadas**

Lugar destinado en una empresa para la obtención y promoción de su empresa a sus clientes, mediante el uso de un sistema telefónico especializado.

### **Empresa bancaria**

Empresa que nacional e, internacionalmente, se encarga de administrar los bienes capitales de sus clientes y proveer los servicios necesarios para la administración de cada uno.

### **Clientes**

Persona jurídica o individual que presta los servicios de una empresa bancaria.





# OBJETIVOS

## General

Evaluar los beneficios y problemas de la implementación de un sistema de CRM, para justificar su uso en empresas bancarias en Guatemala.

## Específicos

1. Estudiar las generalidades de un sistema de CRM y los beneficios y problemas que se han obtenido en otros países, con la implantación de sistemas de CRM en todo tipo de empresas.
2. Determinar cuales deben ser las características que se deben cumplir antes de implantar un sistema de CRM y los beneficios que se obtienen con la implantación de sistemas de CRM.
3. Determinar las causas que originan el fracaso en la implementación de sistemas de Administración de las relaciones de los clientes en la banca Guatemalteca.
4. Determinar los problemas que derivan de la implantación de sistemas de CRM a nivel administrativo, de negocios y de gestión en empresas bancarias.



## RESUMEN

Actualmente, las empresas que prestan servicios a personas jurídicas o individuales, están iniciando un proceso de cambio hacia la calidad y servicio que prestan a sus clientes. Con este nuevo enfoque de servicio, están surgiendo nuevas tecnologías; herramientas que entre sus características benéficas están, aumentar las utilidades, ayudar en el mercadeo de nuevos productos y los actuales, minimizar los costos y mantener la confianza en sus clientes.

CRM - *Customer Relationship Management* -, Administración de las relaciones de los clientes, ayuda específicamente proporcionando los beneficios antes mencionados y estrecha la relación que existe con los clientes, actualmente. Este sistema basa su funcionalidad en la información que posee y el uso que le den a dicha información los usuarios del sistema. Mantiene informado tanto a clientes y a la empresa proveedora de servicios en cuanto a productos y necesidades de los clientes; proporcionando además con dicha información un control de las actividades de los usuarios frente a los clientes.

Como se ha mencionado es una herramienta muy útil y beneficiosa, pero ésta requiere, estrictamente, cambiar el enfoque dentro de la empresa para que la implantación de dicho sistema en una empresa bancaria en particular sea satisfactoria y exitosa. Actualmente, el índice de fracaso de sistemas de este tipo es muy alto (50 – 80 %) pero su fracaso está francamente, ligado al enfoque y capacidades con que se cuentan en la empresa.

Guatemala es un país que empieza un proceso de innovación y se está adentrando a la globalización, la cual promete un aumento de competencia, que absorberá empresas con déficit tecnológico. Por lo tanto, es muy importante identificar los problemas que originan el fracaso de sistemas de CRM, así como determinar las características que una empresa debe considerar para poder optar a la implantación. En el presente trabajo se identifican todas éstas necesidades y se establece un análisis preliminar de cómo se encuentra las empresas bancarias en cuanto a uso de dichos sistemas.

## INTRODUCCIÓN

En nuestro país, en la última década, las empresas han llevado a cabo muchos esfuerzos en pro del desarrollo en el mismo. Uno de esos esfuerzos es la utilización de Sistemas de CRM - Administración de la Relación con los Clientes; *customer relationships management* -, que las empresas emprenden con el fin de fortalecer las relaciones con sus clientes.

En Guatemala, algunas empresas Bancarias y de otra índole ya han implantado sistemas de CRM, con los cuales pretenden aumentar sus utilidades al fortalecerse con sus clientes, brindándoles las facilidades que proporciona un sistema de CRM.

Todas las empresas que lo han emprendido y están por realizarlo; posiblemente conocen de los beneficios y de los éxitos que lograrán al implantarlo, pero no han tomado en cuenta que sucederá si lo utilizan de mala manera o peor aun lo utilizan para lo que no fue hecho o pensado.

El presente trabajo presenta los resultados a la evaluación de los beneficios y fracasos que conllevó la implantación de sistemas de CRM en empresas bancarias en Guatemala. Para lo cual se revisó, bibliográficamente, que fracasos se han dado en otros países más desarrollados que el nuestro y lo han implantado, como guía en nuestro estudio. Por medio de entrevistas y pláticas con personas ligadas a los sistemas de CRM implementados de empresas particulares, se logró determinar los factores de peso, las cuales lograrán hacer del sistema muy beneficioso; así como sus debilidades

encontradas a través del uso y del desarrollo del mismo tanto a nivel Administrativo, de Negocios y de Gestión.

La globalización de los mercados, hace que Guatemala busque ventajas competitivas para diferenciar sus productos y servicios, la próxima firma de tratados de libre comercio, integración centroamericana, etc. Hace requerido que Guatemala transforme la calidad de lo que produce o sirve. Es por ello que las empresas buscan encontrar como atender de mejor manera a sus clientes, para este cometido hay varios aspectos, como: satisfacción total, certificaciones internacionales en producción, crear lealtad del cliente y además un sistema de información que le permita saber lo que sus clientes buscan, sus necesidades y manejo de las quejas en las empresas. Aquí se hace importante el manejo de un CRM las empresas a través de toda su organización tienen una herramienta que les permite tener todos los detalles de sus clientes.

El mercado de la banca en Guatemala ha estado cambiando constantemente, se han visto fusiones, compras, quiebras, ingreso de bancos del exterior, etc. El sector financiero del país va a tener cambios fuertes y cada banco que participa debe buscar un diferenciador, es por ello que es importante abarcar el tema de CRM, donde cada entidad financiera de antemano tenga información para crear ventajas competitivas sobre los servicios y productos para el país.

# **1 GENERALIDADES SOBRE CRM**

CRM en Guatemala, actualmente es una teoría, que ayuda a empresas en la administración de la relación con sus clientes. Satisfaciendo con dicha administración a los clientes con mejores servicios y productos y a la empresa que lo posea aumentando sus ganancias, prestigio y calidad.

A nivel internacional CRM existe y esta adecuado a las necesidades de distintas empresas, muchas han fracasado y otras han tenido el éxito esperado. El problema básico es que muchas organizaciones no entienden en realidad que es, como aplicarla y quien es el beneficiario. Pero que se debe conocer de un sistema CRM para lograr el éxito y evitar el fracaso; todos estos temas serán descritos en este capítulo, basados en experiencias de empresas a nivel mundial y análisis de distintos autores.

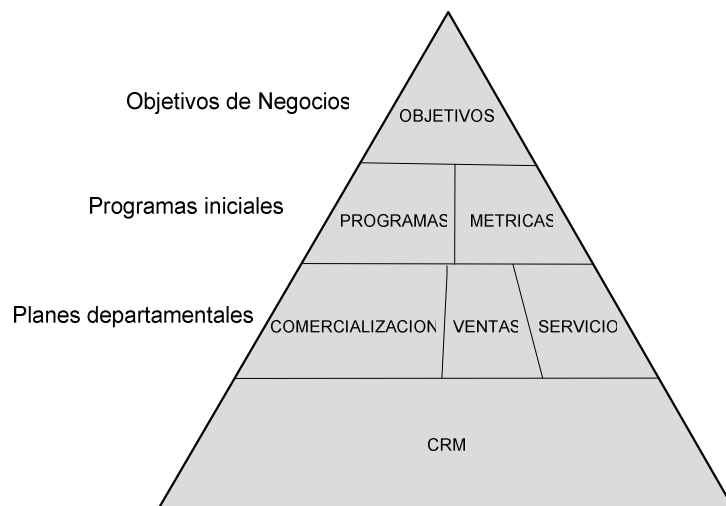
## **1.1 CRM**

Administración de la Relación con los Clientes (CRM: Customer Relationship Management), trata como su nombre lo indica de las relaciones que una empresa mantiene con su cliente, de acuerdo a los productos y servicios que proporcione. Donde el sistema ayudará a mantener dicha relación más estrecha, favoreciendo tanto al cliente como a la empresa o proveedor del servicio.

La gestión de relaciones con los clientes es un enfoque global para el establecimiento, mantenimiento y ampliación de relaciones de los clientes. Es global, porque la gestión de relaciones con los clientes no está asociada única y exclusivamente a las ventas, el marketing o a un departamento de servicio al cliente, la implantación de un CRM debe ser una forma de hacer negocio que implique a todas las áreas de una organización. Es un enfoque porque es el camino que se debe seguir estratégicamente, con un plan definido. Al ser implementado se recopilarán y analizarán los datos relativos a los clientes preseleccionados; y con dicha información se podrá comprender y predecir su comportamiento. Si sumamos esta información a los esfuerzos del marketing, resultará más satisfactorio tanto a la hora de descubrir nuevos clientes, como de cultivar una mayor distribución de la actual cartera de clientes.

Según Paul Greenberg, en el libro CRM at the Speed of Light (CRM a la velocidad de la luz), es un conjunto de procesos y tecnologías para administrar las relaciones con clientes potenciales y actuales, negocios del otro lado del mercado, ventas y servicios por un canal de comunicación.

**Figura 1. Vista piramidal de la edificación de un negocio cuando usa un CRM.**





Los objetivos de negocios definen las estrategias ha seguir para llevar a cabo los programas iniciales, delimitando el tiempo y contemplando un mercado objetivo.

Estos objetivos se plantean para cumplirse entre uno a cinco años, donde el principal objetivo de negocio es la expansión del negocio con un incremento de clientes nuevos y el mantenimiento de los actuales. Los programas iniciales son planes a corto plazo contemplados dentro de los objetivos de negocios, con los que se pretende por medio de medidas y estrategias expandir el número de clientes y mejorar la satisfacción de los clientes para cumplir con los objetivos de negocios.

Planes departamentales detallan la forma en que se cumplirán los objetivos y programas iniciales. Un plan de aviso automático vía e-mail, creación de un sitio en internet para mejor servicio al cliente y la creación de un centro de llamadas (Call center) como foco de retención de información, son probables planes departamentales adecuados a un CRM. Y la tecnología es la base del cimiento del sistema, ya que es indispensable para proveer de un mejor servicio al cliente, tanto operacionalmente como analíticamente.

## **1.2 Beneficios de la implantación de un sistema CRM**

Con el desarrollo e implantación de un Sistema de CRM para una empresa, lo que se espera a nivel general es un aumento de los beneficios (rentabilidad) que se reciben, al tener una relación más estrecha y mayor conocimiento sobre el cliente.

Según, Andrés Vegas Aneiros (División de Inteligencia de Mercado, Telefónica I+D) los beneficios se centran en los siguientes puntos:

- 1 Mejora en los procesos de relación con los clientes
- 2 Incremento del conocimiento sobre los clientes
- 3 Aumento de las oportunidades de marketing<sup>2</sup> y ventas, en función del conocimiento que se posee sobre los clientes
- 4 Mejor acondicionamiento a las ofertas y servicios, en base a las necesidades y deseos de los clientes.
- 5 Reducción de costos
- 6 Aumento de Utilidades

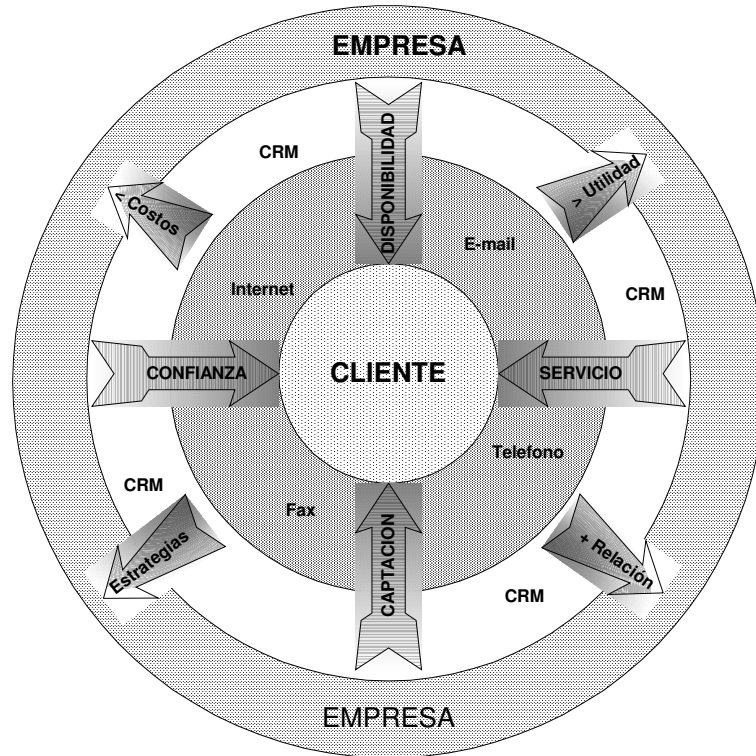
### **1.2.1 Mejora en los procesos de relación con los clientes**

Los clientes podrán recibir una mejor atención y consulta, sobre sus operaciones dentro de la empresa, desde donde ellos tengan la accesibilidad más cómoda o desde los distintos puntos de servicio, basado en el segmento en el que se encuentre, así como el valor que este tenga para la empresa.

---

<sup>2</sup> El marketing relacional se puede definir como "la estrategia de negocio centrada en anticipar, conocer y satisfacer las necesidades y los deseos presentes y previsibles de los clientes". (business@improven-consultores.com).

**Figura 2. Beneficios para clientes y empresas, trabajando con CRM**

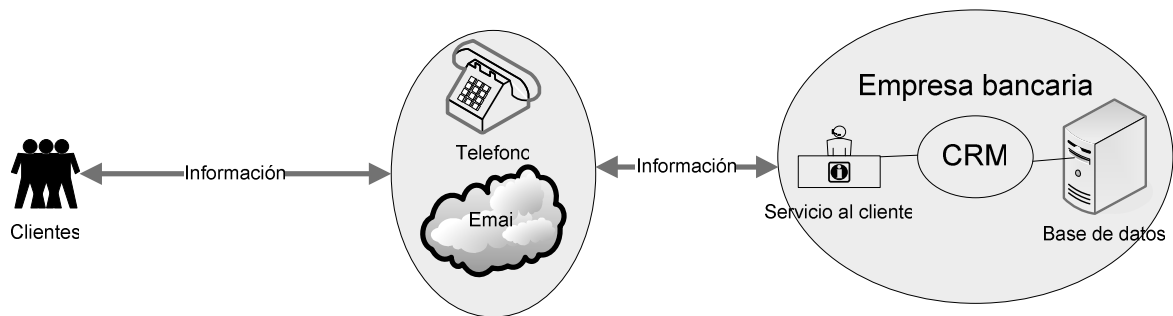


Por ejemplo aplicado a una empresa Bancaria, puede que exista un segmento que no tenga acceso fácil a los distintos puntos de servicio o agencias, tanto por el horario de atención como por la distancia. Para dicho segmento de clientes, una buena opción de campaña de servicios, es la promoción e implantación de un sistema web en línea por internet; en donde los clientes tendrán acceso a sus cuentas y con ellas efectuar pagos de servicios, transferencias, solicitudes, reversiones, etc. Actividades que podrá efectuar desde su trabajo, su casa o desde cualquier otro lugar con acceso a la red mundial.

De igual forma, el banco o la empresa con un sistema de CRM podrán informar de productos o servicios nuevos, donde ellos de acuerdo a información que poseen del cliente, pueden establecerlo como posible candidato al mismo.

Este contacto puede ser vía telefónica, vía correo electrónico o tradicional, o estar pendientes al momento de visitar una sucursal.

**Figura 3. Interacción de clientes con empresas que poseen un sistema CRM**



### 1.2.2 Incremento del conocimiento sobre los clientes

En un Sistema de CRM, encontramos dentro de sus características que se enfoca directamente en los clientes. Por lo que para brindarles una atención y servicios de buena calidad es primordial; contar con información que le ayude a discernir entre las preferencias, gustos, relaciones y disponibilidades del cliente, a partir de los productos o servicios que se suministren.

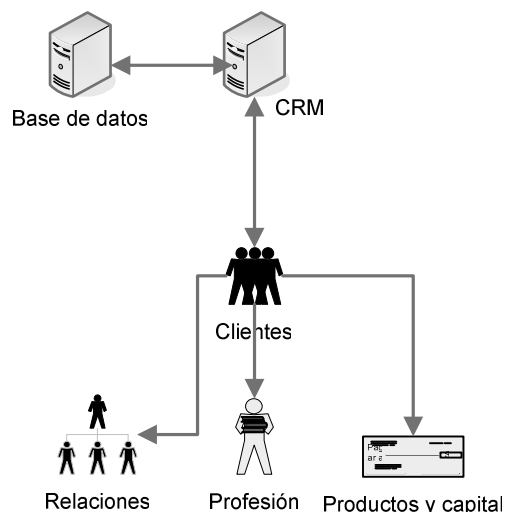
Toda transacción más aun todo contacto con el cliente es una oportunidad de recabar datos, invertir en la relación con él e incrementar el valor de las acciones, mediante la detección de hábitos y tendencias en cada transacción. La clave para prolongar el liderazgo competitivo es usar la información del cliente en un nivel granular, cuanto más a detalle mejor.

La empresa al contar con la información puede efectuar los siguientes análisis estadísticos:

- Del Valor industrial de un cliente (su tamaño e importancia relativos en el mercado).
- Participación del cliente (en las compras totales del mercado).
- Afinidad del cliente (gustos y aversiones).
- Valor del periodo de vida (Estimación del valor futuro del cliente).

Por ejemplo, el recopilar todas las transacciones en las que un cliente ha participado, nos puede llevar a conocer el segmento de clientes más rentables para un banco. Con dicha información una empresa bancaria puede crear una estrategia de incrementar utilidades procedentes de clientes de alto rendimiento. Dicha estrategia puede incluir una mejor atención a dichos clientes, las mejores tasas del mercado, envío de información oportuna sobre programas de crédito, le proporciona asesoramiento en cuanto a implicaciones fiscales, etc.

**Figura 4. Información guardada e indispensable en un sistema CRM.**



### **1.2.3 Aumento de las oportunidades de marketing y ventas, en función del conocimiento que se posee sobre los clientes**

Este aspecto está relacionado con lo anterior, pues a partir de la información específica sobre el cliente, se pueden segmentar de tal forma que cada segmento se adapte a un producto en particular o mejor aún se pueda establecer como candidato a todos los productos.

Pero el aumento no se obtendrá por la información que se posee, sino, porque el marketing y los ofrecimientos de venta serán dirigidos a quienes se cree o se ha establecido, estarán interesados en el mismo, con una cierta probabilidad de éxito por parámetros establecidos en la selección.

### **1.2.4 Mejor acondicionamiento a las ofertas y servicios, en base a las necesidades y deseos de los clientes**

En función de la información que almacenará el sistema de CRM, (tomando en cuenta gustos y parámetros de calidad), una empresa podrá crear productos de acuerdo a las necesidades y deseos de los clientes. O sea, se innovarán productos y servicios en función de la ocupación, disponibilidad, necesidades y deseos de los clientes.

Relacionando los pagos de servicios de muchos clientes, un banco puede tomar medidas de pago automático programado de los servicios. Efectuando negociaciones con las empresas que prestan los servicios y con los clientes; para que entonces los clientes no deban presentarse a las oficinas de las empresas prestadoras de los servicios, ni a las agencias de los bancos; sino que programada una fecha el banco se encargará de efectuar todos los pagos

de forma automática y segura; con la aprobación del cliente y el conocimiento de que cuenta es la autorizada para efectuar dichas transacciones.

### **1.2.5 Reducción de costos**

La reducción de costos se obtendrá en función de los beneficios anteriores. Al contar con una segmentación o grupos definidos de clientes para efectuar una venta o marketing dirigido por medio del sistema CRM. Se reducirán los costos de contacto con el cliente, al contar con un centro de atención de llamadas y más aun, por el contacto de autoservicio por Internet; en contra del contacto personal.

De igual forma, la innovación de nuevos productos o servicios estará garantizada. Y como son innovaciones, el precio por contar con dicho producto o servicio, puede ser el más conveniente para la empresa.

Con un sistema CRM, la atención de los clientes se mejora, porque los procesos se estandarizan de acuerdo a las necesidades de los clientes, pero además son controlados y dicha acción genera información sobre donde existen cuellos de botella y pasos innecesarios. Proporcionándonos información de pasos en un proceso que deben ser eliminados y mejorados, conllevando también una reducción de costos.

### **1.2.6 Aumento de Utilidades**

Todos los anteriores beneficios no tendrían ningún sentido, si no se obtienen utilidades. Como se expone en el anterior punto, se reducirán los costos al asegurar más éxitos o interés en un producto, con menos

ofrecimientos; además en función de la información que se almacena, se podrán innovar o crear nuevos productos, los cuales si se realizan de acuerdo a un buen estudio y análisis de mercado, con parámetros de calidad total para el mismo, dichos productos innovados no tendrán rechazo sino más bien aceptación, con lo que se podrán establecer los precios a conveniencia, aumentando así las utilidades.

Una mayor satisfacción del cliente como consecuencia de la mejor atención a este, que ejerce gran impacto en la lealtad y retención de los clientes. Esto se traduce en mayores márgenes de utilidad y menores egresos de mercadotecnia y ventas.

### **1.3 Factores clave en la implantación de un sistema de CRM**

Un factor muy importante en la implantación de un sistema de CRM, es considerar que dicha acción no es simplemente la adquisición del producto que nos ofrezca las mejores cualidades en el mercado. Para contar con una estrategia de CRM, una organización no puede depender exclusivamente de la solución representada por un sistema; para este caso productos de software que permiten rastrear y recuperar información sobre el cliente o rastrear y emitir información de actividades de ventas y con ello los representantes del servicio al cliente se mantengan informados mientras realizan actividades de servicio y venta cruzada con el cliente por un canal específico.

Cualquiera que sea la extensión de la implantación del sistema, es necesario poseer un firme enfoque de negocios para garantizar el cambio necesario en procesos, organización, personal y cultura. Sería irreal pensar que el sistema CRM por si mismo representara una serie de mejoras sin que se



realice ninguna modificación en las condiciones de trabajo. Con ello estaríamos generando en el futuro un costo muy alto en toda la organización<sup>2</sup> y nos ofrecerá mejoras marginales.

La nueva tecnología llegara tan lejos dependiendo del grado de cambios fundamentales. Cambios por ejemplificar en los procesos, la estructura organizacional, el personal y la cultura. Los siguientes puntos nos detallan a mayor detalle las actividades a considerar en la implantación de un sistema de CRM.

### **1.3.1 Soluciones orientadas a negocios**

#### **1.3.1.1 Establecimiento de metas precisas**

En este punto es importante definir que procesos son importantes y que metas indicarán éxito. Es fundamental contar con la participación de los individuos importantes (gerencia media, alta dirección y empleados de primera línea). Estas metas deben tener un sentido futurista o a largo plazo de tal forma que se pueda garantizar que una vez implantado, el sistema servirá de apoyo a las estrategias de clientes, canales y productos.

#### **1.3.1.2 Participación de todos los departamentos afectados**

Es indispensable la participación de los jefes de los departamentos que serán afectados por la implantación. Estos deben comprender desde el principio la necesidad de llegar a un acuerdo respecto de las metas de la

---

<sup>2</sup> En la ecuación siguiente se representa el problema de mantener una misma organización, con la adquisición de nueva tecnología:  
nueva tecnología + vieja organización = costosa vieja organización.

implantación. A la vez se debe insistir en que el éxito del proceso depende de la participación activa de los gerentes, ya que ellos serán promotores de la iniciativa directamente.

### **1.3.1.3 Uso de los mejores empleados de la empresa**

Es algo imprescindible en la implantación del sistema, contar con usuarios que mejor conozcan la compañía en lo referente al proceso de atención y servicio al cliente. La ventaja de la participación de los empleados como responsables de procesos es que casi indudablemente la solución responderá a los requerimientos diarios de los usuarios del sistema en la compañía en términos de funcionalidad. De igual forma ellos con los jefes de departamento serán representantes de la iniciativa y promoverán el proceso de cambio en la organización.

## **1.3.2 Administración del proyecto**

### **1.3.2.1 Influencia en la organización**

El poner en práctica un sistema de CRM conlleva la total organización de los equipos o departamentos afectados. Por ejemplo, el departamento de ventas ya no trabajará de forma individual (desde el punto de vista del representante de ventas), sus ventas se basarán en la información que fluya en todo el equipo. Con ello se deben considerar cambios con enfoque en la coordinación de las actividades e intercambio de información.

### **1.3.2.2 Cuidadoso seguimiento de los avances del proyecto**

Como cualquier otro proyecto la puesta en marcha de un sistema de CRM, requiere de un plan bien detallado, que incluya cada una de las tareas, tanto para sobrellevar los riesgos como para dar avance al sistema. Pero no solamente debemos elaborar un buen plan, asimismo, es importante que el seguimiento del plan implique trabajo; o sea se debe planear el trabajo y trabajar el plan.

### **1.3.2.3 Consideración de interfaces, conversiones y transferencias de datos**

El implantar un sistema de CRM, requiere en cierta medida el desarrollo de interfaces de interacción, conversión y transferencias de datos. El aseguramiento de la calidad de la conversión de datos, así como la realización de pruebas de las interfaces, debe efectuarse en la etapa más temprana del proceso que sea posible. El desempeño general del sistema, incluidas pruebas de este, es otro punto crítico que requiere la atención y conocimientos de un experto.

### **1.3.2.4 Participación de numerosos individuos**

Desde las etapas iniciales del proyecto es necesario como hemos mencionado involucrar a empleados de alto rango o encargados de los procesos que influyan y motiven la utilización del sistema en el futuro. Pero además debemos considerar incluir a la mayor parte de la organización, por lo menos una tercera parte. Esto es importante porque esto generará un alto grado de aceptación y referencias futuras positivas. Debemos en lo posible involucrarlos ya sea en el desarrollo o reuniones, para que vayan

comprendiendo el efecto que tendrá el sistema en su trabajo cotidiano y luego no exista mucha incertidumbre en cuanto a lo que se requiere.

### **1.3.3 Administración del cambio**

Cuando hablamos de cambio en la Administración no nos estamos refiriendo solamente a cambios en procesos o sistemas, se requiere de cambio de cultura y prácticas. El cambio causa temor, intranquilidad e incertidumbre en la mayoría de las personas, de modo que la administración debe atacar y neutralizar esos aspectos, tratando en lo posible de promover la iniciativa, la comunicación no debe ignorarse y la capacitación es un componente integral.

#### **1.3.3.1 Búsqueda de un promotor**

El proyecto de la implantación del sistema debe contar con un promotor, que este directamente relacionado con el éxito de dicha implantación. Entre las actividades que dicho promotor debe cumplir están:

- Identificar los Recursos
- Reducir la resistencia de los empleados
- Garantizar la sobrevivencia del sistema una vez que los consultores se retiren.

Dicho promotor debe pertenecer a la alta dirección para que tenga poder en la toma de decisiones y coordinación del proyecto, así el pueda fungir como embajador del sistema.

### **1.3.3.2 Atractivo de la participación en el proyecto**

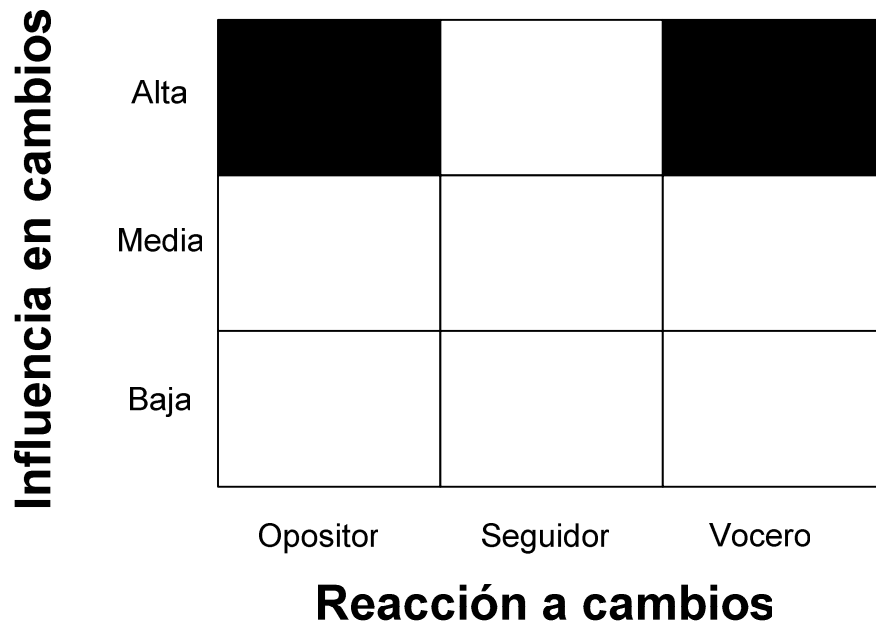
La implantación efectiva del sistema de CRM debe ser percibida por los empleados que participen como una forma de crecimiento dentro de la organización de tal forma que conozcan los puestos que ocuparan una vez consumados los cambios; con ello se acelerará el avance del proyecto por efecto de la sensación de urgencia a fin de dotar a la iniciativa del ímpetu necesario para garantizar el avance permanente con base en la visión y los lineamientos del proyecto. El proyecto no debe ser reducto de empleados difíciles sino motivo de nuevas oportunidades para los mejores.

### **1.3.3.3 Permanente comunicación con las partes interesadas**

La comunicación es uno de los ingredientes fundamentales para la comprensión exacta de una solución de CRM. Desde un principio debemos enfocar el cambio dirigido al aspecto de negocios, no de tecnología de información. Por medio de la comunicación los empleados deben comprender que todo el cambio traerá beneficios.

Además mediante la comunicación debemos asegurarnos que hemos difundido un profundo conocimiento del proyecto en su totalidad, que dará la capacidad a los empleados de responder a preguntas generales como: ¿Por qué es necesario el proyecto? Y ¿qué beneficios tendrá la compañía para mí?.

**Figura 5. Administración de participantes**



La anterior figura nos puede ayudar a identificar tanto aquellos que nos servirán como voceros de la iniciativa, así como aquellos a quienes debemos poner atención, para comunicarles toda la información y administrar el cambio con ellos. Los empleados que podemos tomar como voceros son aquellos que se ubican en el cuadrante superior derecho (Alta|Vocero) y con quienes debemos poner mucha atención son los del cuadrante superior izquierdo (Alta|Opositor).

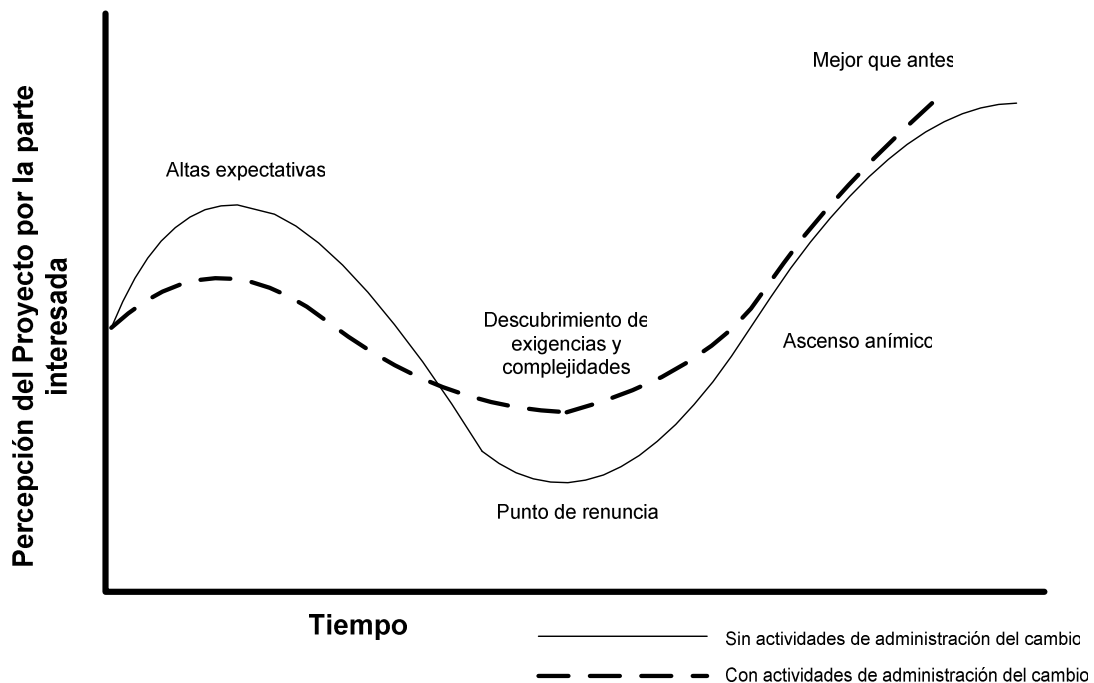
#### **1.3.3.4 Mantener la calma y motivar al equipo**

Es un hecho comprobado en base a la experiencia de los gerentes de proyectos que un proyecto al inicio los participantes se mostrarán muy optimistas y generalmente tendrán grandes expectativas; pero luego vendrá una etapa en la que las grandes expectativas desaparecen habitualmente cuando

las partes involucradas descubren que el proyecto de CRM requiere de abundante energía y la complejidad aumenta conforme se avanza en su ejecución.

Si se logra sobrellevar esta etapa media y mantener el ímpetu de la organización hacia el cambio tendremos éxito, ya que en la etapa media ya se ha recorrido la mitad del trayecto, entonces el nivel de las expectativas vuelve a aumentar, pues la solución de CRM y tecnología de información empieza a cobrar forma.

**Figura 6. Reacciones de los empleados al cambio**



Es recomendable que en la primera etapa no se aliente en exceso las esperanzas, pues puede llevar a una mayor pérdida de interés y sensación de derrota en la etapa media. Para la etapa media la empresa puede cosechar

victorias rápidas y guardarlas para dicha etapa con objeto de mantener el ímpetu.

### **1.3.3.5 Capacitación y educación**

La capacitación tanto a los participantes como a los usuarios es un requisito de éxito. Mediante dicha acción la empresa se podrá asegurar de las partes implicadas sepan que esperar en términos de la solución de sus tareas particulares.

Entre los puntos de capacitación importantes tenemos:

- La comprensión de CRM desde la perspectiva de negocios.  
Este punto es importante porque no todos los empleados comprenderán el concepto técnico o de infraestructura de CRM.
- La estrategia general, la de clientes, la de canales y productos y el impacto de cada una.  
Los empleados deben conocer que impacto tiene no adaptarse al cambio organizacional y operacional requerido.
- La tecnología de información  
La ausencia de conocimientos prácticos de tecnología de información tiende a producir una situación en la que los empleados se sienten inseguros de si mismos.
- Uso del sistema en su estación de trabajo  
Un usuario cuando adquiere nuevas habilidades, su autoestima aumenta, se sienten más seguros de si mismos.



### **1.3.4 Formulación y planeación de la estrategia de ejecución**

Esta parte en si trata de la administración de las labores en la implantación del sistema, debe contarse con un plan de acción que garantice el éxito. No se trata de éxitos fulminantes, sino una serie de victorias rápidas, como una progresión lógica de pequeñas mejoras que conduzcan a la estrategia de CRM de gran escala. Es importante además mantener una organización ágil para resolver necesidades cambiantes.

#### **1.3.4.1 Considere el uso del diseño rápido de aplicaciones**

Es fundamental que la labor de diseño del proyecto se evalúe constantemente sobre la base de la coincidencia de la solución final con la estrategia de CRM; poniendo atención a los requerimientos funcionales, o sea como utilizarán el sistema los usuarios y así buscar una solución técnica razonable.

#### **1.3.4.2 Rentabilidad de la implantación**

Seleccionar las áreas o departamentos de la organización que más se beneficiaran de la implantación, es importante pues la implantación en toda la organización de una sola vez puede ser tanto muy costosa como difícil. Por ello los más beneficiados darán luego la seguridad al encargado de financiar infraestructura y operaciones del proyecto en toda la organización.

### **1.3.4.3 Prevención contra soluciones excesivamente especializadas**

Cuando la empresa pretende satisfacer todas las demandas de funcionalidad planteadas por los responsables de procesos, corre el riesgo de personalizar el software de CRM más allá de su capacidad. Muy pocos sistemas en el mercado son suficientemente flexibles para tolerar ese alto grado de libertad. Los sistemas de CRM sumamente personalizados suelen ser muy costosos y volverse rápidamente obsoletos.

### **1.3.4.4 Actitud crítica en la selección del método**

La experiencia en la implantación de CRM indica que lo requerido es un método para la integración de la tecnología de información con los aspectos de negocios de una solución. Debe existir una secuencia lógica de actividades del análisis a la implantación, lo mismo que un marco temporal realista. Cada escala se desprende de la anterior para componer una progresión lógica. Y en base a todo ello se encuentran la administración del cambio y la administración del proyecto.

### **1.3.4.5 Oleadas de implantación**

Además de dividir la implantación de CRM en diferentes oleadas o progresiones, las diversas partes de la organización deben saber cuándo llegara su turno. Antes de iniciar la introducción del sistema en cierto grupo o departamento, se debe disponer de tiempo para instalar el hardware y la empresa tiene que cerciorarse de que los empleados disponen de las necesarias habilidades de CRM y tecnología de información.

#### **1.3.4.6 Atención a las victorias rápidas**

Es importante este punto para promover la disposición al cambio, la alta dirección debe mostrar algunas victorias rápidas a la organización a fin de convencer a los empleados de que vale la pena empeñar un gran esfuerzo en el proyecto de CRM. Las victorias rápidas son convincentes argumentos de ventas en relación con un proyecto de CRM para las partes interesadas de la organización. Así, es común que la dirección intente obtener varias importantes victorias rápidas al inicio del proyecto para producir el ímpetu necesario.

#### **1.4 Motivos por los que un sistema de CRM fracasa**

Según estadísticas de Gartner Inc., publicadas en [www.estrategiamagazine.com.ar](http://www.estrategiamagazine.com.ar) por Pablo García Velasco, indican que el índice de fracasos del CRM oscila entre los 50 y 80%; Muchos son los motivos que nos indican que un sistema de CRM, no ha cumplido sus expectativas. De los cuales algunos se han indicado en la descripción del presente capítulo. Eduardo Navarro, nos señala que los motivos para el fracaso de un sistema de CRM son 10, los cuales se listan a continuación:

##### **1.4.1 Pensar que la tecnología es la solución**

La tecnología sólo tiene sentido tras tener perfectamente definidos los objetivos de negocio. En un estudio del CRM Forum se indica que sólo en un 4% de los casos con problemas, estos han sido debidos a la solución adoptada con lo que se observa que la tecnología no es el elemento crítico en proyectos CRM.

### **1.4.2 Falta de apoyo**

La falta de apoyo de la alta dirección es un factor muy importante en la implantación de un sistema de CRM; la implantación del sistema requiere por si mismo un cambio total en la infraestructura y organización de la empresa que lo adopte y este cambio debe ser promovido por los altos ejecutivos y ellos ser los encargados de motivar al personal, pues puede llegar a existir un alto grado de incertidumbre e inseguridad.

Además, los altos directivos son quienes aprobarán todas las acciones que los consultores e implantadores del sistema requerirán (acceso a datos, infraestructura para pruebas y capacitación), sin el apoyo de dichos entes, el proyecto puede en determinado momento llegar a retrasarse y a la vez quitar el ímpetu de poder implementarlo satisfactoriamente.

### **1.4.3 No existe "pasión por el cliente"**

En la implantación del sistema debe tomarse en cuenta principalmente cambios en la cultura de la organización hacia la atención del cliente, si dicha pasión no existe o no toma la importancia debida el sistema fracasará.

El cliente es la principal fuente de beneficios para toda organización si no cuenta con ellos entonces la organización fracasará, el servicio al cliente es la cara que la compañía ofrece al mercado, de nada servirá toda la información proveída por el sistema de software de CRM, si los empleados no cambian su enfoque de atención. La pérdida de clientes por una mala atención serán seguros candidatos a próximas campañas de recuperación de clientes; costo que pudo ser ahorrado de haber hecho lo posible por mantenerlo satisfecho.

#### **1.4.4 Retorno de la inversión poco claro**

Los sistemas de CRM no son un sector maduro y existe un desconocimiento generalizado del rol. En si se desconocen los frutos del CRM, en muchas ocasiones no serán inmediatos, sino que deben esperar el accionar y satisfacción de los clientes.

Este aspecto no debe favorecer la desmotivación, todos los involucrados (que deben ser la mayoría de la organización), deben estar concientes de cuando y que beneficios se obtendrán con la implantación del sistema. Todos estos aspectos mencionados en el inciso X deben ser comunicados a todos los involucrados, para que todos los empleados sepan hacia donde va la empresa con la implementación del sistema.

#### **1.4.5 Falta de visión y estrategia**

Es un problema habitual no tener una estrategia claramente definida y, por tanto, unos objetivos de negocio medibles en el área de CRM. Además, el problema se incrementa cuando no existe una correcta asignación de recursos y una correcta metodología para el desarrollo del proyecto.

Existen seis tipos de estrategias que afectan un programa de CRM:

- De Canal
- De Segmentación
- De Precios
- De Mercadotecnia
- De Marca
- De Publicidad

Las tres primeras estrategias son las más importantes, la estrategia de segmentación determinará la estructuración de los clientes y en consecuencia la de la organización de mercadotecnia; la de precios determinará más de la mitad del valor de la oferta y la de canal determina el medio que se utilizará para hacer llegar la oferta al cliente.

#### **1.4.6 No redefinir los procesos**

Al igual que en otro tipo de proyectos tecnológicos, es necesario redefinir los procesos de negocio para conseguir los resultados deseados. Se necesita redefinir la manera en la que se hacen las cosas en la organización para conseguir resultados. Mantener los mismos procesos no ayudará al cambio en la cultura, personal y organización de la empresa. Algo importante a considerar es que no todos los procesos deben ser redefinidos, debemos establecer los más importantes y aquellos que nos inducirán al éxito.

La identificación de los procesos que se van a incluir en la ejecución del CRM no es difícil. La dificultad estriba en:

- Obtener la aceptación de la organización
- Desarrollar medidas para evaluar la eficacia de los nuevos procesos
- Implantar la tecnología necesaria para permitir y hacer efectivo su cumplimiento.

#### **1.4.7 Mala calidad de los datos e información**

Uno de los pilares de CRM es el conocimiento del cliente (customer intelligence) y dentro de este concepto la calidad de los datos e información es básica ya que a partir de ellos, se extraen conclusiones y son el motor de las

diferentes campañas que promueva el CRM. Contar con mala información nos reducirá el éxito en la ejecución de cada una de las campañas.

No debemos olvidar que el cliente es un activo estratégico escaso al que debe tratarse con cuidado. Así pues, conciba la información del cliente como un activo estratégico.

#### **1.4.8 Problemas con la integración**

Un estudio de IDC apunta que menos de un 10% de los encuestados han integrado su CRM con su Base de datos local. Este es un problema real, pues dentro de la empresa que solicita el proyecto, muchas veces manipulan de una forma la información muy diferente a la forma analizada y real de los mismos.

#### **1.4.9 No gestionar correctamente el cambio**

Al igual que cualquier proyecto de envergadura, es necesaria una correcta gestión del cambio y de la cultura organizacional. Como se estipulaba en puntos anteriores, no se llegará al éxito si dentro de la empresa no absorben a la nueva herramienta como una mejora tanto para el usuario como para la empresa, en el sentido de aumentar beneficios y eficiencia.

#### **1.4.10 Poca implantación de CRM analítico**

La parte analítica de CRM se encarga de extraer conclusiones sobre los clientes actuales y potenciales a partir de gran cantidad de datos. Sin la parte

analítica, no se consigue una visión global del cliente y por tanto la mayoría de las ventajas que CRM ofrece.

El análisis de la información proporcionado por el CRM debe ser capaz de segmentar a los clientes en diferentes estratos de tal forma que las campañas de promoción o venta de nuevos productos o ya existentes sea más exitosa; dichos segmentos se deben obtener por diversos tipos de datos, por ejemplo, ubicación, nivel económico, nivel profesional, puesto en organizaciones, etc.



## 2 METODOLOGÍA DE TRABAJO

El éxito asociado a un conjunto de beneficios, después de implementar un sistema de CRM; como se ha mencionado en el documento, depende en gran parte del grado de aceptación de los clientes que abarca:

- Una mayor satisfacción y calidad de atención percibida. Que promueve su mantenimiento o permanencia dentro de la empresa y mayor adquisición de productos. Dicho de otro modo crea la lealtad de los clientes a la empresa.
- Un mayor volumen de clientes nuevos y cuentas nuevas. Lo cual conlleva a un plan estratégico para prospectar nuevos clientes y recuperar clientes perdidos.
- Un aumento de las utilidades. Que es el resultado de mantener, recuperar y obtener nuevos clientes.

De igual forma el éxito del cambio de metodología de trabajo, tanto a nivel de herramienta de trabajo como de servicio al cliente. Esta influido por la seguridad y satisfacción que los usuarios del sistema, tengan con respecto a ella y el grado de motivación que posean con respecto al uso de la misma.

Si los usuarios y los clientes no se sienten a gusto, con los cambios adquiridos; en relación a la implantación del sistema de CRM; entonces el sistema fracasará.

Es por ello que el estudio que analizará y evaluará el grado de éxito de la implementación de un sistema de administración de clientes en empresas

bancarias, debe estar dirigido a las personas que saben y han medido el éxito adquirido; que además conocen los problemas que tuvieron que solventar y los problemas que aun poseen.

## **2.1 Plan de trabajo**

Los pasos desarrollados para medir el grado de éxito y los problemas solventados en la implementación de sistemas de CRM en la Banca Guatemalteca fueron los siguientes:

1. Pre-Estudio de empresas bancarias con sistemas de CRM.
2. Desarrollo de Encuesta.
3. Ejecución de Encuesta.
4. Análisis de la información y determinación de resultados.

### **2.1.1 Pre-Estudio de empresas bancarias con sistemas de CRM**

En Guatemala existen en la actualidad 26 Bancos registrados. De ellos un 19% están aplicando estrategias de sistemas de CRM o cuentan con uno implementado (cinco empresas bancarias). Esta información se obtuvo mediante llamadas a los teléfonos registrados de cada empresa bancaria y se preguntaba si actualmente se cuenta con la implementación de un sistema de CRM.

Además de preguntar; se les proporcionaba un resumen de las estrategias que conlleva contar con un sistema de tal índole y los beneficios que se obtienen. Se realizó esto por considerar a las empresas que desconocen del tema y dar una visión general del contacto con el que necesitábamos hablar si la persona que contestó la llamada no estaba calificada.

En aquellos casos que la respuesta fue positiva se solicitaron datos telefónicos más específicos de la persona contactada, cuentas de correo y preferencia de envío de encuesta para un estudio más a fondo de los beneficios obtenidos hasta el momento y los principales obstáculos conllevados en la implementación del sistema de CRM.

## **2.1.2 Desarrollo de Encuesta**

### **2.1.2.1 Tópicos de evaluación**

Los diferentes tópicos de evaluación en la encuesta fueron los siguientes:

1. El tiempo de haber implementado el sistema.

Entre más tiempo tiene el sistema de haber sido implementado más información se cuenta de los beneficios adquiridos y los diferentes problemas afrontados.

2. Identificación y eficiencia de los procesos de servicio al cliente.

Un sistema de CRM es dependiente de los procesos que tienen relación con el servicio al cliente. A partir de ellos se puede medir el desempeño de los empleados, identificar cuellos de botella, ser más eficientes al identificar estos problemas y atacarlos. Sin una buena identificación y mejora el sistema será un fracaso.

3. La calidad de la información almacenada para la toma de decisiones.

La información que almacena la estrategia de CRM es un pilar muy importante porque a partir de ahí es que se podrán tomar buenas decisiones; para aumentar y mantener el número de clientes en la empresa y por ende el número de cuentas nuevas.

4. Inicio en la estrategia de identificación, segmentación y diferenciación de los clientes.

Un sistema de CRM tendrá el éxito esperado siempre y cuando los directivos en la empresa bancaria tengan manera de identificar, segmentar y diferenciar a cada cliente. Pudiendo de esta forma saber y conocer a los clientes más rentables.

5. La satisfacción del cliente

Un cliente satisfecho con los servicios y productos proporcionados, será el principal pilar para que la empresa bancaria perciba automáticamente su éxito. Un aumento en las quejas de los clientes; por malos tratos y por la obtención de productos no esperados; serán medidas del fracaso en la implementación.

6. Aumento de las ventas y servicios

Una media positiva en el aumento de los productos adquiridos por los clientes con la implementación del sistema será otra medida directa del éxito del nuevo sistema. No percibir este aumento también es síntoma de fracaso.

7. Identificación de relaciones y actividades esenciales de los clientes

En la implementación de sistemas de CRM se debe poder identificar ciertas relaciones con los clientes; así como conocer de sus preferencias tanto de compra como de su vida cotidiana. Por nombrar una serie de ejemplos la siguiente lista son actividades clave que un sistema de CRM debe proporcionar:

- a. Las expectativas y preferencias de los clientes
- b. El historial de cada uno de los clientes. Cuentas adquiridas e historial crediticio.

- c. La frecuencia y volumen de compras de los clientes
- d. La evolución de la satisfacción del cliente
- e. Al cliente más rentable de la empresa
- f. Qué tan leales son los clientes
- g. Cuántos clientes se pierde y conserva la empresa cada año
- h. Qué nuevos clientes debemos perseguir.

#### 8. Las capacidades funcionales para cumplir con ciertas estrategias

De igual forma que el punto anterior; el sistema implementado de CRM debe ser capaz de jugar con cada uno de los datos almacenados en el sistema. Con el fin de poder hacer variable las posibilidades de decisiones para los Administradores y altos ejecutivos en la empresa. Ejemplos de éstas funcionalidades son los siguientes:

- a. El poder generar segmentos de clientes a raíz de diversos parámetros de búsqueda, como sueldo, edad, nivel académico, zona residencial, etc.
- b. Generar campañas de promoción o ventas a raíz de los segmentos de clientes generados.
- c. Hacer control de calidad del servicio prestado a los clientes.
- d. Determinar los procesos más fluidos y menos fluidos en cuanto a tiempo de resolución.
- e. Determinar los grupos de empleados con mayor carga de trabajo.

#### 9. Las funcionalidades del software de CRM

La funcionalidad del sistema ante los usuarios debe ser impecable. Por destacar la rapidez de respuesta a solicitudes debe ser muy buena; el orden y la calidad de la información presentada debe ser de lo mejor y fácil de comprender; la funcionalidad en general debe ser simple; y además los

datos presentados deben coincidir con la realidad tanto en el sistema central del banco como en la realidad del cliente.

#### 10. Las actividades cumplidas para una exitosa implementación

Un sistema de CRM muchas veces no es bien percibido por los empleados y por los clientes. Se deben seguir ciertas actividades y estrategias para guiar a los empleados y estos a los clientes; por la aceptación del nuevo enfoque tomado; para el buen servicio del cliente.

#### 11. Que problemas importantes fueron solventados para cumplir la implementación

Al igual que se necesita de una serie de actividades para adaptar a los empleados; se tuvieron una serie de problemas para poder cumplir con la implementación. A diferencia del punto anterior, en este punto necesitamos saber que actividades realizadas fueron problemáticas para poder ser cumplidas. Y con ello poder documentarlas tanto el problema como la solución tomada.

#### 12. Los beneficios adquiridos.

La implementación del sistema de CRM no puede nombrarse como exitoso si no se han percibido beneficios tanto a corto plazo como a largo plazo. La existencia comprobable de beneficios es una medida clara del éxito de la implementación.

### **2.1.2.2 Especificación de la muestra**

Según nuestro pre-estudio de la existencia de implementaciones de sistemas de CRM en Guatemala en Banca un 19% de las empresas bancarias ya han iniciado una iniciativa de dicho tipo. El tamaño de nuestra muestra es

del 80%. Cuatro de las empresas bancarias donde se ha implementado una iniciativa de CRM han sido encuestadas.

La encuesta ha sido construida para ser ejecutada sobre usuarios con perfil administrativo. Cuando nos referimos a usuarios con perfil administrativo son todos aquellos que se ven involucrados en la toma de decisiones a raíz de la información que genera el sistema y administran el mismo. En total se ejecutaron 7 encuestas. En tres de los bancos existen dos personas con dicho perfil.

### **2.1.3 Ejecución de la encuesta**

Las encuestas para ser ejecutadas fueron enviadas vía email a las personas identificadas como administradores de los sistemas de CRM en Banca Guatemalteca y por la misma vía también se recibió la respuesta.

La encuesta fue desarrollada en formato de texto. Todas las preguntas un total de 24 son de selección múltiple, nueve de las preguntas son de múltiple respuesta con una respuesta requerida y 15 de respuesta múltiple con más de una respuesta posible, con opción de adicionar más (Ver Anexo No. 1).

### **2.1.4 Análisis de la información y determinación de resultados**

El análisis de la información fue puramente porcentual. Algunas preguntas dependían de las respuestas de preguntas anteriores (10 en total). De igual forma su resultado presentado en los capítulos 3 y 4 son porcentuales. El capítulo 3 trata sobre los beneficios obtenidos luego de implementar un sistema de CRM y el capítulo 4 sobre las causas que han llevado a un fracaso preliminar de la implementación.



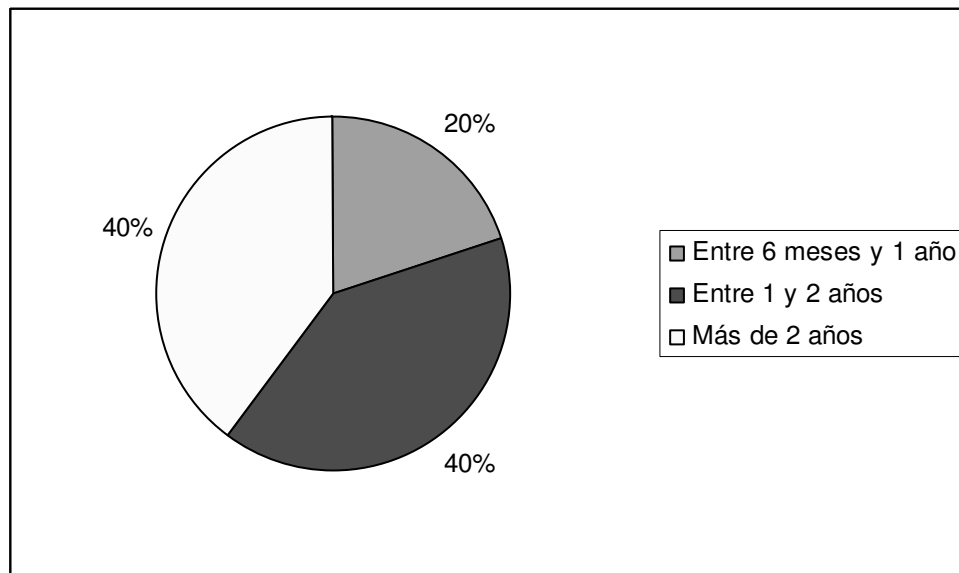


### 3 BENEFICIOS Y CARACTERÍSTICAS NECESARIAS EN LA IMPLANTACIÓN DE SISTEMAS CRM

#### 3.1 Beneficios que han obtenido empresas bancarias en Guatemala con la implantación de sistemas de CRM

En Guatemala actualmente existe un 19% de empresas bancarias que han iniciado iniciativas en sistemas de CRM (existen 26 bancos de ellos 5 han implementado un sistema de administración de las relaciones de los clientes). La siguiente gráfica ilustra el tiempo que llevan las empresas bancarias de haber iniciado el proceso de implementación del sistema.

**Figura 7. Empresas que han implementado sistemas de CRM versus tiempo de funcionamiento.**

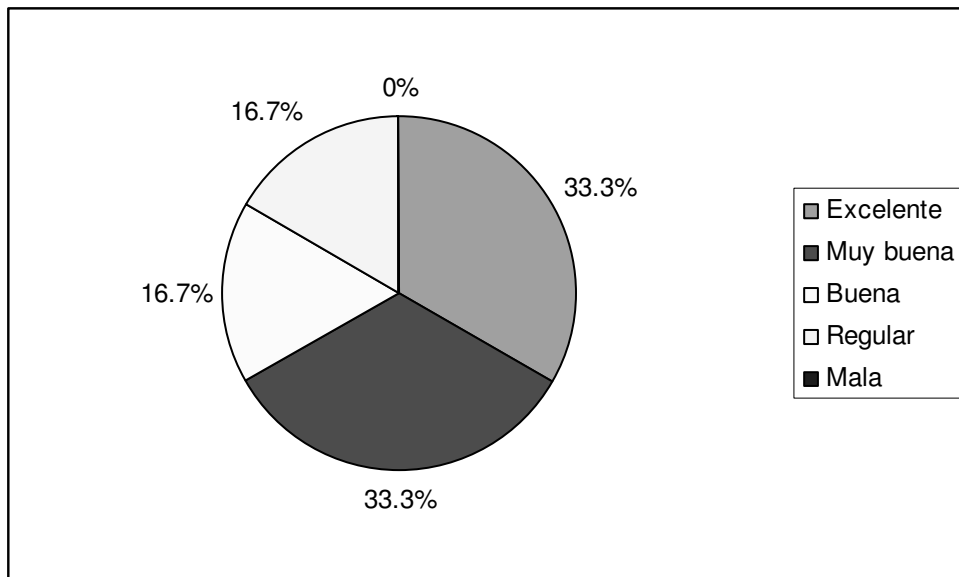


Según la gráfica solamente un 40% (2 empresas) de las empresas bancarias en Guatemala lleva de implementado más de dos años. El resto esta repartido en un 20% entre seis y un año de implementado y 40% para el rango de uno y dos años. Con estos datos podemos darnos cuenta que en Guatemala los sistemas de CRM son jóvenes y empiezan a dar sus frutos.

### 3.1.1 Identificación y eficiencia de los procesos de servicio al cliente.

Los sistemas de administración de las relaciones de los clientes CRM, implementados en Guatemala, en un 66.66% de los casos han ayudado ha mejorar e identificar los procesos de atención al cliente entre el 60 y 100% de los procesos de atención al cliente.

**Figura 8. Monitoreo de rendimiento e Identificación de cuellos de botella en los procesos**



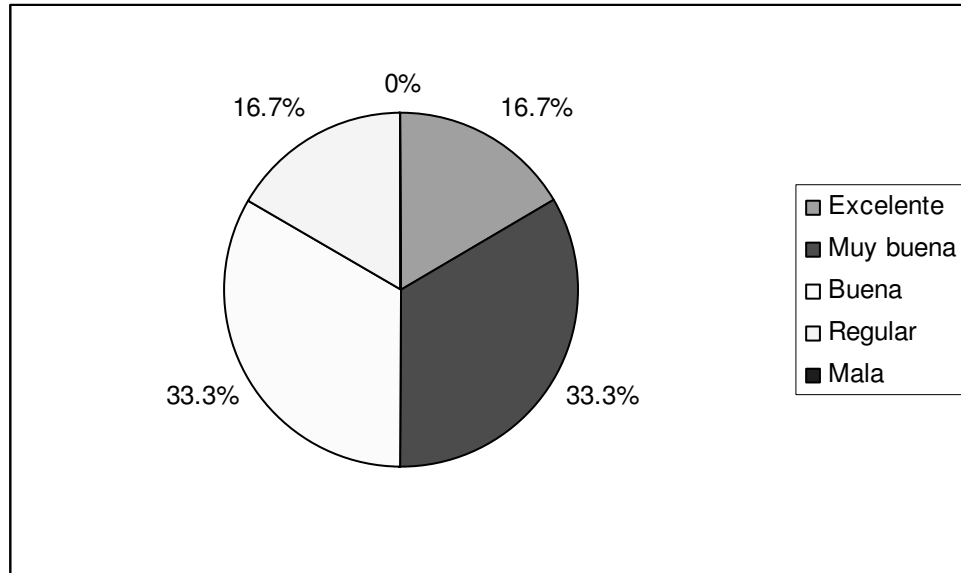
Un 83.30% de los encuestados indican que el sistema de CRM los ha ayudado a identificar de forma excelente, muy buena y de buena forma, el rendimiento en sus procesos, así como los cuellos de botella existentes; para así conocer los procesos en los que se es más eficiente, como identificar y hacer más eficiente la atención a los clientes, en aquellos donde los procesos son tardados. De tal forma correspondiendo a los datos de la encuesta, un 66.66% indican que las estrategias de CRM les han ayudado entre un 50 y 100% en la minimización de tiempo de atención a los clientes y así ser más eficientes.

Estos beneficios son importantes porque ayudan a mejorar el tiempo de atención a los clientes y además, se incrementa la eficiencia de los empleados; que incrementará su autoestima y dedicación.

### **3.1.2 Apoyo de la información almacenada en CRM para la toma de decisiones.**

El apoyo de la información en un 33.3% de los casos es considerada excelente, de igual forma un 33.3% es considerada muy buena. O sea que un 66.6% de los casos de sistemas de CRM implementados en Guatemala es considerada la información que retorna muy buena o excelente. En el resto de los casos piensan que en un 16.7% la información es buena y un mismo 16.7% consideran la información regular para la toma de decisiones.

**Figura 9. Apoyo de la información almacenada en sistemas de CRM en Guatemala**



En cuanto al apoyo de la información para identificar, segmentar y diferenciar a los clientes y con ello tomar decisiones y hacer las ventas de productos de acuerdo a las necesidades de los clientes un 16.7 % manifiesta que el apoyo es alto, contra un 50% que el apoyo es bajo.

Este beneficio es de los más importantes a considerar a largo plazo pues, de la buena información tomada y almacenada en el sistema, se reflejarán las decisiones y estrategias a tomar para mantener y adquirir nuevos clientes.

### **3.1.3 Aumento de clientes y productos**

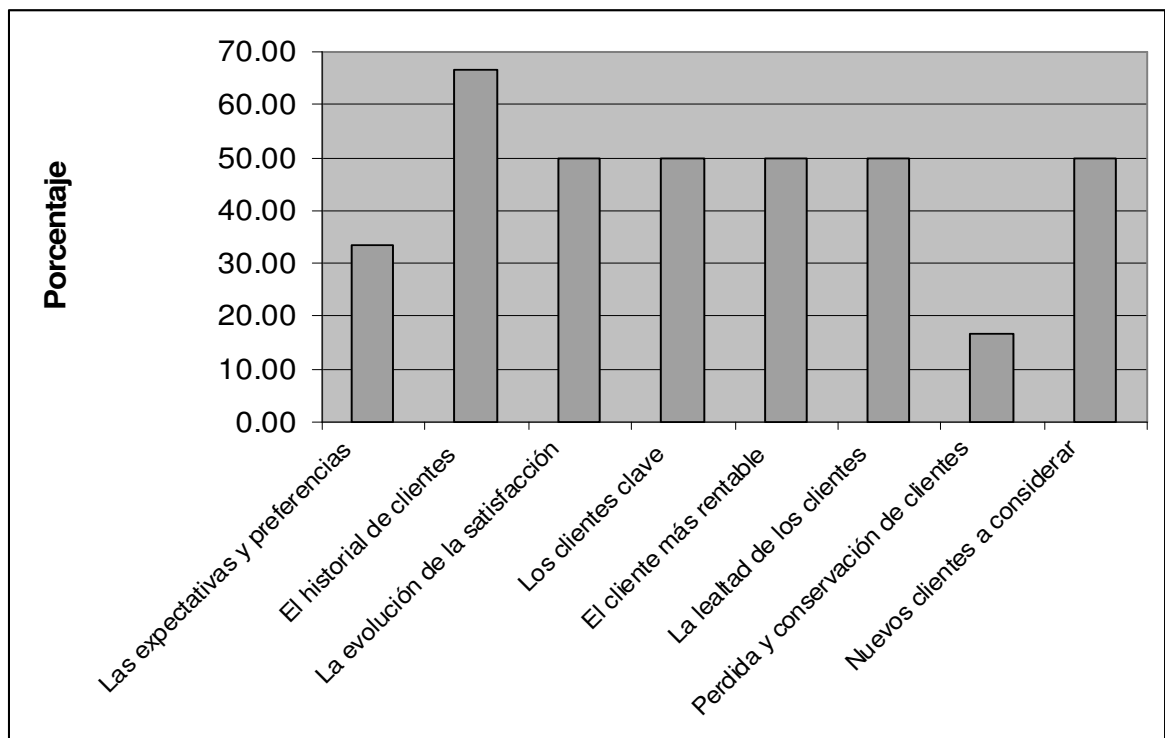
La implementación de sistemas de CRM en bancos en Guatemala ha ayudado a incrementar en un 83.3% la satisfacción de los clientes, evidenciada con un decremento en la presentación de quejas. De igual forma ha existido un 25% de aumento de adquisición de productos y servicios; posterior a la implementación, en el 50% de los casos.

Esto nos indica claramente que los clientes han percibido una mejor atención y el tiempo de espera es menor, porque se han podido identificar los procesos más importantes y mejorarlos y las campañas de venta han sido más a la medida de cada cliente.

### 3.1.4 Identificación de relaciones y actividades esenciales de los clientes

La implementación de sistemas de CRM, va ligada a la identificación y almacenamiento para la toma de decisiones de información clave de los clientes; como sus preferencias de compra. La siguiente gráfica ilustra la información y el porcentaje de cumplimiento de acuerdo al estudio realizado.

**Figura 10. Actividades y relaciones de los clientes**



Según la anterior gráfica podemos concluir que los bancos que han implementado sistemas de CRM principalmente han logrado conocer el historial del cliente (67%). Seguidos están cinco puntos (en un 50%) estos son:

- a. La evolución en la satisfacción del cliente. Los bancos han podido determinar en un 50% de los casos como evoluciona un cliente dentro del banco.
- b. Los clientes clave. Se han podido identificar los clientes clave en el banco. Estratégicamente ayudarán a adquirir nuevos clientes, por las relaciones que estos poseen con los demás.
- c. Los clientes más rentables. Se ha podido establecer los segmentos de clientes más importantes para la empresa. Estos clientes son todos aquellos que representan un alto beneficio en utilidades para la empresa bancaria
- d. Que tan leales son los clientes. Además han podido iniciar a definir e identificar la lealtad de ciertos segmentos de clientes.
- e. Los clientes a considerar. Vinculado a los puntos c y d han podido definir a los grupos de clientes que deben considerar para aplicar estrategias de venta o mantener dentro de la empresa.

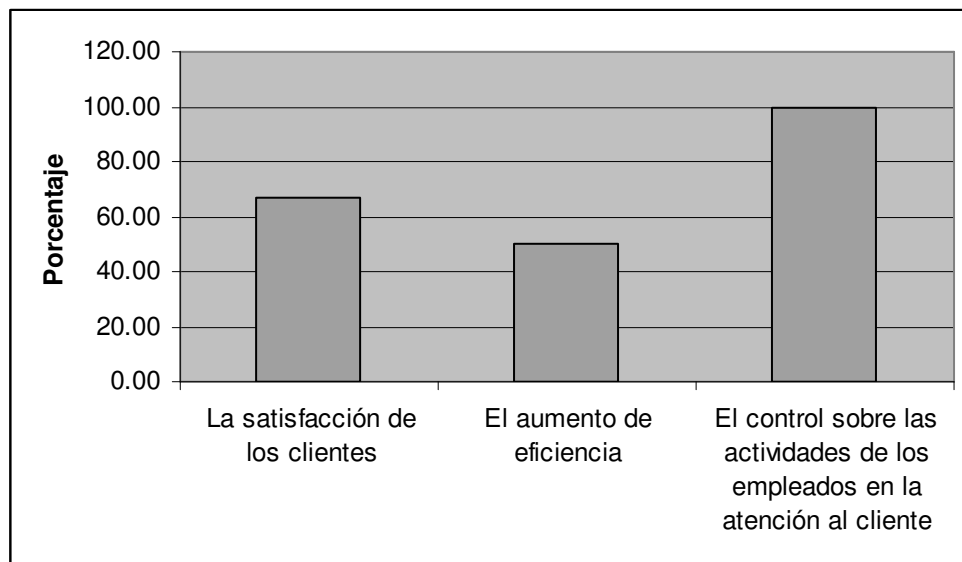
### **3.1.5 Principales beneficios adquiridos**

Tres son para las empresas bancarias los beneficios más importantes con la implementación de un sistema de CRM a corto plazo:

- a. El control sobre las actividades de los empleados en la atención al cliente. El sistema implementado les ha ayudado ha llevar un mejor control sobre las actividades de cada empleado, en que etapas y procesos se atrasan, así como aquellos que son más eficientes.

- b. La satisfacción de los clientes. Esta se ha manifestado con un incremento en la adquisición de cuentas dentro de los bancos y una disminución en la presentación de quejas en el banco.
- c. El aumento de la eficiencia. Los empleados han obtenido un claro beneficio porque la herramienta de CRM además de ayudar en la toma de decisiones y presentar información puntual de cada cliente; esta desarrollada con la más alta calidad

**Figura 11. Beneficios más importantes a corto plazo de implementar un CRM**

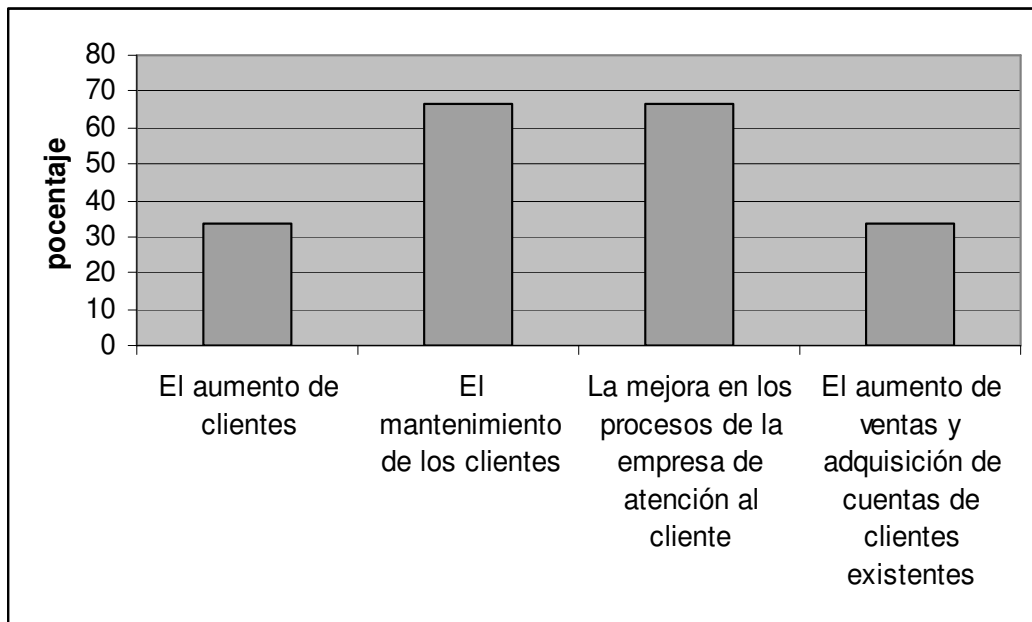


A largo plazo, cuatro son los beneficios más importantes percibidos por las empresas bancarias:

- a. El mantenimiento de los clientes. Un 67% de los encuestados manifiestan que el mantenimiento de los clientes es el beneficio más importante a largo plazo percibido.

- b. La mejora en los procesos de la empresa. Este otro beneficio es muy valioso para las empresas bancarias porque ha mejorado en la atención a sus clientes en tiempo y en calidad.
- c. Aumento de clientes. Se ha evidenciado un incremento de clientes con la implementación del sistema de CRM.
- d. Aumento en ventas y adquisición de cuentas. De la mano con el aumento de clientes, se ha incrementado el número de cuentas por cliente dentro de las empresas bancarias.

**Figura 12. Beneficios más importantes a largo plazo de implementar un CRM**





## **3.2 Otros beneficios adquiridos con la implementación de sistemas de CRM**

Además de los beneficios listados en el apartado anterior, una empresa bancaria encontrará una serie más de beneficios con solo obtener el sistema y otros a largo plazo que ayudarán en su metodología de trabajo en el futuro. La siguiente lista representa una serie de beneficios adquiridos con la implementación de un sistema de CRM:

### **3.2.1 Desarrollo de servicios y productos a la medida e innovadores**

Este beneficio está muy relacionado con la calidad de la información que se obtiene y se almacena, pues sin ella no tendríamos la materia prima para analizar, crear, y obtener utilidades como finalidad primordial.

La calidad de la información que proporciona un sistema de CRM proporcionará la información necesaria para que los ejecutivos y administradores de la empresa bancaria puedan diseñar y crear nuevos productos; y a la vez que estos sean hechos para ciertos segmentos de clientes, y hacia ellos estén dirigidos en los posteriores contactos.

### **3.2.2 Centro de atención al cliente**

Con la implantación del sistema CRM, como medida de trabajo más óptima (no obligatoria), la creación de un centro de llamadas es indispensable. Este centro de llamadas es el corazón de operaciones del sistema. Pues en

este centro los operadores ejecutarán las campañas y además será el medio por el cual, el sistema identifique, clientes potenciales.

O sea en si el beneficio, es contar con el centro de llamadas, pues es un medio más rápido de obtener información de clientes que aun no poseen productos ni servicios de la empresa bancaria. Así como también es el medio por el cual se atenderán consultas y como se menciona ejecutarán campañas.

### **3.2.3 Interfaz de trabajo ordenada, agradable y disponible**

El sistema de CRM desde cualquier punto de vista puede parecer simple pues lo primordial es la administración de la relación con los clientes. Pero muy profundamente un sistema como este llega a ser muy complejo por la variedad de funciones y distintos roles que pueden existir.

Los sistemas de administración de las relaciones de los clientes proporcionarán a los empleados una interfaz, clara y ordenada de la información; que los ayudará a guiar tanto a los clientes como a ellos mismos en el proceso de atención de los clientes.

### **3.2.4 Reportes de resultados**

La información almacenada en el sistema de CRM no tendría ningún valor, si el sistema adquirido no proporciona los reportes suficientes que agrupan y tabulen la información de diferentes formas. Un sistema de dicho calibre proporcionará cada uno de los reportes que los ejecutivos y administradores de una empresa bancaria necesiten para poder tomar buenas

decisiones y ejecutar excelentes campañas de captación y ventas de clientes y nuevos productos respectivamente.

### **3.2.5 Administración de recursos con una nueva tecnología**

La decisión de implantación de un sistema CRM en una empresa bancaria conlleva al mismo tiempo la implantación de nuevas tecnologías. Al contar con el Centro de Llamadas este se convierte en una nueva forma de captación de clientes dentro de la empresa ya que por medio del sistema CRM se pueden abrir cuentas, así como la consulta y salida de campañas.

El sistema CRM en si es una nueva tecnología que ayuda a la empresa bancaria a: obtener y analizar información de clientes, formar campañas u estrategias de trabajo, ejecutar las campañas y analizar los resultados de las campañas tanto cuantitativamente como cualitativamente. Cuantitativamente porque ayuda al cálculo de ganancias y cualitativamente porque almacena lo que ocurrió con la campaña, pudiendo establecer donde se encuentran deficiencias o aciertos en el planteamiento para una próxima campaña.

De forma general podemos mencionar que con la implantación de un sistema CRM la empresa bancaria, recibirá tecnología operacional y analítica en la administración de sus recursos y negocios de muy alta calidad, enfocada a la atención de sus clientes.

### **3.3 Condiciones necesarias para la implantación de un sistema de CRM en una empresa bancaria**

La implementación de sistemas de CRM en banca Guatemalteca, fue aceptada y los empleados tomaron el cambio de enfoque al servicio al cliente de buena manera en un 83.3% de los casos encuestados. El siguiente listado de actividades son las que empresas que lo implementaron satisfactoriamente realizaron.

#### **3.3.1 Capacitar al personal**

En un 80% de los casos donde la implementación de sistemas de CRM fue aceptado de buena manera; se capacitó al personal de la empresa bancaria involucrado con el servicio al cliente. La capacitación fue tanto a nivel conceptual como funcional.

Conceptual en teorías de CRM y funcional en la utilización del sistema de administración de las relaciones de los clientes y de cada uno de los procesos que los involucraba.

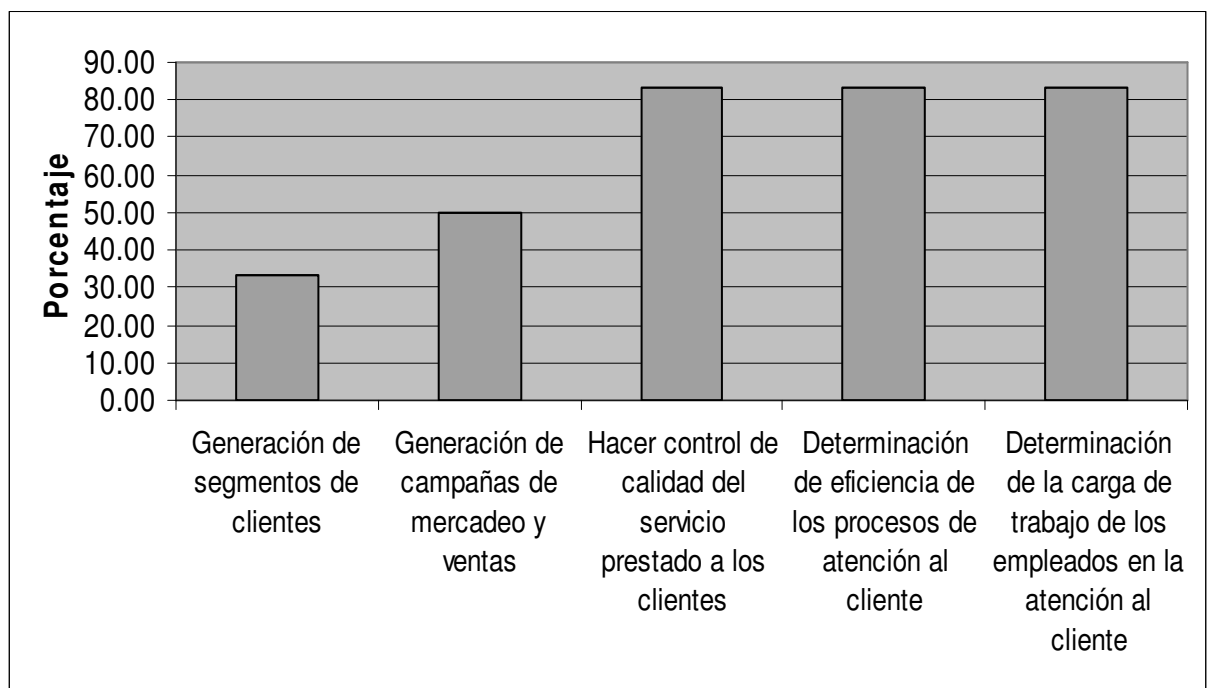
#### **3.3.2 Motivación a los empleados**

La motivación de los empleados es algo sumamente importante cumplir, porque si ellos no se motivan con el cambio de enfoque en la empresa; el sistema de CRM fracasará. Un 20% de los casos que han implementado sistemas de CRM manifiesta que se indicó a los empleados que aquellos involucrados en la implementación y seguimiento del sistema crecerían con el satisfactoriamente.

### 3.3.3 Adquisición de una herramienta que apoye el proceso de CRM

La herramienta que se adquiera de CRM, debe cumplir con actividades propias de la administración de relaciones con los clientes.

**Figura 13. Apoyo de las herramientas a las actividades de un CRM**

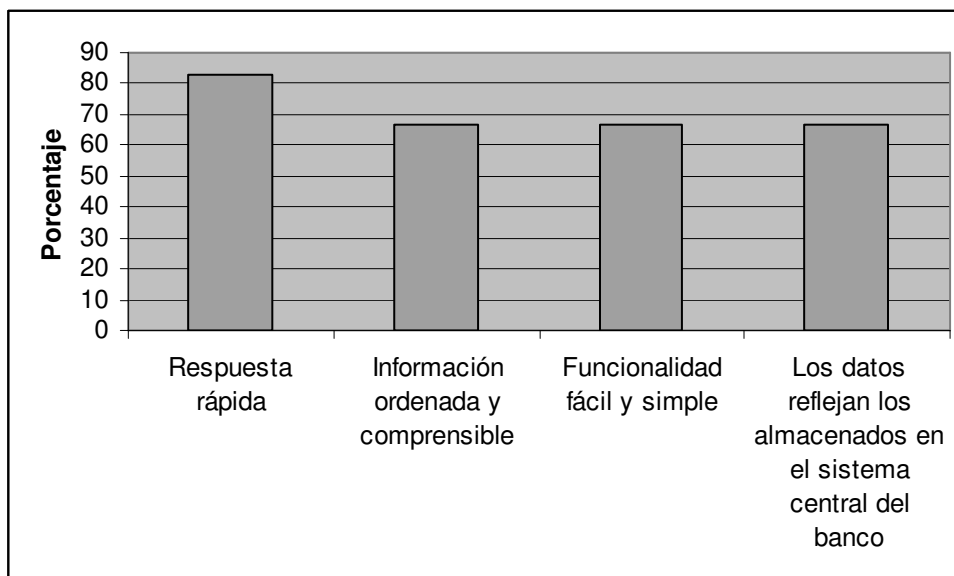


Entre las actividades propias de un sistema de CRM que las empresas bancarias han podido realizar tenemos las siguientes:

- a. La generación de segmentos de clientes. Esta cualidad se ha cumplido en un 33% de los casos que han implementado sistemas de CRM en la banca Guatemalteca. En este punto es importante destacar que los segmentos de clientes se han podido establecer a través de varios criterios como: sueldo, edad, nivel académico, zona residencial, etc.

- b. Generación de campañas. En un 50% de los casos han podido generar campañas. Estas campañas pueden ser de venta en función de los segmentos de clientes establecidos o de control de calidad.
- c. Hacer control de calidad del servicio prestado a los clientes. En un 83% de los casos sin intervención directa de las campañas, se ha podido realizar con la herramienta de CRM control de calidad del servicio prestado a los clientes.
- d. Determinación de la eficiencia de los procesos. En un 83% también la herramienta adquirida ha ayudado a identificar la eficiencia de cada uno de los procesos y a la vez determinar cuellos de botella.
- e. Determinación de la carga de trabajo de los empleados. Conocer el trabajo que hacen los empleados en beneficio del servicio al cliente es esencial en la implementación y buen funcionamiento de sistemas de CRM, en un 83% de los casos las empresas han podido establecer las métricas de trabajo de cada uno de los empleados.

**Figura 14. Funcionalidad del sistema adquirido y su rendimiento**



En base a las funcionalidades básicas del sistema adquirido para que los clientes y empleados trabajen de la mejor manera, los siguientes reflejan cualidades de los implementados en Guatemala:

- a. Respuesta rápida. Las solicitudes a consultas y operaciones en el sistema son rápidas en un 83% de los casos. Este punto es sumamente importante porque los clientes son los que soportan los tiempos de espera. Un tiempo de espera excesivo puede ocasionar la insatisfacción de un cliente.
- b. Información ordenada y comprensible. Para que un empleado y usuario del sistema pueda brindar información puntual. En otras palabras entienda lo que se le presenta, esta debe estar ordenada y ser muy comprensible. En un 67% de los casos que han implementado sistemas de CRM en Guatemala la información se presenta ordenada y comprensible.
- c. Funcionalidad fácil y simple. La funcionalidad no debe ser compleja en un sistema de CRM, esto puede entorpecer las

operaciones. En un 67% de los casos consideran la funcionalidad fácil y simple.

- d. Los datos reflejan los almacenados en el sistema central del banco. La información de un banco internamente es sumamente importante, que el sistema de CRM la presente de buena forma y también integra ayudará a no mal interpretar la información. Un 67% de los casos dan evidencia que la información presentada corresponde con la que posee su sistema central.

### **3.3.4 Enfocar a todos los empleados al servicio al cliente**

En todas las empresas que se ha implementado sistemas de CRM en Guatemala, se ha realizado una integración de todos los departamentos involucrados con el servicio al cliente y se ha enfatizado; que lo más importante es el cliente. Sin el la empresa no existiría y tendería a desaparecer. Por ello es importante enfocar a todos los empleados al servicio al cliente y hacer notar la importancia que representa el cliente.

### **3.3.5 La buena comunicación con el equipo de implementación**

Mantener una buena comunicación tanto en la implementación como en su puesta en producción del sistema de CRM, ayudará a saber en el momento oportuno a los administradores del sistema, de la existencia de necesidades o problemas en algún punto. Un 20% de las empresas que han implementado CRM manifiesta que la comunicación eficaz les ayudo en la implementación del sistema de buena manera.



### **3.3.6 La acertada definición y redefinición de procesos de atención al cliente**

De los casos que han implementado sistemas de CRM en Guatemala, el 50% de ellos, ha realizado una acertada definición y redefinición de los procesos de atención al cliente. Tener procesos que involucran a los clientes, ineficientes y tardados, puede en un futuro llegar a afectar la lealtad de los clientes. Y hacer que estos busquen otra empresa más eficiente en ese sentido.



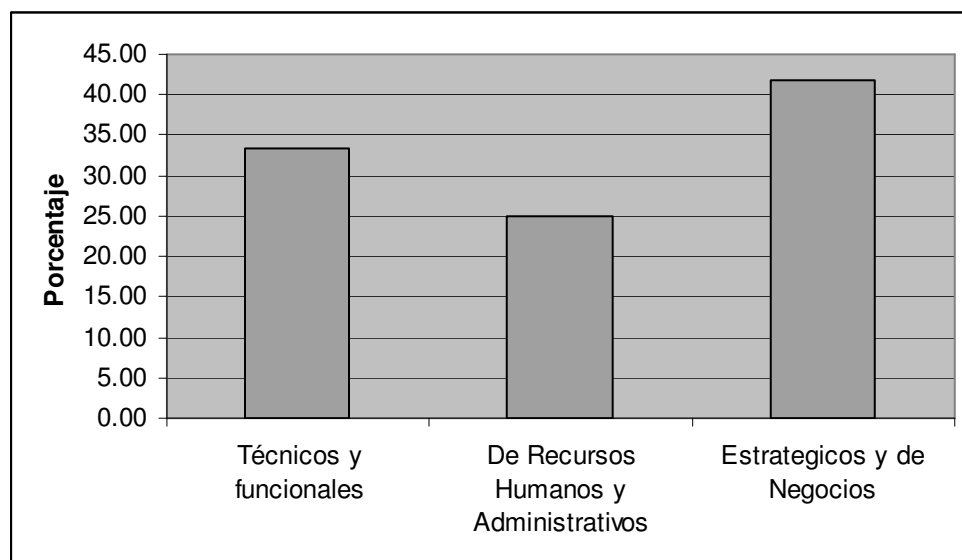
## 4 PROBLEMAS QUE GENERAN FRACASO EN LA IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMAS DE CRM

### 4.1 Problemas que generan fracaso en la implementación de sistemas de CRM

Muchos fueron los problemas solventados por las empresas bancarias que hasta ahora han implementado un sistema de CRM en Guatemala. Listaremos aquellos que de acuerdo a las actividades del sistema, de no cumplirse llevarían al fracaso del mismo, en la figura se puede observar un resumen por el tipo de problema que representa del total reportado en las encuestas.

Figura 15. Ocurrencia de problemas por tipo en empresas que han

#### Implementado un CRM



Los problemas que potencialmente ocasionaran el fracaso del sistema de CRM implementado son estratégicos y de negocios. Con base en la agrupación realizada de los resultados de las encuestas, se manifiesta que los problemas de este tipo son los que más importantes y en su momento, más preocupó a los administradores del sistema.

#### **4.1.1 Mala Identificación y redefinición de procesos de servicio al cliente**

Como ya hemos mencionado en el transcurso del presente trabajo, una mala identificación de los principales procesos o redefinición de los mismos; es muy peligrosa porque no ayudará a identificar los problemas que se poseen actualmente y será imposible medir el desempeño de la empresa, como la satisfacción de los clientes, en determinadas actividades. Con respecto a los procesos los siguientes son problemas que existieron durante la implementación de sistemas de CRM en banca Guatemalteca:

##### **4.1.1.1 Mala identificación de procesos**

La falta de una adecuada identificación de los procesos clave en la atención a los clientes, va influir directamente en el cliente; porque el será quien sufra las consecuencias de una mala atención, por no haber identificado problemas en la asignación y seguimiento de un incidente para un cliente en particular. No identificar un proceso ineficiente de servicio al cliente entorpecerá la implementación de sistemas de CRM, porque nunca se tendrán mejoras y la obtención de información clave de parte del cliente, en pro de las mejoras no existirá, porque los clientes serán desleales.

#### **4.1.1.2 Se identificaron los procesos pero se implementaron de forma incompleta**

Identificar los procesos e implementarlos de forma incompleta, es algo que no debe darse en la implementación de sistemas de CRM; porque se tendrá el control de una parte del proceso, y otra parte seguirá como hasta el momento esta funcionando; nunca podrán proporcionar retroalimentación, de las mejoras que este requiera y no existirá ningún control. La totalidad de los procesos de servicio al cliente deben ser considerados, en cada una de sus etapas.

#### **4.1.1.3 Mejorar los procesos dentro del sistema de CRM, pero internamente en la empresa no**

El proceso de cambio de la implementación de sistemas de CRM, debe ir de la mano con el cambio dentro de la empresa. Identificar de buena manera los procesos, rediseñarlos y modelarlos en el sistema de CRM no tendrá ningún beneficio si el proceso internamente se maneja de diferente manera. El cambio principalmente se debe reflejar ante el cliente, con las personas que los atienden y a la vez estos comportamientos ser reflejados en el sistema.

#### **4.1.2 Falta de motivación del personal que atiende al cliente**

Una inadecuada motivación o falta de la misma en el personal involucrado con la implementación del nuevo sistema, puede acarrear una serie de problemas, que conlleven al fracaso total del proyecto. Todo el personal debe estar consiente que la implementación y cambio que sufrirá la empresa es para bien tanto del cliente como de la empresa bancaria en general, incluyendo

a los empleados. Una mala motivación puede ocasionar que aunque se hayan capacitado adecuadamente a los usuarios estos no hayan puesto el interés necesario y en el futuro las estrategias establecidas no rindan los frutos esperados.

#### **4.1.3 No conocer las funcionalidades del sistema adquirido**

El funcionamiento del sistema adquirido debe ser como se ha mencionado en el capítulo anterior de lo mejor, tanto en las actividades propias de CRM como funcionalmente ante el usuario; y cada una de las actividades dentro del sistema deben ser conocidas por los administradores dentro del banco.

Un problema que existió en la implementación de los sistemas de CRM en la banca Guatemalteca fue, haber sobreestimado el funcionamiento de los procesos en el flujo de los mismos. Pensamiento que llevaba a los administradores del sistema a modelar sistemas imposibles funcionalmente hablando; que entorpecían las asignaciones de personal y control del seguimiento de los incidentes para un determinado proceso. Para solventar dicho problema se tuvo que hacer reingeniería para adecuar el modelo del proceso al funcionamiento del software adquirido.

#### **4.1.4 Inconsistencia en los datos de la empresa bancaria**

Un sistema de CRM, es un sistema que ayudará a llevar el control de las relaciones de los clientes principalmente; que incluyen conocimiento de las actividades económicas (desde el punto de vista bancario) y las relaciones laborales de los clientes. Pero el sistema de CRM no será capaz de solventar

los problemas internos dentro de un banco; si la información de clientes que hasta el momento poseen no esta ordenada y mucho menos unificada.

Este problema puede llevar a un punto donde las implementaciones de sistemas de CRM no conozcan si en realidad están atendiendo o promocionando el producto al cliente que en realidad deban atacar. Por una falta de unificación de registro de clientes dentro de la empresa bancaria o inconsistencia de la información almacenada hasta el momento. Es por ello que antes de iniciar o poner en producción un sistema de CRM, la información de clientes dentro del banco debe estar unificada principalmente y estar seguro de que la información existente es la actual.

#### **4.1.5 Deficiencias funcionales del sistema adquirido**

Si el sistema de CRM que se adquiera tiene deficiencias funcionales, este sistema llevará en un futuro a la implementación en general a tener deficiencias. Una deficiencia encontrada hasta el momento en uno de los sistemas de CRM implementado fue la incapacidad de poder identificar a un cliente en función de su perfil monetario.

En otras palabras el sistema no puede establecer los diferentes segmentos de clientes, en base a filtros por salario o ingresos económicos y comportamiento en compras de los clientes, que ayuden a los ejecutivos del banco y administradores a conocer exactamente las necesidades de servicios y productos de los clientes. Esta es una deficiencia clara dentro del sistema que inhabilitará a los administradores a una eficiente segmentación y promoción de campañas de ventas de nuevos productos.

## **4.1.6 Otros problemas a considerar**

### **4.1.6.1 No integrar a la empresa al cambio de enfoque**

A través del documento se ha hecho énfasis, a que dentro de la empresa deben cambiar su enfoque y dirigirlo directamente hacia el cliente ya que ellos son por quienes ellos existen. Entonces ya implantado el sistema es requerimiento obligatorio que el cambio de enfoque exista, no importando los cambios administrativos de fondo que se requieran.

### **4.1.6.2 Falta de visión y estrategia**

En muchas oportunidades las empresas no están informadas de las actividades que deben cubrir por falta de un buen asesoramiento o simplemente por no estar completamente informados sobre las estrategias que conciernen a la implementación de sistemas de administración de los clientes. Lo obtienen, saben que puede darles muchos beneficios pero no tienen la visión y la creatividad para administrarlo. Pues el sistema es un administrador de información, que provee de resultados concisos y de herramientas con tecnología de punta; pero no contar con administradores con visión y estrategia para el beneficio de la empresa será un problema grave.

Para conciliar este problema se requiere personal administrativo capacitado y experimentado en un sistema de CRM, para que este sea el encargado de las tomas de decisiones y creación de campañas.



#### **4.1.6.3 Información recopilada innecesaria y de mala calidad**

Este punto tiene relación con la falta de visión y estrategia, pues una mala administración del sistema generará campañas sin uso para fines lucrativos de la empresa. O sea estarán generando campañas que les darán información, que de poca ayuda les servirá a la hora de prestar un mejor servicio a sus clientes o innovar nuevos productos.

La generación de campañas debe ser lo más objetiva que se pueda, que vaya en función de los objetivos generales de la empresa que son aumentar las ganancias sin perder el enfoque de atención al cliente.

#### **4.1.6.4 Retorno de inversión poco claro**

Es también predecible que los clientes, según se vayan adaptando al sistema vayan teniendo aceptación al mismo y le tengan confianza y con ello provean de ganancias a la empresa. A lo que queremos llegar con este punto es que los clientes se adaptaran al sistema en un tiempo considerable, por lo que las ganancias no llegarán desde el momento en que se llevo a cabo la primer campaña. O sea los administradores y altos ejecutivos de la empresa no deben desanimarse sino obtienen resultados inmediatos, porque no los tendrán, el proceso de cambio es largo y los clientes es difícil que decidan si en Guatemala tienen una alta gama de bancos a disposición.

Los objetivos de negocios tienen un tiempo establecido, este tiempo hay que esperarlo y al finalizar calcular las ganancias, que no necesariamente serán ganancias monetarias, pero si podrán ser de atracción de clientes que en un futuro recaerán en ganancias monetarias.

#### **4.1.6.5 Problemas técnicos internos que inhabilitan el uso del sistema**

Así como una empresa se debe preocupar por la obtención de las mejores herramientas y entre ellas un sistema de CRM, deben velar porque su estructura interna no sea de mala calidad, pues esta puede influir en el desempeño del sistema. Por ejemplo el sistema deberá estar instalado para la red general del sistema bancario de la empresa y debe contar con servidores de alta capacidad para almacenar la información. La falta de energía en un determinado momento entorpecerán las labores de los empleados al servicio al cliente y se perderá gran cantidad de información.

Para solventar este problema la empresa bancaria debe contar con sistema a prueba de fallo de alta redundancia en caso de fallo de algún dispositivo de hardware o técnico en el cual el sistema estará instalado.

## CONCLUSIONES

1. La implantación de un CRM, conlleva un grupo de beneficios, en empresas bancarias en Guatemala los principales son:
  - identificación y eficiencia de los procesos de servicio al cliente;
  - alto apoyo de la información almacenada para la toma de decisiones;
  - aumento en la adquisición de productos y servicios por parte de los clientes;
  - identificación de relaciones y actividades esenciales de los clientes.
  
2. La identificación y eficiencia de los procesos de servicio al cliente ha sido evidenciado como un beneficio importante, ya que, un 60 – 100 % de los procesos de servicio al cliente han sido identificados y mejorados en el 66.6%<sup>3</sup> de los casos; el rendimiento de los procesos se ha podido controlar de buena, muy buena y excelente forma en un 83.3%; y se ha evidenciado una minimización de un 50 – 100% en el tiempo de atención a los cliente, en el 66.6%<sup>3</sup> de los casos.

---

<sup>3</sup> Según encuesta realizada.

3. Las empresas que han implementado un sistema de CRM poseen como beneficio una alto apoyo de la información almacenada para la toma de decisiones, pues la información almacenada es buena y excelente en el 66.6%<sup>3</sup> de los casos; la calidad de la información es alta para identificar, segmentar y diferenciar a los clientes y con ello tomar decisiones y hacer las ventas de productos de acuerdo a las necesidades de los clientes en un 16.7%<sup>3</sup>.
  
4. El aumento de clientes y productos ha sido evidenciado como beneficio importante porque la implantación de sistemas de CRM a ayudado a incrementar la satisfacción de los clientes en un 83.3%<sup>3</sup> y se han incrementado las ventas y adquisiciones de productos en un 25% en el 50%<sup>3</sup> de los casos.
  
5. Los sistemas de CRM implementados han ayudado a identificar relaciones y actividades esenciales de los clientes. La principal actividad identificada es el historial de los clientes, en cuanto a transacciones y productos existentes, evidenciándose en el 67%<sup>3</sup> de los casos. Después de esta característica, la evolución de la satisfacción del cliente, los clientes clave, los clientes más rentables, la lealtad de los clientes y los clientes que se deben considerar son los siguientes en la lista de actividades esenciales identificadas representadas en el 50%<sup>3</sup>.

6. Los beneficios a largo plazo más importantes evidenciados en las empresas que han implementado sistemas de CRM son:

- el mantenimiento de los clientes;
- la mejora de los procesos de las empresas;
- el aumento de clientes;
- aumento en ventas y adquisición de cuentas.

Y aquellos evidenciados a corto plazo han sido:

- el control sobre las actividades de los empleados;
- la satisfacción de los clientes;
- el aumento de la eficiencia.

7. La implantación del sistema CRM no es, solamente, de adquirirlo y usarlo, sino, es necesario cumplir con ciertos puntos mínimos para que este sea funcional. Los más importantes llevados a cabo en las empresas que han implementado el sistema han sido:

- la capacitación del personal;
- la motivación de los empleados;
- la adquisición de una buena herramienta;
- cambiar el enfoque de todos los empleados al servicio del cliente;
- la buena comunicación con el equipo de implementación;
- la acertada definición y redefinición de procesos de atención al cliente.

8. La adquisición de una herramienta de CRM, debe considerar dos características generales importantes. Cumplir funcionalmente con las actividades y estrategias propias de un sistema de CRM y las funcionalidades propias de un sistema informático como tal.
  
9. Las herramientas informáticas de CRM adquiridas por empresas bancarias Guatemaltecas han evidenciado tres características importantes con respecto a las funcionalidades de un sistema de CRM, todas ellas en el 83%<sup>3</sup> de los casos:
  - control de calidad del servicio prestado a los clientes;
  - determinación de eficiencia de los procesos;
  - determinación de la carga de trabajo de los empleados.
  
10. Los principales problemas evidenciados en las empresas que han implementado sistemas de CRM son los siguientes:
  - mala identificación y redefinición de procesos de servicio al cliente;
  - falta de motivación del personal que atiende al cliente;
  - no conocer las funcionalidades del sistema adquirido;
  - inconsistencia de los datos de la empresa bancaria;
  - deficiencias funcionales del sistema adquirido.

## RECOMENDACIONES

1. La implementación de sistemas de CRM en empresas bancarias y empresas de otra índole; les beneficiará enormemente, y su implementación debe efectuarse si la empresa necesita mejorar dentro del mercado. El principal fin de un CRM es mejorar la relación que una empresa tiene con sus clientes. Si una empresa mantiene una buena relación con sus clientes, les brinda una atención especializada, de acuerdo a la información que posee de cada uno; podrá mantener a sus clientes existentes, atraer a nuevos clientes y poder promover nuevos productos a la medida de cada uno de los segmentos de clientes que posea. De esta forma, aumentar sus utilidades y beneficios.
2. La implementación de sistemas de CRM no es un trabajo que se logra finalizar satisfactoriamente en un corto periodo de tiempo; implementarlo requiere de una especializada administración, asesoramiento y direccionamiento completo del personal dentro de la empresa que tiene relación directa con el cliente; para que estén consientes que el cliente es lo más importante para la empresa. La etapa de implementación es la clave para que, en el futuro, los beneficios ofrecidos sean evidenciados.
3. Considerar y poner atención en el momento oportuno a cualquier problema que puede ocasionar el fracaso del sistema, tendrá como resultado una exitosa implementación y administración del sistema de administración de la relación con los clientes.

4. La implementación de un sistema de CRM en una empresa, depende en gran parte de la estrategia que se busque a nivel organizacional y apoyo de la alta gerencia. El compromiso de los altos ejecutivos y usuarios del CRM debe ser evidenciado y alineado a objetivos de negocio que son apoyados en un sistema de información. La falta de una estrategia o el compromiso de los altos ejecutivos, con seguridad, llevará al fracaso del sistema o a un enfoque completamente diferente al que pretende la implementación de sistemas de CRM.



## BIBLIOGRAFÍA

1. Mikel, H. Six Sigma. 2000. Richard Schroeder. Sound View. Executive Book Summaries
2. GreenBerg P. CRM Customer Relationship Management. At the Speed Light. 2002. McGraw-Hill/Osborne
3. Anderson Kristin; Kerr Carol. CRM Para directivos. 2003. McGraw-Hill/ Interamericana de España, S.A.
4. Brown, Stanley A. Administración de las relaciones con los clientes. Un imperativo estratégico para las organizaciones de negocios. 2001. Oxford University Press México, S.A. de C.V.

### Referencias electrónicas

1. CRM. [www.recoletosconferencias.com/fondodoc/CRM/IND.htm](http://www.recoletosconferencias.com/fondodoc/CRM/IND.htm). Febrero de 2005.
2. Inteligencia, gestión y marketing. [www.baquia.com/com/marketing.html](http://www.baquia.com/com/marketing.html). Febrero de 2005.
3. CRM, Estrategia de venta de sistemas. [www.lafactoriadeinternet.com/trastienda/guia\\_27.shtml](http://www.lafactoriadeinternet.com/trastienda/guia_27.shtml). Abril de 2005.
4. Comercio electrónico CRM e-business. [www.improven-consultores.com](http://www.improven-consultores.com). Abril de 2005.
5. Estrategia. [www.estrategiamagazine.com.ar/ediciones/edicion0032](http://www.estrategiamagazine.com.ar/ediciones/edicion0032). Abril de 2005.



# APÉNDICE

## Apéndice 1

### ENCUESTA USUARIOS ADMINISTRATIVOS SISTEMA CRM

La presente encuesta esta orientada a aquellos empleados de empresas bancarias que son usuarios Administrativos de un sistema de CRM. Favor contestar las siguientes preguntas:

1. ¿Cuánto tiempo lleva de funcionar el sistema de CRM en su empresa? Seleccione una respuesta.
  - a. Menos de 6 meses.
  - b. De 6 meses a un año.
  - c. Entre uno y dos años.
  - d. Más de dos años.
  
2. La implementación del sistema de CRM les ha ayudado a identificar y mejorar los procesos clave en la atención y servicio de clientes. ¿En que medida? Seleccione una respuesta.
  - a. 81 – 100%
  - b. 61 – 80%
  - c. 41 – 60%
  - d. 21 – 40%
  - e. 0 – 20%

Si su respuesta a la respuesta anterior fue menor a un 60%, Responda la siguiente pregunta

3. ¿por que razones no pudo identificar y mejorar los procesos clave en la atención de clientes? Puede seleccionar y escribir varias respuestas.
  - a. Todos los procesos existentes para el servicio y atención de clientes ya estaban identificados y mejorados.
  - b. La herramienta de CRM adquirida no cumple con las expectativas de modelado de procesos
  - c. Otro  
(especifique)\_\_\_\_\_

4. El sistema de CRM implementado, les brinda las facilidades para monitorear el rendimiento de los empleados en cada una de las etapas de cada proceso de atención o relación al cliente; así como para identificar cuellos de botella. ¿En que medida? Seleccione una respuesta.
- a. Excelente
  - b. Muy buena
  - c. Buena
  - d. Regular
  - e. Mala

Si su respuesta a la pregunta anterior fue Regular o mala responda la siguiente pregunta:

5. ¿Qué actividades le han sido difíciles de cumplir con el sistema de CRM implementado, desde el punto de vista de administración de procesos? Puede seleccionar y escribir varias respuestas.
- a. Identificar cuellos de botella.
  - b. Monitorear el rendimiento de los empleados
  - c. El funcionamiento del flujo del proceso no es el esperado
  - d. Otro (especifique)

---

---

6. ¿El sistema de CRM en que medida porcentual ha ayudado a minimizar el tiempo de respuesta de sus procesos y a aumentar la eficiencia en la atención de clientes a sus usuarios? Seleccione una respuesta.
- a. 81 - 100%
  - b. 51 - 80%
  - c. 21 - 50%
  - d. 0 - 20%

Si su respuesta a la pregunta anterior fue menor a un 51%, conteste la siguiente pregunta.

7. ¿Por qué motivos la implementación del sistema de CRM no ha ayudado a mejorar la eficiencia de los usuarios y empleados en general? Puede seleccionar y escribir varias respuestas.
- a. Los procesos fueron mejorados dentro del sistema de CRM, pero internamente no han sufrido ningún cambio.
  - b. El sistema de CRM implementado no brinda control de los tiempos de respuesta y atención.
  - c. Otro especifique

---

---

8. El apoyo de la información almacenada dentro y desplegada en el sistema de CRM, con el fin de reportes y consultas; fidelidad y confiabilidad para la toma de decisiones, es:
  - a. Excelente
  - b. Muy buena
  - c. Buena
  - d. Regular
  - e. Mala

Si su respuesta a la pregunta fue regular o mala, explique sus razones en la siguiente pregunta:

9. ¿Por qué motivos, la información almacenada y desplegada en el sistema de CRM implementado no le ha ayudado a tomar decisiones? Puede seleccionar y escribir varias respuestas.
  - a. La información en el sistema de CRM, no es reflejo de la información dentro del banco.
  - b. Los reportes y consultas del CRM son muy complejos.
  - c. La información que brinda y utiliza el CRM no es la más importante.
  - d. Otro especifique.

---

---

10. ¿En que grado la información del sistema de CRM implementado, ha ayudado dentro de la empresa a: Identificar clientes, segmentarlos y diferenciarlos. Y en base a ello tomar decisiones, que le ayudan a efectuar ventas cruzadas y adaptar un producto a las necesidades del cliente? Seleccione una respuesta.
  - a. Muy alto
  - b. Alto
  - c. Medio
  - d. Bajo

Si su respuesta a la pregunta fue baja, explique sus razones en la siguiente pregunta:

11. ¿Cuáles son los motivos por los que el sistema de CRM implementado no ha ayudado para identificar, segmentar y diferenciar clientes; y con ello tomar decisiones? Puede seleccionar y escribir varias respuestas.
- a. No hay forma de identificar, segmentar y diferenciar clientes
  - b. Los criterios de segmentación no son los adecuados
  - c. No hay forma de diferenciar desde el punto de vista monetario a un cliente en específico.
  - d. Otro especifique

---

---

12. Según su punto de vista; ¿que porcentaje de clientes quedan satisfechos con el uso del nuevo sistema y el cambio de enfoque hacia el servicio al cliente? Seleccione una respuesta.
- a. 76 a 100%
  - b. 51 a 75%
  - c. 26 a 50%
  - d. 0 a 25%

Si su respuesta a la pregunta anterior fue menor a un 51%, responda la siguiente pregunta.

13. ¿Explique sus razones, por lo que los clientes no han aumentado su grado de satisfacción con el uso del sistema? Puede seleccionar y escribir varias respuestas.
- a. El tiempo de servicio no ha mejorado
  - b. El número de clientes insatisfechos que presentan quejas se mantiene o ha aumentado
  - c. Han disminuido los clientes del banco
  - d. Otro especifique

---

---

14. ¿El número de clientes, cuentas y servicios nuevos adquiridos en el banco ha aumentado mensualmente, con la implementación del sistema de CRM? Seleccione una respuesta.
- a. Mas de un 100%
  - b. Un 100%
  - c. Un 50%
  - d. Un 25%
  - e. No ha aumentado

Si su respuesta a la pregunta anterior fue que no ha aumentado, responda la siguiente pregunta.

15. ¿El número de clientes, cuentas y servicios no ha aumentado porque? Puede seleccionar y escribir varias respuestas.

- a. El sistema tiene poco tiempo de implementado.
- b. Los clientes no perciben una mejora en su atención
- c. Las cuentas y servicios nuevos no se adaptan a sus necesidades
- d. Otras especifique

---

---

16. Con la implementación del sistema de CRM, dentro de la empresa bancaria he podido identificar y conocer: (marque cada uno de los puntos cumplidos)

- a. Las expectativas y preferencias de los clientes
- b. El historial de cada uno de los clientes. Cuentas adquiridas e historial crediticio.
- c. La frecuencia y volumen de compras de los clientes
- d. La evolución de la satisfacción del cliente
- e. Los segmentos de clientes clave
- f. Al cliente más rentable de la empresa
- g. Que tan leales son los clientes
- h. Cuántos clientes pierde y conserva la empresa cada año
- i. Qué nuevos clientes debemos perseguir
- j. Otro especifique

---

---

17. El sistema de CRM implementado me ha permitido hacer las siguientes actividades: (marque cada uno de los puntos cumplidos).

- a. El poder generar segmentos de clientes a raíz de diversos parámetros de búsqueda, como sueldo, edad, nivel académico, zona residencial, etc.
- b. Generar campañas de promoción o ventas a raíz de los segmentos de clientes generados.
- c. Hacer control de calidad del servicio prestado a los clientes.
- d. Determinar los procesos más fluidos y menos fluidos en cuanto a tiempo de resolución.
- e. Determinar los grupos de empleados con mayor carga de trabajo.
- f. Otro especifique

---

---

18. Del siguiente listado, marque aquellos incisos que corresponden a la funcionalidad del sistema: (puede seleccionar más de una respuesta).
- a. La respuesta a solicitudes y consultas es rápida.
  - b. La información es presentada de forma ordenada y comprensible.
  - c. La funcionalidad es fácil y simple.
  - d. Los datos reflejados en el sistema de CRM corresponden a los datos reconocidos en el sistema central del banco, tanto de clientes como de cuentas, productos y servicios.
19. El grado de aceptación y motivación de los usuarios, con respecto al uso del sistema de CRM y al cambio de enfoque al servicio al cliente fue
- a. Aceptable (71 a 100%)
  - b. Bueno (41 a 70%)
  - c. Malo (menos de 40%)

Si su respuesta a la pregunta anterior fue malo, sírvase contestar la siguiente pregunta:

20. ¿Qué considera ha influido en el desinterés de los empleados hacia el cambio que conlleva el uso del sistema de CRM? Puede seleccionar y escribir varias respuestas.
- a. La herramienta de CRM es poco amigable y funcional
  - b. No existe motivación para utilizar el sistema
  - c. No se ha ofrecido ninguna capacitación
  - d. La utilización del sistema conlleva más atrasos que mejoras
  - e. Otra especifique

---

---



Contestar la siguiente pregunta si la respuesta a la pregunta No. 19 fue, bueno o aceptable.

21. Que actividades se realizaron dentro del banco, para que los usuarios aceptaran de buena forma la implementación del sistema de CRM? Puede seleccionar y escribir varias respuestas.

- a. Se les informo, desde un inicio del cambio de enfoque y del nuevo sistema y con el uso del mismo la empresa mejoraría.
- b. Se hizo notar que aquellos involucrados en la implementación y seguimiento del nuevo sistema y enfoque, mejorarían notablemente dentro de la empresa.
- c. Se capacito a todos los involucrados, en lo que es y trata la implementación de un sistema de CRM.
- d. Se capacito a todos los involucrados, en el uso de las nuevas herramientas que conllevan la implementación de un sistema de CRM.
- e. Otra razón especifique

---

---

22. Durante la implementación del sistema de CRM, ¿Cuál fue el problema más importante que se tuvo que solventar? Puede seleccionar y escribir varias respuestas.

- a. La capacitación del personal en la nueva metodología de trabajo
- b. La integración de todos los departamentos de la empresa en función del cambio hacia la atención al cliente
- c. La comunicación con el resto del equipo de implementación
- d. La definición y redefinición de procesos internos
- e. Otra (especifique)

---

---

23. ¿Cuales han sido los beneficios más importantes a corto plazo obtenidos con la implementación del sistema de administración de las relaciones de los clientes? Puede seleccionar y escribir varias respuestas.

- a. La satisfacción de los clientes
- b. El aumento de eficiencia
- c. El control sobre las actividades de los empleados
- d. Otra (especifique)

---

---

Si su respuesta a la pregunta 1 fueron los incisos c y d, (entre uno y dos años, más de dos años, respectivamente) responda a la siguiente pregunta:

24. ¿Cuáles han sido los beneficios más importantes cumplidos a largo plazo, con la implementación del sistema de CRM? Puede seleccionar y escribir varias respuestas.

- a. El aumento de clientes
- b. El conocimiento de los clientes más rentables
- c. El mantenimiento de los clientes
- d. La mejora en los procesos de la empresa de atención al cliente
- e. Aumento de ventas y adquisición de cuentas de clientes existentes
- f. Otra (especifique)

---

---

## Apéndice 2

Tabla I. Matriz del número de respuesta por opción de una pregunta

No. Pregunta	Respuestas									
	a	b	c	d	E	f	g	h	i	j
1	0	3	2	1	0	0	0	0	0	1
2	2	2	0	1	1					
3	0	0	2							
4	2	2	1	1	0					
5	0	0	1	0						
6	2	2	2	0						
7	1	0	2							
8	1	2	2	1	0					
9	1	0	0	0						
10	0	2	1	3						
11	0	0	1	3						
12	3	2	0	0	1					
13	0	1	0	2						
14	0	0	0	3	3					
15	1	0	0	2						
16	2	4	0	3	3	3	3	1	3	1
17	2	3	5	5	5	0				
18	5	4	4	4						
19	3	2	1							
20	0	1	0	0	0					
21	3	1	4	4	1					
22	1	6	1	3	1					
23	4	3	6	0						
24	1	0	2	2	1	0				



### Apéndice 3

Tabla II. Matriz del porcentaje por opción de una pregunta

No. Pregunta	Respuestas									
	a	b	C	d	E	f	g	h	i	j
1	0.00	50.00	33.33	16.67						
2	33.33	33.33	0.00	16.67	16.67					
3	0.00	0.00	100.00							
4	33.33	33.33	16.67	16.67	0.00					
5	0.00	0.00	100.00	0.00						
6	33.33	33.33	33.33	0.00						
7	33.33	0.00	66.67							
8	16.67	33.33	33.33	16.67	0.00					
9	100.00	0.00	0.00	0.00						
10	0.00	33.33	16.67	50.00						
11	0.00	0.00	25.00	75.00						
12	50.00	33.33	0.00	0.00	16.67					
13	0.00	33.33	0.00	66.67						
14	0.00	0.00	0.00	50.00	50.00					
15	33.33	0.00	0.00	66.67						
16	33.33	66.67	0.00	50.00	50.00	50.00	50.00	16.67	50.00	16.67
17	33.33	50.00	83.33	83.33	83.33	0.00				
18	83.33	66.67	66.67	66.67						
19	50.00	33.33	16.67							
20	0.00	100.00	0.00	0.00	0.00					
21	60.00	20.00	80.00	80.00	20.00					
22	16.67	100.00	16.67	50.00	16.67					
23	66.67	50.00	100.00	0.00						
24	33.33	0.00	66.67	66.67	33.33	0.00				