

---

# Procesos de Negocio para Centralización en el Cliente - CRM

*Metodología para validar la definición y correcta implementación de procesos de negocio que apoyen la centralización en el cliente. Uso del concepto de "Ciclo de Evolución del Cliente" para validar un correcto mapa de procesos.*



## Documento de Trabajo

---

### Resumen

Cuando una organización emprende la iniciativa de centrar sus actividades en el cliente a través de la implementación de una estrategia de CRM, debe tener como base un adecuado sistema de procesos de negocio claramente establecidos e integrados. Estos procesos de negocio deben garantizar que hay coherencia y consistencia en la forma como el cliente es atendido y se desarrollan relaciones de negocio mutuamente benéficas. Esto deberá generar lealtad por parte del cliente y un claro camino por parte de la organización para conocer muy bien a sus clientes y decidir en cuales de ellos invierte. Para esto es necesario tener muy bien fundamentados los procesos de negocio. Esto aplica a todos los procesos del negocio.

Este documento de trabajo expone los principales elementos y consideraciones sobre la metodología diseñada y definida por Mind de Colombia para validar una correcta definición, integración e implantación de procesos de negocio en un ambiente de centralización en el cliente.

© 2009. Todos los derechos reservados.

*Prohibida su reproducción o distribución total o parcial a menos que se tenga autorización escrita previa del autor con firma autenticada legalmente*

*Para comentarios sobre este documento escriba a [informacion@mind.com.co](mailto:informacion@mind.com.co)*

---

## **Tabla de Contenido**

<b>PROCESOS DE NEGOCIO PARA CENTRALIZACIÓN EN EL CLIENTE - CRM</b>	<b>1</b>
<b><u>INTRODUCCIÓN</u></b>	<b>1</b>
<b>EL PAPEL DE LOS PROCESOS DE NEGOCIO</b>	<b>1</b>
<b><u>PRINCIPALES PROCESOS DE INTERACCIÓN CON EL CLIENTE</u></b>	<b>2</b>
<b>PROCESOS DE “FRONT OFFICE”</b>	<b>2</b>
PROCESOS DE MERCADEO (GENERACIÓN DE DEMANDA)	2
PROCESOS DE VENTA	7
PROCESOS DE SERVICIO AL CLIENTE	11
<b><u>GUÍA PARA EVALUACIÓN DE PROCESOS DE NEGOCIO</u></b>	<b>14</b>
<b>MÉTODO BÁSICO PARA DEFINIR MAPA DE PROCESOS</b>	<b>14</b>
<b>CICLO DE EVOLUCIÓN DEL CLIENTE</b>	<b>14</b>
<b>MATRIZ DE INVENTARIO DE PROCESOS DE NEGOCIO EN CRM</b>	<b>17</b>
<b>CONFIGURACIÓN DE UN PROYECTO DE IMPLEMENTACIÓN O MEJORA DE PROCESOS DE NEGOCIO</b>	<b>20</b>
<b><u>ANEXO 1</u></b>	<b>23</b>
<b>INDICADORES ESPECÍFICOS PARA AMBIENTES DE CRM</b>	<b>23</b>
<b>CONCEPTO DE VALOR DE VIDA DEL CLIENTE (CLV – CUSTOMER LIFETIME VALUE)</b>	<b>23</b>
<b>RETORNO DE LA INVERSIÓN ROI</b>	<b>26</b>
<b>MEDICIÓN DE LA RENTABILIDAD</b>	<b>27</b>
<b>MODELO DE RFM (RECENCIA, FRECUENCIA Y MONTO)</b>	<b>28</b>
<b>MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE A TRAVÉS DEL NPS (NET PROMOTER SCORE)</b>	<b>30</b>

---

## INTRODUCCIÓN

### El papel de los Procesos de Negocio

Los procesos de negocio son uno de los pilares fundamentales de la estrategia de CRM al interior de la organización. Muchos de los casos de fracaso en las llamadas implementaciones de CRM son debidos a la falta de análisis y adaptación de los procesos de negocio a las nuevas condiciones de operación que exige una política de centralización en el cliente. No se puede pretender simplemente, a través de frases o directrices indicar que la organización ahora está orientada al cliente y no realizar ajustes en el modelo de procesos que posee.

El análisis de procesos en un ambiente de CRM exige primero que todo evaluar el estado de los mismos o incluso, evaluar si existen. La mejor herramienta que hemos aplicado para esta labor es la definición del Ciclo de Evolución del Cliente, el cual puede orientar en el sentido de identificar cuales son los “puntos de contacto con el cliente” y evaluar cuales son los procesos de negocio que dan apoyo a esos puntos de contacto.

Realizar un inventario de los procesos es muy útil y de allí se debe obtener un diagnóstico del nivel de preparación que tiene la organización para dar soporte de manera adecuada una estrategia de centralización en el cliente. Seguramente en muchos casos el resultado será que el proceso que apoya un punto de contacto no existe, ya que ni siquiera existe el punto de contacto. Esto llevará a que lo fundamental es definir el ciclo de vida del cliente para identificar estos puntos de contacto y proceder a definir los procesos que lo soportan.

Ahora bien, el trabajo no sólo se limita a procesos que apoyen los puntos de contacto con el cliente. Es necesario revisar en detalle los procesos de negocio de apoyo que garantizan que los procesos que puntos de contacto pueden operar correctamente.

El tema de administración por procesos y automatización de los mismos es toda una estrategia que en la actualidad ha cobrado mucha vigencia a través de técnicas como BPM (Business Process Management) y que ameritan un estudio detallado para conjugarlo con las iniciativas de CRM. El objetivo de este documento de trabajo no es entrar en profundos análisis sobre BPM y optimización de procesos, pero si es guiar a las personas que trabajan en la iniciativa de CRM a validar la correcta definición e interacción de procesos de negocio y garantizar que antes de trabajar en el pilar de herramientas (software de CRM), la organización cuente con un adecuado soporte de procesos de negocio bien fundamentado.

Gran parte del presente material está basado en nuestro análisis y desarrollo de lo que hemos llamado “Cultura Cliente”. Para conocer en mayor detalle este concepto, por favor visite nuestro portal en [www.culturacliente.com](http://www.culturacliente.com)

---

## **PRINCIPALES PROCESOS DE INTERACCIÓN CON EL CLIENTE**

### **Procesos de “Front Office”**

Se conoce con este término a aquellos procesos en los cuales se tiene una interacción directa con el cliente, a través de los diferentes canales con los cuales cuenta la empresa. Como se verá más adelante, una de las mejores formas que hemos utilizado para identificar y conocer en detalle los principales puntos de interacción con el cliente es mediante el uso del concepto del Ciclo de Evolución del Cliente. En esta sección del documento, queremos ilustrar algunos de los principales procesos de negocio que una empresa que desee implementar una estrategia de CRM, debe considerar y debe evaluar para optimizar la forma como ejecuta estos procesos.

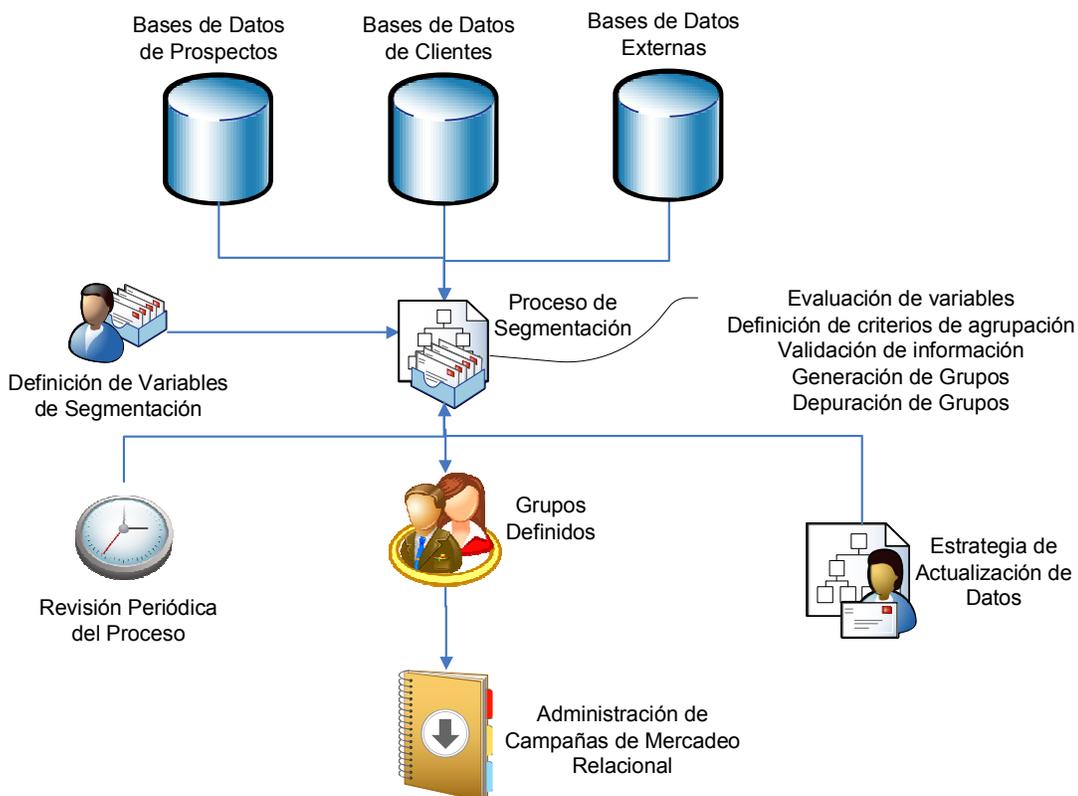
### **Procesos de Mercadeo (Generación de Demanda)**

Normalmente los procesos de negocio asociados al área de mercadeo son el primer punto de contacto o interacción de clientes potenciales con la empresa. Desafortunadamente sucede que no hay un comportamiento estándar sobre los procesos que ejecuta el área de Mercadeo dentro de las empresas. Es decir, las actividades y procesos que ejecutan las áreas de mercadeo difieren mucho de una empresa a otra. No es como por ejemplo en las áreas financieras, contables o incluso de producción. Existen determinados procesos que son similares en general. Desde el punto de vista de CRM, podemos identificar dos procesos fundamentales dentro de lo que hemos llamado *Procesos de Generación de Demanda*. Estos son los procesos de **Segmentación de Mercado** y de **Mercadeo Relacional**.

Los conceptos y aplicaciones de Marketing nacieron muy orientados al Mercadeo de Masas, sin mayor nivel de discriminación, es decir orientados a segmentos muy extensos. Hace varias décadas una actividad como "Identificar cuales son los clientes que estarían interesados en adquirir mi producto o servicio", exigía un esfuerzo orientado a identificar un gran grupo de personas o empresas que cumplieran con algunas variables generales. Hoy en día la tendencia es comprender el comportamiento del comprador de una manera prácticamente individualizada, altamente personalizada. Esta tendencia ha generado que se llegue a un proceso de Micro Segmentación en el cual se analizan las necesidades, preferencias, comportamientos de una manera individual o a grupos muy pequeños. De ahí nace otro concepto llamado Mercadeo Directo, que no es otra cosa que seleccionar mecanismos para llegar de una forma "directa" al sujeto objetivo. Adicionalmente, el comprador hoy en día exige mucho más para comprometerse con un producto, servicio o marca. Esto hace que los canales de contacto masivo no sean suficientes para cubrir esta tendencia. Esto ha generado el uso de múltiples canales de interacción con los potenciales y actuales clientes y ha sido necesario el uso de mecanismos de comunicación mucho más especializados que los canales masivos tradicionales.

Por lo tanto, una micro segmentación, apoyada con una serie de ofertas personalizadas que son hechas a través de canales altamente focalizados y directos es lo que genera una relación entre la empresa y el cliente. El uso de la tecnología ha

hecho que esto sea posible a costos relativamente razonables. A continuación se ilustra un proceso general de segmentación:



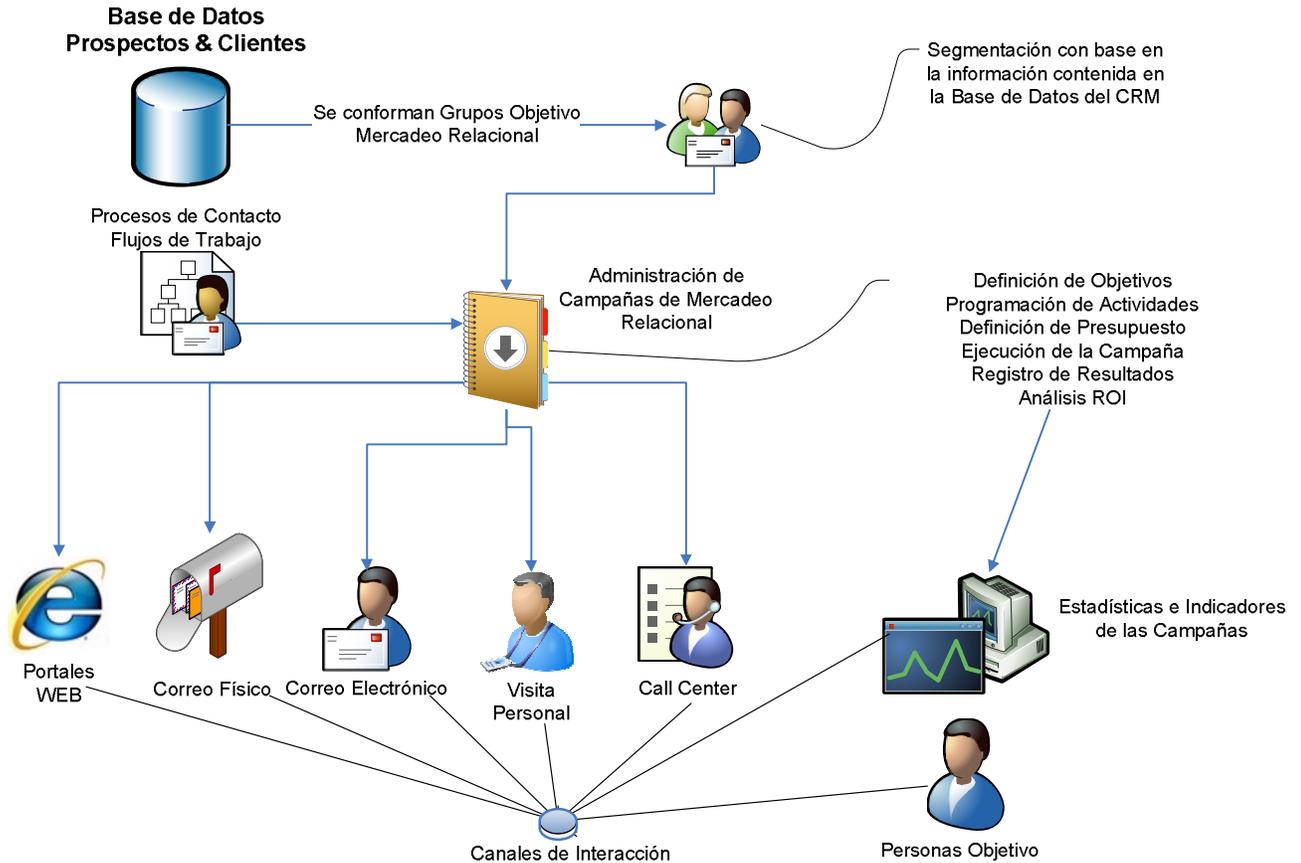
Es evidente que este es un proceso complejo, pero gran parte de su éxito se basa en el manejo correcto de información y de la definición acertada de las variables de segmentación. El uso de técnicas estadísticas y modelos sofisticados para la identificación de patrones y comportamientos específicos se está popularizando cada vez más. Nuestra recomendación en este punto es identificar de qué manera está su organización desarrollando procesos de segmentación y como puede lograr mejorar y optimizar este proceso.

El proceso de mercadeo relacional tiene como premisa un proceso correcto de segmentación, de lo contrario, los esfuerzos planeados y ejecutados a nivel de mercadeo relacional se pueden perder. En nuestro concepto, nos atreveríamos a afirmar que los componentes claves para desarrollar una correcta estrategia de Mercadeo Relacional son:

- Entender con total claridad cual es el ciclo de evolución del cliente para su organización (por segmentos, micro segmentos o individuos)
- Establecer los mecanismos para entender muy bien necesidades, motivaciones, expectativas de cada uno de estos grupos o individuos
- Basar sus decisiones de propuestas de productos o servicios a estos grupos, con base en información de calidad

- Implementar una estrategia de multicanalidad de interacción directa con el cliente (varios canales de interacción, lo más directos posible como web, contact center, visita directa, chat, etc.)
- Establecer los mecanismos para conocer la evolución del comportamiento de sus clientes de manera individual
- Comunicarse con su cliente de manera individualizada y exponerle sus propuestas de manera directa

Este tipo de acciones requiere una base tecnológica importante e información de muy buena calidad. En algunas oportunidades se confunde el tema de Mercadeo Relacional con Mercadeo de Bases de Datos (Database Marketing). Realmente el uso de información y de técnicas de manejo de bases de datos es un mecanismo más para poder establecer actividades de mercadeo relacional. Veamos en el siguiente diagrama como puede ser un proceso general de Mercadeo Relacional:



---

La implementación de una estrategia de CRM puede apoyar de forma efectiva varios procesos de negocio dentro de las labores de Generación de Demanda. Veamos cuales son algunos de los procesos que mayor impacto pueden tener:

**Programas de retención de clientes.** Una de las mejores fuentes de ingresos para las empresas es su base de clientes actual. En la medida que se conozca mucho mejor a los clientes, mayor es la probabilidad que usted pueda desarrollar programas para poder mantener estos clientes satisfechos. Para esto es necesario identificar el comportamiento de segmentos específicos o individuos y detectar patrones que permitan desarrollar estrategias de generación de demanda en estos segmentos. Los sistemas de CRM pueden llegar a determinar el nivel de rentabilidad por segmento de clientes y de esta forma brindar la información al personal de mercadeo para que identifique que segmentos son los más importantes y que tipo de iniciativas debe poner en práctica para lograr cautivar a estos grupos de clientes. Haciendo un correcto uso de la multicanalidad de interacciones que permite un adecuado sistema de CRM, es posible reaccionar al comportamiento presentado por estos grupos de alto interés para la empresa. De esta manera las iniciativas de mercadeo se pueden poner en práctica de forma ágil. La integración de herramientas de CRM con lo que se conoce como Redes Sociales, puede ser otro elemento interesante para entender mejor la forma de decidir y evaluar en un momento de compra por parte del consumidor o cliente. Adicionalmente las herramientas de CRM pueden permitir la implementación rápida de estrategias de fidelización, las cuales pueden ser comunicadas a los clientes a través de los diferentes canales de interacción y puestas en práctica de manera efectiva.

**Gestión de Prospectos.** Mediante el uso de múltiples canales de interacción y un mejor proceso de calificación de prospectos, basado en la información recolectada en esos canales de interacción, el área de mercadeo puede lograr mayor calidad en los prospectos que entrega a ventas. Usando los canales correctos, es posible reunir la información adecuada para conocer en mayor detalle los potenciales clientes y determinar la calidad de los mismos para ser entregados a la función de ventas.

**Mercadeo en Línea.** Uno de los canales más económicos y con mejores herramientas para cuantificar el costo/beneficio es la Web. Adicionalmente, una estrategia de Mercadeo en la Web bien diseñada y ejecutada, le permite llegar a un público más seleccionado, garantizando una mejor inversión en este tipo de canal. El uso de las tecnologías actuales para establecer comunicación interactiva con el potencial cliente es una de las grandes ventajas del mercadeo en línea, sumado al hecho del impresionante crecimiento que el uso de Internet tiene en todo el mundo. Es evidente también que las herramientas para poder medir la efectividad de cualquier campaña de mercadeo por la web, están disponibles incluso de forma gratuita y son de excelente calidad para conocer resultados de las estrategias en muy poco tiempo. Toda la información de estas campañas puede ser integrada a los registros del sistema CRM, logrando enriquecer la información para un mejor análisis del mercado y del comportamiento del cliente.

**Administración de Proyectos Creativos.** Normalmente las áreas de mercadeo

---

trabajan por proyectos. Una forma de poder generar mayor productividad es planeando, ejecutando y evaluando de manera correcta estos proyectos creativos. Varias soluciones de CRM hoy en día incluyen módulos especiales para la administración de estos proyectos creativos de mercadeo. Aspectos como definición del proyecto, evaluación financiera, programación de tareas, control y seguimiento a avances, contratación de terceros, evaluación de resultados y en general, muchos de los aspectos propios de la gestión de proyectos, pueden ser administrados a través de los sistemas CRM. Módulos especializados en lo que se conoce como *MRM - Marketing Resource Management*, pueden apoyar una gestión completa de proyectos creativos. Normalmente este tipo de sistemas MRM corresponden a una combinación de Workflow con sistemas de Administración de Conocimiento (Knowledge Management). La mayoría de sistemas CRM incluyen hoy en día la funcionalidad de Administración de Campañas, pero son muy pocos los que incluyen módulos de MRM. Es interesante contemplar esta funcionalidad, ya que gran parte del beneficio de la automatización corresponde a ganar productividad en las labores de planeación de los procesos de mercadeo.

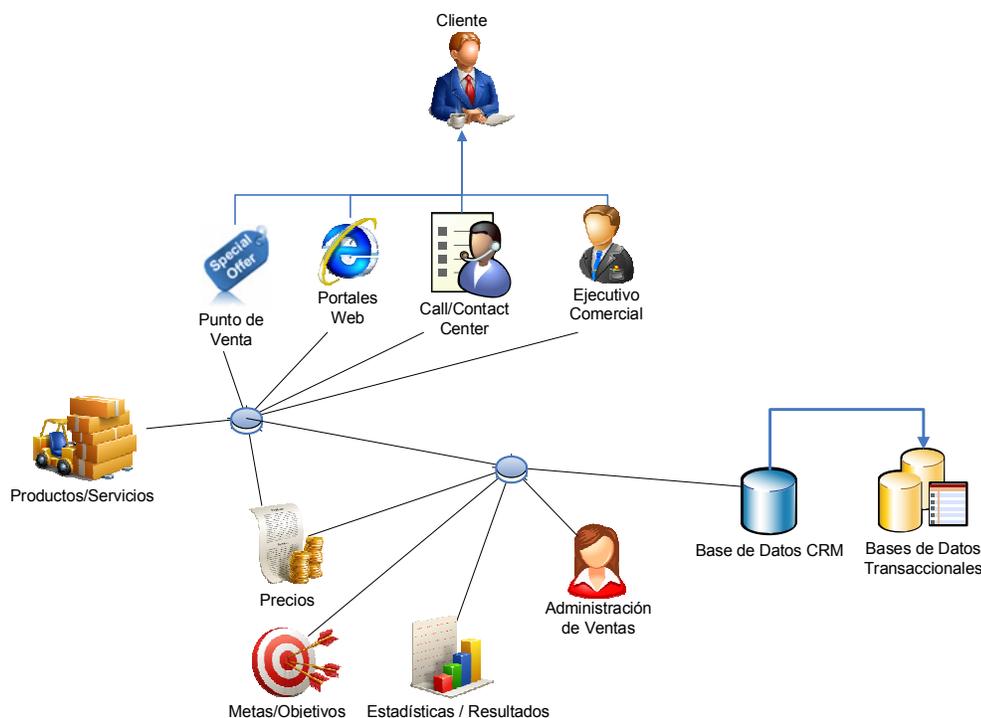
**Entrega de material de mercadeo.** El uso de canales de interacción basados en tecnología, especialmente aquellos canales que permiten implementar acciones de Auto Servicio (Self Service) son de gran utilidad y ayudan a generar ahorros a la hora de hacer entrega de material promocional. Adicionalmente, este tipo de canales permiten un alto nivel de creatividad a la hora de poner a disposición del público objetivo información sobre los productos y servicios que su empresa ofrece. La disponibilidad para que un potencial cliente obtenga información de alta calidad es muy alta (7/24), fuera del hecho que es un punto de interacción en el cual se puede obtener información del potencial cliente. Es un punto de intercambio. Tú me das algo de tu información y yo te entrego información de mis productos y servicios. El uso de la web y del correo electrónico es clave en este aspecto. A esto se suma el hecho de ofrecer un importante aporte al tema ecológico, ya que se evita tanto material físico. La productividad crece notablemente ya que es más fácil publicar nuevo material, actualizar material anterior, mejorar material actual, crear piezas innovadoras (juegos, cartillas, guías, documentos académicos, casos de uso, etc.) para una mejor comunicación. Muchos de los sistemas CRM disponibles en el mercado cuentan con módulos especializados en la administración y entrega de material electrónico y físico.

**Desarrollo de grupos de interés y comunidades de clientes y usuarios.** Algunas empresas pueden estar interesadas en promover la creación de grupos de usuarios o clientes con el ánimo de generar un voz a voz positivo y también con el objetivo de conocer mejor los intereses y necesidades de los clientes. El crecimiento de lo que se conoce como Web 2.0, reflejado en temas como las Redes Sociales, es uno de los temas que más interés está generando a nivel de mercadeo. Las herramientas tecnológicas disponibles hoy en día permiten la integración de la información de estas comunidades con los sistemas de CRM, lo cual enriquece la base de información que mercadeo necesita para tomar mejores decisiones en sus estrategias. Técnicamente es viable realizar este tipo de conectividad. En la práctica

veo un poco complejo el desarrollo de comunidades, exige un tremendo trabajo en el tipo de beneficios que es necesario crear y es algo que exige mucha creatividad y una estrategia muy bien creada para que sea exitoso.

### Procesos de Venta

En la mayoría de las empresas los procesos de venta se asocian con el Departamento de Ventas, lo cual es totalmente correcto. Sin embargo, en la actualidad no solamente el área de ventas, es la única que podría realizar ventas. Más que de departamentos, hoy en día debemos hablar de canales de interacción o atención al cliente. Por ejemplo, el canal de Contact Center puede estar habilitado perfectamente para poder ejecutar labores de ventas. El canal de Auto Servicio, igualmente puede atender transacciones de venta. Por lo tanto, dentro de una iniciativa de CRM es normal que los procesos de venta no se relacionan únicamente con el departamento de ventas, el cual está conformado por gerentes de ventas y vendedores. Es decir, se puede contar con procesos de ventas a través de diferentes canales como se ilustra a continuación:



No obstante esto, el primer paso para garantizar que los procesos de venta operan correctamente, es comenzar por optimizar el proceso de ventas que más volumen produce de negocios. Este, seguramente en la mayoría de empresas, es el proceso de venta a través del departamento comercial, el cual está conformado por lo que conocemos como "Fuerza de Ventas". Como resultado de esta necesidad en las empresas, nace un concepto llamado **SFA** por su sigla en inglés que quiere decir

---

“Sales Force Automation” o Automatización de la Fuerza de Ventas”. Hoy en día este es un concepto que forma parte de CRM, pero que únicamente cubre un canal de interacción, como lo es la *Visita Directa* de un asesor comercial a un cliente potencial o actual. Veamos en más detalle en que consiste este concepto.

Con SFA (Sales Force Automation), se ha venido identificando una serie de procesos y elementos que tienen que ver con la forma de lograr una mayor productividad en la gestión comercial de las organizaciones. Desafortunadamente, existe mucha confusión y me atrevería a decir que desconocimiento en las prácticas correctas para poder implementar mejoras consistentes en la productividad comercial e infortunadamente el sector tecnológico ha sido uno de los mayores causantes de esta confusión e incluso de muchos de los fracasos de la implementación de SFA y CRM al interior de las organizaciones.

¿Qué es SFA? Bueno, por su sigla en inglés se refiere a “Sales Force Automation”, que normalmente en español es traducido como Automatización de la Fuerza de Ventas. Esto suena como a “robotizar” a los vendedores o algo similar. Como ha venido sucediendo en las últimas décadas, este es uno de esos términos inventados por la industria de la tecnología de la computación y del software en su afán de invadir todos los aspectos de la vida empresarial, lo cual no está mal, pero se debe hacer de forma coherente y organizada. De acuerdo con las definiciones de los gurús de la informática, se define SFA como: *“Un subconjunto de un sistema CRM que ayuda a las compañías a automatizar su proceso de ventas, ganando visibilidad en las relaciones con los clientes y evaluando el desempeño en las metas de ventas. Normalmente incluye procesos como los siguientes: Procesamiento y seguimiento a pedidos, administración y monitoreo del inventario, administración de contratos, pronósticos y análisis de ventas, evaluación del desempeño comercial, seguimiento al comportamiento de compra de los clientes y análisis demográfico de los clientes”*

Nuestra interpretación sobre el significado de SFA es el siguiente:

- Es la aplicación de tecnología informática (computadores, programas, telecomunicaciones, internet, etc.) a los procesos comerciales de la empresa.
- Abarca actividades comerciales desde la planeación de ventas, hasta la evaluación de resultados de la gestión comercial, pasando por temas de tipo logístico y financiero
- Tiene que ver con el uso efectivo de la información en todos los procesos de la gestión comercial
- Su principal objetivo es lograr incrementar la productividad comercial del grupo de ventas

Muchos de los procesos de implementación de SFA fracasan. El porcentaje de fracasos en su implementación es muy alto (un 30 a 40% de implementaciones fallidas). La principal razón para esto es que no existe una conexión directa entre los procesos comerciales que lideran las personas de ventas y el sistema finalmente

---

implementado, que en la mayoría de los casos termina implementado por el área de tecnología o sistemas.

SFA es un sistema de información que se implementa para apoyar la mejora en los procesos comerciales o específicamente, el ciclo de venta. Debido a que es un sistema que involucra tecnología, debe estar presente en su implementación el área de sistemas, pero debido a que lo que afecta son los procesos comerciales, el proyecto como tal debe ser liderado por Ventas. Por lo tanto, la primera conclusión es que para que un proyecto de SFA sea exitoso, debe nacer y debe ser liderado por el área de Ventas, no por el área de tecnología o sistemas.

### **¿Por qué debería Ventas preocuparse por sistematizar sus procesos comerciales?**

Interesante pregunta. Desglosemos esto un poco para ver si podemos llegar a una conclusión que favorece la adopción de SFA o si por el contrario nos da argumentos para rechazar este tipo de tecnologías.

Estos son los retos básicos, que como director de ventas, puedo tener:

- Cumplir con las metas comprometidas con mis superiores
- Mejorar la productividad de mi grupo de ventas. Esto es tan simple como lograr mejores resultados con igual o menos recursos.
- Desarrollar relaciones rentables con los clientes, generando lealtad y fidelidad en ellos

Estos retos pueden variar mucho, especialmente dependiendo el sector en el cual trabaja su organización. Es decir, si vende en un escenario de B2B, es muy diferente a vender a consumidor final o al sector gobierno.

¿Cuáles serán los retos de un representante comercial?

- Cumplir con las metas comprometidas con mi director comercial
- Mantener un desempeño comercial sobresaliente, periodo a periodo
- Desarrollar confianza y credibilidad en todos los clientes a los cuales atiendo
- Que la promesa de venta hecha a los clientes se cumpla por parte de la organización

Ambos actores pueden tener mucho más retos e intereses, pero podemos estar de acuerdo en que los mencionados son los básicos y principales. Si yo estoy en alguno de estos roles, lo primero que voy a preguntarme cuando me hablen de sistematizar los procesos que yo ejecuto es ¿y esto de los sistemas en que me ayuda para cumplir los retos que tengo en mi trabajo?

La importancia de esta pregunta es vital ya que cuando uno no ve el beneficio que un cambio le genera en sus retos y metas, no lo adopta, por el contrario trata de rechazarlo. Más cuando esto implica esfuerzo y tiempo, con el riesgo de ver con inquietud esto de los sistemas.

---

Muy bien, pero ¿qué puede pensar de todo esto la dirección de la empresa? Obviamente también tiene sus intereses en el tema y sabe perfectamente que un proceso de cambio y mejora, implica inversiones. Sus principales métricas están relacionadas con los resultados financieros y es tan simple como: Incremento de ingresos, reducción de costos de la operación y mejor posición competitiva. Puede sonar muy simplista, pero a final de cuentas esto es lo que los directivos esperan. Puede haber muchos caminos para llegar a los resultados, pero créame que lo que finalmente se medirá es esto.

Existen más grupos de interés en estos procesos comerciales adicionales al Director de Ventas, el Vendedor, el Director Ejecutivo o Gerente. Si efectivamente está el departamento de Administración de Ventas, el área Logística, Finanzas, etc. Todos tienen sus intereses en el tema también. Pero estamos olvidando un grupo de interés clave en el tema, Los Clientes.....

Los clientes son los que finalmente verán el resultado de una estrategia de sistematización de los procesos comerciales. Es quien puede determinar si la empresa ha mejorado en la forma como la atiende y le ofrece sus productos y servicios. La gran diferencia no está que su asesor comercial ahora llega a las visitas con un computador portátil o con un dispositivo tipo hand held. No, la diferencia está en los resultados concretos de negocio que el cliente ve al mantener una relación comercial con su empresa. Mejor atención, mejor servicio, productos mejores, ofertas más competitivas y más a su medida, mayor valor agregado, atención más personalizada, entre algunas.

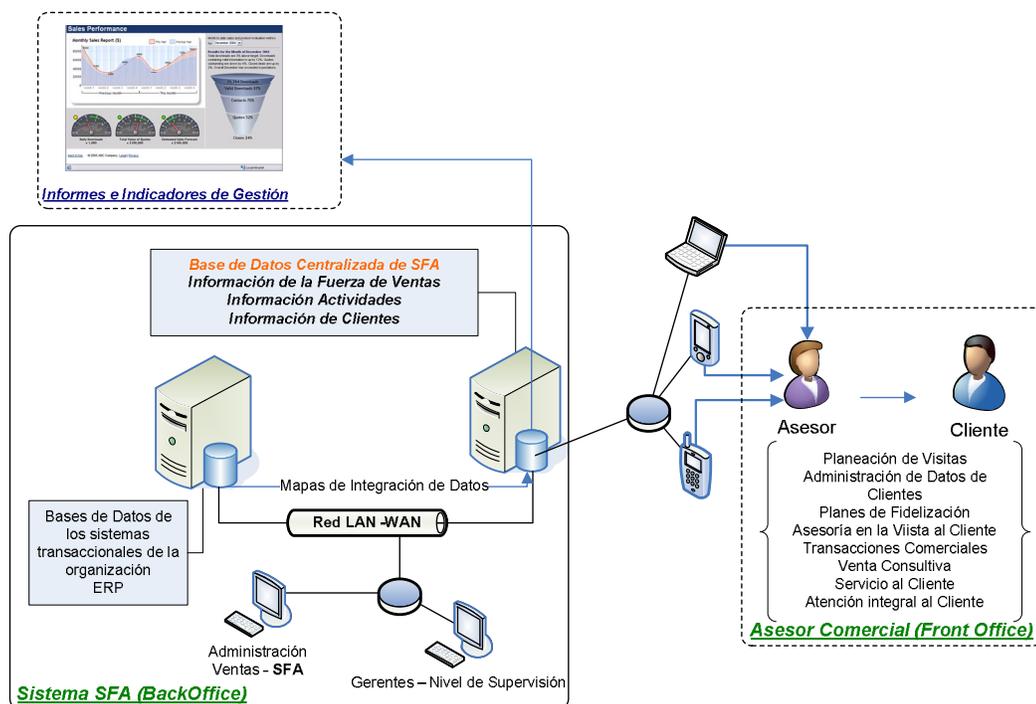
¿Cuáles son las necesidades del cliente? Difícil responder esta pregunta. De todas maneras, como una forma de acercarnos a un criterio general, podríamos decir que el sentido común indicaría algo como lo siguiente, en un mercado de ventas empresariales:

- Obtener el suministro de productos y/o servicios de buena calidad, que cumplan efectivamente la misión para la cual son adquiridos o contratados
- Que el precio que se está pagando por estos productos o servicios sea justo y competitivo
- Que la atención general sea oportuna y efectiva
- Que existan elementos que generen valor agregado en la relación comercial, que logren una diferencia identificable entre lo que un proveedor me ofrece versus otras alternativas

Una vez entienda y evalúe en detalle los intereses y metas de cada uno de los grupos de interés en los procesos comerciales, se debe proceder a revisar si sus procesos de operación comercial están alineados con estos intereses y si los recursos humanos son los adecuados para poder ejecutar a cabalidad estos procesos de negocio. Cuando valide esto y proponga los ajustes del caso, ahí es donde puede evaluar la posibilidad de sistematizar algo coherente. Por la experiencia que hemos tenido en este tipo de proyectos, lo más importante es validar que los

procesos de negocio estén en línea con la estrategia comercial y que cumplan con los intereses y expectativas de los clientes. Igualmente importante es entender las expectativas de la fuerza comercial, quienes deben adoptar los procesos y deben ejecutarlos de manera consistente, esto es lo que puede garantizar la mejora en la productividad. Después de hacer esta labor con detenimiento, es cuando debe llamar a su Gerente de Tecnología y plantearle sus necesidades en términos de herramientas tecnológicas que apoyen los procesos de negocio, ejecutados por las personas adecuadas, para cumplir con los intereses y metas de los grupos de interés en la operación comercial.

De manera global, un proceso de SFA se ejecuta como se ilustra en el siguiente diagrama:



### Procesos de Servicio al Cliente

Al igual que sucede con el tema de Procesos de Mercadeo, en muchas organizaciones las actividades ejecutadas por las áreas denominadas de Servicio al Cliente varían notoriamente. Es decir, los procesos de negocio ejecutados por Servicio al Cliente no son estándares entre las diversas empresas. Lo que hemos encontrado en una muestra significativa de empresas es el desarrollo de áreas funcionales dedicadas a interactuar con el cliente después del proceso de venta, es decir en las fases del ciclo de evolución del cliente que tiene que ver con cumplimiento de lo prometido y algunas labores de refuerzo de la relación. Es muy importante tener en cuenta que el Servicio al Cliente no es solo responsabilidad de

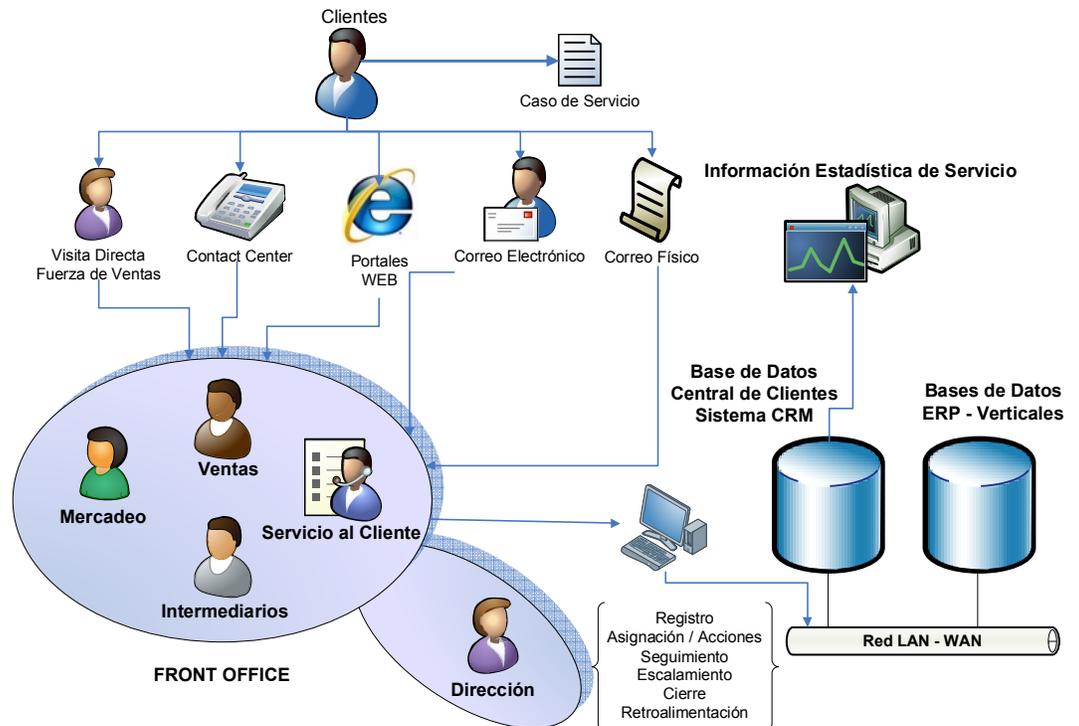
---

un área funcional que tiene este nombre. El servicio es un elemento inherente a todos los procesos de negocio de la organización. Un proceso mal ejecutado en el área de diseño, puede tener consecuencias en el servicio al cliente. Una falla en el proceso de facturación, evidentemente tiene impacto en el servicio al cliente. Por lo tanto, el hecho de que un cliente no esté satisfecho por el servicio prestado por la empresa, no es solo responsabilidad de las persona del área que se llama Servicio al Cliente. Servicio no solamente se debe concebir como las actividades relacionadas con el manejo de peticiones, quejas, reclamos o solicitudes. De acuerdo con la definición de Servicio de Christopher H. Lovelock, *“El servicio al cliente implica actividades orientadas a una tarea, que no sea la venta proactiva, que incluyen interacciones con los clientes en persona, por medio de telecomunicaciones o por correo. Esta función se debe diseñar, desempeñar y comunicar teniendo en mente dos objetivos: la satisfacción del cliente y la eficiencia operacional”*. Como se puede evidenciar, son muchas las actividades dentro de la empresa que caben en esta definición.

Para poder ofrecer un buen servicio al cliente es necesario garantizar que la “Cadena de Valor” de su organización está correctamente diseñada y funciona correctamente y está orientada al Cliente y no al Producto. Uno de los grandes errores que muchas empresas cometen es creer que con poner un funcionamiento una unidad de Servicio al Cliente para que reciba quejas, reclamos o sugerencias y complementar esto con líneas telefónicas de atención gratuita es más que suficiente para mejorar el servicio ofrecido. Realmente el tema está en poder evaluar si la cadena de valor, es decir todas las actividades que agregan valor al cliente, están correctamente concebidas y operan correctamente. Una vez que la organización garantice esto, puede pensar en implementar canales de interacción diversos para apoyar las actividades de contacto directo con el cliente y definir procesos de negocio orientados a manejar de manera satisfactoria los problemas que algunos de los clientes experimenten.

Tal como se verá más adelante en el concepto del Ciclo de Evolución del Cliente, es vital poder definir con claridad los puntos de interacción con el cliente y asignar responsables y procesos de negocio a cada uno de estos puntos de interacción, los cuales seguramente estarán respaldados por procesos de negocio de la Cadena de Valor de su organización. Por eso mismo, no tiene mucho sentido el crear una unidad de trabajo que se llame Servicio al Cliente, ya que este está implícito en todos los puntos de contacto con el cliente, que a su vez se respaldan en la cadena de valor. Esto es diferente a definir canales de interacción específicos a los cuales el cliente puede recurrir en caso de tener una experiencia negativa o un inconveniente en el cumplimiento de la promesa de valor. Ilustremos el tema con un ejemplo. Usted ha realizado compras en un supermercado o una tienda por departamentos. Tiene un problema con el producto que adquirió, no funciona. Lo primero que hace usted o que le indican que haga es dirigirse al almacén a “Servicio al Cliente”, que realmente es un área de manejo de reclamaciones, quejas y devoluciones. ¿Acaso el servicio al cliente no debe estar presente en todas las interacciones que tiene el cliente con el almacén? Por eso, no estamos de acuerdo con el concepto que muchas definiciones

de CRM le dan al tema de Servicio al Cliente. Realmente lo que muchas aplicaciones de tipo CRM hacen es administrar incidentes a través de diferentes canales, mediante los cuales se trata de solucionar desviaciones en las experiencias que se supone debe tener el cliente. Es decir, el mundo de CRM se ha limitado, en la mayoría de oportunidades, a definir el Servicio al Cliente como los puntos de interacción para el manejo de quejas, reclamos, devoluciones y problemas con el cliente. En el siguiente diagrama se ilustra como es un proceso de negocios típico en el cual se hace uso de un sistema CRM para el manejo de las situaciones mencionadas anteriormente:



Desde el punto de vista de CRM, los procesos de negocio relacionados con Servicio al Cliente están ligados a temas como:

- Gestión de quejas y reclamos
- Integración con los sistemas ERP o transaccionales para poder brindar información integral al cliente
- Gestión de procesos de medición de satisfacción del cliente (encuestas, programas de Voz del Cliente, etc.)
- Gestión de contratos de servicio, garantías, devoluciones
- Implementación de sistemas de autoservicio (foros, bases de datos de conocimiento, etc.)

Reiteramos la importancia que tiene el concepto de Servicio Integral en toda la cadena de valor y a través del Ciclo de Evolución del Cliente, que es el tema que abordaremos a continuación.

## **Método básico para definir mapa de procesos**

La administración por procesos es toda una disciplina que cuenta con gran cantidad de metodologías que buscan optimizar la operación de las organizaciones. Para efectos de validar una correcta definición e integración de procesos de negocio a la luz de una iniciativa de CRM, consideramos básico realizar los siguientes pasos:

1. Definir el Ciclo de Vida del Cliente por cada uno de los segmentos de clientes que la empresa tenga identificados. Este proceso debe ayudar a identificar los puntos de contacto con el cliente y a su vez poder conocer cuales son los procesos de negocio que apoyan estos puntos de contacto.
2. Realizar un inventario de procesos y analizar la madurez de los mismos en términos de su definición, uso, mejoramiento, etc.
3. Configurar un proyecto de implementación de aquellos procesos que no existen y que se consideran fundamentales dentro del ciclo de vida del cliente y/o revisar y optimizar los procesos que ya existen.

A continuación procederemos a desarrollar cada uno de estos temas.

### **Ciclo de Evolución del Cliente**

Uno de los métodos que hemos encontrado más eficientes para poder evaluar el componente de procesos de negocio en ambientes de CRM es el Ciclo de Evolución del Cliente. Existe diferentes definiciones del mismo y diferentes aproximaciones a como aplicarlo. Nuestra empresa, Mind de Colombia, ha desarrollado un concepto del Ciclo de Evolución del Cliente, basado en la experiencia en la implementación de diferentes proyectos y en los conceptos generales de CRM.

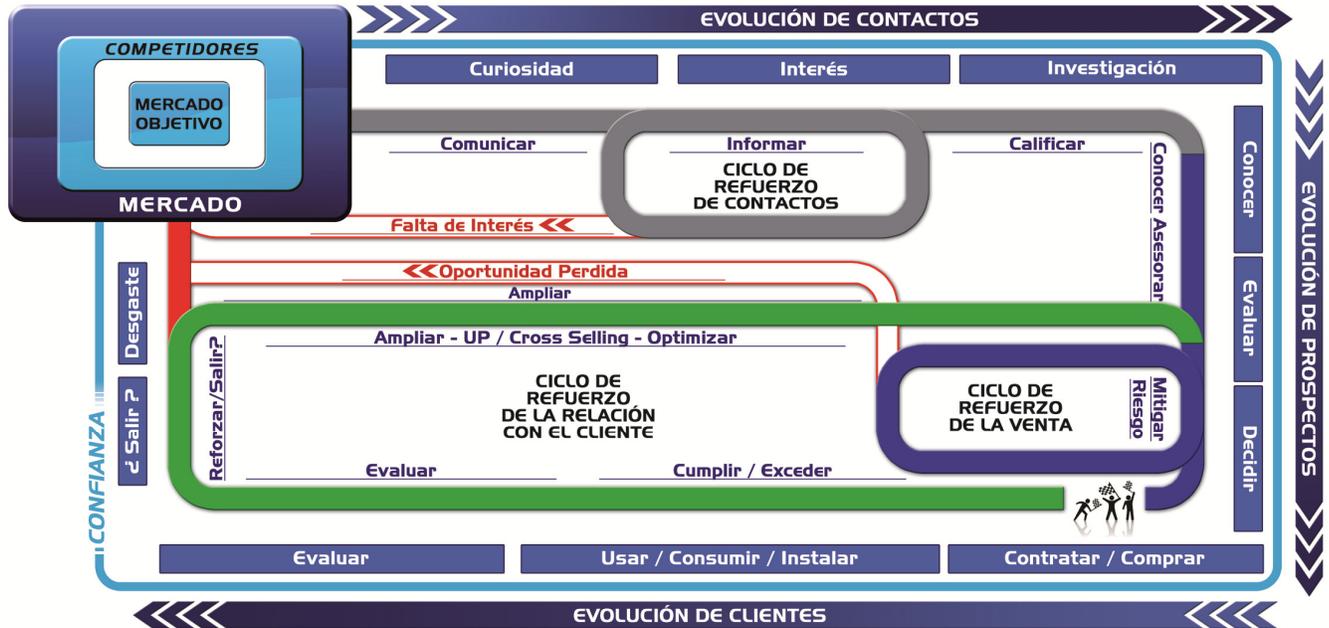
El ciclo de evolución del cliente se puede asociar con una premisa muy célebre definida por el padre del marketing moderno como lo es Theodore Levitt: “El propósito principal de un negocio es Crear y Mantener clientes”. Simple en su formulación, pero muchas empresas, debido a su “**Centricidad**” en producto (lo llamamos Cultura Producto), no captan este mensaje con claridad y terminan con un modelo de procesos de negocio que muy poco tienen en cuenta al cliente. El ciclo de evolución del cliente se basa en esta premisa. La empresa entonces se debe focalizar en la implementación de procesos claros que le permitan “Crear” nuevos clientes y “Mantener” sus clientes actuales.

Simplemente hacemos énfasis en un elemento adicional a este planteamiento y es que estas acciones de crear y mantener clientes se debe hacer de forma rentable. Para lograrlo la organización deberá implementar procesos que permitan medir la rentabilidad de las relaciones con sus clientes en las acciones de crear y mantener clientes.

El modelo presentado a continuación es autoría de Mind de Colombia, quien tiene todos los derechos reservados de propiedad.

El uso del ciclo de evolución del cliente es importante ya que permite identificar cuales son los puntos de contacto del cliente con empresa y con base en esto definir los procesos que apoyan dichos puntos de contacto. El ciclo tiene tres segmentos relevantes:

- Evolución de Contactos
- Evolución de Prospectos
- Evolución de Clientes



Derechos reservados de Mind de Colombia. Prohibida su copia o reproducción

Analice cada uno de estos elementos e identifique si su organización cuenta con los procesos que permitan desarrollar estas actividades de manera efectiva. Este modelo puede aplicar tanto para ambientes de negocio tipo B2C (empresas que llegan directamente a consumidor final), como para ambientes de tipo B2B (empresas cuyos clientes finales son otras empresas). Así mismo aplica para empresas que manejan productos de consumo masivo como para empresas que operan con productos complejos y de alto costo.

Para aplicar de forma más precisa el modelo de Ciclo de Evolución del Cliente, es recomendable realizar un análisis del mismo por tipo de cliente o segmento de clientes. Por ejemplo, si su empresa es una cadena de almacenes de prendas de vestir y usted posee su mercado segmentado por tipo de clientes como hombres, mujeres, jóvenes, adultos mayores, estrato socio económico, etc., realice un análisis del ciclo de vida por cada uno de estos segmentos, ya que pueden existir variantes

---

grandes en el comportamiento de los clientes de un segmento a otro y esto puede generar variantes en los procesos de negocio.

Una vez que tenga identificado con claridad cada grupo de clientes proceda a realizar el siguiente análisis. Identifique que procesos posee la empresa en los siguientes puntos del ciclo de vida del cliente para ese segmento:

1. Prospección (análisis del mercado objetivo)
2. Conocimiento del comportamiento de su potencial cliente
3. Generación de interés y enganche de potenciales compradores
4. Aprendizaje, consideración y evaluación por parte del potencial comprador que lo lleve a tomar una decisión a favor de su ofrecimiento
5. Compra (momento de verdad del cliente, como facilita usted el proceso de comprar)
6. Cumplimiento de la promesa de valor
7. Refuerzo de la relación con el cliente

Existen algunos elementos adicionales dentro del ciclo de vida del cliente, que aunque no forman parte fundamental del ciclo, son muy importantes en el marco de los procesos orientados a CRM. Estos son:

8. Análisis de competencia
9. Análisis de pérdidas de negocios o ventas
10. Análisis de deserción de clientes (Agotamiento)
11. Análisis del comportamiento del cliente o consumidor (monitoreo permanente en cambios de comportamiento del cliente)
12. Diseño y definición de productos y servicios

Para facilitar este análisis es recomendable realizar un inventario de procesos de negocio relacionados con el ciclo de vida del cliente. Tenga presente la numeración de estos doce elementos para la aplicación de la matriz de inventario de procesos de negocio.

Pueden existir variantes en la forma de analizar el ciclo de vida del cliente en modelos de negocio B2B vs. B2C. Normalmente las variantes pueden radicar en que en ambientes de B2B la cantidad y tipo de información manejada es diferente a la requerida en ambientes de B2C. Debido a que en modelos B2B se establecen relaciones comerciales a nivel de empresas, los ciclos de venta y la prestación de servicios posventa son más complejos que en escenarios B2C. En temas de mercadeo, generalmente es más demandante y profunda la actividad de mercadeo en ambientes B2C que en B2B. Todo esto hace que los procesos de negocio presenten variantes en los dos tipos de modelos, también las implementaciones de estrategias de CRM varían de un escenario a otro.

Si desea conocer en mayor detalle la forma de aplicar el concepto de Ciclo de

Evolución del Cliente, contáctenos utilizando el formulario de [Contacto](#) en nuestro portal [www.crmagil.com](http://www.crmagil.com)

### Matriz de Inventario de Procesos de Negocio en CRM

El propósito de usar esta matriz corresponde a identificar la existencia o no de procesos que apoyen el ciclo de evolución del cliente y validar el nivel de madurez que tiene la organización en el uso de dichos procesos. Es por eso que se sugiere diligenciar cada uno de los campos de la matriz, haciendo un análisis a conciencia sobre la efectividad de cada uno de los procesos.

La matriz sugerida es la siguiente:

Inventario de Procesos - Centralización en el Cliente								
Segmento de Clientes / Línea de Soluciones:								
Sector CEC	Nombre del Proceso	Cargo Dueño del Proceso	Documentado (S/N)	Divulgado (S/N)	Aplicado (S/N)	Medido (S/N)	Optimizado (S/N)	Auditado (S/N)
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								

10								
11								
12								

Los siguientes son los pasos sugeridos para realizar el análisis de procesos con base en el uso de esta matriz:

1. Identifique el segmento de clientes del análisis
2. Identifique cada uno de los procesos que dan apoyo al componente del ciclo de evolución del cliente (el numeral del Sector CEC corresponde a los números de 1 a 12 establecidos en la sección anterior. Por favor tome como referencia de Sector CEC el correspondiente número de la relación presentada en la página 16)
3. Diligencie cada uno de los campos de la matriz para cada uno de los procesos identificados. Favor tener presente los siguientes conceptos al diligenciar cada campo:
  - Sector CEC (Ciclo de Evolución del Cliente): Corresponde a la lista de puntos clave del ciclo de vida del cliente relacionados en la página 16 de este documento
  - Nombre del Proceso: Escriba en este campo el nombre del proceso que da apoyo al sector del CEC. Si el proceso no existe, coloque un ND (No Disponible)
  - Cargo Dueño del Proceso: Escriba en este campo el nombre del cargo que ocupa en la organización el dueño del proceso (Process Owner). En caso que no existe un dueño de proceso formalmente asignado, por favor coloque un ND.
  - Documentado: Escriba una S para Si o una N para No. Este campo se refiere a la existencia de documentación formal del proceso de negocio. Existe documentación física o electrónica que esta formalizada y que sea la fuente única para conocer como opera el proceso.
  - Divulgado: Escriba una S para Si o una N para No. Este campo se refiere al proceso de dar a conocer el proceso a todos los participantes en el mismo y que conozcan en detalle en que consiste, como se aplica, quienes intervienen, quien es el propietario del proceso y cuales son los indicadores de eficiencia y eficacia del mismo
  - Aplicado: Escriba una S para Si o una N para No. Tiene relación con el hecho de que realmente el proceso es aplicado a cabalidad en la realidad y que las personas que participan en el mismo lo aplican en sus

actividades. No solamente es un proceso documentado y divulgado sino que los actores del mismo lo aplican y usan consistentemente

- Medido: Escriba una S para Si o una N para No. Este campo corresponde al hecho de que existan indicadores de eficacia y eficiencia para el proceso y que son calculados y divulgados.
- Optimizado: Escriba una S para Si o una N para No. Se refiere al hecho de haber realizado actividades de optimización del proceso. Esto indica el nivel de madurez que puede tener el proceso al interior de la organización. Se trata de evaluar si el proceso ha sido mejorado y esto a su vez representa que se ha ganado experiencia en la aplicación del proceso.
- Auditado: Escriba una S para Si o una N para No. Puede representar el hecho de que alguien externo al proceso lo observa y valida. En aquellas organizaciones que cuentan con certificaciones de calidad o que tienen un sistema de gestión de calidad implementado, seguramente se realiza la actividad de auditoria. Esto representa que hay un nivel adecuado de formalidad en el uso del proceso.

El objetivo principal del diligenciamiento de la matriz es reflexionar sobre la existencia o no de los procesos que apoyan el ciclo de evolución del cliente, lo cual a su vez valida que tan preparada esta la organización desde el punto de vista de procesos de negocio para afrontar una estrategia de CRM. Si los procesos existen, las demás preguntas ayudan a reflexionar sobre la madurez de los procesos o la necesidad de reforzar diferentes aspectos para que realmente estén ajustados a las necesidades de la organización.

Las conclusiones de esta actividad pueden ser varias, analicemos algunos escenarios para recomendar los cursos de acción a seguir.

		<b>Existencia y Formalización de Procesos CVC (Ciclo de Vida del Cliente)</b>		
		<b>Nula o Baja</b>	<b>Media</b>	<b>Alta</b>
<b>Satisfacción y lealtad del cliente</b>	<b>Baja</b>	Definir CEC. Conformar equipo de trabajo multidepartamental para construir el mapa de procesos orientado a CEC. Definir plan de implementación de procesos más relevantes de cara al cliente	Redefinir CEC. Fortalecer definición de procesos y validar su operación adecuada. Tener permanente retroalimentación para hacer ajustes de manera rápida	Redefinir el CEC y/o reevaluar procesos. Validar calidad en la ejecución de procesos y actitud del personal que los realiza. Validar integración de procesos
	<b>Media</b>	Adicional a las acciones del cuadrante 1, indagar las razones por las cuales hay clientes con nivel de satisfacción medio y potencializar estas causas. Paralelamente emprender proyecto de procesos	Es la situación donde menos se conoce que puede estar sucediendo. Es necesario fortalecer el modelo de procesos, pero con una mayor participación del cliente.	Revisar CEC y hacer ajustes. Validar calidad de ejecución y actitud del personal. Indagar al cliente donde hay mejoras aplicables y cambios sugeridos.

	<b>Alta</b>	Obedece seguramente a excelente producto o servicio, y/o a esfuerzos del personal con gran desgaste. No es válido a mediano y largo plazo. Es necesario seguir las acciones del cuadrante 2 y hacer participe al cliente en este proceso para aprovechar si nivel de satisfacción	Se va en el camino correcto, pero hay campo para mejorar. Escuchar al cliente es clave para llegar al siguiente nivel. No se debe bajar la guardia y continuar completando todo el modelo de procesos de CEC	Reforzar mejoramiento y optimización de procesos. Implementar indicadores de CRM. Hacer participe al cliente en la optimización de los procesos. Aplicar BPM (Business Process Management)
--	-------------	---	--	--

Una de las mejores maneras de validar si el componente de procesos está bien encaminado para apoyar una estrategia de CRM, es confrontarlo contra el nivel de satisfacción y lealtad del cliente hacia la organización. Satisfacción y lealtad no están totalmente ligadas, pero generalmente se puede analizar que un cliente satisfecho tiene una alta probabilidad de manifestar esta satisfacción a través de la lealtad a la marca o la empresa. En la medida que un cliente manifieste un alto nivel de satisfacción y no de lealtad, realmente es que hay algún factor que no hace que esté totalmente satisfecho. Para efectos del análisis de la matriz siguiente, relacionamos de manera más estrecha satisfacción y lealtad:

Analice en forma detallada cual puede ser la situación de su organización con relación a los procesos de negocio en general y muy especialmente los orientados a la administración del CEC, con base en el uso de la matriz de la página anterior e inicie con la definición de un plan de acción de acuerdo con la posición identificada. Trate de buscar apoyo y orientación de alguien que conozca bien la administración por procesos y no olvide un factor clave es esto; busque apoyo de la alta gerencia para poder emprender un proceso de mejora de procesos de cada a CRM.

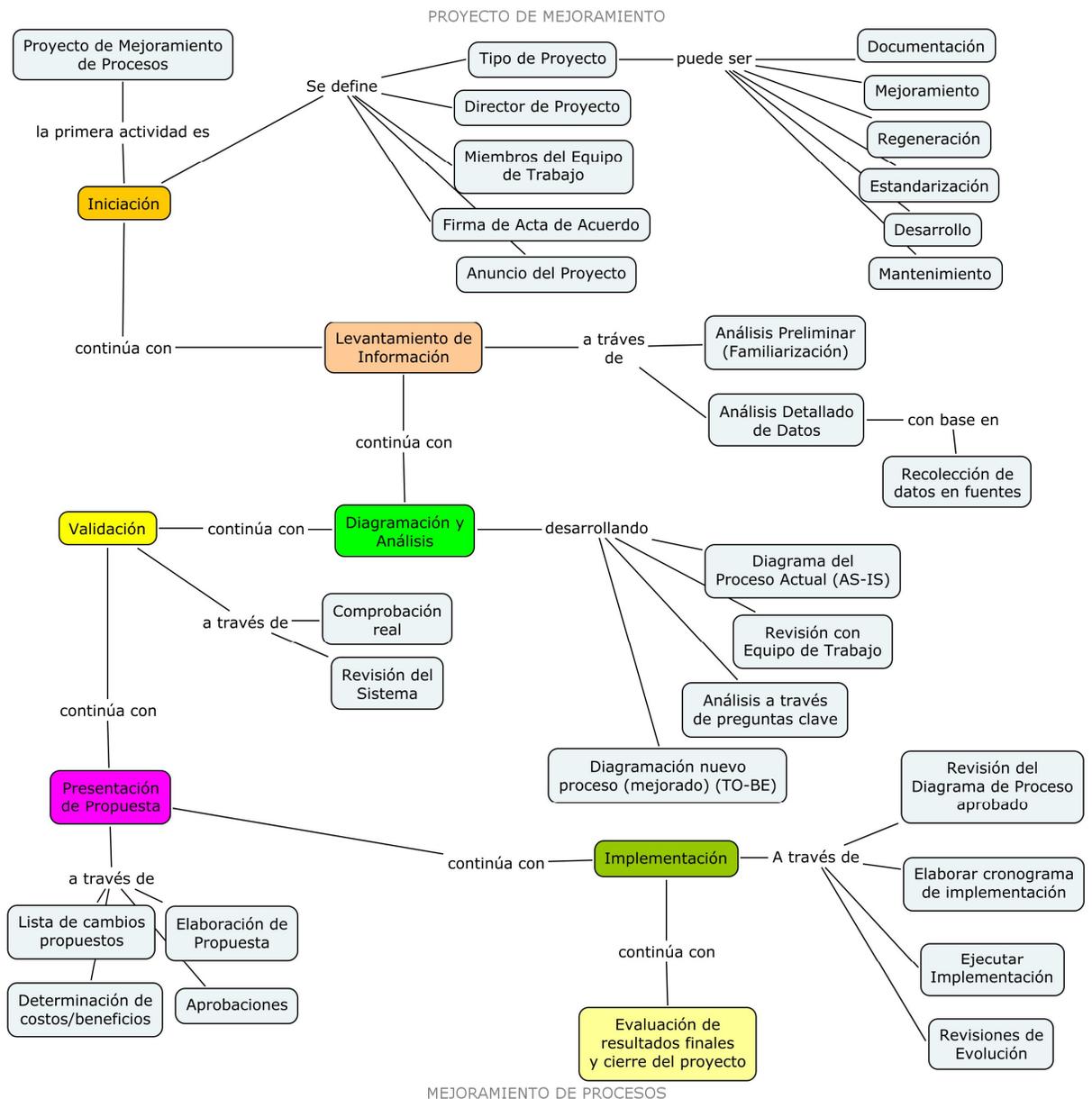
### **Configuración de un proyecto de implementación o mejora de procesos de negocio**

Aunque el objetivo del presente documento no es establecer una metodología para BPM o administración por procesos, consideramos importante dar una guía básica a quien está interesado en fortalecer el pilar de Procesos de Negocio en una iniciativa de CRM, en cómo emprender y sobre todo en que aspectos tener en cuenta al momento de proponer un proyecto de implementación de nuevos procesos de negocio o mejora de procesos ya existentes.

La administración por procesos es toda una disciplina que involucra muchas técnicas, desde básicas a extremadamente sofisticadas. Para una iniciativa de CRM lo fundamental es validar que los procesos de negocio son consistentes con la estrategia de relacionamiento con el cliente (situación que se valida a través del análisis del CEC, visto en numerales anteriores en este documento) y que se encuentran en una etapa de madurez suficientemente estable como para garantizar, o al menos minimizar el riesgo, que por el lado de procesos no habrá alto riesgo de fracaso de la iniciativa de CRM. Esto quiere decir que los procesos cumplen con características como

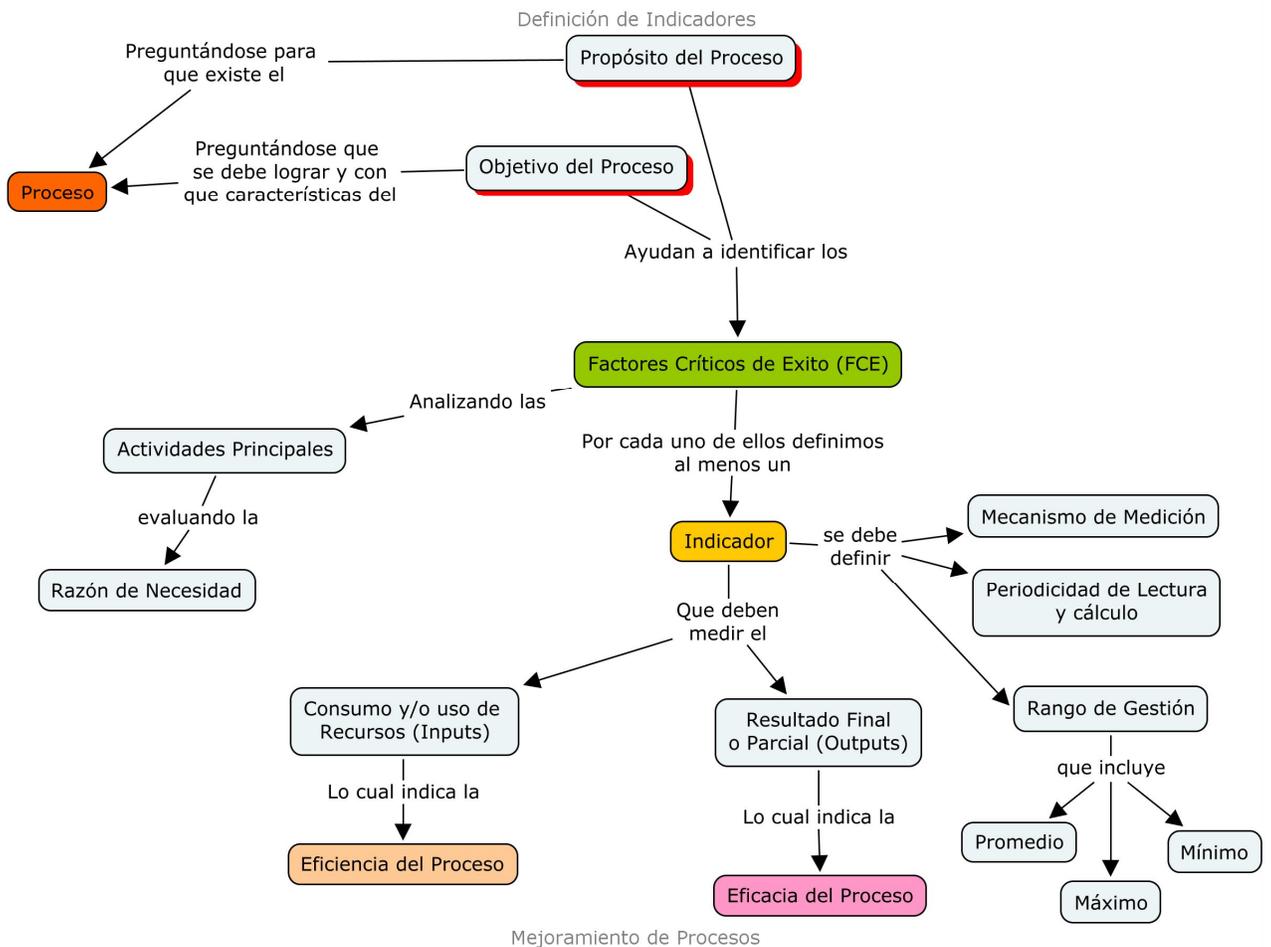
documentación, divulgación, aplicación, medición, mejora continua y auditoría. En caso que sea necesario emprender actividades de definición de nuevos procesos y como es más común, mejora de procesos actuales, sugerimos tener presente un esquema metodológico como el presentado en la siguiente página en el diagrama adjunto.

El diagrama ilustra las fases principales de un proyecto de mejora de procesos y los elementos que aplican para la ejecución de cada fase. Para profundizar más en el tema, Mind de Colombia cuenta con un área de conocimiento relacionado con BPM (Business Process Management) y se puede obtener mayor detalle sobre las técnicas diseñadas para la definición y mejora de procesos.



Dentro de los elementos más importantes al momento de definir nuevos procesos de negocio o desarrollar mejoras en los mismos está la definición clara y objetiva de indicadores de desempeño del proceso. La práctica muestra que es necesario poder contar con indicadores en todos los procesos que son ejecutados al interior de la organización y en muchas oportunidades el cumplimiento de estos indicadores está relacionado con esquemas de pago de salarios variables e incentivos para el personal de la empresa.

Los indicadores básicos están relacionados con la medición de la eficiencia del proceso y la eficacia. En el siguiente diagrama se ilustra, a través del uso de un mapa conceptual, la forma como se procede para identificar y definir los indicadores en un proceso de negocio:



Los indicadores de los procesos son fundamentales para realizar un seguimiento a su cumplimiento y efectividad. Es fundamental realizar un trabajo detenido y a conciencia sobre los indicadores a definir, como medirlos y que interpretación o lectura se debe hacer de los mismos.

---

## ANEXO 1

### **Indicadores específicos para ambientes de CRM**

Como parte de la definición y adecuación de procesos dentro de la ejecución de una iniciativa de CRM, es muy importante evaluar cuales son los indicadores que podrán evidenciar una mejora en términos de la estrategia de lograr una mayor centralización en el cliente. Existen múltiples indicadores y la idea no es definir indicadores porque sí. Es necesario realizar un análisis detallado de los procesos, tema que se ha tratado en profundidad en este documento, y establecer que mediciones se realizarán y cada cuanto.

Para ilustrar algunos de los indicadores que se han puesto en práctica en organizaciones que han logrado un nivel de madurez en CRM alto, se presenta a continuación la definición de algunos de ellos:

### **Concepto de Valor de Vida del Cliente (CLV – Customer Lifetime Value)**

Como parte complementaria a la definición de los procesos de negocio en ambientes de CRM, consideramos importante tener en consideración indicadores de gestión específicos de relacionamiento con los clientes. Uno de los indicadores clave para estrategias de Centralización en el Cliente es el Valor de Vida del Cliente o por su definición en inglés CLV – Customer Lifetime Value.

El concepto de CLV equivale a la cuantificación monetaria del cliente para la empresa por los costos en los cuales incurre la organización al atender y servir al cliente y los ingresos que representa la compra de bienes o servicios que el cliente hace a la organización. Es decir, es la cuantificación de la utilidad que representa la relación comercial con el cliente a través del tiempo, traída a valor presente neto. Un análisis de este tipo ayuda a evaluar si un cliente es rentable en el tiempo que se pronostica podrá durar la relación comercial.

Existen muchos modelos de cálculo del CLV. Uno de los más completos y que deseamos compartir con usted es el elaborado por Hans Bauer de la Universidad de MaanHeim, Alemania. (THE CUSTOMER LIFETIME VALUE CONCEPT AND ITS CONTRIBUTION TO CORPORATE VALUATION).

### **Componentes para el cálculo del CLV**

Existen tres elementos para el cálculo del CLV, los cuales corresponden a:

- Tasa de retención del cliente
- Ingresos proyectados
- Costos proyectados

Analicemos cada uno de ellos:

La tasa de retención corresponde a un factor individual por cliente que equivale a una representación numérica de la posibilidad que el cliente permanezca leal a la organización y no abandone hacer compras o negocios con la empresa. Realmente lo

---

que se calcula aquí es la probabilidad que el cliente permanezca durante un periodo de tiempo determinado realizando transacciones que representan ingresos y también costos para la organización, pero que obviamente se espera que sea una relación rentable. El cálculo de esta tasa se puede realizar a través de modelos empíricos (lealtad, satisfacción del cliente, barreras de salida, comportamiento del consumidor, etc.), modelos causales (análisis causal LISREL, como método de análisis de la causalidad en aquellos dominios en los cuales la experimentación resulte inapropiada o inviable), ó modelos de lealtad contractuales y no contractuales. Existen modelos un poco más sofisticados en los cuales, a través del uso de cadenas de Markov se puede realizar el cálculo de un factor de retención dinámico en el tiempo con base en variables no contractuales. Dependiendo de las condiciones de cada tipo de negocio y del tipo de cliente que se esté analizando, se podrán utilizar diferentes modelos para hacer el cálculo de la tasa de retención.

En segundo componente es el de ingresos proyectados, el cual se puede sub-dividir en cuatro elementos: ingreso autónomo, ingreso por Up-Selling, ingreso por Cross-Selling e ingreso marginal. El significado de cada uno de ellos es el siguiente: El ingreso autónomo corresponde a los ingresos proyectados directos que se obtienen de las transacciones con el cliente y que no son afectados por situaciones promocionales que pueden generar ingresos de otro tipo. Los ingresos de Up-Selling corresponden a compras adicionales que hará el cliente como resultado de esfuerzos especiales a través de promociones, precios de oferta, etc., que generan el hecho que el cliente adquiera más del mismo producto o servicio. Los ingresos de Cross-Selling corresponden a la proyección de compras del mismo cliente pero de productos o servicios complementarios o asilados que son ofrecidos por la empresa. Los ingresos marginales corresponden a aquellos generados por una referenciación positiva del cliente a otros compradores. Existen modelos estadísticos como el desarrollado por Cornelsen para realizar el cálculo de valor de referenciación.

El tercer componente corresponde a los costos en los cuales incurre la organización al atender al cliente. Los siguientes son los elementos principales que deben ser tenidos en cuenta para un modelo de LTV: Costo de Adquisición del Cliente: Debe ser calculado con base en los métodos que utilice la empresa para lograr una transacción con el cliente por primera vez. Por lo tanto, en el modelo de LTV se tiene en cuenta una sola vez. Es necesario que la empresa realice un ejercicio financiero de tal forma que pueda determinar cual es el costo de adquirir un nuevo cliente, teniendo en cuenta las etapas de mercadeo y de venta. La forma de cálculo variará de acuerdo con el entorno de negocios, es decir se pueden utilizar diferentes metodologías en escenarios de B2B a los utilizados por B2C. Por ejemplo, en un escenario de B2B se deberán calcular costos relacionados con actividades de mercadeo, identificación del prospecto, visitas realizadas, costo del proceso de venta y en general todos los costos incurridos en el proceso comercial. El segundo elemento de costo es el costo de marketing el cual represente los costos de retener y desarrollar al cliente. Todos aquellos costos asociados con actividades de mercadeo que sea necesario ejecutar para poder retener al cliente y desarrollar la relación comercial con el. En este

componente se tienen también en cuenta los costos en los cuales se incurre al desarrollar actividades de Up-Selling y de Cross-Selling tales como promoción, precios de oferta, descuentos, empaquetamientos, etc. El siguiente componente de costos es el relacionado con costos de ventas el cual corresponde a costos de atender al cliente en actividades de venta y los costos asociados con la transacción comercial como tal, es decir actividades como toma de pedido, facturación, despacho, cartera, tesorería, etc. Finalmente hay unos costos relacionados con la terminación de la relación comercial con el cliente. En algunos casos es necesario tener en cuenta este costo ya que representa un valor para la empresa que afecta el LTV del cliente.

Adicional a los conceptos anteriormente descritos, se pueden tener en cuenta en el modelo algunos elementos adicionales que generan valor para la empresa derivados de acciones de los clientes. De acuerdo con el modelo de LTV definido por Bauer, estos elementos pueden ser contribuciones recibidas de parte del cliente de manera indirecta como información, cooperación e innovación. Son beneficios obtenidos por la empresa derivados de los aportes que el cliente puede brindar en una relación comercial que no afectan de manera directa cada transacción, pero que si influyen de manera positiva en el LTV.

Teniendo en cuenta todos los anteriores componentes, Bauer propone la siguiente formulación para el cálculo del LTV:

$$CLV_i = -AC_i + \sum_t^T \left[ r_{ti}^t * \frac{(AR_{ti} + UR_{ti} + CR_{ti} + RV_{ti}) - (SC_{ti} + MC_{ti})}{(1 + d)^t} - (r_{ti}^{t-1} * (1 - r_{ti})) * \frac{TC_i}{(1 + d)^t} + r_{ti}^t * \left\{ \frac{InfoV_{ti} + CoopV_{ti} + InnoV_{ti}}{(1 + d)^t} \right\} \right]$$

Los componentes de la formulación son:

CLV = Valor de Vida del Cliente

AC = Costo de adquisición del cliente

r = Tasa de retención del cliente

t = Periodo actual

T = Cantidad en años de la relación con el cliente proyectada

AR = Ingresos autónomos

UR = Ingresos por Up-Selling

CR = Ingresos por Cross-Selling

RV = Ingresos marginales

SC = Costos de ventas

MC = Costos de marketing

---

TC = Costo de terminación de la relación comercial  
d = Tasa de descuento adecuada para inversiones en marketing  
InfoV = Valor por la información que brinda el cliente  
CoopV = Valor por la cooperación brindada por el cliente  
InnoV = Valor por la innovación generada por el cliente

Existen varias aproximaciones al cálculo de LTV, el modelo expuesto por Bauer es uno de los más completos, sin embargo existen complicaciones al momento de realizar algunos de los cálculos, si no se cuenta con la información base requerida y las herramientas necesarias para este tipo de cálculos, ya que como se puede ver, es necesario el uso de varios métodos y modelos estadísticos.

Hoy en día existen en el mercado sistemas computacionales que apoyan el componente de CRM Analítico, mediante el cual se pueden implementar modelos predictivos del comportamiento del cliente y muchos de ellos pueden realizar el cálculo del LTV. Algunas de las soluciones en este tema son: SAAS, SPSS, Kxen, Portrait Software.

## **Retorno de la Inversión ROI**

(Extractado del artículo llamado "Tools of the trade" de Arthur Middleton Hughes)

El Retorno de la Inversión (ROI : Return on Investment) es normalmente utilizado para evaluar el impacto económico de las campañas de mercadeo. Usted invierte una cierta cantidad de dinero en actividades de mercadeo para vender a un segmento o grupo específico de potenciales clientes y obtiene un margen de esta actividad. El ROI es calculado a través de la siguiente fórmula:

$$\text{ROI} = (\text{Utilidad Neta} - \text{Valor de la Inversión}) / \text{Valor de la Inversión}$$

Suponga que usted invierte US\$40,000 en el envío por correo físico de un catálogo de productos para un grupo de 100,000 personas. Usted obtiene una respuesta del 2% del universo. 2,000 personas del grupo objetivo gastan un promedio de US\$100 cada una, pagando un total de US\$200,000. Si el costo promedio de cada pedido (incluidos los costos de los productos, ventas, administrativos, envío, etc.) es de US\$40, entonces su utilidad neta en un pedido promedio es de US\$60. La utilidad neta total sería de US\$120,000. El cálculo del ROI entonces es el siguiente:

$$\text{ROI} = (120,000 - 40,000) / 40,000 = 200\%$$

Desafortunadamente la mayoría de las campañas de mercadeo no tienen tanto éxito como la expuesta anteriormente y en la mayoría de los casos las empresas no realizan el cálculo del ROI. Un banco puede gastar US\$80 para adquirir un nuevo cliente de tarjeta de crédito, cuyo valor de cliente en ese momento puede ser de US\$25 (lo que representa de ingresos para el banco ese cliente en este momento). Tan pronto como

---

el cliente comienza a hacer uso de la tarjeta de crédito se inicia un crecimiento en su valor de cliente. Este es un ejemplo de cómo el cálculo del ROI se puede ver afectado para una campaña específica ya que no se tiene en cuenta el futuro valor del cliente, únicamente se tiene en cuenta la transacción inicial generada con el. Por esto es importante tener presente que hay dos opciones para calcular el ROI de las campañas de mercadeo:

ROI de la adquisición inicial de un cliente, el cual puede ser negativo

ROI del Valor del Cliente en el Tiempo, el cual normalmente es positivo

## **Medición de la Rentabilidad**

Con relación al término de rentabilidad, se utiliza más para evaluar el resultado financiero de la relación con los clientes y no tanto con respecto a las campañas de mercadeo. Por ejemplo, en lugar de utilizar métricas estándares en el sector financiero como promedio de préstamos o saldos en cuenta, los bancos más avanzados en técnicas de CRM utilizan el cálculo de la rentabilidad para ayudar a entender el verdadero valor de sus clientes. Para poder lograr un proceso correcto del cálculo de la rentabilidad de los clientes, primero se debe calcular la rentabilidad por producto a nivel de cada uno de los clientes. Una vez esto ha sido determinado, se procede a realizar la suma de la rentabilidad de los diferentes productos que un cliente puede tener con el banco. Luego se puede realizar una sumatoria a nivel de segmentos de clientes o agrupaciones que permitan analizar la rentabilidad. Esto permite monitorear el comportamiento de clientes y segmentos y tomar decisiones de inversión para generar mayores rentabilidades. Suponga que un cliente posee solo un préstamo con el banco A. El monto original del préstamo es de US\$15,000. A este mes el saldo del mismo es de US\$9,806,66. El banco obtiene el dinero de recursos financieros externos y presta a personas y pequeños negocios. Para calcular la rentabilidad el banco posee un software que determina la tasa de interés que el cliente pago el mes pasado, resta el costo que el banco debe pagar a su proveedor de recursos financieros, menos un margen de seguro para casos de pérdida del banco por cartera no sana y por costos de operación del banco. El resultado neto, en este caso es positivo y es de US\$13,76. Esta es la rentabilidad neta del préstamo a este cliente para el mes pasado.

Si este es el único producto que este cliente tiene con el banco, la rentabilidad neta fue de US\$13,76. Si el cliente tiene más productos con el banco, la rentabilidad total será la rentabilidad obtenida por cada uno de los productos. Esto exige un alto nivel de automatización para poder desagregar los costos del banco para cada uno de los clientes y poder establecer el valor de la rentabilidad neta por cada uno de los productos por cliente. Cuando una organización está en capacidad de calcular de manera precisa la rentabilidad por cliente, puede contar con excelente información para tomar decisiones de inversión y de oportunidades de negocio en cada uno de los segmentos de clientes. Esto permitirá determinar que productos afectan de forma positiva la rentabilidad de los clientes y cuales no y que clientes son deseables para la

---

empresa y cuales pueden ser dejados a la competencia. La segmentación de clientes realizada solo con base en los niveles de facturación o ingreso que cada cliente reporta no es una buena estrategia, ya que puede ser que un cliente al cual se le factura una suma importante en un periodo de tiempo, consuma muchos recursos de la organización y realmente el nivel de rentabilidad es muy bajo comparado con clientes que de pronto no facturan tanto, pero si índice de rentabilidad es mejor. Veamos como un banco segmenta su base de clientes teniendo en cuenta el cálculo de rentabilidad. El primer grupo son los clientes Oro, quienes presentan una rentabilidad promedio para el banco de 69% el mes pasado y representan el 6% del total de clientes del banco. El segundo segmento corresponde a un 14% del total de clientes quienes el mes pasado reportaron una rentabilidad del 21% para el banco. El último segmento, el menos rentable representa un 80% de los clientes del banco con una rentabilidad del 10%. Atender al 80% de los clientes representa un alto costo y esfuerzo para la organización y como se observa su nivel de rentabilidad no es el más atractivo. Seguramente el banco debe enfocar sus esfuerzos en potencializar más los dos primeros segmentos. Normalmente el indicador de rentabilidad se utiliza para medir financieramente la relación con el cliente, pero deja de lado muchos otros factores como tasa de retención, tasa de referenciación, gastos de mercadeo, costo de adquisición de clientes, y el efecto de varios factores del comportamiento de los clientes, lo cual se puede medir con el Valor del Ciclo de Vida del Cliente (Lifetime Value).

La forma de cálculo y las variables que es necesario tener en cuenta para establecer el LTV por cliente han sido detalladas al inicio del presente anexo. Su utilidad radica especialmente en poder cuantificar el valor que el cliente puede representar para la organización a lo largo de su relación comercial con la empresa. Se debe realizar a nivel individual por cliente. Para hacer análisis por segmento de clientes, deberá agrupar los resultados de los clientes individuales y obtener un perfil completo de cada segmento. Los resultados de LTV deben permitir a la organización evaluar en detalle cuales son los clientes o segmentos de clientes en los cuales es necesario invertir para maximizar el LTV.

### **Modelo de RFM (Recencia, Frecuencia y Monto)**

El modelo de RFM (Recency, Fequency and Monetary) se utiliza con frecuencia para predecir el comportamiento de los clientes. Se basa en el análisis del pasado para poder predecir con alguna certeza el futuro. Según la teoría, los clientes que han comprado recientemente responden mucho mejor a las iniciativas de marketing que aquellos que no lo han hecho recientemente. Compradores frecuentes también responden de una forma más positiva que los que no lo son y finalmente aquellos que gastan una mayor cantidad de dinero son más sensibles a los mensajes y estrategias de la organización. Usando estos principios los profesionales del mercadeo agrupan los clientes en más de 125 “células” basados en su recencia, frecuencia y monto. Se

establece una tabla de ranking en la cual los clientes con un mayor puntaje serán los que representen una mayor oportunidad de negocios para la empresa. Veamos un ejemplo sencillo con los siguientes datos:

	<b>Recencia</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Monto</b>
<b>ID-Cliente</b>	<b>Fecha Compra más reciente</b>	<b>Número de Compras</b>	<b>Valor de Compras</b>
1001	05-01-03	5	\$100,000
1002	11-14-02	4	\$50,000
1003	03-31-03	10	\$30,000
1004	12-12-02	2	\$40,000
1005	11-16-02	6	\$70,000
1006	11-15-02	4	\$77,000
1007	01-01-03	3	\$55,000
1008	01-05-03	3	\$25,000
1009	02-01-03	9	\$35,000
1010	02-02-03	1	\$46,000

A cada uno de los clientes se le asigna un número de tres dígitos entre los rangos de 111 a 555. El resultado, 125 posibles combinaciones (555, 551, 112, 113....etc). Cada uno de los clientes es asignado a una de estas “células”. La forma como normalmente se asignan estos valores al análisis de datos históricos de los clientes es: Se toma la lista de clientes y se analiza la primera variable, en este caso la recencia. Ordene los clientes en forma descendente de los más recientes a los menos. Asigne una valoración como 5 para el 20% más reciente, 4 para el 20% siguiente y así sucesivamente. Una vez realizado este ejercicio, haga lo mismo con las otras dos variables, frecuencia y monto. Finalmente combine las 3 cifras para obtener la combinación correspondiente a cada cliente. Deberá por último colocar en una tabla todos los clientes con su correspondiente calificación de RFM, como se ilustra en la siguiente tabla:

<b>ID - Cliente</b>	<b>Calificación RFM</b>
1001	545

ID - Cliente	Calificación RFM
1002	133
1003	551
1004	212
1005	244
1006	135
1007	324
1008	321
1009	452
1010	413

Una vez con los resultados obtenidos, se pueden diseñar estrategias específicas para cada una de las “células” o grupos de ellas. Así mismo podrá realizar periódicamente monitoreos a los cambios en la clasificación de cada uno de los clientes y segmentos para definir estrategias y calcular el valor de los mismos.

¿Cual de estos indicadores es el mejor? Cada uno de ellos puede ser de utilidad, depende el tipo de análisis y decisiones que desea hacer la empresa. ROI es un indicador clave para medir el éxito de las actividades y proyectos de mercadeo. Es un indicador necesario para poder cuantificar el impacto real de las actividades de mercadeo. El indicador de rentabilidad es una excelente herramienta para segmentar los clientes. Lo más indicado es utilizar los cuatro indicadores de una forma permanente para lograr un control y seguimiento a su base de clientes.

### **Medición de la Satisfacción del Cliente a través del NPS (Net Promoter Score)**

Un nuevo indicador generado con base en estudios desarrollados por el autor del libro “The Ultimate Question”, Fred Reichheld. De acuerdo con el concepto expuesto por este autor, se ha llegado a la conclusión que la mejor forma de medir que tan satisfecho se encuentra un cliente con la empresa que lo atiende, es a través de clasificar los clientes entre “detractores”, “neutros o pasivos” y “promotores”. Esta clasificación se puede realizar a través de una muy corta encuesta con los clientes, la cual deberá ser adaptada muy bien de acuerdo con el tipo de cliente y la clase de producto o servicio que maneja la organización. NPS está basada en una simple

pregunta: "¿Qué posibilidades hay de que nos recomiende a un amigo?". El 'Net Promoter Score' (NPS), es un sistema para medir la satisfacción del cliente y ayudar así a mejorar la calidad de servicio y la lealtad y fidelidad de los clientes a la empresa. La clasificación de clientes mencionada anteriormente, de acuerdo con la respuesta a la pregunta sencilla con relación a la posibilidad de que recomienda nuestra organización a una persona o empresa conocida, se puede detallar mejor a continuación: Promotores; clientes cuyas experiencias con la compañía han sido positivas y se encuentran muy dispuestos a recomendarla. Pasivos; clientes cuyas experiencias con la compañía han sido normales, no excepcionales y han cumplido con lo pactado y se muestran indiferentes a recomendarla y Detractores; clientes cuyas experiencias con la empresa han sido negativas y no se encuentran dispuestos a recomendarla.

Para realizar el cálculo del NPS, se debe tomar la información de cada uno de los clientes de la respuesta a la pregunta antes mencionada. Tal como menciona el autor Reichheld: " En una escala de 0 a 10, que tan dispuesto está usted a recomendar a esta compañía con un conocido o amigo? ". Con base en la respuesta a esta pregunta se procede a utilizar una escala en la cual las respuestas se clasifican de la siguiente forma:

Calificaciones entre 0 y 6 corresponde a Detractores

Calificaciones entre 7 y 8 corresponde a Pasivos

Calificaciones entre 9 y 10 corresponde a Promotores

El NPS se calcula así:

$$NPS = \%Promotores - \%Detractores$$

Para ilustrar de mejor manera como se realiza el cálculo y su utilidad al confrontarlo con los resultados de otras empresas, mostramos a continuación los resultados públicos de una investigación realizada en el mercado australiano en el cual se realizó el análisis del NPS por actividad económica. Mostramos a continuación los resultados para el servicio de aerolíneas en dicho mercado:

	BRAND	%PROMOT	%PASSIVE	%DETRAC	NPS
1		48	44	9	<b>+39</b>
2		52	23	25	<b>+27</b>
3		23	43	34	<b>-11</b>
4		23	41	35	<b>-12</b>
5		17	54	29	<b>-12</b>
6		24	35	42	<b>-18</b>
7		6	65	29	<b>-23</b>
8		19	32	49	<b>-30</b>
9		12	43	45	<b>-33</b>

---

Para una mejor comprensión del significado y el impacto que el NPS puede tener al interior de una organización en su estrategia de mejora del servicio al cliente, recomendamos la lectura del libro “The Ultimate Question” del autor Fred Reichheld (editora Bain & Company, ISBN 10-1-59139-783-9)