



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
POSTGRADO EN INSTITUCIONES FINANCIERAS**

**PROPUESTA PARA LA IMPLANTACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE RELACIÓN
INTEGRAL CON EL CLIENTE EN INSTITUCIONES FINANCIERAS**

CASO BANCO MERCANTIL (BANCO UNIVERSAL)

AUTOR: HORACIO ENRIQUE BORGES GALLIPOLI, C.I. 6.859.628

PROFESOR: REINALDO LÓPEZ FALCÓN

**TRABAJO ESPECIAL DE GRADO PRESENTADO
COMO REQUISITO PARA OPTAR EL TÍTULO DE:
ESPECIALISTA EN INSTITUCIONES FINANCIERAS
MENCIÓN: ANÁLISIS Y GESTIÓN DE LAS INSTITUCIONES FINANCIERAS
JUNIO DE 2007**

INDICE

Introducción	4
Formulación del Problema.....	5
Importancia de la Investigación	6
Objetivo General	10
Objetivos Específicos	10
Capítulo I	12
Misión.....	18
Visión	19
Mercantil Servicios Financieros - Holding.....	19
Mercantil Servicios Financieros - Holding.....	20
Entidad que Reporta.....	21
Régimen Legal	22
Capítulo II	24
Contexto histórico de la Relación con los Clientes.....	24
El banco orientado a las operaciones	26
Productos versus Servicios	28
Relación banco-cliente-producto.....	30
Capítulo III	32
Descripción	32
Ventas	34
Reducción de Costos	34
Capítulo IV	35
Programa de transformación ó la Gerencia Eficaz del Cambio.....	35
Visión global.....	38
Estrategia.....	39
Los Cuatro Pilares del CRM.....	42
Principios Básicos para conseguir los objetivos	44
¿Cómo lograr una organización centrada en clientes mediante la generación de capacidades?	46
¿Cómo lograr una organización centrada en clientes mediante la generación de capacidades?	46
Implantación del software que apoyará los procesos de CRM	51
Beneficios Cualitativos	54
Beneficios Cuantitativos.....	55

Capítulo V	58
Segmentación	58
¿Qué es la segmentación de mercado?	59
Beneficios de la Segmentación de mercado	60
Proceso de Segmentación de mercado	61
Capítulo VI	63
Tipo de Investigación	63
Diseño de la Investigación.....	64
Unidad de Estudio	64
Capítulo VII	65
Puesta en práctica de una estrategia centrada en el cliente	65
Gerencia del conocimiento.....	65
Consolidación de la base de datos.....	65
Integración de canales y de sistemas	65
Tecnología e infraestructura	66
Gerencia del cambio.....	66
Puntos básicos para el éxito del CRM en una empresa	66
Estrategia.....	66
Personas.....	66
Procesos.....	67
Tecnología	67
Importancia de las bases de datos para CRM	67
Capítulo VIII	71
Metodología para la implantación de una estrategia CRM por fases.....	71
Fase de Definición	71
Fase de Análisis.....	72
Fase de Desarrollo.....	73
Recomendaciones asociadas a Empresas que estén considerando posibles implementaciones de estrategias CRM:.....	75
Referencias Bibliográficas.....	77

Introducción

Hoy en día es bien conocido que cada cliente es distinto y debe ser tratado de forma diferente logrando de esta forma obtener una mayor rentabilidad de cada uno de ellos, por lo cual las empresas están realizando grandes inversiones al respecto. Este es el fundamento básico del Mercadeo Uno a Uno que evolucionó a lo que hoy en día se conoce como Relación Integral con el Cliente ó CRM por sus siglas en ingles. (Customer Relationship Management)

El Sector Bancario Venezolano esta enfrentando grandes desafíos que han hecho impostergables los cambios en la forma de llevar la gerencia de este tipo de empresas, entre los cuales se destacan: las fusiones y adquisiciones, la reducción de la base de clientes potenciales, presión por parte de los clientes por un mejor servicio a un menor precio, énfasis en el control de gastos y el predominio de la innovación tecnológica. Esto ha obligado a que las instituciones financieras y específicamente la banca universal, requiera el establecimiento de una estrategia CRM para lograr una maximización de la relación con sus clientes.

Para mantener una ventaja competitiva, algunas empresas han detectado la necesidad de cambiar sus estrategias de negocios para orientarlas más hacia el cliente en lugar del producto o servicio que ofrecen.

La estrategia CRM surgió como medio para dar respuesta a estos cambios, creando un modelo de negocio centrado en el cliente y dotando a la empresa de las herramientas técnicas que le permitan prestar un mejor servicio y comunicación a los clientes actuales y futuros.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Por lo antes expuesto, se planteó como problema de estudio, **¿que esta haciendo Banco Mercantil (Banco Universal) para maximizar el valor de sus clientes a través del establecimiento de una estrategia CRM?**

Para responder a tal pregunta, se realizaron revisiones bibliográficas del tema, además de entrevistas a ejecutivos del Banco Mercantil. Como conclusión de este estudio se puede afirmar que: los principales retos de que han tenido que enfrentar el banco son el cambio de la cultura de toda la organización, el rediseño de los procesos de negocio teniendo como norte al cliente, la integración de las diferentes fuentes de información o bases de datos de clientes manejada por cada canal de contacto y los requerimientos de recursos humanos y monetarios para llevar a cabo un proyecto de esta magnitud.

El área de tecnología por lo general, es quien empuja estas iniciativas y en muchos casos deja en segundo plano los procesos de negocio; el banco consultado espera que a través de la aplicación de CRM pueda obtener una mayor rentabilidad de los clientes, un aumento de la lealtad y una mejora en la calidad del servicio.

Si bien Banco Mercantil no ha comenzado a percibir directamente todos los beneficios que puede obtener a través de la aplicación de CRM, cree en su aplicación y respalda estas iniciativas por considerarlo como indispensable para sobrevivir en el mercado altamente competitivo de la banca venezolana.

IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

Entre los principales desafíos que enfrentan las organizaciones en la actualidad está el “Lograr la Cercanía con el Cliente” y desarrollar mecanismos que permitan potenciar las estrategias de negocios.

Uno de los primeros pasos que una organización debe dar para lograr la cercanía, está la comunicación continua y relevante con sus clientes, para así lograr perfeccionar la captación, retención y rentabilidad de los más valiosos.

Los datos y la información suministrada por los clientes son fundamentales, pues constituye una fuente de poder que luego es conocimiento y puede ser transformado en acciones. Los procesos que logran integrar de manera eficiente las transacciones del cliente, las campañas de mercadeo para las cuales es seleccionado, que visualiza la información de las eventualidades, reclamos y solicitudes de servicio presentadas por el mismo y mantiene actualizado el comportamiento general del cliente a través de indicadores predefinidos, son fundamentales para lograr el objetivo principal de las nuevas organizaciones: **hacer más rentable a sus clientes generando la mayor satisfacción a los mismos.**

Por otra parte, la inversión en tiempo para buscar información poca, escasa información del cliente, datos disgregados en múltiples bases de datos, aunado a la fuerte competencia hacen necesaria la adquisición de nuevas soluciones y estrategias que permitan la integración de los múltiples canales por los cuales interactúa el cliente, realizar diferentes análisis de los mismos (Naturales y Jurídicos) y manejar la visión 360° para poder ofrecerles el mejor y mayor beneficio representado en servicio y atención.

En los últimos diez años las Tecnologías de la Información (TI) se han consolidado como un instrumento eficaz para mejorar el posicionamiento estratégico de las empresas en sus mercados de referencia creando un nuevo paradigma organizativo.

Los pilares sobre los que se ha asentado la dinámica del cambio son tanto metodológicos y tecnológicos como de gestión.

Elementos metodológicos y tecnológicos:

La consolidación de conceptos y metodologías tales como reingeniería de los procesos de negocio.

La disponibilidad de elementos tecnológicos innovadores como son las tecnologías de redes, los sistemas operativos de red, las aplicaciones de Data Warehousing, aplicaciones analíticas, planificación de recursos de empresa Enterprise Resource Planning (ERP).



Elementos de gestión:

La función de TI como único instrumento capaz de permitir a las empresas gestionar de manera eficiente un volumen de datos cada vez mayor, poniendo un mayor énfasis sobre los datos que contienen informaciones estratégicas sobre la propia empresa y los propios clientes. Así, las empresas encuentran como elemento en el que basar su diferenciación frente a la competencia la gestión que estas hacen del conocimiento. Se entonces de identificar las fuentes de conocimiento, clasificarlas y ponerlas a disposición de todas las personas involucradas en la toma de decisiones dentro de la organización.

Cambio de paradigmas organizativos

A partir de finales de los años 80, la ingeniería de procesos de negocio o BRP (Business Process Reengineering) ha sido el motor principal del cambio en las empresas, con el objetivo de reducir los costos y mejorar la calidad de las actividades operativas.

Los paquetes de gestión empresarial o ERP (Enterprise Resource Planning), que incluyen de manera integrada las funciones de administración/finanzas, logística, producción y gestión de los recursos humanos, basándose en modelos de empresa estructurados por procesos, han dado una respuesta adecuada a la exigencia de mejora y optimización de los procesos operativos internos, debido también a que las aplicaciones ERP incluyen las mejores prácticas que resultan de una cantidad muy elevada de experiencias realizadas en el ámbito internacional.

Por otra parte, la importante mejora de los procesos va unida a una amplia mejora del posicionamiento de la empresa en mercados relativamente modestos. Cuando la mayoría de las empresas de un determinado sector han sido objeto de una optimización de los propios procesos internos, ésta se convierte en realidad en una condición para permanecer en el mercado, pero no suficiente para alcanzar una posición de excelencia.

La diferencia frente a la competencia deberá basarse ahora en algo distinto, dado que la verdadera ventaja competitiva depende actualmente de la rapidez con la que una empresa sea capaz de responder con productos y servicios innovadores a las exigencias y demandas del mercado. Este nuevo modelo organizativo sitúa al cliente en una posición central, de forma que los procesos de la empresa se orientan hacia él.

Aunque la atención al cliente ha sido siempre una regla fundamental en la actividad bancaria, el conjunto de las actividades y de las tecnologías incluidas en el concepto de Customer Relationship Management permite gestionar ahora con nuevas formas la relación con el cliente y maximizar el valor que éste espera del banco.

En este contexto, tecnologías como las aplicaciones ERP y Data Warehousing, por citar sólo algunas, han desempeñado un papel clave en los procesos de optimización de los procedimientos internos (Business Process Reengineering).

Las soluciones CRM ofrecen a las empresas los instrumentos necesarios para mejorar la gestión de las relaciones con los clientes adquiridos y futuros, bajo una perspectiva de empresa centrada en el cliente.

La complejidad de una solución CRM no se deriva exclusivamente de los componentes tecnológicos que la forman, sino también de los efectos que ejerce sobre los procesos comerciales y en particular sobre los procesos de mercadeo, ventas y servicio.

La gestión de CRM es ante todo una estrategia y una modalidad operativa que tiene como objetivo mejorar y extender las relaciones con el cliente, generando nuevas oportunidades de negocio.

OBJETIVO GENERAL

Identificar la capacidad que posee el Banco Mercantil para reconocer todos los roles y relaciones que puedan existir entre éste y sus clientes.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Identificar las dificultades en la gestión de la relación con el cliente que pudieran derivarse del establecimiento de una estrategia CRM

Establecer los factores críticos en la gestión de la relación con el cliente que deban ser considerados en la planificación y ejecución de una estrategia CRM

Dicho esfuerzo tiene como objetivo fundamental responder las siguientes preguntas:

¿Dónde está Banco Mercantil actualmente en relación al conocimiento del cliente?

¿Dónde quisiera estar Banco Mercantil en relación al conocimiento del cliente?

¿Qué debe hacer Banco Mercantil para lograrlo?

¿Dónde está actualmente?

En la actualidad, Banco Mercantil está en el proceso de obtener información de sus clientes, en el cual mantiene poca eficiencia debido a:

- Alta inversión de tiempo en la búsqueda de información
- Poca o escasa información del cliente
- Datos disgregados en múltiples archivos o base de datos

¿Dónde quisiera estar Banco Mercantil en relación al conocimiento del cliente?

BANCO MERCANTIL debe plantearse el reto de desarrollar una Base de Datos de Clientes que le permita ***relacionarse y comunicarse con sus clientes para satisfacer sus necesidades de manera personalizada a fin de crear una relación activa y permanente.***

¿Qué debe hacer Banco Mercantil para lograrlo?

El desarrollo de una Base de Datos de Clientes requiere de la ejecución de un gran número de actividades por parte de los futuros integrantes del equipo de proyecto.

Dentro de las posibles actividades a realizar se sugieren:

- Obtener un entendimiento claro de la información de clientes, disponible a lo largo de las Unidades de Negocio.
- Crear una definición precisa de las funcionalidades que deben caracterizar a la aplicación para el manejo integral de clientes.
- Definir, si es necesario desarrollar una aplicación a la medida de los requerimientos identificados, o si existe en el mercado un paquete capaz de cubrirlas satisfactoriamente.
- Definir la infraestructura tecnológica que va a soportar la nueva aplicación y la forma en que ésta se va a integrar con el ambiente existente en cada una de las áreas.
- Integrar el paquete adquirido o la aplicación desarrollada, con las aplicaciones de productos existentes y con las operaciones del negocio.

Capítulo I

El Banco Mercantil fue constituido el 23 de marzo de 1925 por un grupo de 89 Empresarios venezolanos con el nombre de Banco Neerlandio Venezolano, un capital de 3 millones 200 mil bolívares y 16 empleados. Sus principales objetivos para la época eran “los negocios en el sentido más amplio, inclusive las operaciones de préstamos, descuentos, depósitos, giros, así como también el estudio, promoción y fundación de empresas industriales y comerciales”.



Banco

Mercantil

Firmas de la Primera Junta Directiva

Un año después, el Banco Neerlandio cambia su personalidad corporativa para adoptar la de Banco Mercantil y Agrícola. 56 años asentaron su dimensión de entidad bancaria de vanguardia bajo este nombre, posicionándose como el instituto financiero más comprometido con el bienestar y desarrollo agrícola del país, asumiendo en ese sector los negocios bancarios en el sentido más amplio, incluyendo operaciones de préstamos, descuentos, depósitos, giros, además de realizar estudios para la promoción y fundación de empresas industriales, agrícolas y comerciales.

Las actividades relacionadas con transacciones y negocios inmobiliarios y el desarrollo de nexos bancarios y comerciales internacionales, especialmente con Holanda y otras naciones del norte de Europa, completan el complejo proceso de relaciones que sus fundadores se habían impuesto como unas de las metas de la organización. El documento constitutivo así lo describió.

La Gran Casa de Camejo, **edificio donde comenzaron las operaciones**



En el año 1927, el entonces Banco Mercantil y Agrícola era uno de los cuatro y únicos institutos financieros venezolanos existentes, que emitían su propio papel moneda de circulación legal. Para ese momento, el monto autorizado de emisión de billetes del Banco Mercantil y Agrícola, alcanzó los 12 millones de bolívares que eran aceptados en todo el país como medio natural de pago, junto al oro americano, la morocota y otras piezas de oro nacional y extranjero.

En un contexto histórico en el que la industria petrolera aún era incipiente y que la actividad agrícola que se desarrollaba para la época conformaba de manera importante los ingresos de Venezuela, esencialmente por los volúmenes de

producción de Café y Cacao, el Banco Mercantil y Agrícola se adelantaba a la legislación que posteriormente se implantaría en el país, creando bases legales en cuanto a la regulación de operaciones y al otorgamiento de créditos agropecuarios por parte de la banca. El Instituto aceptaba en calidad de prenda o garantía, productos agrícolas.

Con el incremento de sus actividades financieras, el Banco Mercantil y Agrícola decide cambiar la sede principal de la Esquina de Camejo, donde había permanecido durante un cuarto de siglo, para activar nuevos procesos y mejorar la calidad de sus servicios a la numerosa y cada vez más creciente clientela.



Papel moneda impreso por el Banco Mercantil y Agrícola

CON ESTOS FINES ADQUIERE UN TERRENO EN LA ESQUINA DE SAN FRANCISCO, PARA EDIFICAR UNA NUEVA SEDE PRINCIPAL. EL 25 DE ABRIL DE 1951, SE CONSTITUYE EN UNA FECHA IMPORTANTE PARA LA INSTITUCIÓN, AL INAUGURAR SUS NUEVAS OFICINAS PRINCIPALES EN EL CENTRO DE CARACAS. 30 AÑOS DURÓ LA ACTIVIDAD DE ESTAS OFICINAS COMO SEDE PRINCIPAL, HASTA QUE EN 1982 CAMBIA SU NOMBRE OFICIAL POR EL DE BANCO MERCANTIL Y SE TRASLADA UN AÑO DESPUÉS AL EDIFICIO MERCANTIL, UBICADO EN LA AVENIDA ANDRÉS BELLO N°. 1 EN CARACAS, ACTUAL SEDE PRINCIPAL DEL BANCO Y DE TODAS LAS OPERACIONES Y ÁREAS DE NEGOCIO DEL GRUPO MERCANTIL.



Edificio Mercantil. Sede actual del Banco Mercantil ubicado en la Avenida Andrés Bello No. 1 en Caracas.

Ubicación

Venezuela

Edo. Anzoátegui	Edo. Falcón	Edo. Sucre
Edo. Apure	Edo. Guárico	Edo. Táchira
Edo. Aragua	Edo. Lara	Edo. Trujillo
Edo. Barinas	Edo. Mérida	Edo. Vargas
Edo. Bolívar	Edo. Miranda	Edo. Yaracuy
Edo. Carabobo	Edo. Monagas	Edo. Zulia
Edo. Cojedes	Edo. Nueva Esparta	
Dtto. Capital	Edo. Portuguesa	

Red Cajeros Automáticos

Edo. Anzoátegui	Edo. Falcón	Edo. Sucre
Edo. Apure	Edo. Guárico	Edo. Táchira
Edo. Aragua	Edo. Lara	Edo. Trujillo
Edo. Barinas	Edo. Mérida	Edo. Vargas
Edo. Bolívar	Edo. Miranda	Edo. Yaracuy
Edo. Carabobo	Edo. Monagas	Edo. Zulia
Edo. Cojedes	Edo. Nueva Esparta	
Dtto. Capital	Edo. Portuguesa	

INTERNACIONAL



MISIÓN

Proporcionar, a través de cada una de las empresas que agrupamos, excelentes productos y servicios financieros para satisfacer las expectativas de los individuos, las empresas y la comunidad y asegurar una adecuada rentabilidad en beneficio de nuestros clientes y accionistas

VISIÓN

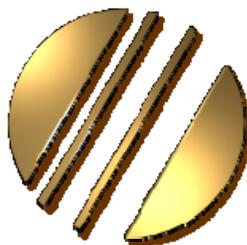
Ser el mejor proveedor de servicios financieros medido por el grado de satisfacción integral de las necesidades y expectativas de sus clientes, mediante productos y servicios considerados por ellos mismos como los mejores del mercado

Ser reconocida por su solidez y sus principios éticos comprobados

Ser una institución solidaria y factor importante en el desarrollo de las comunidades donde sirve

Mantener enfoque continuo focalizado en el incremento de la eficiencia operativa de la organización como un todo

Ser, a nivel internacional, un ejemplo para los ciudadanos, por ser un representante sin igual de Venezuela



Disponer del mejor y más capacitado grupo de recursos humanos

Desarrollar una adecuada gestión de riesgos, conjuntamente con una excelente administración de activos y pasivos

Mantener tecnología de punta como apoyo a la gestión de negocios

Ser una institución de vanguardia e innovadora, que se anticipa tanto a los requerimientos de sus clientes como a las acciones de su competencia

MERCANTIL SERVICIOS FINANCIEROS - HOLDING

Es una empresa holding financiera venezolana, cuyas principales subsidiarias son Banco Mercantil C.A. (Banco Universal); Commercebank, N.A., Banco Mercantil (Schweiz) AG, en Zurcú, Suiza; Seguros Mercantil y Merinvest Sociedad de Corretaje.

La misión de Mercantil Servicios Financieros es “satisfacer las aspiraciones del individuo y la comunidad donde actúa, mediante la prestación de excelentes productos y servicios financieros en diferentes segmentos de mercado, agregando valor a sus accionistas mediante la utilización eficiente de los recursos disponibles”.

MERCANTIL es la primera y más completa proveedora de servicios financieros de Venezuela, con presencia en 10 países de América y Europa. Entre sus subsidiarias se encuentran Banco Mercantil (Banco Universal) con 297 oficinas en Venezuela, 2 agencias en Miami y Nueva York, 1 sucursal en Curazao y 5 oficinas de representación ubicadas en Bogotá, Lima, México, Sao Paulo y Londres; Commercebank N.A., banco comercial en Estados Unidos con 10 oficinas en sur de Florida, 1 oficina en Nueva York y 2 oficinas de representación en Huston, Texas y Tampa, Florida ; Banco Mercantil Venezolano en Curazao, Banco del Centro en Panamá, BMC Bank & Trust Limited en Islas Caimán y Banco Mercantil (Schweiz) AG, en Zurich, Suiza; Merinvest, Sociedad de Corretaje, Banca de Inversión en Venezuela; Seguros Mercantil que ofrece servicios de seguros patrimoniales de vida, salud y Mercantil Inversiones y Valores, holding de otras inversiones minoritarias.

Desde su fundación, MERCANTIL no sólo ha participado activamente en el comercio, la agricultura y la industria en Venezuela, sino que también, a través de la Fundación Mercantil, ha desarrollado una importante labor social en distintos sectores de la comunidad, ratificando su compromiso social con Venezuela.

ENTIDAD QUE REPORTA

Mercantil Servicios Financieros, C.A. (MERCANTIL) fue constituida en Venezuela en 1997 y sus acciones están inscritas en la Bolsa de Valores de Caracas. Adicionalmente, tiene un programa de ADR por sus siglas en inglés America Depositary Receipts (Recibos de Depósitos Americanos) Nivel 1 que cotiza en el mercado “over the counter” en los Estados Unidos de América con acciones Clase “B” como activo subyacente.

El objetivo de MERCANTIL SERVICIOS FINANCIEROS (MSF) es la realización de toda clase de inversiones en acciones, bonos, cuotas de participación y demás obligaciones provenientes de entidades mercantiles y, en general, cualquier acto de comercio que se requiera en relación con sus propios y específicos objetivos. Las principales filiales de MERCANTIL SERVICIOS FINANCIEROS (MSF) son:

- Banco Mercantil, C.A. (Banco Universal), poseído en un 99,65%
- Commercebank, N.A. banco comercial en los Estados Unidos, poseído en un 100%
- Seguros Mercantil, C.A., empresa dedicada al ramo de seguros, poseída en un 100%

Otras filiales de MERCANTIL también poseídas en un 100% y que consolidan son: Holding Mercantil Internacional y sus filiales Banco Mercantil Venezolano, N.V. (banco off shore, domiciliado en las Antillas Neerlandesas) y su filial Banco del Centro, S.A. (domiciliado en Panamá), Banco Mercantil Schweiz AG (domiciliado en Suiza) y su filial BMC Bank & Trust Limited (domiciliada en Gran Cayman, B.W.I.) y Merinvest, C.A. y sus filiales, domiciliada en Venezuela.

RÉGIMEN LEGAL

MERCANTIL se rige por la Ley de Mercado de Capitales y está sujeto al control de la Comisión Nacional de Valores en Venezuela. Igualmente, conforme a la Ley General de Bancos y Otras Instituciones Financieras en Venezuela, MERCANTIL SERVICIOS FINANCIEROS (MSF) conforma con Banco Mercantil y otras empresas controladas por MERCANTIL un Grupo Financiero sujeto a la Ley General de Bancos y Otras Instituciones Financieras, estableciendo dicha ley el deber de una supervisión consolidada. A pesar que MERCANTIL SERVICIOS FINANCIEROS (MSF) no es una institución financiera en el sentido de la Ley General de Bancos y Otras Instituciones Financieras, la Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras en Venezuela ha sido del criterio conforme al cual, en el caso de MERCANTIL SERVICIOS FINANCIEROS (MSF) y en virtud del concepto de Grupo Financiero, la legislación bancaria le permite a la superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras realizar una supervisión consolidada abarcando a todo el conjunto de empresas que lo integran. Asimismo, cabe indicar que la legislación bancaria en Venezuela sigue de manera general los principios fundamentales para una efectiva supervisión establecidos por el “Basle Committee on Banking Supervisión” (Comité de Supervisión de Bancos de Basilea), procurando de esta forma satisfacer los mismos, y, en particular, el principio correspondiente a una adecuada supervisión por parte del “home country”, en este caso Venezuela. La legislación bancaria también fija las bases legales para que puedan establecerse mecanismos de intercambio de información con los supervisores bancarios de otros países que actúen en función de “host country” o de “home country”, según sea el caso.

Proceso de Fusión

El año 2.000 marcó un hito importante dentro de la estrategia de crecimiento y consolidación de Banco Mercantil, en su objetivo de ser la institución financiera más completa del mercado financiero venezolano.

En Julio de 2.000 el banco celebró, con los principales accionistas de InterBank, un acuerdo para ejecutar la fusión de ambas instituciones. Como parte de dicho acuerdo, el Banco Mercantil adquirió el 96,75% del capital de Interbank, operación efectuada a través de la Bolsa de Valores de Caracas, C.A. en septiembre de 2.000. Parte del precio de esta adquisición se convino en pagar mediante la emisión de acciones preferidas, para lo cual Banco Mercantil aumentó su capital social en Bs. 52.360 millones. Al mismo tiempo, Banco Mercantil adquirió una participación adicional a los accionistas minoritarios de InterBank del 2.95% que fue pagada en efectivo.

El 28 de septiembre de 2.000 las Asambleas de ambas instituciones aprobaron la fusión por absorción de InterBank por parte del Banco Mercantil. En diciembre de 2.000, la Superintendencia de Bancos y la Junta de Regulación Financiera aprobaron la fusión por absorción de InterBank por Banco Mercantil, quedando perfeccionada el 15 de diciembre de 2.000, mediante su inscripción en el Registro Mercantil.

En el mes de febrero de 2.001, concluye la integración operativa y tecnológica de ambas instituciones.

Con esta fusión, el Banco Mercantil se convierte en la primera institución financiera venezolana. La transacción implicó un aumento en los activos de Banco Mercantil de Bs. 622.935 millones y de Bs. 531.223 millones en captaciones del público.



Iconografía que identificó el proceso de fusión

Capítulo II

CONTEXTO HISTÓRICO DE LA RELACIÓN CON LOS CLIENTES

El banco orientado hacia adentro

En las primeras fases de su desarrollo moderno, período que termina en las primeras décadas del siglo XX, los bancos se construían como fortalezas; gruesas paredes, ventanas pequeñas, poca iluminación interior y, ya dentro del imponente edificio, los empleados estaban detrás de pesados mostradores y los gerentes encerrados en sus despachos. Era la época en que los hombres para ir al banco vestían paltó y corbata, hablaban en voz baja y hacían reverencia, con respeto, casi lo mismo que cuando se entra en un templo; ver al gerente de la agencia era un honor no al alcance de todos y, en el interior del país, en los estados, los gerentes de las sucursales eran considerados como parte de los “notables” de la región.

Trabajar en un banco era motivo suficiente para considerar socialmente a una persona como seria, honesta y responsable.

Este tipo de construcción no solo representaba una visión arquitectónica, sino que, además, era parte de una cultura de empresa en mantener a los bancos al margen de cuanto acontecía fuera de ella. Era como si los bancos operasen dentro de campanas de cristal. Como es lógico, esto era el resultado de una situación de mercado bien estudiada hoy en día: la oferta de servicios bancarios era menor que la demanda. En consecuencia, los bancos no tenían que hacer esfuerzo alguno para atraer y acercarse a los clientes. Esto inducía a los bancos a actuar de espaldas al mercado.

Esta forma de concebir el mercado, generaba como lo que se conoce como una cultura de empresa orientada hacia adentro, cuyas características principales son:

- La organización se convierte en una administradora de procedimientos y se olvida de función principal: ser una proveedora de servicios que deben satisfacer las expectativas de los clientes.
- Lo más importante es administrar la organización: los directivos están ocupados y descuidan a los clientes.
- Las unidades técnicas diseñan servicios más en función de criterios técnicos y de controles internos que de las expectativas de los clientes.
- Las áreas financieras, que se cree son las unidades responsables por la rentabilidad, llegan a asumir el poder real dentro de la organización, aunque el organigrama diga lo contrario.
- Los instrumentos claves de gestión son el presupuesto y el estado de ganancias y pérdidas
- Se actúa como si los servicios se vendieran solos: basta con ofrecerlos.
- La rentabilidad a corto plazo es el único objetivo de la organización.
- La rentabilidad se logra mediante acciones permanentes de reducción de costos
- Es más importante satisfacer las necesidades de los accionistas y directivos que las de los clientes.

Lamentablemente, existen bancos hoy en día que, al margen de la modernidad de sus instalaciones o, incluso de sus campañas de mercadeo, siguen siendo gestionados con culturas orientadas hacia adentro. Como es obvio, en esa época (a finales del siglo XIX y principios del siglo XX) el concepto de marketing no existía, ni siquiera en las empresas de productos tangibles de consumo masivo, se desconocía incluso la palabra, se sustentaba, fundamentalmente, en las relaciones que se establecían entre los dueños y directivos de las organizaciones de las organizaciones y los clientes seleccionados que podrían acceder a los servicios bancarios. Pero lo más importante:

Primero: la creación, consolidación y continuidad de esas relaciones era más el producto del interés de los clientes que de los bancos

Segundo: los clientes concebían la relación con los bancos como un privilegio que debían defender a toda costa.

EL BANCO ORIENTADO A LAS OPERACIONES

Una consecuencia lógica de la orientación hacia adentro, dominante en el pasado, fue la conversión de los bancos en organizaciones orientadas a las operaciones, a pesar de los importantes cambios que se estaban produciendo en el mercado: incremento de la competencia, cambios profundos en las necesidades de los clientes, comportamiento, avances tecnológicos.

Como se sabe, en un banco existen dos grandes áreas operativas críticas: operaciones y negocios. El resto de la organización está formado por áreas de apoyo o soporte. Cuando un banco se orienta de forma excesiva a las operaciones, pierde gradualmente la visión de negocios. El 90% de las preocupaciones, esfuerzos, inversiones, se realizan en el área de Operaciones y el banco se aleja de su mercado. La situación es que las organizaciones orientadas a las operaciones tienden a desarrollar culturas también orientadas a las operaciones, cuyas características son:

- Normalmente son muy burocráticas
- Las personas no son muy creativas y tienden a actuar en función de las rutinas
- En muchos casos se obstruye de forma voluntaria y consciente, el liderazgo y la iniciativa en los mandos medios.

Las características de las organizaciones orientadas a las operaciones fueron las causantes de que el sector bancario se mantuviese durante años al margen de la evolución que se estaba produciendo en los mercados y de los avances que se estaban realizando en otros sectores de negocios, en particular en las técnicas de marketing. En este momento, el instrumento comercial de los bancos seguía siendo la relación banco-cliente. Pero esa herramienta comenzaba a perder eficacia debido a la bancarización de la población, lo que provocó que los bancos pasasen a decenas de miles de clientes, cientos de miles y a millones de clientes. En esa época aparecen los conceptos de “servicios masivos”, banca minorista”,

“banca al consumo” y similares. En otras palabras, los bancos dejan de estar al servicio de un reducido grupo de “privilegiados” y comienzan a pensar en recurrir a una parte cada vez más importante de la población. Pero disponiendo de una plataforma tecnológica deficiente, la gestión de las relaciones con los clientes se hizo cada vez más compleja e ineficiente, generando una mayor burocracia.

Adopción del marketing por el sector bancario

Ante la situación de mercado creada, a finales de la década de los años 50 y principios de los 60 del siglo XX, algunos bancos comienzan a vislumbrar la posibilidad de utilizar técnicas de marketing, siguiendo este razonamiento:

- El mercado al que se dirigen las empresas de productos y las de servicios, es el mismo: la misma persona que compra cigarrillos o automóviles, es la que utiliza los servicios bancarios.
- Los compradores de productos y servicios actúan movidos por las mismas motivaciones básicas: seguridad, economía, facilidad.
- Las diferencias entre los sectores de tangibles y de servicios son solo operativas, no conceptuales

En consecuencia, las mismas técnicas que se utilizan para vender cigarrillos o automóviles pueden utilizarse para vender bancos.

Al disponer únicamente del marco de trabajo para la aplicación del marketing que se había desarrollado en el área de los productos tangibles de consumo masivo (siendo, además, ese sector la única fuente para el reclutamiento del personal debidamente formado), el sector bancario se vio en la obligación de: adoptar el marketing tal cual había sido concebido originalmente, con todos sus enfoques y técnicas e, incluso, con su terminología. Es así como los servicios bancarios básicos, comenzaron a ser llamados “productos”, las redes de sucursales y agencias “distribución”, se aplicaron los mismos enfoques de venta que se utilizaban en la comercialización de los productos, la decoración de oficinas pasó a llamarse “merchandising”, las oficinas de atención al público “puntos de venta”.

PRODUCTOS VERSUS SERVICIOS

La idea se puede resumir de la siguiente manera:

Producto: conjunto de atributos tangibles diseñados para satisfacer necesidades y deseos del mercado.

Los servicios no son productos

Si los servicios no son productos, no pueden ser gerenciados como tales

Entre los productos tangibles y los servicios existen diferencias fundamentales:

INTANGIBILIDAD Todo aquello que no puede ser percibido mediante la intervención de alguno de los cinco sentidos	SIMULTANEIDAD PRODUCCIÓN-CONSUMO En los servicios, el producto se elabora en el mismo momento de su consumo
HETEROGENEIDAD Y ALTA INTERVENCIÓN DEL FACTOR HUMANO Los servicios son realizaciones complejas y variables. Complejas: a causa de su propia estructuración. Variables: debido a que existe una alta intervención del factor humano	CADUCIDAD En la mayoría de los casos, si un servicio no se utiliza cuando está disponible, la capacidad de producción instalada para crear ese servicio se pierde.

“En el sector bancario se produce un contacto directo y vinculante muy prolongado entre las organizaciones y sus usuarios finales”

El proceso de elaboración-consumo de los servicios bancarios requiere un contacto directo y vinculante banco-cliente que se prolonga a lo largo del tiempo, denominado "relación" y que, usualmente, está contenido en un verdadero "contrato" suscrito por ambas partes. Las personas muy poco se preocupan por saber donde están las fábricas de los productos tangibles que consumen a diario, mucho menos conocen los nombres de los empleados que trabajan en ellas y en el 99,99% de los casos, nunca visitarán personalmente esas fábricas. Sin embargo, todos los clientes saben donde está la oficina bancaria que la que trabajan, llegan a conocer los nombres de los empleados y hasta del el gerente y usualmente, visitan personalmente la oficina

RELACIÓN BANCO-CLIENTE-PRODUCTO

Debido a los avances en las organizaciones de negocios y en la tecnología, ahora se tiene una mayor habilidad en la captura de información sobre los clientes, que aquella que se tenía hace unos años. Esto es a la vez malas y buenas noticias. Las buenas noticias consisten en que ahora podemos capturar una gran cantidad de información sobre los clientes y la podemos usar para construir una mejor relación. La mala noticia es que ahora hay demasiada información y la mayor parte de ella no es importante. Para el establecimiento de un proceso de CRM, se debe evitar la tentación de "hervir el océano" y procurar capturar la información correcta sobre los clientes. En la lucha por capturar la información, se debe tratar de contestar una serie de preguntas que permitan identificar en que momento del ciclo de vida se encuentra el cliente, con respecto al banco.

- ¿Quién es el Cliente?
- ¿En que estado de su ciclo de vida se encuentra?
- ¿Por que esta "transando" con nosotros hoy?
- ¿En que productos y servicios está interesado?
- ¿Que productos y servicios ha adquirido?
- ¿Que tipo de problemas, reclamos o solicitudes de servicios ha experimentado?
- ¿Cuales son sus preferencias? , ¿Productos de captación o colocación?, ¿Propensión al riesgo o conservador?
- ¿Como el banco ha respondido?
- ¿Cuando se realizó el último contacto y cual fue el resultado?

Obviamente, es imposible capturar toda esta información en un solo contacto, pero si se utiliza cada interacción con el cliente como una oportunidad para aprender más de él, la información se recopila y se agrega en poco tiempo. Además, las tácticas de mercadeo deben estar enfocadas a recoger este tipo de información.

Con la debida motivación y ofrecida la oportunidad, el cliente mismo nos dirá sobre sus necesidades y preferencias. Pero el banco debe estar preparado para capturar la información correcta en cada punto de contacto.

Existen dos tipos de información que se deben recolectar sobre los clientes, información sobre comportamiento e información sobre preferencias. La información sobre comportamiento es la información transaccional que se observa cuando el cliente interactúa con banco, transacciones que realiza, montos, agencias de preferencia. La información de preferencias es aquella que los clientes suministran sobre si mismos, a través de sondeos y perfiles. Por lo general el banco posee información de comportamiento de los clientes desde que inició sus negocios con él, en forma de registro de productos, solicitudes de servicio, reclamos financieros y no financieros, pagos, entre otros. Por esta vía es que se recogen la mayor cantidad de información de los clientes, y por lo general esta información es la primera que debe revisarse para comprender al cliente. Con esta misma información se debe tratar de construir el modelo (aunque incompleto) del ciclo de vida, el modelo de valor de cliente y el modelo de venta cruzada.

El concepto de venta cruzada en instituciones financieras comprende la venta de productos y servicios complementarios a los que adquiere o pretende adquirir un cliente. Con la venta cruzada se pretende dar cobertura a un mayor abanico de necesidades persiguiendo aumentar la cifra global de ventas a la vez que se fideliza al cliente. Así, a una persona que abre una cuenta corriente, se le puede ofrecer servicio de domiciliación de pagos, o para aquel que solicita un crédito para adquisición de un vehículo, es común que se le ofrezca la póliza de seguro.

Como ejemplo de lo anterior, podemos nombrar la experiencia citada por Estrella Digital/Efe, Madrid, 2004:

“Unicredit compra un 4% de Sabadell a Buñuelos.... La alianza con la entidad italiana comprende la venta cruzada de productos bancarios a través de la red Solbank”.

Capítulo III

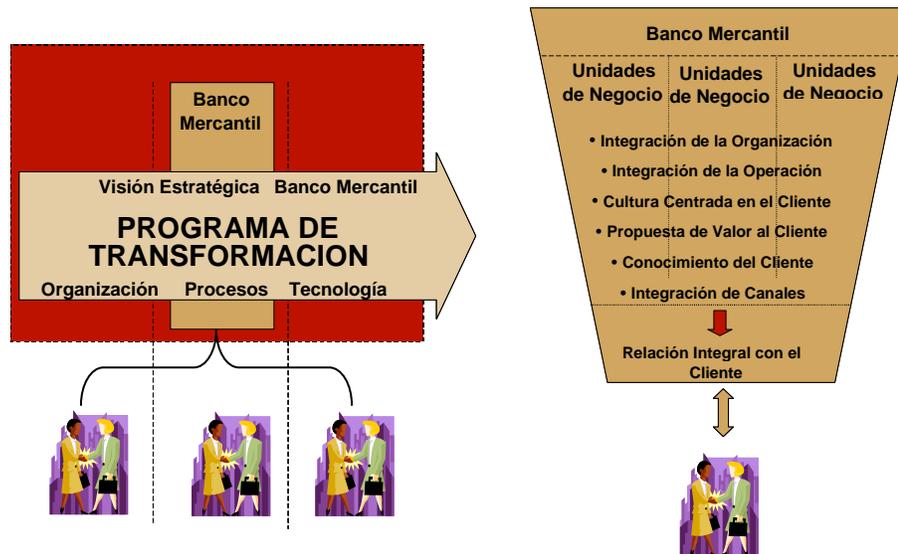
DESCRIPCIÓN

El presente trabajo procura definir un enfoque basado en la generación progresiva de nuevas capacidades comerciales que permitan a Banco Mercantil establecer e instrumentar una operación centrada en la Relación Integral con el Cliente.

Para lograrlo se debe responder la pregunta: **¿Qué se entiende por Relación Integral con el Cliente (CRM)?**

CRM es una estrategia enfocada en el entendimiento y anticipación de las necesidades de los clientes actuales y potenciales de una empresa lo que implica un gran esfuerzo para establecer una visión total e integral de la relación entre el cliente y **Banco Mercantil**, por lo que se requieren desarrollar capacidades muy sólidas para administrar todas las interacciones con los clientes.

En este sentido, el presente trabajo presenta una propuesta que contempla las acciones que serían necesarias realizar como parte del programa de transformación de **Banco Mercantil** para que la implantación de la estrategia CRM sea el medio para lograr una visión integral considerando los nuevos procesos, herramientas tecnológicas y cambios requeridos en las diferentes unidades de negocio.



En caso de que la organización decida la implantación del Programa de Transformación, se estima la obtención de mejoras en tres áreas fundamentales:

Área de Servicio al Cliente:

- Soportar mecanismos de autoservicio y consolidar percepciones
- Soportar iniciativas adicionales CRM que puedan ser identificadas
- Habilitar la capacidad de atención al primer contacto
- Establecer una segmentación adecuada para optimizar el servicio
- Manejar estándares y niveles de servicio diferenciados
- Mejorar la gestión de servicio a través de los canales utilizados

Área de Administración del Cliente

- Proveer información exacta, consistente, oportuna del cliente
- Facilitar la captura de información complementaria cuando sea necesario
- Cumplimiento de requerimientos de seguridad y confidencialidad de información

VENTAS

- Facilitar el cierre del ciclo de venta seguido de los siguientes pasos lógicos y recomendación de acciones
- Facilitar el desarrollo de nuevas propuestas de valor.
- Optimización en el uso de canales
- Administración efectiva de campañas de mercadeo (definición, desarrollo, ejecución, medición, ajustes)
- Establecer una segmentación del mercado adecuada y flexible a las variantes y dirigirse a un esquema uno-a-uno
- Desarrollo de ventas “Cross Selling” y “Up Selling”

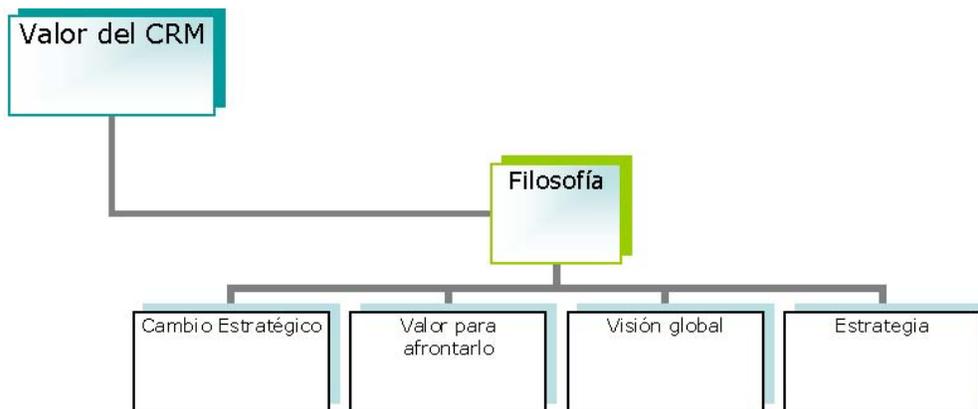
REDUCCIÓN DE COSTOS

- Eliminación de duplicidad de esfuerzos entre las unidades del grupo
- Mejorar los canales de comunicación internos entre las áreas comerciales y las de soporte (“backoffice”)

Capítulo IV

PROGRAMA DE TRANSFORMACIÓN Ó LA GERENCIA EFICAZ DEL CAMBIO

Una estrategia Customer Relationship Management está diseñada para aumentar el ingreso y rentabilidad al atraer nuevos clientes, desarrollar su negocio, y aumentar su satisfacción y lealtad, permitiendo procesos de negocios más eficientes y el uso de tecnologías de más bajo costo. El objetivo primario es obtener mayores ingresos. Las soluciones de CRM mejoran los esfuerzos de ventas, servicio y mercadeo, y permite proporcionar un mejor servicio global a los clientes. Se ganan nuevos clientes, se retienen los existentes. Los usuarios finales se benefician al recibir un mejor servicio y obtienen los productos y servicios que quieren, cuando los quieren.



Una estrategia de CRM debe estar dirigida por la estrategia global de la organización y las necesidades de los clientes, implementada por las personas, definida en procesos y soportada por la tecnología.

Un nuevo modelo de gestión implica cambios en los procesos operativos de la organización, (desde el diseño de servicios/productos, ventas, cobranzas y atención al cliente) que tienen que ser asumidos e interpretados por las personas, que afectan a todas las posibles formas de interacción con el cliente y que, en última instancia, se soportan en herramientas de tecnología.

La evolución hacia un modelo de gestión de la relación con el cliente (CRM) supone un cambio en la filosofía del negocio y un cambio estratégico en el que el cliente se convierte en el motor de la organización, con el objetivo de incrementar su satisfacción, buscando la diferenciación a través de un trato personalizado para adquirir, mantener y gestionar una relación de largo plazo con clientes rentables, creando valor para las dos partes.

Desde mediados de los años ochenta, las organizaciones han hecho un enorme esfuerzo por racionalizar y optimizar los procesos operativos internos con el fin de ahorrar costos y alcanzar una eficiencia que permita un mejor posicionamiento en sus clientes.

En un mercado tan dinámico y competitivo, mantener los procesos internos optimizados es una condición imprescindible para permanecer, pero no suficiente para alcanzar una posición de excelencia.

Actualmente, el cliente es un consumidor con experiencia, más exigente, con unas necesidades que cambian con rapidez, que requiere un trato personalizado.

Identificar cómo aportar valor al cliente, transmitiendo una sensación de seguridad y confianza, permitirá generar una diferenciación sostenida, así como anticiparse a sus necesidades, creando, de esta manera, una barrera de entrada para la competencia.

La gerencia eficaz del cambio es un factor dominante a alcanzar éxito de CRM. Afortunadamente, la gerencia del cambio es una práctica bien entendida. Lejos de ser una disciplina académica o una filosofía idílica del negocio, la gerencia aplicada del cambio es el uso pragmático de procesos directivos probados y las mejores prácticas que identifica la cultura del comportamiento y otros cambios que las organizaciones de hoy necesiten para funcionar más con eficacia.

Usando un sistema de gran alcance, con simples herramientas y técnicas para practicar la gerencia del cambio de una manera directa, los encargados responsables del cambio hacia CRM pueden evitar ensayo y error costosos y pueden tener éxito en sus iniciativas la primera vez.

Para desarrollar una estrategia CRM es esencial tener en cuenta los siguientes factores que determinan el éxito a la hora de abordar la orientación al cliente:

Entender que el cambio estratégico CRM es implantar una estrategia de negocio centrada en el cliente.

La base de partida es comprender que se encuentran ante un cambio estratégico profundo. Parece obvio. Sin embargo, los mayores fracasos en la implantación de una estrategia CRM vienen de una trivialización del proyecto, reduciéndolo a cambios parciales en la organización, soportados por un sistema de información, o a la implementación o subcontratación, de los servicios de una aplicación tecnológica concreta.

Esta nueva estrategia conllevará cambios profundos en la interacción con el cliente:

- Del cliente estándar al cliente individualizado.
- Del cliente como elemento externo del sistema al cliente como elemento activo.
- De la relación puntual a la relación a largo plazo o, lo que es lo mismo, del mercadeo transaccional al mercadeo relacional.

Valor para abordarlo

Entender las necesidades del cliente y tratar de satisfacerlas no es una moda de gestión pasajera, no es una lucha empresarial interna con ganadores y perdedores. Es una oportunidad para movilizar a toda la organización hacia un objetivo y luchar por alcanzarlo. En definitiva, se trata de una oportunidad para hacer estrategia de verdad.

VISIÓN GLOBAL

El cliente y su satisfacción no son patrimonio exclusivo de ninguna área o departamento del banco. La satisfacción del cliente debe ser un reto compartido por todos, debido a las siguientes razones:

- Se diseña junto con el producto.
- Se muestra en la recepción o en la atención telefónica.
- La proporciona el uso de una página web bien diseñada, que incita a conocer más al banco y sus productos o a realizar alguna transacción.
- Está presente en la entrega y el uso del producto o servicio.
- La soporta un buen sistema de información.
- Se confirma con un buen servicio y atención al cliente.

Por todo ello, requiere de una visión global de la actuación, porque, en algún momento, afectará a todo el banco (personas, procesos, tecnología, organización, objetivos, compensación, cultura, cambio) y, por supuesto, a la relación con el cliente.

ESTRATEGIA

CRM debe ser ante todo una estrategia que busque convertir a los clientes en clientes fieles. Esto implica cubrir las siguientes etapas:

Recolección y análisis de la información: la tecnología tiene que ser capaz de recoger toda la información de los clientes y analizarla. Además, es importante que funcione en dos sentidos. Por un lado, tiene que recoger de manera muy eficaz la información, porque aquí la información es básica para analizar, segmentar. Y, por otro lado, tiene que permitir la comunicación posterior, a través de los diferentes canales con el cliente a partir de esa información que se ha obtenido. Hay que estar preparados para que el cliente elija el canal por donde quiere dirigirse al banco: e-mail, teléfono, fax, agencias, internet

Diseño de la estrategia: el análisis de la información permitirá conocer a los clientes, sus gustos, sus preferencias y sus necesidades para, así, diseñar estrategias acorde con ellas.

- Implantación de la estrategia: puesta en marcha de la estrategia.
- Retroalimentación: ha de haber una serie de dispositivos para saber si esas estrategias están funcionando y si no, introducir mecanismos de corrección.

Aunque es obvio que para que la estrategia CRM funcione la información es clave, más importante, aún, es compartirla entre todos los miembros del banco. El hecho de que la fuerza de ventas en las agencias o en el centro de contacto telefónico, mercadeo y atención al cliente son las áreas que generan más información, debido a que son las que más en contacto están con los clientes, no significa que la información deba moverse sólo entre ellos.

Es necesario que todas las áreas del banco dispongan de la información para que así, tengan siempre datos suficientes para saber tratar a cada cliente y proporcionarle el mejor servicio.

Aparte de estas fases, y desde el punto de vista metodológico la estrategia CRM debe:

- Identificar a los clientes: es necesario conocer siempre quiénes son, entren a través del canal que entren, para que sean siempre vistos como el mismo cliente a lo largo de todas las transacciones e interacciones que realice a lo largo del tiempo.
- Diferenciar a los clientes: ser capaz de agrupar a esos clientes que previamente han identificado a grupos definidos y caracterizados por pautas comunes, por el tipo de necesidades que plantean al banco, y por el valor que tienen para este.
- Interactuar con ellos: implica mantener contacto con esos clientes basados en la información que se tiene de ellos y de sus necesidades, registrar esos contactos como fuentes adicionales de información. Estos contactos deben hacerse únicamente cuando con ello proporcionen valor al cliente, bien con ofertas que puedan suponer que le interesan o con peticiones de información que le parezcan relevantes.
- Adaptar los productos y servicios a esos clientes: para cubrir sus necesidades de una manera aún más eficiente. Éste es el paso más difícil en toda estrategia CRM, y requiere una gran integración y buen funcionamiento de los tres requerimientos anteriores.

Es necesario hacer 10 preguntas fundamentales como usuarios y participantes de proyectos de CRM para proveer el manejo al cambio. Es totalmente importante que en todo proyecto de CRM se efectúe una comunicación efectiva de mensajes relacionados al proyecto y su impacto en el negocio. Esta comunicación tiene que

ser específica a todos los usuarios a ser impactados para que estos estén informados, listos y motivados a adoptar el nuevo sistema.

- ¿Poseen un proceso formal para integrar funciones y procesos nuevos en el sistema de CRM?
- ¿Los administradores de la solución comunican claramente todos los cambios a implementarse antes de que sean implementados en el sistema de CRM?
- ¿Siempre se consulta con los usuarios antes de implementar cambios en el sistema de CRM?
- ¿La organización siempre asimila cambios con resistencia?
- ¿Es claro cuales serían las consecuencias si no se adoptan los cambios?
- ¿Se tiene confianza que los cambios a implementarse serán para el beneficio de todos?
- ¿El nivel de información es apropiado para los cambios en el sistema de CRM?
- ¿Se ha diseñado el plan de entrenamiento correcto antes de que se hagan cambios de funciones y responsabilidades?
- ¿El trabajo diario se impacta negativamente durante la implementación de los cambios?
- ¿Son las contribuciones a la implantación de cambios reconocidas y recompensadas con todos los usuarios?

LOS CUATRO PILARES DEL CRM

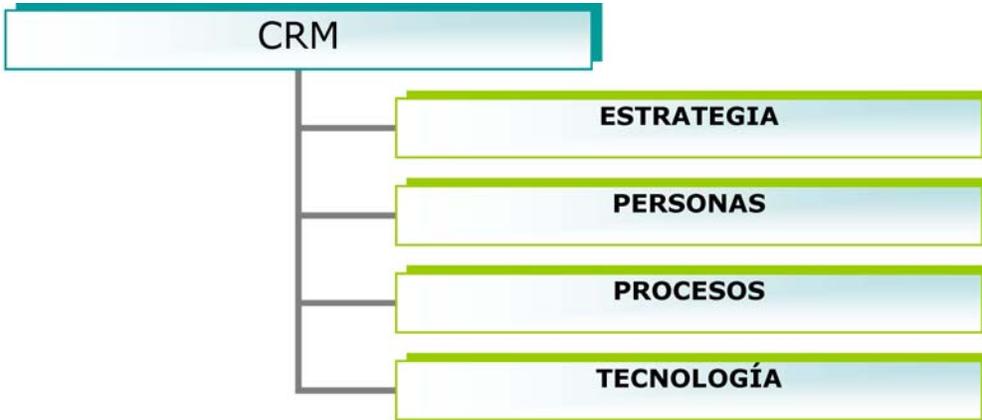
Aunque la tecnología sea la herramienta para el desarrollo de la filosofía, nunca puede dejarse un proyecto CRM en manos de ella. Es muy importante destacar que para alcanzar el éxito en este tipo de proyectos se han de tener en cuenta los cuatro pilares básicos en una empresa: estrategia, personas, procesos y tecnología.

Estrategia: La implantación de estrategias CRM debe estar alineada con la estrategia corporativa y estar en consonancia de las necesidades tácticas y operativas de la misma. El proceso correcto es que CRM sea la respuesta a los requerimientos de la estrategia en cuanto a la relaciones con los clientes y nunca, que se implante sin que sea demasiado coherente con ella.

Personas: La implantación de la tecnología no es suficiente. Al final, los resultados llegarán con el correcto uso que hagan de ella las personas. Se ha de gestionar el cambio en la cultura de la organización buscando el total enfoque al cliente por parte de todos sus integrantes. También se ha de tener una adecuada gestión del cambio teniendo en cuenta a los propios componentes de la empresa, los cuales necesitan, información, formación y apoyo. En este campo, la tecnología es totalmente secundaria y elementos como la cultura, la formación y la comunicación interna son las herramientas clave.

Procesos: Es necesaria la redefinición de los procesos para optimizar las relaciones con los clientes, consiguiendo procesos más eficientes y eficaces. Al final, cualquier implantación de tecnología redundará en los procesos de negocio, haciéndolos más rentables y flexibles.

Tecnología: También es importante destacar que hay soluciones CRM al alcance de organizaciones de todos los tamaños y sectores aunque claramente la solución necesaria en cada caso será diferente en función de sus necesidades y recursos.



PRINCIPIOS BÁSICOS PARA CONSEGUIR LOS OBJETIVOS

Enfoque al cliente: "el cliente es el rey". Este es el concepto sobre el que gira el resto de la "filosofía" del mercadeo relacional. Se ha dejado de estar en una economía en la que el centro era el producto para pasar a una economía centrada en el cliente.

Inteligencia de clientes: Se necesita tener conocimiento sobre el cliente para poder desarrollar productos /servicios enfocados a sus expectativas. Para convertir los datos en conocimiento se emplean bases de datos y reglas. Aquí entra lo que se denomina 'Customer Intelligence' o 'CRM analítico'. Los bancos acumulan una gran cantidad de información y ésta requiere de un análisis riguroso que ayude a la toma de decisiones. La información de los clientes debe convertirse en conocimiento estratégico de primer orden y para ello el banco se apoya en tecnología de análisis que consiste en conocer los comportamientos y patrones de consumo de los clientes y extraer todo el conocimiento relevante oculto en las bases de datos

Interactividad: El proceso de comunicación pasa de un monólogo (del banco al cliente) a un diálogo (entre el banco y el cliente). Además, es el cliente el que dirige el diálogo y decide cuando empieza y cuando termina.

Fidelización de clientes: Es mucho mejor y más rentable (del orden de seis veces menor) fidelizar a los clientes que adquirir clientes nuevos. La fidelización de los clientes pasa a ser muy importante y por tanto la gestión del ciclo de vida del cliente.

Comunicación individual: El eje de la comunicación es el mercadeo directo enfocado a clientes (uno a uno) en lugar de medios "masivos" (TV, prensa, radio, cine).

Se pasa a desarrollar campañas basadas en perfiles con productos, ofertas y mensajes dirigidos específicamente a ciertos tipos de clientes, en lugar de emplear medios masivos con mensajes no diferenciados.

Personalización: Cada cliente quiere comunicaciones y ofertas personalizadas por lo que se necesitan grandes esfuerzos en inteligencia y segmentación de clientes. La personalización del mensaje, en fondo y en forma, aumenta drásticamente la eficacia de las acciones de comunicación.



Paciencia: Pensar en los clientes como un activo cuya rentabilidad muchas veces es en el mediano y largo plazo. El cliente se convierte en referencia para desarrollar estrategias de mercadeo dirigidas a capturar su valor a lo largo del tiempo.

¿CÓMO LOGRAR UNA ORGANIZACIÓN CENTRADA EN CLIENTES MEDIANTE LA GENERACIÓN DE CAPACIDADES?

El Banco requiere establecer una organización y operación centrada en clientes para atenderlos de la manera más efectiva posible y desarrollar sus estrategias de ventas a través de los canales más adecuados de llegada y atención. Para esto las capacidades necesarias son:

- Capacidad de Administración de la Demanda
- Capacidad de Administración de las Agencias
- Capacidad de Interactuar con Clientes
- Capacidad de Generar y Administrar Campañas de Mercadeo
- Capacidad Tecnológica
- Implantación de Procesos orientados al Cliente

A continuación se describe brevemente cada una de las capacidades mencionadas:

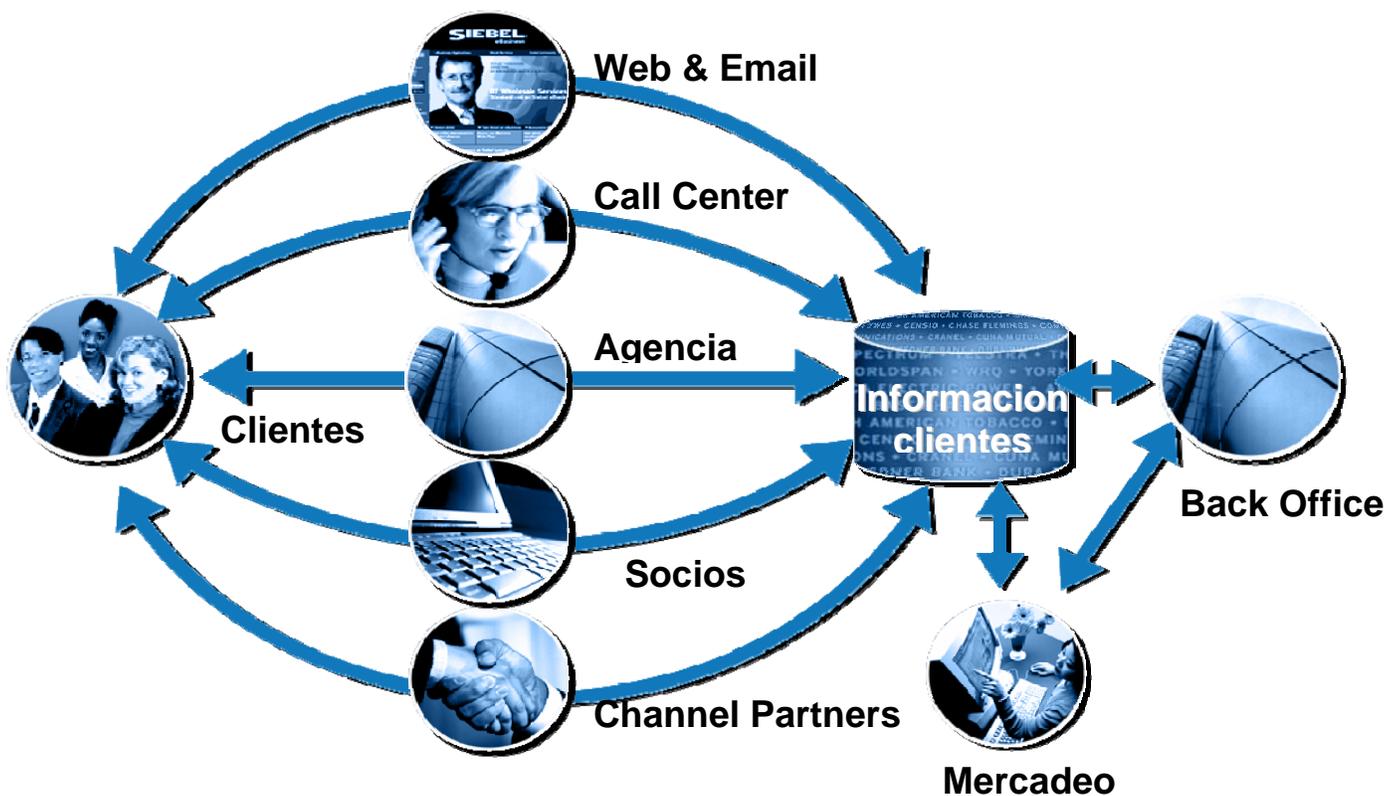
Capacidad de Administración de la Demanda

- Debe optimizar el flujo de información para la planeación y generación de la demanda a través de:
- Disminuir el tiempo y errores en el momento de lanzar ofertas comerciales
- Habilitar un portal que permita a las agencias y clientes visualizar las ofertas y condiciones vigentes
- Difusión de la información necesaria sobre productos y servicios a la fuerza de ventas
- Implantar mecanismos efectivos de retroalimentación
- Explotación de la información almacenada en el sistema para obtener las tendencias de comportamiento del mercado
- Capacidad de dimensionar la demanda pronosticando, para asegurar los productos y servicios más favorables y tiempos de entrega oportunos.

Capacidad Administración de las Agencias

- Debe tener la capacidad de operar óptimamente las actividades de venta y cobranza a través de:
- Reducción del costo y el ciclo de venta al habilitarle al ejecutivo de venta las siguientes facilidades:
- Captura de la información relacionada al cliente y la venta.
- Mantenimiento de la información del cliente en línea
- Entrega inmediata de productos y servicios

Capacidad de Interactuar con Cliente



Fuente: Siebel Systems

- Diseñar diferentes esquemas de relación en función de la rentabilidad del cliente
- Implementar plataformas integrales que permitan reconocer el origen de la interacción (voz, e-mail, etc.), al cliente y el nivel de atención requerido y sobre todo dejar registro de dicha interacción
- Herramientas, información y procesos necesarios para solucionar los requerimientos del cliente en el primer contacto.

Capacidad de Administrar integralmente al Cliente

En el proceso de transformación emprendido, la organización se enfrenta el reto de conocer, entender y responder a las necesidades de sus clientes, para esto requiere de:

- Registrar y catalogar todas las interacciones con el cliente para seleccionar, adquirir, expandir y retener a los clientes
- Analizar la información de estas interacciones para plantear cambios en la respuesta de la empresa hacia sus clientes.

Capacidad de Atención en Sitio

- Tener la capacidad de atender al cliente en sitio brindando atención eficaz y oportuna, a través de:
- Herramientas e información necesaria para determinar los planes de acción a seguir.
- Identificar las habilidades necesarias para resolver los problemas así como los recursos de campo disponibles con estas
- Analizar causas y soluciones para determinar ajustes en el modelo operativo que disminuya el riesgo de ocurrencia, simplifique el proceso de solución y aumente la retención de clientes
- Asegurar el cumplimiento de los niveles de servicio adecuados.
- Diseñar diferentes esquemas de relación en función de la rentabilidad del cliente

Capacidad de Administrar y Generar Campañas de Mercadeo

La nueva organización operativa requiere el establecer campañas de mercadeo efectivas y dinámicas. Para asegurar su ejecución y lograr los objetivos establecidos (de ventas o de servicios), se debe considerar:

- Identificación oportuna de clientes que cumplan con el perfil establecido en las campañas
- Difusión efectiva de las nuevas promociones / campañas.
- Seguimiento de eventos para el cierre de la campaña.
- Identificación de las acciones / eventos necesarios para un cierre exitoso así como sus responsables.
- Retroalimentación de las causas de éxito o fracaso de la campaña.
- Desarrollo de las guías de interacción que permitan a los representantes explicar mejor los beneficios de la campaña.
- Habilitación de las bases de conocimiento que permitan a los representantes transmitir a los clientes los diferenciadores de los servicios.
- Implantación de esquemas de remuneración y de compensación que motiven el desarrollo sostenido del negocio.

Capacidad Tecnológica

La tecnología será el medio más importante para instrumentar las capacidades antes mencionadas, por lo que se deberá establecer una arquitectura tecnológica que las soporte de manera integral.

Sin embargo, aunque la tecnología sea la herramienta para el desarrollo de la filosofía, nunca puede dejarse un proyecto CRM en manos de ella. Es muy importante destacar que para alcanzar el éxito en este tipo de proyectos se han de tener en cuenta los cuatro pilares básicos en una empresa: estrategia, personas, procesos y tecnología. Estos conceptos se desarrollan a continuación:

Estrategia: Obviamente, la implantación de herramientas CRM debe estar alineado con la estrategia corporativa y estar en consonancia de las necesidades tácticas y

operativas de la misma. El proceso correcto es que CRM sea la respuesta a los requerimientos de la estrategia en cuanto a la relaciones con los clientes y nunca, que se implante sin que sea demasiado coherente con ella.

Personas: La implantación de la tecnología no es suficiente. Al final, los resultados llegarán con el correcto uso que hagan de ella las personas. Se ha de gestionar el cambio en la cultura de la organización buscando el total enfoque al cliente por parte de todos sus integrantes. En este campo, la tecnología es totalmente secundaria y elementos como la cultura, la formación y la comunicación interna son las herramientas clave.

Procesos: Es necesaria la redefinición de los procesos para optimizar las relaciones con los clientes, consiguiendo procesos más eficientes y eficaces. Al final, cualquier implantación de tecnología redunda en los procesos de negocio, haciéndolos más rentables y flexibles.

Tecnología: También es importante destacar hay soluciones CRM al alcance de organizaciones de todos los tamaños y sectores aunque claramente la solución necesaria en cada caso será diferente en función de sus necesidades y recursos.

Realmente, el objetivo final de CRM es vender más y mejor, es decir, vender lo máximo posible en las mejores condiciones posibles. Por ello, CRM no es más que la aplicación de los conceptos de marketing unido a la situación tecnológica actual.

Pero la realidad es que vender no es sencillo ya que en ocasiones aparecen algunos problemas:

A nivel estratégico:

El posicionamiento de nuestra organización no es tan competitivo ni tan diferenciado como nos gustaría con lo que entramos en "guerras comerciales". Esto nos lleva a reducir progresivamente nuestros márgenes.

No se tiene perfecta información de cada segmento de clientes: sus características, su rentabilidad, su potencial de crecimiento, sus tendencias, su fidelidad, etc.

No se conocen exactamente los costos por clientes y su rentabilidad por clientes/segmentos de los distintos productos/servicios.

No existen mecanismos para la definición de nuevos productos/servicios adaptados a las necesidades de los segmentos.

Área de ventas, marketing y atención al cliente:

El personal de ventas pierde mucho tiempo en tareas administrativas elaborando informes de visitas, informes de clientes, seguimiento, haciendo reuniones internas. Con lo que unido al importante costo que tiene el personal de ventas, esto se traduce a unos costos muy importantes.

El personal de ventas muchas veces no tiene información actualizada sobre el cliente y sobre sus últimas interacciones, ofertas, ventas, evolución.

No se puede acceder a esa información desde cualquier lugar y en cualquier momento.

No existe una correcta definición de objetivos, seguimiento y retribución variable para el equipo de esta área.

La formación es insuficiente tanto a nivel del producto/servicio como a nivel de técnicas de venta para poder alcanzar los objetivos deseados.

La elaboración de planes de ventas, fijación de objetivos y el control de ventas por parte de los niveles gerenciales es complejo, inexacto y además consume mucho tiempo y genera un alto nivel de incertidumbre.

El seguimiento de oportunidades no siempre es efectivo porque los procesos y tecnologías empleadas no son los correctos y además no puede ser correctamente desarrollado por los gerentes de ventas.

El servicio de atención al cliente en muchas ocasiones es ineficaz e ineficiente.

No se mide la efectividad de las campañas de marketing.

No hay comunicación entre marketing, ventas y atención al cliente con lo que las oportunidades generadas por los unos no son aprovechadas por los otros y viceversa.

A nivel organizacional:

No existe una base de datos con toda la información relativa a los clientes sino que la información sobre los clientes está dispersa en pequeñas bases de datos departamentales, en las cabezas de las personas, agendas personales, anotaciones, tarjeteros.

Muchas veces no existe una cultura de orientación al cliente.

No se tiene en cuenta el carácter multicanal de las relaciones con los clientes y no se gestionan correctamente los nuevos canales de creciente importancia como el correo electrónico y el sitio web.

El organigrama no está desarrollado pensando en el cliente sino pensando en las tareas internas de la organización.

BENEFICIOS CUALITATIVOS

Pueden impactar positivamente los resultados del negocio. A pesar de que es difícil estimar un valor que cuantifique el aporte al negocio, éstos beneficios soportan los objetivos y las necesidades que tiene la organización:

Aumentar la efectividad de la organización a través de la presentación concisa de información crítica necesaria para manejar el negocio a través de las diferentes áreas funcionales.

Aumentar la satisfacción del cliente a través de respuestas más precisas y oportunas a sus necesidades, así como un contacto personalizado.

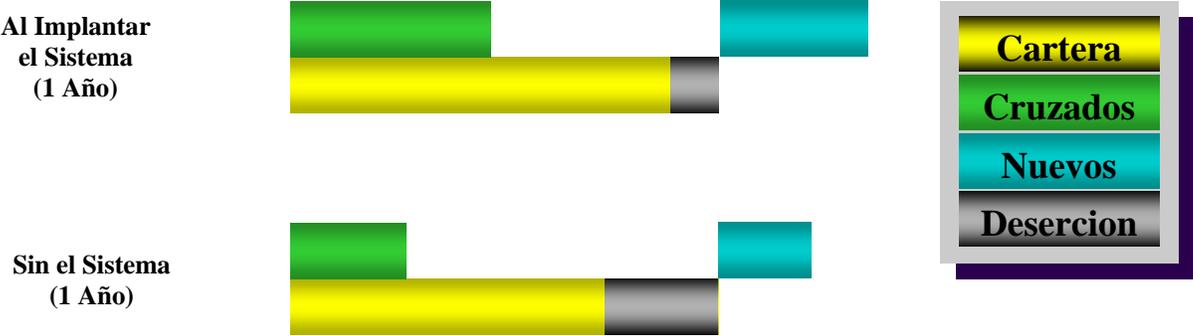
Apoyar el desarrollo efectivo de nuevos productos mediante herramientas analíticas.

Mejorar la toma de decisiones basadas en un mejor conocimiento del cliente, así como el análisis de comportamientos y tendencias, lo que permitirá una mejor planificación de recursos y estimación de metas.

Obtener la información precisa en el momento oportuno para reaccionar efectivamente y tomar acciones correctivas con rapidez.

BENEFICIOS CUANTITATIVOS

En el siguiente gráfico se observa como la base de productos que los clientes poseen en un a año se ve afectada con la implantación de la estrategia



NOTA: Seguidamente mostramos un ejercicio del efecto de la estrategia sobre la Utilidad por Ventas Cruzadas. Cabe resaltar que por razones de confidencialidad de Banco Mercantil y las áreas con las que se mantuvieron entrevistas, las cifras indicadas son ficticias y en ningún caso reflejan la posición actual de la organización

Utilidad adicional por ventas cruzadas

El sistema facilitaría la identificación de los clientes potenciales en base a perfiles y criterios de exploración en la base de datos y, posteriormente permitiría la comunicación a través de la generación de un contacto directo con el cliente.

Datos suministrados

Número estimado de Clientes	943.000
Actual número estimado de productos vendidos por año	284.000
Cantidad de productos promedio por cliente	1,7
Utilidad anual promedio por producto	21.764

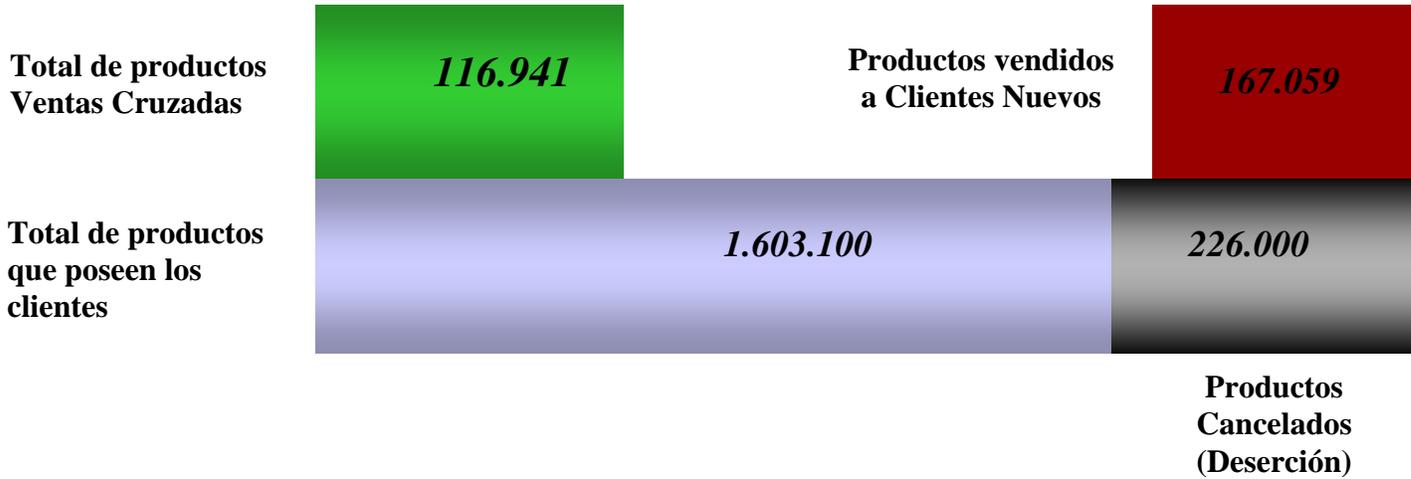
Total Estimado de productos	1.603.100
% de ventas a través de ventas cruzadas	41%
Ventas cruzadas anuales	116.941 Productos
Utilidad generada por ventas cruzadas anuales	2.545.117.365

Escenario Conservador	
Estimado de incremento en ventas cruzadas	50%
Total de ventas adicionales por incremento en ventas cruzadas	58.471 Productos
Utilidad generada por ventas cruzadas adicionales	1.272.558.682

Escenario Promedio	
Estimado de incremento en ventas cruzadas	100%
Total de ventas adicionales por incremento en ventas cruzadas	116.941 Productos
Utilidad generada por ventas cruzadas adicionales	2.545.117.365

Escenario Optimista	
Estimado de incremento en ventas cruzadas	150%
Total de ventas adicionales por incremento en ventas cruzadas	175.412 Productos
Utilidad generada por ventas cruzadas adicionales	3.817.676.047

Número de clientes del Banco*	943.000 Clientes
Productos vendidos por año*	284.000 Prod.
Cantidad de productos promedio por cliente**	1.7 prod/cliente
Utilidad Neta Anual***	34.000 MM
Utilidad por Producto	21.764 Bs./Prod.



* Suministrado por el área de Investigación de Mercado

** Estudio cuantitativo "Posicionamiento Banco Mercantil", Abril 05.

*** Obtenido de los Resultados Financieros 2005.

NOTA: Cabe resaltar que por razones de confidencialidad de Banco Mercantil y las áreas con las que se mantuvieron entrevistas, las cifras indicadas son ficticias y en ningún caso reflejan la posición actual de la organización

Capítulo V

SEGMENTACIÓN

En esta sección del trabajo se propone a MSF la realización de un estudio con la intención de identificar, dentro de su clientela del Segmento de Personas, grupos de individuos homogéneos que se puedan agrupar y hacia los que el grupo desea llevar a cabo acciones de marketing específicas que le permitan mejorar su posicionamiento competitivo en ellos.

Se trataría de que, a través de este análisis previo, MSF pudiera desarrollar acciones que optimizaran su acercamiento a las demandas de sus clientes a través de la elaboración de una oferta de productos / servicios y de prestación de una calidad de servicio que le permitiera fidelizar a su clientela al mismo tiempo que aprovechar al máximo la utilización que hacen de la oferta financiera.

Este estudio de Segmentación se sugiere que se realice utilizando variables de caracterización personal y social de los entrevistados así como todas aquellas que definen su comportamiento ante la oferta financiera, tanto del propio MSF como de sus competidores en el mercado.

Un mercado se compone de personas y organizaciones con necesidades, dinero que gastar y el deseo de gastarlo. Sin embargo, dentro de la mayor parte de los mercados las necesidades y deseos de los compradores no son las mismas.

Una empresa debe profundizar en el conocimiento de su mercado con el objeto de adaptar su oferta y su estrategia de marketing a los requerimientos de éste.

¿Cómo puede la empresa adaptarse a tanta diversidad? La segmentación toma como punto de partida el reconocimiento de que el mercado es heterogéneo, y pretende dividirlo en grupos o segmentos homogéneos, que pueden ser elegidos como mercados-meta de la empresa. Así pues, la segmentación implica un proceso de diferenciación de las necesidades dentro de un mercado.

La identificación y elección de los segmentos de mercado plantea el problema de decidir la posición que desea la empresa ocupar en dichos mercados, es decir, elegir un posicionamiento para sus productos. Uno de los factores fundamentales en el éxito de los productos que se enfrentan a mercados competitivos se encuentra en un adecuado posicionamiento. En cierta forma podría hablarse del posicionamiento como la manera en que daremos a conocer nuestro producto o servicio y como pretendemos sea percibido por nuestro mercado meta. A continuación desarrollaremos estos dos temas tan importantes para el marketing.

¿QUÉ ES LA SEGMENTACIÓN DE MERCADO?

Según Puente Raquel, en su escrito “Mercadeo de Servicios: las diferencias que cuentan”. Noviembre, 1.998.

La segmentación de mercado es un proceso que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos. La esencia de la segmentación es conocer realmente a los consumidores. Uno de los elementos decisivos del éxito de una empresa es su capacidad de segmentar adecuadamente su mercado.

La segmentación es también un esfuerzo por mejorar la precisión del marketing de una empresa. Es un proceso de agregación: agrupar en un segmento de mercado a personas con necesidades semejantes.

El segmento de mercado es un grupo relativamente grande y homogéneo de consumidores que se pueden identificar dentro de un mercado, que tienen deseos, poder de compra, ubicación geográfica, actitudes de compra o hábitos de compra similares y que reaccionarán de modo parecido ante una mezcla de marketing.

El comportamiento del consumidor suele ser demasiado complejo como para explicarlo con una o dos características, se deben tomar en cuenta varias dimensiones, partiendo de las necesidades de los consumidores. Se recomienda pues, presentar ofertas de mercado flexibles al segmento de mercado. La oferta de demanda flexible consiste en: Una solución que conste de elementos del

producto y servicio que todos los miembros del segmento valoran y opciones que solo unos cuantos valoren, cada opción implica un cargo adicional.

Una buena segmentación debe tener como resultado subgrupos o segmentos de mercado con las siguientes características:

Ser intrínsecamente homogéneos (similares): los consumidores del segmento deben de ser lo más semejantes posible respecto de sus probables respuestas ante las variables de la mezcla de marketing y sus dimensiones de segmentación.

Heterogéneos entre sí: los consumidores de varios segmentos deben ser lo más distintos posible respecto a su respuesta probable ante las variables de la mezcla de marketing

Bastante grandes: para poder garantizar la rentabilidad del segmento

Operacionales: Para identificar a los clientes y escoger las variables de la mezcla de marketing. Se debe de incluir la dimensión demográfica para poder tomar decisiones referentes a la plaza y la promoción.

BENEFICIOS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADO

Permite la identificación de las necesidades de los clientes dentro de un submercado y el diseño más eficaz de la mezcla de marketing para satisfacerlas.

Las empresas de tamaño mediano pueden crecer más rápido si obtienen una posición sólida en los segmentos especializados del mercado.

La empresa crea una oferta de producto o servicio más afinada y pone el precio apropiado para el público objetivo.

La selección de canales de distribución y de comunicación se facilita en mucho.

La empresa enfrenta menos competidores en un segmento específico

Se generan nuevas oportunidades de crecimiento y la empresa obtiene una ventaja competitiva considerable.

PROCESO DE SEGMENTACIÓN DE MERCADO

Estudio: Se examina el mercado para determinar las necesidades específicas satisfechas por las ofertas actuales, las que no lo son y las que podrían ser reconocidas. Se llevan a cabo entrevistas de exploración y organiza sesiones de grupos para entender mejor las motivaciones, actitudes y conductas de los consumidores. Recaba datos sobre los atributos y la importancia que se les da, conciencia de marca y calificaciones de marcas, patrones de uso y actitudes hacia la categoría de los productos; así como, datos demográficos, psicográficos.

Análisis: Se interpretan los datos para eliminar las variables y agrupar o construir el segmento con los consumidores que comparten un requerimiento en particular y lo que los distingue de los demás segmentos del mercado con necesidades diferentes.

Preparación de Perfiles: Se prepara un perfil de cada grupo en términos de actitudes distintivas, conductas, demografía, etc. Se nombra a cada segmento con base a su característica dominante. La segmentación debe repetirse periódicamente porque los segmentos cambian.

Tipos de Segmentación de mercado

Segmentación Geográfica: subdivisión de mercados con base en su ubicación. Posee características mensurables y accesibles.

Segmentación Demográfica: se utiliza con mucha frecuencia y está muy relacionada con la demanda y es relativamente fácil de medir. Entre las características demográficas más conocidas están: la edad, el género, el ingreso y la escolaridad.

Segmentación Psicográfica: Consiste en examinar atributos relacionados con pensamientos, sentimientos y conductas de una persona. Utilizando dimensiones de personalidad, características del estilo de vida y valores.

Segmentación por comportamiento: se refiere al comportamiento relacionado con el producto, utiliza variables como los beneficios deseados de un producto y la tasa a la que el consumidor utiliza el producto.

Capítulo VI

TIPO DE INVESTIGACIÓN

El objetivo general del presente Trabajo de Grado es analizar la situación de del Banco Mercantil ante la necesidad de implantar una estrategia centrada en el cliente

Al mismo tiempo, el tipo de investigación al que responde el presente Trabajo de Grado es descriptivo, que Tamayo y Tamayo, “El Proceso de Investigación Científica. Fundamentos de Investigación” (1997) define como aquella investigación que “comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos” (p. 54).

La investigación descriptiva, está fundamentalmente dirigida a dar una visión de cómo opera y cuáles son las características acerca de un fenómeno o proceso. En cuanto al tipo de estudio descriptivo, este es un estudio exploratorio el cual “se realiza con miras a consecución de datos fieles y seguros para la sistematización de estudios futuros” (Tamayo y Tamayo, “El Proceso de Investigación Científica. Fundamentos de Investigación” 1997, p.54).

De acuerdo a los conceptos antes mencionados, el tipo de investigación es descriptivo, ya que se pretende referir o estudiar la situación del sistema del Banco Mercantil, con el objeto de dar a conocer las implicaciones de la mencionada estrategia, con relación a aspectos tales como cambio cultural para la adaptación de procesos, generación de modelos de segmentación, adquisición de software requerido, contratación de consultoría externa y adaptación de los nuevos modelos de atención al cliente, los servicios financieros ofrecidos, el número promedio de transacciones realizadas mensualmente y la seguridad del usuario; asimismo es exploratoria, debido a que se conocen pocos estudios realizados referentes a la estrategia Relación Integral con el Cliente (CRM) en el ámbito nacional, que contemplen los objetivos trazados en la presente investigación.

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño según Tamayo y Tamayo, “El Proceso de Investigación Científica. Fundamentos de Investigación” (1997) “es la estructura a seguir en una investigación, ejerciendo el control de la misma a fin de encontrar resultados confiables y su relación con los interrogantes surgidos de los supuestos hipótesis ó problema.” (p. 79)

El tipo de diseño de la presente investigación es de campo; la cual es definida por Tamayo y Tamayo, “El Proceso de Investigación Científica. Fundamentos de Investigación” (1997) como “cuando los datos se recogen directamente de la realidad, por lo cual lo denominamos primarios, su valor radica en que permiten cerciorarse de las verdaderas condiciones en que se han obtenido los datos” (p. 71); En vista del referido concepto se puede decir que la investigación es de campo, debido a que los datos son obtenidos directamente de la realidad, tal es el caso, de la identificación que tiene Banco Mercantil para lograr una mayor cercanía con el cliente, enfocada a aumentar la lealtad de éste hacia la institución y aprovechar el conocimiento que posee de las necesidades y características que conforman el universo de clientes Mercantil.

UNIDAD DE ESTUDIO

El presente Trabajo de Grado tendrá por unidad de estudio el Banco Mercantil Banco Universal), específicamente la Unidad Estratégica Inteligencia de Negocio la cual reporta a la Gerencia Mercadeo Banca Empresas y Personas.

Capítulo VII

PUESTA EN PRÁCTICA DE UNA ESTRATEGIA CENTRADA EN EL CLIENTE

Una estrategia acertada a través de la puesta en práctica de CRM deberá tomar en cuenta cinco elementos, tales como: la gerencia del conocimiento; la consolidación de la base de datos; la integración de canales y de sistemas; tecnología e infraestructura y una gerencia del cambio.

GERENCIA DEL CONOCIMIENTO

La filosofía CRM está dirigida a poner en práctica la adquisición de información sobre un cliente, su análisis, comportamiento y seguimiento constante. Por otra parte, el contar con información pertinente y oportuna es una ventaja comparativa con la que cuenta la empresa para tomar decisiones y acciones que permitan satisfacer las necesidades de los clientes.

CONSOLIDACIÓN DE LA BASE DE DATOS

Se hace necesario agrupar la información del cliente recopilándola en una base de datos y establecer la re-ingeniería de los procesos del negocio alrededor del cliente. La meta es obtener todas las interacciones con los clientes, registrándolas en un lugar para estimar la producción, la comercialización, las ventas y las actividades dirigidas a apoyar y satisfacer a los clientes.

INTEGRACIÓN DE CANALES Y DE SISTEMAS

El objetivo del servicio en línea es responder a los clientes de una manera constante y a través de un servicio de alta calidad, mediante canales de comunicación adecuados y eficientes, bien sea por medios telefónicos, e-mail, o por medio de charlas en línea. Esto permitirá la integración de todos los canales de comunicación con la base de datos del cliente, optimizando los resultados que serían obtenidos con la aplicación de la estrategia.

TECNOLOGÍA E INFRAESTRUCTURA

Son herramientas sofisticadas que existen para automatizar y agilizar el servicio del cliente en línea. Lo que se persigue es combinar diversas herramientas (bases de conocimiento, con una capacidad intuitiva de búsqueda, una tecnología del agente o un e-mail automatizado), que a su vez, se pueden complementar con las interacciones en tiempo real proporcionadas mediante charlas personales y telefónicas con el cliente. Mientras que las herramientas estén disponibles, lo importante es asegurar la capacidad de la organización y el crecimiento de la infraestructura tecnológica, para hacer frente a los volúmenes crecientes.

GERENCIA DEL CAMBIO

CRM es más que una tecnología, va más allá de automatizar funciones. Exige un cambio fundamental en la cultura, la filosofía, en las actitudes y en las operaciones de una organización. Este cambio fundamental está dirigido a satisfacer a los clientes y mantenerlos.

PUNTOS BÁSICOS PARA EL ÉXITO DEL CRM EN UNA EMPRESA

Los siguientes elementos, deben ser tomados en cuenta para el éxito de la aplicación CRM en una empresa.

ESTRATEGIA

La implantación de la metodología CRM debe estar alineada con la estrategia corporativa de la empresa y estar en consonancia con las necesidades tácticas y operativas de la misma. El proceso correcto a ser aplicado, es que CRM sea la respuesta a los requerimientos de la estrategia en cuanto a las relaciones con los clientes y nunca, que se implante sin que sea demasiado coherente con ella.

PERSONAS

La implantación de la tecnología no es suficiente. Es necesario obtener, los resultados mediante el uso correcto que hagan de ella las personas. Se ha de

gestionar el cambio en la cultura de la organización buscando el enfoque total al cliente por parte de todos sus integrantes. En este campo, la tecnología es secundaria y elementos como la cultura, la formación y la comunicación interna son herramientas claves.

PROCESOS

Es necesario la redefinición de los procesos para optimizar las relaciones con los clientes, para hacerlos más eficientes y eficaces. Por lo que, la implantación de nuevas tecnologías redundará en la mejora de los procesos de negocio, haciéndolos más rentables y flexibles.

TECNOLOGÍA

Es importante destacar que hay en el mercado soluciones de software CRM al alcance de organizaciones de todos los tamaños y sectores aunque claramente la solución necesaria en cada caso será diferente en función de sus necesidades y recursos.

IMPORTANCIA DE LAS BASES DE DATOS PARA CRM

Hoy en día, la relación con el cliente es una actividad primordial en cualquier compañía, sin importar su giro. Ninguna empresa existiría si no tuviera clientes que atender, por ello, miles de empresas en el mundo dedican gran parte de su tiempo y esfuerzo a tratar de incrementar el número de retención de clientes y su grado de satisfacción.

A principios de los 90 las organizaciones comenzaron a enfocarse mayormente en sus clientes, aunque no contaban con las herramientas necesarias para segmentarlos ni para determinar claramente sus preferencias y el grado de rentabilidad de cada uno de ellos.

Actualmente, las herramientas de administración y atención a clientes ya existen. Las cuales componen una entidad conocida como: CRM.

CRM es un modelo de administración que permite capturar y analizar sistemáticamente la información proveniente de los clientes con la finalidad de captar las diferencias, por más pequeñas que sean, entre éstos. Esta información facilita la toma de decisiones en lo que respecta a la personalización de los productos y servicios para atraer, retener y profundizar las relaciones con los diferentes clientes, según el nivel de rentabilidad de cada uno de ellos. La clave se encuentra en retener a los clientes más rentables, sin miedo a dejar que se alejen aquellos que ofrecen una baja rentabilidad.

El "CRM permite crear diseños de negocio en los cuales los clientes participan de manera directa en el modelado de la empresa, a través de sus necesidades" (Cerezo, 2000). La información generada por los consumidores permite construir relaciones rentables a largo plazo con los clientes a través de las percepciones de las necesidades, comportamientos y poder adquisitivo de los clientes. Esta información se encuentra en una base de datos que permite contar con una herramienta para el análisis y planeación de mercadotecnia, identificación de prospectos, entrega de información y obtención de clientes, la administración de pedidos y los servicios de asistencia y soporte al cliente. Esta base de datos que contiene la información necesaria para implementar un modelo CRM en una empresa, permite que todos los departamentos estén interconectados en una empresa, facilitando el acceso a la información sobre el cliente para todos aquellos que entran en contacto con él.

En muchas ocasiones, las empresas consideran secundaria su relación con los clientes. La mayoría de las empresas mantienen diferentes bases de datos de cliente inconsistentes entre sí. Así mismo, carecen de los sistemas necesarios para darle un seguimiento adecuado a sus requerimientos, llegando a veces al extremo de no conocer lo que se les ha vendido en el pasado.

Las bases de datos permiten que la información acerca de los clientes se encuentre disponible para todos los empleados en los diferentes puntos de contacto con el cliente. De esta forma, es posible crear una relación con los clientes, permitiendo muchas veces, anticipar sus necesidades y mantener una coherencia estratégica en las ofertas de productos o servicios.

La lealtad de los clientes es el factor fundamental para conseguir un crecimiento rentable y sostenido, teniendo en cuenta el potencial que tiene el que los clientes vuelvan a comprar. El CRM beneficia a las empresas en las áreas de retención de clientes ayudando a los negocios a entender los cambios en hábitos de compra y entregarles los beneficios a la medida de sus necesidades (Kotler, 2000.). César Mujica, director General de Baan México opina: "Conocer qué es lo que necesitan nuestros clientes, cuándo y cómo lo necesitan, es la clave que permitirá a las compañías ganar nuevos clientes y mantenerlos a través del tiempo con ventas representativas" (2000). Al contar con esta información, las compañías pueden hacer mucho más eficiente la operación de su empresa al saber qué es lo que tienen que producir, en qué cantidad y cuándo lo tienen que entregar. El administrador se asegurará de tener el producto disponible en el tiempo que el consumidor lo requiere. De esta manera, CRM permite a las empresas orientarse cada vez más al cliente y no al producto, logrando establecer relaciones permanentes y leales uno a uno.

Sin embargo, para poder mantener una relación estrecha con el cliente, las empresas necesitan contar con una base de datos. Muchas empresas carecen de los sistemas de información necesarios para darle un seguimiento adecuado a las demandas de los clientes. Las bases de datos le permiten a las empresas guardar información acerca de pasadas interacciones, lo cual sirve para anticipar sus necesidades y mantener una coherencia estratégica en las ofertas de servicios y productos. Las bases de datos son una herramienta fundamental para CRM, tanto que representan "un activo intangible muy importante" (Varela, 2000.) para la empresa. A pesar de esto, cabe mencionar que la base de datos es sólo una herramienta. Los administradores y los analistas de las empresas deben recuperar los datos de la base de datos para convertirlos en información, y esto dará forma a los cimientos para una base que permita una mejor toma de decisiones.

Las bases de datos contienen las diferentes variantes, pronósticos, descubrimientos de relaciones, secuencias, reconocimiento de patrones, etcétera, con la finalidad de convertirla en conocimiento, que será utilizado para la correcta toma de decisiones para fomentar una relación empresa cliente, cliente-empresa.

Con la ayuda de las bases de datos, se puede ver a un cliente a través de todos los canales y entender cuál es su situación, tendencias e intereses, con el fin de tener a la mano toda la información que sea útil en el momento oportuno.

Tener este conocimiento acerca del cliente es esencial para implantar un Customer Relationship Management. Este conocimiento permite a las empresas mantener una comunicación y un contacto con el cliente mucho más estrecho. Sara Torres planteó: Al contar con más canales disponibles para comunicarse con sus clientes la empresa le facilita el camino al cliente para cualquier requerimiento que éste tenga (compras, quejas, información), lo cual siempre resultará en clientes más leales. Además, asegurar que podemos identificar a nuestros mejores clientes y darles un trato diferencial nos ayuda a desarrollar su lealtad. Si el cliente se siente bien atendido es menos probable que busque otro proveedor y actualmente la retención de clientes es un factor importante en las utilidades de las empresas.

La importancia de la retención de clientes para las utilidades de la empresa, se sustenta con los estudios realizados que confirman que es diez veces más caro ganar un cliente nuevo, que mantener a aquellos que ya se tienen (Kotler, 2000).

Capítulo VIII

METODOLOGÍA PARA LA IMPLANTACIÓN DE UNA ESTRATEGIA CRM POR FASES

Una vez que el Banco decida poner en práctica el establecimiento de una estrategia de Relación Integral con el Cliente (CRM), es necesario el uso de la metodología para el desarrollo rápido del proyecto.

Se enfoca en áreas tácticas y estratégicas claves, que deben ser consideradas para maximizar el retorno sobre la inversión. La metodología está formada por una serie de actividades agrupadas en una secuencia lógica de seis diferentes fases las cuales aseguran que se apliquen las técnicas más adecuadas de administración y control de proyectos. En la metodología se establece un proceso de revisión formal a través de todas sus fases para asegurar la calidad del proyecto; estas actividades incluyen la administración del riesgo, tiempo y calidad, el reporte del estado del proyecto, la administración de hitos y el manejo de alcance.

FASE DE DEFINICIÓN

Durante esta fase inicial, todos los involucrados en el proyecto son identificados y se informa de los roles y responsabilidades del equipo y de los administradores del proyecto. La estructura de control necesaria para administrar el proyecto es definida, todos los documentos de planeación requeridos son elaborados, el caso de negocio incluyendo las métricas que serán usadas para medir el éxito del proyecto.

Las personas asignadas al equipo del proyecto desarrollaran en conjunto las siguientes actividades:

Planeación y arranque del proyecto: incluye la creación de los documentos, la estructura de descomposición del proyecto, el plan de control y administración, la evaluación y plan para la mitigación del riesgo.

Control y reporte del estado del proyecto: incluye definir los procedimientos para el establecimiento y seguimiento de riesgos y problemas.

Refinar los objetivos del proyecto: para asegurar que el proyecto está enfocado en obtener los resultados de negocio establecidos.

Refinar el alcance del proyecto: para verificar que el alcance del proyecto vaya de acuerdo a cada fase.

FASE DE ANÁLISIS

Durante la fase de análisis se identificarán y documentarán todos los aspectos que deben ser entendidos antes de comenzar con la fase de diseño; esto incluye:

- Documentar los requerimientos funcionales y técnicos.
- Establecer el ambiente de desarrollo
- Establecer la funcionalidad requerida por el usuario

FASE DE DISEÑO

Los objetivos principales de esta fase son el establecer la solución que satisfaga de la mejor forma los requerimientos del cliente, la preparación de la capacitación y el diseño de las pruebas del sistema, algunas de las actividades a realizar incluyen:

Especificación del diseño del sistema: desarrollado para mostrar como los requerimientos de las unidades solicitantes serán completamente implementados.

Plan de pruebas de aceptación: se desarrolla para identificar las pruebas que deben ser aplicadas, así como los criterios que deben ser satisfechos.

FASE DE DESARROLLO

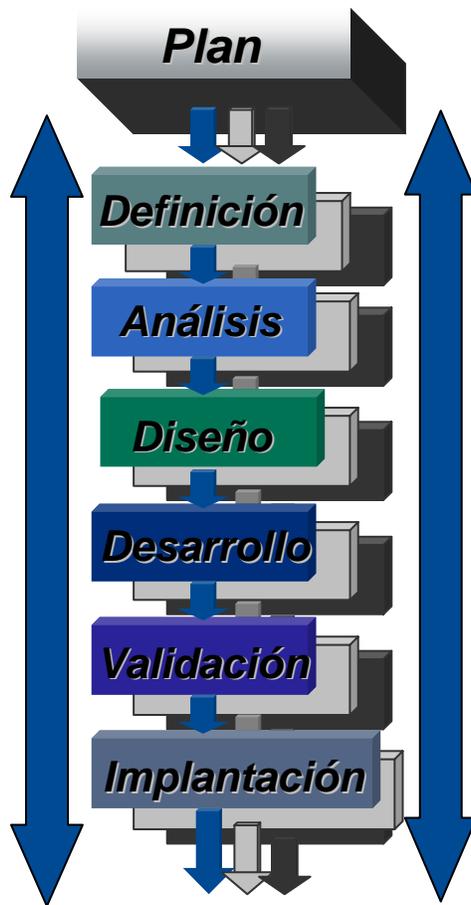
Durante esta fase se debe configurar la aplicación desarrollar las interfaces necesarias y preparar a la organización para la implantación y mantenimiento de la solución. Para lograr estos objetivos, alguna de las actividades que el equipo de proyecto debe ejecutar son:

- Configurar el software elegido
- Desarrollar el plan de soporte
- Generar el temario de capacitación para el usuario final
- Formular el plan de transición para facilitar el avance de las pruebas

FASE DE IMPLANTACIÓN

La primera actividad de la fase de implantación es la ejecución de un piloto. Este piloto se utiliza para probar que la aplicación se encuentre lista, el mismo se desarrolla en un grupo específico dentro del ambiente de la unidad solicitante.

Posteriormente la fase se concentra en encontrar todos los elementos de implantación que harán que la transición a un ambiente de producción sea exitosa.



RECOMENDACIONES ASOCIADAS A EMPRESAS QUE ESTÉN CONSIDERANDO POSIBLES IMPLEMENTACIONES DE ESTRATEGIAS CRM:

A continuación se presentan algunos elementos que pueden ser de ayuda a otras empresas que estén interesadas en embarcarse en un proyecto que implique un cambio hacia CRM.

Toda empresa que esté considerando incorporar la estrategia CRM en su negocio, debe comenzar por definir cuál será la visión de CRM más apropiada para su organización. Para definir dicha visión se deben considerar varios factores, entre ellos: clientes, nuevos procesos, tecnología, canales de contacto, enfoque de implementación y gestión de cambio. Esta visión debe ser desarrollada por la alta gerencia de la empresa quien se encarga de la definición de todas las estrategias de negocio.

Un proyecto CRM debe contar con un equipo de trabajo multidisciplinario a nivel de procesos y tecnología. Esto se debe a la necesidad de asegurar que toda la organización conozca la nueva estrategia, los nuevos roles requeridos para llevar a cabo la implementación y los procesos involucrados en ella.

Se debe contar con una adecuada infraestructura tecnológica que soporte la implementación de la estrategia. Si bien CRM no puede ser considerado un proyecto tecnológico, debe ser visto como un proyecto integral en el cual todas las áreas participan, pero que es impulsado por áreas específicas como mercadeo o ventas.

Dada la naturaleza de los proyectos CRM, es importante considerar un enfoque de implementación por fases o proyectos piloto los cuales facilitan la incorporación de nuevos procesos y tecnología y permiten que el personal se adapte adecuadamente a la nueva visión.

Recordar la importancia de realizar un entrenamiento adecuado a todo el personal involucrado en el proyecto CRM. Debido a que la resistencia al cambio es uno de los principales obstáculos encontrados en las implementaciones, se debe contar con un sólido programa de gestión de cambio el cual se enfoque en el manejo de estrategias de comunicación y el desarrollo de nuevas competencias que ayuden al logro de la nueva estrategia. También debe asegurarse que el equipo de trabajo conozca los beneficios esperados luego de la migración a CRM.

Es necesario crear la cultura de la información en toda la organización, ya que uno de los elementos claves de CRM es contar con la información completa y confiable sobre el cliente y tener registros de todas las transacciones y operaciones que este realiza.

Definir claramente las metas y requerimientos del proyecto CRM para facilitar el proceso de selección del proveedor de software que mejor se adapte a las necesidades específicas de la empresa, recordando también que en muchos casos se presenta la necesidad de realizar adaptaciones para adecuar la tecnología al mercado local.

Referencias Bibliográficas

- Bass, A. (2001, julio). The ABCs of CRM. *CIO Magazine* [en línea]. Disponible en: <http://www.cio.com/research/crm> [2001, 8 de noviembre].
- Brown, S. (2000). Putting CRM to work: The rise of the relationship. En *Customer relationship management* (pp.7-15). Canada: Tri-Graphic printing ltd.
- Cerezo, C. (2000, febrero). *Una nueva filosofía de negocios: CRM*. México.
- Fathy, N. (1999, abril). E-comercio: Todo sobre la gerencia de la relación del cliente. E-comercio [en línea]. Disponible en: <http://www.e-comercio.com/crm> [2001, 15 de noviembre].
- Greenberg, Paul Las Claves de CRM, Gestión de las Relaciones con los Clientes: McGrawhill
- Gultinan, J y Gordon, P (1996). *Administración de marketing*. (5ª. ed). México: McGrawhill
- Hernández , R., Fernández C. y Baptista P. (1998). *Metodología de la Investigación* (2a. ed.) México.
- Hildebrand, C. (1999, octubre). One to a customer. *CIO Magazine* [en línea]. Disponible en: <http://www.cio.com/archive/enterprise> [2001, 5 de noviembre]
- Hurtado, Jacqueline (2000). Metodología de la Investigación Holística.(3a. ed) Caracas: Sypal
- Kotler, P. y Armstrong, G. (1994). Cómo satisfacer a los clientes con calidad, valor, y servicio. En *Mercadotecnia* (pp.656-678) (6ª. ed.). México: Pearson-Prentice Hall.
- Peel, A y Martín, D. (2001, octubre). *A moving target: Value experience from early CRM adopters*. [en línea]. Massachusetts: Pacesetter group. Disponible en: <http://www.crm-forum.com> [2001, 8 de noviembre]

- Peppers, D y Rogers, M (1998, septiembre). Customer Value. *CIO Magazine* [en línea]. Disponible en: <http://www.cio.com/research/crm> [2001, 3 de noviembre]
- Phelps, G. (2001). Customer relationship management demystified. En *Customer relationship management* (pp.1-12). Londres: Hawksmere.
- Ramírez, Tulio. (1995). *Cómo hacer un proyecto de investigación*. Caracas: Editorial Carhel.
- Robin, A. R. (2000, febrero). Gerencia de la relación del cliente. *Computer World* [en línea]. Disponible en: <http://www.computerworld.com/cwi/story> [2001, 1 de noviembre]
- Shacklett, M (2001, febrero). How is important is customer relationship management?. *Unisys World* [en línea]. Disponible en: <http://www.unisysworld.com> [2001, 6 de noviembre]
- Sin autor. (2001, noviembre) Conferencia 2001 de la Gerencia de la relación del cliente: Una estrategia del crecimiento para su negocio. *The Conference board of Canada* [en línea]. Disponible en: www.conferenceboard.ca/conf/nov2001/2001crm_intro.htm [2001, 4 de noviembre]
- Sin autor. (2002). ¿Qué es CRM?. *Improven Consultores* [en línea]. Disponible en: [http://www.improven-consuktoir es.com](http://www.improven-consuktoir.es.com) [2002, 27 de abril].
- Varela, J. (2000, febrero). *Las posibilidades de un CRM*. México