

**DEFINICIÓN DE  
ESTRATEGIAS DE  
CLIENTES A TRAVÉS DE  
LA IMPLEMENTACIÓN DE  
CRM Y DESARROLLO DE  
CANAL REMOTO.**



María José Solares Nualart

Cuando uno define al interior de la empresa un proyecto de clientes, una estrategia de clientes, y la implementación de un CRM, o de un programa de inteligencia de clientes o cualquier tipo de software, dentro de los puntos relevantes que podemos incluir, como críticos, son los lineados inicialmente en la estrategia inicial definida.

Es importante integrar las diferentes áreas de la empresa, por medio de objetivos claros y medibles para cada integrante del proyecto.

Tenemos que comprender que éxito de este proyecto depende de las acciones conjuntas definidas por las gerencias, y dentro de estas piezas, la más importante es el líder del proyecto ya que es el encargado de tangibilizar las ideas desarrolladas y creadas.

Cuando definimos los integrantes del equipo es importante destacar las características singulares que tendrá cada uno dentro de la línea basal del proyecto, así como su integración en las tareas del mismo.

Dentro de la definición de los objetivos perseguidos del proyecto, podemos mencionar, un listado de innumerables actividades.

Podemos mencionar como un objetivo tangible y medible al interior de la compañía, lo que se refiere a la presentación de una metodología de trabajo para asegurar la satisfacción de clientes.

Aunque si mencionamos la satisfacción de clientes, no depende necesariamente de la estrategia del CRM, sino de las acciones coordinadas por las diferentes áreas de marketing, comercial y de servicio. Pero también de áreas que también están dentro de la cadena de valor como lo son, las áreas BackOffice al cliente, tales como RRHH, Logística, Empaques, Administración y Finanzas, que hacen a la oferta entregada al cliente.

Dentro del diseño de un proyecto nos podemos focalizar en puntos los cuales voy a exponer en este pequeño manual.

El proyecto de implementación de CRM, convoca a las áreas asociadas a la gestión integral de los clientes. Las empresas actualmente poseen áreas Comerciales, de Servicios, Ventas, Marketing, entre otras, las cuales en algunas compañías son áreas compartidas, en otras los lineamientos son unilaterales a las áreas, y en otras poseen los mismos lineamientos dependiendo del marco corporativo de la empresa.

Debemos comenzar generando documentos de inicio de proyecto, donde exponemos los alcances y los puntos a resolver con la ejecución del proyecto. Diferenciar a la empresa en las grandes áreas de alcance y dentro de las atribuciones del proyecto definir los criterios de valor y criterios de ejecución.

Podemos tomar el ejemplo de una empresa automotriz, donde posee grandes segmentos de productos, los cuales son, autos, motos, productos de fuerza y repuestos, cada una de estas líneas están definidas tanto en relación a estrategias comerciales, estrategias de posicionamiento, de presencia de marca en diferentes canales, que pueden ser presenciales, a través de sucursales y virtuales, que son la web, las interacciones en las sucursales virtuales y todos los puntos de interacción que sujetos a medición.

El desarrollo de las marcas asociadas a cada uno, y su comportamiento en el mercado hoy en día lo determina la interacción de las áreas ya mencionadas.

Juega un papel muy importante dentro de esta interacción, el contact center y datos que posee tanto el área comercial y el área de servicios.

Lo relevante de esto es generar datos concretos sobre el comportamiento de nuestros clientes, en términos de compras, interacciones, situaciones concretas en que el cliente entra en contacto con la compañía, retenciones de clientes, evaluar consultas, seguimiento de reclamos, efectuar segmentación de clientes asociados a productos y a marcas.

Evaluar de nuestros clientes, quienes son fieles a la marca y cuál es su ciclo de fidelidad, cual ha sido su comportamiento de compra del último año, cual ha sido su comportamiento de compra de los últimos meses, si es periódico, si es cíclico, si posee algún inputs o detonador parcial o total, y luego de efectuar todos estos análisis, entonces allí, poder determinar los nichos específicos de clientes, con el objetivo final de que las acciones de MKT, Comerciales, sean focalizadas y orientadas de forma efectiva y eficiente.

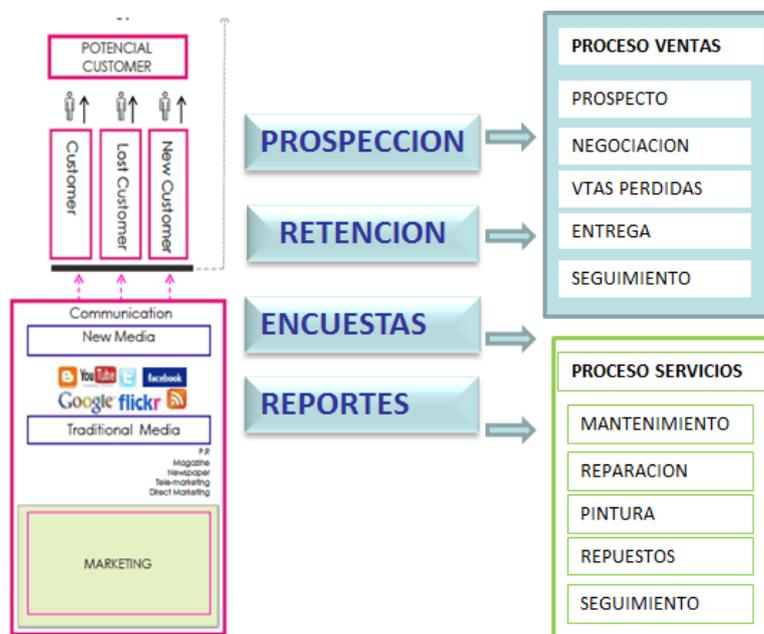
Cuando definimos una estrategia de CRM en una compañía, y definimos el implementar un sistema de lineamientos de clientes, también es de suma importancia poder definir los alcances y sus objetivos, ya que esto nos permite construir las líneas bases del proyecto.

Como alcance del proyecto definimos, todas aquellas áreas que se encuentran asociadas directa o transversalmente a la utilización de data del cliente, lo que nos permitirá la futura trazabilidad de los mismos.

Permitirá medir y predecir el comportamiento, con un rango de error el cual podrá ir siendo identificado cada vez que interactuamos con nuestros clientes.

Los participantes, son esenciales, así como la definición de los alcances de cada área, ya que la responsabilidad de la ejecución del proyecto no sólo cae en el Líder, sino también en las áreas que enumero a continuación, Marketing, Servicios, de Análisis de datos, Comercial, Contact Center y el área de CRM.

Efectuamos un mapa de diseño, el cual es un elemento de medición y lineamiento para el desarrollo del mismo.



Dentro del diseño modular del proyecto, podemos definir diferentes estrategias para desarrollar el proyecto.

Las actividades señaladas a continuación son una serie de ítems los cuales pretenden en este capítulo ser mencionados y se trataran en cada uno de los capítulos siguientes:

Las actividades derivadas del ámbito general son las siguientes:

- Diseño de carta Gantt de proyecto
- Actualización de las fases y tareas, con definición de responsables.
- Desarrollo de módulos de ventas, y de servicios.

- Desarrollo de módulos de marketing y procesos de Integración con canales de ventas remotos y presenciales.
- Preparación de bases de datos de clientes.

Con respecto a los diseños de los módulos podemos mencionar que el de contact center, es imprescindible su integración y orientación tanto interna como externa, así como sus funcionalidades directas y transversales.

- La definición de los componentes del contact center, y su integración y protocolos de atención,
- Implementación y diseño de consola de atención, la cuales será utilizada por los ejecutivos y el Softphone. El cual tendrá doble funcionalidad, inbound y outbound.
- Generación y posterior implementación del workflow de atención, definido para la atención integral que va a realizar el contact center, así como el diseño de las derivaciones internas de los casos (tickets), y escalamientos generados y sus plazos de ejecución.
- Creación de reportería relacionada con la tipología de gestión.
- Incorporación al modelo de atención de un IVR, el cual nos puede facilitar la autoatención y haciendo que nuestros procesos sean objetivos y eficaces.
- Implementación a través del contact center de diferentes campañas de telemarketing, encuestas, fidelización, entre otras.

Integración transversal con las sucursales, diseño de planes de capacitación y gestión del cambio son todas las acciones que debemos manejar en el diseño, ejecución e implementación del proyecto.

La incorporación de los canales web son también definitorios en la mecánica de relacionamiento esperado con la implementación del crm, al interior de la empresa, ya que la estrategia es parte de la evaluación del cliente.

*Entender el ciclo de vida del cliente, ciclo de vida de compra, y todas las acciones que como compañía se deben efectuar para entregar a los clientes los mayores beneficios.*

## Desarrollo de la carta Gantt

ProyectoCRM carta gantt	Duración	Comienzo	Fin	Nombres de los recursos
<b>Planeación Inicial del Proyecto</b>				
Definición de responsables del proyecto y alcances	3 días	vie 04-03-11	mar 08-03-11	Funcional
Protocolos de administración y usuarios	2 días	mié 09-03-11	jue 10-03-11	TI - Funcional
Plan de capacitación en la herramienta Interno - Externo	9 días	mié 09-03-11	lun 21-03-11	Funcional
Capacitación a integrantes del proyecto	10 días	mié 09-03-11	mar 22-03-11	TI
Estrategia de infraestructura	5 días	mié 09-03-11	mar 15-03-11	Funcional - TI
Sistema y diseño de módulos	12 días	mié 16-03-11	jue 31-03-11	TI
Plan de TI para integración con concesionarias	15 días	mié 16-03-11	mar 05-04-11	TI
Plan de TI para integración de la data mart de clientes	16 días	mié 16-03-11	mié 06-04-11	Funcional - TI
Plan de gestión del cambio	12 días	lun 02-05-11	mar 17-05-11	Funcional
Plan de medición (KPI's)	5 días	mié 18-05-11	mar 24-05-11	Funcional
<b>Análisis y procesos asociados</b>				
Definición de áreas Funcionales y TI	2 días	lun 07-03-11	mar 08-03-11	Funcional
Revisión de Definición de requerimientos iniciales del proyecto	5 días	mié 09-03-11	mar 15-03-11	Funcional
Definición y soporte de reglas de negocio por áreas competidas	5 días	mié 09-03-11	mar 15-03-11	Funcional
Definición de estructura de información	5 días	mié 09-03-11	mar 15-03-11	Funcional - TI
Definición de procedimientos para efectuar levantamiento de procesos	7 días	mié 16-03-11	jue 24-03-11	Funcional - TI
Definición de interfaces	4 días	mié 16-03-11	lun 21-03-11	Funcional - TI
Análisis de operación actual (KPI's)	4 días	mié 16-03-11	lun 21-03-11	Funcional
Análisis de SLA's internos y externos	1 día	mié 18-05-11	mié 18-05-11	Funcional
<b>Diseño de procesos asociados a la utilización de la herramientas</b>				
Diseño de vistas de usuarios por módulos	30 días	lun 04-04-11	vie 13-05-11	Funcional - TI
Diseño de procesos y subprocesos asociados a la carga de datos y vistas de info	25 días	lun 16-05-11	vie 17-06-11	Funcional - TI
Definir estilo de reporteria o informes esperados con áreas interesadas	15 días	lun 16-05-11	vie 03-06-11	Funcional
<b>Customerizar módulos:</b>				
Marketing : vistas usuarios por categoría	30 días	lun 16-05-11	vie 24-06-11	Funcional
Ventas: vistas usuarios por categoría	30 días	lun 16-05-11	vie 24-06-11	Funcional
Servicios: vistas usuarios por categoría	30 días	lun 16-05-11	vie 24-06-11	Funcional
Centro de llamadas: vistas usuarios por categoría	30 días	lun 16-05-11	vie 24-06-11	Funcional
Definir protocolos de atención y protocolos de usuarios	5 días	jue 14-04-11	mié 20-04-11	TI - Funcional
Diseño de red de alcance del proyecto	5 días	lun 04-07-11	vie 08-07-11	TI - Funcional
Especificación infraestructura	3 días	lun 30-05-11	mié 01-06-11	TI - Funcional
Diseño de interfases y procesos de carga	15 días	jue 02-06-11	mié 22-06-11	TI - Funcional
Diseño de plan de pruebas interno	5 días	jue 23-06-11	mié 29-06-11	TI - Funcional
<b>Construcción</b>				
Configuración de solución de diseño	9 días	lun 09-05-11	jue 19-05-11	TI - Funcional
Vista final de Módulos de Marketing, Ventas, Servicios y Centro de llamados	7 días	vie 20-05-11	lun 30-05-11	Funcional - Áreas V_M_S
Vista final de Cuadro de mando o dashboards	5 días	vie 20-05-11	jue 26-05-11	Funcional - Áreas V_M_S
Construcción de interfases y procesos de carga	15 días	vie 20-05-11	jue 09-06-11	TI - Funcional
Ejecución de pruebas	15 días	lun 23-05-11	vie 10-06-11	TI - Funcional
Aceptación de usuarios	5 días	lun 13-06-11	vie 17-06-11	Funcional
Gestión del cambio	30 días	lun 20-06-11	vie 29-07-11	Funcional
Migración y decisión de sucursales piloto,	10 días	lun 01-08-11	vie 12-08-11	TI - Funcional
<b>Implementación del proyecto</b>				
Ejecución del piloto	10 días	lun 23-05-11	vie 03-06-11	TI - Funcional
Entrenamiento de usuarios de la aplicación a nivel interno y externo	20 días	lun 06-06-11	vie 01-07-11	Funcional
Carga de datos y evaluación de información	10 días	lun 06-06-11	vie 17-06-11	TI - Funcional
Aplicación en productivo	6 días	lun 20-06-11	lun 27-06-11	TI - Funcional
Soporte a usuarios finales	30 días	mar 28-06-11	lun 08-08-11	TI - Funcional
Medición de resultados	8 días	mar 09-08-11	jue 18-08-11	TODOS
<b>Utilización del CRM</b>				
Diseño de campañas de marketing	3 días	lun 18-07-11	mié 20-07-11	Marketing + Servicios
<b>Utilizando Canal contact center</b>				
Campaña de Upselling	9 días	vie 29-07-11	mié 10-08-11	Marketing + Servicios
Campaña de Crossselling	6 días	vie 29-07-11	vie 05-08-11	Marketing + Servicios
Campaña de Retenciones	6 días	vie 29-07-11	vie 05-08-11	Marketing + Servicios
Campaña de Bienvenida	6 días	vie 29-07-11	vie 05-08-11	Marketing + Servicios
Campaña de Agendamientos de Servicios	6 días	vie 29-07-11	vie 05-08-11	Marketing + Servicios
Campaña de Loyalty (Fidelización, diseño de programas matriciales de clientes)	6 días	vie 29-07-11	vie 05-08-11	Marketing + Servicios
<b>Utilizando Canal web</b>				
Campaña de Loyalty (Fidelización, diseño de programas matriciales de clientes)	6 días	vie 02-09-11	vie 09-09-11	Marketing + Servicios
Participación en Banners publicitarios en diferentes www, definidos de acuerdo al mercado objetivo	6 días	vie 02-09-11	vie 09-09-11	Marketing + Servicios
Campaña del producto a publicar de acuerdo a la estación (invierno, verano, otoño, primavera)	6 días	vie 02-09-11	vie 09-09-11	Marketing + Servicios
Diseños de Campaña digitales multiplataforma	6 días	vie 02-09-11	vie 09-09-11	Marketing + Servicios
<b>Utilización de medios impresos</b>				

## Desarrollo de Proyecto:

TAREA	ACCION
1. Planeación Inicial del Proyecto	Se define la línea basal del proyecto.
2. Análisis y procesos asociados	Se define los alcances de las áreas participativas.
3. Diseño de procesos asociados a la utilización de la herramienta.	Definición de módulos y estilos de reportería.
4. Construcción	Vistas y frames de la aplicación.
5. Implementación	Definición de fechas definido en plan de acción.
6. Utilización de crm	Definición de campañas.

**1. Planeación inicial del proyecto:** se define la línea basal del proyecto, y los alcances dentro de las áreas.

- Definición de responsables del proyecto y alcances
- Kick off del proyecto
- Protocolos de administración y usuarios
- Capacitación a integrantes del proyecto
- Estrategia de infraestructura
- Sistema y diseño de módulos
- Plan de Ti para integración con sucursales, redes, concesionarias, etc.
- Plan de TI para integración de la data mart de clientes
- Plan de gestión del cambio
- Plan de capacitación en la herramienta Interno - Externo
- Plan de medición (KPI's)

## 2. Análisis de procesos asociados

- Definición de áreas Funcionales y IT
- Revisión de Definición de requerimientos iniciales del proyecto
- Definición y o soporte de reglas de negocio por áreas comprometidas
- Definición de estructura de información
- Definición de procedimientos para efectuar levantamiento de procesos
- Definición de interfaces

- Análisis de operación actual (KPI's)
- Análisis de SLA's internos y externos

### **3. Diseño de procesos asociados a la utilización de las herramientas:**

- Diseño de vistas de usuarios por módulos
- Diseño de procesos y subprocesos asociados a la carga de datos y vistas de info
- Definir estilo de reportería o informes esperados con áreas interesadas
- Customerizar módulos:
  - Marketing: vistas usuarios por categoría
  - Ventas: vistas usuarios por categoría
  - Servicios: vistas usuarios por categoría
  - Centro de llamadas: vistas usuarios por categoría
- Definir protocolos de atención y protocolos de usuarios
- Diseño de interfases y procesos de carga
- Especificación infraestructura
- Diseño de red de alcance del proyecto
- Diseño de plan de pruebas interno
- Evaluación y revisión

### **4- Construcción:**

- Configuración de solución de diseño
- Vista final de Módulos de Marketing, Ventas, Servicios y Centro de llamados
- Vista final de Cuadro de mando o dashboards
- Construcción de interfases y procesos de carga
- Ejecución de pruebas
- Aceptación de usuarios
- Gestión del cambio
- Migración y decisión de sucursales piloto,

### **5- Implementación**

- Ejecución del piloto
- Entrenamiento de usuarios de la aplicación a nivel interno y externo
- Carga de datos y evaluación de información
- Aplicación en productivo
- Soporte a usuarios finales

- Medición de resultados

6- **Utilización de CRM:** es un Mix de acciones conjuntas y coordinadas a través de múltiples y diferentes medios como internet, móviles, medios impresos, publicidad exterior y medios de comunicación sociales.

- Diseño de campañas de marketing
- Utilizando Canal contact center:
  - Campaña de Upselling
  - Campaña de Crossselling
  - Campaña de Retenciones
  - Campaña de Bienvenida
  - Campaña de Agendamientos de Servicios
  - Campaña de Loyalty (Fidelización, diseño de programas matriciales de clientes)
  - Utilizando Canal web
- Utilizando canal mobile, web:
  - Participación en Banners publicitarios en diferentes www, definidos de acuerdo al mercado objetivo
  - Campaña del producto a publicitar de acuerdo a la estación (invierno, verano, otoño, primavera)
  - Diseños de Campaña digitales multiplataforma
- Utilización de medios impresos

#### **Contact Center:**

- Revisión de operativas
- Revisión de informes
- Interacciones a través de, inbound, web, redes sociales
- Revisión de protocolos de atención: scripts de atención, deben estar focalizados de acuerdo a los clientes.
- Outbound: “campañas de Bienvenida, Agendamiento, retenciones, recordación de marca, Crossselling , y Upselling de productos.
- Reportes de consultas y reclamos con las correspondientes definiciones y protocolos de tipificación de la información.

- Chat on line, hacia usuarios intermedios y clientes finales
- Elaboración de Matriz de clientes, en relación al segmento, producto, canal y dimensión
- Nuevos puntos de contactos (puntos de ventas presenciales, integración y revisión de datos relacionados con el ciclo de vida de clientes)

#### **Control de etapas del proceso:**

- Evaluar etapas de implementación en las áreas de la empresa.

#### **Factores críticos de implementación para el éxito del proyecto**

- 1- Creación del parque de clientes, con el fin de obtener la trazabilidad de clientes
- 2- Ser consecuentes con la implementación de las etapas del proyecto
- 3- Preparar a los usuarios para la resistencia al cambio, por la nueva utilización de la herramienta
- 4- Plazos de ejecución y control
- 5- Evaluar posibles planes de contingencia, por si la aplicación sufre retrasos a puesta en marcha
- 6- Confeccionar una puesta en marcha, escalonada manteniendo los estándares de eficiencia y up time de aplicación
- 7- Que el equipo este consolidado y alineado con los beneficios del proyecto

#### **Conclusiones preliminares**

Inicialmente posterior a la implementación del CRM, podemos inferir preliminarmente algunas conclusiones cualitativas las cuales nos permitirán como analistas, ser más eficientes en las estrategias a aplicar, así como ser eficaces con nuestros clientes, logrando entregar ofertas de valor a nuestros clientes.

#### ***Dentro de los datos que podemos obtener:***

- Determinar las necesidades de los clientes
- Determinar las formas en que esas necesidades se convierten en ofertas de valor, (>) mayor beneficio para clientes que se traduce en (>) mayor beneficio para la empresa
- Desarrollar para cada segmento de clientes una oferta de valor focalizada, de tal forma que nuestros clientes perciban el beneficio

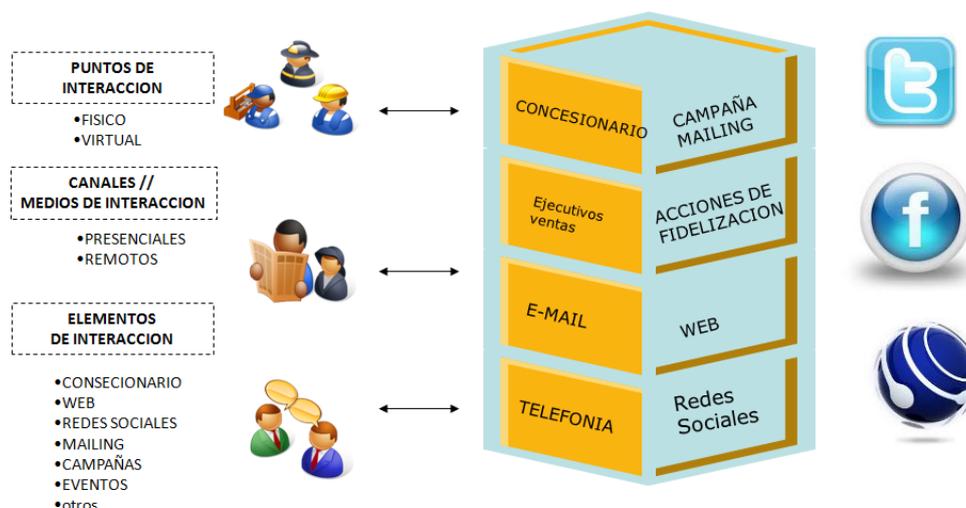
## ¿Qué debemos Definir en el caso de utilizar el Canal Remoto?

### ¿Quiénes son mis clientes?

1. Identificar los tipos de clientes de acuerdo al segmento de producto
  2. Identificar marcas de acuerdo al tipo de cliente
  3. Optimizar la gestión interna para brindar una mejora en el servicio, relacionada con reclamos
  4. Asesorar focalizadamente a los clientes
  5. Mejorar la experiencia del cliente cuando entra en contacto con los puntos de interacción, sea presencial o remota.
- *(Perfiles demográficos, sociograficos, LTV, (estilos de vida), comportamientos, profesión, entre otros)*



### ¿Cuáles son los momentos de interacción de clientes y cual es su mayor valoración?



## MEJORAR LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE CUANDO INTERACTUA CON LOS SERVICIOS

### ¿Cómo mejorar esta interacción en el Canal Remoto?

- Identificar los tipos de clientes de acuerdo al segmento de atención y allí establecer el nicho de atención
- Identificar tipos de atenciones de acuerdo al tipo de cliente
- Optimizar la gestión interna para brindar una mejora en el servicio
- Asesorar focalizadamente a los clientes

- Mejorar la experiencia del cliente cuando entra en contacto con los puntos de interacción remota

Cuando comenzamos a mejorar la interacción con nuestros clientes, también se identifican dentro de la malla de atención, los nichos críticos de atención y así se puede focalizar el servicio y optimizar los procedimientos.

Los datos obtenidos nos permiten definir las estacionalidades de las atenciones, preparar campañas de créditos, informativas, de fidelización en determinados períodos del año, de bienvenidas, de recordatorio, también nos permite reconocer a través de los foros, las sugerencias, reclamos y como es nuestro producto o servicio, percibido por el mercado, de tal forma que todas las acciones anteriores se traduzcan en una mayor rentabilidad.

Nos permite conocer la sensibilidad del mercado, los comportamientos de la demanda, incrementar la capilaridad y las interrelaciones multiproductos.

Con esto, optimizamos la atención, sensibilizamos al personal que se encuentra en el front de atención, realizamos mix de canales y construimos modelos predictivos de comportamientos de nuestros clientes.