

# Análisis de las contribuciones de las tecnologías en la gestión de relación con los clientes: Estudio de Caso

*Analysis of the contributions of technologies in customer relationship management: Case Study*  
*Análise das contribuições das tecnologias na gestão de relacionamento com os clientes: Estudo de Caso*

Recebido  
Received  
Recibido  
04 Dez. 2024

Aceito  
Accepted  
Aceptado  
11 Dez. 2024

Publicado  
Published  
Publicado  
14 Dez. 2024

<https://git.fateczl.edu.br>

e\_ISSN  
2965-3339

DOI  
10.29327/2384439.3.1-7

São Paulo  
v. 3 | n. 1  
v. 3 | i. 1  
e31251  
Dezembro  
December  
Diciembre  
2024



**Tiago Carneiro de Araújo<sup>1</sup>**  
araujo.02@outlook.com

**Rosinei Batista Ribeiro<sup>1,2</sup>**  
rosinei.ribeiro@cpspos.sp.gov.br

**Sérgio Assis Machado<sup>2</sup>**  
d2023100806@unifei.edu.br

**Alexandre Formigoni<sup>1</sup>**  
alexandre.formigoni@cpspos.sp.gov.br

**Eliane Antonio Simoês<sup>1</sup>**  
eliane.simoies@cpspos.sp.gov.br

1 – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, Unidade de Pós-graduação, Extensão e Pesquisa – CEETEPS – UPEP – São Paulo – SP.  
2- Universidade Federal de Itajubá – UNIFEI – Itajubá – MG.

**Resumen:** El texto presenta un estudio de caso sobre la implantación de un sistema CRM (Customer Relationship Management) en ALFA, una gran institución financiera brasileña. La motivación era mejorar el rendimiento en relación con los competidores y resolver problemas de ineficacia en la atención al cliente y la comunicación. La implantación del CRM pretende alinear la comunicación con las necesidades y preferencias individuales de los clientes, segmentándolos en cuatro grupos: Adquisición, Incorporación, Monetización y Retención. Para ello, la empresa utiliza un árbol de decisiones que dirige las interacciones de forma personalizada. Este enfoque ya ha generado resultados positivos, como el aumento de las ventas de bonos de capitalización y el compromiso de los clientes. Entre los retos figuran la resistencia al cambio, la integración entre departamentos y la necesidad de adaptación cultural. La encuesta a clientes reveló que la mayoría prefiere comunicaciones personalizadas y considera que los canales digitales, como WhatsApp y el correo electrónico, son los más eficaces. En conclusión, el CRM es esencial para fortalecer las relaciones con los clientes y aumentar la competitividad, y es vital integrar datos y tecnologías para una gestión eficiente.

**Palabras clave:** CRM; Segmentación de clientes; Comunicación; Compromiso.

**Abstract:** The text presents a case study of the implementation of a CRM (Customer Relationship Management) system at ALFA, a large Brazilian financial institution. The

*motivation was to improve performance in relation to competitors and to solve problems of ineffective customer service and communication. The CRM implementation aims to align communication with individual customer needs and preferences, segmenting them into four groups: Acquisition, Onboarding, Monetization and Retention. To do this, the company uses a decision tree that directs interactions in a personalized way. This approach has already generated positive results, such as an increase in capitalization bond sales and customer engagement. Challenges include resistance to change, integration between departments and the need for cultural adaptation. The customer survey revealed that the majority prefer personalized communications and consider digital channels such as WhatsApp and email to be the most effective. In conclusion, CRM is essential for strengthening customer relationships and increasing competitiveness, and it is vital to integrate data and technologies for efficient management.*

**Keywords:** CRM; Customer segmentation; Communication; Engagement.

**Resumo:** O texto apresenta o estudo de caso da implementação de um sistema de CRM (Gestão de Relacionamento com o Cliente) na empresa ALFA, uma instituição financeira brasileira de grande porte. A motivação foi melhorar o desempenho diante de concorrentes e resolver problemas de atendimento e comunicação ineficaz com os clientes. A implementação do CRM visa alinhar a comunicação com as necessidades e preferências individuais dos clientes, segmentando-os em quatro grupos: Aquisição, Onboarding, Rentabilização e Retenção. Para isso, a empresa utiliza uma árvore de decisão que direciona as interações de forma personalizada. Essa abordagem já gerou resultados positivos, como aumento nas vendas de títulos de capitalização e engajamento dos clientes. Desafios incluem resistência à mudança, integração entre departamentos e necessidade de adaptação cultural. A pesquisa com clientes revelou que a maioria prefere comunicações personalizadas e considera canais digitais como WhatsApp e e-mail os mais eficazes. Conclui-se que o CRM é essencial para fortalecer o relacionamento com clientes e aumentar a competitividade, sendo vital integrar dados e tecnologias para uma gestão eficiente.

**Palavras-chave:** CRM; Segmentação de clientes; Comunicação; Engajamento.

## 1. INTRODUCCIÓN

La relación entre las empresas y los consumidores se ha estrechado en los últimos años. Esto se debe a la demanda de la sociedad de un producto o servicio que satisfaga sus necesidades, pero que también brinde una experiencia positiva, generando valor. CRM (Customer Relationship Management), Customer Relationship Management, nace con el propósito de ser un agregador, con el objetivo de solucionar un problema que es de gran preocupación dentro de las grandes corporaciones: la atención al cliente. Con el fin de garantizar que el cliente tenga un buen viaje, calidad en la contratación o resolución de cualquier problema, la misión principal de la herramienta es hacer que la relación sea saludable (en el día a día), generando satisfacción, retención o incluso lealtad.

El software CRM recopila una gran cantidad de información que traza el perfil del cliente, determinando la mejor manera de abordarlo. Información como correo electrónico, teléfono, dirección, CPF e incluso perfil de consumo, por ejemplo, es posible notar una mejor manera de entenderlo mejor. Considerado por muchos como el nuevo petróleo, los datos son una parte clave de este juego de conquista. Disponer de esta información de forma rápida y sencilla puede facilitar, por ejemplo, que un gestor venda un préstamo personal, o incluso una comunicación inteligente que filtre a los clientes que necesitan un seguro de viaje. Por supuesto, estos son algunos de los innumerables ejemplos posibles que puede realizar la herramienta CRM.

Con el mercado cada vez más digital y competitivo, una empresa que sabe relacionarse con su consumidor, de hecho, sale adelante de sus competidores, por otro lado, existe el desafío de administrar el tamaño de su clientela, es decir, cuanto más grande sea, más minuciosos e inteligentes deben ser sus criterios de selección, para que se mantenga saludable y sin desgaste. El valor potencial que aporta el CRM a las empresas es casi incalculable, debido a su amplia gama de aplicaciones en los procesos de la empresa, con las que podemos enumerar algunos de sus principales beneficios:

Mejora de la toma de decisiones basada en datos (números) con visibilidad de todo el historial de su cliente, además de la centralidad de la información;

Profundización y conocimiento del perfil del cliente, obteniendo datos relevantes sobre el público;

Fidelización o retención de clientes, donde la empresa puede ofrecer un producto o servicio de acuerdo con su perfil, servicio personalizado.

Según Kotler (1992, p.63), "la planificación estratégica se define como el proceso gerencial de desarrollar y mantener un ajuste razonable entre los objetivos y recursos de la empresa y los cambios y oportunidades del mercado"<sup>1</sup>(traducción propia). El CRM busca mejorar y reorientar los negocios y productos con el fin de generar ganancias y crecimiento satisfactorios para las empresas.

---

<sup>1</sup> "planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado"

El trabajo tiene como objetivo analizar las contribuciones mediadas por las tecnologías en la gestión de la relación con el cliente a través del Estudio de Caso.

## 2. DESAROLLO

### 2.1 Definición del Problema y Caracterización de la empresa ALFA

Esta sección tiene como objetivo presentar el estudio de caso realizado dentro de una empresa cuya misión principal es entregar soluciones financieras en los segmentos minorista y mayorista, en esta investigación el enfoque será en la implementación de CRM en la visión del cliente. La empresa ALFA (nombre ficticio que se le dará a la organización), es considerada una de las principales empresas privadas del sector financiero en Brasil (considerada la tercera empresa más grande del sector financiero privado) y también considerada una de las principales en los foros internacionales. Su llegada al territorio nacional fue en 1982 con su misión de ser sencilla, personal y justa. La empresa ALFA tiene una estrategia de convertirse en la principal institución financiera de sus clientes, generando resultados financieros sostenibles, crecimiento con una relación cercana y duradera con clientes, proveedores y accionistas y alineamiento con la agenda de desarrollo económico y social del país.

Con un crecimiento basado en el enfoque en las ventas al por menor, la diversificación geográfica, el control y la gestión de riesgos, la eficiencia y la disciplina. La compañía también tiene un fuerte compromiso con las comunidades de sus países a través de la división en educación, aglutinando acuerdos de cooperación con instituciones educativas y universidades de todo el mundo. Otras acciones de Responsabilidad Social Empresarial (RSC) relacionadas con el medio ambiente y las iniciativas sociales refuerzan la dedicación a ser una empresa sostenible.

En 2021, la empresa ALFA vivía un escenario de frustración en sus resultados por debajo de las expectativas con un desempeño débil en comparación con sus principales competidores. Ante esto, se contrató a una nueva gerencia del área, cuya estrategia sería enfocarse en la mejor eficiencia con su consumidor, impactando en el formato de trabajo y autonomía de algunas áreas.

Con la misión en la mano, la empresa ALFA llegó a la conclusión de que se debía revisar la aplicabilidad del CRM, por ejemplo, definiendo un nuevo flujo de trabajo, donde cada área de la empresa debe cumplir su rol, ya sea en el producto, planeación de estrategia, marketing, promociones, entre otros. Con esto, se inició paulatinamente una nueva estrategia para que la empresa ALFA enfocara sus esfuerzos en cómo relacionarse de manera más efectiva con su consumidor. Un punto importante que debe destacarse es el acceso a los datos para la toma de decisiones, que serían más que nunca el 'buque insignia' de qué camino tomar, reemplazando las conjeturas prácticas anteriores.

En la actualidad, la empresa ALFA, aun enfrentando dificultades con sus principales competidores, acumula pequeños logros dentro de la empresa, convirtiéndose en un área relevante para *los CEO*, utilizando recursos para la mejora y contratación de nuevas tecnologías. La implementación de la filosofía

CRM en la visión del cliente, utilizando tecnologías que facilitan y agilizan la recopilación de datos, hace que esta relación entre el CRM de la empresa y su principal impulsor.

## 2.2 Análisis de problemas: El CRM dentro de la empresa ALFA.

La implementación de un proyecto de CRM eficaz, si bien es una tarea desafiante, es esencial para el éxito corporativo. Este emprendimiento abarca todas las áreas de una organización, independientemente de su especificidad. Cada departamento juega un papel crucial en la definición de su producto para que el área de CRM pueda funcionar de manera más eficiente, con la audiencia 'más caliente'. Aunque estos tienen sus objetivos individuales, la experiencia de la empresa ALFA ilustra que no siempre se logra el resultado deseado. Esta frustración se puede atribuir a una serie de razones, desde brechas en la comprensión de las necesidades de los clientes hasta fallas en la implementación de estrategias predefinidas. En definitiva, la falta de un estudio concreto y con datos fiables sobre el producto puede comprometer el éxito de iniciativas como el CRM, destacando la importancia de un análisis cuidadoso y exhaustivo antes de implementar este tipo de comunicaciones.

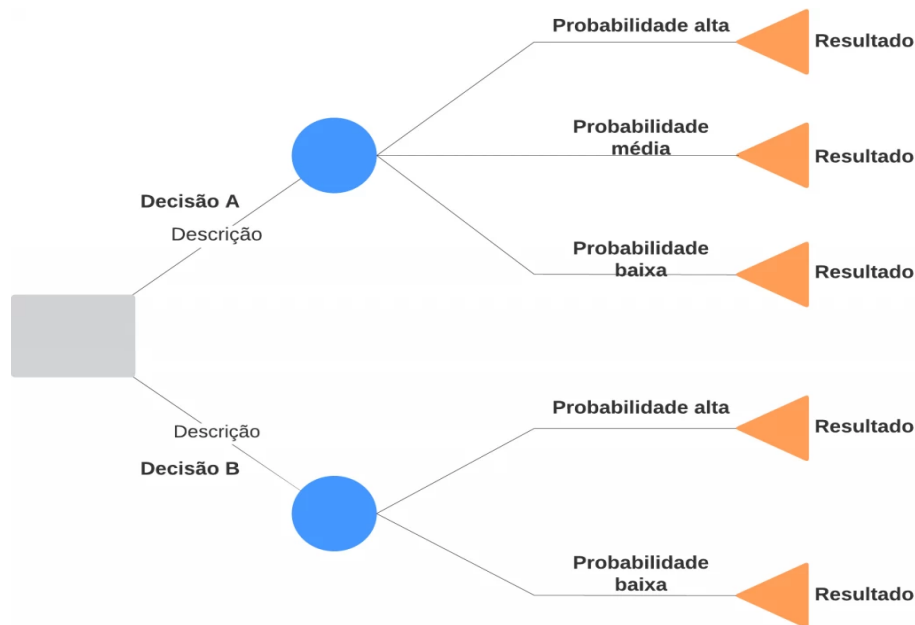
La empresa ALFA enfrentó un reto considerable a mediados de 2021, con sus competidores avanzando trimestre tras trimestre, ya que vio disminuir su NPS y aumentar la morosidad. Ante este preocupante escenario y con una imagen cada vez más empañada, se hizo evidente la importancia de una revisión integral, con especial foco en el área de Gerenciamiento de Relacionamiento con el Cliente (CRM). Fue en este punto crítico cuando se reclutó un nuevo equipo directivo, con la misión de revertir esta tendencia negativa a través de un enfoque estratégico y orientado al cliente. Una de las brechas identificadas fue la falta de una estrategia clara de priorización en la atención al cliente, lo que resultó en una comunicación desordenada y excesiva, sin tener en cuenta las preferencias individuales ni la relevancia de los mensajes. Así, la implementación de un sistema inteligente de priorización se ha convertido en una prioridad, con el objetivo no solo de mejorar la efectividad de las comunicaciones, sino también de fortalecer las relaciones con los clientes e impulsar los resultados de ALFA.

El caso de la empresa ALFA revela un reto significativo que permea a todos sus departamentos que son responsables de la rentabilidad de sus clientes. La falta de discrecionalidad y priorización, junto con una imagen cada vez más dañada, han impactado negativamente en sus resultados en comparación con sus competidores. Conscientes de la necesidad de un cambio estratégico y posiblemente drástico, los líderes del sector evaluaron la situación y anunciaron una nueva implementación de reglas para la gestión de las comunicaciones, así como una política que no existía y que debía ser clara para evitar el impacto negativo de múltiples comunicaciones en cortos intervalos de tiempo. Otra medida crucial fue la introducción de un enfoque de segmentación de clientes en cuatro grupos principales: Adquisición, Incorporación, Monetización y Retención. Esta estrategia, denominada 'Visión del Cliente', permite una separación efectiva de los clientes, permitiendo la aplicación de enfoques específicos para cada

segmento. Esta segmentación se facilitó a través de una estructura de árbol de decisión, que proporciona una hoja de ruta clara para interactuar con los clientes en diferentes etapas de su ciclo de vida con la empresa. Estas iniciativas reflejan un esfuerzo significativo de ALFA para optimizar sus procesos internos y mejorar su relación con los clientes, con el objetivo de lograr mejores resultados y una posición más competitiva en el mercado.

Un árbol de decisión, Figura 1, es un mapa de los posibles resultados de una serie de elecciones relacionadas con el caso de la empresa ALFA, permite priorizar a un cliente en diferentes tipos de priorización, midiendo sus posibles acciones con base en el perfil.

Figura 1 - Estructura de un árbol de decisión



Fuente: Homem Máquina (2020).

Con la implementación del árbol de decisión como guía estratégica, la compañía ALFA ha emprendido un nuevo plan de trabajo detallado, que consiste en mapear todas las campañas que están en marcha e integrarlas en la estructura del árbol recién anunciado. Al mismo tiempo, se llevó a cabo un riguroso proceso de revisión para evaluar la relevancia de cada campaña y producto dentro de los diferentes segmentos identificados. Este ejercicio crítico permitió al equipo identificar las iniciativas con mayor y menor impacto en cada grupo de productos, proporcionando una comprensión clara de dónde residían las oportunidades de optimización.

El proceso de transformación al interior de la empresa ALFA estuvo marcado por importantes desafíos, como es común en las grandes organizaciones. El cambio de cultura y métodos de trabajo requirió un esfuerzo considerable por parte de los empleados involucrados, especialmente en CRM, ya que cuanto más grande es la empresa, mayor es la complejidad y la resistencia al cambio. La alta demanda de campañas en curso encendió tensiones entre las áreas, ya que el cierre de algunas de ellas, si bien fue necesario para la implementación del nuevo formato de trabajo, generó preocupaciones sobre el impacto en los resultados.



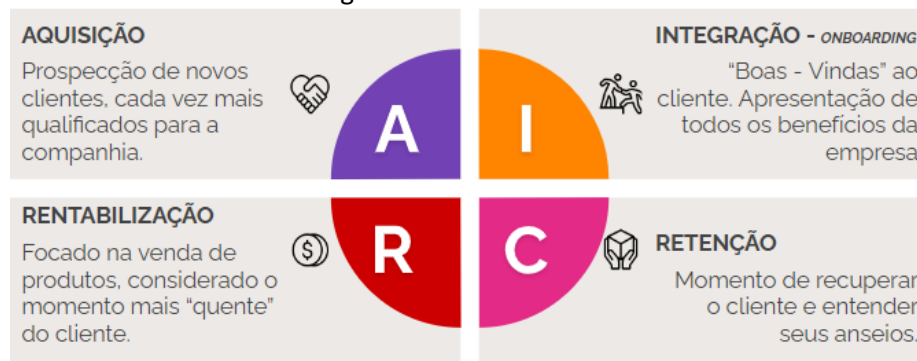
La falta de transparencia en la comunicación y la divulgación tardía del nuevo modelo de trabajo fueron identificados como puntos críticos de falla en la integración entre el área de CRM y las demás, contribuyendo al aumento de las dificultades y tensiones entre los departamentos. Se tuvo que priorizar con respecto a los productos foco que la empresa ALFA seleccionó en la reanudación de resultados: Tarjetas, Facturas a Cuotas, Crédito y Capitalización.

Ante un escenario de cambios, el área de CRM de la empresa ALFA trazó un plan de migración al formato "CRM na Visão Cliente", limitando la construcción de campañas en este nuevo formato a solo el 30% de su audiencia, y el otro 70% a seguir recibiendo sus comunicaciones en la forma 'antigua'. El plan era sencillo, trazar un periodo de tiempo y comparar los resultados de conversión de la campaña entre audiencias, si el resultado era mejor o igual, el "CRM na Visão Cliente" se implementaría en el 100% de la base de clientes activos.

En este formato de trabajo, la empresa ALFA ha delineado 4 grandes perímetros que definen el ciclo de vida del cliente, los cuales son: Adquisición, Incorporación, Monetización y Retención.

La figura 2 muestra cada uno de estos ciclos junto con su objetivo. Vale la pena recordar que para cada uno de estos perímetros hay un número de clientes que 'competirán' entre sí por las comunicaciones. Otro punto que cabe mencionar, la empresa ALFA se enfocó en la creación del área de Promociones/Relaciones. Esta división fue diseñada con el propósito de dar a conocer las alianzas de la compañía, que incluyen eventos como conciertos, espectáculos y mucho más. Además, el equipo se dedicará a la comunicación regulatoria, asegurando que todos reciban la información obligatoria, independientemente del canal utilizado.

Figura 2 - Ciclo de vida del cliente



Fuente: Elaboración propia (2024)

### 2.3 Políticas de comunicación

Ante un escenario diseñado para el 'control' y la eficiencia, la empresa ALFA creó un área responsable de las políticas de comunicación. Este se encargaría de delinear las reglas y controles dentro de los ciclos, dictando el momento en que se podría comunicar al cliente, cabe mencionar que este equipo también se encarga de aportar estudios e *insights* sobre cómo se están comportando los

clientes dentro de las comunicaciones y si sus estrategias estarían teniendo sentido, es decir, todas las estrategias son un cuerpo vivo.

En un entorno empresarial dinámico y competitivo, el equipo de políticas desempeña un papel esencial en la definición de estrategias de actualidad para todos los productos y ciclos. La actualidad, una métrica clave, no solo calcula el tiempo transcurrido desde la última interacción con el cliente, sino que también refleja la importancia estratégica de cada producto. Los productos de mayor rentabilidad requieren una atención más frecuente, con menor actualidad, mientras que los menos rentables pueden tener una mayor actualidad. Además, la introducción de nuevos productos requiere un enfoque distinto, inicialmente centrado en crear un marketing de moda y atraer clientes antes de integrarlos en la política tradicional. En este contexto, el equipo de políticas actúa como arquitecto de las interacciones cliente-empresa, adaptando estrategias para optimizar el rendimiento de cada producto en el mercado.

### 3. MÉTODO

La metodología utilizada en el estudio de caso de la empresa ALFA es de carácter aplicado, objetivos exploratorios y enfoques cualitativos y exploratorios, basados en el análisis práctico de la implementación del CRM.

Se utilizaron técnicas de recolección de datos primarios a través de cuestionarios aplicados a clientes con diferentes perfiles de consumo, además del análisis de datos internos referentes a ventas y *engagement*.

La investigación se complementó con la aplicación de la segmentación a través de un árbol de decisión para personalizar las comunicaciones.

Este método nos permitió identificar puntos críticos, como la falta de priorización en la comunicación, y probar nuevos enfoques estratégicos, midiendo los resultados en base a indicadores como NPS, ticket promedio y volumen de ventas.

## 4. RESULTADOS Y DISCUSIONES

### 4.2 Análisis de resultados

Con el fin de representar la evolución de las comunicaciones desde el punto de vista del cliente, a continuación, se presentarán algunos gráficos de forma proporcional que indican un cambio en las ventas del producto Bono de Capitalización. Para darle más énfasis al tema, los bonos de capitalización son productos financieros que realizan inversiones programadas en un período, que va desde los 36 hasta los 60 meses, por ejemplo. En este caso, el cliente autoriza, mediante contrato, a que el banco retire una cantidad de su cuenta bancaria y la destine al bono de capitalización. La contribución se puede pagar en cuotas o solo en su totalidad, dependiendo de lo acordado entre las partes.

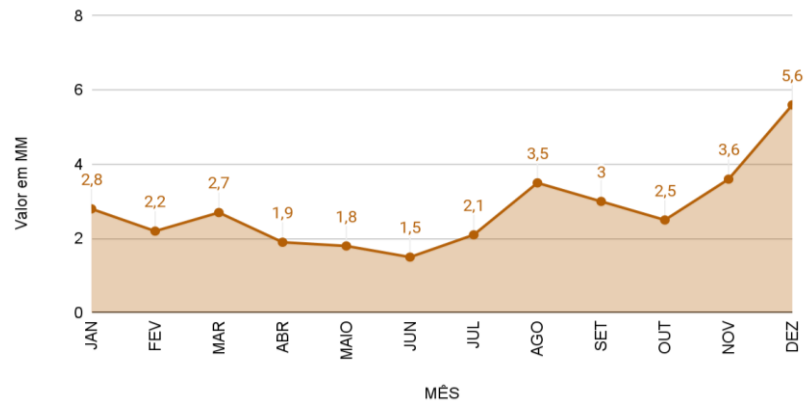
Los resultados de las ventas del producto de Capitalización provenientes de la empresa ALFA, a partir de las comunicaciones de CRM, cabe mencionar que los



valores anteriores, no los resultados y consolidados, dado que hay muchos otros canales que la empresa lo vende, Figura 3.

La empresa ALFA mostró un aumento en el ticket promedio, con un valor real de R\$ 42,00 reales. El resultado anterior definió un aumento en la tasa de contratación al 96%, es decir, un aumento en la penetración del público objetivo.

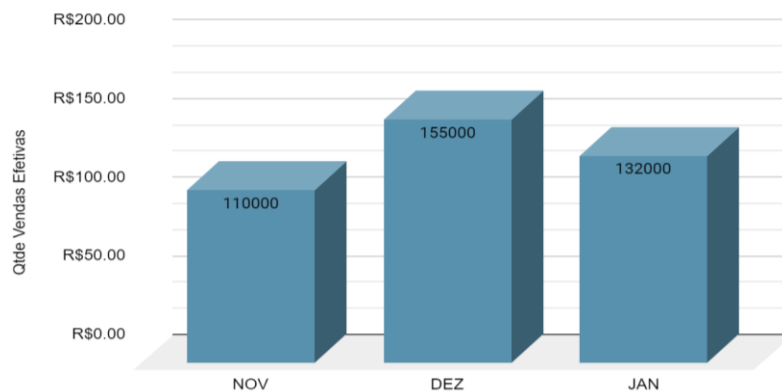
Figura 3 – Volumen en millones de reales en ventas de capitalización en 2023



Fuente: elaboración propia (2024)

En el próximo gráfico, Figura 4, se muestra el pronóstico de ventas realizado entre los meses de noviembre y enero/2023-24 para el producto de Capitalización en la empresa ALFA, destacando específicamente el papel crucial del CRM en este proceso. Aquí, estamos analizando exclusivamente la influencia de las comunicaciones en línea, ya sea a través de *push*, correo electrónico, SMS u otros canales digitales disponibles en la aplicación de la empresa. Hubo un aumento significativo en el número de títulos vendidos, pasando de un nivel de 110 mil a 155 mil, Figura 5.

Figura 4 - Número de ventas realizadas en 2024 en mil



Fonte: Autores (2024)

Figura 5 - Número de accesos en millones de reales en noviembre de 2023 y enero de 2024



Fuente: elaboración propia (2024)

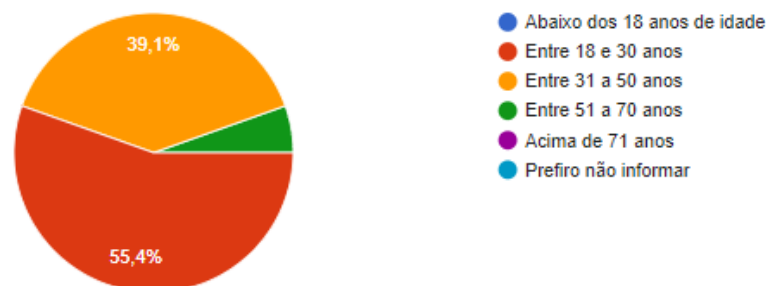
Además de las cifras de ventas, otro aspecto relevante para tener en cuenta es el número total de visitas, que ofrece una visión completa de la participación de los usuarios.

Incluso cuando se adopta un enfoque más selectivo, dirigiendo las comunicaciones, el número de accesos se mantiene estable, o incluso aumenta. Esto sugiere que la estrategia de filtrado de audiencia no solo mantiene el interés de los usuarios existentes, sino que también puede atraer nuevos visitantes, lo que evidencia la efectividad de las iniciativas de marketing digital implementadas por la empresa.

Se realizó un análisis del cuestionario distribuido a una muestra aleatoria de clientes con diferentes perfiles de consumo, con el fin de comprender la dinámica de la relación entre empresas y clientes. La encuesta, que obtuvo respuestas de 92 participantes.

A partir de la información recolectada sobre los participantes de la investigación, en cuanto al grupo etario, se concluye que el 56% tiene hasta 30 años y el 38,5% tiene entre 31 y 50 años, Figura 6.

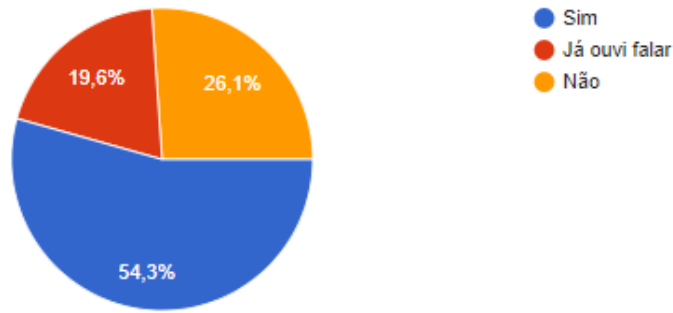
Figura 6 - Grupo de edad de los encuestados



Fuente: elaboración propia (2024)

Se puede ver en la Figura 7, aproximadamente el 54% de los encuestados ha oído hablar de lo que es el CRM, y el 20% en algún momento sobre el acrónimo.

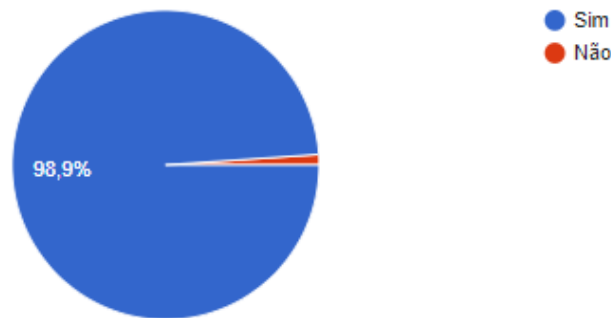
Figura 7 - ¿Sabes qué es el CRM (Customer Relationship Management)?



Fuente: elaboración propia (2024)

A efectos de conocimiento, la muestra total del público realiza algún tipo de compra a través de medios digitales (compra en internet), sin embargo, aunque sea una porción mínima, sigue prefiriendo los medios físicos de compra, Figura 8.

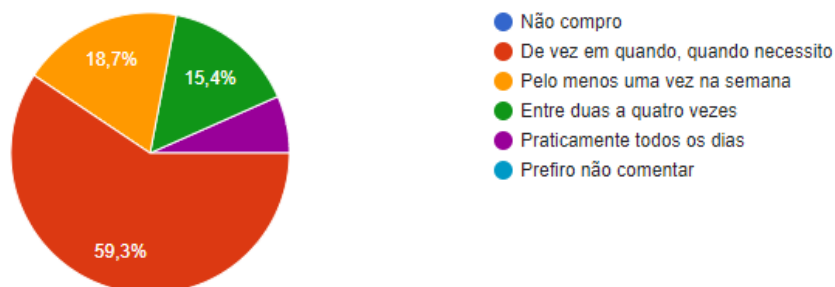
Figura 8 - ¿Sueles realizar compras por internet?



Fuente: elaboración propia (2024)

La figura 9 muestra que más de la mitad de los entrevistados suele comprar al menos algo en internet, cuando es necesario o una vez a la semana. Cabe mencionar que para poco más del 15% del público, existe una mayor frecuencia de compras en internet.

Figura 9 - ¿Con qué frecuencia sueles comprar?

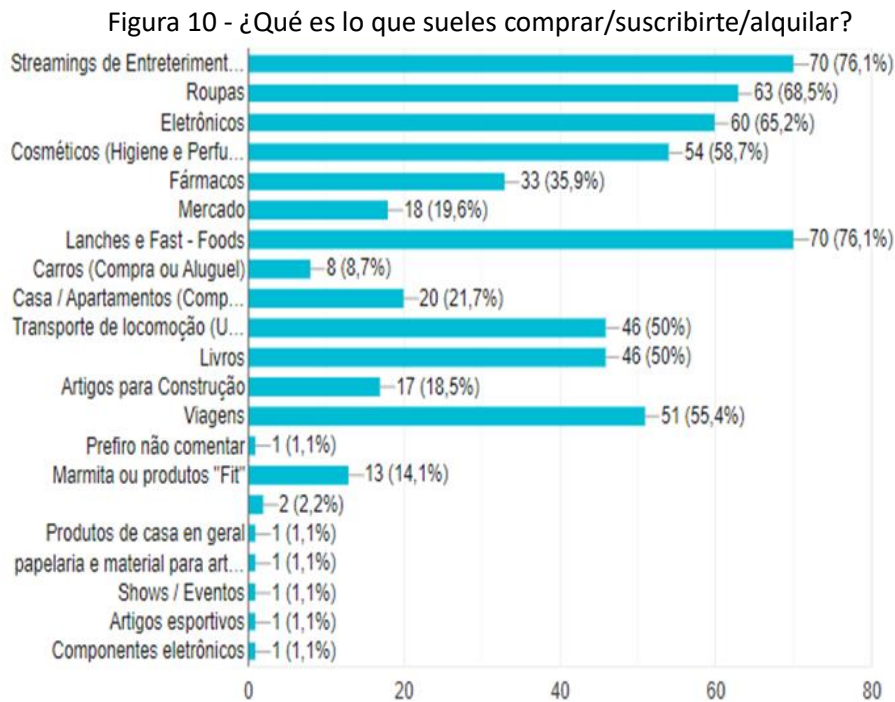


Fuente: elaboración propia (2024)

Destaca en los tipos de consumo, tuvimos una diversidad de respuestas, obvias para la actualidad, en las que, *Streaming*, Ropa, Electrónica, Cosméticos y Snacks/*Fast Food's* tienen mayor predominio. Luego, para el transporte, los productos farmacéuticos, los libros y las aplicaciones de viajes, Figura 10.

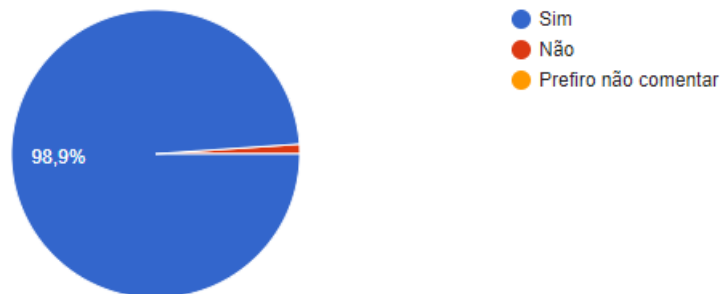
En la pregunta abierta, respecto a la recepción de comunicaciones a través de empresas que tuvieron alguna interacción, se impactó prácticamente a la totalidad de la muestra del público participante.

En el gráfico de la Figura 11, para más de la mitad de la población, se comunican todos los días, o al menos tres veces durante la semana. Otra porción indica (23%) que se ve afectado esporádicamente, de vez en cuando.



Fuente: elaboración propia (2024)

Gráfico 11 - ¿Sueles recibir comunicaciones a través de canales como E-mail, SMS, Push, de empresas o servicios con los que has tenido alguna interacción?



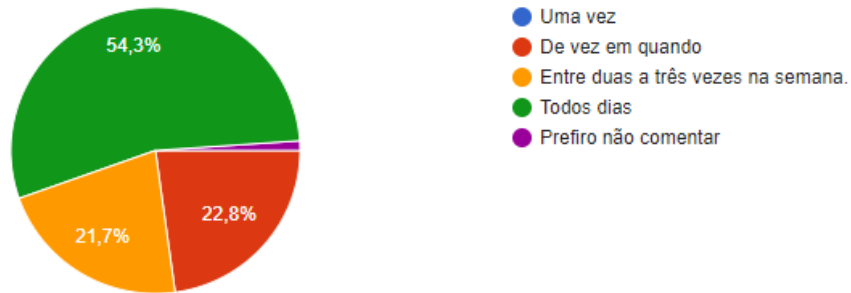
Fuente: Elaboración propia (2024)

Se planteó la pregunta de que, si se reciben comunicaciones, éstas generan algún impacto, o relevancia en la vida cotidiana del público encuestado. En esta

pregunta, hay un cierto equilibrio entre el "No" que marca la diferencia, y el "Quizás", cuando es necesario, puede marcar la diferencia, Figura 12.

Al preguntarles cuál sería el canal de comunicación más efectivo, los encuestados tienen una relación fiel con la plataforma WhatsApp®, el correo electrónico, seguido del push, las redes sociales y finalmente el SMS. El telemarketing, Carta e IVR, son completamente desechables para el público, Figura 13.

Figura 12 - Frecuencia de impactos de las comunicaciones de las empresas que tuvieron alguna interacción



Fuente: Elaboración propia (2024)

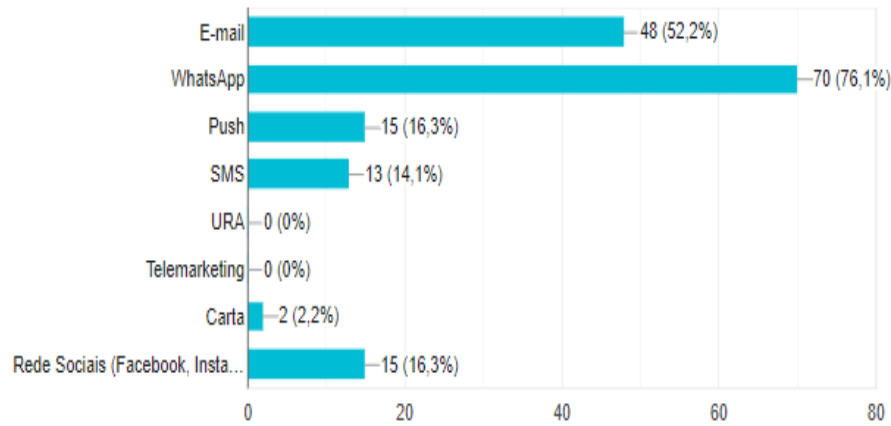
Figura 13 - Para usted, ¿recibir estas comunicaciones tiene algún impacto o diferencia significativa en su vida cotidiana?



Fuente: Elaboración propia (2024)

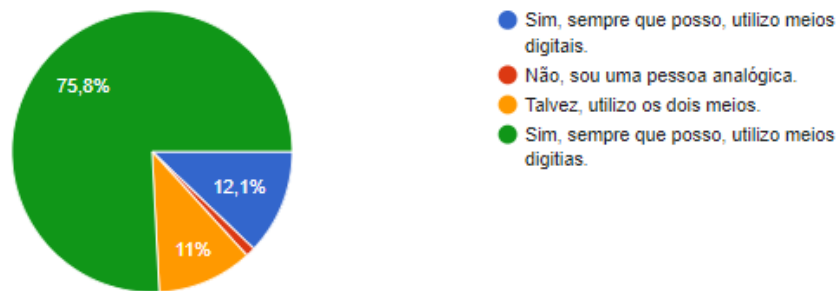
De los entrevistados, casi la totalidad del público se considera personas digitales, es decir, aquellas que se dedican a actividades como compras en línea, banca electrónica, educación a distancia, entretenimiento, trabajo remoto y otras formas de interacción y transacciones que pueden ocurrir en línea, Figura 14.

Figura 14 – A la hora de realizar una compra o recibir una notificación importante, ¿qué canal de comunicación te parece más eficaz?



Fuente: Elaboración propia (2024)

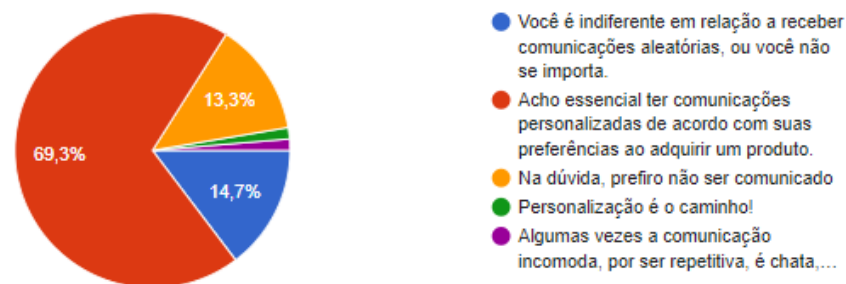
Figura 15 - ¿Te consideras una persona digital?



Fuente: Elaboración propia (2024)

También se puede observar que, aún con algunas consideraciones hechas por algunos participantes de la investigación, piensan que es fundamental contar con comunicaciones personalizadas de acuerdo con sus preferencias a la hora de adquirir un producto, Figura 15.

Figura 16 - En términos de comunicación, ¿cuál es su preferencia?



Fuente: Elaboración propia (2024)

#### 4.2 LECCIONES APRENDIDAS

Conocer los problemas reales del cliente final y desde ahí ayudarle de una forma humana y más efectiva, de hecho, no es una de las actividades más sencillas a realizar, ya que esta debería ser una práctica utilizada por el área de CRM.

No basta con tener una gran base de datos sin su correcta aplicación. Convencer a los grupos de interés dentro de la empresa ALFA fue, de hecho, tanto una



empresa como una empresa desafiante que requiere tiempo, esfuerzo y una estrategia bien pensada.

El tamaño de la empresa, junto con su estructura organizativa establecida y la resistencia al cambio por parte de los empleados, hace que el proceso sea aún más complejo.

Según ZANONE (2007, p. 65) "el concepto de CRM surge de un cambio de paradigma dentro de la empresa; Se basa en un cambio cultural, que es el paso de la visión del producto a la visión del cliente" <sup>2</sup>(traducción propia). Es probable que la empresa ALFA cuente con un gran número de empleados distribuidos en diferentes departamentos y niveles jerárquicos. Esto significa que cualquier cambio cultural debe implementarse de manera coherente e integral, llegando a todos los sectores y equipos. La comunicación efectiva es esencial para garantizar que todos entiendan las razones detrás del cambio y cómo afectará su trabajo diario.

Además, la cultura de una empresa está moldeada durante mucho tiempo por una variedad de factores, a los que se enfrentan hasta el día de hoy, incluido el liderazgo, los valores organizacionales y las prácticas establecidas, por ejemplo, una política de comunicación.

A menudo, los propios empleados pueden resistirse al cambio debido al miedo a lo desconocido, la falta de logro de resultados y el hábito arraigado de las viejas prácticas, además de la falta de comprensión sobre los beneficios de la nueva forma de trabajar.

Otro de los puntos a los que se enfrenta la empresa ALFA es el surgimiento de nuevos retos en el entorno empresarial, sobre todo cuando ya no existiría una cultura de comunicación desenfadada (sin importar el canal), cambios en las preferencias de los consumidores y presiones competitivas.

## 5. CONSIDERACIONES FINALES

A través de la información presentada en conjunto complementada con la investigación realizada (como se presenta en los gráficos de las Figuras anteriores), la empresa ALFA ha trabajado arduamente en el proceso de conquistar, monetizar, retener y retener a sus clientes buscando cada vez más efectividad. El creciente papel del CRM en la vida cotidiana de las personas pone de manifiesto la importancia de contar con datos bien estructurados y herramientas eficaces para su recopilación y análisis. Al invertir en estos recursos, las empresas pueden hacer que la información sea más accesible e interpretable, lo que facilita un enfoque más simplificado y humanizado de la gestión de las relaciones con los clientes. Dicho esto, la búsqueda de esta excelencia puede, por tanto, ayudar a numerosas empresas, entre ellas ALFA, a hacer del área de CRM un diferencial, especialmente en lo que respecta a la relación con sus clientes.

---

<sup>2</sup> "o conceito de CRM vem de uma quebra de paradigma dentro da empresa; ele está baseado em uma mudança cultural, que é a passagem da visão de produto para a visão cliente"

En la estructura organizacional de la empresa ALFA, la adopción de la perspectiva centrada en el cliente emerge como un poderoso facilitador, especialmente en el contexto de las comunicaciones dirigidas. Este enfoque tiene como objetivo garantizar que cada interacción con el cliente sea significativa y esté alineada con sus necesidades individuales. Un elemento central de este proceso es un sofisticado árbol de decisiones, que actúa como el núcleo del equipo, coordinando y dirigiendo las comunicaciones de forma personalizada. Al mapear cuidadosamente las preferencias y características de cada cliente, este árbol de decisión permite que cada cliente, en teoría, reciba comunicaciones que tengan más su perfil, asegurando que resuenen de manera más efectiva, estableciendo la idea principal de un vínculo más fuerte y duradero con el cliente, vea los primeros resultados presentados en los temas anteriores para el producto de Capitalización ofrecido por la empresa.

## REFERENCIAS

Baracho, D. C.; - **Customer Relationship Management (CRM): gestão de relacionamento com o cliente**. Trabalho de Conclusão de Curso, Logística Estratégica e Sistemas de Transporte, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte. 2011.

**Ensine. O que é Marketing Digital: o guia completo para iniciantes**. Disponível em: <<http://ensin-e.edu.br/o-que-e-marketing-digital/>>. Acesso em: 4 maio. 2024.

**Homem Máquina. Aprenda como montar uma árvore de decisão**. Disponível em: <<https://www.homemmaquina.com.br/como-montar-uma-arvore-de-decisao/>>.

Zaniolo, R.; **NBO e análise de churn: estratégias essenciais para sua empresa**. Disponível em: <<https://niteo.com.br/blog/nbo-analise-de-churn-como-aplicar-com-ciencia-de-dados/>>. Acesso em: 4 maio. 2024.

Zenone, L. C.; CRM - Customer Relationship Management. [s.l.] Novatec Editora, p.70, 2007.

Zenone, L. C.; **CRM - Customer Relationship Management**. [s.l.] Novatec Editora, 2007.  
Turcato, A.; **RFV de clientes: o que é Recência, Frequência e Valor?** Disponível em: <<https://crmpiperun.com/blog/rfv-recencia-frequencia-valor/#:~:text=A%20rec%C3%Aancia%20%C3%A9%20calculada%20para>>. Acesso em: 4 maio. 2024.

"Los contenidos expresados en la obra, así como los derechos de autor de las figuras y datos, así como su revisión ortográfica y las normas ABNT son de exclusiva responsabilidad del autor o autores."