AAQ 1744

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO VICERRECTORADO ACADÉMICO DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POST-GRADO MAESTRÍA EN SISTEMAS DE INFORMACIÓN



TRABAJO DE GRADO

Presentado para optar al título de:

MAGÍSTER EN SISTEMAS DE INFORMACIÓN

CRM (ADMINISTRACIÓN DE LAS RELACIONES CON LOS CLIENTES) Y LOS FACTORES CRÍTICOS EN SU IMPLEMENTACIÓN UN MODELO PARA SU DETERMINACIÓN EN EMPRESAS VENEZOLANAS

Autor: Lic. Nelson Antonio Rodríguez López.

Tutor: Ing. Francisco A. Plaza Vegas.

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO VICERRECTORADO ACADÉMICO DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POST-GRADO MAESTRÍA EN SISTEMAS DE INFORMACIÓN

CRM (ADMINISTRACIÓN DE LAS RELACIONES CON LOS CLIENTES) Y LOS FACTORES CRÍTICOS EN SU IMPLEMENTACIÓN UN MODELO PARA SU DETERMINACIÓN EN EMPRESAS VENEZOLANAS

Autor:

Tutor:

Lic. Nelson Antonio Rodríguez López

Ing. Francisco A. Plaza Vegas

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS	vi
RESUMEN	vii
CAPITULO I	
INTRODUCCIÓN	1
CRM Y LOS FACTORES CRÍTICOS EN SU IMPLEMENTACIÓN	3
Planteamiento del problema	3
Justificación e importancia	5
CAPITULO II	
OBJETIVOS	
Objetivo general	9
Objetivos específicos	9
CAPITULO III	
MARCO TEÓRICO	10
Historia del mercado de CRM	13
Definiciones de CRM	15
Motivación para implementar aplicaciones CRMRazones para adoptar <i>CRM</i> : manejar los negocios	21
La industria de CRM Tamaño de la industria de <i>CRM</i> Empresas proveedoras de <i>CRM</i> Tecnología y servicios	23 25
Tecnología de Información para CRM Tipos de tecnología <i>CRM</i>	

Arquitectura técnica de CRM	30
Tareas CRM claves	
Principios de CRM	
Influencia de la tecnología de información (IT) en CRM	36
Consultores CRM	37
Selección del software CRM	38
Retorno sobre la inversión en la implementación	42
Costos y tiempo de implementación	42
Beneficios	42
ROI de proyectos CRM	44
Limitaciones de CRM	44
Privacidad de los clientes	
Madurez técnica	
CRM y la realidad	46
Casos de estudio	50
CAPITULO IV	
MARCO METODOLÓGICO	51
Estrategia metodológica	51
Diseño y tipo de investigación	51
Definición de las variables	52
Definición conceptual	
Definición operacional	
Investigación de campo	55
Población, unidad de análisis y muestra	
Proceso de recolección de datos	57
Factibilidad del estudio	50
Aspectos Éticos	
Aspectos Éticos CAPITULO V	

CAPITULO VI

DESARROLLO Y PRESENTACIÓN DEL MODELO	63
Metodología	64
El modelo	66
CAPITULO VII	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	89
Conclusiones	89
Recomendaciones	93
DEFINICIÓN DE TÉRMINOS	101
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	105
ANEXO I: CASOS DE ESTUDIO	111
ANEXO II: DOCUMENTOS-OPINIONES SOBRE FACTORES CRÍTICOS	124
ANEXO III: CLIESTIONARIO	125

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla I. Capacidades de la automatización de la Fuerza de Ventas (SFA)	12
Tabla II. Capacidades de Servicio al Cliente (CS)	12
Tabla III. Participación de mercado	14
Tabla IV. Estimado del tamaño del mercado CRM	24
Tabla V. Principales empresas vendedoras de CRM	26
Tabla VI. Software CRM v sus funcionalidades	26
Tabla VII. Influencia de la tecnología de información en CRM	37
Tabla VIII. Principales sistemas CRM y sus funcionalidades	40
Tabla IX. Principales sistemas CRM y su escalabilidad	41
Tabla X. Gasto anual de CRM (en Millones de \$)	42
Tabla XI. Distribución del costo	42
Tabla XII. Beneficios del proyecto CRM	43
Tabla XIII. Definición de las Variables	53
ÍNDICE DE FIGURAS	
Figure II Componentes CDM	20
Figura I: Componentes <i>CRM</i> Figura II: Evolución estimada del mercado <i>CRM</i>	24
Figura III: Evolucion estimada del mercado CRIVI	28
Figura III: El Ecosistema de CRM	31
Figura IV. Arquitectura <i>CRM</i> Figura V. Principios básicos de la cadena valor	32
Figura VI. Procesos y funciones de <i>CRM</i>	33
Figura VII. Componentes funcionales de la arquitectura CRM	34
Figura VIII. Espectro de las funcionalidades de <i>CRM</i>	38
Figura IX. Causas de fallas para obtener beneficios <i>CRM</i>	48
Figura X. El ciclo de madurez de Gartner	49
Figura XI. Tecnologías/conceptos <i>CRM</i> en el ciclo de madurez Gartner	49
Figura XII: Estrategia metodológica, esquema explicativo	60
Figura XIII. Importancia de los Factores Críticos	68
Figura XIV. Modelo de Implementación <i>CRM</i> basado en Factores Críticos	69
Figura XV. Definición de la visión <i>CRM</i>	70
Figura XVI. Factor: La Infraestructura	71
Figura XVII. Factor: La Data	
Figura XVIII. Factor: El Proyecto	76
Figura XIX. Factor: La Planificación	.77
Figura XX. Factor: El Presupuesto	78
Figura XXI. Factor: La Gente	80
Figura XXI. Factor: La Estrategia	.82
Figura XXIII. Factor: Los Procesos	85
Figura XXIV. Factor: Los Clientes	87
Figura XXV. Importancia de los Factores Críticos	91
Figura XXVI. CRM Factores Críticos – Importancia	91
rigura AAVI. CRIVI Factores Criticos – importancia	. 11

Resumen

Existe actualmente un creciente interés en proyectos *CRM* - Customer Relationship Management; Manejo de Relaciones con los Clientes – que permite identificar, satisfacer, retener y maximizar el valor de los mejores clientes de una empresa. Sin embargo, una mala implementación de *CRM* puede constituir un costoso error.

La implementación de un proyecto *CRM* es un proceso complejo. Al igual que con los proyectos *ERP*, la implementación de un sistema *CRM* no aporta en si misma una diferencia esencial a una empresa o la hace más competitiva; es la estrategia de *CRM* y su manejo especifico lo que conlleva a mejorar la competitividad de una empresa.

"Durante el año 2004, 55% de las iniciativas de CRM fallarán para alcanzar beneficios objetivos." [Gartnet Group, Mercuri consulting paper, junio 2002]

"Mas del 60% de los proyectos para instalar sistemas CRM fallan." [Mike Cleary, Interactive Week, Mercuri consulting paper, junio 2002]

La realidad es que frecuentemente los proyectos *CRM* son costosos y fallar es altamente probable. De allí la gran utilidad de aprender de aquéllos que han implementado exitosamente proyectos de *CRM* y así evitar cometer los mismos errores. Surge, por tanto, la necesidad de indagar y descubrir, a través de la búsqueda y experiencia en implementaciones de *CRM* en empresas localizadas en Venezuela, algunos lineamientos que permitan determinar cuáles son los Factores Críticos en la implementación de soluciones *CRM* que conducen al éxito de estos proyectos.

Para llevar a cabo esta investigación se realizó un estudio transversal descriptivo, en seis (6) empresas, todas establecidas en Venezuela y pertenecientes a diversos sectores de la industria, ideándose para ello un cuestionario de recolección de datos que tuvo por objeto evaluar y conocer la opinión de los líderes del proyecto *CRM* en estas empresas.

Los resultados del trabajo de investigación permitieron, en primera instancia, determinar nueve factores, que tienen diversos grados de incidencia y de especial importancia, en cualquier proyecto de implementación de una solución *CRM*: Estrategia, Data, Proyecto, Procesos, Presupuesto, Planificación, Infraestructura, Gente y Clientes.

En segunda instancia, permitió desarrollar un "Modelo de Implementación de *CRM* basado en Factores Críticos", de gran utilidad como referencia, para empresas que desean emprender proyectos de esta naturaleza.

Introducción

CRM (Customer Relationship Management) es un novedoso concepto gerencial que ocupa particularmente a las empresas más exitosas del mundo. Comprende la metodología, disciplina y tecnología (eminentemente materializada bajo la forma de software) que tiene por objeto automatizar y mejorar los procesos de negocio asociados a la gestión de la relación de la empresa con sus clientes; principalmente en las áreas de venta, mercadeo, servicios de atención al cliente y soporte, con el fin último de incrementar los beneficios mediante la optimización, personalización y diferenciación de dichas relaciones con los clientes [Vegas, 2000]. La implementación de una solución tan ambiciosa como lo es CRM no es una tarea fácil de lograr, pues depende en gran medida, de acuerdo con la opinión de los expertos, de un conjunto de variables organizacionales a las que es necesario monitorear y dar seguimiento para asegurar el éxito, y a las cuales nos referiremos a lo largo de este trabajo como FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO (FCE) o simplemente FACTORES CRÍTICOS. Como señalan Edwards, Ward y Bytheway (1998) "Los FCE son las cosas que tienen que funcionar correctamente si se trata de alcanzar los objetivos...Los FCE han de ser el resultado del análisis que la dirección haga de los objetivos que ha establecido. Tiene muy poco sentido fijar objetivos si no se lleva a cabo algún proceso para identificar las acciones clave que son necesarias para alcanzarlos. Los FCE introducen metas intermedias que se constituyen en etapas esenciales o condiciones previas para la consecución de los objetivos a largo plazo". Este trabajo de investigación tiene por objeto determinar, precisamente, cuáles son esos "Factores Críticos" en el ámbito de las empresas venezolanas y desarrollar un modelo de implementación.

En el contexto de este trabajo el término "modelo" se refiere al marco de trabajo, conjunto de reglas generales, normas, conjunto de criterios y orientaciones de carácter teórico útiles para apoyar la implementación de *CRM*. Atiende a la definición de *modelo normativo* enunciada por Murdick (1988) "Los modelos

normativos son aquellos que ofrecen las mejores respuestas a un problema. Proporcionan cursos recomendados de acción".

El trabajo de investigación se estructuró en siete capítulos, dispuestos de la siguiente manera:

- Capítulo I: Incluye el planteamiento del problema y su delimitación. Muestra el enunciado propiamente dicho y describe brevemente todo su entorno y la justificación de la investigación.
- Capitulo II: Presenta el objetivo general y los objetivos específicos derivados del planteamiento del problema.
- Capítulo III: Contiene el marco teórico donde se muestran los antecedentes de la investigación, los cuales sirven para ubicar al lector en el contexto que guarda relación con el tema.
- Capítulo IV: Contiene la estrategia metodológica diseñada para dar respuesta a los objetivos de la investigación que fueron planteados.
- Capítulo V: Presenta el marco referencial de las empresas seleccionadas para el estudio. Incluye un breve perfil corporativo de cada empresa.
- Capítulo VI: Incluye la presentación y análisis de los resultados obtenidos en la investigación gracias a la aplicación del instrumento diseñado para el estudio. Presenta el modelo para la determinación de los Factores Críticos del éxito, objetivo de esta investigación.
- Capítulo VII: Contiene las conclusiones y recomendaciones obtenidas después del análisis de los resultados.

Capítulo I

CRM y los Factores Críticos en su Implementación

Planteamiento del problema

Buscando aumentar sus ingresos en un entorno cada vez más exigente, las empresas están redefiniendo sus procesos internos, orientándolos hacia los consumidores. Hasta el año 2001, los proveedores de soluciones de *Planificación de Recursos Empresariales (ERP- Enterprise Resource Planning)* se esforzaban para que el mercado entendiera la importancia de implantar sistemas integrales de procesamiento de la información administrativa y operacional. Ahora, con la consolidación de Internet, esos mismos proveedores de tecnología están haciendo girar el timón hacia las soluciones de *Front Office* (mercadeo, venta y servicio al cliente) en un esquema que propone la integración de los procesos internos con la gerencia del conocimiento y el contacto con los usuarios. De esta manera, con la bandera de un nuevo modelo de gestión de clientes llamado *CRM (Customer Relationship Management)*, prometen revolucionar la forma de operar dentro de las empresas.

A simple vista lo que viene sucediendo en el mundo es que la mayoría de las empresas están girando su foco de lo que es el *Back Office* (distribución, producción, finanzas, contabilidad, etc.), hacia el *Front Office*. En efecto la gran mayoría de las empresas han solucionado sus problemas transaccionales. Por tanto, contar con una plataforma integrada de información para el manejo de las transacciones internas al parecer ya no representa una ventaja competitiva.

En medio de este cambio paradigmático, el *ERP* esta dejando de tener un valor estratégico como competencia distintiva y ese valor esta siendo remplazado por la capacidad de las empresas de hacer negocios y comercio electrónico a través de Internet. El futuro es integrar los *ERP* con el comercio electrónico, de modo que el manejo y atención de los clientes se realice a través de la Red, porque todo indica que es en Internet donde reside ahora la ventaja operacional de las empresas, y donde se puede conocer a los clientes, atenderlos mejor, enfocarse en aumentar

las ventas, reducir costos, ampliar mercados y por supuesto multiplicar ganancias [González, 1999].

Esta tendencia está basada en la estrategia de alinear todas las dependencias funcionales de una organización hacia la atención del cliente. Apoyada en el auge reciente de los *ERP*, la tecnología *CRM* promete llevar la batuta en soluciones de gestión en el corto plazo, a juzgar por el acelerado crecimiento que firmas como AMR Research refieren, pronosticando que el mercado mundial alcanzará 64 billones de dólares al cierre del año 2005 y mantendrá un índice de crecimiento interanual de 60%, toda vez que el mercado de las aplicaciones de *front-office* ha penetrado tan solo 5% de clientes potenciales.

En la misma tónica, IDC (International Data Corp.) asegura que Inglaterra, un país con reconocida cultura en la atención al cliente, fue el mercado *CRM* más próspero de Europa en 1999, año en que el país logró un 29% de las ventas mundiales. Sin embargo, el crecimiento de Francia y Alemania hace suponer que superaran las ventas inglesas en el año 2004. Estos tres países que representan el 63% del mercado europeo, según IDC, perderán a su vez terreno ante el crecimiento esperado de las ventas en otras naciones.

En cuanto a Latinoamérica fuentes confiables señalan que SAP, cuenta con el mayor porcentaje de colocaciones en la región en el rubro de grandes empresas con su solución empresarial *ERP* con un 73%, pisándole los talones Oracle, J.D.Edwards y Peoplesoft, en tanto que en *CRM*, Siebel es la que lidera con un 36%, seguida por SAP con un 32%, PeopleSoft 19% y Oracle con un 13%.

De acuerdo con el último reporte de IDC para América Latina, el mercado de aplicaciones CRM declinó 17% en el 2002 para situarse en \$75.1M, pero se espera su repunte en el bienio 2003-2004.

En Venezuela, si bien apenas empieza a conocerse desde el punto de vista teórico y conceptual la filosofía *CRM*, ya más de 20 corporaciones, con sede en el país, han emprendido algún tipo de implantación tecnológica relacionada con

aplicaciones y servicios de este tipo, dando cuenta de un tímido aunque aparentemente seguro despegue.

Existe un número importante de aplicaciones *Customer Relationships Management (CRM)* disponibles hoy día en el mercado. Por tanto, resulta fundamental una correcta selección del producto adecuado para la automatización de las funciones de ventas, mercadeo y servicios. Si bien es cierto que la selección es importante, esta debe considerarse como una etapa del complejo proceso de implementación que asegurará el esperado *Retorno de la Inversión (ROI)* ya que una adecuada selección de la tecnología *CRM* no garantiza el éxito de su posterior implementación. De allí que este trabajo de investigación pretende desarrollar, un modelo que permita determinar los Factores Críticos que intervienen en la implementación de estas soluciones en las empresas venezolanas.

Justificación e importancia

En los últimos años, una nueva categoría de productos está acaparando la atención y los recursos de medianas y grandes empresas. Esta nueva categoría se ha dado a conocer en forma genérica como *CRM* o de manera mas amplia como *ERM* (Enterprise Relationship Management – Administración de las Relaciones en la Empresa).

¿Qué se esconde detrás de estos términos? En síntesis, una idea fundamental: lograr que las personas se sientan satisfechas, e incluso orgullosos de su condicion como clientes de una empresa determinada. Si bien este concepto, a primera vista, parece exagerado, cuando se indaga sobre los factores relacionados se observa que no está tan lejos de ser una verdad a secas. Los avances de la tecnología, la especialización de los mercados, la diversidad de productos y la facilidad de acceso a los mismos hacen que solamente los clientes orgullosos o satisfechos permanezcan leales a una empresa a lo largo del tiempo.

Durante la década de los años noventa, las aplicaciones *ERP* surgieron como concepto para responder a los requerimientos de información de ese momento. Estas soluciones contemplaban las diferentes áreas de la empresa como sistemas interactivos entre sí y fueron precursoras en el uso de tecnología *cliente—servidor*. Estos sistemas tuvieron su origen en la necesidad de reorganizar en forma integral todas las diversas áreas de las compañías, necesidad que se vió confirmada o reafirmada, en algunos casos, por el advenimiento del año 2000 y la falta de preparación de los viejos sistemas para los dígitos tan temidos. El objetivo final de la implementación de soluciones *ERP* era lograr eficiencia en los procesos para reducir los costos y aumentar así la rentabilidad de las empresas emprendedoras.

Pasada esta etapa, donde las grandes empresas ya han ajustado, revisado y redefinido sus procesos y han quedado atrás los proyectos "Año 2000", el objetivo de aumentar el rendimiento prevalece, pero con una orientación estratégica distinta. Ahora el énfasis, más que en reducir costos, se coloca en aumentar las ventas y ello, desde luego, depende de un factor fundamental: los clientes.

De un objetivo donde el centro era operativo y el crecimiento se relacionaba directamente con la reducción de costos, el foco de atención pasó al cliente, considerándolo el centro del negocio y relacionando el crecimiento de la empresa a los niveles de lealtad y fidelidad que puedan establecerse con él.

Según vaticinan los expertos, las empresas exitosas serán aquellas con procesos de negocios enfocados en los clientes, con personal orientado al servicio y con una infraestructura de información centrada en el cliente, y es por ello que las soluciones *CRM* constituyen un punto fundamental para responder a los requerimientos de esta nueva tendencia [Jebsen, 2000].

Algunas cifras recopiladas de estudios realizados en todo el mundo demuestran el estado actual de este incipiente mercado y la importancia del conocimiento del cliente:

- 69% de los clientes se pierden por la baja calidad del servicio, 13% por problemas de producto y 9% por precio (Michaelson & Associates).
- 20% de las ventas consumen entre el 60 y 80% de los recursos de atención al cliente (AMR Research).
- 50% de los clientes se pierden cada 5 años (Harvard Business Review).
- Cuesta 10 veces más adquirir un nuevo cliente que conservar uno actual, y si la tasa de retención se aumentara de un 10 a un 15 % se duplicarían las ganancias (AMR Research).
- 93% de los presidentes de empresas consideran la gestión integral de clientes como uno de los dos factores más críticos para el éxito y la competitividad (Aberdeen Group).
- En cuanto a la implementación concreta de una solución CRM, Onyx Software realizó estudios a partir de una muestra de 300 compañías donde se implementó la suite de su autoría, concluyendo que los siguientes beneficios fueron logrados:
 - Se incrementó en un 70 % la resolución de incidentes, en el primer llamado, en áreas de soporte al cliente.
 - Se redujeron en un 50 % los tiempos para preparar y generar literatura relativa a productos y servicios.
 - o Se redujeron en un 500 % los tiempos para generar reportes.
 - o Se redujeron en un 67 % los costos para captar posibles clientes.
 - o Se aumentó en un 50 % la eficiencia en ventas.

Venezuela no está ausente de esta tendencia mundial. Algunas de nuestras empresas ya tienen planes concretos para desarrollar proyectos de implementación de soluciones *CRM*, reconociendo en esta tecnología una

necesidad imperiosa para sobrevivir y obtener ventajas competitivas. Desde este punto de vista es de fundamental importancia contar con un modelo, marco de trabajo o conjunto de criterios que sirva como orientación para la implementación de una solución *CRM* basado en estos Factores Críticos adaptados a nuestra realidad como país y producto de nuestra propia experiencia con la finalidad de permitir a nuestra empresa ser más exitosa en sus proyectos. La investigación, propósito de este trabajo, encuentra su justificación en la importancia que tendrá como apoyo y contribución al desarrollo exitoso de proyectos de implementación de soluciones *CRM* en empresas venezolanas.

Capítulo II

Objetivos

Objetivo general

Desarrollar un modelo que permita determinar cuáles son los *FACTORES CRÍTICOS* en la implementación de soluciones *CRM* en las empresas venezolanas.

Objetivos específicos

- Investigar cuáles son los Factores Críticos que intervienen en la implementación de una solución CRM, de acuerdo con la opinión de los expertos, consultores, CCO (Chief Customer Officer), CIO (Chief Information Officer), CEO (Chief Executive Officer), académicos, empresas proveedoras de software CRM y fuentes bibliográficas relacionadas con el tema.
- Precisar cuáles de esos Factores son aplicables en el ámbito de las empresas venezolanas.
- Determinar cuáles son los Factores propios, si los hay, derivados de la realidad y experiencia venezolana.
- Obtener una evaluación de estos Factores y clasificarlos de acuerdo a su importancia.
- Presentar un conjunto de criterios y orientaciones que en el contexto de este trabajo se denomina "modelo", que sirva como apoyo teórico a las empresas venezolanas para determinar, valorar y priorizar cuáles son los Factores Críticos que intervienen en la implementación exitosa de una solución CRM.

Capitulo III

Marco Teórico

Hace más de un siglo, antes de la llegada del automóvil, el supermercado, y el centro comercial en cualquier pequeña ciudad, la gente iba a la tienda más cercana de su vecindario a comprar bienes. El propietario y su reducido personal conocían al cliente por su nombre y sabían sus preferencias. El cliente permanecía leal a la tienda, regresaba y realizaba repetidas compras. Esta estrecha relación con los clientes desapareció cuando las ciudades crecieron, y la población se mudó del campo a las grandes áreas urbanas. El consumidor podía trasladarse con facilidad y se establecieron, por tanto, supermercados y tiendas por departamentos enfocados en alcanzar economías de escala a través del mercadeo masivo.

Aunque los precios eran bajos y los bienes más uniformes en calidad, la relación entre consumidores y comerciantes se hizo impersonal. La necesidad de una relación estrecha entre comerciantes y consumidores llegó a considerarse como cosa del pasado. Como resultado, el consumidor se hizo desleal, cambiándose al suplidor que le abasteciera del producto al menor costo y/o con las mayores facilidades.

Los últimos años hemos visto el avance de *Customer Relationship Management* como un importante enfoque de negocios. Su objetivo es retornar al mundo del mercadeo personal. El concepto mismo es relativamente simple. En lugar de mercadear en masa, la idea es mercadear a cada cliente individualmente. En este enfoque uno-a-uno, la información (por ejemplo: compras previas, necesidades, preferencias) es usada como marco para ofrecer al cliente lo que es más probable que se acepte. Este enfoque está haciéndose posible gracias al uso de la tecnología de información.

Es necesario recordar que CRM es un acrónimo de Customer Relationship Management, no de Customer Relationship Marketing. Management es un

concepto mucho más amplio que *Marketing* en virtud de que abarca gerencia de mercadeo, gerencia de manufactura, gerencia de recursos humanos, gerencia de servicios, gerencia de ventas y gerencia de investigación y desarrollo. De allí que el *CRM* requiere que toda la organización adopte un enfoque – centrado en el cliente – y no una simple estrategia de mercadeo.

En efecto, *CRM* involucra todas las funciones corporativas (mercadeo, manufactura, servicio al cliente, ventas, servicio) que requieren contacto con los clientes directa o indirectamente. El término "punto de contacto" se usa en *CRM* para referirse a los múltiples canales mediante los cuales los clientes y las empresas interactúan.

Historia del mercado de CRM

Antes del año 1993, *CRM* incluía dos grandes mercados [Financial Times, 2000, p.25]:

- 1 Automatización de la Fuerza de Ventas (SFA Sales Force Automation).
- 2 Servicio al Cliente (CS Customer Service).

La Automatización de la Fuerza de Ventas fue inicialmente diseñada para asistir a los vendedores en el manejo de sus puntos de contacto y para proveerlos con calendarios de los eventos relacionados con sus clientes. Los *SFA* se ampliaron significativamente para incluir administración de oportunidades, apoyando así las metodologías de ventas y la interconexión con otras funciones de la empresa como producción y administración, entre otras. La Tabla I muestra las capacidades actuales de *SFA*.

Tabla I. Capacidades de la automatización de la Fuerza de Ventas (SFA)¹

- Administración de Contactos: mantener información de clientes y la historia de los contactos de los clientes existentes.
- Administración de Actividades: proporciona planificación de calendario para el personal de ventas.
- Administración de Comunicaciones: comunicaciones vía correo electrónico, fax, etc.
- Pronósticos: asistir en las metas futuras de ventas, mercados metas y proyecciones.
- Administración de Oportunidades: manejar oportunidades para nuevos clientes.
- Administración de Ordenes: obtener cotizaciones en línea y transformar pedidos en órdenes.
- Administración de Documentos: desarrollar y recuperar reportes administrativos y documentos estandarizados y personalizados.
- Análisis de Ventas: analizar data de ventas.
- Configuración de Productos: ensamblar productos alternativos, especificaciones y precios.
- Enciclopedia de Mercadeo: proporcionar información actualizada de productos, precios, promociones, competencia

Fuente: http://www.benchmarkingreports.com/salesandmarketing/sm115_sfa_profiles.asp

A diferencia de SFA, Servicios al Cliente (CS) es una actividad que se realiza después de la actividad de ventas, para satisfacer a los clientes. La meta de Servicios al Cliente es resolver internamente y/o externamente los problemas de los clientes en forma rápida y eficaz. Ofreciendo pronta y segura respuesta a los clientes, la empresa puede ahorrar costos e incrementar los ingresos y la lealtad del cliente. Tal como muestra la Tabla II los servicios al cliente incluyen administración de centros de llamadas (call center), administración de servicios en el campo y administración de centros de soporte (help desk).

Tabla II. Capacidades de Servicio al Cliente (CS)²

- Administración de Centros de Llamadas.
 - Proporcionar la automatización, enrutamiento y seguimiento de llamadas.
 - Captar la información de retroalimentación del cliente para la medición de desempeño, control de calidad y desarrollo de productos.
- Administración de Servicios de Campo.
 - Localizar, planificar y despachar a la gente correcta, con los repuestos correctos en el momento correcto.
 - Registrar los materiales, gastos y tiempo asociados con las órdenes de servicio.
 - Visualizar la historia de los clientes.
 - Buscar soluciones probadas.
- Administración de Centros de Soporte.
 - Solucionar problemas a través de la búsqueda en bases de datos del conocimiento.
 - o Iniciar, modificar y hacer seguimiento a los problemas reportados.
 - Proveer las actualizaciones, parches y nuevas versiones.

Fuente: http://www.clarify.com/products/suite/service/http://www.peoplesoft.com/en/us/products/applications/crm/product content.html

¹ Traducción libre del autor

² Traducción libre del autor

Hoy en día *CRM* incluye todas las aplicaciones de cara al cliente [Emerging Market Technologies, 2000]:

- Automatización de la Fuerza de Ventas (SFA).
- Servicios al Cliente (CS).
- Administración de Mercadeo y Ventas (SMM).
- Administración de Actividades y contactos.

Principales proveedores de soluciones CRM

Los principales proveedores han cambiado en el tiempo. En el año 1993, los líderes de *SFA* eran Brock Control, Sales Technologies y Aurun. Brock Control cambio su nombre por Firstwave Technologies, Inc. En 1998, Sales Technologies se fusionó con Walsh Internacional y ahora esta consolidada como SYNAVANT Inc. para proveer servicios a las industrias de la salud y farmacéutica. Aurum se unió con Baan, la cual fue adquirida por Invensys PLC en Junio de 2000 [Invensys, 2000].

En el área de CS, Scopus, Vantive y Clarify eran los mayores proveedores. Sin embargo las cosas cambiaron en pocos años:

- Siebel se fusionó con Scopus en 1995 y dominaron el mercado CRM consolidado con 68% de participación.
- Vantive fue adquirida por PeopleSoft en 1999.
- Clarify fue adquirida por Nortel en 1999.

En 1998, el mercado *CRM* estaba integrado por Siebel, Vantive (ahora PeopleSoft), Trilogy, Clarify (ahora Nortel) y Oracle en este orden más otras 20 empresas con pequeña participación de mercado [Financial Times, 2000, p.1].

Al comienzo del año 2000, Siebel Systems Inc. era el líder del mercado con un 35% de participación. Vantive (PeopleSoft) y Clarify Inc. (Nortel) le siguen. SAP y Oracle Corporation introdujeron nuevas aplicaciones al mercado basados en sus capacidades en el desarrollo de software. Recientemente entraron Silknet Software, E.piphany, y netDialog ofreciendo aplicaciones Web y servicios. [Hamm, 2000]

Oferta actual

La aplicación actual de Siebel provee un sistema de información de clientes, un sistema de información de productos, un sistema de información de la competencia y un sistema de soporte para las decisiones con una gran base de datos. [Financial Times 2000, p.25]

Hoy en día, los rápidos avances de las tecnologías de redes y comunicaciones obligan a las compañías *CRM* a moverse conjuntamente con nuevas tecnologías tales como *Data Warehousing, Knowledge Management y Portales Web*. [Howlett, 1999] Adicionalmente se genera un movimiento contrario cuando muchas compañías, especializadas en otros campos como *Data Warehousing y Enterprise Resource Planning (ERP*), están ofreciendo software *CRM*.

La Tabla III muestra los estimados de participación de mercado para 2002 medidos en función de los ingresos por venta de nuevas licencias de los cinco principales vendedores de *CRM*.

Tabla III. Participación de mercado

Compañía	Participación de Mercado 2002 (%)	Participación de Mercado 2001 (%)
Siebel	24.9	28.5
SAP	15.9	10.9
PeopleSoft	4.3	3.9
Oracle	4.3	5.5



Fuente: [Gartner Dataquest, 2003]

Definiciones de CRM

Una gran variedad de definiciones de *CRM* circundan el mercado pero una de las más completas es la de Gartner Group. "CRM es una estrategia de negocios que consiste en organizarse por segmentos de clientes, promocionar comportamientos que satisfagan al cliente e implantar procesos centrados en el cliente (el ¿Cómo?); cuyo resultado optimiza la rentabilidad, las ventas y la satisfacción del cliente (el ¿Por qué?)."

La gerencia de relaciones con el cliente (*CRM*), se ha convertido en una moda de la que todos hablan pero pocas son las empresas que aplican el concepto. *CRM* es una estrategia de negocios, tal como lo manifiesta Franklin Galárraga, Director General de CRMLatino.com. "CRM implica un rediseño de las actividades funcionales de cada organización. Es una reingeniería de procesos que requieren tecnología (software) para su desarrollo. Esta definición refuerza el entendimiento de que *CRM* es una reacción en cadena más que un proceso discreto que se puede agregar a la organización sin afectar al resto."

De acuerdo con Menzigian (1999) "en la actualidad no está bien definido el espacio teórico del *CRM* ya que es una tecnología relativamente nueva y además surgió con las tecnologías emergentes de *eBusiness* e *eCommerce* y podría decirse que *CRM* esta enmarcado dentro de ellas".

El enfoque *CRM* más que una herramienta tecnológica es una estrategia; en general es un proceso que utiliza una serie de tecnologías. Según Flanagan (2000) "*CRM* es un proceso que consiste en adquirir y desarrollar conocimiento a cerca de los clientes, que facilite a las compañías ofrecer sus productos y servicios de manera eficiente".

Menzigian (1999), define *CRM* como " la consultoría, la integración de sistemas, outsorcing y el entrenamiento requerido para diseñar, construir y llevar a cabo procesos y sistemas que ayuden a las corporaciones a atraer, retener, proveer servicios y expandir las relaciones con los clientes, con el fin de generar beneficios de negocios y mejorar la experiencia comercial del consumidor. Estos sistemas y procesos típicamente incluyen ciertas interacciones con el cliente, automatización de mercadeo, servicios al cliente en línea y automatización de los procesos de ventas".

Liz Shahnam, una analista de *CRM* del META Group dice, "*CRM* es una término que realmente no es nuevo. Lo que es nuevo es toda la tecnología que permite hacer lo que antes se hacía en las tiendas de la esquina. El dueño tenía pocos clientes y suficiente memoria para llevar un registro de los gustos de cada cliente. Lo que hace la tecnología es permitirnos regresar a ese tipo de modelos de negocio".

De acuerdo a Shahnam, una forma correcta de definir *CRM* es "una filosofía que coloca al cliente en el punto indicado que provoca una relación más íntima con el cliente".

Mike Littell, presidente de la división de *CRM* de EDS opina, "Nosotros vemos el *CRM* más como una estrategia que como un proceso. Está diseñado para entender y anticipar las necesidades de nuestros clientes y nuestros prospectos. Una vez que se entiende esto y se implanta existe toda una tecnología que ayuda a desarrollar la base de datos de los clientes y a consolidar toda la información para apoyar la estrategia de *CRM*".

Jim Dickie, socio de Boulder-Based Insight Technology comenta que la idea básica detrás del *CRM* es sencilla, lo que causa problemas es la implementación. Opina que "los altos ejecutivos sufren de la fiebre de la tecnología, aman los atajos y tratan de realizar las cosas con urgencia. Tan pronto como alguien en la industria hace algo bien, todos quieren saltarse los pasos básicos y encontrar una solución al instante. Cuando ven que su competencia implantó con éxito una

solución, simplemente ordenan la misma solución para su empresa. Existe tanta presión en los directivos que normalmente hacen las cosas sin saber si son correctas."

Dick Lee un experto en *CRM* y mercadotecnia y autor del libro "The Customer Relationship Management Planning Guide" (Guía para planear el Manejo de la Relación con el Cliente) define *CRM* como "Una estrategia de negocios centrada en el cliente que obliga a la empresa a realizar diversos cambios en sus funciones y demanda un proceso de reingeniería que sea apoyada y no manejada por la tecnología del *CRM*. Es decir, Primero se cambia la visión del negocio, después se realiza una reingeniería en las funciones y procesos de la empresa para soportar esta nueva visión y por último y hasta tener lo anterior listo, se empieza a evaluar a los proveedores de software de *CRM*". De acuerdo con Lee, la impresión que tienen los Directores es que el *CRM* es un software y la forma más fácil de disuadirlos de esto es mostrándoles, que no sólo con instalar un software de *CRM* la empresa va a tener mejor relaciones con sus clientes, sino que es necesario realizar un cambio en la organización.

Bob Thompson presidente de Front Line Solution se mantiene en su posición de "ninguno de los elementos de un *CRM* exitoso necesariamente tiene que incluir a la tecnología. *CRM* es simplemente un proceso con el objetivo de hacer que las relaciones de negocio sean rentables. Para alcanzar esta meta, mercadotecnia, ventas y servicio al cliente tienen que trabajar como equipo y compartir información. Las aplicaciones de un software de *CRM* ayudan a este proceso".

Bill Brendler, presidente de Brendler y Asociados comenta "un *CRM* exitoso siempre empieza desde los directivos. Si ellos no guían el cambio, este no sucederá. El cambio en una organización estable es difícil y aquí es donde se inicia el trabajo pesado. La gente quiere imponer la tecnología y nosotros tratamos de decirles que esto no se trata de tecnología sino de una nueva forma de hacer las cosas, una nueva forma de hacer negocios".

El tener una visión es indispensable de acuerdo a Brendler y también lo es el tener un compromiso y gente dispuestos a guiar el cambio. Un hombre sabio dijo, "donde no hay una visión, la gente perece". "Si un Director no entiende a la perfección lo que *CRM* significa para la compañía, estoy seguro de que va a fracasar", comenta Brendler.

CRM es un nuevo concepto de gerencia basado en el uso intensivo de tecnología de sistemas de información. Se trata de, una arquitectura que brinda soporte a los procesos empresariales donde interviene el cliente, fundamentalmente a nivel del front-office, con un enfoque innovador que consiste en la creación de un repositorio de información alrededor del cliente como entidad.

En virtud de que *CRM* es una arquitectura centrada en el cliente, *CRM* es una solución que permite reunir información sobre su comportamiento, además de que, en cada interacción que el cliente realiza con la empresa, la persona o sistema que le atiende dispone de información exhaustiva de todos los eventos significativos de su relación con él, lo que se traduce en una atención personalizada, contextualizada y proactiva.

Además de la gestión de las interacciones con los clientes, *CRM* tiene una importante relación con las herramientas de *Business Intelligence* (Inteligencia de Negocios), orientadas al conocimiento de clientes y mercados. Permite aprovechar la riqueza del repositorio de clientes para segmentar y dirigir eficazmente las campañas, crear reglas de aplicación en venta cruzada, mejorar el sitio Web analizando la cadena de clicks (*clickstream*) etc.

Las aplicaciones CRM cubren los siguientes departamentos y funcionalidades:

Mercadeo:

- Gestión de campañas (concepción, planificación, despliegue, seguimiento).
- Segmentación y agrupamiento.
- Modelos de comportamiento.

Ventas:

- · Directas.
- Móviles.
- Tele-venta.

Centros de Contacto (disponible en la Web):

- Campañas salientes.
- Llamadas entrantes.
- Servicios.
- Servicios de campo.

Tradicionalmente las estrategias de mercadeo para incrementar la participación de mercado estaban enfocadas en las cuatro P (Precio, Producto, Promoción y Plaza). La preocupación principal era incrementar el volumen de transacciones entre vendedores y compradores [Wyner, 1999]. El volumen de transacciones era considerado una buena medida del desempeño de las estrategias y tácticas de mercadeo. *CRM*, por su parte, es una estrategia de negocios que va más allá de incrementar el volumen de transacciones. Sus objetivos son incrementar la utilidad, los ingresos y la satisfacción de los clientes. Para lograr estos objetivos *CRM*, la empresa requiere de un conjunto de herramientas, tecnologías y procedimientos que promuevan la relación con los clientes para incrementar las ventas [Sweeney Group, 2000]. *CRM*, por tanto, es principalmente una estrategia de negocios y procesos en lugar de una tecnología.

CRM tiene tres componentes (Figura I):

- Clientes.
- Relaciones.

Administración.

CRM trata de mantener una "única visión integral del cliente" y un "enfoque centrado en el cliente" [Roberts-Witt, 2000].

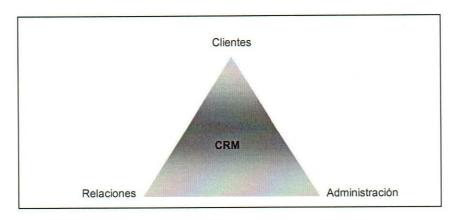


Figura I: Componentes CRM
Fuente: (Lee, 2002)

Clientes:

El cliente es la principal fuente de utilidades actuales y crecimiento futuro de las empresas. Un buen cliente, que provee más utilidad con menos recursos, es siempre escaso, esto provoca que la competencia sea feroz. Muchas veces es difícil distinguir quién es realmente el cliente porque la decisión de compra es frecuentemente una actividad colaborativa de muchos participantes del proceso de toma de decisiones [Wyner, 1999]. La tecnología de información puede proporcionar las habilidades requeridas para distinguir y manejar a los clientes. CRM debe ser visto como un enfoque de mercadeo que está basado en la información del cliente [Wyner, 1999].

Relaciones:

La relación entre una empresa y sus clientes involucra comunicación e interacción bidireccional continua. La relación puede ser corta o larga, continua o discreta, repetitiva o de una sola vez. La relación puede ser de actitud o comportamiento. Asimismo, el comportamiento de compra de los clientes es altamente situacional

[Wyner, 1999]. Por ejemplo, el patrón de compra para un pasaje de una aerolínea depende de si la persona compra el pasaje para las vacaciones de su familia o para un viaje de negocios. *CRM* maneja esta relación para que sea rentable y de mutuo beneficio.

Administración:

CRM no es una actividad exclusiva del departamento de mercadeo. Involucra continuos cambios en la cultura y en los procesos corporativos. La información recabada del cliente se transforma en conocimiento corporativo el cual produce actividades que a su vez aprovechan las ventajas de la información y de las oportunidades del mercado. CRM requiere un cambio fundamental en la organización y en su gente.

El software específico para soportar la administración de los procesos involucra:

- · Servicios de campo.
- Órdenes de comercio electrónico.
- Aplicaciones de auto servicio.
- Administración de catálogos.
- Presentación de facturas.
- Programas de mercadeo.
- Aplicaciones de análisis.

Motivación para implementar aplicaciones CRM

Razones para adoptar CRM: manejar los negocios

La competencia en torno a la captación de clientes es intensa. Desde el punto de vista netamente económico, las empresas han aprendido que es menos costoso retener a un cliente que encontrar uno nuevo. Algunas estadísticas precisan:

- La regla Pareto asume que el 20% de los clientes de las compañías genera el 80% de las utilidades.
- A nivel de ventas al mayor, el promedio para vender a un nuevo cliente nuevo es de 8 a 10 llamadas contra 2 a 3 llamadas para vender a un cliente existente.
- Es 5 a 10 veces más costoso adquirir un nuevo cliente que mantener los negocios con un cliente existente.
- Un cliente típico insatisfecho informa a 8 ó 10 personas de su experiencia.
- Incrementar en 5% la retención de clientes existentes se traduce en 25% de incremento en utilidades.

En el pasado el principal enfoque para atraer nuevos clientes era a través de anuncios de correo publicitando lo que la empresa tenía en oferta. Este enfoque publicitario es masivo, llega a mucha gente, incluyendo clientes actuales y también a gente que jamás llegará a ser cliente. Por ejemplo, la rata típica de respuesta de una lista de direcciones es aproximadamente 2%. Una lista de correo de un millón de copias tiene un promedio de eficacia de 20.000 respuestas solamente.

Metas en la implantación de soluciones CRM

Las principales metas de CRM incluyen:

- Incrementar el crecimiento de los ingresos a través de la satisfacción al cliente.
- Reducir los costos de venta y distribución.
- 3. Minimizar los costos de soporte al cliente.

Los siguientes ejemplos ilustran tácticas para alcanzar estas metas:

- 1. Para incrementar el crecimiento de los ingresos e incrementar la satisfacción del cliente:
 - Incrementar la participación de la cartera a través de la venta cruzada.
 - Hacer placentera la experiencia del cliente para que regrese a realizar su próxima compra.
 - 2. Para reducir el costo de ventas y distribución:
 - Dirigir la publicidad al mercado meta para incrementar la probabilidad de aceptación de la oferta.
 - Usar aplicaciones Web para reducir la cantidad de vendedores directos y canales de distribución.
 - 3. Para minimizar los costos de soporte al cliente:
 - Hacer que la información esté disponible para los representantes de servicio al cliente a fin de que ellos puedan contestar cualquier pregunta.
 - Automatizar el centro de llamadas (call center) para que los representantes tengan acceso a la historia de los clientes y sus preferencias.

La industria de CRM

Tamaño de la industria de CRM

El tamaño estimado de la industria de *CRM* se presenta en la Tabla IV y su evolución se grafica en el Figura II. Se muestran los pronósticos hechos para el periodo 1997 a 2005 por varios grupos de investigación especializados extrapolados a partir de la tasa de crecimiento. Es importante resaltar que los pronósticos generalmente no especifican lo que incluyen en sus presupuestos. En

otras palabras no es posible determinar la distribución de los gastos (p. ej. Hardware, software, listas de correo, personal, centros de llamadas - *call centers*, etc.) y cuales ingresos están incluidos en las cantidades presentadas.

No todos los valores presentados en la Tabla IV son pronósticos; algunos de los valores mostrados fueron obtenidos tomando la tasa de crecimiento y luego interpolando; los valores interpolados están sombreados.

Tabla IV. Estimado del tamaño del mercado CRM

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	Rata crecimiento
Aberdeen Group	1.12	1.59	2.24	3.15	4.45	6.27	8.85	12.47	17.59	41%
AMR Research	1.20	1.98	3.27	5.40	7.90	11.50	16.80	26.54	41.94	58%
Forrester Research	0.87	1.07	1.31	1.61	1.98	2.44	3.00	3.69	4.54	23%
IDC 1							23.00			
IDC 2				4.00			11.00			4
Yankee Group	0.04	0.07	0.12	0.21	0.38	0.68	1.20	2.14	3.80	78%

Valores sombreados: Valores interpolados basados en los pronósticos Fuente: [Gray, 2001]

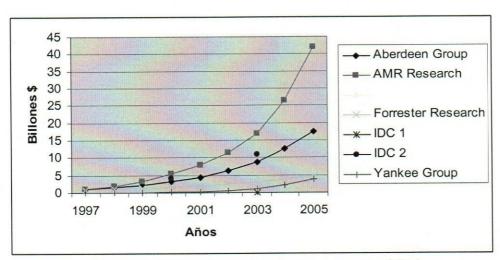


Figura II: Evolución estimada del mercado *CRM*Fuente: [Gray, 2001]

El pronóstico muestra claramente variaciones significativas cuando encuentra los años más alejados ya que estos están basados en diferentes presunciones del tamaño del mercado actual en el tiempo. El punto importante es que el mercado está creciendo y es multimillonario.

Empresas proveedoras de CRM

Hace unos pocos años atrás las empresas proveedoras de tecnología *CRM* tenían alguna especialidad especifica. Por ejemplo, Siebel se ocupaba de la automatización de la fuerza de ventas, Remedy de sistemas de soporte (*help desk*), Davox de sistemas para centros de llamadas (*call center*), eGain de administración de correo electrónico y BroadVision en el área de aplicaciones *front end*. Hoy, sin embargo, las empresas han abandonado este enfoque. Todas las empresas proveedoras buscan ampliar sus productos para abarcar todas las áreas de *CRM*. Siebel, por ejemplo, ofrece toda la funcionalidad vinculada con *CRM*, Davox incorporó a su solución la administración de centros de contacto y BroadVision está integrando sus módulos con sistemas *ERP*.

Muchas de las empresas proveedoras de *CRM* provienen de dos diferentes orígenes:

- Aplicaciones Back-End. Empresas proveedoras tradicionales de ERP (SAP AG, Oracle Corporation, Baan y PeopleSoft) que adquirieron, desarrollaron y asociaron sus aplicaciones CRM desde las funcionalidades del ERP.
- Aplicaciones Front-End. Empresas que comenzaron con soluciones front-end tales como sistemas de información gerencial para personal.
 Siebel, BroadVision y Remedy están en esta categoría.

A finales de 1998 en virtud del rápido desarrollo de los negocios, muchos de los grandes "jugadores" adquirieron o se fusionaron con medianas empresas permitiéndoles así ofrecer los servicios *CRM* completos. La Tabla V muestra las principales categorías y sus "jugadores".

Tabla V. Principales empresas vendedoras de *CRM*Categoría Empresa Proveedora

Enterprise-wide back-end office	SAP AG Oracle Corporation Baan Company (ahora Invensys PLC) PeopleSoft, Inc.
Front-end office	Siebel Systems Saratoga Systems Vantive Corporation (una division of PeopleSoft, Inc.) Clarify (una division de Nortel Networks) Onyx Software Corporation
Web-based front-end solution	Firstwave UpShot.com Rubric
Adhere to Microsoft Standards	Remedy Corporation Onyx Software Corporation
Midsize Player	Interact Commerce Corporation (previamente SalesLogix Sales Automation Group
Contact Management	Symantec Corporation Multiactive Software Inc. (Canadiense)

Fuente: [Gray, 2001]

Tecnología y servicios

La Tabla VI muestra las principales empresas proveedoras de software *CRM* y las funcionalidades de los productos que ellas ofrecen. Las áreas de servicios al cliente y soporte, automatización de mercadeo, Web y ventas en el campo son las partes más importantes de sus aplicaciones.

Tabla VI. Software CRM y sus funcionalidades

Empresa vendedora	Producto	Gerencia producto	Web & ventas en el campo	Servicios de campo	Automatización operaciones de mercadeo	Servicios cliente y soporte
Applix	Applix Enterprise	Х	Х	X	X	Х
Aspect Comunications	Aspect Customer Relationship Portal				Х	Х
Baan	Baan Front Office Direct	X	Х	Х	X	X
Business Resource Software	Insight for Sales Startegy		X		Х	
Broadbase Software	Broadbase E-Business Application Suite				Х	Soporte Cliente
Cable & Wireless	WebReady	Х	Ventas Web			Х
Cisco Systems	Cisco eMail Manager		Ventas Web			Х
Clarify	Clarify eFront Office		Х	Х	X	Х
CustomerCast	Satcast		Ventas			X

eHNC E.piphany Epicor Software Firstwave Technologies Great Plains Software HNC Software	SupportCast Select Response Epiphany E4 System Epicor eFront office Powered by Clientele Firstwave eRM Great Plains Siebel Front Office	Х	X		X	X Servicio Cliente
E.piphany Epicor Software Firstwave Technologies Great Plains Software HNC Software	Epiphany E4 System Epicor eFront office Powered by Clientele Firstwave eRM Great Plains Siebel Front	Х	901.50			Servicio Cliente
Firstwave Technologies Great Plains Software HNC Software	Epicor eFront office Powered by Clientele Firstwave eRM Great Plains Siebel Front	Х	901.50		Y	
Technologies Great Plains Software HNC Software	Firstwave eRM Great Plains Siebel Front	Х			^	Х
Great Plains Software HNC Software	Siebel Front		X	X	Х	X
Software HNC Software	Siebel Front		X	X	X	X
NATIONAL INCOME.			34100			^
BM	Capstone CRM Decision Platform		Ventas Web		Х	Servicio Cliente
	IBM CRM Solutions		Х	Х	Х	Х
Hyperion Solutions	Hyperion CRM analysis Suit	X	Х	Х	X	X
	Hyperion Essbase OLAP Server	Х	Х	X	X	Х
2Technologies	Rhythm Customer Manager		Х	X	X	Х
Kana	Kana 5	-	Ventas		X	Х
Communication			Web			
Lawson Software	Relationship Management Solutions	X	X	X	Х	X
Lucent	CRM central					X
Technologies	2000				V	X
Multiactive Software Octane Software	Entice Octane 2000	-	X	X	X	X
Onyx Software	Onyx Front Office	Х	x	X	X	X
Oracle	Oracle E- Business Suite/CRM		Х	Х	X	Х
PeopleSoft	Vantive Enterprise		X	X	X	X
Pivotal	Pivotal erelatioship 2000	X	X	X	X	Х
Quintus	eContact					Servicio Cliente
Remedy	Remedy sales Continuum	Х	X	X	X	X
	Remedy Quality Management	X	X	Х		Х
	Remedy Customer Support	Х	Х	Х		X
SalesLogix	Interact	X	X	X	X	X
	SalesLogic 2000		X	X	X	X
	Act 2000		X	X		
SAP	CRM with mySAP.com	Х	X	Х	Gerencia Mercadeo	Х
Saratoga Systems	Avenue		X	X	X	X
Siebel Systems	Siebel ebusiness solution	X	X	X	X	Х
SilkInet Software	Silknet ebusiness Experience	Х	Х	X	Х	Х
Tenuteq International	eRelationship	Х	X	Х	Х	Х
Trilogy Software	Multichannel Commerce 2.1	Х	Х	Х	Х	Х
Upshot.com	Upshot.com		Х	Vtas. Campo	X	X

Fuente: [Girishankar, 2001]

Tecnología de Información para CRM

Tipos de tecnología CRM

De acuerdo con el Ecosistema de *CRM* (Figura III) definido por META Group (2000) en *CRM* podemos distinguir tres segmentos: operativo, analítico y colaborativo. El *CRM* operativo es el conjunto de aplicaciones *CRM* de interfase con el cliente: automatización de las redes de ventas, automatización del mercadeo empresarial, etc. El segmento analítico incluye los mercados y almacenes de datos, tales como repositorios de clientes usados por las aplicaciones que utilizan algoritmos para diseccionar esos datos y presentarlos en forma que sea útil para el usuario. El *CRM* colaborativo abarca todos los puntos de contacto con el cliente (todos los diferentes medios de comunicación con los que se puede interactuar con los clientes, tales como correo electrónico, llamadas telefónicas, fax, páginas Web, etc.), incluye además aplicaciones tales como el software para gestión de relaciones con los asociados (*PRM - Partner Relatioship Managemet*).

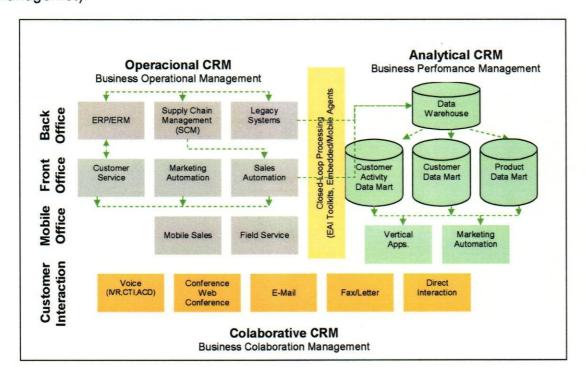


Figura III: El Ecosistema de CRM
Fuente: [META Group, 2001]

CRM Operativo.- Es el segmento de CRM más parecido a un ERP. De este segmento forman parte las funciones empresariales típicas relacionadas con el servicio al cliente, la gestión de pedidos, el sistema de facturación y la gestión y automatización del mercadeo y las ventas. Este es, quizás, el uso principal de CRM hasta la fecha. Un aspecto de CRM operativo es la posibilidad de integrarlo con funciones financieras y de recursos humanos de las aplicaciones de recursos empresariales ERP, tales como PeopleSoft y SAP. Con esta integración se puede implementar una funcionalidad de extremo a extremo, desde la gestión de prospectos de ventas hasta el seguimiento de pedidos, aunque no siempre de forma sencilla. De hecho las tasas de fracaso en proyectos CRM, de acuerdo con los estudios realizados por varias organizaciones de analistas, entre ellas Gartner (2003), se demuestra que están entre 55 y 75 por ciento. La falta de capacidad para la integración con los sistemas heredados es una razón para el fracaso del proyecto e incluso la causa más frecuente de problemas aunque la implementación haya tenido éxito.

CRM Analítico.- El CRM analítico consiste en la captura, almacenamiento, extracción, procesamiento, interpretación y generación de informes de datos del cliente para un usuario. Empresas como MicroStrategy han desarrollado aplicaciones que pueden capturar estos datos a partir de diversas fuentes y almacenarlos en un repositorio de datos de clientes para, más tarde, utilizar cientos de algoritmos con la finalidad de analizar e interpretar los datos según sea necesario. El valor de la aplicación no está sólo en los algoritmos y en el almacenamiento de datos, sino también en la capacidad de personalizar individualmente las respuestas utilizando estos datos.

CRM Colaborativo.- Este es casi un caso de solapamiento. Es el centro de comunicaciones, la red de comunicación que proporciona el hilo conductor entre el cliente y la empresa. Puede tomar la forma de un portal, de una aplicación de gestión de relaciones con los asociados (PRM) o de un centro de interacción con el cliente (CIC, Customer Interaction Center). Podría tomar la forma de canales de comunicación tales como la Web o el correo electrónico, aplicaciones de voz o de

correo ordinario. Podría implicar la implementación de estrategias de canal. En otras palabras, se refiere a cualquier función de *CRM* que proporcione un punto de interacción entre el cliente y el propio canal.

Arquitectura técnica de CRM

CRM involucra la construcción de data marts y data warehouses como componentes esenciales para el soporte de las decisiones que requieren los procesos de mercadeo y ventas. El data warehouse es la pieza central de tecnología que actúa como un repositorio para toda la data, centrada en el cliente, que es requerida por los procesos de decisión en CRM. Los modelos de mercadeo tales como segmentación de clientes, valoración del ciclo de vida de los clientes, análisis de campañas y análisis de rentabilidad se alimentan tanto de información del data warehouse como de fuentes externas relacionadas con datos demográficos, listas de correo, historia crediticia, etc.

La razón principal de la arquitectura *CRM* (Figura IV) es permitir transferir información desde la infraestructura "Básica *CRM*" a una "Base del Conocimiento", para que ambos, tanto proveedores como clientes, puedan acceder a dicha información, facilitando así a las empresas transformarse en negocios centrados en el cliente, a través del empleo de la información como ventaja estratégica. El *CRM* básico actúa como especie de fundación del paso 2 (Figura IV) el cual provee la integración de la historia de los contactos, el perfil del cliente, la integración de canales, etc. Adicionalmente el motor de decisiones genera conocimiento a partir de esta información la cual es usada para recomendar las acciones más eficaces para interactuar con los clientes, independientemente de los canales y/o puntos de contacto.

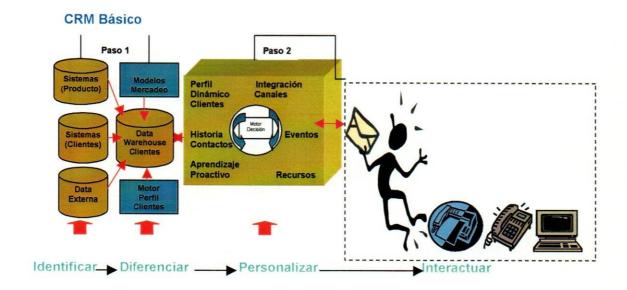


Figura IV. Arquitectura CRM
Fuente: [Technical White Paper by HP Consulting, 2002]

El desarrollo de una arquitectura empresarial *CRM* está fundamentada en la evaluación de los principios básicos de la cadena valor de la industria (Figura V). La Tecnología, la Data y las Aplicaciones así como la Gente, las Actividades y los Servicios se examinan desde la perspectiva empresarial. El desarrollo de esta arquitectura consta de dos fases:

La primera parte consiste en desarrollar los principios base de la Arquitectura Conceptual Funcional la cual es independiente de la tecnología y está enfocada hacia los componentes funcionales y las interfaces requeridas entre los mismos. El método para desarrollar dicha Arquitectura Funcional es entender claramente las necesidades empresariales del negocio así como los principios basicos establecidos (Figura V). Estos principios clarifican la visión identificando las expectativas del negocio para la funcionalidad y operación de la solución. Ellos imponen las restricciones y objetivos para el uso de la tecnología. Paralelamente la empresa es examinada desde el punto de vista de su alineamiento con mercadeo, ventas, servicio al cliente y desempeño. Se emplean varios mecanismos para definir y articular la visión estratégica dirigida a la interacción con el

cliente. Incluye la valoración: dónde esta la empresa hoy en relación con la visión. Adicionalmente se decide un modelo de segmentación de clientes para todos los productos y servicios.

La segunda parte consiste en desarrollar la Arquitectura Técnica o Física de CRM, la cual genera recomendaciones y provee algunas decisiones metodológicas para el despliegue de la Arquitectura Conceptual. La arquitectura también incluye la documentación del software, hardware y los procedimientos que deben ser desplegados para operar los componentes documentados en la Arquitectura Conceptual.

Tecnología

Data Warehouse/Data Mart Extracción-Transformación Base de datos OLAP Minería de datos Estadísticas Consulta y reportes Servidores Infraestructura IT Redes y sistemas de administración Internet Seguridad Integración tecnológica Base datos operacionales Centros de llamadas

Aplicaciones y datos

Aplicaciones Especificas Modelos de Datos Proveedores Datos Limpieza y acondicionamiento Segmentación Evaluación de clientes Análisis de riesgos Perfil y segmentación Modelos de predicción comportamiento Administración campañas de mercadeo

Gente y actividades

Estrategias de negocios Reingeniería procesos negocios Cambio organizacional Gerencia de proyectos Arquitectura almacenes Diseño lógico y físico Integración de canales Implementación BD Arquitectura IT Diseño, planificación e implementación de redes

Figura V. Principios básicos de la cadena valor Fuente: [Technical White Paper by HP Consulting, 2002]

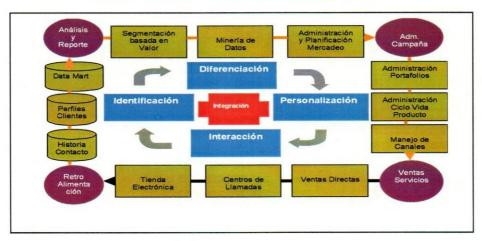


Figura VI. Procesos y funciones de *CRM* Fuente: [Technical White Paper by HP Consulting, 2000]

La esencia de la arquitectura (Figuras VI y VII) está en el componente "Motor de Decisiones" el cual emplea "Reglas del Negocio" (conjunto de Reglas Empresariales que definen las "acciones" a tomar calificadas aquí como "Acciones Recomendadas de Clientes" –ARC). El Motor de Decisiones acepta como entrada el Perfil del Cliente y la Historia de Contactos y aplica las Reglas del Negocio creando uno o más conjuntos de Acciones Recomendadas de Clientes (ARC).

El componente "Administrador de Reglas del Negocio" permite la creación, eliminación, análisis y almacenamiento de Reglas del Negocio en un repositorio aparte.

El componente "Perfil de Clientes" se genera a partir de la información del Archivo de Información de Clientes (AIC) y del Almacén de Información de Clientes.

La información relevante de clientes provenientes de contactos, conversaciones, diálogos, etc. se captura y almacena a través del componente "Manejo de Contactos".

El componente "Análisis de Efectividad ARC", a través del uso de tecnología de Minería de Datos, permite la facilidad de explorar las Reglas del Negocio y recomendar las acciones e interacciones más efectivas con clientes en general.

El componente "Tratamiento" se encarga del mantenimiento de la data de clientes, productos y servicios.

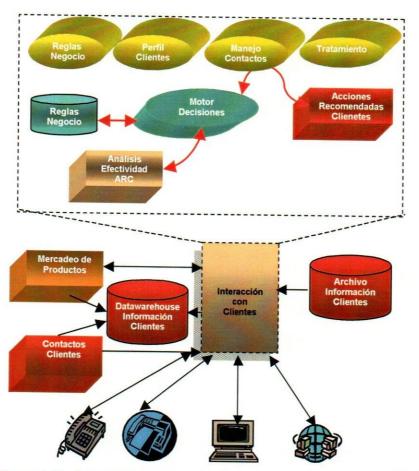


Figura VII. Componentes funcionales de la arquitectura CRM Fuente: [Technical White Paper by HP Consulting, 2002]

Tareas CRM claves

"Sé quien es usted, lo recuerdo, hemos hablado. Debido a que sé algo de usted, que mis competidores no saben, puedo hacer algo por usted que mis competidores no pueden hacer – por ningún precio" [Newell, 2000]³

CRM difiere de los métodos previos de mercadeo, por base de datos, en que la técnica de mercadeo trataba de vender más productos a los clientes con menores costos. [Sieler and Gray, 1999]. El enfoque de mercadeo por base de datos está principalmente centrado en la empresa. Los clientes no eran leales a los programas de descuento y las promociones que usaban programas de mercadeo por base de datos. La lealtad del cliente es realmente muy difícil de obtener y mantener. El CRM está centrado en el cliente. Este enfoque se aproxima a una relación a largo plazo con los clientes proporcionándoles beneficios y valores que

desde el punto de vista del cliente, se encuentran por encima de aquellos basados en lo que la empresa guiere vender.

Las preguntas básicas que CRM trata de responder son:

- 1. ¿Cuál es el beneficio de los clientes?
- 2. ¿Cómo podemos agregar valor a los clientes?

Hay cuatro tareas fundamentales para alcanzar las metas básicas de *CRM*. [Peppers, 1999]

- Identificación- Para proveer valor a los clientes, la empresa debe identificarlos a través de los canales del mercadeo, las transacciones y las interacciones.
- Diferenciación- Cada cliente tiene su propio valor desde el punto de vista de la empresa; cada cliente impone exigencias y requerimientos únicos para la empresa.
- 3. Interacción. Las exigencias de los clientes cambian a través del tiempo. Desde la perspectiva CRM, la rentabilidad y las relaciones con los clientes a largo plazo son importantes para la empresa. Por lo tanto la empresa necesita aprender de sus clientes continuamente. Mantener un registro de comportamiento y necesidades de los clientes es una importante tarea dentro de un programa CRM.
- 4. Personalización. "Tratar a cada cliente como único" es la consigna del proceso CRM. A través de la personalización de los procesos, la empresa puede incrementar la lealtad del cliente. Según Jeff Bezos, CEO de Amazon.com, "nuestra visión es que si tenemos 20 millones de clientes, entonces tenemos 20 millones de tiendas". La automatización de la personalización se hace factible con la tecnología de información.

³ Traducción libre del autor

Principios de CRM

El conjunto de procesos y aplicaciones de *CRM* esta basado en los siguientes principios:

- Considerar a los clientes individualmente: CRM está basado en la filosofía de personalización. Personalización significa que la satisfacción y servicios al cliente deben ser diseñados con base en las preferencias y comportamiento de los clientes. La personalización crea conveniencias para el cliente e incrementa el costo de cambiarse de proveedor.
- Adquirir y retener la lealtad de los clientes a través de las relaciones personales: una vez que la personalización ocurre, la compañía necesita sostener la relación con los clientes. Los continuos contactos con los clientes – especialmente cuando indaga sus preferencias – pueden crear lealtad.
- Seleccionar entre "Buen" cliente en lugar de "Mal" cliente, basándose en la vida útil. Consiste en encontrar y retener los clientes correctos que generan la mayor parte de la utilidad. A través de la diferenciación, una compañía puede asignar sus limitados recursos para obtener los mejores retornos. Los mejores clientes merecen más cuidados; los peores clientes deben ser ignorados.

En resumen, personalización, lealtad y vida útil son los principios esenciales de la implementación *CRM*.

Influencia de la tecnología de información (IT) en CRM

El mercadeo tradicional (de masas) no usa tecnología de información extensivamente porque no hay necesidad de distinguir, diferenciar, interactuar y personalizar las necesidades de los clientes. Aunque algunos arguyen que IT tiene un pequeño rol en *CRM*, cada una de las cuatro tareas clave *CRM* depende profundamente de los sistemas y la tecnología de información. La Tabla VII

muestra las diversas relaciones para los procesos de mercadeo: mercadeo tradicional, *CRM* y para la tecnología de información usada en *CRM*.

Tabla VII. Influencia de la tecnología de información en CRM

Proceso	Identificación	Diferenciación	Interacción	Personalización
Meta	Identificar clientes individuales	Evaluar el valor de los clientes y sus necesidades	Construir relaciones continuas	-Cumplimiento de las necesidades de los clientes -Generar beneficios
Mercadeo tradicional en masa	No lo hace	Agrupamiento	Centros de llamadas	-Ventas -Servicios
CRM	Perfiles de clientes	Análisis a nivel individual	Administración de centros de llamadas Sistemas de auto respuestas	-Automatización de ventas -Automatización de procesos de mercadeo
Tecnología de Información	Personalización de sitios Web	-Minería de datos - Aprendizaje organizacional	-Aplicaciones Web -Comunicación inalámbrica	-ERP -Comercio electrónico

Fuente: [Gray, 2001]

Consultores CRM

Similar a cualquier otro gran proyecto de desarrollo, implementación o despliegue de software, la consultoría juega un importante rol en el proyecto *CRM*. Una encuesta realizada por Cap Gemini e IDC en 1999 encontró que el 23 % de la inversión total en *CRM* fue gastada en consultoría. Tres diferentes tipos de empresas de consultoría prestan sus servicios en la industria de *CRM*.

- Empresas de Consultoría General.- Compañías tradicionales de consultoría de negocios tales como Anderson Consulting (ahora Accenture), McKinsey & Company, KPMG Consulting, Inc., Price Waterhouse Coopers ofrecen servicios de consultoría para la integración CRM. El trabajo se enfoca más sobre la integración de la organización y la gerencia de mercadeo que hacia la implementación técnica del software CRM.
- Empresas Proveedoras de Software CRM.- El equipo de consultoría de Siebel Systems, Onyx Software Corporation, Saratoga Systems y Remedy Corporation están dedicados exclusivamente a CRM. Estas empresas se enfocan más a la integración técnica que a la conceptual y a los servicios de consultoría gerencial.

 Empresas Proveedoras de Software Back-End.- SAP AG, Oracle Corporation, PeopleSoft Inc., IBM Global Services Consulting, SAS Institute Inc., y Microsoft Corporation. Son empresas que venden sus propias aplicaciones Back-End: sistemas ERP, sistemas de administración de bases de datos y sistemas de análisis estadístico.

Selección del software CRM

El software *CRM* viene en un amplio rango de formas, tamaños y precios. En teoría existen cientos de sistemas *CRM* para seleccionar pero, en realidad, después que se determinen los requerimientos se reduce el campo a un pequeño número alternativas prácticas.

El software *CRM* cubre un amplio espectro de funcionalidades tal como se ilustra en el Figura VIII. Cada uno de los sistemas *CRM* disponibles en el mercado cubre, en la mayoría de los casos, una o dos funcionalidades adyacentes del espectro.

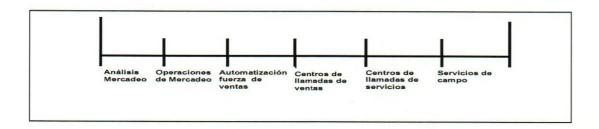


Figura VIII. Espectro de las funcionalidades de *CRM*Fuente: (Lee, 2002)

Análisis de mercadeo.- Es lo mismo que conocemos con el nombre de Investigación de Mercado, pero usando herramientas de análisis más sofisticadas sin necesidad de investigadores profesionales. Así, las herramientas de análisis son las mismas que se han utilizado desde 1980, pero más simplificadas. El hecho de estar simplificadas implica que son más factibles de usar por personas interesadas en realizar investigaciones sin una formación profesional en el área de mercadeo.

Operaciones de mercadeo.- Fundamentalmente son funcionalidades de gerencia de proyectos para ayudar a los usuarios a preparar programas de comunicación de mercadeo apuntando a grupos particulares de clientes o prospectos de una base de datos *CRM*. Estas capacidades primarias benefician a las operaciones *B2B* implementando pequeñas campañas desde sus bases de datos *CRM*.

Automatización de la fuerza de ventas.- Comúnmente conocida como *SFA* por sus siglas en ingles *Sales Force Automation* apoya a la fuerza de ventas automatizando la administración de la información de los clientes, administración de contactos de clientes, administración de calendarios, administración de tareas de ventas (tales como preparación de propuestas), presupuestos de ventas y administración de procesos de ventas. *SFA* también provee administración de ventas como una ventana para visualizar las actividades de ventas y el desempeño individual de los representantes de ventas. Las capacidades de *SFA* pueden incluir también facilidades para el manejo de órdenes de compras.

Centros de llamadas de ventas.- Esta funcionalidad soporta las ventas telefónicas lo cual involucra un alto volumen de contactos sobre una gran cantidad de clientes. Las características comunes son desarrollo de listas de llamadas, conversión de estas listas en tareas, gran variedad de guiones que permite proveer a los operadores con apropiados textos basados en respuestas previas y automatización de la administración de la información de clientes incluyendo historia de contactos y de transacciones.

Centros de llamadas de servicios.- Es reactivo, mientras que el centro de llamadas de venta es proactivo. Debido a que el rol primario es el soporte al cliente, el acceso inmediato a la información es de carácter crítico. En las aplicaciones técnicas, tales como servicio de soporte de software, una base del conocimiento es un elemento esencial.

Servicios de campo.- Esta funcionalidad es todo un sistema en sí mismo y no la deberíamos de considerar como parte de *CRM* si no jugara un rol estelar en el mantenimiento y desarrollo de las relaciones con los clientes. Hay cuatro aspectos

principales en la funcionalidad de servicio de campo: funcionalidades de centro de llamada reactivo; despacho, que es la asignación de ingenieros de campo a los incidentes; administración de contratos, que es el seguimiento del uso de los contratos de servicios; y el componente de campo, lo que permite a los ingenieros de campo recibir asignaciones y regresar data pertinente del trabajo realizado.

La Tabla VIII muestra el posicionamiento, en el espectro de funcionalidades, de un representativo conjunto de prominentes empresas proveedoras de sistemas *CRM*. No es una lista exhaustiva de sistemas *CRM*, y el hecho de que un sistema en particular no aparezca en la lista, no es un reflejo negativo sobre su calidad. Cada una de las aplicaciones mostradas está limitada solamente a su funcionalidad primaria en el espectro.

Tabla VIII. Principales sistemas *CRM* y sus funcionalidades [X indica principal funcionalidad, O indica secundaria funcionalidad]

Sistema	Dirección Web	Análisis Mercadeo	Operaciones Mercadeo	Automatización Fuerza Ventas SFA	Centros Llamadas Ventas	Centros Llamadas Servicios	Servicios Campo
Astea	www.astea.com					0	X
Clarify	www.clarify.com					X	0
Clientele	www.epicor.com			0	X	0	
Davox	www.davox.com				0	X	
Epiphany	www.epiphany.com	X	0				
GoldMine	www.frontrange.com			X	0		
JDEdwards	www.jdedwards.com	0	0	X	0		
Kana	www.kana.com					X	0
MarketForce	www.marketforce.com	0	X				
Metrix	www.metrix.com					0	X
Onyx	www.onyx.com			0	X	0	
Optima	www.optima-tech.com		0	X	0	0	
Oracle	www.oracle.com				0	X	
PeopleSoft	www.peoplesoft.com	0	X	X	0	X	X
Pivotal	www.pivotal.com		0	X	0		
Quintus	www.quintus.com				0	X	
Salesforce.com	www.salesforce.com			X			
Saleslogix	www.saleslogix.com			X	0		
SAP	www.sap.cpm	X	X	X	X	X	X
Saratoga	www.saratogasystems.com			X	0		
Service Plus	www.serviceplus.com						X
Siebel	www.siebel.com		0	0	X	0	
Visual Elk	www.stayinfront.com			X	0		

Fuente: (Lee, 2002)

Precio.- El precio del software *CRM* está determinado por funcionalidades (se incrementan desde *SFA* hacia servicios de campo en el espectro), robustez y escalabilidad (número de usuarios, cantidad data). Los precios, para un sistema de calidad, de *SFA* comienzan alrededor de \$ 1.000 por usuario más los cargos

por la licencia del servidor que comienza en el rango de \$2.000. El tope está por encima de \$4.000 por usuario y por encima de \$20.000 por servidor. La adaptación del software *SFA* a necesidades particulares típicamente varía en el rango desde \$30.000 ó \$40.000 hasta \$500.000 y más.

Escalabilidad.- Normalmente cuando se habla de "escalabilidad" se piensa en escalabilidad hacia arriba. Sin embargo, en el caso de los sistemas *CRM* la "escalabilidad hacia abajo" es igualmente válida. Mientras mayor es la cantidad de usuarios y más data se necesita para manejar el sistema, menos restringida es la selección del sistema. Por encima de 1.000 usuarios se dispone de múltiples opciones de sistemas *CRM*, pero si la cantidad de usuarios se dirige en la otra dirección, especialmente si se acerca a los 100 usuarios, pocas opciones quedan, hasta el punto donde se puede tener sólo una o dos opciones, la Tabla IX muestra estos hechos.

Tabla IX. Principales sistemas CRM y su escalabilidad

Sistema	Dirección Web	<100 usuarios	100-500 usuarios	500-1.000 usuarios	+1.000 usuarios
Astea	www.astea.com		X	X	X
Clarify	www.clarify.com			X	X
Clientele	www.epicor.com	X			
Davox	www.davox.com			X	X
Epiphany	www.epiphany.com			X	X
GoldMine	www.frontrange.com	X			
JDEdwards	www.jdedwards.com		X	X	X
Kana	www.kana.com			X	X
Onyx	www.onyx.com		X	X	X
Optima	www.optima-tech.com	Х	X	X	X
Oracle	www.oracle.com			X	X
PeopleSoft	www.peoplesoft.com			X	X
Pivotal	www.pivotal.com	X	X	X	X
Quintus	www.quintus.com			X	X
Salesforce.com	www.salesforce.com	X			
Saleslogix	www.saleslogix.com	X	X		
SAP	www.sap.cpm			X	X
Saratoga	www.saratogasystems.com		X	X	
Siebel	www.siebel.com			X	Х
Visual Elk	www.stayinfront.com		X	X	

Fuente: (Lee, 2002)

Retorno sobre la inversión en la implementación

Costos y tiempo de implementación

En la encuesta realizada en 1999 por Cap Gemini e IDC se llegó a la conclusión de que el promedio de la inversión total en *CRM*, de 300 compañías en Europa y Estados Unidos, fue de \$3.1 millones. Más de 69% de las compañías encuestadas gastaron menos de \$5 millones, y más de 13% de las compañías gastaron más de \$10 millones. [Sterne, 2000]

El costo de implementación de un sistema *CRM* es fácilmente el doble del costo de implementación de un *Enterprise Resource Planning (ERP)*. [Morrison, 1999]. El promedio de tiempo de implementación de un sistema ERP es de 23 meses y el *TCO (Costo Total de Propiedad)* después de los primeros dos años varia entre 0.4% y 1.1% de los ingresos de la empresa. [Higgins, 1999]

Tal como se muestra en las Tablas X y XI, basados en datos de Gartner Group, los costos de implementación dependen de la industria, el tamaño del proyecto y de los requerimientos de la aplicación. De acuerdo al Gartner Group, el promedio de los costos de implementación puede estar entre \$15.000 y \$35.000 por usuario en un proyecto de tres años. [Golterman, 2000]

Tabla X. Gasto anual de CRM (en Millones de \$)

Productos para el cuidado de la salud	3.4
Manufactura	5-8
Publicidad	6-8
Producción de bienes de consumo masivo	6.3
Producción de suministros de oficina	8-10

Fuente: [Golterman, 2000]

Tabla XI. Distribución del costo

Servicios	38%
Software	28%
Hardware	23%
Telecomunicaciones	11%

Fuente: [Golterman, 2000]

Beneficios

Los principales beneficios de CRM son:

- Perfeccionar la habilidad de la organización para retener y captar clientes.
- Maximizar el tiempo de vida útil de cada cliente.
- Mejorar los servicios sin incrementar los costos de servicio.

Algunos de estos beneficios pueden medirse y otros no.

CRM está compuesto por cuatro procesos continuos, los cuales fueros descritos anteriormente. Cada proceso proporciona beneficios definidos para la organización. Para obtener todos estos beneficios, las funciones de ventas, mercadeo y servicios necesitan trabajar juntas. Los beneficios se muestran en la Tabla XII.

Tabla XII. Beneficios del proyecto CRM

	Identificación	Diferenciación	Interacción	Personalización	
Fuente de beneficios	Data limpia de clientes	Entender a los clientes	Lealtad y satisfacción de los clientes	Lealtad y satisfacción de los clientes	
Beneficios	Ayudar a la fuerza de ventas Ventas cruzadas	Costo eficiente en campañas mercadeo Reducción de los costos del correo directo	Costo eficiente en Servicio al cliente	Bajo costo de adquisición y retención de clientes Maximizar la participación en cartera	

Fuente: [Gray, 2001]

Andersen Consulting, basado en una encuesta a más de 500 ejecutivos pertenecientes a seis industrias (comunicaciones, química, farmacéutica, electrónica / alta tecnología, productos forestales y consumo masivo), cree que mejorando 10% las capacidades de *CRM* se pueden adicionar hasta \$35 millones de beneficios para un millón de unidades de negocios. [Renner, 2000]

Más de 57% de los *CEO* en otra encuesta con 191 encuestados cree que el objetivo principal de *CRM* es la satisfacción y la retención de clientes. Otro 17% dijo que está orientado a incrementar la venta cruzada y las ventas aguas arriba.

ROI de proyectos CRM

Resulta necesario todavía "esperar y ver" para determinar el Retorno de la Inversión (acrónimo en ingles ROI) de CRM [Trepper, 2000] ya que CRM no produce ningún beneficio monetario directo a corto plazo después de su implementación. CRM requiere de una gran inversión inicial en hardware y software sin ningún ahorro inmediato de costos o incrementos en los ingresos. Los beneficios de CRM requieren ser medidos sobre la base de un largo plazo. CRM esta dirigido a construir una relación a largo plazo con los clientes y generar beneficios, también a largo plazo a través del incremento de la satisfacción y retención de los clientes.

Una encuesta a 300 compañías realizada en una conferencia de *CRM* concluyó que *CRM* no es económico, fácil, ni tampoco una solución rápida. Más de las dos terceras partes de los proyectos *CRM* terminan fracasando. Sin embargo, la tercera parte que logra ser exitosa puede obtener hasta un 75% de retorno de la inversión.

Limitaciones de CRM

Privacidad de los clientes

La privacidad de los clientes es un asunto importante en *CRM*. *CRM* trata con una gran cantidad de data de clientes a través de varios puntos de contacto y canales de comunicación. El proceso de personalización en CRM requiere la identificaron de cada cliente individualmente y reunir data demográfica y de su comportamiento. Sin embargo, se trata de información que muchos clientes consideran personal y privada. Las empresas están, de esta manera, atrapadas en este dilema ético. Quieren reunir tanta información como les sea posible acerca de cada cliente para sus futuras ventas, mientras están pisando los límites de la privacidad personal.

El asunto de la privacidad no es simple. Hay una irresistible preocupación por mantener la privacidad de los clientes, a través de regulaciones legales y políticas públicas alrededor del mundo. Todavía no está claro, ni está determinado, qué parte de la privacidad del cliente debe ser protegida y no debe ser usada; pero hay cuatro reglas básicas que pueden usarse. [Sterne, 2000]

- Los clientes deben saber que su información personal está siendo recabada y deberá ser usada para propósitos específicos.
- Los clientes deberán tener la potestad de negarse a ser rastreados.
- Los clientes deberán estar habilitados para acceder a su información y corregirla.
- La data de los clientes debe estar protegida de usos no autorizados.

Algunas compañías tienen un "formulario de consentimiento del cliente" para preguntarles si están de acuerdo con que su información sea recabada y usada. Ofrecer servicios personalizados a los clientes es un camino para satisfacer a los clientes que proveen su información personal. Todos estos esfuerzos están orientados a generar confianza entre la empresa y sus clientes.

Madurez técnica

El concepto, la tecnología y la comprensión de *CRM* están todavía en su estado de adaptación temprana. Algunas tecnologías *CRM* son inmaduras y los costos típicos de implementación y tiempo son suficientemente largos para frustrar a los usuarios potenciales.

Muchos proveedores de hardware y software se ofrecen como proveedores de soluciones completas *CRM* ya que es poca la tecnología estandarizada para la implementación existente en el mercado. Incluso el alcance y la extensión de "qué incluye *CRM*" difiere de un vendedor y otro; cada cual tiene diferentes requerimientos de implementación para alcanzar las expectativas del cliente.

CRM es una de las industrias más dinámicas, ya que con frecuencia ocurren fusiones y adquisiciones: muchas empresas pequeñas se fusionan para poder competir con grandes empresas vendedoras. Grandes compañías como

PeopleSoft adquieren pequeñas empresas para entrar en el "mercado caliente de *CRM*". Debido a estas frecuentes fusiones y adquisiciones, la estabilidad del soporte técnico del mercado puede llegar a ser poco común. Las empresas liberan nuevas versiones — quizás mas integradas — del software *CRM*, tan frecuentes como pueden y los clientes deben pagar por ellas.

Con frecuencia estas condiciones inestables o inmadurez técnica combinadas con requerimientos de los clientes, que frecuentemente no están muy claros, producen el fracaso del proyecto. Esta inmadurez técnica puede expresarse como sobretiempo, con lo cual el proceso de implementación puede ser largo y desagradable.

CRM y la realidad

Son muy conocidas las oportunidades "teóricas" que *CRM* ofrece. Algunos casos exitosos muestran excelentes resultados como lo son: incrementos de ventas hasta del 43% por vendedor, incrementos de la satisfacción de los clientes del 28%, reducciones de ciclo de ventas del 24%, reducción de errores en ordenes del 37%, incrementos del margen de comercialización del 1,7% etc.

Por otro lado, algunos datos sobre el éxito en las implantaciones de *CRM* son definitivamente desalentadores. Según varios analistas de la industria incluyendo a Gartner, Meta Group, AMR Research y Yankee Group asombrosamente muestran que entre el 55% y 65% de los proyectos *CRM* fallan para alcanzar sus objetivos, Gartner Group afirma que en el año 2003 encuestó cientos de compañías que han instalado aplicaciones *CRM* y aproximadamente 55% de las encuestadas calificaron sus implementaciones como fallidas. Estos problemas están principalmente basados en no alcanzar las expectativas, así como en un incremento significativo del presupuesto aprobado inicialmente.

A pesar de varios años de evolución tecnológica los proyectos *CRM* continúan inspirando precaución, todavía no dejan de ser un verdadero desafió que obliga a muchas empresas a proceder con mucha cautela. Según Gartner muchos

gerentes corporativos de TI continúan percibiendo altos riesgos en los proyectos CRM.

Cuando Navarro (2003) se refiere a las diez (10) causas más comunes de fracasos de *CRM* puede apreciarse que estas son muy similares a las de otras áreas relacionadas con el e-business:

- 1. Pensar que la tecnología es la solución.- La tecnología sólo tiene sentido tras tener perfectamente definidos los objetivos de negocio. En un estudio del *CRM* Forum se indica que sólo en un 4% de los casos con problemas, éstos han sido debidos a la solución adoptada, con lo que se observa que la tecnología no es el elemento crítico en proyectos *CRM*.
- 2. Falta de apoyo por parte de la dirección debido a la falta de conocimiento de las oportunidades que el *CRM* ofrece.
- 3. No existe "pasión por el cliente" en la cultura de la organización.
- 4. Retorno de la inversión poco claro debido a que no es un sector maduro y existe un desconocimiento generalizado sobre su ROI.
- 5. Falta de visión y estrategia. Es un problema habitual no tener una estrategia claramente definida y, por tanto, unos objetivos de negocio medibles en el área de *CRM*. Además, el problema se incrementa cuando no existe una correcta asignación de recursos y una correcta metodología para el desarrollo del proyecto.
- 6. No redefinir los procesos. Al igual que en otro tipo de proyectos tecnológicos, es necesario redefinir los procesos de negocio para conseguir los resultados deseados. Se necesita redefinir la manera en la que se hacen las cosas en la organización para conseguir resultados.
- 7. Mala calidad de los datos e información. Uno de los pilares de *CRM* es el conocimiento del cliente (*customer intelligence*) y dentro de este concepto la calidad de los datos e información es básica ya que a partir de ellos se extraen conclusiones.
- 8. Problemas con la integración. Un estudio de IDC apunta que menos de un 10% de los encuestados han integrado su *CRM* con su *ERP* o sus "data warehouse".
- 9. No gestionar correctamente el cambio. Al igual que cualquier proyecto de envergadura, es necesaria una correcta gestión del cambio y de la cultura organizacional.

10. Poca implantación de *CRM* analítico: La parte analítica de *CRM* se encarga de extraer conclusiones sobre los clientes actuales y potenciales a partir de gran cantidad de datos. Sin la parte analítica, no se consigue una visión global del cliente y por tanto la mayoría de las ventajas que *CRM* ofrece. Además, habría también causas debidas a la "inmadurez" del mercado: soluciones poco evolucionadas y validadas, falta de soluciones "verticales", falta de consultores especializados, etc.

La Figura IX presenta el resultado de un estudio desarrollado por *CRM* Forum en el que define las causas de los fracasos de *CRM*. En este estudio se determina como los factores puramente organizacionales representan el 41% de los casos y otros aspectos que pueden parecer más importantes como los problemas con el software, sólo representan el 4%.

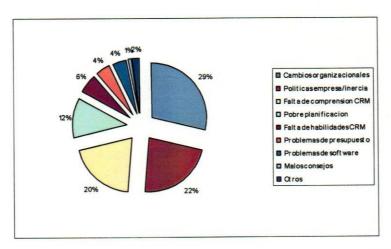


Figura IX. Causas de fallas para obtener beneficios CRM Fuente: [Navarro, 2003]

Para explicar la situación actual de *CRM*, se puede emplear el "*Gartner Hype Cycle*", ciclo definido por Gartner para modelar la introducción y el desarrollo de nuevas tecnologías.

En este "ciclo de madurez de la tecnología" se aprecia que luego de su aparición y crecimiento inicial, suele haber un pico de expectativas por encima de los resultados reales. Culminado ese momento, hay una especie de "desilusión" que hace decrecer las expectativas al mismo tiempo que los resultados tangibles

⁴ Traducción del autor

crecen, convergiendo ambos en el mediano plazo. Las Figuras X y XI muestran gráficamente el comportamiento de este ciclo.

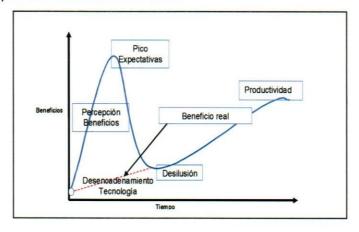


Figura X. El ciclo de madurez de Gartner Fuente: [Navarro, 2003]

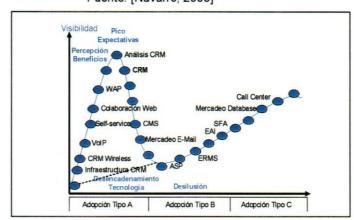


Figura XI. Tecnologías/conceptos *CRM* en el ciclo de madurez Gartner Fuente: [Navarro, 2003]

De estas gráficas se infiere que el comportamiento evolutivo de *CRM* tiende a ser similar al de otras tecnologías como Internet, *ERP*, etc. para el momento de su introducción.

Navarro (2003) lo explica acertadamente cuando dice "De hecho, la situación actual y evolución de *CRM* es totalmente análoga a la de los *ERP* de hace algunos años, el momento en el que el uso de *ERP* se generalizaba. En los inicios de los *ERP's*, los fracasos venían en muchas ocasiones por conceptos similares a los que aparecen en los estudios y experiencias prácticas sobre *CRM*: falta de visión

de negocio, no remodelar procesos, falta de apoyo de la dirección, *ROI* poco claro, etc".

Casos de estudio

En el anexo I se presentan de manera textual el testimonio de varias empresas sobre sus experiencias con *CRM* así como los resultados que obtuvieron con la implantación de esta tecnología. Específicamente se incluyen dos casos de empresas localizadas en Venezuela: Supercable y Digitel y tres casos de empresas localizadas en el exterior: Brother International, Canada Post y Tyrolit.

Capítulo IV

Marco Metodológico

Estrategia metodológica

Para el desarrollo de este estudio se impuso la necesidad de establecer una estrategia metodológica que guardara relación con los objetivos planteados; esto con el fin de precisar una estructura lógica que permitiera el correcto análisis del tema de investigación a desarrollar.

En primer lugar, para la selección del tema de investigación se realizó una exhaustiva revisión, a través de distintas fuentes de información (revistas empresariales, white papers, consultores, sitios Web especializados, empresas de investigación tecnológica, académicos), sobre las nuevas tecnologías que están siendo utilizadas por las organizaciones para obtener y/o mantener ventajas estratégicas competitivas, arrojando como resultado la tendencia hacia un nuevo paradigma empresarial que tiene por objeto fundamental cambiar el foco que actualmente se dirige a los procesos o productos orientándolos hacia los clientes; materializado en el software conocido con el nombre de CRM (Customer Relationship Management). Al mismo tiempo se determinó que un porcentaje muy significativo de empresas que implementan proyectos CRM fracasan por diversos factores. En base a esto surge la idea de investigar los Factores Críticos del éxito en la implementación de proyectos CRM en empresas venezolanas.

Una vez delimitada el área de estudio y con el fin de dar respuesta a la pregunta de investigación, se estableció un objetivo general, del cual se derivaron objetivos específicos; esto permitió orientar el proyecto de investigación.

Diseño y tipo de investigación

Es una investigación de tipo *no experimental* debido a que no se manipularon las variables, sino que fueron observadas tal y como se presentan en su contexto natural. También es *transversal* en virtud de que los datos se recolectaron en un

periodo de tiempo único; el tipo de estudio es descriptivo, porque se buscó especificar las características y propiedades de las variables a investigar.

A continuación se explica cómo se realizó la operacionalización de las variables, para luego proceder a desarrollar el procedimiento que se empleó para determinar la población, unidad de análisis y muestra del estudio.

Definición de las variables

Definición conceptual

Factores críticos en el proceso de implementación de soluciones

CRM: Se trata de la estrategia, procesos, metodologías, criterios de decisión, condiciones organizacionales e infraestructura tecnológica que influye o tiene una incidencia critica en el proceso de implementación de soluciones CRM.

Se recabaron más de 150 opiniones sobre diversos Factores, expresadas por expertos en *CRM*, consultores, *CIO*, *CEO*, académicos, empresas proveedoras de software *CRM*, empresas consultoras, empresas que implementaron *CRM*, etc., a través de diferentes medios: artículos de prensa y revistas, foros, congresos, presentaciones, sitios Web especializados en *CRM*, etc. (Para más detalles consulte en el Anexo II la lista de documentos relativos a estas opiniones: autor, fecha, clasificación, dirección *Web*, etc.).

Como resultado de esta investigación documental, a partir de estas opiniones se determinaron 158 indicadores para luego agruparlos y clasificarlos en nueve factores críticos a saber: Estrategia, Data, Proyecto, Procesos, Presupuesto, Planificación, Infraestructura, Gente y Clientes.

Estos factores fueron considerados como variables a estudiar, esto con el fin de lograr una mejor delimitación y comprensión de los mismos.

Definición operacional

Una vez que se definieron y conceptualizarón las distintas variables a estudiar, se impuso la necesidad de establecer las dimensiones, según Sabino (1992) "un componente significativo de una variable que posee una relativa autonomía" y asignar los indicadores que permitieran medirlas. La Tabla XIII resume esta actividad. Para más información de los indicadores que integran cada dimensión consulte el Anexo III: Cuestionario.

Tabla XIII. Definición de las Variables

Variables	Definición Operacional	Indicadores	Dimensiones	Numero de los indicadores integran la dimensión
			1) Apoyo alta	1) 1,2,3, 25, 27
			gerencia	2) 4,7,10,11,12,
			2) Metas claras	15,18,19,21
	Objetivos y resultados	Puntaje obtenido de la	3) Buen sistema de	3) 5,23
<u>.a</u>	principales que hay que	sumatoria de indicadores	comunicaciones	
eg	obtener para que la	del factor: La Estrategia	4) Gestión del cambio	4) 6
at	implementación de CRM	10	5) Plan entrenamiento	5) 8
Estrategia	tenga éxito		6) Estrategia clientes	6) 9,14,20
Ш			7) ROI medible	7) 13
			8) Establecer métricas	8) 16,17
			9) Colaboración toda	9) 22,23,28,26
			la Organización	
	Conjunto de estrategias a	Puntaje obtenido de la	1) Disponibilidad	1) 1,2,3,5,6,7
Ø	seguir para asegurarse de que	sumatoria de indicadores	2) Confiabilidad	2) 10,12,17,9
Data	los datos son utilizables y	del factor: La Data	3) Consistencia	3) 5,11,13,14,15
	están disponibles		4) Volumen	4) 8,16
Maria III			1) Comité ejecutivo de	1) 1,5,8
	Conjunto de actividades	Puntaje obtenido de la	alto nivel	
	interrelacionadas que tienen	sumatoria de indicadores	2) Gerente proyecto	2) 2,9
ct	por objetivo lograr la	del factor: El Proyecto	exitoso	
Ye	implementación exitosa del		3) Buena gerencia	3) 4,13
Proyecto	CRM		proyecto	
			4) Alcance proyecto	4) 7
			5) Equipo de proyecto	5) 10,11,12,3,6

			1) Definir procesos	1) 1, 4,15,6,7,16
	Examen exhaustivo de la	Puntaje obtenido de la		9,10,18
	forma de hacer negocios,	sumatoria de indicadores	2) Establecer marco	2) 2
S	implica la valoración objetiva	del factor: Los Procesos	de trabajo	
Se	de cada uno de los procesos		3) Implementar piloto	3) 3
90	de negocio		4) Métricas proceso	4) 13
Procesos			5) Definir	5) 5,17
The Late of the Control			requerimientos	
			6) Determinar	6) 12,14,11,8
			funciones	
			1) Costo base	1) 1,7
	Actividades relacionadas con		2) Costo software	2) 2
2	la determinación de los costos		3)Costo hardware	3) 5
Presupuesto	de los recursos requeridos	Puntaje obtenido de la	4) Costo consultoria	4) 3
<u>a</u>	para implementar la solución	sumatoria de indicadores	5) Costo recursos	5) 4
ns:	CRM	del factor: El Presupuesto	internos	
9			6) Costo data terceros	6) 6
			7) Presupuesto	7) 8,9,10
			adecuado	
			1) Elaborar caso	1) 1,10,8
	Conjunto de actividades		negocio	
, jo	dirigidas a alcanzar los		2) Establecer metas	2) 2, 4
S	objetivos propuestos dentro	sumatoria de indicadores	realistas	
Planificación	del tiempo y presupuesto	del factor: La Planificación	3) Valorar los riesgos	3) 3
2	previsto		4) Robusta	4) 5,6,7,9,12,13
<u> </u>			planificación	-
			5) Establecer métricas	5) 11
			financieras	
g			1) Evaluar	1) 3,4,5,7,18,23
\$	Implica revisar en detalle las		infraestructura actual	0) 4 0 0 40 44 42
2	necesidades particulares de		2) Evaluar varias	2) 1,2,8,10,11,13
Infraestructura	infraestructura computacional	ANNUAL SECTION OF THE	tecnologías CRM	14,15,16,21,24,
ä	exigidas por la solución	del factor: Infraestructura	3) Evaluar integración	3) 6,9,19
ŧ			4) Elegir socio	4) 12,17,20,22,
			tecnológico exitoso	

Gente	Conjunto de estrategias a seguir para lograr el máximo aprovechamiento de los recursos humanos requeridos por el proyecto		1) Equipo multifuncional 2) Incorporar toda organización 3) Comunicación efectiva 4) Entrenar personal 5) Equipo proyecto exitoso 6) Manejar cambios organizacionales 7) Incorporar expertos CRM 1) Conocer clientes	1) 1,2,4,5,9,16 2) 10,11,21,23 3) 3,15,20,22,26 4) 7,8,18,19,24 ,25,29 5) 13,17,29 6) 12,14 7) 6,27,28
Clientes	Establecimiento de un enfoque centrado en el cliente	Puntaje obtenido de la sumatoria de indicadores del factor: Los Clientes	2) Cultura cliente 3) Métricas clientes 4) Implementación fácil para clientes	2) 3,5 3) 4 4) 2

Fuente: Elaboración Propia

Investigación de campo

La metodología empleada en el presente estudio está basada en la identificación de la población de estudio, la unidad de análisis y la muestra; además de la elaboración y aplicación del instrumento que hizo posible la recolección de información que ayudó a alcanzar los objetivos previamente planteados.

Población, unidad de análisis y muestra

La población correspondiente a este estudio está conformada por las empresas usuarias, establecidas en Venezuela, que hayan implementado un sistema *CRM*, considerándose como *indispensable* que el mismo esté en producción para la fecha del estudio.

La unidad de análisis se entiende como "la fuente directa de información, individuos concretos que serán objeto de la aplicación de una encuesta, de observación, etc." En este caso particular la unidad de análisis del proyecto de

⁵ BUENO, Eramis. *Metodología de la Investigación*. Centro de estudios Demográficos. CEDEM. Universidad de la Habana, Cuba. 1994.

investigación, estuvo representada por los CIO (Chief Information Officer) o en su defecto por cualquiera otro ejecutivo responsable del proyecto CRM dentro de la organización seleccionada.

La muestra fue de tipo no probabilística, ya que la elección de las empresas en las cuales se desarrolló la investigación se llevó a cabo en forma intencional, es decir fueron seleccionadas de acuerdo a los requerimientos necesarios para el estudio.

Para la realización de dicho muestreo se desarrollaron varias etapas:

- Se tomaron en consideración los diferentes sistemas o soluciones CRM existentes en el mercado venezolano.
- Para la elección de las organizaciones en las cuales se llevaría a cabo la investigación se realizaron diversas consultas a diferentes niveles, con el fin de ubicar aquellas empresas y/o personas que tenían alguna relación con el tema CRM. Se contactaron consultores independientes TI, académicos, empresas consultoras TI, los CIO de empresas usuarias CRM, los CEO de empresas usuarias CRM, proveedores de soluciones CRM, periodistas especializados, editoras de revistas y periódicos, etc.
- Luego de obtener el listado de empresas prospectos, se procedió a escoger aquellas empresas que habían culminado el proceso de implementación de la solución CRM y que estaban utilizando el sistema, es decir, ya tenían el sistema en producción. Esto se logro mediante llamadas telefónicas y entrevistas personales, obteniéndose, de esta manera, un listado final de veinte (14) empresas que cumplían a cabalidad con las características de la población de interés.
- Una vez depurada la lista, se procedió a contactar, dentro de cada una de las organizaciones, a aquellas personas claves, que habían liderado el proyecto de implementación del CRM, con el fin de explicarles los objetivos de la

investigación y así obtener su aprobación y la debida colaboración para llevar a cabo el estudio.

Proceso de recolección de datos

Para la recolección de información que permitiera medir las variables de este estudio de investigación, se utilizó "el cuestionario" como principal y único instrumento de recolección de datos.

Cuestionario.

Consiste en "un conjunto de preguntas respecto a una o mas variables a medir" ⁶. Éste se realizó con el objeto de conocer la opinión de los usuarios acerca de los Factores Críticos en la implementación de soluciones *CRM* en las empresas venezolanas (Ver Anexo III).

Diseño.

Dicho cuestionario se estructuró con base a una combinación de preguntas cerradas o pre-codificadas y otras semi-abiertas, lo cual permitió una mayor rapidez de respuesta, facilitando el registro de las mismas y haciendo posible una mejor comparación entre ellas; lo que ayudó a eliminar la vaguedad o ambigüedad de las respuestas. En virtud de que se buscó investigar, determinar y evaluar cuáles son los Factores Críticos que intervienen en la implementación de cualquier solución *CRM*, se elaboró una "Escala de Likert", la cual consiste en "un conjunto de items presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos, es decir, se presenta cada afirmación y se pide al sujeto que exteriorice su reacción...". Luego se procedió a diseñar el formato que se dividió en once partes, las primeras nueve corresponden a cada uno de los Factores Críticos determinados y definidos anteriormente, y las partes diez y once corresponden a la determinación de otros factores no incluidos en las partes

⁶ Hernández, Roberto; Fernández, Carlos y otros. *Metodología de la Investigación*. Editorial Mc Graw Hill. 2da. Edición. México.1998. Pág. 276.

anteriores y a la clasificación de los diversos factores de acuerdo a su importancia respectivamente.

Estructura del Instrumento.

El instrumento consta de una parte introductoria donde se le explica al encuestado el objetivo del cuestionario, su conformación y el modo como debe ser respondido.

Cada una de las nueve siguientes partes consta de un cuadro de doble entrada, distribuido de la siguiente forma:

- Al comienzo del cuestionario, en la primera casilla, se encuentra el nombre del Factor Crítico que se procederá a evaluar, así como un recordatorio de las instrucciones donde además se especifica la escala de valores que se utiliza para valorar cada uno de los items.
- En la columna de la izquierda de forma numerada se encuentran cada uno de los items o afirmaciones (indicadores).
- Por último, al mismo nivel de los items, se encuentra la escala de respuestas.

Al elaborar la escala Lickert se establecieron cinco niveles de respuesta donde el número "1" (definitivamente no influye) refleja que está muy seguro que el factor no influye, el número "2" (no influye) el factor influye menos que más, el número "3" (indeciso) no está seguro si el factor influye o no influye, el número "4" (influye) influye más que menos y el número "5" (definitivamente sí influye) refleja que está muy seguro de su influencia, de manera que el encuestado pudiera elegir su respuesta dentro de este rango. Se puso especial atención en que todas las afirmaciones fueran susceptibles de ser medidas con esta escala. Para comprobar la confiabilidad y validez del instrumento se hizo una revisión minuciosa de cada ítem para asegurar la calidad y congruencia de éstos con respecto a la variable a medir.

Para completar el cuestionario el tiempo promedio de respuesta es entre 20 y 30 minutos.

Factibilidad del estudio

En virtud de que la muestra está constituida por organizaciones algunas de ellas de "clase mundial" la realización de este trabajo de investigación implicó superar las dificultades derivadas del hermetismo con que cada una de ellas maneja su información. En este punto es importante destacar que de las catorce (14) empresas prospecto seleccionadas en el muestreo, sólo se pudo encuestar a seis (6) de ellas en virtud de la poca disposición y disponibilidad de las otras (8) empresas.

Desde el punto de vista económico no se realizó gran inversión de recursos para permitir desarrollar el estudio; dada la naturaleza de población elegida no fue necesario incurrir en costos de traslados; en el ámbito tecnológico y del empleo de recursos técnicos se requirió el uso de equipos y software accesibles que se encuentran dentro del dominio del investigador.

De igual manera se dispuso de un gran número de fuentes bibliográficas sobre el tema de estudio y se contó con la colaboración de expertos en las áreas de Sistemas de Información y Metodología de la Investigación.

Aspectos Éticos

El tema de estudio, objeto de esta investigación, no afectó a las personas que se involucraron de una u otra forma en el proceso de elaboración de la misma, dado que los datos e información que éstos suministraron fueron estrictamente confidenciales y empleados con fines estrictamente académicos. Asimismo, se respetó el derecho de autor de toda la bibliografía necesaria para la realización de este estudio.

La Figura XII muestra un esquema explicativo de la estrategia metodológica empleada para el desarrollo de esta investigación.

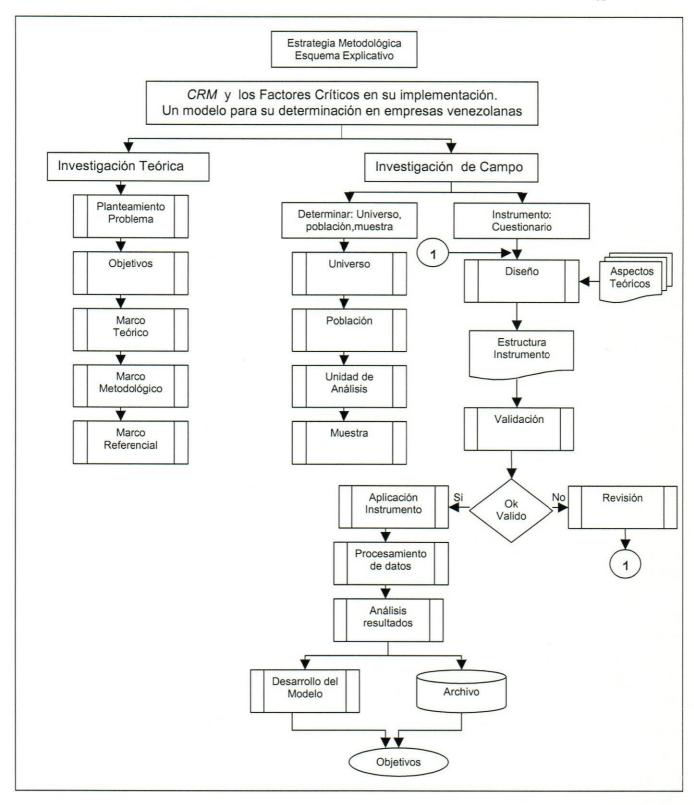


Figura XII: Estrategia metodológica, esquema explicativo Fuente: Elaboración propia

Capítulo V

Marco referencial

A continuación se exponen las características más relevantes de las empresas que conformaron la población de estudio. La información presentada en esta sección se obtuvo del material informativo publicado por estas organizaciones en sus respectivos sitios Web. Conviene aclarar que la brevedad de la información en algunos casos atiende al pedimento expreso de la propia organización encuestada en aras de conservar su anonimato. La importancia de realizar este marco referencial para la etapa de análisis, radica en que puede constatarse que las empresas seleccionadas para el estudio son potencialmente comparables entre si, a pesar de pertenecer a diferentes sectores industriales, pues todas pasaron por un proceso de implementación de una solución *CRM*, tenían una necesidad clara para hacerlo y aplicaron una metodología específica para ello, aun cuando para cada una fuesen disímiles.

EMPRESA 1:

La empresa pertenece al sector <u>Tecnología de Información</u>. Empresa de informática constituida con el propósito de aumentar la productividad de las empresas y los individuos a través de la tecnología, ofreciendo soluciones informáticas de vanguardia, apoyada en un recurso humano altamente calificado.

EMPRESA 2:

La empresa pertenece al sector <u>Servicios</u>. Es una empresa que tiene como misión facilitar a todas las empresas, cualquiera sea su tamaño y ramo de actividad, servicios que les permiten administrar, con mayor versatilidad y eficiencia, los beneficios sociales otorgados al personal en alimentación, salud y educación.

EMPRESA 3:

La empresa pertenece al sector <u>Telecomunicaciones</u>. Presta sus servicios de telefonía inalámbrica básica, pública y móvil, a través de la tecnología GSM, 100% digital. Su principal objetivo es brindar un servicio confiable, de calidad, generador de una comunicación más humana y cercana a sus clientes.

EMPRESA 4:

La empresa pertenece al sector Medios de Comunicación.

EMPRESA 5:

La empresa pertenece al sector <u>Transporte</u>. Es una filial de la empresa matriz Brinks Inc., establecida en 1859, la más grande compañía de transporte de seguridad, con 160 sucursales en USA., 40 en Canadá y tiene presencia en más de 50 países alrededor del mundo. Aparte de sus camiones de seguridad, muy familiares en el comercio, Brinks también ofrece a la comunidad internacional servicios de *courier* aéreo y servicios de cajeros automáticos (ATM).

EMPRESA 6:

La empresa pertenece al sector <u>Manufactura y Venta de Productos para el</u> <u>Cuidado de la Salud.</u>

Capítulo VI

Desarrollo y presentación del modelo

La estrategia de implantación de un sistema CRM es compleja. No porque incluya aspectos estratégicos ni tampoco porque incluya un sistema CRM sino porque incluye a ambos. ¿Por qué resulta más compleja que, digamos, una estrategia de implantación de un sistema ERP o una estrategia de implantación de una red? Pues porque incluye a los clientes. Si estuviera desarrollando una estrategia de implantación de un sistema ERP, aunque esta estrategia pueda ser prolija y complicada, el nivel de complejidad de la misma está todavía muy lejos del nivel de complejidad asociado a un sistema CRM. En un sistema ERP se ven involucrados, básicamente, el personal de los procesos de gestión internos, la alta dirección, el departamento de informática y algunos otros actores, dado que son las personas que van a tener relación con el sistema, ya sea en la parte financiera, de recursos humanos o en procesos de fabricación. Se puede incluso ampliar para incluir la cadena de suministro, pero no más de eso. En una arquitectura de red, por su parte, a excepción de algunas encuestas a los usuarios, únicamente esta involucrado el departamento de informática, porque los usuarios no saben demasiado acerca de los aspectos internos de funcionamiento de la infraestructura de informática y tampoco les importan esos detalles.

El caso de CRM es distinto. Un sistema *CRM* abarca a todos los clientes, de manera que todos los elementos están mucho más relacionados. Por supuesto la alta dirección y los usuarios están involucrados, pero a la hora de planificar cómo va a funcionar esa estrategia, es necesario tener en cuenta directamente a los asociados de negocios, proveedores y clientes. Si los objetivos estratégicos de *CRM* incluyen la satisfacción del cliente, resulta indispensable averiguar qué es lo que satisface a los usuarios. Además, los procesos de interfase con los usuarios predominan en la mayoría de las organizaciones: ventas, mercadeo, servicio al cliente e incluso recursos humanos y servicios financieros. Una estrategia tecnológica de implantación de un sistema *CRM*, para conseguir determinados

objetivos centrados en torno al cliente, debe incluir la mayor parte de los procesos y personas de cualquier organización. (Greenberg, 2003)

La implementación, por tanto, no significa, simplemente instalar el software y esperar que todo vaya bien. Significa entender cómo conseguir que el software esté en conformidad con el modelo de negocio y el estilo de la empresa. De allí que implementaciones fáciles no existen. Un sistema *CRM* es una implementación compleja que incluye muchos elementos y, frecuentemente, necesita de una integración con los procesos de gestión interna.

Dado que cada empresa tiene unos procesos de negocio y una cultura corporativa diferentes, cada empresa tendrá un conjunto propio de problemas de implementación que habrá que resolver, ya sean técnicos, funcionales o culturales. Incluso una instalación técnica perfecta y una cuidadosa personalización pueden fallar si el personal de la empresa no acepta el sistema, como con frecuencia ocurre en situaciones de cambio.

Metodología

Conceptualmente, la metodología para el desarrollo de un proyecto *CRM* contempla las siguientes etapas⁷:

1. Definición de objetivos y visión del proyecto CRM.

Es necesario definir una visión ("cómo será la organización tras la implementación del proyecto") así como unos objetivos globales del proyecto para, de esta manera, poder focalizar en estos objetivos y poder hacer un seguimiento de los mismos. Esta definición ha de ser desarrollada tras un análisis inicial para conocer tanto los puntos fuertes como débiles de la organización, siendo crítico este análisis inicial para el desarrollo posterior del proyecto. Estos objetivos deben ser bastantes concretos (dentro de unos rangos); es decir, los objetivos serían por ejemplo

⁷ Navarro, Eduardo. (2003, Enero). Disponible en http://www.improven-consultores.com [2003, 26 de Febrero]

"disminuir la tasa de pérdida de clientes en un x%" en lugar de "mejorar las relaciones con los clientes".

Definición de la estrategia CRM.

Tras haber definido la visión y objetivos, es indispensable definir una estrategia para alcanzar los objetivos definidos. Obviamente, en esta estrategia es clave la definición del posicionamiento en cada uno de los segmentos de clientes de la organización, analizando las competencias actuales y necesarias así como un calendario para su implementación. En este punto es crítico analizar cada uno de los segmentos así como la definición de la propuesta de valor para cada uno de ellos. No se deben tratar todos los clientes como una "masa uniforme" sino que cada segmento tiene sus características y peculiaridades.

Cambios organizacionales, en los procesos y en las personas.

Es necesario modificar la estructura organizativa y los procesos para conseguir una empresa centrada en el cliente. Los procesos han de ser redefinidos para mejorar su eficacia y eficiencia dando máxima prioridad a los que más impacto tengan en la satisfacción del cliente. En este punto, la tecnología será clave. Igualmente, es necesario introducir los valores de organización orientada al cliente en la cultura corporativa. Este es uno de los elementos críticos en el éxito de un proyecto *CRM*: la "pasión por el cliente" integrada en la cultura de la organización. Todas las personas de la organización deben entender que "el cliente es el rey" y que cada interacción que se tiene con él es básica para los resultados del negocio.

Información.

Definición de las correctas prácticas para la gestión de la información. Esta es una parte muy importante para el desarrollo de la "inteligencia de clientes" (customer intelligence) que permite saber más de los clientes,

paso inicial para el desarrollo de una estrategia completa *CRM* basada en el conocimiento de los clientes y el desarrollo de productos y servicios a su medida. Igualmente es importante la recolección de información para el mejoramiento de los procesos así como para la puesta en marcha de sistemas de mejora continua.

Tecnología.

Tras tener perfectamente definidos todos los objetivos de negocio, procesos, estructura organizacional, etc. es el momento para empezar a pensar en tecnología. En este punto es muy importante destacar que es totalmente necesario conocer exactamente las necesidades de negocio que se tienen para poder escoger la solución tecnológica mejor adaptada a las necesidades concretas. Es problemático, tanto escoger soluciones sobredimensionadas para las necesidades, como escoger una solución que, tras su implantación, se detecta claramente insuficiente para las necesidades de la organización.

6. Seguimiento y control.

Como cualquier proyecto importante, se han de definir unos indicadores que sirvan para el control de los resultados así como la toma de decisiones en consecuencia con esos objetivos. Es importante destacar que aunque tengamos un plan global de desarrollo del proyecto, es esencial dar pasos cortos y seguros, analizando el *ROI* de cada uno de los pasos y así seguir motivando a la organización hacia el largo camino de ser una "organización centrada en el cliente".

El modelo

Obtener valor, a largo plazo, de un proyecto *CRM* requiere una estrategia que involucra a todo el negocio y debe enfocarse necesariamente a nivel de toda la empresa. Solamente un pequeño, pero creciente, número de empresas están abordando *CRM* a este nivel. Implantar *CRM* a nivel de empresa no es fácil,

requiere de una amplia visión a nivel directivo, además de liderazgo para manejar un "implacable foco sobre el cliente". Involucra aprender nuevas habilidades para manejar clientes, dificultades potenciales para cambiar procesos, cultura y organización, y enfrentamientos con desafíos tecnológicos de alineamiento de multicanales, integración de sistemas y calidad de la data.

Además de la falta de liderazgo, las principales razones para que una empresa no aproveche el *CRM* en el ámbito de empresa son, según Gartner Group:

- Falta de habilidad para ver la "perspectiva completa" y comprender la amplitud de las transformaciones que son necesarias.
- La falta de un modelo o marco de trabajo estratégico para proveer el contexto para el trayecto hacia CRM.

Las empresas que empleen un "modelo o marco de trabajo" estratégico *CRM* para estimar, planificar y promover sus iniciativas *CRM*, construyendo pequeños proyectos pilotos, están mejor preparadas para obtener los beneficios planeados como empresa que las que acometen proyectos sin ningún marco de trabajo.

Esta investigación ha estudiado diversos Factores Críticos comunes a todas las empresas, que tienen, a juicio de las empresas encuestadas, una importancia primordial para el éxito de las iniciativas *CRM*.

Basado en estos Factores, y en la valoración e interpretación de los datos obtenidos a través del examen de los diversos indicadores asociados a cada uno de ellos, se desarrolló un marco de trabajo, materializado en un modelo, para ayudar a las empresas a ver "toda la perspectiva", construir sus casos de negocio y planificar la implementación *CRM*. Este modelo puede ser usado para propósitos educativos internos así como para debatir el tema relativo al desarrollo de la visión de *CRM* y su estrategia más adecuada. También puede ser la base para la valoración de las capacidades *CRM* existentes y las requeridas, ayudando así a comprender la posición actual y la estrategia futura.

La arquitectura del modelo surge como resultado del análisis de la importancia que reviste cada uno de los Factores Críticos en el éxito del proyecto de implementación *CRM*, determinados y examinados a lo largo de esta investigación. La Figura XIII muestra estos factores según su importancia y en opinión de los encuestados.

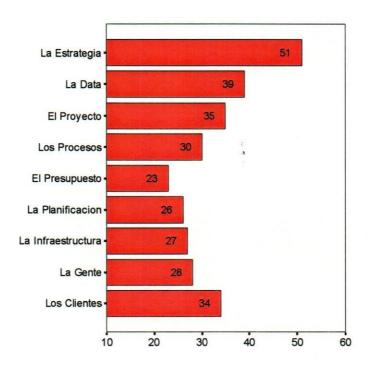


Figura XIII. Importancia de los Factores Críticos

Fuente: Elaboración Propia

La Figura XIV muestra la arquitectura conceptual del modelo, a través de un diagrama de nueve bloques, donde cada bloque representa un Factor Crítico: Infraestructura, Data, Proyecto, Planificación, Presupuesto, Gente, Estrategia, Procesos y Clientes. El modelo enfatiza la necesidad de crear un balance entre los requerimientos de los clientes y los de la empresa, sin descuidar el debido balance que debe existir entre los factores mismos.

Puede apreciarse como el factor "La Estrategia", el más importante de los nueve en estudio, funge como "el corazón" del modelo, actúa como piedra angular, a través de su influencia sobre los demás Factores logra el equilibrio. "La Infraestructura" y "La Data" comparten las fundaciones del modelo: la primera

soporta el peso de la operatividad de *CRM* y la segunda garantiza la calidad de la información que tranza *CRM*. "El Proyecto", "La Planificación" y "El Presupuesto" aglutinan las actividades de seguimiento y control. Los Factores "La Gente" y "Los Procesos" sustentan los cambios organizacionales requeridos. En definitiva todo el modelo está estructurado para soportar una gestión centrada en clientes que es el factor crítico que se propone como objetivo primordial.

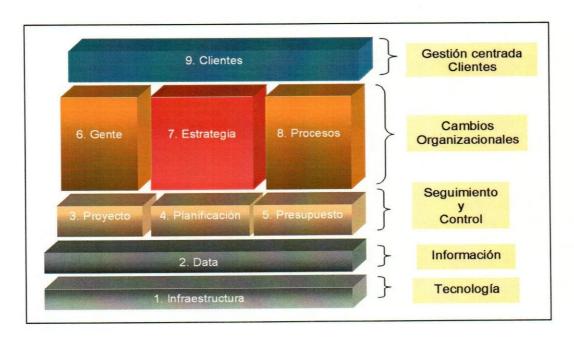


Figura XIV. Modelo de Implementación *CRM* basado en Factores Críticos

Fuente: Elaboración Propia

Por otro lado la Figura XV permite comprender como se define una visión *CRM*, muestra como el "pensar estratégico" colabora e interactúa a todos los niveles de la organización para promover "cambios organizacionales" en la gente y en los procesos a luz del "seguimiento y control" que a su vez está sustentado por el proyecto, la planificación y el presupuesto. La información y la tecnología soportan el proceso integral.

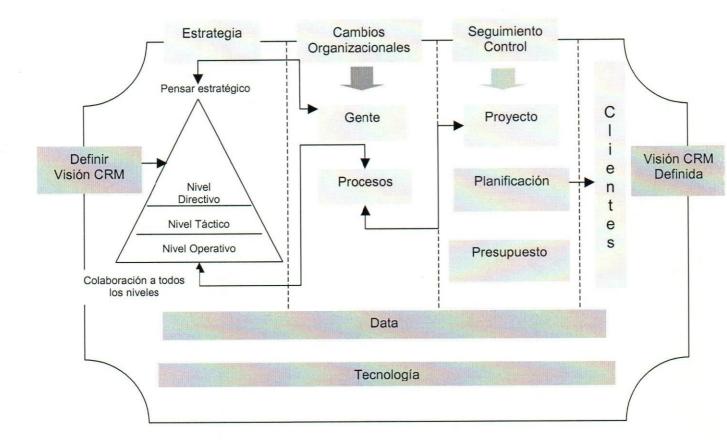


Figura XV. Definición de la visión *CRM*Fuente: Elaboración Propia

A continuación se analizan en detalle cada uno de estos factores:

1. Infraestructura.- Para muchos tecnólogos, *CRM* es solamente tecnología. Las tecnologías *CRM* son el habilitador esencial para cualquier estrategia de negocios de *CRM*, pero no dejan de ser sólo una pieza del rompecabezas. Las decisiones, que la empresa debe tomar se enmarcan dentro de tres áreas clave: aplicaciones *CRM*, arquitectura e integración. En muchos proyectos *CRM*, el aspecto integración comienza con muy baja prioridad, para luego cobrar importancia (costo y tiempo) en virtud de que la empresa reconoce que un verdadero *CRM* requiere de procesos "sin costuras" centrados en el cliente y soportados por tecnologías integradas a través de toda la empresa y su cadena de suministro (*SCM*). Por otro lado, varias áreas requieren revisión, entre ellas los sistemas internos y la

infraestructura actual. Con frecuencia el equipo técnico interno no puede valorar, en forma objetiva, las fortalezas y debilidades de estos sistemas. Los gerentes, administradores y usuarios de los sistemas internos aprenden a trabajar aceptando ciertas deficiencias y no están conscientes de las demandas que requiere un sistema *CRM*. Un nuevo sistema *CRM* podría incrementar la demanda de ancho de banda en la infraestructura para permitir afrontar el alto volumen de correos promociónales o requerir poder de procesamiento adicional para manejar nuevas peticiones de acceso a datos. Sin una planificación de procesos enlazados con la estrategia, pueden presentarse muchos problemas.

La Figura XVI muestra gráficamente como influyó el factor "La Infraestructura" en el éxito del proyecto *CRM*, en las organizaciones pertenecientes al espacio maestral de esta investigación.

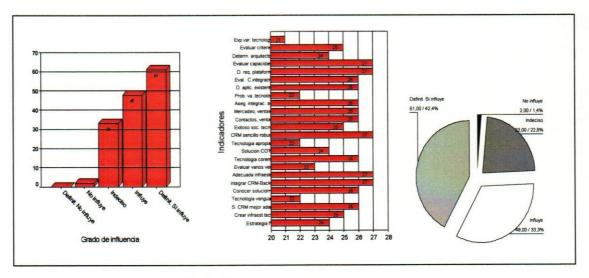


Figura XVI. Factor: La Infraestructura

Fuente: Elaboración Propia

Los indicadores del Factor Crítico "La Infraestructura" analizados fueron los siguientes:

1	Explorar un amplio rango de tecnologías CRM
2	Evaluar los paquetes de soluciones CRM empleando varios criterios
3	Determinar la arquitectura de la red que debe soportar la estrategia CRM, de inmediato y en el futuro
	Realizar una evaluación de las capacidades de la infraestructura existente y determinar si son suficientes
5	Determinar los requerimientos de la plataforma de servidores, almacenamiento y sistemas operativos para soportar la tecnología CRM
6	Evaluar la complejidad de la integración y los recursos requeridos para determinar cuáles firmas deben seleccionarse como socios de implementación

7	Determinar si existen aplicaciones de negocios que puedan entorpecer la implementación: sitios Web,
/	centros de llamadas, entrada de ordenes, procesamiento de transacciones etc.
- 1	Evaluar varios paquetes de tecnologías CRM (software y herramientas de integración web) y determinar
8	cual plataforma se adapta mejor a su compañía
	Asegurar que el software CRM se integre a la infraestructura tecnológica de la organización y cumpla con
9	las necesidades de ésta
	Asegurar que el soporte tecnológico incluya al menos: automatización de mercadeo y fuerza de venta,
10	"call center" productivo y reactivo, servicio de campo
	Elegir software CRM que incluya: manejo de contactos, manejo de ventas, telemercadeo, servicio al
11	cliente, inteligencia de negocios, comercio electrónico
12	Seleccionar un exitoso socio tecnológico, con muy buena reputación y muy bien preparado
	Elegir tecnología CRM sencilla, robusta, libre de errores y suficientemente probada en el campo. La
13	herramienta debe ser fácil de aprender y usar
14	Seleccionar la tecnología apropiada del vendedor apropiado
	Seleccionar una solución "Out Of The Box" (software que accede a las mejores prácticas de la industria
15	ahorrando costos)
16	Seleccionar la tecnología correcta
	Seleccionar un socio tecnológico apropiado basado en una estructurada y detallada comparación de
17	tantos vendedores calificados como sea posible
18	Disponer de una adecuada infraestructura de hardware
19	Integrar la solución CRM con los sistemas Back Office existentes
20	Seleccionar al proveedor. Conocer la solución que ofrece cada proveedor
21	Seleccionar Tecnología de vanguardia
22	Seleccionar al proveedor de software CRM que mejor se adapte a las necesidades de la compañía
23	Crear toda la infraestructura tecnológica del CRM

Data.- El éxito de un proyecto CRM requiere un flujo constante de 2. información de clientes a través de toda la organización, apoyado por una sólida integración entre sistemas operacionales y analíticos. Tener la información correcta, en el tiempo correcto, es fundamental para el éxito de la estrategia CRM, ya que provee percepción de los clientes y permite la interacción a través de cualquier canal. Desafortunadamente, en muchas empresas las capacidades de información de sus sistemas CRM son muy pobres – es el resultado de numerosas fragmentaciones de departamentos, iniciativas, bases de datos y sistemas. Las empresas que establecen un plan de negocio para recabar, administrar y mejorar constantemente sus activos de información de clientes son más capaces de alcanzar las metas y objetivos CRM y obtener las deseadas ventajas competitivas. Uno de los objetivos principales, típico de una estrategia de implementación de un sistema CRM, es crear una visión unificada y completa del cliente compartida por todos los departamentos. Cuando las empresas planifican el proyecto CRM con frecuencia descuidan la confiabilidad de la data hasta después de iniciada la implementación, asumen que cualquier problema puede resolverse fácilmente. Ya que la data es la base fundamental de toda iniciativa *CRM*, es imprescindible realizar una valoración a fondo de todas las fuentes antes de comenzar el proyecto. De acuerdo a un estudio realizado por Gartner Group, cerca de 80% de las fallas *CRM* pueden atribuirse a la confiabilidad de la data. Por su parte, El *Data Warehousing Institute (TDWI)*, reporta que data de pobre calidad le está costando a las empresas más de \$600 billones al año.

La confiabilidad de la data es crítica para el éxito de la estrategia *CRM*, hasta el punto de convertirse en el primer paso en el proceso. La disponibilidad de data confiable, derivada de sistemas internos y desde fuentes externas, tiene un impacto decisivo en la estrategia a desarrollar.

Los problemas de confiabilidad de la data se clasifican en una de las siguientes categorías:

- Data incorrecta.
- Falta de data o data incorrecta que no existe o está incompleta.
- Data no actualizada, no ha sido verificada desde algún período de tiempo.
- Data inconsistente, está en conflicto entre las fuentes.
- Data inaccesible, no está disponible para los propósitos necesarios.

La Figura XVII muestra gráficamente cómo influyó el factor "La Data" en el éxito del proyecto *CRM*, en las organizaciones pertenecientes al espacio muestral de esta investigación.

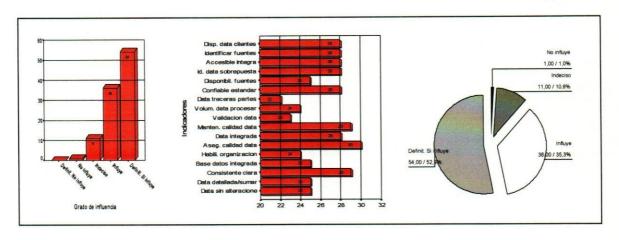


Figura XVII. Factor: La Data Fuente: Elaboración Propia

Los indicadores del Factor Crítico "La Data" analizados fueron los siguientes:

1	Disponer de data de clientes y sus actividades: confiable, correcta, completa, válida, consistente y disponible
	Identificar todas las posibles fuentes de data, incluyendo data de: clientes, de transacciones, de productos, de
2	socios de negocios, de la competencia, etc.
	Determinar y revisar la accesibilidad, integridad y actualización de cada fuente de data. Con qué frecuencia estas
3	fuentes se actualizan
	Identificar la data sobrepuesta y los posibles conflictos. La misma pieza de datos esta almacenada en múltiples
4	sistemas
5	Determinar la disponibilidad de cada fuente de datos
6	Diseñar una estrategia para proveer a la aplicación CRM con data de clientes confiable y estandarizada
7	Decidir si data de terceras partes es necesaria para la aplicación CRM
8	Determinar el volumen de data que necesita procesarse
9	Desarrollar un criterio amplio y estándar para la validación de toda la data de clientes
10	Asegurar que la medición y el mantenimiento de la calidad de la data sea un proceso continuo
11	Comprender la importancia de tener acceso a data integrada, limpia y consistente
	Asegurar calidad de la data. El equipo de proyecto CRM puede subestimar la complejidad de la integración de
12	data CRM proveniente de diversas fuentes
	Emplear la habilidad que tiene la organización para integrar, organizar, descubrir y modelar información de
13	clientes
14	Almacenar la data en una base de datos integrada para poder obtener una sola visión integral de los clientes
15	Asegurar que la definición de la data es consistente y clara
16	Balancear entre almacenar data detallada y data sumariada
17	Disponer de data íntegra (sin alteraciones)

3. Proyecto.- El equipo de gerencia del proyecto CRM puede, con frecuencia, hacer la diferencia entre el éxito y el fracaso del mismo. La implementación de un CRM no debe ser considerada como un proyecto a tiempo parcial, pues una estrategia de tiempo parcial alcanzará, en el mejor de los casos, resultados parciales. El éxito en la administración del proyecto debe incluir algunos atributos adicionales, más allá de los proyectos típicos, e incluir una selección cuidadosa del equipo de proyecto, planificación estratégica, provisión de expertos de la industria, habilidad para introducir cambios en el

plan del proyecto y anticipar las consecuencias de los resultados del cambio.

Algunas consideraciones con respecto al proyecto son las siguientes:

- Nombrar un ejecutivo de alto nivel para manejar el desarrollo de la estrategia del proyecto de CRM a través de toda la organización.
- Asignar un gerente de proyecto, a tiempo completo, durante toda la duración del proyecto.
- Incluir a los miembros de todos los grupos de negocios afectados por la estrategia CRM.
- Incluir miembros de la organización de IT.
- Asegurarse de que expertos experimentados en CRM sean parte integrante del equipo del proyecto.
- Incorporar, desde el inicio del proyecto, al departamento de aseguramiento de la calidad.
- Asegurarse de que niveles apropiados de recursos (presupuesto) estén asignados al proyecto.

La Figura XVIII muestra gráficamente como influyó el factor "El Proyecto" en el éxito del proyecto CRM, en las organizaciones pertenecientes al espacio muestral de esta investigación.

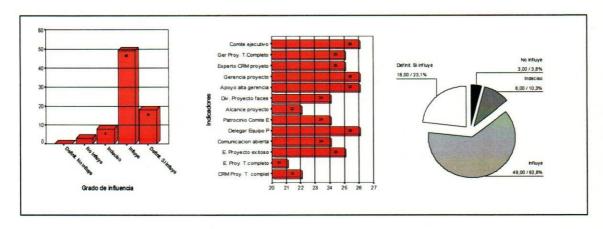


Figura XVIII. Factor: El Proyecto

Fuente: Elaboración Propia

Los indicadores del Factor Crítico "El Proyecto" analizados fueron los siguientes:

1	Contar con un influyente comité ejecutivo que patrocine el proyecto CRM
2	Asignar un gerente de proyecto con dedicación exclusiva (tiempo completo) durante toda la vida del proyecto
3	Asegurar que un experto experimentado en CRM integre el equipo del proyecto
4	Aplicar una buena gerencia de proyecto
5	Contar con adecuado soporte al proyecto CRM por parte de la alta gerencia
6	Conformar el equipo de proyecto con personal interno y dividir el proyecto en fases discretas mas manejables
7	Establecer un apropiado alcance del proyecto CRM. El enfoque correcto del proyecto debe estar basado en las expectativas de los clientes
8	Tener un comité ejecutivo patrocinador absolutamente comprometido con el éxito del proyecto CRM
9	Delegar autoridad y responsabilidad en el equipo de gerencia de proyecto CRM
10	Mantener comunicación abierta entre los miembros del equipo de proyecto y otros miembros de la organización
11	Conformar un equipo de proyecto exitoso
12	Dedicar el equipo de proyecto CRM a tiempo completo
13	Considerar CRM como un proyecto a tiempo completo

4. Planificación.- Desarrollar un extenso plan para los esfuerzos de CRM es básico: trazar lo que se quiere, el "programa" para el inicio y los próximos 3 a 5 años. A menos que se conozca lo que realmente se quiere alcanzar con CRM y cómo se quiere capturar y usar la data, probablemente se adquirirá la tecnología inadecuada, o peor, no se tendrá un programa. Una solución CRM debe ser vista como una estrategia a largo plazo. El plan debe diseñarse para permitir a la organización ver algunos resultados desde los primeros dos meses del proyecto. Cuando se planifica es necesario tener presente que la iniciativa CRM puede tomar varios años para completarla. Durante la vida del proyecto diversos cambios imprevistos en la organización y las estrategias claves de gerencia así como en los productos

y servicios, pueden resultar en incrementos importantes durante la duración del proyecto.

La Figura XIX muestra gráficamente como influyó el Factor "La Planificación" en el éxito del proyecto *CRM*, en las organizaciones pertenecientes al espacio muestral de esta investigación.

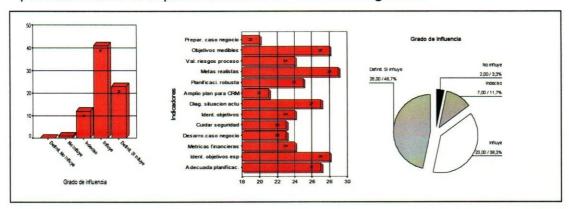


Figura XIX. Factor: La Planificación

Fuente: Elaboración Propia

Los indicadores del Factor Crítico "La Planificacion" analizados fueron los siguientes:

1	Documentar un caso de negocio que refleje las metas de la organización
2	Establecer objetivos específicos y medibles
3	Identificar y valorar, por parte de los usuarios y desarrolladores, los riesgos en el proceso
4	Establecer metas realistas y alcanzables
5	
6	Desarrollar un amplio plan para los esfuerzos CRM. Exponer lo que se quiere ("programa") para los próximos cinco años
7	Diagnosticar la situación actual, identificar qué información tenemos y qué necesitamos
8	Identificar los objetivos de cada área y luego analizar el impacto en la organización como un todo
9	Cuidar todos los aspectos de seguridad, desde la planificación hasta implementación del proyecto CRM
10	Desarrollar un caso de negocio que indique claramente presupuesto, beneficios del negocio tangibles e intangibles, plazo de implementación, etc.
11	Construir métricas para la justificación financiera
12	Identificar los objetivos específicos de negocio que se deben alcanzar con el sistema, por ejemplo: incrementar la satisfacción del cliente
13	Realizar una adecuada planificación

5. Presupuesto.- Hasta en las compañías que están bajo una gran presión para controlar los gastos y alcanzar un ROI positivo, los sistemas CRM continúan siendo adquiridos sin un conocimiento real del Costo Total de Propiedad (TCO – Total Cost of Ownership) en que incurrirán. La

implementación de un paquete empresarial *CRM* requerirá de una importante inversión en hardware, software, consultoría y entrenamiento.

La mala formulación del presupuesto, con frecuencia, conduce a perder los objetivos del *ROI*. La valoración apropiada de las fases del proyecto debe identificar las áreas potenciales de costos.

La Figura XX muestra gráficamente como influyó el factor "El Presupuesto" en el éxito del proyecto CRM, en las organizaciones pertenecientes al espacio muestral de esta investigación.

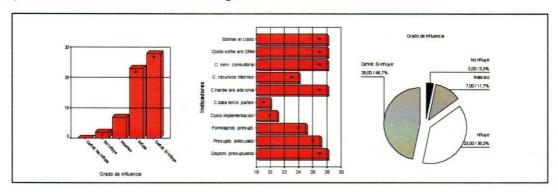


Figura XX. Factor: El Presupuesto Fuente: Elaboración Propia

Los indicadores del Factor Crítico "El Presupuesto" analizados fueron los siguientes:

1	Estimar el costo base para todo el proyecto e identificar las decisiones potenciales que podrían implicar costos adicionales
2	Estimar el costo del software CRM, sistema operativo, licencias de sistemas de administración de base de datos, etc.
3	Estimar el costo de los honorarios por servicios de consultoría
4	Estimar el costo de los recursos internos: oficinas, empleados, viajes, insumos, etc.
5	Estimar el costo del hardware adicional requerido: servidores, espacio en disco, redes, etc.
6	Decidir si data de terceras partes, tales como lista de prospectos, son necesarios
7	Reducir los costos de implementación del proyecto CRM
8	Formular y aprobar un presupuesto apropiado para la solución total
9	Contar con un presupuesto adecuado
10	Tener asegurada la disponibilidad del presupuesto

6. Gente.- Muchas empresas creen que la sola implementación de tecnologías CRM permite la transformación en una organización centrada en el cliente. Olvidan, ignoran o deliberadamente evitan los cambios que son necesarios emprender. CRM significa que la gente, los equipos y toda la empresa deben estar más enfocadas en las necesidades de los clientes. Por ello, la gente o el recurso humano es un factor muy importante para el éxito de cualquier solución. Las iniciativas *CRM* están en riesgo si hay mucho foco en el proceso y en la tecnología, sin pensar en la gente que utilizará la solución. Una organización puede adquirir la más costosa y sofisticada tecnología y diseñar los procesos finales alrededor de esa tecnología; pero sin el soporte del usuario, incluyendo personal interno y clientes, el sistema no será correctamente utilizado, nunca alcanzará su *ROI* ampliamente. Si la solución no se utiliza realmente, el proyecto ha fracasado. Algunas de las razones por las cuales los usuarios pueden rechazar la nueva tecnología y los procesos, incluyen: temor al cambio, interfaces del usuario no intuitivas, ideas preconcebidas, comunicación ineficiente, falta de ejecutivos patrocinantes, entrenamiento inadecuado.

Similar a cualquier proyecto de larga escala, el tener un alto ejecutivo patrocinante comprometido con el proyecto es crítico para el éxito. En virtud de que la iniciativa CRM involucra cambios en los procesos de negocios que se esparcen a lo largo de toda la organización e impactan directamente a varias unidades, un ejecutivo patrocinante y un amplio equipo participante llegan a ser muy importantes. Las investigaciones han demostrado que la falta de coordinación y organización juega un rol importante en las fallas de muchas iniciativas CRM. Un estudio del Gartner Group determinó que, de las compañías que reportaron retornos negativos en sus inversiones en CRM, muchas citaron la cultura corporativa como la causa principal. Para combatir este problema. las compañías que están seriamente implementando CRM deberán nombrar un ejecutivo de alto nivel para adelantar sus iniciativas CRM a lo largo de la empresa.

Otro paso crítico es incluir a toda la gente necesaria, desde el inicio, en el proceso. Muchas compañías gastan millones de dólares en software y servicios de consultoría antes de incluir ciertas unidades internas de negocio en el proyecto. Cuando los usuarios claves no son incluidos en el

plan inicial de la iniciativa *CRM*, se fomenta la resistencia. De allí la necesidad de incluir a los miembros claves de todas las unidades de negocio afectadas, desde el propio inicio de la planificación del proceso. Sus visiones críticas pueden eliminar barreras y costos imprevistos.

Por otro lado el sistema se desarrolla con base en sus requerimientos, pero es medido en función a su uso y desempeño. La laguna existente entre ambos puede reducirse con una adecuada interacción entre quienes aportan los requerimientos y aquellos que diseñan y construyen el sistema.

En muchos casos, los usuarios comerciales están separados de los diseñadores/ desarrolladores por un ejército de analistas comerciales. La constante interacción entre estos grupos puede ser extremadamente beneficiosa. Integrar los equipos de usuarios comerciales y desarrolladores tiene, definitivamente, un impacto positivo en el proyecto.

La Figura XXI muestra gráficamente como influyó el factor "La Gente" en el éxito del proyecto *CRM*, en las organizaciones pertenecientes al espacio maestral de esta investigación.

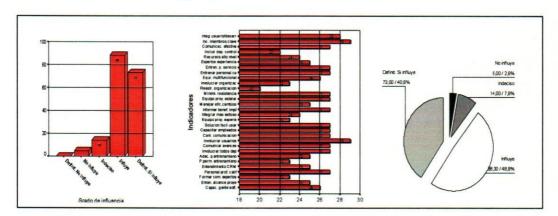


Figura XXI. Factor: La Gente Fuente: Elaboración Propia

Los indicadores del Factor Crítico "La Gente" analizados fueron los siguientes:

1	Integrar los equipos de usuarios y desarrolladores
2	Incorporar, desde el inicio del proyecto, a los miembros claves de todas las áreas de negocio afectadas

Asignar recursos de alto nivel al proyecto CRM para evitar retrasos en las decisiones, así como decisiones erradas Contar con expertos internos y externos con experiencia, que puedan identificar barreras potenciales y sus causas Entrenar al personal en las destrezas para el servicio al cliente y los objetivos y funciones de CRM. Prepararlos para los cambios tecnológicos que ocurrirán Entrenar al personal en el cambio de cultura asociado con las destrezas del software que deben aprender y preparar a la gente para usar la tecnología Crear un equipo muntifuncional: debe incluir a los representantes de la alta gerencia, ventas, mercadeo y tecnología de información Involucrar a toda la organización en el proyecto Reestructurar la organización para que todas las acciones estén diseñadas para servir al cliente sin aumentar los costos Minimizar la resistencia organizacional en la implementación CRM gerenciando acertadamente el cambio Seleccionar un equipo de proyecto estelar y de la más alta calidad para la implementación CRM Manejar eficientemente los cambios organizaciones: reestructuración, resistencia de la fuerza de venta, cambios en la estructura de compensación	3	Los miembros del equipo deben comunicarse efectivamente, compartir información y trabajar juntos
Asignar recursos de alto nivel al proyecto CRM para evitar retrasos en las decisiones, así como decisiones erradas Contar con expertos internos y externos con experiencia, que puedan identificar barreras potenciales y sus causas Entrenar al personal en las destrezas para el servicio al cliente y los objetivos y funciones de CRM. Prepararlos para los cambios tecnológicos que ocurrirán Entrenar al personal en el cambio de cultura asociado con las destrezas del software que deben aprender y preparar a la gente para usar la tecnología Crear un equipo muntifuncional: debe incluir a los representantes de la alta gerencia, ventas, mercadeo y tecnología de información Reestructurar la organización en el proyecto Reestructurar la organización para que todas las acciones estén diseñadas para servir al cliente sin aumentar los costos Minimizar la resistencia organizacional en la implementación CRM gerenciando acertadamente el cambio Seleccionar un equipo de proyecto estelar y de la más alta calidad para la implementación CRM Manejar eficientemente los cambios organizaciones: reestructuración, resistencia de la fuerza de venta, cambios en la estructura de compensación Informar los beneficios de la implementación CRM a toda la gente involucrada en el proyecto y también a aquéllos cuya cooperación se necesita Integrar el equipo de proyecto con los más exitosos vendedores, representantes de clientes, usuarios expertos, analistas y expertos del paquete CRM Disponer de un equipo de proyecto con habilidades y experiencia en todas las fases del proyecto Asegurar que la nueva solución sea fácil de usar y entender por parte de la gente Capacitar a los empleados Establecer canales de comunicación apropiados a todos los niveles de la organización Involucrar en el proyecto a todos los departamentos afectados Soportar la implementación con un adecuado plan de entrenamiento de todos los empleados Perín un plan permanente de capacitación Incorporar al proyecto personal profesional calificado Definir un plan permanente de capacitación		
Entrenar al personal en las destrezas para el servicio al cliente y los objetivos y funciones de CRM. Prepararlos para los cambios tecnológicos que ocurrirán Entrenar al personal en el cambio de cultura asociado con las destrezas del software que deben aprender y preparar a la gente para usar la tecnología Crear un equipo munifuncional: debe incluir a los representantes de la alta gerencia, ventas, mercadeo y tecnología de información Involucrar a toda la organización en el proyecto Reestructurar la organización para que todas las acciones estén diseñadas para servir al cliente sin aumentar los costos Involucrar a resistencia organizacional en la implementación CRM gerenciando acertadamente el cambio Seleccionar un equipo de proyecto estelar y de la más alta calidad para la implementación CRM Manejar eficientemente los cambios organizaciones: reestructuración, resistencia de la fuerza de venta, cambios en la estructura de compensación Informar los beneficios de la implementación CRM a toda la gente involucrada en el proyecto y también a aquéllos cuya cooperación se necesita Integrar el equipo de proyecto con los más exitosos vendedores, representantes de clientes, usuarios expertos, analistas y expertos del paquete CRM Disponer de un equipo de proyecto con habilidades y experiencia en todas las fases del proyecto Rasgurar que la nueva solución sea fácil de usar y entender por parte de la gente Capacitar a los empleados Capacitar a los empleados Comunicar los avances y beneficios del proyecto a los gerentes y al personal Involucrar en el proyecto a todos los departamentos afectados Soportar la implementación con un adecuado plan de entrenamiento de todos los empleados Definir un plan permanente de capacitación Falta de entendimiento de lo que es CRM y falta de habilidades en CRM Incorporar al proyecto personal profesional calificado Definir un plan permanente de capacitación	5	Asignar recursos de alto nivel al proyecto CRM para evitar retrasos en las decisiones, así como
Prepararlos para los cambios tecnológicos que ocurrirán Entrenar al personal en el cambio de cultura asociado con las destrezas del software que deben aprender y preparar a la gente para usar la tecnología Crear un equipo muntifuncional: debe incluir a los representantes de la alta gerencia, ventas, mercadeo y tecnología de información Involucrar a toda la organización en el proyecto Reestructurar la organización para que todas las acciones estén diseñadas para servir al cliente sin aumentar los costos Minimizar la resistencia organizacional en la implementación CRM gerenciando acertadamente el cambio Seleccionar un equipo de proyecto estelar y de la más alta calidad para la implementación CRM Manejar eficientemente los cambios organizaciones: reestructuración, resistencia de la fuerza de venta, cambios en la estructura de compensación Informar los beneficios de la implementación CRM a toda la gente involucrada en el proyecto y también a aquéllos cuya cooperación se necesita Integrar el equipo de proyecto con los más exitosos vendedores, representantes de clientes, usuarios expertos, analistas y expertos del paquete CRM Disponer de un equipo de proyecto con habilidades y experiencia en todas las fases del proyecto Asegurar que la nueva solución sea fácil de usar y entender por parte de la gente Capacitar a los empleados Establecer canales de comunicación apropiados a todos los niveles de la organización Involucrar a los usuarios en el proyecto Comunicar los avances y beneficios del proyecto a los gerentes y al personal Involucrar en el proyecto a todos los departamentos afectados Involucrar en el proyecto a todos los departamentos afectados Soportar la implementación con un adecuado plan de entrenamiento de todos los empleados Definir un plan permanente de capacitación Falta de entendimiento de lo que es CRM y falta de habilidades en CRM Incorporar al proyecto personal profesional calificado Definir un equipo CRM para que entienda cuál es el alcance del proyecto	6	
Sypreparar a la gente para usar la tecnología Crear un equipo muntifuncional: debe incluir a los representantes de la alta gerencia, ventas, mercadeo y tecnología de información Involucrar a toda la organización en el proyecto Reestructurar la organización para que todas las acciones estén diseñadas para servir al cliente sin aumentar los costos Minimizar la resistencia organizacional en la implementación CRM gerenciando acertadamente el cambio Seleccionar un equipo de proyecto estelar y de la más alta calidad para la implementación CRM Manejar eficientemente los cambios organizaciones: reestructuración, resistencia de la fuerza de venta, cambios en la estructura de compensación Informar los beneficios de la implementación CRM a toda la gente involucrada en el proyecto y también a aquéllos cuya cooperación se necesita Integrar el equipo de proyecto con los más exitosos vendedores, representantes de clientes, usuarios expertos, analistas y expertos del paquete CRM Disponer de un equipo de proyecto con habilidades y experiencia en todas las fases del proyecto Asegurar que la nueva solución sea fácil de usar y entender por parte de la gente Capacitar a los empleados Establecer canales de comunicación apropiados a todos los niveles de la organización Involucrar a los usuarios en el proyecto Comunicar los avances y beneficios del proyecto a los gerentes y al personal Involucrar en el proyecto a todos los departamentos afectados Soportar la implementación con un adecuado plan de entrenamiento de todos los empleados Definir un plan permanente de capacitación Falta de entendimiento de lo que es CRM y falta de habilidades en CRM Incorporar al proyecto personal profesional calificado Definir un equipo responsable o comité de expertos Capacitar al equipo CRM para que entienda cuál es el alcance del proyecto	7	
Crear un equipo muntifuncional: debe incluir a los representantes de la alta gerencia, ventas, mercadeo y tecnología de información Involucrar a toda la organización en el proyecto Reestructurar la organización para que todas las acciones estén diseñadas para servir al cliente sin aumentar los costos Minimizar la resistencia organizacional en la implementación CRM gerenciando acertadamente el cambio Seleccionar un equipo de proyecto estelar y de la más alta calidad para la implementación CRM Manejar eficientemente los cambios organizaciones: reestructuración, resistencia de la fuerza de venta, cambios en la estructura de compensación Informar los beneficios de la implementación CRM a toda la gente involucrada en el proyecto y también a aquéllos cuya cooperación se necesita Integrar el equipo de proyecto con los más exitosos vendedores, representantes de clientes, usuarios expertos, analistas y expertos del paquete CRM Disponer de un equipo de proyecto con habilidades y experiencia en todas las fases del proyecto sexpertos, analistas y expertos es fácil de usar y entender por parte de la gente Capacitar a los empleados Establecer canales de comunicación apropiados a todos los niveles de la organización Involucrar a los usuarios en el proyecto Comunicar los avances y beneficios del proyecto a los gerentes y al personal Involucrar en el proyecto a todos los departamentos afectados Soportar la implementación con un adecuado plan de entrenamiento de todos los empleados Definir un plan permanente de capacitación Falta de entendimiento de lo que es CRM y falta de habilidades en CRM Incorporar al proyecto personal profesional calificado Definir un equipo responsable o comité de expertos Capacitar al equipo CRM para que entienda cuál es el alcance del proyecto	8	Entrenar al personal en el cambio de cultura asociado con las destrezas del software que deben aprender y preparar a la gente para usar la tecnología
Reestructurar la organización para que todas las acciones estén diseñadas para servir al cliente sin aumentar los costos Minimizar la resistencia organizacional en la implementación CRM gerenciando acertadamente el cambio Seleccionar un equipo de proyecto estelar y de la más alta calidad para la implementación CRM Manejar eficientemente los cambios organizaciones: reestructuración, resistencia de la fuerza de venta, cambios en la estructura de compensación Informar los beneficios de la implementación CRM a toda la gente involucrada en el proyecto y también a aquéllos cuya cooperación se necesita Integrar el equipo de proyecto con los más exitosos vendedores, representantes de clientes, usuarios expertos, analistas y expertos del paquete CRM Disponer de un equipo de proyecto con habilidades y experiencia en todas las fases del proyecto Asegurar que la nueva solución sea fácil de usar y entender por parte de la gente Capacitar a los empleados Establecer canales de comunicación apropiados a todos los niveles de la organización Involucrar a los usuarios en el proyecto Comunicar los avances y beneficios del proyecto a los gerentes y al personal Involucrar en el proyecto a todos los departamentos afectados Soportar la implementación con un adecuado plan de entrenamiento de todos los empleados Definir un plan permanente de capacitación Falta de entendimiento de lo que es CRM y falta de habilidades en CRM Incorporar al proyecto personal profesional calificado Definir un equipo responsable o comité de expertos Capacitar al equipo CRM para que entienda cuál es el alcance del proyecto	9	Crear un equipo muntifuncional: debe incluir a los representantes de la alta gerencia, ventas, mercadeo y
Reestructurar la organización para que todas las acciones estén diseñadas para servir al cliente sin aumentar los costos Minimizar la resistencia organizacional en la implementación CRM gerenciando acertadamente el cambio Seleccionar un equipo de proyecto estelar y de la más alta calidad para la implementación CRM Manejar eficientemente los cambios organizaciones: reestructuración, resistencia de la fuerza de venta, cambios en la estructura de compensación Informar los beneficios de la implementación CRM a toda la gente involucrada en el proyecto y también a aquéllos cuya cooperación se necesita Integrar el equipo de proyecto con los más exitosos vendedores, representantes de clientes, usuarios expertos, analistas y expertos del paquete CRM Disponer de un equipo de proyecto con habilidades y experiencia en todas las fases del proyecto Asegurar que la nueva solución sea fácil de usar y entender por parte de la gente Capacitar a los empleados Establecer canales de comunicación apropiados a todos los niveles de la organización Involucrar a los usuarios en el proyecto Comunicar los avances y beneficios del proyecto a los gerentes y al personal Involucrar en el proyecto a todos los departamentos afectados Soportar la implementación con un adecuado plan de entrenamiento de todos los empleados Definir un plan permanente de capacitación Falta de entendimiento de lo que es CRM y falta de habilidades en CRM Incorporar al proyecto personal profesional calificado Definir un equipo responsable o comité de expertos Capacitar al equipo CRM para que entienda cuál es el alcance del proyecto	10	Involucrar a toda la organización en el proyecto
Minimizar la resistencia organizacional en la implementación CRM gerenciando acertadamente el cambio Seleccionar un equipo de proyecto estelar y de la más alta calidad para la implementación CRM Manejar eficientemente los cambios organizaciones: reestructuración, resistencia de la fuerza de venta, cambios en la estructura de compensación Informar los beneficios de la implementación CRM a toda la gente involucrada en el proyecto y también a aquéllos cuya cooperación se necesita Integrar el equipo de proyecto con los más exitosos vendedores, representantes de clientes, usuarios expertos, analistas y expertos del paquete CRM Disponer de un equipo de proyecto con habilidades y experiencia en todas las fases del proyecto Asegurar que la nueva solución sea fácil de usar y entender por parte de la gente Capacitar a los empleados Establecer canales de comunicación apropiados a todos los niveles de la organización Involucrar a los usuarios en el proyecto Comunicar los avances y beneficios del proyecto a los gerentes y al personal Involucrar en el proyecto a todos los departamentos afectados Soportar la implementación con un adecuado plan de entrenamiento de todos los empleados Definir un plan permanente de capacitación Falta de entendimiento de lo que es CRM y falta de habilidades en CRM Incorporar al proyecto personal profesional calificado Definir un equipo responsable o comité de expertos	11	Reestructurar la organización para que todas las acciones estén diseñadas para servir al cliente sin
Seleccionar un equipo de proyecto estelar y de la más alta calidad para la implementación CRM Manejar eficientemente los cambios organizaciones: reestructuración, resistencia de la fuerza de venta, cambios en la estructura de compensación Informar los beneficios de la implementación CRM a toda la gente involucrada en el proyecto y también a aquéllos cuya cooperación se necesita Integrar el equipo de proyecto con los más exitosos vendedores, representantes de clientes, usuarios expertos, analistas y expertos del paquete CRM Disponer de un equipo de proyecto con habilidades y experiencia en todas las fases del proyecto Asegurar que la nueva solución sea fácil de usar y entender por parte de la gente Capacitar a los empleados Establecer canales de comunicación apropiados a todos los niveles de la organización Involucrar a los usuarios en el proyecto Comunicar los avances y beneficios del proyecto a los gerentes y al personal Involucrar en el proyecto a todos los departamentos afectados Soportar la implementación con un adecuado plan de entrenamiento de todos los empleados Definir un plan permanente de capacitación Falta de entendimiento de lo que es CRM y falta de habilidades en CRM Incorporar al proyecto personal profesional calificado Definir un equipo responsable o comité de expertos		
Manejar eficientemente los cambios organizaciones: reestructuración, resistencia de la fuerza de venta, cambios en la estructura de compensación Informar los beneficios de la implementación CRM a toda la gente involucrada en el proyecto y también a aquéllos cuya cooperación se necesita Integrar el equipo de proyecto con los más exitosos vendedores, representantes de clientes, usuarios expertos, analistas y expertos del paquete CRM Disponer de un equipo de proyecto con habilidades y experiencia en todas las fases del proyecto Asegurar que la nueva solución sea fácil de usar y entender por parte de la gente Capacitar a los empleados Establecer canales de comunicación apropiados a todos los niveles de la organización Involucrar a los usuarios en el proyecto Comunicar los avances y beneficios del proyecto a los gerentes y al personal Involucrar en el proyecto a todos los departamentos afectados Soportar la implementación con un adecuado plan de entrenamiento de todos los empleados Definir un plan permanente de capacitación Falta de entendimiento de lo que es CRM y falta de habilidades en CRM Incorporar al proyecto personal profesional calificado Definir un equipo responsable o comité de expertos Capacitar al equipo CRM para que entienda cuál es el alcance del proyecto		
15 aquéllos cuya cooperación se necesita Integrar el equipo de proyecto con los más exitosos vendedores, representantes de clientes, usuarios expertos, analistas y expertos del paquete CRM 17 Disponer de un equipo de proyecto con habilidades y experiencia en todas las fases del proyecto 18 Asegurar que la nueva solución sea fácil de usar y entender por parte de la gente 19 Capacitar a los empleados 20 Establecer canales de comunicación apropiados a todos los niveles de la organización 21 Involucrar a los usuarios en el proyecto 22 Comunicar los avances y beneficios del proyecto a los gerentes y al personal 23 Involucrar en el proyecto a todos los departamentos afectados 24 Soportar la implementación con un adecuado plan de entrenamiento de todos los empleados 25 Definir un plan permanente de capacitación 26 Falta de entendimiento de lo que es CRM y falta de habilidades en CRM 27 Incorporar al proyecto personal profesional calificado 28 Definir un equipo responsable o comité de expertos 29 Capacitar al equipo CRM para que entienda cuál es el alcance del proyecto		Manejar eficientemente los cambios organizaciones: reestructuración, resistencia de la fuerza de venta,
Integrar el equipo de proyecto con los más exitosos vendedores, representantes de clientes, usuarios expertos, analistas y expertos del paquete CRM 17 Disponer de un equipo de proyecto con habilidades y experiencia en todas las fases del proyecto 18 Asegurar que la nueva solución sea fácil de usar y entender por parte de la gente 19 Capacitar a los empleados 20 Establecer canales de comunicación apropiados a todos los niveles de la organización 21 Involucrar a los usuarios en el proyecto 22 Comunicar los avances y beneficios del proyecto a los gerentes y al personal 23 Involucrar en el proyecto a todos los departamentos afectados 24 Soportar la implementación con un adecuado plan de entrenamiento de todos los empleados 25 Definir un plan permanente de capacitación 26 Falta de entendimiento de lo que es CRM y falta de habilidades en CRM 27 Incorporar al proyecto personal profesional calificado 28 Definir un equipo responsable o comité de expertos 29 Capacitar al equipo CRM para que entienda cuál es el alcance del proyecto		Informar los beneficios de la implementación CRM a toda la gente involucrada en el proyecto y también a
16 expertos, analistas y expertos del paquete CRM 17 Disponer de un equipo de proyecto con habilidades y experiencia en todas las fases del proyecto 18 Asegurar que la nueva solución sea fácil de usar y entender por parte de la gente 19 Capacitar a los empleados 20 Establecer canales de comunicación apropiados a todos los niveles de la organización 21 Involucrar a los usuarios en el proyecto 22 Comunicar los avances y beneficios del proyecto a los gerentes y al personal 23 Involucrar en el proyecto a todos los departamentos afectados 24 Soportar la implementación con un adecuado plan de entrenamiento de todos los empleados 25 Definir un plan permanente de capacitación 26 Falta de entendimiento de lo que es CRM y falta de habilidades en CRM 27 Incorporar al proyecto personal profesional calificado 28 Definir un equipo responsable o comité de expertos 29 Capacitar al equipo CRM para que entienda cuál es el alcance del proyecto	15	
17 Disponer de un equipo de proyecto con habilidades y experiencia en todas las fases del proyecto 18 Asegurar que la nueva solución sea fácil de usar y entender por parte de la gente 19 Capacitar a los empleados 20 Establecer canales de comunicación apropiados a todos los niveles de la organización 21 Involucrar a los usuarios en el proyecto 22 Comunicar los avances y beneficios del proyecto a los gerentes y al personal 23 Involucrar en el proyecto a todos los departamentos afectados 24 Soportar la implementación con un adecuado plan de entrenamiento de todos los empleados 25 Definir un plan permanente de capacitación 26 Falta de entendimiento de lo que es CRM y falta de habilidades en CRM 27 Incorporar al proyecto personal profesional calificado 28 Definir un equipo responsable o comité de expertos 29 Capacitar al equipo CRM para que entienda cuál es el alcance del proyecto	16	expertos, analistas y expertos del paquete CRM
19 Capacitar a los empleados 20 Establecer canales de comunicación apropiados a todos los niveles de la organización 21 Involucrar a los usuarios en el proyecto 22 Comunicar los avances y beneficios del proyecto a los gerentes y al personal 23 Involucrar en el proyecto a todos los departamentos afectados 24 Soportar la implementación con un adecuado plan de entrenamiento de todos los empleados 25 Definir un plan permanente de capacitación 26 Falta de entendimiento de lo que es CRM y falta de habilidades en CRM 27 Incorporar al proyecto personal profesional calificado 28 Definir un equipo responsable o comité de expertos 29 Capacitar al equipo CRM para que entienda cuál es el alcance del proyecto	17	Disponer de un equipo de proyecto con habilidades y experiencia en todas las fases del proyecto
Establecer canales de comunicación apropiados a todos los niveles de la organización 1 Involucrar a los usuarios en el proyecto 2 Comunicar los avances y beneficios del proyecto a los gerentes y al personal Involucrar en el proyecto a todos los departamentos afectados Soportar la implementación con un adecuado plan de entrenamiento de todos los empleados Definir un plan permanente de capacitación Falta de entendimiento de lo que es CRM y falta de habilidades en CRM Incorporar al proyecto personal profesional calificado Definir un equipo responsable o comité de expertos Capacitar al equipo CRM para que entienda cuál es el alcance del proyecto	18	Asegurar que la nueva solución sea fácil de usar y entender por parte de la gente
 Involucrar a los usuarios en el proyecto Comunicar los avances y beneficios del proyecto a los gerentes y al personal Involucrar en el proyecto a todos los departamentos afectados Soportar la implementación con un adecuado plan de entrenamiento de todos los empleados Definir un plan permanente de capacitación Falta de entendimiento de lo que es CRM y falta de habilidades en CRM Incorporar al proyecto personal profesional calificado Definir un equipo responsable o comité de expertos Capacitar al equipo CRM para que entienda cuál es el alcance del proyecto 	19	
Comunicar los avances y beneficios del proyecto a los gerentes y al personal Involucrar en el proyecto a todos los departamentos afectados Soportar la implementación con un adecuado plan de entrenamiento de todos los empleados Definir un plan permanente de capacitación Falta de entendimiento de lo que es CRM y falta de habilidades en CRM Incorporar al proyecto personal profesional calificado Definir un equipo responsable o comité de expertos Capacitar al equipo CRM para que entienda cuál es el alcance del proyecto	20	Establecer canales de comunicación apropiados a todos los niveles de la organización
23 Involucrar en el proyecto a todos los departamentos afectados 24 Soportar la implementación con un adecuado plan de entrenamiento de todos los empleados 25 Definir un plan permanente de capacitación 26 Falta de entendimiento de lo que es CRM y falta de habilidades en CRM 27 Incorporar al proyecto personal profesional calificado 28 Definir un equipo responsable o comité de expertos 29 Capacitar al equipo CRM para que entienda cuál es el alcance del proyecto	21	
24 Soportar la implementación con un adecuado plan de entrenamiento de todos los empleados 25 Definir un plan permanente de capacitación 26 Falta de entendimiento de lo que es CRM y falta de habilidades en CRM 27 Incorporar al proyecto personal profesional calificado 28 Definir un equipo responsable o comité de expertos 29 Capacitar al equipo CRM para que entienda cuál es el alcance del proyecto	22	Comunicar los avances y beneficios del proyecto a los gerentes y al personal
 Definir un plan permanente de capacitación Falta de entendimiento de lo que es CRM y falta de habilidades en CRM Incorporar al proyecto personal profesional calificado Definir un equipo responsable o comité de expertos Capacitar al equipo CRM para que entienda cuál es el alcance del proyecto 	23	
26 Falta de entendimiento de lo que es CRM y falta de habilidades en CRM 27 Incorporar al proyecto personal profesional calificado 28 Definir un equipo responsable o comité de expertos 29 Capacitar al equipo CRM para que entienda cuál es el alcance del proyecto		
 Incorporar al proyecto personal profesional calificado Definir un equipo responsable o comité de expertos Capacitar al equipo CRM para que entienda cuál es el alcance del proyecto 		
28 Definir un equipo responsable o comité de expertos 29 Capacitar al equipo CRM para que entienda cuál es el alcance del proyecto		
29 Capacitar al equipo CRM para que entienda cuál es el alcance del proyecto		
29 Capacitar al equipo CRM para que entienda cuál es el alcance del proyecto 30 Capacitar a la gente en el software seleccionado. Apoyarse en una metodología de trabajo		Definir un equipo responsable o comité de expertos
30 Capacitar a la gente en el software seleccionado. Apoyarse en una metodología de trabajo		Capacitar al equipo CRM para que entienda cuál es el alcance del proyecto
	30	Capacitar a la gente en el software seleccionado. Apoyarse en una metodología de trabajo

7. Estrategia.- Una estrategia *CRM* no es un plan de implementación. Una verdadera estrategia *CRM* toma en cuenta las metas financieras de la estrategia de negocios y las conjuga con la forma como la empresa está construyendo la lealtad de los clientes. Los objetivos de una estrategia *CRM* son determinar, captar, desarrollar y retener los clientes valiosos para alcanzar las metas corporativas. Para que cualquier iniciativa *CRM* sea un éxito necesita que esté muy clara la visión y la estrategia. La estrategia *CRM* requiere un balance entre lo que el cliente necesita recibir para mantener la lealtad y lo que la compañía necesita recibir para mantenerse rentable. La habilidad para alcanzar este balance requiere planificar cuidadosamente las acciones y anticiparse a las potenciales barreras. La estrategia *CRM* debe ser un proceso evolutivo e interactivo.

Algunos aspectos de la estrategia incluyen:

- Comenzar la planificación del proceso con una clara visión estratégica en mente y no con capacidades y tecnología improvisadas.
- Asegurarse de que el nivel ejecutivo está guiando la estrategia y está involucrado en el proceso de planificación.
- Crear un mapa para asegurarse de que toda la organización tiene clara la estrategia, dirección y duración de las iniciativas CRM de la empresa.
- Determinar cuáles componentes de la solución CRM (administración de campañas, personalización en tiempo real, minería de datos, análisis de datos etc.) son necesarios en cada una de las fases del proyecto.
- Comenzar en pequeño, planificar los requerimientos funcionales de cada canal, implementando pequeñas interacciones para asegurar el éxito.
- Establecer metas realistas y alcanzables.
- Definir un ROI medible.

La Figura XXII muestra gráficamente como influyó el factor "La Estrategia" en el éxito del proyecto *CRM*, en las organizaciones pertenecientes al espacio muestral de esta investigación.

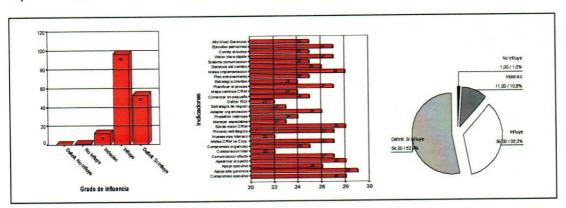


Figura XXII. Factor: La Estrategia

Los indicadores del Factor Crítico "La Estrategia" analizados fueron los siguientes:

0	
1	Asegurar que un ejecutivo de alto nivel, gerencie la estrategia
2	Incorporar al proyecto a un alto ejecutivo patrocinador
3	Contar con un eficiente comité de dirección
4	Tener una visión clara de los objetivos y estrategias
5	Disponer de un buen sistema de comunicaciones
6	Manejar la gerencia del cambio acertadamente
7	Visualizar la claridad de las metas de implementación
8	Disponer de un plan de entrenamiento adecuado
	Crear una estrategia de clientes coherente: captar clientes de gran valor, retener los mejores clientes,
9	estimular los clientes ocasionales, reducir costos
10	Planificar el proceso con una clara estrategia en mente y no con una visión tecnológica
	Crear un mapa de caminos CRM para asegurar que toda la organización tiene clara la estrategia,
11	dirección y plazo de tiempo de la iniciativa de CRM
	Comenzar en pequeño. Planificar los requerimientos funcionales para cada canal, implementarlos en
12	pequeñas interacciones para asegurar el éxito
13	Definir un ROI medible
	Diseñar estrategias de negocio enfocadas en el cliente. Cambiar la estrategia de mercadeo orientada al
14	producto por la orientada al cliente
15	Adaptar la organización, los procesos y la tecnología a la estrategia de mercadeo orientado al cliente
	Establecer un conjunto de métricas que ayuden a definir los éxitos y los fracasos en la implementación del
16	CRM
	Predefinir un conjunto de métricas para que cada empleado, involucrado en la implementación, tenga el
17	mismo nivel de expectativa Formular una sólida visión de CRM (la organización debe tener muy claros los objetivos de negocio de
	Formular una solida vision de CRIVI (la organización debe tener may dialos los objetivos de negoció de
18	sus iniciativas CRM) Considerar CRM como un proceso estratégico y no como un producto o una tecnología
19	Mostrar flexibilidad para soportar nuevas vías de interacción con los clientes: e-mail, chateo en vivo sobre
00	
20	internet, etc. Vincular las metas CRM con las metas corporativas de la organización
21	Obtener el compromiso de toda la organización con el proyecto CRM
22	Obtener la colaboración total de todos los elementos que componen una empresa
23	Comunicarse efectivamente con todos los niveles de la organización especialmente con el ejecutivo
24	patrocinador, el equipo de proyecto y usuarios claves
24	Apadrinar el proyecto CRM por un alto ejecutivo, con presupuesto, jerarquía y habilidad para tomar
25	decisiones finales
26	Informar a los ejecutivos acerca de CRM para obtener su compromiso y apoyo
27	Contar con el apoyo de la alta gerencia
28	Tener asegurado el apoyo y compromiso de ejecutivos claves de la organización
28	Teller asegurado el apoyo y compromiso do ojectamento alla la l

8. Procesos.- Los esfuerzos pasados, en reingeniería de procesos, estuvieron orientados principalmente por el deseo de mejorar la eficiencia de las empresas y reducir los costos. El beneficiario era la empresa y no los clientes. El auge de CRM ha impuesto la necesidad de reenfocar este tema y reinventar los procesos clave que involucran al cliente. Las empresas frecuentemente no se percatan que la fragmentación funcional de los procesos, con frecuencia se traduce, en que los clientes tengan pobres experiencias en sus interacciones con la empresa. La carencia de una buena definición de los procesos de negocios es un error estratégico que origina las fallas en la mayoría de los proyectos *CRM* retrasados. Los procesos actuales de negocios deben ser comprendidos para que la

herramienta *CRM* pueda utilizarse con todo su potencial. Una vez que estos procesos han sido debidamente documentados, todas las áreas de la organización involucradas, en cualquier parte de dicho proceso, necesitan validarlos y comprobarlos.

Los usuarios finales involucrados en la definición de los procesos actuales pueden ser de gran beneficio para el proyecto *CRM*. Asegurará que todas las piezas de información están adecuadamente identificadas para así ayudar a generar entusiasmo por el proyecto. Un error clásico es no incluir a los usuarios finales en este estado del proyecto, lo cual resulta en fallas o falta de comprensión de los procesos de negocio completos. Al Involucrar a los usuarios finales también se ayuda a asegurar la aceptación sobre cualquier cambio que se requiera para optimizar la potencialidad de la herramienta *CRM*.

La visión de que la herramienta reparará todos los defectos en la operación es un grave error de falta de cálculo. Una vez que los actuales procesos de negocios han sido formulados, uno de los más importantes pasos del proyecto *CRM* comienza: la revisión del proceso actual y el diseño de un nuevo proceso que maximice las capacidades inherentes de la herramienta *CRM*. Un error clásico se presenta cuando, al implementar una solución *CRM*, se insiste en que los procesos actuales queden intactos.

La Figura XXIII muestra gráficamente como influyó el Factor "Los Procesos" en el éxito del proyecto *CRM*, en las organizaciones pertenecientes al espacio muestral de esta investigación.

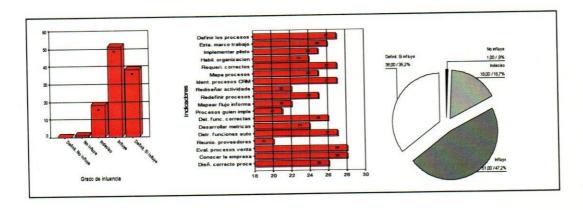


Figura XXIII. Factor: Los Procesos

Fuente: Elaboración Propia

Los indicadores del Factor Crítico "Los procesos" analizados fueron los siguientes:

1	Definir los procesos de negocio detalladamente
	Establecer un marco de trabajo sencillo para que todos los involucrados puedan comprender el alcance de
2	la solución CRM
3	Implementar un piloto
4	Considerar las habilidades de la organización
5	Capturar los requerimientos correctamente
6	Trazar al mana de los procesos de negocio relacionados con los clientes
	Identificar los procesos CRM. El mapa de servicios: de que manera los clientes contactan la Compania,
7	como captura la información, cómo se procesa, etc.
8	Rediseñar las actividades funcionales
9	Redefinir los procesos y crear nuevos procesos de trabajo adaptados al cliente
	Redefinir los procesos: "mapear" el flujo de información actual, rediseñarlo agregando valor al cliente,
10	reviserle y aprobarlo
	Permitir que los procesos de negocio manejen la implementación CRM. Identificar y preservar los procesos
11	oficientes y descartar los ineficientes
	Determinar correctamente las funciones de negocio que se requieren automatizar y priorizar su
12	ilomentoción
	Desarrollar métricas que definan los éxitos o los fracasos del proyecto CRM: ciclo de ventas, incremento de
13	la productividad, etc.
14	Determinar las funciones que deben ser automatizadas
	Mantener reuniones regulares con los proveedores. Esto permite detectar inéticiencias y ofrecer
15	auguranaisa para majorar las prácticas de trabajo
	Evaluar los procesos de ventas. Destinar tiempo para planificar y conocer los procesos de negocios antes
16	de avaluer les distintes alternativas de solución
	Definir los requerimientos. Conocer como funciona la empresa, definir cuales son las funciones requeridas
17	desde la perspectiva del negocio
18	Diseñar correctamente los procesos de negocio

9. Clientes.- Las experiencias de los clientes, cuando interactúan con la empresa, juegan un rol clave en la determinación de su percepción con respecto a la empresa. Buenas experiencias conducen a satisfacción, confianza y lealtad a largo plazo. Pobres experiencias tienen un efecto contrario, ya que las malas noticias viajan más rápido que las buenas noticias; éstas perjudican las habilidades de la empresa para crear nuevas relaciones con prospectos. Lo primero y más importante es "conocer al

cliente". Cuando se está seguro del abanico de clientes a los que se va a enfrentar, ya sean clientes (cartera), proveedores, empleados o quizás incluso asociados se tiene una perspectiva adecuada y se hace posible examinar las diversas líneas de actuación.

Crear una coherente estrategia de cliente debe ser una de las primeras actividades en el programa *CRM*. Los elementos típicos de la estrategia deben ser:

- Captar los clientes con mayor valor para mejorar la participación de mercado.
- Retener los mejores clientes para mejorar la lealtad.
- Reincorporar a los clientes inactivos.
- Estimular a los clientes ocasionales para estimular contactos más frecuentes.
- Migrar los clientes frecuentes hacia los canales de más bajo costo.
- Reducir el costo de mercadeo, venta y servicios de los clientes de bajo valor.

La Figura XXIV muestra gráficamente como influyó el Factor "Los Clientes" en el éxito del proyecto *CRM*, en las organizaciones pertenecientes al espacio muestral de esta investigación.

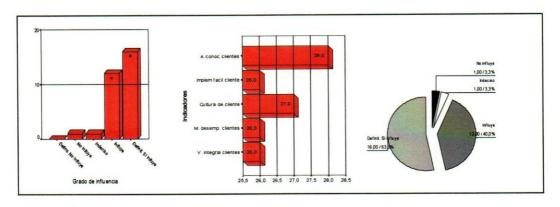


Figura XXIV. Factor: Los Clientes

Fuente: Elaboración Propia

Los indicadores del Factor Crítico "Los Clientes" analizados fueron los siguientes:

1	Tener un amplio conocimiento de la estrategia de negocio y de sus clientes
2	Realizar una implementación fácil y transparente para los clientes, no para la compañía
3	Crear una cultura enfocada/centrada en el cliente
4	Implementar métricas del desempeño de clientes
5	Desarrollar una visión integral de cada cliente basada en la información recabada en las operaciones de la empresa

- 10. Factores adicionales.- Los factores que se definen a continuación a diferencia de los nueve anteriores (producto de la investigación documental) se derivan de la información que se obtiene de la investigación de campo al aplicar el cuestionario específicamente en la parte "X" donde se le solicita al encuestado que agregue los factores que a su criterio son propios de la realidad y experiencia venezolana. Se transcribe fielmente la definición ofrecida por el encuestado.
 - La cultura del venezolano. La poca disciplina del venezolano, su falta de seguimiento y constancia por falta de consecuencias.
 - b. Falta de un programa de reconocimiento. Falta de incentivos para propiciar un cambio cultural.
 - c. La poca visibilidad de los resultados del proceso. Los resultados del área no son conocidos por la gente. La alta gerencia no esta enterada de lo que genera el CRM. No se toman decisiones basadas en estos resultados.

- d. Riesgo país. Entorno político, económico, social y desarrollo tecnológico alcanzado en el país donde funciona la empresa que implantará el CRM.
- e. Estructura organizacional. Si la empresa es parte de un grupo trasnacional, las decisiones de implementación de *CRM* pueden obedecer a políticas de la organización como un todo y no a necesidades de la empresa local.

Capítulo VII

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

Al estudiar la implementación de un sistema *CRM* normalmente existe una clara comprensión sobre la enorme inversión que este proyecto representa. Sin embargo, no siempre existe claridad sobre como maximizar el retorno de esta inversión. Una de las mejores maneras de alcanzar un *ROI* superior en *CRM* es aplicar las prácticas claves de compañías que ya están aprovechando los beneficios del éxito de *CRM*.

La presente investigación se realizó para obtener precisamente esa información que pueda ayudar a compañías que contemplan implantar *CRM* en el futuro a alcanzar el éxito en la implementación de un sistema CRM con base en la experiencia de las empresas venezolanas que han atravesado por este proceso. Se encontraron cuatro hallazgos claves que se presentan a continuación:

Hallazgo 1. La recopilación de las diversas opiniones recabadas a nivel de expertos, consultores, CIO, CEO, académicos y empresas proveedoras de software *CRM*, relativas a los Factores Críticos y luego validadas con la investigación de campo determinó nueve Factores Críticos que comprometen el éxito de la implementación de un proyecto *CRM* a saber: infraestructura, data, proyecto, planificación, presupuesto, gente, estrategia, procesos y clientes.

Hallazgo 2. La investigación determinó que todos estos nueve Factores son aplicables en el ámbito de las empresas venezolanas, así mismo, el estudio reveló cinco factores adicionales, derivados de la realidad y experiencia venezolana, los cuales se definen a continuación:

La cultura del venezolano. La poca disciplina del venezolano, su falta de seguimiento y constancia por falta de consecuencias.

Falta de un programa de reconocimiento. Falta de incentivos para propiciar un cambio cultural.

La poca visibilidad de los resultados del proceso. Los resultados del área no son conocidos por la gente. La alta gerencia no esta enterada de lo que genera el CRM. No se toman decisiones basadas en estos resultados.

Riesgo país. Entorno político, económico, social y desarrollo tecnológico alcanzado en el país donde funciona la empresa que implantará el CRM.

Estructura organizacional. Si la empresa es parte de un grupo trasnacional, las decisiones de implementación de CRM pueden obedecer a políticas de la organización como un todo y no a necesidades de la empresa local.

Hallazgo 3. La evaluación de los diferente Factores y su clasificación posterior, de acuerdo a su importancia, reveló los siguientes hechos: "La Estrategia" (17,4%) es el Factor más importante a considerar en cualquier iniciativa *CRM*, seguido, en este mismo orden, por "La Data" (13,3%), "El Proyecto" (11,9%), "Los Clientes" (11,6%), "Los Procesos" (11,9%), "La Gente" (9,6%), "La Infraestructura" (9,2%), "La Planificación" (8,9%), "El Presupuesto" (7,8%). Las Figuras XXVI y XXVII muestran estos hechos gráficamente.

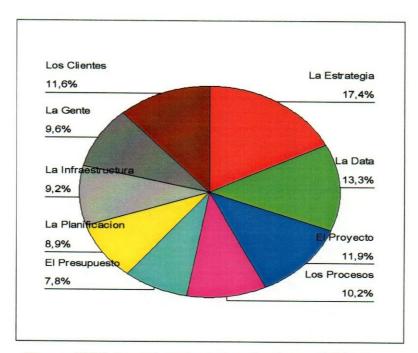


Figura XXV. Importancia de los Factores Críticos Fuente: Elaboración Propia

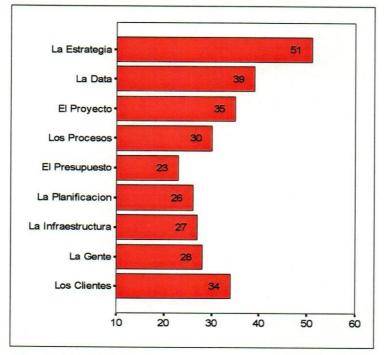


Figura XXVI. CRM Factores Críticos – Importancia Fuente: Elaboración Propia

Hallazgo 4. De los ciento cincuenta y ocho (158) indicadores, sometidos a consideración, los treinta y cinco (35) que se citan a continuación, fueron los más seleccionados, luego, revisten alguna importancia en las iniciativas de

implementación de *CRM*. A continuación se presentan estos indicadores distribuidos a nivel de cada uno de los Factores Críticos estudiados.

Infraestructura.

Realizar una evaluación de las capacidades de la infraestructura existente y determinar si son suficientes

Determinar los requerimientos de la plataforma de servidores y sistemas operativos para soportar la tecnología CRM

Elegir tecnología CRM sencilla, robusta, libre de errores y suficientemente probada en el campo. La herramienta debe ser fácil de aprender y usar

Disponer de una adecuada infraestructura de hardware

Integrar la solución CRM con los sistemas Back Office existentes

Data.

Disponer de data de clientes y sus actividades: confiable, correcta, completa, válida, consistente y disponible Identificar todos las posibles fuentes de data, incluyendo data de: clientes, de transacciones, de productos, de socios de negocios, etc.

Asegurar que la medición y el mantenimiento de la calidad de la data sea un proceso continuo

Comprender la importancia de tener acceso a data integrada, limpia y consistente

Asegurar calidad de la data. El equipo de proyecto CRM puede subestimar la complejidad de la integración de data CRM proveniente de diversas fuentes

Proyecto.

Contar con un influyente comité ejecutivo que patrocine el proyecto CRM

Aplicar una buena gerencia de proyecto

Contar con adecuado soporte al proyecto CRM por parte de la alta gerencia

Delegar autoridad y responsabilidad en el equipo de gerencia de proyecto CRM

Conformar un equipo de proyecto exitoso

Planificación.

Establecer objetivos específicos y medibles

Establecer metas realistas y alcanzables

Diagnosticar la situación actual, identificar qué información tenemos y qué necesitamos

Identificar los objetivos específicos de negocio que se deben alcanzar con el sistema, por ejemplo: incrementar la satisfacción del cliente

Realizar una adecuada planificación

Presupuesto.

Estimar el costo base para todo el proyecto e identificar las decisiones potenciales que podrían implicar costos adicionales

Estimar el costo del software CRM, sistema operativo, licencias de sistemas de administración de base de datos, etc.

Estimar el costo de los honorarios por servicios de consultoría

Estimar el costo del hardware adicional requerido: servidores, espacio en disco, redes, etc.

Tener asegurada la disponibilidad del presupuesto

Gente.

Integrar los equipos de usuarios y desarrolladores

Incorporar, desde el inicio del proyecto, a los miembros claves de todas las áreas de negocio afectadas

Los miembros del equipo deben comunicarse efectivamente, compartir información y trabajar juntos

Entrenar al personal en el cambio de cultura asociado con las destrezas del software que deben aprender y preparar a la gente para usar la tecnología

Involucrar a los usuarios en el proyecto

Estrategia.

Visualizar la claridad de las metas de implementación

Formular una sólida visión de CRM (la organización debe tener muy claros los objetivos de negocio de sus

iniciativas CRM)

Apadrinar el proyecto CRM por un alto ejecutivo, con presupuesto, jerarquía y habilidad para tomar decisiones finales

Contar con el apoyo de la alta gerencia

Tener asegurado el apoyo y compromiso de ejecutivos claves de la organización

Procesos.

Definir los procesos de negocio detalladamente

Identificar los procesos CRM. El mapa de servicios: de que manera los clientes contactan la Cía., como captura la información, cómo se procesa, etc.

Determinar las funciones que deben ser automatizadas

Evaluar los procesos de ventas. Destinar tiempo para planificar y conocer los procesos de negocios antes de evaluar las distintas alternativas de solución

Definir los requerimientos. Conocer como funciona la empresa, definir cuales son las funciones requeridas desde la perspectiva del negocio

Clientes.

Tener un amplio conocimiento de la estrategia de negocio y de sus clientes

Realizar una implementación fácil y transparente para los clientes, no para la compañía

Crear una cultura enfocada/centrada en el cliente

Implementar métricas del desempeño de clientes

Desarrollar una visión integral de cada cliente basada en la información recabada en las operaciones de la empresa

Recomendaciones

Para las organizaciones

Una implementación exitosa de *CRM* debe estar claramente construida sobre la base de una robusta planificación y preparación. Las iniciativas *CRM* involucran definitivamente, cambios radicales y de largo alcance en los procesos de negocios así como la adopción de una estrategia muy bien definida antes de comenzar cualquier proyecto. Parte de esta preparación debe ser la honesta valoración de la preparación misma de la empresa para el proyecto *CRM*. Solamente después de completar esta valoración la empresa estará lista para comenzar a transitar el camino hacia *CRM*.

Basado en los Factores Críticos del éxito que hemos examinado en esta investigación y con base a la opinión de expertos a continuación se presentan algunas de las mejores prácticas que deben observarse en proyectos de implementación de *CRM*.

1. CRM es una estrategia de negocios.

Se recomienda:

Concebir al *CRM* como una estrategia de negocios para orientar la empresa en el cliente. Al ofrecerse más valor a los clientes seleccionados, las empresas pueden maximizar su rentabilidad.

Es necesario determinar cuanto valor representa un cliente cuando se desarrolla una estrategia. CRM trata de extraer valor ofreciendo valor. La estrategia de negocios y de clientes de la empresa, por tanto, necesita ser flexible para adaptarse a las necesidades del cliente. Estas necesidades pueden identificarse con mayor claridad con la implementación de una estrategia de CRM. CRM es más efectivo cuando se implementa a nivel de empresa, donde la relación puede ser construida en cualquier punto de contacto. Las empresas necesitan ser audaces para cosechar los beneficios de una empresa orientada hacia CRM. Las soluciones puntuales pueden añadir valor, pero una solución coordinada, a través de las unidades del negocio, ofrece un beneficio mayor desde la perspectiva del cliente y de la empresa. Toda la organización necesita entender los beneficios de CRM y por qué es importante comprometerse a implementarla. Casi todos los comentarios de CRM le sugieren a las empresas que no vean a CRM sólo como una solución tecnológica. Sin embargo, la tecnología es la clave para implementar una estrategia de CRM. Lo más importante es definir los beneficios que se esperan alcanzar y asegurarse de que se desarrollen sistemas de medición que rastreen su desempeño. Cuando se desarrollan casos de negocios, es necesario enfocarse más en el crecimiento de los ingresos y menos en ahorrar costos.

No se recomienda:

Ver *CRM* como un proyecto de tecnología. La mayoría de los proyectos de *CRM* se enfocan en la reingeniería y en mejorar la eficiencia, cuando en realidad *CRM* requiere una mejora en la efectividad organizacional.

Ver CRM como una iniciativa de mercadeo. Las iniciativas de mercadeo tienden a no ver los requerimientos de CRM de "aprender y hacer", que

necesitan para penetrar toda la organización. CRM no es sólo vender a menor costo.

Ver *CRM* como una iniciativa financiera. Los modelos financieros frecuentemente no consideran los beneficios de las referencias y los efectos de aprender; ambos son inherentes a un CRM efectivo.

2. El modelo de negocios de CRM es "aprender y hacer".

Se recomienda:

Ver un modelo de negocios de *CRM* como un modelo interactivo, durante el cual la empresa aprende más de los clientes durante cada interacción y utiliza este aprendizaje para cumplir mejor con sus necesidades.

3. CRM requiere un enfoque a largo plazo.

Se recomienda:

Concebir al *CRM* como un trabajo a largo plazo durante el cual se aprende a servir mejor a los clientes rentables y a los potencialmente rentables.

No se recomienda:

Ver a *CRM* como un medio para vender más en corto plazo. Toma tiempo ver que los beneficios de aprender de los clientes se manifiesten en la organización.

 La propiedad o patrocinio del proyecto debería estar localizado en el departamento de atención al cliente.

Se recomienda:

Designar una persona encargada (*Chief Customer Officer*) la cual trabaje de forma independiente de IT, Mercadeo o Finanzas. Esta persona debería ser

la cabeza de *CRM* en la empresa. El patrocinio ejecutivo es clave para llevar a cabo los cambios requeridos por una iniciativa de *CRM*.

No se recomienda:

Dejar que un área funcional como Mercadeo, Finanzas o IT lidere el proyecto de implementación *CRM*. Mercadeo, Finanzas e IT ya tienen un importante rol que jugar y todos deben estar involucrados pero una de estas áreas en particular no debe manejar la estrategia de implementación de *CRM*.

 Utilizar un equipo multidisciplinario de proyecto para la implementación de la estrategia de CRM.

Se recomienda:

Involucrar a un equipo multifuncional en el proyecto de *CRM*. El proyecto de *CRM* necesita ser liderado por un equipo que pueda ver las oportunidades de toda la empresa y pueda integrar las distintas funciones de la misma dentro de un proceso coherente de "escuchar-aprender-responder".

Nivelar las sinergias entre *CRM* y las iniciativas de *e-business*. Esto da como resultado menor duplicación de actividades y un mayor número de soluciones óptimas. Ambas iniciativas requieren procesos significativos de reorganización y tecnología.

6. Comenzar la implementación de *CRM* con los procesos de negocios.

Se recomienda:

Asegurar que los procesos orienten los planes de cambios en la compañía para dar soporte a la estrategia de *CRM*. Los procesos deben gobernar los requerimientos de cambios organizacionales, requerimientos de información, requerimientos de aplicación y requerimientos de tecnología. Identificar los puntos débiles de los procesos de interacción con el cliente

antes de implementar cualquier solución tecnológica. Fundamentar las iniciativas de *CRM* en una visión total del ciclo de vida del cliente, desde el compromiso inicial, hasta la transición, cumplimiento y servicio. El reto es integrar tecnologías a través del ciclo de vida así como a través de los procesos de negocios.

Asegurar que las expectativas del cliente se cumplan en el punto de contacto, lo cual frecuentemente requiere integración de los distintos sistemas de oficina. Otorgar importancia al viejo dicho "cada contacto con el cliente es un momento de verdad, una oportunidad de cambiar la percepción que tiene el cliente de la empresa". Esto es más relevante cuando un cliente tiene un problema, pues de la manera cómo la compañía resuelve ese problema depende la lealtad del cliente o su insatisfacción.

Fortalecer a los empleados que tienen relaciones directas con los clientes para que puedan resolver los problemas de los clientes en el punto de contacto, de manera eficiente y efectiva. El riesgo puede ser controlado a través del uso efectivo del contacto y contenido de los sistemas gerenciales y construyendo las reglas del negocio dentro de sistemas relevantes a los cuales los empleados, que tienen contacto con los clientes, puedan tener acceso.

No se recomienda:

Generar una cultura que reduzca la responsabilidad en el punto de contacto con el cliente.

Desvincular la configuración de la aplicación con la manera cómo trabajan las personas. Una interfase mal diseñada para el usuario tiene un gran potencial de desarrollar una fuerte resistencia al *CRM*, por parte del personal que trabaja con los clientes.

7. *CRM* implica la construcción de relaciones en todos los puntos de contacto y por lo tanto es de un alcance "multi-canal".

Se recomienda:

Ofrecer una experiencia consistente, coordinada y reforzada en todos los puntos de contacto.

8. Alinear la organización con la estrategia de CRM.

Se recomienda:

Ofrecer incentivos dentro de la organización para dar soporte a los beneficios que se esperan de la implementación de *CRM*. Esto es especialmente pertinente con los incentivos de las unidades de negocio y los incentivos del personal que trata con los clientes. Considerar todos los elementos de la estrategia de implementación y estructurarlos para dar soporte a la estrategia, por ejemplo: reubicación de recursos (especialmente presupuesto), establecer políticas de soporte de estrategia y procedimientos relacionados con la centralización de los clientes. Considerar cómo se va a medir el desempeño y definir los correspondientes indicadores de gestión, establecer sistemas de soporte y sistemas de recompensas y premios. Impulsar el cambio lo más rápido posible como parte fundamental del programa de *CRM*. La gerencia del cambio puede ser la parte más grande del programa de *CRM* y puede llevar al éxito o al fracaso. Los programas de *CRM* tienen un importante componente de liderazgo y política en la organización.

9. Tener una visión clara de la implementación.

Se recomienda:

Desarrollar una visión y una estrategia, entendiendo que necesita hacerse para lograrlas, con prioridad en las iniciativas y una implementación incremental para construir el programa de *CRM*. Colocar énfasis en el ofrecimiento de iniciativas de *CRM* que pueden arrojar rápidos resultados (de tres a seis meses).

10. Asegurar la incorporación de las habilidades correctas.

Se recomienda:

Identificar las habilidades necesarias para implementar el proyecto *CRM* y evaluar si se necesita apoyo externo. Se requieren especialistas en la gerencia del cambio, así como también técnicos para implementar el sistema *CRM* elegido e integrarlo con los sistemas existentes.

11. Garantizar la calidad de la información desde el comienzo del proyecto.

Se recomienda:

La información, que es transformada en conocimiento, es la gasolina del *CRM* ya que conlleva a decisiones acerca de cómo tratar a los clientes de forma diferente. La calidad de la información puede comprometer la efectividad del éxito del programa de *CRM*.

Para futuras investigaciones

- 1. Resulta interesante para futuras investigaciones, realizar el mismo estudio, es decir, CRM y FCE en su Implementación, segmentado la muestra en estudio por sectores de la industria o precisando alguno en particular, seguramente se hallarán distintos grados de influencia de los FCE para empresas pertenecientes a diferentes sectores de la industria. El universo actual es tan limitado que no permite realizar este estudio inmediatamente.
- 2. Al realizar este tipo de estudio, en donde la muestra está constituida por organizaciones, se debe tener en cuenta la situación económica, política y social del entorno en la cual se encuentran, además del hermetismo característico con que muchas de estas grandes empresas tratan estas informaciones, al considerarlas muy confidenciales lo cual se transforma en obstáculos difíciles de superar por parte del investigador.

- 3. En virtud de los resultados que arrojaron las dimensiones estudiadas; en futuras investigaciones se deberían aplicar otras técnicas o procedimientos investigativos, por ejemplo entrevistas semiestructuradas, que permitan ahondar en estos aspectos y validarlos aun más.
- 4. Sin lugar a dudas CRM es un paradigma que mantiene muy ocupadas a las más grandes empresas del mundo, en Venezuela son muy pocas las organizaciones, muchas de ellas sucursales de trasnacionales de clase mundial radicadas en el país, que han logrado implementar con éxito el proyecto CRM lo cual representa un universo muy pequeño y en consecuencia una muestra muy discreta. En la medida en que las empresas se motiven a acometer proyectos CRM y se amplié el universo, es conveniente profundizar en nuevas investigaciones sobre el tema CRM y sus FCE empleando distintos enfoques y dimensiones demográficas tales como: nivel de ingresos, tipo de clientes, cantidad de clientes, cantidad de puestos de atención al cliente en el call center y oficinas comerciales, cantidad de sucursales operativas, cantidad de empleados, trasnacional o no.

Definición de términos

Base del Conocimiento. Conjunto de conocimientos accesibles por computador sobre un tema en una variedad de formas como hechos, reglas de inferencia, marcos y objetos.

Back Office Solution. Una aplicación diseñada para asistir a las corporaciones en la administración de sus tareas de gestión administrativa y operacional, tales como finanzas, contabilidad, recursos humanos y manufactura.

Business Intelligence. Proceso interactivo para analizar, explorar y estructurar información. Generalmente datos referentes sobre productos, clientes y competencia.

B2B. Acrónimo de las palabras en ingles Business to Business, significa negocios electrónicos realizados entre empresas. El intercambio de información, productos y servicios realizado entre empresas a través de Internet..

Call center. Es un centro receptor de llamadas telefónicas de clientes reales, el cual se convierte en el principal punto de contacto con la compañía. Mediante el empleo del proceso de CRM, un Call Center maneja de forma efectiva y estratégicamente la administración de información. La información que se genera en el Call Center se convierte en parte importante para la planeación de las estrategias del negocio, en el desarrollo de planes de mercadotecnia, productos y servicios, que en conjunto permiten mantenerse a la vanguardia de sus competidores.

Clickstream. Análisis del comportamiento de los visitantes con objeto de determinar y anticipar sus gustos y preferencias en el sitio Web.

Cliente/servidor. Es un arreglo usado en redes de área local (Local Area Network) que usa la distribución de inteligencia para tratar tanto al servidor como a las estaciones individuales como inteligentes dispositivos programables, explotando así el poder de cómputo de cada uno de ellos. Esto se logra

distribuyendo el procesamiento de una aplicación entre dos componentes distintos: un cliente *front-end* y un servidor *back-end*. Las máquinas cliente y servidor trabajan juntas para completar el procesamiento de la aplicación. La porción de la aplicación cliente es optimizada para la interacción con el usuario, la porción del servidor provee la centralización y las funcionalidades de multiusuario.

CIO. Acrónimo de las palabras en ingles Chief Information Officer, una posición gerencial senior que supervisa toda la tecnología de información para que una empresa se concentre en la planificación y estrategia de sistemas de información a largo plazo.

CRM. Acrónimo de las palabras en inglés *Customer Relationship Management* ,referida generalmente a una aplicación que provee la integración de las funciones de mercadeo, ventas, soporte al cliente y centros de llamadas.

Database. Conjunto de archivos, integrados por registros que contienen campos, dispone también de un conjunto de operaciones para búsqueda, clasificación, combinación y otras funciones.

Data Warehouse. Es una base de datos, normalmente muy grande, que puede acceder a toda la información de la empresa. El almacén de datos puede distribuirse en varios computadores, puede contener varias bases de datos, información de varias fuentes en una variedad de formatos y debe estar accesible a través de uno o varios servidores. El acceso al almacén de datos es transparente para el usuario, quien usa una serie comandos simples para recuperar y analizar la información almacenada. El almacén de datos también contiene datos a cerca de cómo está organizado el almacén propiamente dicho, donde se encuentra la información y las conexiones entre la data almacenada. El almacén de datos es usado frecuentemente para soportar las decisiones en la organización, permite también a la organización organizar la data, coordinar actualizaciones y ver las relaciones entre la información obtenida de diferentes partes de la organización.

Data Mart. Un data warehouse de un tema específico.

E-Business. Utilizar la Internet para realizar negocios, generar ingresos y/o compartir información.

e-commerce. Proceso de comprar, venta o intercambio de productos, servicios e información utilizando redes de computadoras. En sentido amplio cualquier forma de negocio utilizando medios electrónicos.

ERP. Acrónimo de las palabras en inglés *Enterprise Resource Planning*, una "suite" de herramientas de software para asistir a las corporaciones con todas las facetas de la planificación operacional.

FCE. Acrónimo de las palabras Factores Críticos del Éxito, un número pequeño de factores clave que los ejecutivos consideran críticos para el éxito de la empresa, de un proceso. Son las áreas calves donde el desempeño exitoso garantizara el éxito de la organización y el logro de las metas.

Front Office Solution. Una aplicación diseñada para asistir a las corporaciones en la administración de sus tareas de vinculación con clientes y proveedores, tales como ventas, mercadeo y soporte al cliente.

Help Desk. Lugar donde se concentra el equipo de expertos y profesionales de Tecnología de la Información (TI), con el compromiso de brindar soporte técnico y proporcionar soluciones efectivas y oportunas, a problemas presentados en sistemas y equipos de cómputo, minimizando recursos y tiempos de operación.

Implementación de Sistemas. Etapa del desarrollo de sistemas en la que se adquiere, desarrolla e instala el hardware y software; el sistema se prueba y documenta; las personas se capacitan en el manejo y uso del sistema, y la organización se cambia al uso de un sistema recién desarrollado.

Internet. Red de redes que emplea la "suite" de protocolos de comunicaciones TCP/IP para establecer la comunicación entre ellos.

Knowledge Management. Administración del conocimiento, implica organizar y compartir las diversas formas de información empresarial creadas dentro de una organización. Incluye la administración de bibliotecas de documentos empresariales y de proyectos, base de datos de discusión, base de datos de sitios web hipermedia y otros tipos de bases de conocimiento.

ROI. Acrónimo de las palabras en inglés *Return on Investment*, retorno de la inversión, un método para asistir a la administración en la toma de decisiones, evaluando el retorno de varias inversiones alternativas.

SCM. Acrónimo de las palabras en ingles Supply Chain Management, proceso de optimización de las entregas de bienes, servicios e información desde el proveedor hasta el cliente.

SFA. Acrónimo de las palabras en inglés *Sales Force Automation*, automatización de la fuerza de ventas; se refiere a la solución de software que puede ayudar a la gente de ventas en el manejo de sus clientes.

TCO. Acrónimo de las palabras en ingles Total Cost of Ownership, costo total de propiedad, es el costo total del ciclo de vida asociado con el establecimiento y operación de una solución de sistemas de información.

Referencias bibliográficas

Libros

Bueno, Eramis. (1994). *Metodología de la Investigación*. Universidad de la Habana, Cuba: Centro de estudios Demográficos. CEDEM.

Chorafas, Dimitris. (2001). *Integrating ERP, CRM, Supply Chain Management, and Smart Materials*. Auerbach Publications.

Davis, James. (1975). Análisis Elemental de Encuestas. México: Editorial Trillas.

Diche, Hill. (2001). E.Data - Transformando Data en Información con Data Warehousing. (1ª Edición). Argentina: Prentice Hall.

Eco, Humberto. (1990). Cómo se Hace una Tesis (12ª Edición). Barcelona, España: Editorial Gedisa.

Edwards, Chris; Ward John; Bytheway Andy. (1998). Fundamentos de Sistemas de Informacion. (2ª Edicion). Madrid: Prentice Hall.

Ferrero Tamayo, Cristina. (1979). *Iniciación a la Metodología de la Investigación Científica*. Caracas: Editorial Arte.

Greenberg, Paul. (2003). Las Claves de CRM Gestión de Relaciones con los Clientes. España: McGraw Hill.

Hernández, Roberto; Fernández, Carlos y otros (1998). *Metodología de la Investigación*. México: Editorial Mc Graw Hill. 2da. Edición.

Lininger, Charles y Warwich, Donald (1978). *La Encuesta por Muestreo, Teoría y Practica*. México: Cia. Editorial Continental SA de CV.

Lee, Richard A. (2002). *Strategic CRM: the complete implementation manual.* St. Paul, Minnesota: HYM Press.

Méndez, Carlos. (1998). *Metodología*. Santa Fe de Bogota, Colombia: McGraw-Hill.

Murdick, Robert (1998). Sistemas de Información Administrativa. Mexico: Prentice Hall Hispanoamérica, S.A.

Newell, Frederick (2000). Loyalty.com: Customer Relationship Management in the New Era of Internet Marketing. New York: McGraw-Hill.

Rojas Tejada, A. (1998). *Investigar mediante Encuestas*. España: Editorial Síntesis.

Seiler, M. y Gray, P (1999). *Database Marketing*. University of California at Irving, California: Center for Research in Information, Technologies, and Organizations.

Sabino, Carlos. (1980). El Proceso de Investigación. Caracas, Venezuela: El Cid Editor.

Sterne, Jim. (2000). Customer Service on the Internet. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Publicaciones periódicas

Computerworld. (2001). *Ventajas Competitivas con Soluciones eBusiness-eCRM*. Computerworld Argentina. Enero.

Disponible en: http://www.computerworld.com.ar/LeaderShip-siebel-CRM.htm.
[2001, 4 de noviembre].

Computerworld. (2000). *Cerrando un círculo alrededor del cliente*. Computerworld internacionales, Especial ERP y CRM. Año XVI Nº 18/13. Disponible en: httpp://www.cwv.com.ve.

Baquero, José; Pulido Ignacio y Reinoza Leonardo. (2002). CRM ¿Mito o Realidad?. Gerente, Junio 2002, pp 62-63.

Flanagan, Thomas and Safdie Elias. (2000). Building a Successful CRM Environment. One Apple Hill.

Financial Times. (2000). Financial Times Surveys Edition, Junio.

Girishankar, Saroja. (2000). *Customer Service for Business Partners*, Informationweek.com, Abril 17, pp. 65-82.

González Fuentes, Maibe. (1999). *Tendencias Con la Mira en el Front Office*, Business Technology, Septiembre, pp. 54-56.

Higgins, Kevin T. (1999). *Tomorrow, the Front Office, Marketing Management*, 8(2), Summer, pp.4-7.

Instituto Mexicano de Telemaketing. (2001). La Consolidación del Centro de Contacto: el primer paso para lograr soluciones de CRM que favorecen la lealtad. IMT, Nº 18. Disponible en: http://www.imt.com.mx/revista/numero18/crm18htm. [2001, 16 de marzo].

Jebsen & Co. (2000). *Boletín de Sistemas - 06/2000 CRM*. Disponible en: http://www.jebsen.com.ar/espanol/boletin/2000/bolsis06.htm. [2001, 4 de junio].

Menzigian, Karina. (1999). *The Global CRM Services Market: Mayor Players and Market Forecast, 1999-2003*. International Data Corporation.

Microsoft. (2001). CRM Más Allá de la Satisfacción. Decisiones Microsoft. Mayo-Junio, pp. 9-10.

Placer, David y Campo Natalie. (2000). *A la Conquista del Cliente*, IT Manager, Agosto, pp. 17-21.

Peppers, D., M. Rogers, y B. Dorf (1999). *Is Your Company Ready for One-to-One Marketing?* Harvard Business Review, Enero-Febrero.

Pignatelli, Franceso. (2000). *El Nuevo mundo mas allá del ERP*. Computerworld Italia, Año XVI Nº 18. Disponible: http://www.cwv.com.ve.

Roberts-Witt, Sarah L. (2000). *It's the Customer, Stupid!* PC Magazine, June 27, pp. 6-22.

Sloley, Alex. (2000). ¿Ganancias Faciles? No es claro el retorno a la inversion de sistemas de CRM.. ITD latinoamerica, Abril, pp. 26-29.

SAP. (2002). Alto Retorno de la Inversión y Mejores Negocios. SAP Perspectiva, Nº 5 (3), pp.30-33.

Tirelli, Raúl. (2001). ERP: Escenario con fuerte evolución hacia la Web. Computerworld Italia, Año XVI Nº 18/15. Disponible en: http://www.cwv.com.ve.

Trepper, C. (2000) Customer Care Goes End-To-End, InformationWeek, May 15.

Vegas, Andres. (2000). *CRM en Internet y telefonia movil : que es y como sacarle partido.* Marketing y Comercio Electronico. Nº 18. Disponible en :http://www.marketingycomercio.com/numero15/00jul6_crm.htm. [2001, 14 de marzo].

Wyner, Gorden A. (1999). Customer Relationship Measurement, Marketing Research, Vol.11, No.2, Verano, pp.39-41.

Medios electrónicos

Baquia Inteligencia. (2000). *Guía para la confección del CRM*. Disponible en: http://formacion1.es/centrodoc/Marketing/crm. [2001, 4 de noviembre].

Dascalos, Peter. (2000). Seven critical steps to a successful CRM solution. Disponible en: http://www.sei-it.com.

Emerging Market Technologies. (2000). CRM defined.

Disponible en: http://www.emtpitcrew.com/free/definition.html. [2000, 24 de julio].

Frawley, Andy. (2001). White Paper. Evolucionando hacia eCRM.

Disponible en : http://www.gyg.com [2001, 16 de marzo].

Gianforte, Greg. (2001). The insider's Guide to Customer Service on the Web:

Eight secrets for Successful E-Services.

Disponible en: http://www.rightnowtech.com.

Gray, Paul y Byun, Jongbok. (2001), Customer Relationship Management.

Disponible en: http://www.crito.uci.edu/

Golterman, Jeff. (2000). How will companies measure and justify spending for a CRM solution? Gartner Interactive.

Disponible en: http://gartner11.gartnerWeb.com/public/static/crm/crm_qa.html. <a href="mailto:[2000]2000] [2

Hamm, S. (2000). Software, Businessweek Online: Jan 10, 2000.

Disponible en: http://www.businessweek.com/2000/00 02/b3663090.htm. [2000, 27 de septiembre].

Howlett, Dennis. (1999). CRM isn't sitting still.

Disponible en: http://www.microsoft.com/enterprise/1199-radar.html. [2000, 2 de noviembre].

Invensys plc. (2000). Press Information, July 2000. Iq.com (2000).

Disponible en: http://www.iq.com/Solutions/Lifetime_Value/lifetime_value.html. [2000], 8 de septiembre].

Meta Group. (2000). CRM Ecosystem.

Disponible en: http://www.metagroup.com. [2002, Diciembre]

Morrison, Larry. (1999). Watch out for Wacky CRM Pricing, Datamation (online), s1999.

Navarro, Eduardo. (2003). Las realidades del CRM.

Disponible en: http://www.improven-consultores.com. [2003, 26 de Febrero].

Renner, Dale. (2000). Focusing on Customer Equity - The Unrealized Asset. Disponible en: http://www.crmproject.com/crm/toc/keynote.html. [2000, 8 de septiembre].

Rodriguez, Luis. (2000). e-CRM; Mitos y Realidades.

Disponible en: http://www.expansiondirecto.com/gestion. [2000, octubre].

Selecting Customer Support Technology: 25 Important Considerations. (2001).

Disponible en: http://www.renpartners.com.

Sweeney Group. (2000). What is CRM?.

Disponible en: http://www.sweeneygroup.com/crm.htm. [2000, 24 de julio].

Ten Customer Service Fundamentals for the Internet Era. (2001).

Disponible en: http://www.eSupportNow.com.

The Customer Relationship Management Primer. (2001). Disponible en: http://www.crmguru.com. [2001, enero].

The Customer Relationship Management Solutions Guide. (2001).

Disponible en: http://www.crmguru.com. [2001, marzo].

Vegas Aneiros, Andrés. (2000) CRM en Internet y telefonía móvil: qué es y cómo sacarle partido.

Disponible en: http://www.marketingycomercio.com/numero15/00jul6 crm.htm [2000, 15 de julio].

Otras referencias

Tesis de Grado

Carrizo, Elena y Guzmán, Carla. (2002). CRM como Estrategia Gerencial en el Proceso de Atención al Cliente en Empresas del Sector Servicios. (Caso Empresas del Sector Asegurador). Trabajo de Grado, Especialización en Mercadeo, Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA). Caracas, Venezuela.

Seminarios-cursos

Chang Li, Hector. (2001). Componentes Estratégicos para una Ejecución Efectiva de CRM. Common Day Mayo 24. Peru.

Gonzalez, Joan. (2001). *CRM : Herramienta Estratégica para la Consolidación de su Negocio.* SAP Andina y del Caribe. Cavecom-e Junio 15, Caracas, Venezuela.

Grozier, John. (2000). *The Next Generation Contact Center*. Vantive 2000 Customer Conference.

Litchman, Neil. (2000). *I Seminario Internacional CRM.* Power Marketing. Mayo, Caracas, Venezuela.

Sitios Web de interés

CRM Forum httpp://www.crm-forum.com

Buenos artículos, muchos de los cuales se pueden bajar gratis.

CRM Guru

http://www.crmguru.com

Informes sobre software comercial CRM, comparativas y la posibilidad de preguntar directamente a expertos.

Search CRM.com

http://www.searchcrm.com/

Web en inglés especializada en *Costumer Relation Management* que contiene noticias relacionadas con el *CRM*, las últimas novedades del sector, las innovaciones tecnológicas aplicadas al *CRM*, y también permite la búsqueda de webs especializadas en este nuevo concepto de *management*.

CRM Daily

http://www.crmdaily.com/

Esta publicación en inglés está especializada en *CRM* y ofrece reportajes, noticias y ampliaciones de cada una de las etapas de *Costumer Relation Management*.

CRM Community

http://www.crmcommunity.com/

Artículos y acontecimientos relacionados con *CRM* es lo que ofrece esta página web en inglés, que además permite la participación en debates sobre *Costumer Relation Management*.

1to1.com

http://www.1to1.com/

Web de Peppers and Rogers Group, expertos en el desarrollo de estrategia para la relación con el cliente, que ofrece un servicio de formación donde se ofrece un curso de aproximación al *CRM*. También se puede acceder a las diferentes publicaciones de marketing del grupo.

Marketing Directo

http://www.marketingdirecto.com/index.asp

Página especializada en marketing que ofrece interesante información sobre las diferentes estrategias de este sector como definición de conceptos, casos prácticos, instrumentos e incluso un diccionario de marketing. Además dispone de una base de datos de las empresas del sector y una lista de distribución.

Anexo I: Casos de estudio

Supercable

Supercable automatiza sus relaciones con los clientes

La instalación del sistema fue realizada por el Grupo Lanka e incluye las áreas de

Telemercadeo, Atención al Cliente, Cobranzas, y soporte a los internautas y a los

usuarios internos a través del "helpdesk".

Supercable, una de las primeras empresas venezolanas de televisión por cable, anunció hoy la incorporación de sus principales áreas de relación con los clientes al sistema *CRM* Pivotal, a fin de hacer más eficientes las diversas áreas de vinculación con el público.

Javier Espinosa, Director de Tecnología de Información de Supercable; Fraydem Fernández, Gerente de Sistemas de Atención al Cliente; Maira Henriquez y José Rincones, Especialistas Seniors; así como Lisette Borneo, Gerente de Telemercadeo, se refirieron a los cambios tecnológicos radicales que, con el soporte del Grupo Lanka, se han venido produciendo en las principales áreas de trabajo y los beneficios que se están generando tanto para la empresa en términos de eficiencia como para los clientes.

Javier Espinosa explicó que, anteriormente, se trabajaba con un sistema interno, principalmente para el *back office*, tanto para facturación como para las relaciones con los clientes, manejo de contratos, solicitudes de servicios, órdenes de trabajo, etc.

-Decidimos -explicó Javier Espinosa- ir a *CRM* Pivotal para flexibilizar tanto las funciones que estábamos realizando como para implementar otras adicionales, tales como el acceso estadístico. La idea fue hacer todas nuestras gestiones, en especial Telemercadeo y Atención al Cliente, más eficientes.

Se refirió a las cinco unidades básicas que, con necesidades diferentes, han sido automatizadas con la aplicación *CRM* Pivotal: Telemercadeo, Cobranzas, Atención al Cliente, el soporte interno a través del módulo "helpdesk" o escritorio e Internet,

el cual está orientado a ofrecerle a los clientes internos (empleados) un mejor apoyo para generar en cada uno de ellos un mayor nivel de eficiencia.

La primera fase, explicó Espinosa, de aplicación de *CRM* fue Telemercadeo, la cual quedó concluida a mitad del 2001. La segunda fue Atención al Cliente, tanto en lo que se conoce como "counter" -presencial- como por vía telefónica, y cobranzas.

También, se refirió a la particular relevancia que ha tenido la incorporación del sistema *CRM* en la gestión de su más reciente servicio: Internet, el cual crece en un promedio de 700 usuarios mensuales y que actualmente cuenta con unos 3000 internautas.

Igualmente dijo que, en una fase futura no muy distante Supercable, en su desarrollo tecnológico, podrá contar con *CRM* Pivotal móvil para el trabajo de campo de sus ejecutivos de ventas y de sus técnicos de Instalación y mantenimiento.

Por su parte, Maira Henríquez, Especialista Senior de la Gerencia de Sistemas Atención al Cliente, afirmó: "nuestra meta fue la de automatizar las diversas áreas, y hemos adelantado muchísimo con *CRM* Pivotal. Hoy la gestión de Telemercadeo es totalmente automática y, además, nos permite llevar una relación estadística rigurosa del trabajo realizado en esta área". Aseguró que en Atención al Cliente el tiempo de respuesta es esencial y que con la aplicación *CRM* se ha ido reduciendo.

José Rincones, por su parte, también como Especialista Senior, destacó que la gestión de telecobranza se ha hecho más eficiente, aumentándose notablemente el resultado de los cobradores. Además, en este sector administrativo los ejecutivos ahora son capaces de autogestionar sus propias actividades.

-Por otra parte, en el área de Helpdesk Internet El impacto más profundo de CRM -dijo Rincones- está en la capacidad de atender de manera remota ciertos

problemas técnicos de los usuarios, así como la medición de las actividades y el soporte en general.

Telemercadeo en ascenso

Lisette Borneo, Gerente de Telemercadeo de Supercable, fue muy precisa e ilustrativa en cuanto al rendimiento y eficiencia alcanzada en su sector con la implantación de la aplicación CRM Pivotal. Indicó que de 1500 contactos diarios han podido pasar a 3200, virtualmente con la misma cantidad de ejecutivos. Esto representa un incremento de 160%.

-Creo que es la herramienta ideal -afirmó- porque no sólo incrementamos la eficiencia en la labor diaria y redujimos el tiempo por llamadas, sino que también podemos clasificar el trabajo de una manera más específica en función de la base de datos. Igualmente podemos enfrentar otras tareas como investigaciones de mercado y generación de reportes de eficiencia.

Digitel

Con el apoyo de Cambridge Technology Partners Digitel evoluciona su estrategia de relación con el cliente⁸

Descripción de la empresa.

Corporación Digitel C.A., es una empresa de telecomunicaciones que presta servicios de telefonía inalámbrica básica, pública y móvil en la región central de Venezuela, a través de la tecnología *GSM* (*Global System for Mobile Communication*), 100% digital.

La empresa se ha caracterizado por marcar pauta en el desarrollo de productos y servicios orientados a la optimización de la calidad de vida de los usuarios y tiene la visión de convertirse en la empresa de telecomunicaciones modelo en Venezuela, en términos de calidad, innovación y rentabilidad, manteniendo una relación cálida y humana con sus clientes. Para ello resulta fundamental contar con el apoyo de las nuevas tecnologías.

En el año 2002, Digitel registró un crecimiento de 40%, alcanzando el primer lugar en captaciones a nivel regional y el primer lugar de crecimiento durante el 2002, con relación al resto de las operadoras móviles.

El Problema.

Conforme a lo estipulado en su visión y con el fin de convertirse en una empresa verdaderamente orientada al cliente, Digitel hizo frente a un desafío estratégico a fin de enfocar acertadamente la relación con sus clientes.

En este sentido, la corporación se planteó, por una parte, el reto de mejorar el análisis de la información, para apoyar el proceso de toma de decisiones de Mercadeo. Para ello desarrolló, con el apoyo de Cambridge Technolgy Partners un

⁸ Articulo en imprenta facilitado por la redacción de IT Manager.

proyecto de inteligencia de negocios, orientado a automatizar y hacer más eficiente el proceso de recopilación y cálculo de indicadores de gestión.

Por otra parte, la complejidad en la administración de las ventas y la relación con los diferentes canales que maneja la empresa (*call center*, oficinas Spazio, y aliados comerciales), motivó la realización de un proyecto para el apoyo a los canales de contacto. El mismo buscaba disminuir el tiempo requerido y la propensión a errores, a través de la automatización y administración centralizada de los procesos de captura de pedidos y cálculo de comisiones para los aliados.

Solución Novell.

A través de la práctica *Ngage*, prestada por Cambridge Technology Partners, Novell ofreció a Digitel un servicio de consultoría e implementación para resolver los problemas antes señalados a través de Inteligencia de Negocios y *CRM*.

El apoyo brindado por Cambridge abarca una amplia dimensión estratégica que va desde la definición de tecnología y procesos; hasta el aspecto de organización y gente, en todo lo que tiene que ver con asimilación del cambio por parte de los usuarios; además del adiestramiento y adecuación de los procesos, para el óptimo aprovechamiento de la tecnología.

En agosto del 2001 se dio inicio a la implantación de un *Data Warehouse (DWH)* para al área de Planificación de Mercadeo, que era la más afectada debido a la dispersión de datos y la demanda de generación de reportes diarios y mensuales dentro de la corporación.

En tan solo 5 meses, los equipos combinados de Cambridge y Digitel fueron capaces de generar una solución que proporcionaba una visión integrada de sus funciones más básicas como lo son el monitoreo de ventas, cartera y consumo de servicios de voz y mensajería. Para ello se pusieron en práctica herramientas de alta tecnología que permitieron generar reportes más fácilmente brindando, además, la posibilidad de analizar los mismos de forma estructurada y dinámica, con rápidos tiempos de respuesta.

Esto tuvo un impacto inmediato en la corporación, al permitir detectar comportamientos relevantes en los clientes de planes pospago.

Dada la utilidad estratégica evidenciada, el proyecto se extendió con el objeto de apoyar financieramente el área de Producto de Mercadeo, incluyendo información de facturación pospago y recargas prepago y se expandió, además, el alcance del análisis de consumo y cartera. Más adelante, el mismo se nutrió con información referente a recaudación (pagos, deudas), se continuó la expansión del análisis de facturación y se realizó un esfuerzo importante de segmentación de clientes según su comportamiento de consumo.

Paralelamente al proyecto de inteligencia de negocios, se ejecutó un plan en el área de *CRM*, el cual comenzó en febrero del 2002 con la implementación de los módulos de Comisiones (*Incentive and Compensación*), y Fondos de Desarrollo de Mercadeo (*Marketing Development Funds*), de Siebel. El primero de ellos permitiría realizar, en base a las reglas de comisiones definidas y a los diferentes planes de venta, los cálculos para el pago a los aliados y fuerza de ventas; mientras que el segundo, permitiría abonar y acreditar fondos de acuerdo con las ventas, retiros y vencimiento de dichos montos.

Tras la implementación básica de la aplicación, se realizaron una serie de adecuaciones y se agregaron reglas de compensación adicionales, basadas en la lealtad del cliente, que buscaban incentivar a los aliados a vender en función de métricas de relación de clientes y no simplemente de cantidad de ventas.

El esfuerzo inicial más importante se centró en moldear los complejos requerimientos de negocio de Digitel, al tiempo que se impartía una metodología de trabajo que se convirtió en "procedimiento" organizacional al momento de modelar nuevos esquemas de comisiones. Prueba de lo anterior es que, cuatro meses después de implantado el modelo inicial y gracias al registro de las ventas en el canal y a la flexibilidad del modelo implementado, el negocio decidió cambiar su esquema para basarse en consumos, evolucionando así su propio modelo de ventas.

Posteriormente, a través de talleres estratégicos, se desarrolló un esfuerzo de segmentación y modelamiento de clientes, con lo cual Digitel estaría en mayor capacidad de tratar a sus clientes en función a su importancia y comportamiento de consumo, y no simplemente en base a productos. Esta alineación estratégica fue plasmada en la siguiente entrega del proyecto, al construir una robusta plataforma para capturar la información básica de los clientes en cada una de las ventas que se realizan a través de los canales.

El proyecto incluyó también un componente de integración con tecnología de *CTI* (*Computer Telephone Integration*) de Genesys que proporciona capacidades de integración de voz y datos permitiendo así ofrecer funciones avanzadas, como por ejemplo la identificación de llamadas a través de la pantalla del teléfono celular.

Resultados/ Beneficios obtenidos.

El alto conocimiento de la industria de telecomunicaciones y la amplia experiencia en proyectos de *CRM* e Inteligencia de Negocios de Cambridge, permitió ofrecer una consultoría mejor dirigida, sugerencias más acertadas y en consecuencia, un proceso más rápido, brindando soluciones de negocio que van más allá de la disponibilidad de herramientas de alta tecnología.

"Nos sentimos satisfechos de haber cumplido a cabalidad nuestro compromiso, que consiste en acompañar al cliente a través de las distintas fases metodológicas del proyecto, pasando desde la conceptualización y definición del proyecto, hasta el desarrollo, prueba e implementación", comentó Gastón Pernalete, Gerente del Proyecto por Cambridge Technology Partners.

Teremí Gómez, Gerente de Procesos de Atención al Cliente de Digitel y Líder Funcional del proyecto, expresó que "haber contado con un personal, no sólo altamente calificado y profesional, sino con una visión y metodología de trabajo bien estructurada, contribuyó enormemente a asegurar el éxito en el desarrollo un proyecto tan importante para nuestra corporación".

Con respecto a los resultados obtenidos, Pernalete afirma que el *Data Warehouse* fue clave en la detección y mejora de calidad de datos de los sistemas operacionales de Digitel. El mismo aportó metodología para la definición, documentación y ajuste de las reglas de negocio, y para la unificación de criterios y acuerdos entre diferentes áreas; proporcionando un conocimiento real y completo del comportamiento de los clientes.

Paralelamente, se logró un gran adelanto en la filosofía de *CRM* al unificar la información de los clientes, para que pueda ser utilizada por todas las áreas relacionadas, habilitando incluso el acceso de los aliados a la aplicación. "Con la implementación de este módulo colocamos a Digitel en el 2021", comentó José Manuel Ariza, Gerente Líder de Ventas Indirectas de Digitel.

La integración con el portal, permite que los canales y fuerza de ventas estén mucho mejor informados acerca del cliente y les otorga la posibilidad de consultar en línea los registros de ventas, para asegurarse que las comisiones estén siendo calculadas correctamente.

Desde el punto de vista estratégico, Digitel ha evolucionado hacia una organización centrada en el cliente, enfocándose en segmentos de clientes, en lugar de productos. Esto les permite ofrecer sus servicios y productos a través de un trato diferenciado, además de premiar la lealtad – tanto de clientes como de aliados – a través de diversos incentivos o compensaciones.

A nivel táctico, el proceso de conciliación de ventas y pago de comisiones a más de 170 aliados, que manualmente tomaba más de un mes, se redujo a menos de una semana, logrando disminuir en un alto porcentaje los errores de trascripción y cálculo.

Asimismo, se logró controlar verdaderamente los fondos del COOP (Cooperativa Publicitaria) impidiendo los sobregiros y dándole a la fuerza de ventas, administradores y aliados comerciales la capacidad de visualizar el saldo en tiempo real, actividad que anteriormente tomaba hasta 3 semanas.

Adicionalmente, la centralización de solicitudes ha reportado ahorros significativos en la compra de materiales *POP* para sus aliados, con mejores condiciones y mayores descuentos.

"Éste es uno de los proyectos y logros más importantes que ha tenido la corporación, ya que brinda el soporte tecnológico necesario para el desarrollo de una estrategia *CRM*, colocándonos bajo estándares mundiales como empresa de servicios", señaló Carlos Guánchez, VP de Sistemas de Digitel.

Evolución / visión de futuro.

El proyecto continúa actualmente en una nueva fase asociada al proceso de desarrollo de productos, aspecto que en las empresas de telecomunicaciones es muy agresivo. El reto actual consiste en compaginar las iniciativas de mercadeo, con la capacidad técnica real para implementar los productos o promociones diseñados por el departamento, la capacidad de los sistemas de facturación y otras regulaciones que puedan afectar el proceso.

La diversificación de productos aumenta la complejidad en la venta, por lo que los vendedores requieren mayor información para conocer y entender lo que están ofreciendo. Para ello se está trabajando en la aplicación de tecnologías de configuración de productos, permitiendo así asegurar que lo que se está ofreciendo es una configuración válida. Esto añade un componente adicional de integración, ya que la configuración del producto debe integrarse con diversas plataformas de activación y aprovisionamiento, y con los sistemas de facturación.

Brother Internacional, Canada Post y Tyrolit

Alto Retorno de la Inversión y Mejores Negocios9

Tres estudios independientes confirman que las compañías que han implementado la solución de gestión de las relaciones del cliente *CRM* de SAP están registrando un significativo retorno de la inversión (*ROI*). Estos informes han sido publicados por la revista estadounidense Hill/Holiday, dirigida a los altos ejecutivos de grandes multinacionales, y se centran en las experiencias de las compañías Brother Internacional, Canada Post y Tyrolit, para las cuales determinan un *ROI* de 124%, 26% y 38% respectivamente.

Brother Internacional.

El informe de Brother Internacional Corporation, proveedora de productos de alta calidad para la oficina y el hogar, señala que la implantación de *mySAP CRM* ha supuesto para la compañía estadounidense una reducción del volumen de devoluciones de productos estimada en más de 1,6 millones de dólares al año. La empresa también ha logrado reducir los tiempos de servicio para usuarios finales en 40%, generando ahorros de 1,80 dólares por cada llamada de servicio, disminuir los tiempos de servicios para los concesionarios en 50%, ocasionando ahorros estimados de 3,50 dólares por cada orden de trabajo y de 10 dólares por cambio. Los empleados de Brother Internacional también han conseguido identificar, a través de la solución, a clientes que necesitan nuevos productos o actualizaciones de software, desarrollar rápidamente campañas de mercadeo dirigidas a determinados grupo de clientes, reducir los costos de mantenimiento de las bases de datos y visualizar el valor del ciclo de vida del cliente, en lugar del valor de cada transacción.

⁹ SAP (2002), Alto Retorno de la Inversión y Mejores Negocios. SAP Perspectiva, 5 (3), 30-33

Canada Post.

Canada Post es una de las compañías postales más grandes y tecnológicamente más avanzadas del mundo. Con unos ingresos anuales de 3,8 millardos de dólares, Canada Post da servicio a más de 30 millones de personas y a 1 millón de clientes de negocios.

La compañía canadiense implanto mySAP CRM como la piedra angular de su transformación de negocios, particularmente en lo relacionado con las herramientas electrónicas de despachos para clientes comerciales, ventas por Internet y herramientas de servicio requeridas para las actividades de autoservicio de los clientes. El informe calcula que la solución mySAP CRM ha permitido a Canada Post recuperar cerca de 16,25 millones de dólares en ingresos perdidos, gracias a la aplicación de un proceso de integración de ordenes y pagos (*order-to-cash*) y las mejoras resultantes en la veracidad de los datos del cliente al momento de su recepción.

Además, Canada Post puede esperar un incremento de 3,25 millones de dólares en sus márgenes de ganancias, gracias a la mayor efectividad de los procesos de facturación y gestión de contratos y al aumento de los tiempos de venta, derivados de la disminución de la carga administrativa asignada a la fuerza de ventas. Se proyecta que la reducción de las labores administrativas generara un aumento de 32,5 millones de dólares en las ganancias de la empresa y de 6,5 millones de dólares de incrementos del margen anual.

Dentro de los beneficios contemplados también se encuentra una reducción anual de 2,6 millones de dólares en costos de ingreso y mantenimiento de datos, gracias a la integración de 80 sistemas de gestión, y un ahorro anual de 1,95 millones de dólares por el incremento de la eficiencia general de los procesos. De acuerdo con lo estipulado en el informe, el rendimiento sobre la inversión inicial de Canada Post en la solución mySAP CRM se estima en 26% en dos años.

Tyrolit Group.

Tyrolit es una filial del grupo empresarial austriaco Swarovski Group, el mayor fabricante europeo de herramientas para cortar, serrar y taladrar. La compañía genera unos ingresos anuales de 416 millones de dólares, a partir de 70.000 productos únicos, fabricados en 19 plantas y dirigidos a 60 países diferentes. Al sentirse presionada por sus más grandes clientes de manufactura de equipos originales (*OEM*, por sus siglas en ingles), que la conminaban a integrar productos y soluciones y de esta manera, reducir el numero de puntos de contacto y costos transaccionales, la compañía percibió la solución mySAP CRM como parte de un plan para integrar soluciones complejas con los procesos y sistemas corporativos existentes, de manera de convertir a la gestión *CRM* en una parte fundamental y permanente de sus procesos de negocios.

El informe del *ROI* contempla, dentro de los beneficios aportados por mySAP *CRM*, una mejora en el plano global de 25%, debido a la reducción de costos de transacciones de *front-end*. Además, Tyrolit ha logrado reducir los tiempos y costos asociados a los errores por reingreso de pedidos. La compañía ha mejorado su flujo de caja gracias a una mejor gestión de ciclos de entregas, de las órdenes abiertas y de las cuentas por cobrar.

Dentro de los beneficios adicionales se encuentran la integración de marcas y líneas de productos, la mejor identificación de las oportunidades de ventas cruzadas y ventas ascendentes y el uso adecuado de los artículos estándar en existencia para abarcar las necesidades de los artículos especializados.

El informe publicado por Hill/Holiday calcula que el rendimiento sobre la inversión de Tyrolit es cercano al 83% y el punto de equilibrio para todos los escenarios contemplados se alcanzará en un periodo cercano a los dos años. La mayoría de los beneficios se generarán a partir de los ahorros en costos transaccionales, los cuales tiene un impacto directo en la cuenta de resultados de la compañía.

Anexo II: Documentos-opiniones sobre Factores Críticos

A CRM Success Story	01/11/2002	Milliken, Christopher	www.cio.com/archive/110102/perspective.html
A framework for CRM Success		Sheppard, Colin	www.CustomerServiceWorld.com
Achieving Sales Excellence Through		Jim Dickie	jimdickie@aol.com.
Al cliente, lo que pida - Comentarios sobre CRM		Plata, Sandra	,
Analysts Feud Over CRM Failure		Destination CRM	dmyron@destinationCRM.com
Analysts Feud Over CRM Failure	14/05/2002	Myron, David	www.desrinationcrm.com
Bases de Datos: Un factor critico en estrategias CRM		Fabián González Campos	Soluziona TI
Capturing the RIGHT Requirements: Key to CRM Success		Khanna, Sunil	www.lttoolbox.com
Client Issues for CRM Managers	21/10/2003	Claudio Marcus	crmmember@gartner.com
Como Afrontar y aplicar CRM en nuestro sitio web		Abel Chica	http://www.master-net.net/
Componentes Estratégicos para una Ejecución Efectiva de CRM	24/05/2001	Héctor Chang Li	hectorc@bcts.com.pe
Creando una Estrategia CRM (Primera Parte)		Julio Andres Vargas	jarvam@007mundo.com
Creando una Estrategia CRM (Segunda Parte)		Julio Andres Vargas	jarvam@007mundo.com
CRM	01/03/2001	Poul Gray and Jongbok Byun	poul.gray@cgu.edu
CRM - Nos permite lograr una ventaja competitiva		Germán L. Sarricouet Lizarraga	GSarricouet@TycoValves.com
CRM & eCRM: El Foco sobre el Cliente	30/01/2001	Gabriela Reinoso	http://www.libre-comercio.com/
CRM Application Priorities: Balancing Risks and Rewards	21/11/2001	M. Maoz, E. Thompson	crmmember@gartner.com
CRM at Work: Eight Characteristics of CRM Winners	10/30/2002	Wendy Close	
CRM Componentes Estrategicos para una ejecucion Efectiva	24/05/2001	Chang, Hector	hectorc@bcts.com.pe
CRM en Internet y telefonía móvil: qué es y cómo sacarle partido		Social integral • • Court integrations :	
CRM Fundamentos			http://www.crmcommunity.com/library/fundamentals.cfm
CRM Implementation Made Easier	22/06/2001	Duncan, Jim and Charcahflian, Pierre	www.DMDirect.com
CRM Initiatives: The Path from Strategy to Implementation		Hannigan, Tom and Palendrano, Christina	www.charthansystems.com
CRM Practical Tips for Successful Implementation	12/07/2002	Shah, Arving D	www.desrinationcrm.com
CRM Projects Continue to Inspire Caution, Users Say		Marc L. Songini	
CRM Projects: A Framework for Success		Chiranjeev Bordoloi	www.IQ4hire.com
CRM Proyects: A Framework for Success		Bordoloi, Chiranjeev	www.IQ4hire.com
CRM Success Needs Management Support	03/07/2001	Destination CRM	http://www.destinationCRM.com/articles/default.asp?ArticleID=2358
CRM Success Needs Management Support	03/07/2002	Picarille, Lisa	www.destinationcrm.com
CRM Success Rates Improving		Adhanda Enterprises	http://www.crmcommunity.com
CRM Value: Make It Work for the Enterprise and the Customer		Scott D. Nelson, Claudio Marcus	crmmember@gartner.com
CRM WorksOnly If You Create the Right Environment	19/03/2001	Destination CRM	http://www.destinationcrm.com/default.asp?NewsID=1690
CRM, ¿Dónde Comenzar?			
CRM, una moda que no siempre funciona		José Moreno y Cuitláhuac Osorio	http://www.chein.com.mx/articulos/2feb-2002.htm
CRM. What's it all about?		Cliff Findlay	www.lttoolbox.com
CRM: How To Get There From Here		Melinda Nykamp	www.lttoolbox.com
CRM: customer relationship management		Holinka Sepúlveda García	
Customer Relationship Management, a diffusion snapshot	07/03/2001	David Firtz, E. Burton Swanson	http://www.anderson.ucla.edu/isassociates/.
Customer-Centric eCommerce Adoption	30/06/2001	CRMCommunity	http://www.CRM Community.com
Eight Building Blocks of CRM: A Framework for Success	13/12/2001	John Radcliffe	crmmember@gartner.com
El ecosistema integrado para el manejo de relaciones con clientes			
Entendiendo CRM en la practica		Improven Consultores	www.improven-consultores.com
Failsafe: 10 Steps to CRM Payback	05/12/2001	Weldon, Jay-Louise	www.intelligentcrm.com
Finding value in CRM frustration		Mark Israel	
How to achieve success in CRM project management	22/02/2001	Beth Eisenfeld	www.techRepublic.com
How to achieve success in CRM project management	22/02/2001	Eisenfeld, Beth	www.TechRepublic.com
How To Skirt the Implementation Money Pit		Erika Morphy	http://www.crmdaily.com/perl/story/20281.html
How to Turn Around Your Stalled CRM Implementation	13/07/2001	Michel, Lane-Washintong, Mirian	www.desrinationcrm.com
Integrated Customer Relationship Management	18/03/2002	CMO Consulting International	http://www.WebCMO.com
Integration: Critical Issues for Implementation of CRM Solutions	15/02/2001	Meta Group	
Keep Your Priorities Straight When Implementing CRM	29/10/2001	Destination CRM	http://www.destinationcrm.com/default.asp?NewsID=1834
keep Your Priorities Straight When Implementing CRM	29/10/2001	Goldenberg, Barton	www.destinationcrm.com
La Promesa de CRM			www.monografias.com

Lo que nan aprendido otras personas mientras implementan CRM		Grupo lanka	www.grupolanka.com
Metodología Para La Gestión de las Relaciones con los Clientes		Improven Consultores	www.improven-consultores.com
Nuestros Clientes y las Tecnologías de Información		José E. Moreno	
Obstacles to CRM project Success		Achiever CRM - White Paper	www.marketing@achiver.co.uk
People, Process, Technology: In Search of CRM Excellence	15/02/2001	Beth Eisenfeld, Claudio Marcus	crmmember@gartner.com
Potenciando la relacion con los clientes y sus negocios		Staff IDG / COMPUTERWORLD Argentina	http://www.computerworld.com.ar/
Potenciando la relacion con los clientes y sus negocios		Computer World Argentina	www.computerworld.com.ar
ROI en CRM		Improven Consultores	info@improven-consultores.com
Secrets of CRM Success:	30/09/2001	Kristina Markstrom	
Secrets of CRM Sucess		Gerson, Richard	www.eCustomerServiceWorld.com
Seis grandes impedimentos para cambiar y como superarlos en CRM		Grupo lanka	www.grupolanka.com
Six major impediments to change and how to overcome them en CRM			www.crm-forum.com
Six major impediments to change and how to overcome them in CRM		CRM-forum.com	rforsyth@crm-forum.com
Sorting Out CRM Best Practices	20/12/2002	Ed Raymond	http://www.crmdaily.com/
Strategic en CRM		Dick Lee	info@h-ym.com — www.h-ym.com
Ten Critical Success Factors for CRM		Steve Mankoff	www.siebel.com
Ten Steps to Forecasting and Achieving CRM ROI	28/11/2001	B. Eisenfeld	
The Customer Relationship Management Ecosystem		META Group	www.metagrup.com
The Customer Relationship Management Primer	30/07/2001	CRM Guru	www.crm.guru. Com
The Customer Relatioship Management Solution Guide	30/06/2002	CRM Guru	www.crm.guru.com
The Real CIO Problem	10/03/2003	Ed Raymond	http://www.crmdaily.com/perl/story/20430.html
The Role of Customer		Jim Barnes	bmai@nfsympatico.ca
The Role of Process in CRM		Steve Phinney	StevesPphinney@homailclarkstongroup.com
The SCORE Methodology Measures Your CRM Implementation	29/10/2000		http://www.destinationcrm.com/default.asp?NewsID=1517
The Self-Service Index Report		James Watson, Gail Donnelly, and Joshua Sheha	www.doculabs.com
The Truth About CRM Success & Failure	01/07/2002		http://www.destinationCRM.com/articles/default.asp?ArticleID=2370
Vendor Approaches to CRM Integration	13/06/2003	Marc L. Songini	
What is CRM?		Stewart Deck	www.cio.com
What We're Buying	01/05/2002	Lafe Low	www.cio.com
Why CRM Projects Fail- Common Strategic & Tactical Mistakes	30/07/2002	Tanoury, Doug and Ireland, Kit	
Worldwide CRM Market Rising	12/072002	Jon Surmacz	jsurmacz@cio.com

Anexo III: Cuestionario

CUESTIONARIO

En algunas empresas venezolanas, la atención en los sistemas de información está siendo enfocada hacia las soluciones de administración de las relaciones con los clientes - CRM (*Customer Relationship Management*). Este cuestionario ha sido diseñado para recabar información acerca de *Los factores Críticos en su implementación en empresas venezolanas.*

nstrucciones

Este cuestionario debe ser completado por el CCO (Chief Customer Officer), CIO (Chief Información Officer) o en su defecto por otro ejecutivo responsable del proyecto CRM. Solicitamos que sean leidas, por completo, estas instrucciones antes de comenzar a responder. Consta de once partes, cada una de las nueve primeras (I a IX) está referida a un factor crítico de acuerdo con la opinión de los expertos y de las diferentes empresas lideres, proveedoras de este tipo de software. Incluye un conjunto de afirmaciones acompañadas de una escala de respuestas de cinco casillas cada una:

- I. La primera corresponde a la respuesta **DEFINITIVAMENTE NO INFLUYE**
- 2. La segunda casilla corresponde a la posición NO INFLUYE
- 3. La tercera posibilidad de respuesta corresponde a la INDECISIÓN (no está seguro si influye o no)
- I. La cuarta alternativa corresponde a la posición de SÍ INFLUYE
- 5. La quinta casilla corresponde a la respuesta DEFINITIVAMENTE SÍ INFLUYE

Cuando responda a cada afirmación, le pedimos que piense en el proyecto CRM implementado en su organización. Escoja la opción que considere más cercana a la realidad percibida por usted y marque una "X", en el espacio correspondiente. Por favor responda a odas las afirmaciones siendo lo más sincero posible.

.as partes X y XI se refieren a la determinación de otros factores no incluidos en las partes anteriores y a la clasificación de los liversos factores de acuerdo a su importancia respectivamente.

Jna vez completado el cuestionario puede ser enviado al correo electrónico nelsrodr@ucab.edu.ve

Para cualquier pregunta que Ud. pueda tener, comuníquese con el Prof. Nelson A. Rodríguez López, Universidad Católica Andrés Bello (UCAB) Telef. (0412) 6101291 o por el correo electrónico nelsrodr@ucab.edu.ve

Es importante señalar que la información recabada a través de este cuestionario será considerada totalmente confidencial y sólo será itilizada para propósitos de investigación académica.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Número de la encuesta	
Fecha de la encuesta	
Nombre de la empresa	
Nombre y Apellido del ejecutivo responsable del proyecto CRM	
Cargo	
Dirección de correo electrónico	
Sitio Web	
Dirección de oficina	
Teléfonos	
Sector de la economía/industria a la que pertenece la empresa	
Fecha de culminación de la implementación del CRM (mes y año)	
Tiempo de implementacion (expresado en meses)	
Software CRM implementado	
Empresa consultora que asesoró en la implementación	

I. Factor Crítico relacionado con: La Estrategia

Al responder a cada afirmación es importante que piense en la influencia de este factor en el éxito del proyecto CRM, dentro de su organización Posibles respuestas:

- 1.- Definitivamente No influye
- 2.- No Influye
- 3.- Indeciso
- 4.- Sí Influye
- 5.- Definitivamente Sí influye

Factor Crítico					
1 Asegurar que un ejecutivo de alto nivel, gerencie la estrategia		_	3	1	
	1	_	3	4	٦
2 Incorporar al proyecto a un alto ejecutivo patrocinador		\dashv	-	-	\dashv
2. Contar con un oficiente comité de dirección				_	一
4 Tener una visión clara de los objetivos y estraregias				_	ヿ
5 Disponer de un buen sistema de comunicaciones				\neg	ヿ
6 Manejar la gerencia del cambio acertadamente				\neg	\neg
6 Manejar la gerencia del cambio acertacamente					\neg
8 Disponer de un plan de entrenamiento adecuado					\neg
9 Crear una estrategia de clientes coherente: captar clientes de gran valor, retener los mejores clientes, estimular los clientes ocasionales, reducir costos					\neg
10 Planificar el proceso con una clara estrategia en mente y no con una vision tecnológica					\Box
10 Planificar el proceso con una ciara estrategia en mente y no con una tributa de comunidad de					
11 Crear un mapa de caminos creaminos creaminos de caminos creaminos de caminos creaminos creami					
13 Definir un ROI medible					
13 Definir un ROI medible					
15 Adaptar la organización, los procesos y la tecnologia a la estrategia de mercadeo orientado al cliente					
16 Establecer un conjunto de metricas que ayuden a definir los exitos y los fracasos en la implementación del CRM					
17 Predefinir un conjunto de métricas que cada empleado, involucrado en la implementación, tenga el mismo nivel de espectativa					
17 Predefinir un conjunto de metricas para que cada empedad, involutarios los objetivos de negocio de sus iniciativas CRM)					
19 Considerar CRM como un proceso estratégico y no como un producto o una tecnología					
20 Mostrar flexibilidad para soportar nuevas vías de interacción con los clientes: e-mail, chateo en vivo sobre internet, etc					
21 Vincular las metas CRM con las metas corporativas de la organización					
22 Obtener el compromiso de toda la organización con el proyecto CRM					
23 Obtener la colaboración total de todos los elementos que componen una empresa	H				
23 Obtener la colaboración total de todos los elementos que compensar anticipator de consideración especialmente con el ejecutivo patrocinador, el equipo de proyecto y usuarios claves	Н				
25 Apadrinar el proyecto CRM por un alto ejecutivo, con presupuesto, jerarquía y habilidad para tomar decisiones finales	H				
26 Informar a los ejecutivos acerca de CRM para obtener su compromiso y apoyo		+			
27 Contar con el apoyo de la alta gerencia					
28 Tener asegurado el apoyo y compromiso de ejecutivos claves de la organización					_

II. Factor Crítico relacionado con: La Data

Al responder a cada afirmación es importante que piense en la influencia de este factor en el éxito del proyecto CRM, dentro de su organización Posibles respuestas:

- 1.- Definitivamente No influye
- 2.- No Influye
- 3.- Indeciso
- 4.- Sí Influye
- 5.- Definitivamente Sí influye

1 Disponer de data de clientes y sus actividades: confiabile, correcta, completa, válida, consistente y disponible					
	1	2	3	4	5
2 Identificar todas las posibles fuentes de data, incluyendo data de: clientes, de transacciones, de productos, de socios de negocios, competencia, etc.					
3 Determinar y revisar la accesibilidad, integridad y actualización de cada fuente de data. Con qué frecuencia estas fuentes se actualizan					
4 Identificar la data sobrepuesta y los posibles conflictos. La misma pieza de datos esta almacenada en múltiples sistemas					
5 Determinar la disponibilidad de cada fuente de datos					
6 Diseñar una estrategia para proveer a la aplicación CRM con data de clientes confiable y estandarizada					
7 Decidir si data de terceras partes es necesaria para la aplicación CRM					
8 Determinar el volumen de data que necesita procesarse					
9 Desarrollar un criterio amplio y estándar para la validación de toda la data de clientes					
10 Asegurar que la medición y el mantenimiento de la calidad de la data sea un proceso continuo			Н		
11 Comprender la importancia de tener acceso a data integrada, limpia y consistente					
12 Asegurar calidad de la data. El equipo de proyecto CRM puede subestimar la complejidad de la integración de data CRM proveniente de diversas fuentes				_	
13 Emplear la habilidad que tiene la organización para integrar, organizar, descubrir y modelar información de clientes					
14 Almacenar la data en una base de datos integrada para poder obtener una sola visión integral de los clientes					
15 Asegurar que la definición de la data es consistente y clara				_	
16 Balancear entre almacenar data detallada y data sumarizada					
17 Disponer de data íntegra (sin alteraciones)					

III. Factor Crítico relacionado con: El Proyecto

Al responder a cada afirmación es importante que piense en la influencia de este factor en el éxito del proyecto CRM, dentro de su organización Posibles respuestas:

- 1.- Definitivamente No influye
- 2.- No Influye
- 3.- Indeciso
- 4.- Sí Influye
- 5.- Definitivamente Sí influye

1 Contar con un influyente comité ejecutivo que patrocine el proyecto CRM	1	2	3	4	5
2 Asignar un gerente de proyecto con dedicación exclusiva (tiempo completo) durante toda la vida del proyecto3 Asegurar que un experto experimentado en CRM integre el equipo del proyecto					
A Asegurar que un experto experimentado en CRM megio di cicquipo del proyecto Aplicar una buena gerencia de proyecto					
to the property can personal internoly dividir el proyecto en fases discretas mas manejables					H
7.5. A blassava apropiado alcanço del proyecto CRM. El enfoque correcto del proyecto debe estar basado en las expectativas de los clientes	-	-			_
8 Tener un comité ejecutivo patrocinador absolutamente comprometido con el éxito del proyecto CRM					
40 Mantanas comunicación abjerta entre los miembros del equipo de proyecto y otros miembros de la organización		-			L
44 Conformativo aquino de proyecto exitoso	-	+			\vdash
12 Dedicar el equipo de proyecto CRM a tiempo completo					
13 Considerar CRM como un proyecto a tiempo completo					

IV. Factor Crítico relacionado con: Los Procesos

Al responder a cada afirmación es importante que piense en la influencia de este factor en el éxito del proyecto CRM, dentro de su organización Posibles respuestas:

- 1.- Definitivamente No influye
- 2.- No Influye
- 3.- Indeciso
- 4.- Sí Influye
- 5.- Definitivamente Sí influye

1 Definir los procesos de negocio detalladamente					
	1	2	3	4	5
2 Establecer un marco de trabajo sencillo para que todos los involucrados puedan comprender el alcance de la solución CRM					
3 Implementar un piloto					
4 Considerar las habilidades de la organización					
5 Capturar los requerimientos correctamente					
6 Trazar el mapa de los procesos de negocio relacionados con los clientes					
7 Identificar los procesos CRM. El mapa de servicios: de que manera los clientes contactan la Compañia, como captura la información, cómo se procesa, etc					
8 Rediseñar las actividades funcionales					
9 Redefinir los procesos y crear nuevos procesos de trabajo adaptados al cliente					
10 Redefinir los procesos: "mapear" el flujo de información actual, rediseñarlo agregando valor al cliente, revisarlo y aprobarlo					
11 Permitir que los procesos de negocio manejen la implementacion CRM. Identificar y preservar los procesos eficientes y descartar los ineficientes					
12 Determinar correctamente las funciones de negocio que se requieren automatizar y priorizar su implementación					
13 Desarrollar métricas que definan los éxitos o los fracasos del proyecto CRM: ciclo de ventas, incremento de la productividad, etc					
14 Determinar las funciones que deben ser automatizadas					
15 Mantener reuniones regulares con los proveedores. Esto permite detectar ineficiencias y ofrecer sugerencias para mejorar las prácticas de trabajo					
16 Evaluar los procesos de ventas. Destinar tiempo para planificar y conocer los procesos de negocios antes de evaluar las distintas alternativas de solución					
17 Definir los requerimientos. Conocer como funciona la empresa, definir cuales son las funciones requeridas desde la perspectiva del negocio					
18 Diseñar correctamente los procesos de negocio					

V. Factor Crítico relacionado con: El Presupuesto

Al responder a cada afirmación es importante que piense en la influencia de este factor en el éxito del proyecto CRM, dentro de su organización Posibles respuestas:

- 1.- Definitivamente No influye
- 2.- No Influye
- 3.- Indeciso
- 4.- Sí Influye
- 5.- Definitivamente Sí influye

Tactor office					
1 Estimar el costo base para todo el proyecto e identificar las decisiones potenciales que podrian implicar costos adicionales					
2 Estimar el costo del software CRM, sistema operativo, licencias de sistemas de administración de base de datos, etc 3 Estimar el costo de los honorarios por servicios de consultoria		2	3	4	5
- Estimat of ooste de los recursos internos, oficinas, empleados, viales instimos etc	\vdash			\vdash	
5 Estimar el costo del hardware adicional requerido: servidores, espacio en disco, redes, etc 6 Decidir si data de terceras partes, tales como lista de prospectos, son necesarios 7 Reducir los costos de implementacion del proyecto CRM					
The second de implementation del proyecto CRIVI	\perp	\vdash	H	\vdash	_
o r ormalar y aprobal un presupuesto apropiado para la solución total					
9 Contar con un presupuesto adecuado				\blacksquare	
			_		_

VI. Factor Crítico relacionado con: La Planificación

Al responder a cada afirmación es importante que piense en la influencia de este factor en el éxito del proyecto CRM, en su organización Posibles respuestas:

- 1.- Definitivamente No influye
- 2.- No Influye
- 3.- Indeciso
- 4.- Sí Influye
- 5.- Definitivamente Sí influye

1 Documentar un caso de negocio que refleje las metas de la organización					
1	1	2	3	4	5
2 Establecer objetivos específicos y medibles	\top	\Box			\neg
3 Identificar y valorar, por parte de los usuarios y desarrollados, los riesgos en el proceso	\top	\top	\neg	\top	
4 Establecer metas realistas y alcanzables	\top	\top	\top		
5 Fundamentar la implementación CRM en una robusta planificación y preparación	+	+	\dashv	1	
6 Desarrollar un amplio plan para los esfuerzos CRM. Exponer lo que se quiere ("programa") para los próximos cinco años	+	+	_	_	
7 Diagnosticar la situación actual, identificar qué información tenemos y qué necesitamos	+	+	+	+	\neg
8 Identificar los objetivos de cada área y luego analizar el impacto en la organización como un todo	+	+	\top	7	
9 Cuidar todos los aspectos de seguridad, desde la planificación hasta implementación del proyecto CRM	+	+	\top		
10 Desarrollar un caso de negocio que indique claramente presupuesto, beneficios del negocio tangibles e intangibles, plazo de implementación, etc		+	\top	\top	
11 Construir métricas para la justificación financiera	\top	\top	\top	\top	\neg
12 Identificar los objetivos específicos de negocio que se deben alcanzar con el sistema, por ejemplo: incrementar la satisfacción del cliente	+	+	1	\top	
13 Realizar una adecuada planificación	+	+	\top	\top	

VII. Factor Crítico relacionado con: La Infraestructura

Al responder a cada afirmación es importante que piense en la influencia de este factor en el éxito del proyecto CRM, dentro de su organización Posibles respuestas:

- 1.- Definitivamente No influye
- 2.- No Influye
- 3.- Indeciso
- 4.- Sí Influye
- 5.- Definitivamente Sí influye

1 4000 0111100					
1 Explorar un amplio rango de tecnologías CRM					
	1	2	3	4	5
2 Evaluar los paquetes de soluciones CRM empleando varios criterios					
3 Determinar la arquitectura de la red que debe soportar la estrategia CRM, de inmediato y en el futuro					
4 Realizar una evaluación de las capacidades de la infraestructura existente y determinar si son suficientes					
5 Determinar los requerimientos de la plataforma de servidores, almacenamiento y sistemas operativos para soportar la tecnología CRM					
6 Evaluar la complejidad de la integración y los recursos requeridos para determinar cuáles firmas deben seleccionarse como socios de implementación					
7 Determinar si existen aplicaciones de negocios que puedan entorpecer la implementación: sitios web, centros de llamadas, procesamiento de transaccionmes					
8 Evaluar varios paquetes de tecnologías CRM (software y herramientas de integración web) y determinar cual plataforma se adapta mejor a su compañía					
9 Asegurar que el software CRM se integre a la infraestructura tecnológica de la organización y cumpla con las necesidades de ésta					
10 Asegurar que el soporte tecnológico incluya al menos: automatización de mercadeo y fuerza de venta, "call center" productivo y reactivo, servicio de campo					
11 Elegir software CRM que incluya: manejo de contactos, manejo de ventas, telemercadeo, servicio al cliente, inteligencia de negocios, comercio electrónico					
12 Seleccionar un exitoso socio tecnológico, con muy buena reputación y muy bien preparado					
13 Elegir tecnología CRM sencilla, robusta, libre de errores y suficientemente probada en el campo. La herramienta debe ser fácil de aprender y usar					
14 Seleccionar la tecnología apropiada del vendedor apropiado					
15 Seleccionar una solución "Out Of The Box" (software que accede a las mejores prácticas de la industria ahorrando costos)					
16 Seleccionar la tecnología correcta					
17 Seleccionar un socio tecnológico apropiado basado en una estructurada y detallada comparación de tantos vendedores calificados como sea posible					
18 Disponer de una adecuada infraestructura de hardware					
19 Integrar la solución CRM con los sistemas Back Office existentes					
20 Seleccionar al proveedor. Conocer la solución que ofrece cada proveedor					
21 Seleccionar Tecnología de vanguardia					
22 Seleccionar al proveedor de software CRM que mejor se adapte a las necesidades de la compañía					
23 Crear toda la infraestructura tecnológica del CRM	П		\neg		\dashv
24 Desarrollar una estrategia de IT adaptada a las necesidades específicas de los clientes	Н			\neg	\dashv
				_	_

VIII. Factor Crítico relacionado con: La Gente

Al responder a cada afirmación es importante que piense en la influencia de este factor en el éxito del proyecto CRM, dentro de su organización Posibles respuestas:

- 1.- Definitivamente No influye
- 2.- No Influye
- 3.- Indeciso
- 4.- Sí Influye
- 5.- Definitivamente Sí influye

Factor Crítico

1 2 3 4 5

	Factor Critico
1	Integrar los equipos de usuarios y desarrolladores
	Incorporar, desde el inicio del proyecto, a los miembros claves de todas las áreas de negocio afectadas
3	Los miembros del equipo deben comunicarse efectivamente, compartir información y trabajar juntos
4	Incluir, desde el inicio del proyecto, al departamento de Control de Calidad
5	Asignar recursos de alto nivel al proyecto CRM para evitar retrasos en las decisiones, así como decisiones erradas
6	Contar con expertos internos y externos con experiencia, que puedan identificar barreras potenciales y sus causas
7	Entrenar al personal en las destrezas para el servicio al cliente y los objetivos y funciones de CRM. Prepararlos para los cambios tecnológicos que ocurrirán
8	Entrenar al personal en el cambio de cultura asociado con las destrezas del software que deben aprender y preparar a la gente para usar la tecnología
9	Crear un equipo muntifuncional: debe incluir a los representantes de la alta gerencia, ventas, mercadeo y tecnología de información
10	Involucrar a toda la organización en el proyecto
11	Reestructurar la organización para que todas las acciones estén diseñadas para servir al cliente sin aumentar los costos
12	Minimizar la resistencia organizacional en la implementación CRM generando acertamente el cambio
13	Seleccionar un equipo de proyecto estelar y de la más alta calidad para la implementacion CRM
14	Manejar eficientemente los cambios organizaciones: reestructuración, resistencia de la fuerza de venta, cambios en la estructura de compensación
15	Informar los beneficios de la implementacion CRM a toda la gente involucrada en el proyecto y también a aquéllos cuya cooperación se necesita
16	Integrar el equipo de proyecto con los más exitosos vendedores, representantes de clientes, usuarios expertos, analistas y expertos del paquete CRM
17	Disponer de un equipo de proyecto con habilidades y experiencia en todas las fases del proyecto
18	Asegurar que la nueva solución sea fácil de usar y entender por parte de la gente
19	Capacitar a los empleados
20	Establecer canales de comunicación apropiados a todos los niveles de la organización
21	Involucrar a los usuarios en el proyecto
22	Comunicar los avances y beneficios del proyecto a los gerentes y al personal
23	Involucrar en el proyecto a todos los departamentos afectados
24	Soportar la implementación con un adecuado plan de entrenamiento de todos los empleados
25	Definir un plan permanente de capacitación
26	Falta de entendimiento de lo que es CRM y falta de habilidades en CRM
27	Incorporar al proyecto personal profesional calificado
28	Definir un equipo responsable o comité de expertos
	Capacitar al equipo CRM para que entienda cuál es el alcance del proyecto
30	Capacitar a la gente en el software seleccionado. Apoyarse en una metodología de trabajo

IX. Factor Crítico relacionado con: Los Clientes

Al responder a cada afirmación es importante que piense en la influencia de este factor en el éxito del proyecto CRM, dentro de su organización Posibles respuestas:

- 1.- Definitivamente No influye
- 2.- No Influye
- 3.- Indeciso
- 4.- Sí Influye
- 5.- Definitivamente Sí influye

1 dotor officio					
1 Tener un amplio conocimiento de la estrategia de negocio y de sus clientes					
	1	2	3	4	5
2 Realizar una implementación fácil y transparente para los clientes, no para la compañía				T	
3 Crear una cultura enfocada/centrada en el cliente			\vdash	+	
4 Implementar métricas del desempeño de clientes			\vdash	+	\vdash
5 Desarrollar una visión integral de cada cliente basada en la información recabada en las operaciones de la empresa		\vdash	\vdash	+	+
5 The second sec					

	s , distintos de la estrategia, la data, el proyecto, los procesos, la gente, los clientes que, de acuerdo con su criterio, son propios,
	SÍ De ser sí, le pedimos que los defina a continuación
Factor Crítico	Definición

XI. A continuación se presenta una lista de los Factores Críticos que hemos examinado; por favor agregue a esta lista todos los factores críticos que haya definido en la parte anterior. Se le pide que los ordene de menor a mayor, asignando un dígito 1 a N (N es mas importante que 1) en la columna orden de acuerdo con la importancia que tiene cada uno de ellos en el proceso implementación.

Factor Critico	Orden (1 a N)
La Estrategia	
La Data	
El Proyecto	
Los Procesos	
El Presupuesto	
La Planificación	
La Infraestructura	
La Gente	
Los Clientes	