

## UNIDAD 5. IMPLEMENTACIÓN de un CRM

### Objetivos

Al finalizar la unidad el alumno conocerá el proceso de desarrollo de un proyecto CRM y sus elementos más importantes, tales como el e-CRM, el Business to Business CRM, el presupuesto para un CRM y los beneficios del CRM.

### 5.1. PROCESO PARA EL DESARROLLO DE UN PROYECTO CRM

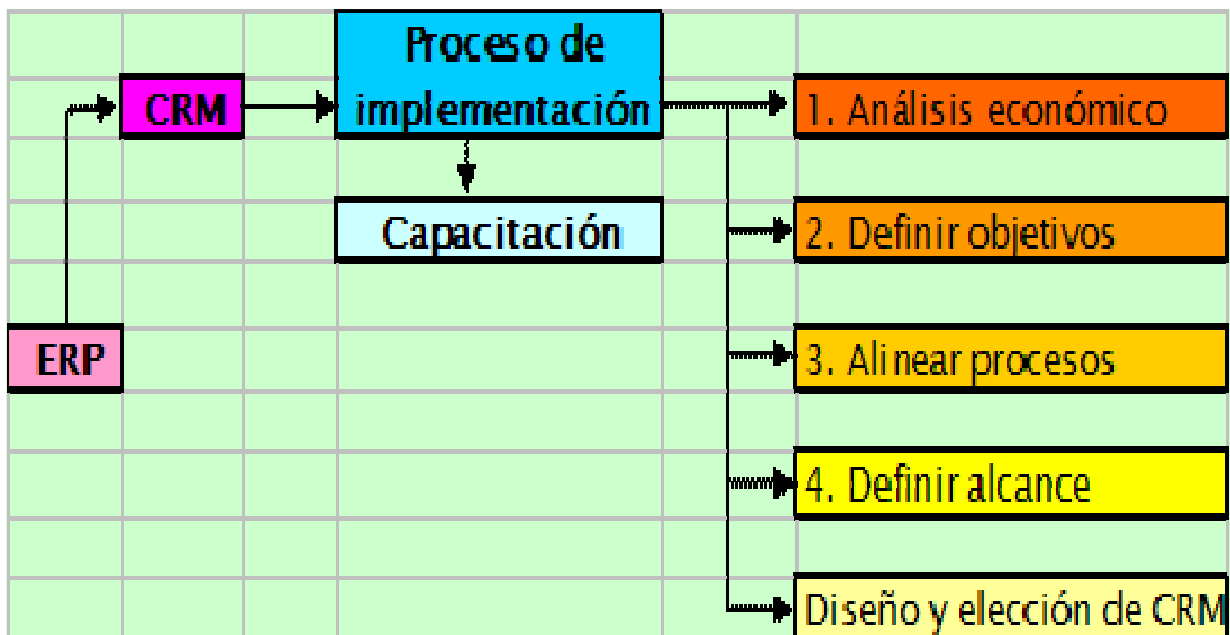
En el proceso de implementación de un sistema CRM no debe estar involucrado sólo la parte tecnológica, sino que toda la empresa debe vivir la aventura de la adopción del CRM. ¿Cómo hacerlo? Barton Goldenberg, con sus 14 años de experiencia en esta área lo resume en 10 factores de éxito:

- Determinar las funciones que se desean automatizar
- Automatizar sólo lo que necesita ser automatizado
- Obtener el soporte y compromiso de los niveles altos de la compañía
- Emplear inteligentemente la tecnología
- Involucrar a los usuarios en la construcción del sistema
- Realizar un prototipo del sistema
- Capacitar a los usuarios
- Motivar al personal que lo utilizará
- Administrar el sistema desde dentro

Mantener un comité administrativo del sistema para dudas o sugerencias

### 5.1. PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN

Antes de adentrarse en el tema de la implementación de CRM es necesario tener en mente que un CRM no resuelve los problemas que tenga la empresa en cuanto a una mala administración de recursos y procesos equivocados de negocio.



## 1. ANÁLISIS ECONÓMICO.

El primer paso que debe darse hacia la implementación de un CRM es el de análisis que incluya un estudio de la situación actual de la relación con los clientes, la competencia, la situación de la industria y la relación con los proveedores. La utilización de recursos tecnológicos como ERP y CRM no solo aplica a las grandes empresas que cuentan con los recursos necesarios para invertir en sistemas costosos. Existen PyMEs que en su búsqueda por ser competitivas determinan un presupuesto al desarrollo o adquisición de sistemas de inventarios, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, transacciones de producción, relación con proveedores y relación con clientes. (Wehmeyer Kai, 2005) En cualquiera de los casos, la inversión en implementación de sistemas debe hacerse en áreas que impacten directamente en los ingresos, en las utilidades o en el refuerzo del posicionamiento de la empresa. Por tal razón es importante realizar un estudio costo-beneficio antes de tomar la decisión de implementación. Un ejemplo de esto es: Después de un análisis económico se encontró que al mejorar la relación con el cliente es posible reforzar el posicionamiento, lo cual se vería reflejado en un aumento en las ventas, en este caso el CRM ayudaría a disminuir la complejidad de los canales de comunicación entre cliente y empresa, por lo tanto se supone que habría un impacto monetario favorable que conviene evaluar. Leslie Kemp (2007) hace hincapié en que el análisis económico de costo-beneficio que se realice, deberá incluir los costos del CRM siguientes: software, instalación, integración, capacitación, actualizaciones, soporte y mantenimiento.

## 2. DEFINIR OBJETIVOS

Toda estrategia de mercadotecnia que una empresa decida implementar debe orientarse a cumplir dos principales objetivos; adquirir nuevos clientes y fortalecer la lealtad de los clientes actuales. Al combinar procesos de negocio y tecnología, el CRM busca comprender las necesidades de los consumidores así como detectar aquellas oportunidades que pudiera aprovechar la empresa para incrementar sus utilidades. Además proporciona información importante de los clientes y posibles clientes por medio de la respuesta a preguntas como ¿Quiénes son ellos?, ¿Qué es lo que hacen? y ¿Qué es lo que les agrada? Es por esto que es de suma importancia definir los alcances del sistema y acciones inmediatas a emprender.

## 3. ALINEAR PROCESOS

Se debe alinear el CRM con la estrategia de mercadotecnia de la empresa para así por medio del análisis de sucesos relevantes tales como en que temporada se utiliza mas un servicio, que perfil tiene el cliente que consume ese servicio, de que manera se comportan las ventas por cambios en los precios o promociones poder detectar la información necesaria para tomar cursos de acción bien definidos.

De esta manera, como comenta Kai Wehmer (2005) alinear las soluciones tecnológicas con las relaciones de mercadotecnia permite crear un puente estratégico que puede llevar a la empresa a crear relaciones de largo plazo con sus clientes, lo cual se ve reflejado en su valor a largo plazo.

Debido a su orientación totalmente enfocada totalmente al cliente y para lograr explotar el potencial del sistema es necesario que también esté alineado con la tecnología, Data Warehouse y Data Mining como lo plantea Mora (2007).

Tecnología: Fax, e-mail, fuerza de venta, Internet y teléfono.

#### Data Warehouse: Base de Datos de Clientes.

Datamining: Modelar la información de Data Warehouse para obtener patrones de comportamiento entre determinados conceptos de información de los clientes, por ejemplo prever la demanda, analizar la cartera de productos, hacer una simulación de precios, simulación de campañas o investigar y segmentar mercados.

Con la alineación de las diferentes áreas de la empresa, es posible lograr que la implementación del CRM sea más efectiva y sobre todo más productiva.

#### 4. DEFINIR ALCANCE

El CRM es una gran ayuda al control de las funciones de mercadotecnia, sin embargo el sistema no soluciona los problemas que se tengan por falta de procesos correctos de la empresa como se comentó anteriormente, entre los alcances de mercadotecnia para empresas de servicios se encuentran: reducción de tiempos de espera y de resolución, reducir costos de servicio al cliente, incrementar la retención de clientes, incrementar la productividad, incrementar las ventas por cliente, incrementar ventas por vendedor, acortar el ciclo de ventas, reducir el costo por generación de lealtad, reducir el costo de adquisición de clientes e incrementar el radio de respuestas a campañas publicitarias.

#### 5. DISEÑO Y ELECCIÓN DE CRM

Una vez que se realizó un estudio económico, se alinearon los objetivos de mercadotecnia, se definieron los alcances del CRM y se encontró que la implementación del sistema es una aplicación tecnológica factible, se debe seleccionar que tipo de CRM responde óptimamente a las necesidades de la empresa en particular.

El software CRM ayuda a las empresas a administrar las relaciones con sus clientes de muy diversas maneras, pero solo el 16% de las empresas que implementan esta herramienta han incrementado su valor como se comenta en AMR Research (2005), una de las razones por las que esto sucede es que no se selecciona la opción correcta.

Un CRM para una empresa de servicios se puede adquirir por tres medios: desarrollo interno, desarrollo externo y compra de paquete. El desarrollo interno de un CRM es tarea del área de sistemas de la empresa, el desarrollo externo es cuando la empresa desarrolla un software a la medida con programadores externos y la compra de paquete debe evaluarse respecto a las necesidades intrínsecas de la empresa, algunos de los paquetes que se pueden adquirir son los desarrollados por empresas como Oracle y SAP. El proceso de implementación de un CRM que debe seguir una empresa de servicios es básicamente el mismo, pero los resultados obtenidos variarán de acuerdo a la efectividad del mismo.

Los resultados obtenidos mediante un CRM varían dependiendo de las variables de la empresa en particular tanto internas como externas. No existe una empresa igual a otra así como no existe un individuo igual a otro, sin embargo la base constante de la estrategia de todas ellas se debe basar en la obtención de nuevos clientes y fortalecimiento de la lealtad con clientes actuales. Se debe tomar en cuenta que al ser una ciencia social, la mercadotecnia predice resultados que pueden estar muy próximos a la realidad, no en todos los casos reflejarán la realidad misma, razón por la cual el factor humano es un punto esencial a considerar. En base a esto, el CRM debe ser usado únicamente como una herramienta efectiva de apoyo a la ciencia misma y se debe estar consiente de que los resultados no serán siempre una descripción exacta de la realidad.

## 5.2. E-CRM

El acrónimo “e-CRM” corresponde a las siglas en inglés de “Electronic Customer Relationship Management” y cuya traducción a nuestro idioma corresponde a **“Administración Electrónica de Relaciones con Clientes”**.

Puede ser definido como un proceso empresarial integrado mediante el uso de la tecnología de Internet que implica una serie de actividades relacionadas al desarrollo y retención del cliente a través del aumento de su lealtad y satisfacción con los productos y servicios que la empresa provee, lo que conlleva a un incremento de las ventas.

El e-CRM hace referencia a un CRM de colaboración basado en soporte Web en el que se han incluido módulos de análisis y operacionales. Es la combinación de las técnicas tradicionales de CRM con aplicaciones de negocio electrónico. En términos más simples, e-CRM permite a las compañías llevar a cabo una comunicación interactiva, personalizada y relevante con los clientes en dos tipos de canales:

- Tradicionales: Puntos de Ventas, Call Centers, etc.
- Electrónicos: Internet, E-mail, Portales, Tiendas Virtuales, etc.

Es decir, se trata de una mezcla híbrida de tecnología y recursos humanos para crear una sinergia que verdaderamente logre entablar una comunicación eficaz con los clientes. Permite tener una visión más amplia en cuanto a las preferencias de los consumidores de cómo y cuándo comunicarse con la empresa.

Naturalmente e-CRM significa algo diferente para cada compañía. Algunas lo adoptan a través de la administración de contactos tradicional más el software de automatización de la fuerza de ventas. Otras compañías consideran al e-CRM como la extensión natural de sus centrales telefónicas y centros de reclamos. Pero en un sistema ideal, la información histórica, como las preferencias de compra de los clientes, o la información circunstancial como los volúmenes de contratos y compras con clientes, podrían originar un sinnúmero de pantallas de datos y acciones.

Y finalmente aquellas compañías que cuentan con sistemas corporativos de planeación de recursos empresariales (ERP, Enterprise Resource Planning) ven al e-CRM como una parte natural de la administración asistida por computadora.

Llegar a la implementación de un e-CRM no es un proceso fácil, ya que lograr un conocimiento profundo de las actividades del consumidor tiene una finalidad común, optimizar el valor entre la empresa y los principales activos de ésta, es decir los clientes. Evolucionar hacia este concepto requiere cambios en los procesos de negocio y dentro de la organización, de aplicaciones específicas y de una arquitectura tecnológica para soportar el proceso de e-CRM, se refiere a todas las formas de gestión de relaciones con los clientes haciendo uso de Tecnologías de la Información (TI).

### **5.3. BUSINESS TO BUSINESS (B2B)**

B2B es la abreviatura comercial de la expresión anglosajona business to business: (comunicaciones de comercio electrónico) de empresa a empresa.

#### Historia del B2B

El significado del término "comercio electrónico" ha cambiado a lo largo del tiempo. Originariamente, "comercio electrónico" significaba la transmisión de información referente a transacciones comerciales electrónicamente, normalmente utilizando tecnología como la Electronic Data Interchange (EDI), presentada a finales de los años 1970 para enviar electrónicamente documentos tales como pedidos de compra o facturas. Más tarde pasó a incluir actividades que serían más precisamente denominadas "Comercio en la red", como la compra de bienes y servicios a través de la World Wide Web vía servidores seguros (véase HTTPS, un protocolo de servidor especial que cifra la realización confidencial de pedidos para la protección de los consumidores y los datos de la organización) empleándose servicios de pago electrónico como autorizaciones para tarjeta de crédito o monederos electrónicos.

El B2B ha venido impulsado también por la creación de portales para agrupar compradores. Así, encontramos, por ejemplo portales de empresas de automoción, alimentación, químicas u hostelería, entre otros. Las compañías se agrupan para crear dichas páginas aglutinando fuerzas lo que les permite negociar en mejores condiciones. El mantenimiento de las páginas se produce pidiendo un canon por cotizar o cobrando a los socios una comisión del negocio realizado en el portal.

Solo por establecer un ejemplo de referencia, el B2B aplica a la relación entre un fabricante y el distribuidor de un producto y también a la relación entre el distribuidor y el comercio minorista... pero NO, a la relación entre el comerciante y su cliente final (consumidor), relación esta última que quedaría ajustada entonces, al entorno del "B2C" (Business to Consumer).

#### Ventajas del B2B

El comercio electrónico entre empresas es una utilidad más que aporta Internet y que ha experimentado un gran auge en los últimos años. Algunas de las ventajas que aporta el B2B para las empresas implicadas son:

- i. Rapidez y seguridad de las comunicaciones.
- ii. Integración directa de los datos de la transacción en los sistemas informáticos de la empresa.
- iii. Posibilidad de recibir mayor número de ofertas o demandas, ampliando la competencia.
- iv. Despersonalización de la compra con lo que se evitan posibles tratos de favor.
- v. Abaratamiento del proceso: menos visitas comerciales, proceso de negociación más rápido, etc. Por tanto, los compradores pueden pedir una reducción de precios en virtud del menor coste de gestión, o los vendedores incrementar su margen comercial

#### 5.4. PRESUPUESTO PARA CRM

Si se analiza las partes típicas de un presupuesto de un proyecto CRM, se encuentran distintas partidas:

- ✓ Consultoría
- ✓ Formación
- ✓ Software
- ✓ Hardware
- ✓ Coste del personal de la organización

Encontrando cómo podríamos dividir el presupuesto en dos grandes partidas:

Consultoría y Tecnología. Analizando estas dos grandes partidas con su impacto en la metodología, se llega a que la parte tecnológica, que es una parte importante del presupuesto, se centra en los puntos 4 y 5 de la metodología y que nunca va a ser el único inductor para conseguir el cambio en el concepto de relaciones con los clientes, elemento crítico para la consecución de resultados.

Por tanto, un consejo en proyecto CRM es extenderse ampliamente en los apartados 1 y 2, definiendo los objetivos, visión y estrategia.

Tras esta fase deberían quedar claros conceptos como los siguientes:

- ❖ Identificación clara de segmentos en función de los parámetros clave para cada caso y propuesta de valor para cada uno de ellos.
- ❖ Definición de estrategias por segmentos de clientes.
- ❖ Análisis claro de la diferenciación (desde el punto de vista del cliente) de la organización frente a los competidores.
- ❖ Modelización de los procesos de relaciones con los clientes a través de los distintos departamentos.
- ❖ Costes por clientes y rentabilidad por cliente/segmentos de los distintos productos/servicios.
- ❖ Mecanismos para la definición de nuevos productos/servicios adaptados a sus necesidades.
- ❖ Análisis de los "puntos de contacto" con el cliente.
- ❖ Sensibilidad de la organización hacia el cliente.
- ❖ Gestión de la marca.
- ❖ Mecanismos de fidelización y cuáles son sus inductores clave.

Puntos fuertes y débiles de la organización al respecto de CRM.

- Posicionamiento de la organización en el mercado.
- Análisis del plan de marketing y sus resultados.
- Costes de adquisición por cliente y tasa de retención.
- Modelización del ciclo de vida del cliente así como del valor del cliente.
- Definición de la información necesaria así como los procedimientos de gestión.

Tras haber definido todos estos elementos, se tendrá una clara visión de las posibilidades del proyecto, así como la definición del cuadro de indicadores. Tras ello, se pueden modelizar los cambios organizacionales definidos en el apartado 3 que darán resultados en el corto plazo debido al ahorro en los procesos, pudiendo también pasar a

las fases más tecnológicas (4 y 5, tecnología, seguimiento y control) con un mayor nivel de garantías.

El CRM necesita más que sólo instalar un programa para ser realmente efectivo. La organización debe decidir primero que tipo de información sobre el consumidor está buscando y que hará con esa información obtenida. Después la organización debe distinguir las diferentes informaciones que se tienen sobre el consumidor y como esa información es almacenada y usada. Algunos vendedores aseguran que sus programas de CRM pueden ser instalados y empezar a dar resultados en menos de una semana. Estos paquetes no son de gran ayuda, pues para colocar un buen proyecto de CRM depende de la complejidad de ese proyecto y de sus componentes.

Ejemplo:

Un estudio reciente conducido por el Instituto de Almacenamiento de Datos encontró que cerca del 50% de proyectos de CRM tiene como presupuesto menos de \$500 000 dólares. Esto significa que los proyectos CRM no son relativamente caros, aunque el mismo estudio registró proyectos donde el presupuesto rebasaba los \$10 millones de dólares.

Cahners In-Stat Group, una firma de investigación de mercados con operación en Scottsdale Arizona, estima que las grandes compañías continúan impulsando hasta el 78% del mercado en cuanto a los ingresos operativos de CRM. La firma prevé ingresos a nivel mundial provenientes tan sólo de las aplicaciones de software CRM US \$30,600 millones para el 2005. Los estimados totales del mercado de CRM de In-Stat incluyen el software, los servicios analíticos y las soluciones interactivas.

Ingresos Mundiales por Software CRM En miles de millones:

International Data Corp. US \$11.0

AM Research US \$16.8

Datamonitor US \$18.2

Aberdeen Group US \$13.0

Gartner pone un precio aún mayor en el mercado mundial de CRM. Un informe realizado por esta firma de investigación y consultoría de tecnología con oficinas principales en Stamford, Connecticut, proyecta el mercado de CRM para 2005 en US \$65,000 millones. La firma pone el mercado total de servicios (consultoría, desarrollo e integración y administración de procesos) en seis a ocho veces el mercado de aplicaciones. La desaceleración reciente del mercado no ha frenado a las compañías en sus inversiones en las iniciativas de CRM.

Un informe preparado por Júpiter Media Metrix, una firma de investigación con operaciones en Nueva York, indica que el 74% de las empresas encuestadas señalaron que sus gastos en las soluciones CRM aumentarían. La mayoría estimó que gastarían del 25% al 50% más, a pesar de una economía decreciente. Júpiter especula que esto se debe a que cada vez más las compañías se están dando cuenta que la retención de sus clientes cuesta menos que adquirir nuevos, especialmente en tiempos difíciles.

En los últimos años, gran parte del mercado de tecnología de CRM y de los servicios relacionados se ha concentrado en la parte más alta del mercado. Grandes empresas de servicios financieros, telecomunicaciones y tecnología en particular han sido el campo natural de desarrollo al que han acudido muchos proveedores de tecnologías CRM. No es sorprendente dicha concentración.

Una encuesta con 1,670 ejecutivos publicada por Data Warehouse Institute (TDWI) con operaciones en Seattle Washington, muestra que el 13% de las compañías encuestadas gastó más de US \$10 millones en las soluciones CRM. Sin embargo, al examinar más de cerca, el 40% de las compañías gastó menos de US \$500,000, y cada vez más empresas están gastando menos de US \$100,000 para lograr beneficios cuantificables.

**Presupuestos CRM**

Menos de US \$100,000-----	16%
US \$100 000 a US \$500,000-----	24%
US \$500,000 a US \$ 1 millón-----	17%
US \$ 1 millón a US \$2.5 millones-----	14%
US \$2.5 millones a US \$10 millones-----	16%
Más de US \$10 millones-----	13%

**RÁPIDO CRECIMIENTO DE CRM PARA LA MEDIANA EMPRESA**

Los analistas de las industrias líderes anticipan que la mediana empresa es donde habrá el mayor crecimiento en el mercado de CRM. Cahners In-Stat predice un crecimiento importante en la mediana empresa.

Un estudio preparado por Forrester Research en Cambridge, Massachussets, encontró que 45% de las compañías encuestadas consideraban proyectos de CRM y otro 37% tenía iniciativas ya en proceso.

Una encuesta con 1,231 ejecutivos de la mediana empresa contratada por Microsoft Business Solutions encontró que el 40% de las empresas ya están haciendo uso de una solución de CRM.



Presupuestos disponibles para este proyecto:

CANDIDATO	PRECIO	FECHA
<u>SugarCRM España</u>	<u>40,00 euros</u>	<u>27/05/2008</u>
<u>Profesional Independiente</u>	<u>150,00 euros</u>	<u>23/05/2008</u>
<u>s4crm</u>	<u>350,00 euros</u>	<u>12/11/2008</u>
<u>addynb</u>	<u>500,00 euros</u>	<u>26/05/2008</u>
<u>SWFSystems consultores</u>	<u>1.200,00 euros</u>	<u>23/05/2008</u>
<u>Arpanet Servicios Informáticos y Sistemas SL</u>	<u>1.250,00 euros</u>	<u>24/09/2008</u>
<u>SPAdvanced</u>	<u>1.500,00 euros</u>	<u>22/05/2008</u>
<u>Cesar Mora</u>	<u>1.500,00 euros</u>	<u>26/05/2008</u>
<u>VL Systemas</u>	<u>1.800,00 euros</u>	<u>26/08/2008</u>
<u>iatsae networks eurowin cataluña</u>	<u>2.000,00 euros</u>	<u>21/06/2008</u>
<u>2AG Software Factory</u>	<u>3.000,00 euros</u>	<u>24/05/2008</u>
	<b>PRECIO</b>	<b>FECHA</b>
<u>addynb</u>	<u>600,00 euros</u>	<u>16/03/2009</u>
<u>Colibrí Software</u>	<u>1.000,00 euros</u>	<u>05/03/2009</u>
<u>AGS Dark Blue</u>	<u>2.500,00 euros</u>	<u>05/03/2009</u>

### 5.5. BENEFICIOS CRM

Los beneficios del CRM no sólo se concretan en la retención y la lealtad de los clientes, sino también en tener un marketing más efectivo, crear inteligentes oportunidades de cross-selling y abrir la posibilidad a una rápida introducción de nuevos productos o marcas.

En definitiva, lo que desean las empresas es reducir el costo de obtener nuevos clientes e incrementar la lealtad de los que ya se acercaron. Estos últimos pasan a conformar uno de los activos más valiosos de la empresa.