

PROGRAMA DEL DIPLOMADO DE PROCESO BENCHMARKING.

TEMA 10. PRESUPUESTO PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LA RELACIÓN CON EL CLIENTE (CRM).

OBJETIVO: En este tema se analizarán y describirán las partes típicas de un presupuesto de un proyecto CRM, y se estudiarán las distintas partidas que lo incluyen como la consultoría, formación, software, hardware, costo del personal de la organización y los beneficios del CRM, que no sólo se concretan en la retención y la lealtad de los clientes, sino también en tener un marketing más efectivo.

10. 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:

10.1. 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.

10.1.1. 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.

10.2. 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%

10.3. 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
SugarCRM España	40,00 euros	27/05/2008
Profesional Independiente	150,00 euros	23/05/2008
s4crm	350,00 euros	12/11/2008
addynb	500,00 euros	26/05/2008
SWFSystems consultores	1.200,00 euros	23/05/2008
Arpanet Servicios Informáticos y Sistemas SL	1.250,00 euros	24/09/2008
SPAdvanced	1.500,00 euros	22/05/2008
Cesar Mora	1.500,00 euros	26/05/2008
VL Systemas	1.800,00 euros	26/08/2008
iatsae networks eurowin cataluña	2.000,00 euros	21/06/2008
2AG Software Factory	3.000,00 euros	24/05/2008
addynb		FECHA
Colibrí Software	PRECIO	16/03/2009
AGS Dark Blue	600,00 euros	05/03/2009
	1.000,00 euros	05/03/2009

10.4. 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.

BIBLIOGRAFÍA.

Benchmarking, Robert C. Camp. / Primera edición; 1993. / Editorial Panorama Editorial, S.A.

Benchmarking, Michael J. Spendolini. / Primera edición, 1994. / Grupo Editorial Norma.

Benchmarking, Bengt Karlöf & Svante Östblom. / Primera edición, 1993. / Editorial John Wiley & S