



Sistemas de Información para la Satisfacción de Clientes

CRM – Customer Relationship Management

Cr. Gabriel Budiño

Tutores:

Prof. Ing. Leonardo Loureiro

Prof. Ing. Jorge Sapelli

Tesis para la Maestría en Sistemas de Información

Setiembre de 2004

1. **Introducción**

1.1. Satisfacción del Cliente como Misión de la Empresa

Cuando se invierte en tecnología y se adquieren o se desarrollan Sistemas de Información, se hace en función de la planificación estratégica de la organización, y por lo tanto a partir de la misión, y no por el mero resultado del desarrollo informático y el avance en las comunicaciones.

Es por ello que cuando pensamos en tecnología de la información debemos partir del sentido mismo de una empresa: *“lograr beneficios económicos a partir de la satisfacción de las necesidades de los clientes”*, lo cual generalmente se resume como que la misión de la organización es crear valor.

En el entorno actual (*actual* en el sentido de las últimas tres décadas), este tema toma mayor importancia en base a dos elementos claves:

- La probable imposibilidad de satisfacer las necesidades cada vez más ambiciosas de los clientes.
- La dificultad de obtener beneficios en economías abiertas.

Necesidades siempre insatisfechas de los clientes, por expectativas en continuo crecimiento, por estandarización de cada experiencia exitosa convirtiéndose en la necesidad mínima de la próxima relación comercial, por acceso a información globalizada, por rápida difusión de nuevos productos y servicios a través de comunicaciones más veloces que los procesos de incorporación de los mismos, por agresividad de publicidad (a veces engañosa), por aumento del promedio de vida de los consumidores, por incorporación más temprana de los niños como consumidores en varios segmentos (con capacidad para la toma de decisiones de compra), por cultura social de movilidad de clases (aunque ésta no suceda con la frecuencia que se espera), por organización de los consumidores para exigir sus derechos, por desarrollo de la cultura de cuidado del ambiente y la concreción de normativa al respecto, por el conocimiento de la multiplicidad de proveedores y la expectativa liberal de que “todo se puede producir, solo es cuestión de llegar al precio y al proveedor más eficiente”.

Dificultad de obtener beneficios de la relación comercial, por encontrarnos en un mundo de economías abiertas imperfectas (con subvenciones, restricciones para la transferencia de bienes y servicios, normativas dispares, barreras arancelarias y no arancelarias, etc.), por gran competitividad (globalización, atomización de la oferta, facilidades para el ingreso de nuevas empresas a cada industria, generalización del conocimiento, etc.), por la existencia de oligopolios internacionales que fagocitan mercados para ingresar a los mismos (dumping de precios, competencia desleal, incumplimiento de normas, evasión de impuestos, publicidad agresiva, etc.), por economías dispares (producción en países con mano de obra en situaciones de esclavitud disimulada, abuso en la fijación de precios de las materias primas definidas como commodities, corrupción en los gobiernos al momento de fijar normativas ambientales y de protección de la salud, desniveles en los derechos de los trabajadores y productores en las distintas regiones del planeta, etc.), por ineficiencia de las autoridades estatales en el control (evasión de impuestos, concusión en procedimientos administrativos, lentitud para la aprobación de normas de regulación de la actividad comercial, falta de mecanismos para defensa del consumidor, etc.), y por el crecimiento de la cultura del bienestar social en algunos países (cuidado del medio ambiente, defensa de los recursos sociales, poder sindical, protección de la infancia, etc.).

Obviamente la clave para resolver esta utopía (satisfacer clientes siempre insatisfechos, y obtener beneficios en mercados donde es imposible generarlos) está en el manejo que la empresa pueda hacer de la cadena de valor, de manera de generar ventajas competitivas a partir de la eficiencia en su desempeño.

El centro de la discusión es el cliente, por cuanto estando en un mercado competitivo, siempre se planteará la siguiente pregunta: ¿por qué comprar aquí si puedo hacerlo al competidor?. Así es que la tendencia actual parece ser la de convertir los productos en una base para la prestación de servicios, y obtener la confianza suficiente de sus clientes, para aumentar el conocimiento de sus necesidades y preferencias.

Es en este punto, que los Sistemas de Información pueden jugar un papel decisivo, como *facilitadores* de la generación de valor en la empresa, permitiendo la optimización de los recursos utilizados y la eficacia de los procesos, pero también apoyando nuevas estrategias de negocios.

1.2. Desarrollo de Tecnologías de la Información

En los últimos años las empresas han recorrido dos caminos paralelos: la **optimización de procesos internos** (a través de la incorporación de tecnología y de pautas de calidad) y la búsqueda del **entendimiento de las necesidades de los clientes** (ya sea a partir de estrategias de benchmarking, segmentación de sus clientes o innovación en los productos).

Estos caminos incomunicados hasta hace unos años, encuentran una conexión importante a partir del desarrollo de la Internet, y el uso de las tecnologías de comunicaciones tanto como para que el cliente acceda a la empresa, como para que ésta llegue a comprender los comportamientos de los clientes.

Introducir el análisis de un tema tecnológico, a partir de referencias al avance de las comunicaciones, la globalización, la competitividad y la necesidad de crecimiento sostenido de las organizaciones en un entorno de crisis, muchas veces parece ser una redundancia innecesaria o la justificación obligada para avanzar hacia la informatización de los procesos en las empresas, por la tecnología misma.

Pero el planteo va más allá. Se trata de enfrentar un mercado donde se ha dado un proceso de racionalización del consumo, cambios en los canales de compra, heterogeneidad de las formas de pago, y migración hacia productos más económicos, ya que los consumidores establecen estrategias de jerarquización del consumo, dejando de lado los automatismos en la compra que se habían establecido en décadas anteriores ¹.

Adoptando algunos conceptos de la “teoría del comportamiento” ², que establece que no siempre las decisiones de compra son racionales, y que se toman en base al bienestar en relación al de otros y no en términos absolutos, vamos a reconocer la importancia de entender a los clientes actuales y potenciales.

Si bien para la optimización de procesos internos la tecnología ha colaborado dinámicamente para apoyar la gestión, en la búsqueda del entendimiento de las necesidades de los clientes la tecnología ha comenzado a generar herramientas de utilidad recientemente.

1.3. Estrategias de Negocio y Atención a Clientes

En este trabajo se procura presentar la incorporación de tecnología para la gestión del contacto con los clientes, a partir de las ideas que se mencionaban previamente, es decir la búsqueda por parte de las organizaciones de obtener beneficios (económicos o de subsistencia) en las actividades de satisfacción de necesidades de su público objetivo.

La empresa (considerada como una organización estructurada de individuos con un fin comercial en común) tiene en su misión plasmada la estrategia que llevará adelante para la obtención de beneficios. Estos beneficios podrán ser directamente resultados económicos de corto plazo, o (por las dificultades que mencionábamos al comienzo) beneficios no económicos que tienen que ver con la existencia a mediano o largo plazo para la generación de empleo para sus miembros.

La estrategia podrá ser de liderazgo en costos, diferenciación de productos, nichos de mercado o de creación de barreras de mercado. Para cada una de éstas el relacionamiento con los clientes será diferente, y por lo tanto las tecnologías necesarias deberán aplicarse de distintas maneras.

Si se procura **liderar en costos** (de producción y distribución o de prestación de servicios), se entiende que el cliente está dispuesto a sacrificar *calidad* a cambio de pagar un *precio menor* y por lo tanto los esfuerzos de la empresa estarán enfocados a optimizar los procesos internos y minimizar los costos de atención al cliente, para satisfacer la necesidad del cliente a un precio mínimo. Aquí tomarán seguramente protagonismo las actividades de automatización de la atención, *self-service*, reducción de tiempos de entrega, reducción de contactos personales, estandarización de productos, etc.

En una estrategia de **diferenciación**, se deben comprender las necesidades de cada consumidor y generar la calidad deseada por el cliente, y reducir la brecha entre las expectativas y lo que efectivamente brinda la empresa. Del contacto con el cliente se deberá obtener toda la información posible para conocer sus expectativas, lograr una atención sumamente personalizada, generar distintos flujos en función de lo que cada cliente entienda como más relevante al momento de cada relación en particular (*tiempo, calidad, servicio, información*), los productos deberán ser personalizados, etc.

Si la empresa atiende **nichos de mercado**, los esfuerzos en atención al cliente serán distintos para cada uno de esos nichos, logrando entender el comportamiento y las necesidades ya no de cada uno de los clientes, sino de cada uno de esos grupos, y saber diferenciar a los clientes, y concentrar su atención en los que pertenecen al segmento identificado como rentable. Las tareas de identificación del cliente, clasificación y segmentación se vuelven prioritarias, así como el correcto conocimiento de la oferta de productos que se debe manejar para cada grupo de clientes, el tipo de respuesta que esperan a los reclamos, etc.

Finalmente, cuando la empresa ha definido su éxito a partir de **barreras al ingreso de competidores al mercado**, las actividades deberán ser diferenciadoras al extremo que ningún competidor pueda asumir esos procesos como propios sin que le signifique un costo de instalación insostenible en el corto plazo. Por lo tanto la atención al cliente deberá ser de manera eficaz en el entendimiento de las necesidades de los clientes, que no pueda ser reproducida por un competidor. Esta última estrategia parece ser insostenible en la realidad actual, al menos en lo que se refiere a la atención al cliente, debiéndose recurrir a otros elementos (internos del proceso productivo o relacionados con las barreras arancelarias o el manejo de costos diferenciales o subvencionados).

Las principales ventajas competitivas podrían estar dadas por la capacidad de consumo potencial de los clientes, siendo de mucha importancia el *wallet-share* (porción de la billetera de cada cliente que tiene la empresa) más que el *market-share* (participación de mercado de nuestra organización), lo que requiere conocimiento del cliente, y por lo tanto confianza para brindar esa información a la empresa.

En un seminario de la Cámara de Anunciantes del Uruguay varios investigadores destacaron que, a partir de la crisis, el miedo y la inestabilidad, así como la búsqueda de una justa relación entre costo y calidad, son característicos del comportamiento actual de los consumidores ³.

Así pues, el uso de la información que se logra obtener del cliente, su sistematización y la planificación a partir de esos datos útiles, se convierten en el principal elemento para lograr un elemento diferenciador sustentable. ⁴

1.4. Objetivos de la Tesis.

Este trabajo se enmarca en las características de la **Maestría en Sistemas de Información** del **Universitario Autónomo del Sur**, como integrador de aspectos técnicos y funcionales de la actividad organizacional, buscando encontrar puntos de empatía entre los profesionales de la ingeniería en sistemas, y quienes nos formamos a nivel de grado en otros aspectos académicos, vinculados quizás, más directamente a los procesos empresariales.

La tesis que se desarrolla apunta a entender las herramientas disponibles para la gestión de la atención a clientes, las características especiales en su diseño e incorporación a la empresa, y la clarificación de las actuales tendencias al respecto, a través de la integración de aspectos técnicos y funcionales de la actividad organizacional.

Abordar la temática de CRM (Customer Relationship Management) requiere entonces una visión desde múltiples áreas (tecnológica, de gestión, de marketing, de organización, de estrategia, etc.) sobre el manejo de las relaciones con los clientes de acuerdo a la misión de la empresa: “lograr beneficios económicos a partir de la satisfacción de las necesidades de los clientes”.

Existen en el relacionamiento con los clientes, elementos claves para el desarrollo de la estrategia empresarial, por lo que es importante el uso de herramientas tecnológicas para obtener los mejores resultados de cada contacto.

Se analizan en este trabajo las herramientas de gestión de la atención a clientes (CRM), para apoyar efectivamente las diferentes estrategias que un empresa puede asumir (liderazgo en costos, diferenciación de productos, nichos de mercado o de creación de barreras de mercado), ya que para cada una de éstas el relacionamiento con los clientes será diferente, y por lo tanto las tecnologías necesarias deberán aplicarse de distintas maneras.

Así mismo se apunta a entender las características especiales en su diseño e incorporación a la empresa, y la clarificación de las actuales tendencias al respecto.

1.5. Alcance del Trabajo

El trabajo se estructura a partir de un **Marco Teórico** donde se confrontan las diferentes definiciones del **concepto** CRM, con la visión que tienen del tema **consultores** especializados en el diseño e implementación de los sistemas y los **usuarios** de los mismos.

Se aborda el tema desde distintas perspectivas de manera de tener una **visión** amplia del problema, respondiendo así las siguientes preguntas claves del trabajo:

- ¿Qué metas se plantea una organización referidas al relacionamiento con los clientes?
- ¿Qué elementos son claves al momento del contacto con los clientes para cumplir con esos objetivos?
- ¿Qué se busca al invertir en tecnología en las actividades que involucran un relacionamiento con los clientes?
- ¿Cuál es el aporte de las tecnologías de información para optimizar los procesos de relacionamiento con los clientes?
- ¿Qué factores son determinantes para que estas tecnologías aporten realmente valor a la organización?
- ¿Cómo se puede medir la rentabilidad de la inversión en tecnología para la Satisfacción de Clientes?

Una vez presentado el tema se analizan ventajas y desventajas tanto de la posibilidad de hacer **desarrollos propios** de la empresa, como de un conjunto de **productos disponibles** en el mercado (sistemas de clase mundial y sistemas regionales).

Si bien no se busca hacer una comparación exhaustiva de la infinidad de productos, se intentan establecer los elementos a considerar para su **evaluación**, y las características principales de los distintos tipos de **productos existentes** y las **herramientas disponibles** (Call Centers, Sales Force Automation, Frequently Asked Questions, Knowledge Bases, Workflow, Pipeline, Web Portal, Mail Merge, Help Scripts, Market Research).

Finalmente se plantean en la tesis una serie de **recomendaciones** en cuanto a la implementación de sistemas de información de este tipo, dadas las características particulares que se relevaron en la etapa de análisis teórico, de manera de ofrecer pautas para una implantación exitosa.

1.6. Metodología y Plan de Trabajo

Se plantearon tres fases claramente establecidas. En la primera se hizo una revisión bibliográfica y se realizaron entrevistas para establecer un **marco conceptual** respecto al tema. Una segunda etapa consistió en un trabajo de **relevamiento** de productos disponibles y en el análisis de sus características, lo que incluyó entrevistas a empresas y consultores que han implementado este tipo de sistemas. Finalmente en la tercera fase se establecieron las **conclusiones y recomendaciones** subjetivas que puedan resultar significativas para su implementación, en base al sustento teórico y experimental recogido en las fases anteriores.

Marco Conceptual	Relevamiento	Conclusiones
✓ Conceptos	✓ Desarrollos vs. Productos	✓ Implementación
✓ Opinión de Expertos	✓ Cl. Mundial y Regionales	✓ Gestión de Proyecto
✓ Opinión de Usuarios	✓ Evaluación de Productos	✓ Integración Tecnológica
✓ Situación del Mercado	✓ Consultoría	✓ Estrategia
✓ Conceptos Adicionales	✓ Casos de éxito	✓ Elección del Producto
✓ Tendencias Tecnológicas	✓ Herramientas disponibles	✓ Medición del retorno
		✓ Seguimiento y mejora
		✓ Rol de Profesionales

2. Marco Teórico

2.1. Conceptos Básicos

“Tendencia al distanciamiento y anonimato de los clientes” – “Servir a los clientes como si fueran únicos, pero con los beneficios de costos de la producción en escala” – “Anticiparse a las necesidades” – “Consolidar toda la información que surge en el relacionamiento con los clientes. Fidelizar” – “Asegurar una adecuada experiencia del cliente” – “Marketing uno a uno” – “Atención multicanal de Clientes” – “Nivel de Servicio” – “Segmentación”.

De un tiempo a esta parte, suelen ser estos y muchos otros conceptos, los que vienen a la mente al pensar en el relacionamiento de las empresas con sus clientes, pero no siempre está claro dónde empieza y hasta dónde llega el concepto de CRM, por lo que necesariamente debemos partir de una definición que determine su alcance, y nos permita diferenciar lo que es “moda” o “promoción comercial”, de un verdadero sistema de información.

La idea en si, no es para nada nueva. Siempre que alguien intentó vender algo a alguien, o brindó un servicio a otra persona, manejó el concepto de una relación ganar-ganar, ya que en la satisfacción de las necesidades del cliente, está la posibilidad de obtener beneficios a cambio.

En el almacén de barrio, es el dueño quien atiende personalmente a sus clientes, y sabe qué productos o qué características buscan en cada compra, pues los conoce y les brinda un servicio personalizado. Le dará mucha “*charla*” a la vecina que va con *tiempo de sobra*, atenderá con velocidad a quien esté apurado por irse a trabajar, recomendará un nuevo producto dietético a quienes están a dieta, pondrá productos en oferta para quienes prefieren precios bajos, o resaltará los beneficios de productos buenos para quienes acuden buscando calidad.

Con el advenimiento de los mercados masivos y las ventajas de las economías de escala, la prioridad se centró durante un tiempo en el precio, y por lo tanto en la uniformización del producto y la simplificación del servicio.

Hoy día la oferta es más competitiva y los clientes son más sensibles a los estímulos externos ⁵, siendo el servicio el principal valor agregado que permite la diferenciación, como herramienta para la captación de clientes.

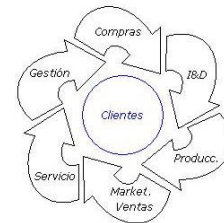
El dilema obviamente es volver a dar un servicio personalizado, sin aumentar los costos. Atender un mercado numeroso, teniendo respuestas individuales a las necesidades de esos clientes. Es eso precisamente lo que busca el Marketing One to One.

Está claro que la solución no es tecnológica, sino estratégica: Administración de los procesos desde la perspectiva del cliente. Centrar todas las actividades de la empresa entorno a su principal activo: el cliente.

Modelo Tradicional:



Modelo Centrado en el Cliente:



Es esta visión global la que exige que todo lo que la empresa haga, sea en función de sus clientes, y que será crítico el factor humano e individual de quien interactúa con la organización.



CRM - Judith W. Kincaid

La experiencia del cliente (*lo que el cliente siente*) es el resultado de tres factores: Marca (*lo que la empresa promete*), Organización (*lo que la empresa hace realmente*) y Mercado (*lo que el cliente escucha de los demás*).

Por lo que el éxito no depende simplemente de lo que nosotros hacemos, sino también de lo que los demás hacen, de la diferencia de lo que ofrecemos con las expectativas creadas, de las propuestas de los competidores, y de lo que el cliente experimenta en la relación comercial.

Se trata de establecer un “proceso interactivo que fomente la construcción de relaciones duraderas con los clientes, a partir del análisis detallado de la información, con el objetivo final de incrementar la rentabilidad por cliente”⁶.

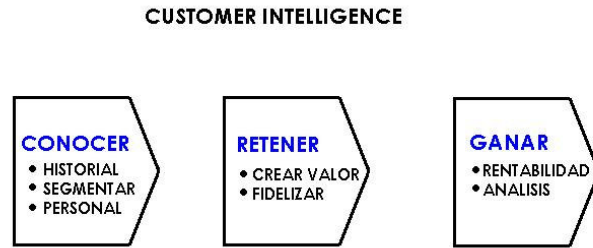
Se pueden tener distintos enfoques para conceptualizar lo que es CRM:

- Sistema (Islamabad, 2002): Software, hardware, redes, comunicaciones, estructuras y usuarios, para el manejo de relaciones con clientes.
- Estrategia (Bretzke, 2000): Procesos orientados al cliente, a través de mayor conocimiento del cliente, de los mercados y proveedores para obtener ventajas competitivas.
- Tecnología (Gartner Group, 2000): Técnicas para captar datos, consolidarlos, analizarlos y distribuir la información en toda la empresa.
- Conjunto de Funciones (Robert Bell, 2002): Facilitar la gestión de contactos, conocer mejor al cliente, atender en forma personalizada.
- Modelo de Management (Oscar D. Licandro, 2002): Suma de liderazgo, calidad, procesos, marketing 1 to 1, descentralización y cultura de innovación.

Una definición que puede llegar a abarcar las distintas visiones sobre el concepto de CRM, puede ser la siguiente:

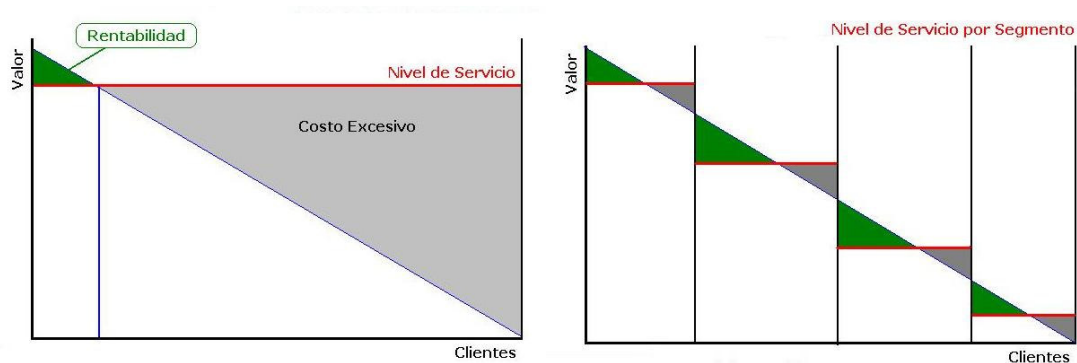
CRM es la administración de todas las interacciones con clientes a través de la combinación de estrategias, procesos, tecnología y estructuras organizacionales que permita atraer, retener, servir y expandir las relaciones con clientes de manera de construir lealtad sustentable y agregar valor a la organización.

En base a lo anterior, se puede simplificar el concepto de CRM en tres fases:



Un elemento fundamental es que el sistema sea multicanal, es decir que permita dar el mismo servicio y recolectar la información con independencia de los medios de comunicación elegidos. En los últimos años han crecido las comunicaciones basadas en Internetⁱ, y se espera que un tercio de todos los contactos con clientes sea por los nuevos medios de comunicación. Es necesario que se puedan brindar iguales características al contacto por estos nuevos canales, que por los medios tradicionales (mostrador, teléfono, fax).

Las posibilidades que ofrecen las herramientas de **segmentación** (incluidas generalmente en sistemas CRM) permiten no solo facilitar la gestión de los clientes y ofrecer los productos adecuados, sino que además se pueden establecer distintos niveles de servicio, para mejorar la rentabilidad de la empresa.

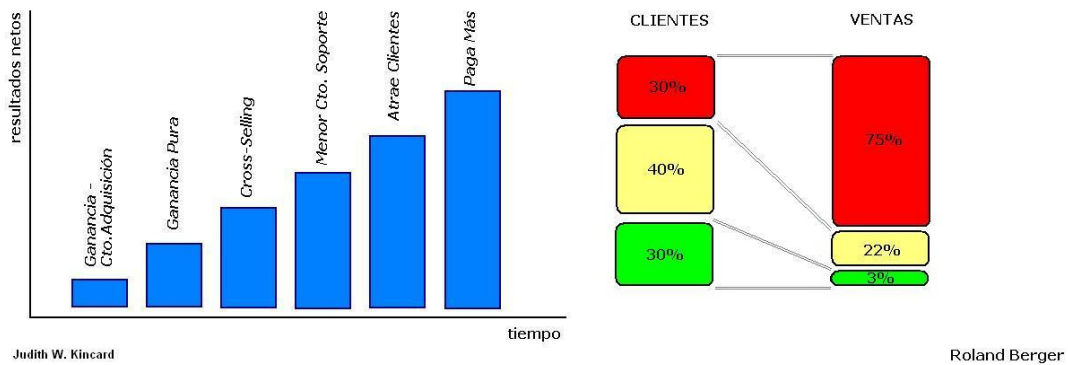


ⁱ En 1999 menos del 7% del total (email, chat, VoIP, Web collaboration), mientras que en el 2003 llegaron a casi el 40% (con una tasa de crecimiento de más del 650% en cuatro años). – Datamonitor.

De no segmentar, el uso de un nivel de servicio determinado, generará grandes pérdidas respecto a aquellos clientes poco rentables. Al establecer niveles de servicio diferentes para cada segmento de clientes generamos mejor rentabilidad, ya que según los beneficios que genere cada grupo, se le brindará un servicio con costos acordes.

Si bien una solución CRM no es la única manera para **fidelizar** clientes, puede ser de utilidad a partir de generar información que permita adelantarse a sus necesidades y cubrir sus requerimientos en forma individualizada.

Se ha comprobado que es seis veces más rentable mantener clientes que adquirir nuevos, pero la realidad muestra que una empresa pierde, en promedio, un 25% de su clientela cada año ⁷, seguramente centrando esfuerzos en captar clientes y descuidando los actuales, que suelen ser los que generan la rentabilidad esperada en el mediano y largo plazo.

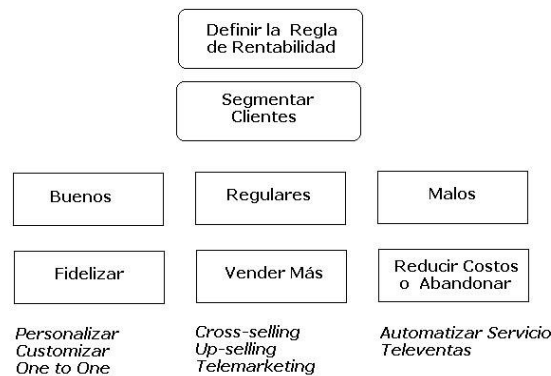


A lo largo del tiempo, un cliente que es retenido va incrementando los beneficios que genera para la empresa ⁸. Ante todo, por no requerir de costos de captación, pero también por las oportunidades de venta de productos adicionales (*cross-selling*), la disminución de costos de servicio (el cliente conoce los productos), genera otros clientes para la empresa, e incluso está dispuesto a pagar un precio mayor que el ofrecido por los competidores.

Recordando la idea central del comienzo (maximizar la rentabilidad de la relación con el cliente), se trata de aumentar la cuota de gasto del cliente en nuestros productos (*wallet share*), para lo cual se hace necesario que la solución CRM permita:

- Disponer y distribuir datos históricos de clientes
- Analizar los datos obtenidos
- Aumentar la eficacia de las acciones
- Coordinar los procesos de toda la empresa
- Retroalimentar las acciones focalizadas en el cliente.

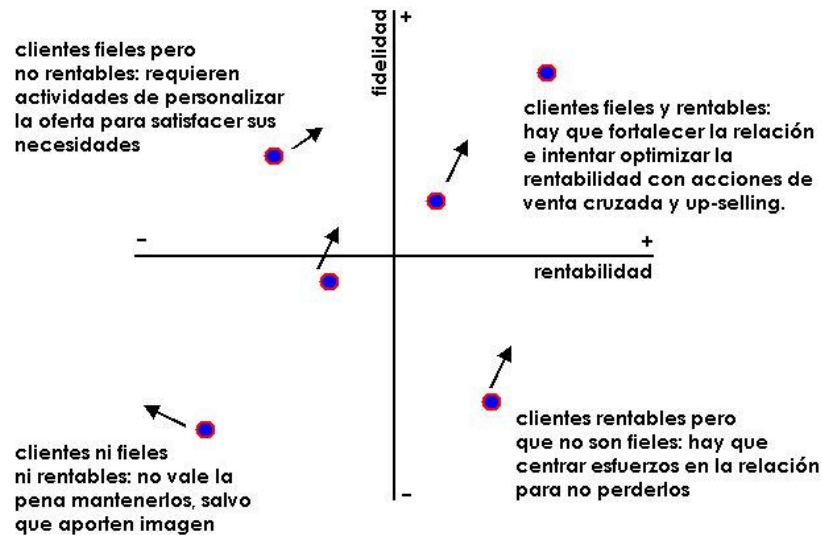
Para lograr el objetivo, se debe partir de un **análisis** de los clientes de la empresa, lo que implica determinar que variables son las mejores para medir la rentabilidad, para luego definir cuales son los segmentos y de qué manera se debe focalizar la relación con el cliente.



El análisis de la información de los clientes permitirá definir estrategias diferentes, por lo que la mezcla comercial (Producto, Precio, Plaza, Publicidad, Packing, Procesos, Personal y Physical Evidence ⁱⁱ) seguramente será diferente en cada uno de los segmentos.

ⁱⁱ El Marketing Mix generalmente se asocia a *ocho letras P*, por lo que es conveniente la aclaración respecto a “Plaza”, que corresponde a los canales utilizados para llevar los productos a los clientes; y respecto también al término en inglés de “Evidencia Física”, que tiene que ver con todo aquello que acompaña el producto.

Es así que surgen distintas estrategias comerciales para cada cliente, según la calificación que se haga del mismo o de su correspondiente segmento, lo que puede graficarse en un *Mapa de Posicionamiento*⁹ como el que aquí se presenta.

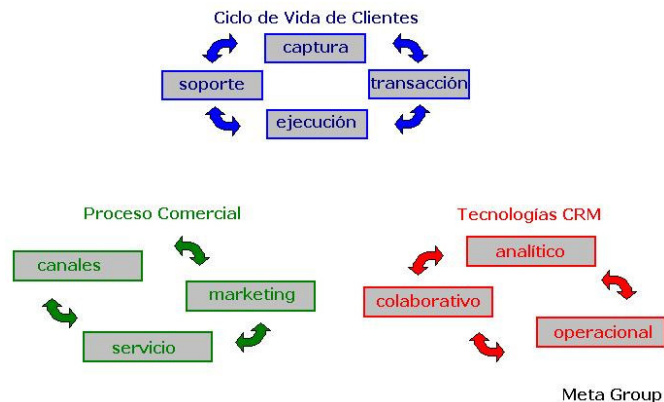


Una posible **clasificación** de los distintos tipos de CRM¹⁰ existentes, los separa en tres categorías, en función de las funcionalidades que incluye:

- Colaborativo (Se trata de herramientas que permiten preparar los canales de contacto para garantizar el flujo adecuado de datos resultante para el resto de la organización):
 - Optimización del Call Center (Caller ID, VoIP, Ruteo de llamadas).
 - Gestión unificada multicanal en un entorno distribuido.
 - Personalización en el relacionamiento con los clientes.
 - Automatización de tareas repetitivas y de bajo valor.
 - Indicadores básicos de gestión de contactos y niveles de servicio.
- Operacional (Trata los aspectos operacionales de la relación con el cliente, incluyendo los sistemas de información de la empresa)
 - Gestión del ciclo comercial: gestión de clientes, comisiones, oportunidades, catálogo de productos.
 - Gestión del ciclo de marketing: seguimiento y análisis de efectividad de campañas, encuestas, tele venta.
 - Gestión completa del ciclo de servicio de atención a clientes: quejas, reclamaciones, help desk.

- Analítico (Responsable de toda la estrategia de diferenciación de clientes así como de su segmentación):

- Análisis de oportunidades de venta (cross/up selling).
- Segmentación de clientes.
- Modelos fidelización.
- Sistemas de información para procesos de toma de decisiones.



De todas maneras, se entiende que la mayoría de los productos CRM o bien apuntan hacia lo colaborativo y operativo de la relación con el cliente, o se concentran en la fase posterior de análisis de la información recolectada, ya que para uno u otro eslabón de la cadena las tecnologías suelen ser diferentes.

Lo que generalmente se define como CRM Analítico, está más asociado a tecnologías de Datamining y Business Intelligence, con cubos de información que permiten (fuera de las bases de datos relacionales de los sistemas transaccionales de la empresa) elaborar las estrategias segmentadas, desarrollar productos y encausar las acciones.

Algunos autores hablan de un concepto ampliado, que han denominado **CEM** (Customer Experience Management), definido como la estrategia de direccionar el modelo CRM en reforzar la marca y fidelizar clientes, focalizando en la calidad de la interacción ¹¹. Si bien parece únicamente una forma de relanzar el mismo concepto, quizás el aporte de esta nueva conceptualización está en el énfasis en las tareas de evaluación y análisis para transformar los datos en conocimiento. Por otra parte el asociar la idea de CRM a los procesos de calidad también requiere establecer acciones formativas continuas, revalorizando el rol de los recursos humanos en la misión de la empresa.

En términos generales se entiende que una herramienta completa de CRM ¹² debe incluir los siguientes **elementos**, sobre los cuales se hará un análisis más detallado cuando en el capítulo siguiente se presenten productos específicos:

- Automatización de Ventas (acceso a información de clientes, configuración de productos, venta cruzada).
- Manejo del Tiempo (calendario, agendas, contactos).
- Automatización de acciones de marketing (telemarketing, campañas, encuestas, iniciativas, identificar oportunidades de negocio).
- Servicio al Cliente y Soporte (manejo de preguntas, seguimiento de problemas, niveles de servicio, posventa).
- Información para ejecutivos (datamining).
- Integración (Telefónica, Web, e-mail, ERP) y Sincronización de datos.
- Comercio electrónico (Web collaboration, e-commerce).

En el cuadro que aquí se presenta, se resume la propuesta **tecnológica** y **funcional** en cuanto a sus capacidades de captación de la información y gestión del contacto (Front Office), así como también en lo que tiene que ver con el procesamiento de la información y la integración con los demás sistemas de información de la empresa (Back Office).



Al definir CRM como “la administración de todas las interacciones con clientes”, el sistema deberá permitir la gestión de los **contactos** cualquiera sea el canal de comunicación elegido por el cliente (personal, telefónica o electrónicamente), actuando por lo tanto como una capa adicional sobre la tecnología de comunicaciones de la empresa (Call Center y Portal Web).

Si además se espera que ayude en la “combinación de estrategias, procesos, tecnología y estructuras organizacionales para atraer, retener, servir y expandir las relaciones con clientes”, es fundamental que permita **funcionalidades** de ventas, servicios y marketing.

Finalmente es importante el **análisis** de la información (interna y externa), ya que el objetivo final es “construir lealtad sustentable con el cliente y agregar valor a la organización”.

2.2. Opiniones de Expertos y de Usuarios

Se ha procurado recoger la opinión de algunas personas que han estado ligadas al tema, en los diferentes roles (consultoría de negocios, implementación de soluciones específicas y usuarios), para obtener una visión desde múltiples ángulos de la complejidad de la implementación de un CRM en la empresa, y las posibles tendencias que puedan señalar para nuestro país y la región.

Cuando se pregunta respecto a por qué son tan pocas las implementaciones de CRM en Uruguay, los entrevistados concuerdan que CRM es algo que “se debe hacer, pero que no se hace”. Si bien la crisis del año 2002 acentuó esta situación, no fue el detonante, ya que al parecer el principal problema es que no se sabe qué es lo que hay que hacer, ni como hacerlo. Respecto a las posibles razones, Lourdes Volpi que se desempeña como Gerente de Consultoría en Delloite ⁱⁱⁱ y es docente de e-Business en Universidad ORT, apunta a que el tema “quedó en manos de los informáticos, no hay una definición estratégica de la dirección, son difíciles de medir sus beneficios, y se confunde con atención al cliente”.

ⁱⁱⁱ Delloite es un firma de consultoría internacional con oficinas en Uruguay, que procura apoyar a sus clientes en el rediseño de procesos, y ha manejado varios productos CRM (Siebel, Onyx, Telesoft) a partir del año 1999.

Para Volpi existen algunos **mitos** que deben eliminarse:

- “CRM es solo tecnología”. Al ser solo un tema de software, se prefieren los desarrollos puntuales para responder a necesidades específicas: reacción y no planificación estratégica. La mayoría de los informáticos no dan una visión amplia del tema. El volumen de datos condiciona la tecnología pero no la estrategia, así que no es necesario tener cientos de clientes para incorporar CRM.
- “No es un tema de la Dirección”. Solo se espera una justificación tecnológica, pues se considera parte del proceso comercial y no un tema estratégico. Hay falta de conocimiento por parte de la Dirección, por lo que se exige poco. Las iniciativas en el tema no están alineadas a los objetivos de la empresa.
- “CRM es atención al cliente”. Muchos aún ven la venta como un acto aislado, y no dan importancia al ciclo de vida del cliente, por lo que CRM es simplemente parte del Call Center, de los Centros de Atención al Cliente, la Venta Telefónica o del Portal Web. No se valora la información (se desconfía de su calidad) y aún estamos en la fase obtener datos, y no de analizarlos. En general, los programas de fidelización solo funcionan con premios, y no con personalización de la oferta.
- “No se pueden medir los supuestos beneficios”. Nadie cree aún en la medición del retorno de la inversión de los ERP, menos aún en esto que tiene que ver con la satisfacción de clientes y la fidelización. Los indicadores son difíciles de definir, de obtener y de comparar (la mayoría de las veces no hay sistemas de información adecuados ni historia suficiente).

Daniel Haller, que se desempeña en el área comercial de Abitab y que lleva adelante el Programa de Fidelización de Clientes de la empresa, entiende que existen algunas **barreras** para la puesta en práctica de estrategias CRM:

- Calidad dispar de las personas de contacto. En su mayoría aún no están preparados para vender intangibles, y el cliente está en etapa de aprendizaje, por lo que hay que capacitarlos para que se adapten a la nueva manera de hacer negocios.

- Gerentes con poco tiempo disponible para usar los datos. Lo cual podría justificar la formación de un equipo de apoyo especializado en el procesamiento de la información, y aplicar tecnología para la segmentación y en análisis estadístico de los datos.
- Riesgos en el uso confidencial de la información. Existen problemas latentes de fraude y seguridad, por lo que se deben aplicar controles estrictos para brindar tranquilidad a los clientes.
- Presupuesto limitado para proyectos en el área comercial. Ante lo cual hay que definir el proyecto como estratégico, hacer un plan en etapas que permita presentar resultados en el corto plazo, e ir creciendo en estructura (RRHH y Tecnología) en la medida que los beneficios permiten recuperar los costos del proyecto.

La Cra. Beatriz Pereyra, docente en la Facultad de Ciencias Económicas, concuerda con que la responsabilidad última, por tratarse de un tema **estratégico**, es de la Dirección. Se requieren gerentes más profesionales, con mas visión de mercado y no solo de proceso, y los profesionales deben tener un perfil combinado para aprovechar al máximo las herramientas con fines estratégicos.

“Los principales problemas de CRM son de mentalidad”, afirma Favio Calabuig que tiene a su cargo la gerencia de Banca Directa en el BROU ^{iv}, ya que a su entender exige otro concepto de **cliente** a nivel de toda la organización. El cliente pide más, es más exigente, y lo que se le da una vez, lo toma como normal. Se trata de dar más al cliente, y ser innovadores.

Para Lourdes Volpi y Soledad Silvera, también integrante del equipo de consultoría de Deloitte, las principales **tendencias** que pueden vislumbrarse son:

- Alineación con la estrategia: En la medida que las empresas definan claramente su estrategia deberían realizar los esfuerzos alineados con esos objetivos. En ese entorno pueden surgir proyectos alineados con la visión CRM, pero quizás la atención personalizada no sea el camino adecuado, si la misión de la empresa se establece a partir de la reducción de costos.

^{iv} Es esta área de negocios del banco la que ha liderado el proyecto de Call Center (FonoBrou) que comenzó en el año 1996 y continúa en crecimiento.

- ASP, como forma de disminuir costos: Aún está la preocupación por quien accede a “mis datos”. No hay confianza, ni responsabilidad civil clara para resolver posibles usos incorrectos de la información.
- ROI, disminución de costos: La preocupación actual es sobrevivir con márgenes pequeños, por lo que la necesidad es reducir costos. Las posibilidades en el largo plazo son las de integración de la “cadena productiva”, y en el corto plazo la eliminación de errores y reprocesos.
- Beneficios para el cliente: La clave será lo que el cliente exija. Los consumidores se organizan, acceden a la información y toleran menos errores de las empresas ^v, al igual que con temas ambientales, cada vez se espera más de parte de las organizaciones.
- Un líder que arrastre a las demás empresas: Una vez que una empresa en un sector comience con una iniciativa de CRM, las demás deberán seguirla, ya que será una demostración para los clientes de que se pueden hacer las cosas mejor. Va a ser una necesidad su implementación y no una moda.
- Formación para valorar nuevos activos: Clientes y Empleados. Con el tiempo se perciben a los clientes como un activo a mantener, a cuidar, preocupándose por ciclos de vida más largos del cliente, en lugar de optimizar cada venta puntual. Actualmente no hay rediseño de la carga de trabajo, pues no se valoran los empleados en su capacidad de mejora y generación de valor (son solo un costo fijo), pero es de esperar que existan cambios al respecto en el mediano plazo.

Luis Maquieira, coordinador de Cuentas Especiales de Movicom Bellsouth presenta una visión muy práctica del tema, indicando que un CRM efectivo “permite utilizar un sistema de atención al cliente, combinado con otros como el CTI y el sistema de administración, para lograr una **visión del cliente unificada** a través de toda la actividad que genera en interacción con la empresa”. Resalta también la importancia de un “control más eficiente de la gestión a través de reportes a medida, integración de la información, efectividad y calidad en la atención”.

^v El 15 de marzo se festeja el Día Mundial de los Derechos de los Consumidores. Uruguay fue uno de los últimos países de América Latina en aprobar una Ley de Relaciones de Consumo en el año 2000. Actualmente los consumidores / clientes comienzan a organizarse, y en otras partes del Mundo hay un movimiento llamado Fair Trade (Comercio Justo), que apunta al consumo racional y ético, en procura de: Justicia Social y Económica, Desarrollo Sustentable, Respeto por las Personas y el Ambiente, Conciencia de Consumidor y Acceso a la Información.

2.3. Situación Actual del Mercado

La muy nombrada “sociedad de la información”, basada en máquinas que se encarguen del procesamiento de los datos para liberar la capacidad creadora de las personas, parece no llegar nunca. Si bien la Ley de Gordon Moore garantizaba que para el 2005 el número de computadoras personales sería comparable al de televisores o teléfonos siguen siendo importantes las barreras a ese crecimiento tecnológico: La globalización no es sinónimo de equidad (en el Tercer Mundo aún es lento el acceso al desarrollo tecnológico), la educación sigue estando retrasada en cuanto a la formación en el uso de las computadoras personales, y la economía difícilmente pueda asimilar ese volumen de computadoras ¹³.

Según varios analistas, el CRM en la región lleva unos veinte meses de atraso en relación a Estados Unidos, y aún estamos en los aspectos operacionales y no analíticos de las soluciones, pero se espera una tasa de crecimiento del negocio del 36% en América Latina ¹⁴, mientras que a nivel mundial se encuentra estancada en un 19%, ya que en la región recién se está consolidando el proceso de educar a los tomadores de decisiones. Es así que Europa lleva la delantera con el 67% de sus empresas involucradas en iniciativas de gestión de clientes ¹⁵.

Con respecto al uso de Internet como canal de comercialización en América Latina, Uruguay se encuentra aún rezagado, siendo Brasil el primero que incursionó en esta modalidad de negocios (en el año 2000 concentraba dos tercios del mercado electrónico de ventas al consumidor del continente). México, Argentina y Chile son otros grandes en cuanto a la venta por Internet, con cifras de incremento muy significativas de un año al otro (del 60 al 70%), al menos hasta la crisis regional del 2002 ¹⁶.

De toda la actividad a través de Internet, el peso de la modalidad Business to Consumer (B2C) no es para nada significativo, y las actividades están concentradas en muy pocas empresas. Los objetivos de las compañías que brindan servicios o venden productos a través de la Web, siguen siendo diversos y en la mayoría de los casos con predominio de una o dos de estas metas: conocer al cliente, reducción de costos de comprar, atención al cliente, captación de nuevos clientes.

De todas maneras el e-Business sigue siendo la respuesta disponible a las actuales condiciones del mercado empresarial ¹⁷: Nuevos modelos del Entorno, del Negocio, y de la Tecnología.

La globalización de mercados, la personalización de la demanda y la convergencia de tecnologías, han generado un entorno mucho mas inestable y exigente. También se ha dado un cambio en la definición de valor donde el cliente exige velocidad, conveniencia, personalización y precio, lo que ha hecho necesario que la organización esté centrada en el cliente y no en los productos.

En esta situación los sistemas pueden centrarse en la gestión de recursos (como es el caso de los sistemas ERP – Enterprise Resource Planning) apostando a la **excelencia en las operaciones**; en la gestión del conocimiento (bases de datos documentales por ejemplo) lo que fortalece una estrategia **de excelencia en la innovación**; o en la gestión de la demanda (CRM, Business Intelligence y herramientas OLAP) para lograr la **excelencia en el servicio**.

2.4. Otros Conceptos Importantes ¹⁸

- **ASP (Application Service Provider)** Esta modalidad da la posibilidad de acceder a una aplicación de CRM a través de Internet, sin tener que realizar inversión inicial alguna, y con una implementación estandarizada, sencilla y rápida.

Esta opción técnica, posible a partir del desarrollo de las comunicaciones y la generalización del uso de la Web, permite que un proveedor especializado en CRM, brinde el servicio de poner a disposición de las organizaciones la infraestructura de tecnología y aplicaciones necesarias para que la empresa se despreocupe de la complejidad técnica y se centre en el eje de su negocio.

- **Call Centers** Las posibilidades que brinda el hecho de disponer de un departamento de la empresa donde se concentran las comunicaciones telefónicas con los clientes, están potencializadas por el desarrollo de las centrales telefónicas. Ese tipo de lugares donde se centraliza la atención desde peticiones de información realizadas por el usuario hasta quejas, pasando por ayuda en línea, la tele venta y las acciones proactivas de marketing, están evolucionando constantemente desde distintos puntos de vista. Por ejemplo, la evolución

tecnológica y el abaratamiento de las telecomunicaciones hacen que no necesariamente se encuentren dentro de la misma empresa; de un tiempo a esta parte los call centers se externalizan y se ubican en localidades en las cuales el costo de los espacios físicos es más bajo o aún en países donde la mano de obra es más barata. Además, se configuran como centros de recolección de datos para ser analizados por los departamentos de marketing; y se coordinan - vía Internet - con otros departamentos desde los cuales se puede dar una rápida respuesta a las necesidades de los clientes.

Las modernas centrales telefónicas no solo tienen capacidad para soportar un gran volumen de llamadas simultáneamente, sino que también disponen de tecnología para el ruteo de las llamadas según perfiles de agentes (skills), identificación del cliente, mensajes digitales de ayuda (IVR), automatización del proceso de llamadas de salida coordinadas previamente, y además mantienen registros de tiempo de ocupación de cada agente, historial del ruteo de cada llamada, etc.

- **Contact Center** Ha sido la evolución del Call Center con la aplicación de las últimas facilidades de Internet (call-back, chat, e-mail, VoIP ^{vi}, Web collaboration, etc.), haciendo énfasis en el uso de múltiples canales de comunicación con el cliente, en lugar de mantener el contacto únicamente por vía telefónica. Este tipo de estructuras permiten mantener un nivel de servicio uniforme con independencia del canal de comunicación elegido por el cliente.

Un elemento clave tiene que ver con la evolución de las tecnologías de comunicaciones, ya que en unos pocos años se pasó de la Venta Telefónica a los actuales Contact Centers. El primer paso estuvo relacionado con el área de Marketing, ya que a la venta telefónica se le sumó el esfuerzo por detectar necesidades de los clientes y monitorear los resultados de las acciones de la empresa. Con el desarrollo de la computación se pasó al modelo de Call Center, donde se le sumaron beneficios asociados a la integración informática.

- **Cookies** Se trata de archivos de texto que se graban en la computadora del visitante de un sitio Web, los cuales sirven luego para que los servidores Web recojan la información guardada acerca del cliente. Sirven para identificar a visitantes recurrentes, de manera de recordar quién es, cuáles son sus preferencias, que ha hecho otras veces que ha visitado la Web, que había

^{vi} Transmisión de la voz digitalizada en paquetes de datos. Se comprime de acuerdo a un estándar (G729) para aprovechar la capacidad del enlace digital.

comprado, etc. Puede ser una manera de personalizar la venta ya que la empresa sabe lo que le gusta a ese cliente y se lo ofrece.

- **Knowledge Base** (Knowledge Management) La Gestión del Conocimiento, es un trabajo continuo basado en sistemas cuya idea central es reunir toda la información captada por los empleados y los sistemas de interacción con los clientes y proveedores, colocándola en una base de datos que se actualiza constantemente y que es accesible al resto del equipo, de manera de tener toda la información organizada en forma eficiente, para su rápido acceso.
- **FAQ (Frequently Asked Questions)** Es una relación con las preguntas/respuestas más comunes que alguien se puede hacer acerca de un bien o servicio, y que permiten al agente dar una respuesta uniforme y ágil en la mayoría de los contactos con clientes, e incluso el auto-servicio.
- **Help Desk Corporativo** Uno de los usos a las aplicaciones CRM es la de administrar un punto de contacto en la empresa, donde se reporten problemas y se realicen pedidos al departamento de Tecnología, mejorando la productividad de los usuarios internos, dando soporte en el conocimiento de las herramientas y procesos. Se logra aumentar la cantidad de problemas resueltos en el primer contacto, así como eliminar proactivamente los problemas antes de que ocurran.
Una solución CRM para Help Desk implica la gestión de incidentes, administrar el conocimiento, gestionar los niveles de servicio, y generar reportes y métricas de la eficiencia de la gestión. Priorizar incidentes, capitalizar las experiencias, captar opinión de los usuarios, documentar las soluciones y mecanismos de resolución de problemas. Establecer metas de calidad del servicio, registrar las acciones, asegurar niveles de excelencia, controlar concomitantemente.
- **Mailing** La tecnología ha dado un mayor potencial para esta operación de marketing directo que utiliza el correo para enviar sus mensajes. En un principio a través del Mail Merge (que combina datos de las bases de datos de la empresa para crear proposiciones personalizadas de venta que han de ser enviadas por correo) y de un tiempo a esta parte también para que los mensajes enviados no sean considerados SPAM (ya que el envío masivo de publicidad se considera ofensivo para quien recibe la correspondencia).

- **Market Research** En lo que tiene que ver con investigación de mercados, la tecnología también hace importantes aportes para simplificar los métodos y procedimientos que se utilizan para conocer a los potenciales clientes o los actuales. Se han simplificado las actividades de segmentación a través de los manejadores de bases de datos especializados y las herramientas OLAP (On Line Analytical Processing), así como también en lo que tiene que ver con la realización y procesamiento de encuestas.

- **Pipe Line** Establecer el proceso de negocio de la empresa en función de un juego de variables identificadas al comienzo o durante las actividades, se ha fortalecido también con las nuevas tecnologías de Workflow. Se trata de la automatización de uno o más procedimientos o actividades (donde intervienen diferentes participantes), que en conjunto alcanzan un objetivo de negocio, siempre dentro del contexto de la organización en que está definido y compartiendo la información, documentos y datos, de acuerdo a unas reglas preestablecidas para ello.

El modelo de Workflow es la visión formal de un proceso de negocio, representado como una sucesión ordenada de actividades y procesos, que están conectados unos con otros con el fin de lograr un objetivo común.

- **Plan de Contingencias** Otro elemento importante, que en general se aplica a las aplicaciones, y que cobra suma importancia en una solución de este tipo (estratégica y confidencial), es lo relacionado con los niveles de disponibilidad y los planes de contingencia.

Al incorporar a los procesos estratégicos del negocio, sistemas de información que requieren operaciones en tiempo real, se genera una dependencia tecnológica. Así que se debe mitigar la posibilidad de problemas para garantizar la disponibilidad de los servicios y la recuperación ante desastres. Es por esto que surge la necesidad de un Plan de Contingencia que reúna una serie de procedimientos y responsables de tareas para restablecer el servicio en el menor tiempo posible.

- **SFA (Sales Force Automation)** Las aplicaciones focalizadas en este tema en particular permiten a los vendedores que están fuera de la empresa conectarse a la base de datos de la compañía a través de sus equipos portátiles. De este modo, todo el equipo tiene acceso a la información en condiciones semejantes, independientemente de su ubicación física.

- **Screen pop up** Se trata de la sincronización de la información que aparece en el monitor del computador con la llamada telefónica recibida por el agente. De este modo, el operador tiene disponible, durante la comunicación, toda la información relevante sobre la llamada recibida, guías de ayuda (Scripts) y cualquier otro dato necesario para optimizar su gestión sin interrupciones, de manera uniforme respecto a las políticas y procedimientos de la empresa.
- **Web Portal** Internet permite un conjunto de soluciones, entre las cuales está este tipo de sitios donde se ofrece un amplio rango de contenido y servicios. Los portales pueden contener noticias, juegos, información local, chat, e-mail y opciones personalizadas, que facilitan que el cliente se sienta identificado con la propuesta de valor de la empresa.

2.5. Tendencias Tecnológicas

Si bien es cierto que de acuerdo a su definición se trata más de una nueva filosofía empresarial que de una innovación tecnológica, es importante considerar algunos elementos de las nuevas tecnologías, que no solo son el sustento de las herramientas disponibles, sino que además impulsan nuevos mecanismos que permiten mejorar la estrategia de “recoger información del consumidor, analizarla y utilizarla para servir mejor al consumidor leal, retenerlo y contener los costos administrativos”¹⁹, como lo expresaba Jeff Mazsal, especialista en Marketing.

Hay tres aspectos claves del actual desarrollo económico: **desintermediación** (menos eslabones entre el proveedor y el cliente), **desmaterialización** (van perdiendo protagonismo los activos tangibles) y **desverticalización** (vínculos horizontales entre empresas, aparición de unidades de negocios).

La economía “interconectada”, genera nuevas formas de valor, y por lo tanto la necesidad de acceso a la información (personalizar productos, segmentar clientes, conocer políticas de stock, etc.). Se trata de compartir información, para compartir beneficios.

Seguramente en el mediano plazo se complementen las soluciones CRM con las de e-procurement de manera de no solo administrar las relaciones con clientes, sino también con los proveedores, en lo que podría denominarse IRM (Intercompany Relationship Management). De esta manera se podría administrar el control del SLM (Service Level Management) y tener una fuente confiable del cumplimiento de los contratos en cuanto a plazos, calidad y número de reclamaciones establecidos con los proveedores.

Las tendencias tecnológicas actuales se desarrollan en el marco de tres aspectos claves ²⁰: **Plataformas** (Internet y Comunicaciones móviles), **Aplicaciones** (Negocios Electrónicos) y **Contenidos**.

El crecimiento de la red es espectacular (el aumento de número de usuarios conectados es exponencial), e Internet ha demostrado ser un medio muy confiable para las comunicaciones (en el trágico 11-S fue el único medio disponible en Nueva York), pero aún es tímida la evolución hacia terminales móviles.

De todas maneras ya son variados los aparatos que están conectados e incluso disponen de su propia dirección IP, y proliferan los dispositivos de acceso (no solo PCs, sino también TVs digitales, PDAs ^{vii}, teléfonos celulares) incluso con capacidades adicionales, como los sistemas de localización GPS y las soluciones de Sistemas de Información Geográficos (SIG) asociadas.

Se apunta actualmente a que las nuevas tecnologías se facturen por volumen de información intercambiada, y no por tiempo de conexión, como hasta ahora, lo que sin lugar a dudas impulsará a un mayor uso de los medios inalámbricos.

En cuanto a las aplicaciones, se ha evolucionado de la simple presencia en la Web, al Negocio Electrónico con estrategias B2B e integración de sistemas informáticos. Aunque en la mayoría de los casos de América Latina se esté en los comienzos de la fase anterior (Comercio Electrónico), luego de generalizarse el uso del correo electrónico y la prestación de servicios por Internet (Fase de Comunicación).

La preocupación sigue siendo la seguridad (confiabilidad y confidencialidad) en las transacciones, con los esfuerzos centrados en soluciones como los certificados y/o firmas digitales, así como en la incorporación de los nuevos tipos de negocios a la normativa legal de los países (tributaria, derechos del consumidor, territorialidad en el derecho penal y civil, propiedad intelectual, etc.).

Con respecto al contenido en la Web, el problema ha sido sin lugar a dudas el financiamiento, luego del claro fracaso del modelo de sitios públicos de libre acceso, con respaldo de publicidad, por lo que ahora se apunta a suscripciones, que en el mediano plazo deberán ser sustituidas por micro pagos a partir del uso de la información o los servicios.

Otra área que, si bien se encuentra aún en desarrollo, puede aportar mucho a todo lo relacionado con la gestión de la información obtenida a través de un CRM, es la que tiene que ver con las herramientas de Inteligencia de Negocios (**Business Intelligence**) de mucha utilidad principalmente para empresas que manejan grandes cantidades de información y tienen fuentes heterogéneas de datos.

El concepto de Inteligencia de Negocios combina herramientas de extracción de datos y metodologías de análisis de variables, como forma de servir de apoyo a la toma de decisiones ²¹, siendo generalmente un desarrollo específico para la organización o al menos con un importante porcentaje de ajustes a cada caso.

Dado que los sistemas ERP y CRM han hecho que las empresas crezcan exponencialmente en datos, el manejo de toda esa información (transacciones con gran nivel de detalle, y clientes que ya no son solo un código y un nombre), hace que sea muy difícil tomar decisiones oportunas sin un adecuado sistema de información, y soluciones de Inteligencia de Negocios pueden ser una solución para optimizar esos procesos.

A diferencia de los sistemas ERP, se espera que la evolución de los CRM sea de un continuo desarrollo y crecimiento, basándose en los errores y problemas encarados en el pasado por los sistemas transaccionales ²². Los proveedores de soluciones CRM siguen buscando una definición adecuada para sus productos, tratando a su vez de

^{vii} Personal Digital Assistant. Organizadores personales con funcionalidades de computadora de mano.

desvincularse de la imagen inviable de las dot-com's, y buscando identificarse con la economía de colaboración donde se considera la cadena de valor en su totalidad.

Por lo anterior, y dado que las funcionalidades ERP continúan siendo críticas, la tendencia en CRM es interconectarse hacia la administración del proceso completo de negocios, que comienza con las actividades de pre-venta y marketing, y finaliza con el servicio al cliente.

Esta orientación del mercado del software, se refleja claramente en que los grandes proveedores de ERP (SAP, Oracle, Peoplesoft, J.D.Edwards) han desarrollado sus propias soluciones CRM integradas, o se han asociado con alguna empresa especializada en CRM (tal es el caso de Peoplesoft con Vantive), interesadas a su vez en captar el mercado de las empresas de mediano porte.

Un elemento que continúa siendo crítico (y que se analizará más adelante en este trabajo) es el del retorno de la inversión en este tipo de sistemas, ya que a diferencia de las soluciones ERP que asocian su rentabilidad en la disminución de costos, los CRM deben justificar la inversión con mejoras cualitativas en la gestión de clientes y los tiempos de implementación pueden ser un factor crítico para el éxito, por el dinamismo de los procesos involucrados.

2.6. Situación Uruguaya

La avanzada infraestructura de las telecomunicaciones y la alta penetración de la telefonía en los hogares uruguayos ha motivado una alta tasa de **conectividad** a Internet, pero son muy pocos de los usuarios conectados quienes han realizado compras por la Web (6% de quienes usan computadoras según una encuesta del 2001, donde también se estima que son mayoritariamente universitarios de nivel socioeconómico alto y de más de 30 años) ²³. El uso de la Web y el Correo Electrónico ya se extiende a más de la mitad de los usuarios.

El idioma español en Internet no tiene una presencia relevante (del total de internautas solo el 6,7% tienen al castellano como idioma materno, y mientras el 68,4% de las páginas Web son en inglés, solo el 2,4% son en nuestro idioma ²⁴), pero

en el caso Uruguay, el uso bastante generalizado del idioma anglosajón facilita el acceso.

Uruguay tiene un alto número de personas conectadas a Internet, por lo que las estimaciones del comercio electrónico para el 2003 rondaban los 100 millones de dólares. Sin embargo no hay una movilización acorde de las empresas que operan en el país, por lo que se espera una concentración hacia los negocios con productos y servicios del exterior.

Para la mayoría de las empresas uruguayas las iniciativas de **e-business** no son consideradas proyectos estratégicos de la alta dirección, y su rentabilidad aún se encuentra cuestionada, siendo también de gran preocupación todo lo relacionado con seguridad en las transacciones. En general las empresas no esperan redefiniciones sustanciales de los modelos de negocio, sino la adopción como un nuevo canal de ventas ²⁵.

Al igual que en otros países es de esperar que sea en el sector de las comunicaciones, los servicios financieros y las tiendas minoristas las que mayor crecimiento experimenten en el uso de aplicaciones CRM en los próximos años.

Los dueños, gerentes y directores de las empresas de nuestro país conocen el concepto de CRM, y muchos de ellos han profundizado en el tema (libros, cursos, conferencias, presentaciones de productos), pero hasta ahora no ha existido un vuelco claro hacia su puesta en práctica.

En la búsqueda de las causas para este lento proceso, se presentarán más adelante los elementos claves para pasar de la visión teórica de una estrategia centrada en el cliente, a su puesta en práctica con cambios de procesos y tecnología aplicada para ese fin. Pero sin lugar a dudas las primeras barreras que se plantean tienen que ver con: el **costo** de la implementación de una iniciativa de CRM, y la **viabilidad** o su aplicación exitosa en el caso específico de cada organización.

Resumimos en esos dos factores las preguntas que, la mayoría de los ejecutivos de las empresas, se plantean al momento de llevar adelante un proyecto de estas características: ¿Vale realmente la pena la inversión necesaria? ¿Podrá nuestra

empresa recuperar el dinero aplicado al proyecto? ¿Será este el momento adecuado para comenzar con esto? ¿Es necesario realmente recorrer este camino? ¿Por qué no podemos seguir adelante con lo que tenemos? ¿Todo esto será realmente útil para nuestro negocio? ¿Nuestra gente está preparada para este cambio?.

El tema del costo del proyecto se analizará específicamente cuando se desarrolle en este trabajo el análisis del retorno de la inversión (ROI), pero está claro que al igual que su viabilidad técnica y funcional, poder determinar si el proyecto es factible en términos económicos es un elemento clave para tomar una decisión.

La factibilidad técnica y funcional sin lugar a dudas está directamente relacionada con cada caso en particular, para lo cual más adelante se establecerán una serie de consideraciones para evitar un fracaso en un proyecto de CRM, pero como todo emprendimiento se debe comenzar con establecer cual es la situación deseable, y analizar las herramientas disponibles para llegar a ese punto. Sobre este último aspecto es que se explora en el siguiente capítulo.

3. Relevamiento de Soluciones

3.1. Desarrollos Propios vs. Productos

Como se ha planteado en el capítulo anterior, nuestra región y en especial Uruguay, está en una etapa incipiente respecto a la evolución tecnológica y estratégica hacia el enfoque CRM. Es quizás por esta misma razón que, en muchos casos donde se ha decidido comenzar con estrategias de este tipo, se ha optado por desarrollos específicos en lugar de adquirir productos estandarizados.

Los desarrollos a medida, tienen dos supuestas ventajas: el **costo** está más controlado por la propia empresa, y el producto final es concebido específicamente para los **requerimientos** del negocio.

Los argumentos para fortalecer esas ventajas, suelen originarse en las críticas a los productos estándar implementados por terceras partes: hay control directo y exclusivo sobre el proyecto pues no hay un proveedor, el ritmo del proyecto y los costos se definen dentro de la empresa, la solución es creada a partir de los requerimientos del caso en lugar de ajustarse a un producto genérico, la información es manejada exclusivamente por gente seleccionada por la propia empresa, etc.

La realidad generalmente debilita esta opción, pues las ventajas de los **productos** de software y su implementación por **consultores** especializados suelen ser más poderosas:

- Solución probada, donde ya se han revisado la mayoría de las posibilidades
- Acotamiento de tiempos de implementación por metodologías aplicadas
- Posibilidad de crecimiento futuro, ajustes y mejora continua
- Mayores garantías en cuanto a seguridad y confiabilidad del producto
- Incorporación de *know-how* de casos de éxito anteriores
- Riesgos económicos acotados a lo acordado con el proveedor
- Alcance claramente definido y delimitado por las posibilidades del producto
- Experiencia de los implementadores en la gestión de proyectos

3.2. Productos de Clase Mundial y Regionales

Entre los productos de **Clase Mundial** se destacan SAP, Oracle, PeopleSoft (Vantive) y Siebel ^{viii}, los cuales son de un porte excesivo para el mercado regional, tanto en costo como en la complejidad de su implementación (tiempo de proyectos, recursos que se deben asignar, rediseño completo de procesos, etc.).

Estos productos (también catalogados como *Clase A*), los podemos dividir en dos sub-grupos, ya que por una parte están las grandes compañías de software que ofrecen una solución CRM complementaria al ERP que es su producto principal (SAP, Oracle), y por otro lado proveedores cuyo producto estrella es una herramienta original de CRM (Siebel, Vantive).

Oracle y **SAP** se han visto en la necesidad de presentar para sus clientes una solución CRM que garantice la total integración con el ERP, por lo que ésta es en sí misma su gran ventaja competitiva respecto a otros productos, y hay una marcada tendencia de las organizaciones a considerar en primer lugar el CRM que no requiere complejas adaptaciones de integración.

SAP aprovecha la vasta experticia de sus soluciones agrupadas en MySAP, para “dar soporte a los procesos de negocios inter-funcionales con el objeto de racionalizar el servicio al cliente y optimizar los datos asociados con sistemas de gestión de cobros y recaudos. Se incluyen los procesos de venta de ciclo cerrado para clientes comerciales e industriales, la gestión de ventas, la gestión de campañas y un portal para gerentes comerciales. Incluye la captación de clientes, la creación de cotizaciones, la negociación de contratos, la determinación de márgenes de contribución de ventas y la prestación de servicios a través de múltiples canales” ²⁶.

El CRM de Oracle es “el conjunto de aplicaciones que permite gestionar de forma centralizada la información de sus clientes y las interacciones empresa-cliente, garantizando la interacción total desde su captación hasta el servicio posventa” ²⁷.

^{viii} La mayoría de las revistas especializadas incluyen Siebel como el principal proveedor de CRM, pero ya son varias las que afirman que SAP lo ha superado en términos de ventas de licencia de software. Aunque muchas veces se ha dicho que Oracle es líder en el área de Finanzas, SAP en Producción, Peoplesoft en el manejo de RRHH y Siebel en CRM, en la actualidad es muy difícil delimitar el accionar de estas grandes corporaciones internacionales.

Por otra parte encontramos los proveedores cuyo principal producto ha sido una solución CRM, como es el caso de **Siebel Analytics** que cubre la mayoría de las necesidades, con una vasta experiencia en la implementación junto a Call Centers y la integración de los distintos canales de comunicación (Web, teléfono, fax, correo electrónico, sistemas de respuesta interactivos IVR, y voz sobre IP). Ofrece aplicaciones de “análisis estándares y específicas para cada sector que proporcionan las mejores prácticas de análisis de toda la cadena de valor e-Business; una solución de data warehousing completa y configurable que permite transformar los datos de Siebel y de otras fuentes internas y externas en informaciones procesables; una plataforma de análisis abierta y altamente escalable que proporciona nuevos niveles de información a partir de datos que abarcan fuentes de toda la empresa, y un amplio soporte para informes globales”²⁸.

Vantive, que se originó como un producto específico de CRM, fue absorbida en 1999 por otro gigante del mercado de ERP (PeopleSoft), optando a diferencia de sus competidores, por incorporar un producto acabado en lugar de hacer un propio desarrollo. Ofrece una “solución global para la administración de la relación con el cliente, a través de diversas aplicaciones para identificar, diferenciar e interactuar con los clientes, por medio de las operaciones de marketing, ventas, mesa de ayuda, calidad de servicio, autoservicio y soporte a clientes, fidelizando así a los clientes rentables para la organización”²⁹. Cuenta con una participación de mercado de casi el 60%, a nivel latinoamericano.

Pero como se señalaba en el comienzo, los productos de clase mundial tienen como principal desventaja su elevado costo, a lo que hay que agregar que se trata de productos complejos que intentan abarcar gran parte de las problemáticas empresariales, y por lo tanto su implementación no es para nada sencilla, y por el contrario la mayoría de los casos están condenados al fracaso cuando se trata de pequeños emprendimientos, con este tipo de productos.

Respecto a la situación del **Mercado Latinoamericano** se ha considerado un informe reciente de CRM GURÚ³⁰ donde se establece que las opciones para las organizaciones de nuestro continente son: Soluciones de Clase Mundial (de las que se hacía mención en los párrafos anteriores y que se adoptan mayormente por criterios corporativos cuando se trata de subsidiarias de empresas del exterior que tienen

políticas al respecto claramente establecidas), Productos Middle Size (Onyx, Sales Logix, Epicor, iBaan) o Herramientas Locales.

Para el análisis comparativo de algunos productos CRM, que se presenta más adelante, se han recopilado varios productos considerados **Middle Size** (originados en el primer mundo, pero con niveles de precio y objetivos comerciales que los hace viables a nuestra realidad actual), y algunas soluciones **regionales** (Argentina, Brasil y Chile).

Entre las soluciones locales Argentinas CRM GURÚ destaca a Telesoft (creado y comercializado por Sistemas Estratégicos). Por otra parte, un informe de IDC ³¹ destacó a Plusoft en el mercado local de Brasil. El resto de las herramientas consideradas surgieron de una búsqueda genérica en la Web.

Respecto a la situación en **Uruguay**, donde son muy pocas las implementaciones, lo que se ha relevado es lo siguiente ^{ix}, y se trata básicamente de empresas representantes de productos del exterior o iniciativas locales en proceso de consolidación:

- Arnaldo C. Castro (<http://www.arnaldocastro.com.uy>)

Sales Logix <http://www.saleslogix.com/>

Producto Middle Size pensado para el rango medio norteamericano y las grandes corporaciones, pero que se adapta a emprendimientos de menores a pesar de su costo, pues ha establecido estrategias comerciales acordes a Latinoamérica.

Origen: USA - Arizona.

- Calipso (<http://www.calipso.com.uy>)

Calipso Corporate <http://www.calipso.com/s-corporate.htm>

Se interesaron en ZonaAmérica a partir del fuerte apoyo a la industria informática, y en junio del 2002 pensaban terminar sus productos en la zona franca uruguaya y desde ahí exportar. Tienen junto a su ERP soluciones de Contact Management, Marketing, Services y Help Desk, en modalidad ASP.

Origen: Argentina.

^{ix} Se listan por orden alfabético las principales empresas y sus productos.

- Conatel SA (<http://www.conatel.com.uy>)

Telesoft <http://www.se.com.ar/>

Se trata de un producto muy asociado al área financiera y con fuerte integración telefónica ya que surge como herramienta para Call Centers bancarios. Con fuerte posicionamiento en Argentina, comenzó hace un par de años su expansión en la región a través de partners locales.

Origen: Argentina.

- Consist (<http://www.consist.com.ar/uruguay>)

I-Enterprise <http://www.consist.com.ar/>

Consist tiene oficinas en Uruguay, para ofrecer sus productos. Entre ellos la suite integrada de soluciones e-Business (Sales, Service, Customer Insight, Help Desk).

Origen: Argentina.

- eNet (<http://www.enet.com.uy>)

Táctica CRM <http://www.tacticasoftware.com/>

Se trata de un producto sencillo focalizado en Automatización de la Fuerza de Ventas (SFA), agenda compartida, inteligencia de negocios (BI), campañas de marketing y servicios profesionales.

Origen: Argentina.

- Grupo Quanam (<http://www.grupo-quanam.com>)

Vantive (Peoplesoft) <http://www.vantive.com/>

La experiencia en Uruguay fue su implementación en el Call Center de Movicom, a pesar de que en ese caso no se requería integración con el ERP de Peoplesoft, sino que se trató de una decisión corporativa de BellSouth.

Origen: USA – California.

- Infocorp (<http://www.infocorp.com.uy>)

IC-Contact Manager

Es una solución desarrollada en nuestro país para brindar un ambiente centralizado para la gestión y consulta de todos los datos y las actividades asociadas a un cliente. Si bien no es una solución completa de CRM tiene la gran ventaja de desarrollarse y adaptarse a requerimientos específicos.

Origen: Uruguay.

- Multimedia (<http://www.multimedia.com.uy>)

AutoSell <http://www.negoxia.com/>

Se trata de una solución ASP para las áreas de Marketing y Ventas, desarrollada por un equipo con experiencia como consultora en Marketing, con procedimientos sistematizados - recetas simples y efectivas, e incorporación de metodologías de comercialización.

Origen: Uruguay.

- Sonda (<http://www.sonda.com>)

Onyx <http://www.onyx.com/>

Producto Middle Size seleccionado por Sonda para ofrecer a sus clientes una solución que se adecue de manera rápida y sencilla a los requerimientos de cada empresa. Es un paquete de aplicaciones CRM diseñado para integrar las actividades de Marketing, Ventas, Servicio y Soporte. La información crítica de las relaciones reside en una base de datos que es accedida y compartida mediante un conjunto de interfaces específicas según el tipo de usuario.

Origen: USA – Washington

Por otra parte en diciembre de 2003, Microsoft Business Solutions lanza para el mercado norteamericano la versión 1.2 de **Microsoft CRM**, lo cual es el punto de partida para la generalización de su producto para otros mercados e idiomas que estaba prevista para el segundo semestre del 2004 ³².

La propuesta obviamente está encadenada a la integración con MS-Windows Server Systems, MS-Exchange Server y MS-Office, de manera de apuntar al mercado de las medianas empresas con una solución completa y de rápida implementación. Basada en la plataforma .NET como forma de facilitar la integración.

3.3. Evaluación de Productos

Para tener una idea de las opciones de productos, se hizo un relevamiento a través de la búsqueda en la Web de empresas interesadas en participar del mercado regional, que pudieran ofrecer productos CRM en español, con un costo acorde a la realidad actual de la región.

El contacto se hizo por e-mail a las empresas seleccionadas, luego de revisar las características básicas de los productos en sus respectivas páginas Web, y en los casos que fue necesario se les contactó telefónicamente.

Los productos actualmente disponibles en el mercado local no fueron considerados en este análisis, pues el objetivo no es hacer un comparativo para determinar el mejor, sino simplemente ejemplificar las distintas posibilidades que existen al seleccionar un producto de CRM.

Algunas empresas no respondieron, y otras se excluyeron a sí mismas por no estar interesadas en el mercado latinoamericano, por no tener la herramienta disponible en idioma español, o por no disponer de un producto CRM independiente de un sistema ERP principal ^x.

A las empresas que se mostraron interesadas, y que la información relevada (impresos, demos, Web) los identificaba como productos acordes a las necesidades definidas, se les solicitó cotizaran el producto para un conjunto de requerimientos de una oportunidad de negocios “modelo” ^{xi}.

Finalmente se estableció un comparativo (de precios y de funcionalidades) para aquellas empresas que presentaron cotización a la solicitud.

Para la comparación de funcionalidades se tomaron en cuenta algunos elementos que aquí se detallan:

- Call Centers (el producto está pensado para ser utilizado por centros de atención al cliente instalados en un lugar fijo y para contactos mayoritariamente telefónicos – estructura cliente/servidor, interacción telefónica, scripts de ayuda en la atención, derivación de reclamos, etc.)
- Historial Contactos (manejo de contactos por distintos canales – e-mail, portal Web, teléfono, relación personal – registrando día y hora, funcionando como agenda, información completa del cliente, etc.)
- Campañas (gestión de actividades masivas para clientes, lista de llamados pendientes, automatización de llamadas salientes, distribución en equipos de trabajo, asignación de segmentos)
- Workflow (automatización de procesos, escalamiento de reclamos, vencimientos de tareas, distribución del trabajo, alarmas)
- Base de Conocimiento (funcionalidades de help desk, respuestas a preguntas frecuentes – FAQ, tipificación de reclamos, historial de soluciones a problemas, distintos niveles de respuesta, perfiles técnicos de los agentes, etc.)

^x En el Anexo 7.4 se detallan las empresas contactadas que finalmente no se consideraron en el análisis.

^{xi} Ver Anexo 7.3 con el caso presentado para solicitar cotización.

- Portal Web para Clientes (desarrollo del portal para clientes, integración con la pagina Web de la empresa, recepción de reclamos por la Web, self service para clientes)
- Integración CTI (capacidad de conectividad con central telefónica, soluciones pre-armadas para modelos específicos, manejo de información obtenida por IVR)
- Sales Force Automation (disponibilidad de la información en el trabajo de campo, descarga de la información de ciertos clientes a equipos PDA y laptops, actualización por sincronización periódica, conectividad por browser, etc.)

Para la cotización se solicitó información desagregada (aunque no siempre se obtuvo el grado de detalle esperado), y las propuestas económicas básicamente se clasificaron en:

- Licencias (costo de licenciamiento para la especificación de requerimientos indicada, sin incluir las licencias de los manejadores de base de datos u otras herramientas genéricas, tampoco se incluye aquí hardware de base)
- Implementación (costo de horas de consultoría para el relevamiento, instalación y customizing de la solución, sin considerar gastos de traslado ni viáticos)
- Mantenimiento (costo anual del servicio de mantenimiento y soporte preventivo, actualización de versiones, resolución de problemas de software, updates, upgrades, etc.)



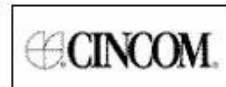
Los productos CRM que finalmente se consideraron en el comparativo son los siguientes (se indica así mismo el país de origen y si corresponde la localización de la oficina que presentó la cotización):



ACT!
(USA / Argentina)



CRM FÁCIL / Humano2
(Chile)



Encompass / Cincom Systems Inc.
(USA / México)



Epicor
(USA / México)



e-Synergy / Exact Software
(Holanda / USA)



iBaan / Invensys
(Holanda / Argentina)



IFS Sales & Marketing
(Suecia / Argentina)



Marketing Solution
(Argentina)



MyFactory
(Alemania)



Pivotal
(Canadá / Argentina)



Plusoft
(Brasil)



Selligent Sales
(Bélgica / México)

	Call Centers	Historial Contactos	Campañas	Workflow	Base de Conocimiento	Portal Web para Clientes	Integración CTI	Sales Force Automation	Licencias	Implementación	Mantenimiento
Act!	√	√		√			√	√	4.840	6.300	870
CRM Fácil / Humano2		√	√	√	√	√	√	√	ASP	12.000	8.800
Encompass / Cincom	√	√	√	√	√		√	√	49.300	20.000	9.600
Epikor		√	√	√	√	√		√	31.400		5.652
e-Synergy / Exact		√	√	√	√	√			19.800	11.000	3.900
iBaan / Invensys		√	√	√	√	√		√	29.300	30.000	5.850
IFS Sales & Marketing		√	√		√			√	25.000		
Marketing Solution		√	√			√			8.379	12.296	1.316
MyFactory		√	√	√		√		√	13.000		
Pivotal	√	√	√	√	√	√	√	√	45.000	15.000	8.100
Plusoft		√	√	√	√	√		√	34.150	5.600	6.672
Selligent Sales	√	√	√	√	√	√	√	√	36.000		

- **ACT!** (Software de Manejo de Contactos para PYMES) no es un CRM completo, pero cubre el 90% de los requerimientos planteados en forma estándar, pudiéndose desarrollar el resto a través de interfaces externas. Permite hacer el seguimiento a prospectos y clientes por teléfono, fax y correo electrónico, usar plantillas, programar citas y reuniones, sincronizar con asistentes personales basados en sistema PALM, se integra con sistemas de telefonía para marcado automático y registro de llamadas, incluye metodología y claves de ventas del Dale Carnegie Training Sales Advantage Course, que guía a los representantes de ventas a través de las fases necesarias para desarrollar relaciones rentables y de largo plazo con clientes.
- **CRM Fácil** es el producto ofrecido por Humano2 en modalidad ASP con el data center de IFX Latinoamérica. Esta empresa chilena a desarrollado una plataforma tecnológica (H2X) que permite crear distintas aplicaciones de negocios. El sistema incluye un portal Web en todas las soluciones que permite entregar acceso a clientes, empleados, etc. controlado por permisos, para realizar distintas transacciones, como suscripción a listas, búsqueda en sistema de auto ayuda, ingresar casos de reclamos, ingresar solicitudes, etc. Para el caso planteado el valor de arriendo es de USD 35 mensuales por cada usuario nominal, e incluye soporte y actualizaciones del producto.

- **Encompass** de Cincom Systems Inc. es el producto para Centros de Contacto o Atención al Cliente que puede utilizarse como herramienta de CRM (gestión de contactos, administración de campañas, base de conocimientos, workflow) permitiendo el manejo de fax, chat, email, contactos personales, etc. aunque su fuerte es la integración telefónica. Para Work Force Automation se integran a un producto de una tercera parte (Aspect de México).
- **Epicor** tiene una propuesta interesante y completa que se licencia en forma modular por usuario concurrente. Está pensada para empresas emergentes, es escalable y de fácil configuración. Cubre las áreas de venta y marketing, pero también el soporte a los clientes, con una base de conocimientos con las respuestas a las preguntas más frecuentes (eSupport). Una vez que un contacto calificado se convierte en una oportunidad, se pueden formar y administrar equipos de venta, establecer y medir metas, enviar literatura, obtener acceso a información de la competencia, generar correspondencia y predecir ingresos potenciales. Es adicional la herramienta que permite la sincronización de laptops y PALMs que trabajan fuera de línea. También dispone de un módulo para consultas a través de la Web con paquetes para clientes o proveedores (ePortal), que se cotiza por procesadores y según los paquetes de contenidos.
- **e-Synergy** es la propuesta de Exact Software como solución de Front Office para automatización de fuerzas de venta vía conexión a Internet, portal Web para los clientes, manejo de ciclos de ventas y proyectos, y gestión de documentos. No permite el mantenimiento de la información off line. Puede manejar documentos y bases de datos de conocimientos, acceso al portal por parte del cliente, manejo de proyectos y algunas otras funcionalidades orientadas a mejorar la relación con clientes y proveedores, así como a mejorar y estandarizar los procesos internos. Si bien no es un producto completo, es una fácil y rápida solución para integrarse como portal de la empresa.
- **iBaan** (Invensys) se trata de un sistema integrado para el manejo de la información de clientes de la compañía. compuesto por cuatro módulos, "Invensys CRM sales" añade y modifica información de clientes, crea y edita oportunidades de venta, asigna tareas comerciales, organiza y planifica el envío de kits de marketing a

clientes. "Invensys CRM marketing", sistema de automatización de mercadeo que planea y administra campañas y eventos de marketing, y analiza la información recopilada. "Invensys CRM configuration", permite determinar las necesidades de producto del cliente, configura soluciones personalizadas, efectúa el cálculo de precios y descuentos y genera ofertas de venta detalladas. "Baan customer interaction", sistema para el manejo de "centros de contactos", que soportado por los módulos de sales, marketing y configuración, permite interacción con los clientes a través de múltiples medios como teléfono, e-mail, fax o vía Web. Se trata de una buena herramienta para la automatización de la fuerza de venta dando la posibilidad a los vendedores de trabajar en su computador portátil y replicar sus bases de datos con un servidor central, incluso con conectividad con el Calendario de MS-Outlook y Lotus Notes.

- **IFS Sales & Marketing** es una pequeña parte de un software ERP que compete con los de clase mundial (SAP, Peoplesoft, Oracle, etc.). La empresa tiene sumo interés en entrar al mercado regional, pero el producto en particular es muy costoso para las prestaciones que ofrece (FAQ, contact management) e incluye otras que no son relevantes en este análisis (Web Store – B2C, sales configuration, document management, service management, etc.). Presenta, como valor agregado adicional, soluciones de sectores específicos.
- **Marketing Solution** es una solución solo para campañas de marketing que no incluye Workflow, y deja algunos caminos trazados para Soporte y Ventas a través de un Call Center. Ayuda a optimizar las tareas de planificación, ejecución, administración, monitoreo y análisis de campañas de marketing activo. El producto está orientado a la adquisición, incremento de la rentabilidad y el aumento del ciclo de vida de los clientes.
- **MyFactory Software** presenta un producto en arquitectura Web, con implementación muy sencilla de un CRM multilinguaje centrado en el cliente, y no en los productos. Funciona como portal para el usuario a partir de una agenda con calendario de tareas, segmentación, workflow y alarmas. Tiene previsto el funcionamiento off line con actualización Batch.

- **Pivotal** es un producto muy bueno que funciona con licencias nominadas (no concurrentes) pero el precio es elevado, al punto que ellos mismos entienden que no sería una buena idea, para el momento económico de la región. Cuenta con integración CTI (Conector CPS de Intel). Tiene las funcionalidades de toma de pedidos, captura y derivación de reclamos, reportes e indicadores, informes sobre el rendimiento de operadores, aplicaciones para utilizarlo como help desk, etc.
- **Plusoft** es líder en el mercado brasileño, y cuenta con una cartera de clientes muy importante. Entre sus principales funcionalidades se destacan: Identificación del Consumidor, Registro del Contacto, Manejo de Reclamos, Vinculación a Productos/Servicios, Calificación del Perfil de Consumidores (Segmentación), Clasificación de reclamos y tiempo total por la resolución de problemas, Tiempo máximo de resolución, Manejo de Alarmas por atrasos, Escalamiento de Problemas, Visiones estadísticas respectivas con Crystal Reports, etc. Cuenta además con un módulo de comunicación con el correo electrónico y Emisión de Cartas personalizadas, Alarma para los Operadores, Calendario automático, Noticias, Base de datos de Textos de orientación a respuestas (FAQ) y tecnología de Workflow.
- **Selligent** presenta una solución CRM que tiene módulos para todas las funcionalidades requeridas, e incluye herramientas de reporting, workflow e integración con MS-Office, en una arquitectura Web con conexión XML, integración CTI y aplicaciones para PDA. Se trata de un producto muy completo, que incluso tiene la posibilidad de replicación entre los usuarios remotos y el servidor, lo que permitiría que un agente trabaje off line y luego sincronizar la información con los datos en la empresa.

Es importante señalar que lo que aquí se ha presentado es una visión general de algunos productos, estableciendo algunos parámetros de comparación, tal como se plantearía en un caso específico, sin pretender la elección de ninguno en particular pues depende de la ponderación que de los distintos requerimientos se haga en la empresa.

En un capítulo posterior se establecen pautas más específicas para la metodología de selección de un proveedor de CRM.

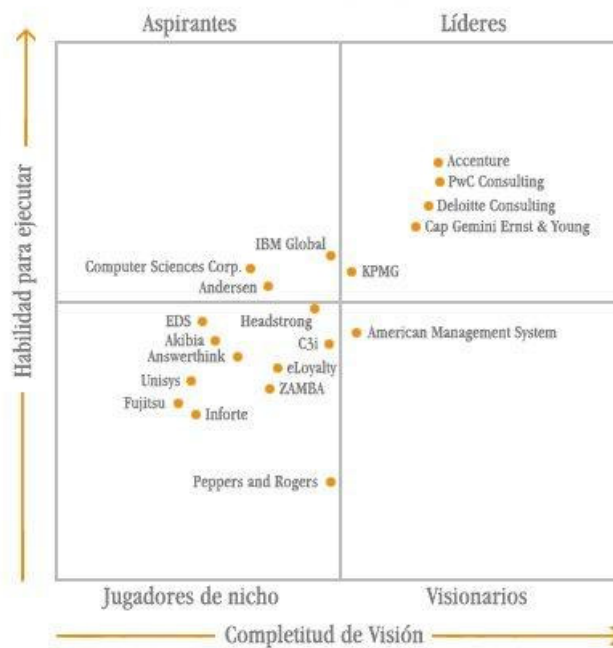
3.4. Consultoría y Soporte Técnico

Tal como se señala en un informe de Intermanagers ³³, el principal componente del TCO (Total Cost of Ownership) en las iniciativas CRM es el que tiene que ver con la provisión de **servicios** (cerca del 48% del total del programa CRM y de los gastos del proyecto), lo cual es más que el costo del software en sí (evaluado como entre el 18% y el 28% del total).

Esto lleva a que sea muy relevante la selección de quien va a acompañar la implementación del producto, pues será determinante para la obtención de los beneficios prometidos a largo plazo.

Para la evaluación de los partners del proyecto, algunos especialistas ³⁴ han desarrollado el “Cuadrante Mágico” de los proveedores de servicios de CRM, considerando las **habilidades** para llevar adelante los proyectos, y la **visión** que presentan del negocio.

Cuadrante Mágico de Proveedores de Servicios CRM
(Gartner Research, 2002)



Preparado para Estados Unidos, Canadá y América Latina

Como ejemplo, para el año 2002, se ha clasificado a Accenture con los mejores resultados, por sus fuertes alianzas con los proveedores líderes de software CRM, y con mucha experiencia en empresas de comunicaciones, alta tecnología y servicios financieros (resultante en habilidades específicas para la ejecución de los proyectos).

Otro caso de buena calificación es el de Cap Gemini Ernst & Young (CGE&Y) que se convirtió en un partner estratégico global de Siebel en 2001, y es muy fuerte en las áreas de servicios financieros, ciencias de la salud y telecomunicaciones.

American Management Systems (AMS) es el único proveedor calificado como visionario en el cuadro del año 2002. “Se introduce en el mercado CRM desde un punto de vista estratégicamente alto, trabajando con el management senior para desarrollar la visión, la estrategia y la promoción del proyecto sobre la base de las necesidades de negocio, antes de lanzarse en el desarrollo y la integración”.

Más allá del posicionamiento genérico que se establece en el Cuadrante Mágico, para su selección en cada caso particular, se deberían considerar otros factores, para asegurar que la cultura del proveedor de servicios es sinérgica con la propia, y así pues será más probable alcanzar los resultados esperados.

3.5. Casos de Éxito

Como se ha reflejado en el presente trabajo, la variedad de posibilidades que ofrece una estrategia de CRM es lo suficiente amplia como para concebir un único modelo al momento de aplicar tecnología y procesos a un caso real, y si bien no es posible encontrar una implementación original completa en Uruguay, hay una serie de empresas que han iniciado procesos que incluyen tecnologías de CRM.

Aquí se presentan tres casos claramente diferenciados, no solamente en cuanto a los sectores de la economía, ya que si bien se trata de empresas de servicios, corresponden a distintas áreas (red de cobranzas, banca y telefonía); sino también en lo que se refiere a la estrategia del negocio, las razones que impulsaron la incorporación de herramientas CRM y la forma de su implementación.

a. Programa de Fidelización en Red de Cobranzas y Pagos

En el año 1997 Abitab diseñó un plan estratégico relacionado con la viabilidad e implementación de un programa de fidelización de clientes y usuarios. Se trabajó en el comienzo con una empresa consultora brasileña, que contaba con la experiencia del programa Smiles de Pluna Varig. Actualmente el proyecto se encuentra en la etapa de lanzamiento al público de la tarjeta *Abitab Familia*.

La dirección de la empresa detectó la posibilidad de utilizar la información de sus clientes como una nueva unidad de negocios, ya que a través de un programa de fidelización podían captar datos de las transacciones que tienen con sus usuarios.

Su plan de fidelización no solo espera dar recompensas (premios por puntos) sino dar estímulos segmentados, a partir de alianzas para dar beneficios específicos en fechas puntuales.

Las principales consideraciones que se han tomado en cuenta al llevar adelante el programa de fidelización han sido:

- Confidencialidad de la información.

El dueño de los datos es el propio cliente. Hay que alinearse con los derechos del consumidor. Actualmente hay mucha sensibilidad del cliente al respecto, por lo que el uso de los datos debe ser responsable.

- Conocer las expectativas del cliente.

La gente ya no espera premios por puntos, sino que los usuarios necesitan sentirse reconocidos. En focus group se demostró que la gente quiere otras cosas, donde es importante la frecuencia de la premiación, y que no prevalezca la sensación de ser defraudados por premios inalcanzables.

- Compromiso de la Dirección.

La empresa está en el tope del crecimiento (en productos y en mercado), por lo que es necesaria una visión clara de la dirección para entender que se trata de una nueva forma de hacer negocios, y de generar barreras al ingreso de competidores. Han considerado de suma importancia encontrar elementos que permitan crecer en otras direcciones.

- Estructura para responder a exigencias de clientes.

El cliente recibe, agradece y exige. Hay que estar preparados para responder a las expectativas del cliente, pero también para resolver sus problemas, y cumplir sus exigencias.

- Involucrar a todos los sectores.

No se trata de un proyecto de marketing, ni de tecnología. Es un nuevo negocio que requiere participación de toda la empresa, por lo que se formó un equipo con gente de cada área.

- Integración tecnológica.

Se definió como un elemento clave, la integración con el sistema transaccional, por ser el corazón del negocio.

Se optó por desarrollos propios, pues el sistema principal es también un desarrollo a medida, y es política de la empresa tercerizar lo menos posible para mantener el control total sobre las aplicaciones que se utilizan. Incluso la tecnología del Call Center y la digitalización de datos quedó en manos de recursos internos. Se evitan costos altos, se garantiza el mantenimiento, y en este caso se ha concluido que esos beneficios superan el costo del riesgo de “reinventar la rueda”

b. Call Center Bancario

Si bien el proyecto “FonoBROU” del Banco de la República Oriental del Uruguay nace en el ámbito de los gerentes en el año 1996, continúa en crecimiento al haberse logrado el respaldo de la Dirección (que por ser parte del Estado, muchas veces puede llegar a ser un “lastre” para la gestión comercial).

La idea de incorporar nuevas formas de atender los requerimientos de los clientes en cuanto a información y transacciones surge como una necesidad a partir de:

- Continuar una tendencia mundial en el sector de la banca.
- Satisfacer las necesidades crecientes de los clientes.
- Reducir costos transaccionales ^{xii}.

^{xii} El costo por transacción en mostrador es de 0,50¢, a través del Call Center 0,20¢, y desde el Portal Web se estima en 0,10¢, lo que hace notoria la necesidad de incorporar tecnología al proceso de negocios.

Si bien se considera que el sistema actual ha tenido avances significativos, la situación actual del Call Center es todavía precaria según la propia evaluación de la gerencia que lidera el emprendimiento:

- Automatización muy elemental.
- Unidad de Respuesta Audible antigua (URA del año 1996).
- Sin integración Web.
- Muy pocas funcionalidades a través de la URA.
- Desarrollos propios.

A partir de la certificación de Calidad en Banca Directa y de los planes establecidos, se espera que en el corto plazo puedan ampliarse el modelo CRM no solo en cuanto a aplicaciones (incorporando un producto regional con módulos escalables), sino también en términos de procesos:

- Servicio 7 x 24.
- Solución global unificada (Internet, MobileBanking, Terminales Inteligentes).
- Verdadero banco en línea.
- e-mail seguro.
- Ruteo inteligente de llamadas.
- Segmentación.
- Campañas personalizadas.

En cuanto a las características del proyecto, los principales elementos que se destacaron fueron su planificación en cuatro etapas consecutivas, y la organización de un equipo integrado por gente de todo el banco desde distintos sectores. Esta forma de trabajar ha permitido el entendimiento con el equipo de IT a través de la unificación de criterios.

Para la gerencia de Banca Directa del BROU, los principales factores que han influido en el éxito del proyecto han sido:

- Recursos Humanos
 - Capacitación (es difícil lograr una capacitación uniforme cuando se trata de mucha gente distribuida geográficamente en todo el país, pues en general es muy costoso).
 - Profesionales (en el banco se ha logrado captar en el proyecto a profesionales de distintas disciplinas por concursos internos).
 - Migración (no es fácil disponer de recursos humanos suficientes para la etapa en que, por la migración de los sistemas, se deben tener procesos en paralelo).
 - Gestión del Cambio (no es un tema menor lograr el cambio de mentalidad necesario para una transformación de este tipo).
- Clientes
 - Aceptación (por tratarse en su mayoría de clientes pertenecientes a segmentos medios y bajos de la economía no es nada fácil la adaptación a los cambios).
- Costos del Proyecto
 - Ahorro en servicios de consultoría al capacitar recursos propios.
 - Ahorro en licencias de productos por experiencia y conocimiento de la propia gente de tecnología del banco.
- Banco Estatal en competencia con Privados
 - Reacción (la dirección política del banco y el carácter público del mismo hacen que sea más lento que otras organizaciones para incorporar cambios).
 - Planificación (otro problema es el de presupuestos muy anticipados que quitan flexibilidad a las opciones manejadas, y a los ajustes durante el transcurso del proyecto).
 - Imagen (se ha considerado una oportunidad la imagen pública en cuanto al modelo tradicional y seguro de hacer las cosas).
 - Participación del Mercado (en la actualidad posee el 50% del Mercado, y es considerado un banco grande, líder en el sector)

Finalmente algo sobre lo que se hizo hincapié fue las fases de testeo y ciclos de prueba integrales, para lo cual en cada etapa se puso a prueba un Sistema Piloto entre los propios funcionarios del Banco, y se seleccionaron algunos clientes para conformar un Grupo de Testeo que valide las aplicaciones antes de generalizarlas.

c. Contact Center de Servicio Telefónico

Movicom BellSouth implementó en Uruguay un producto de clase mundial para su Centro de Atención al Cliente, con fuerte hincapié a la integración de telefonía e informática, de manera de optimizar el uso de los recursos. Se focalizaron en la reducción de los tiempos de atención que permiten una distribución mas eficiente de los recursos, y en la excelencia en el servicio como factor de retención de clientes.

Si bien los distintos proveedores de CRM les presentaron diversos esquemas para medir el ROI en las etapas del proyecto, se vio como bastante más complejo en la práctica hacerlo con exactitud. De todas formas se armó un modelo considerando incrementos de ingresos por ventas, y reducciones de costos por eficiencia en la atención, aunque está claro que estos logros no son nunca en su totalidad consecuencia de la herramienta, pues además las acciones de administración y comerciales tienen su incidencia.

Al momento de la selección del proveedor se consideraron diversos factores (trayectoria, solidez, servicio, precio, capacidad de planificación, organización y presentación de un proyecto realizable y en plazos realistas), y se consideró importante su capacidad de planificación y experiencia en implementación y conducción de los cambios, ya que el proyecto requería la conformación de un único equipo de trabajo entre ambas empresas por un período de seis meses

Durante la implementación el proveedor tuvo acceso a toda la información necesaria y se brindó el apoyo de toda la compañía en los aspectos que fueran requeridos, bajo la consigna (formalizada) de confidencialidad.

La experiencia estuvo signada por la integración de recursos de Sistemas, Servicios al Cliente y Gestión de Calidad, en conjunto con un equipo de Tecnología y Consultoría aportado por el proveedor. De esta manera, se obtuvo el aporte de los conocimientos sobre la herramienta y experiencia del proveedor, la visión del cliente por parte de quienes utilizarían el sistema y el aporte de los aspectos técnicos de quienes luego lo mantendrían. Es así que hoy sienten que pueden trabajar de forma integral, dado que los usuarios saben qué es lo que se le puede pedir al sistema, y los

técnicos de soporte pueden brindar asesoramiento y desarrollos en cualquier aspecto técnico que se requiera.

A pesar de la participación horizontal de toda la organización, es importante que el proyecto sea liderado por el responsable del sector que luego utilizará la herramienta, por ser esa persona el cliente principal del proyecto.

Los principales problemas evaluados han sido:

- Factores técnicos
- Factores económicos
- Resistencias al cambio.

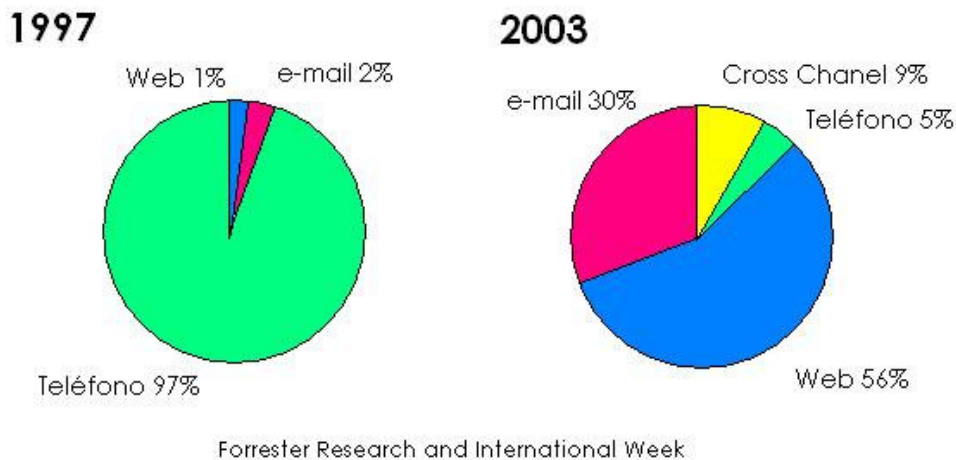
El grado de las resistencias que hacen a la cultura organizacional y sus manifestaciones dependen de una cantidad de elementos como políticas de la compañía, la cultura organizacional y el grupo al que está destinado el proyecto. A veces una empresa con un historial de permanente desarrollo y mejora continua, puede generar tranquilidad al personal debido a que los cambios son esperables, pero por otra parte puede operar como resistencia ya que se interpreta como un nuevo cambio luego que ya se habían adquirido las capacidades para manejarse de una determinada manera.

En cuanto a los beneficios la empresa destacó:

Herramientas Aplicadas	Resultados Directos	Beneficios Indirectos
Sistema CRM específico	Tiempos menores	Calidad de atención
Integración CTI	Mayor eficiencia	Mejor servicio
Herramientas de Reportes	Distribución de recursos	Retención de clientes
Visión Integral	Control de gestión	

3.6. Integración de Herramientas

Al reconocer las tendencias tecnológicas ^{xiii} que se mencionan al comienzo de este trabajo, se deberán concentrar esfuerzos en la integración de las herramientas CRM con los distintos canales de comunicación, y en particular de la telefonía con correo electrónico y los servicios Web.



Es siempre importante que en una estrategia CRM se brinde la misma atención al cliente, con independencia del canal de comunicación elegido, y en muchos casos es un factor crítico el uso del teléfono, el e-mail, el chat y otros servicios a través de Internet, al momento de generar oportunidades, vender, dar servicios y brindar la atención al cliente posventa.

Algunos **problemas** que suelen enfrentar los clientes al momento de contactarse con las empresas suelen ser similares a los siguientes:

- Una llamada a la empresa para realizar una consulta, es pasada de un interno a otro, hasta dar con la persona adecuada para resolver el problema.
- Distintas personas resuelven telefónicamente los problemas de un mismo cliente, pero ninguno conoce los antecedentes o situaciones ocurridas antes.
- Cuando un cliente hace una consulta para hacer una compra, debe repetir sus necesidades a las distintas personas que intervienen en el proceso.
- Periódicamente los prospectos o los propios clientes, reciben llamadas ofreciendo productos o servicios que la persona tiene o ya ha rechazado antes.

- Los clientes cuando realizan sus compras telefónicas son atendidos por administrativos, que desconocen si otros productos complementarios les pueden resultar interesantes.
- Los tiempos de respuesta a los problemas reportados por e-mail o a través del portal Web de la empresa, no son atendidos en los mismos tiempos que si fueran reportados telefónicamente.
- Muchas de las consultas realizadas a través del correo electrónico no tienen respuesta, o solo generan respuestas automáticas sin valor agregado.
- Las llamadas de clientes importantes caen en la misma “cola de espera” que las de los clientes comunes, por lo que no hay un servicio preferencial.
- Quien interactúa con el cliente no siempre dispone de toda la información necesaria para resolver un problema o completar una venta.
- El cliente muchas veces no es contactado por el canal de comunicación que ha establecido como preferente, ni en los horarios que le son de su conveniencia. La información no llega a tiempo pues no se utilizan los canales elegidos.
- Se recibe correo electrónico y/o folletería impresa que no se ha solicitado (SPAM), y le es confuso a los clientes encontrar en todo lo recibido, información específica para sus necesidades.
- Muchas consultas sencillas y recurrentes, requieren de la intervención de una o más personas de la empresa que enlentecen los tiempos de respuesta.
- Las comunicaciones no son personalizadas, por lo que el cliente no se siente identificado con la correspondencia recibida ni con los productos que se le ofrecen.

Hay claros beneficios de productividad que pueden lograrse a través de la **integración** de telefonía e informática en los Call Centers ^{xiv}, convirtiendo al puesto de trabajo (teléfono y PC) en una única entidad:

- | | | | | | | |
|------------------------------|------------|--------------------------|--|--|--|--|
| • Inbound Screen Pop | 10 a 20% | de mejora de performance | | | | |
| • Voice & Screen Transfer | 30 a 60% | “ “ “ “ | | | | |
| • Automatic Call Back | 10 a 20% | “ “ “ “ | | | | |
| • Data Directed Call Routing | 5 a 25% | “ “ “ “ | | | | |
| • Predictive Dialing | 100 a 600% | “ “ “ “ | | | | |

^{xiii} Gartner Group estimó para el año 2003 la migración del 80% de las transacciones a plataforma Web.

^{xiv} Cifras obtenidas a partir de estimaciones de Siemens para sus centrales telefónicas HiPath.

En general es clara la rentabilidad generada cuando se incorporan centrales telefónicas con tecnología CTI (Computer Telephone Integration) que permitan rutear las llamadas de acuerdo a perfiles (skills) de los distintos agentes, asociar a la llamada entrante una acción en el software de CRM, transferir junto con la llamada toda la información, automatizar los re-intentos de llamada salientes en caso de ocupado, y facilitar el discado predictivo para minimizar los tiempos de espera de los agentes.

Los **beneficios** económicos suelen darse por tiempos de espera más cortos, al igual que la optimización de los tiempos de conversación con el cliente, pero principalmente por dirigir cada llamada al agente correcto, desde el primer contacto.

Inbound

Modelo Tradicional

Recibir Llamada	Tomar Datos	Talk Time	Trabajo Administrativo	Tiempo Muerto
improductivo		tiempo productivo		improd

Tecnología CTI

Validar Cliente	Talk Time	Trabajo Administrativo	Tiempo Muerto
improd	tiempo productivo		improd

ROI

Outbound

Modelo Tradicional

Quien?	Acceso CRM	Agenda	Discar	Busy o N/D	Talk Time	Trabajo Administrativo	Tiempo Muerto
improductivo					tiempo productivo		improd

Tecnología CTI (discador en pantalla)

Quien?	Acceso CRM	Agenda Discar	Busy o N/D	Talk Time	Trabajo Administrativo	Tiempo Muerto
improductivo				tiempo productivo		improd

ROI

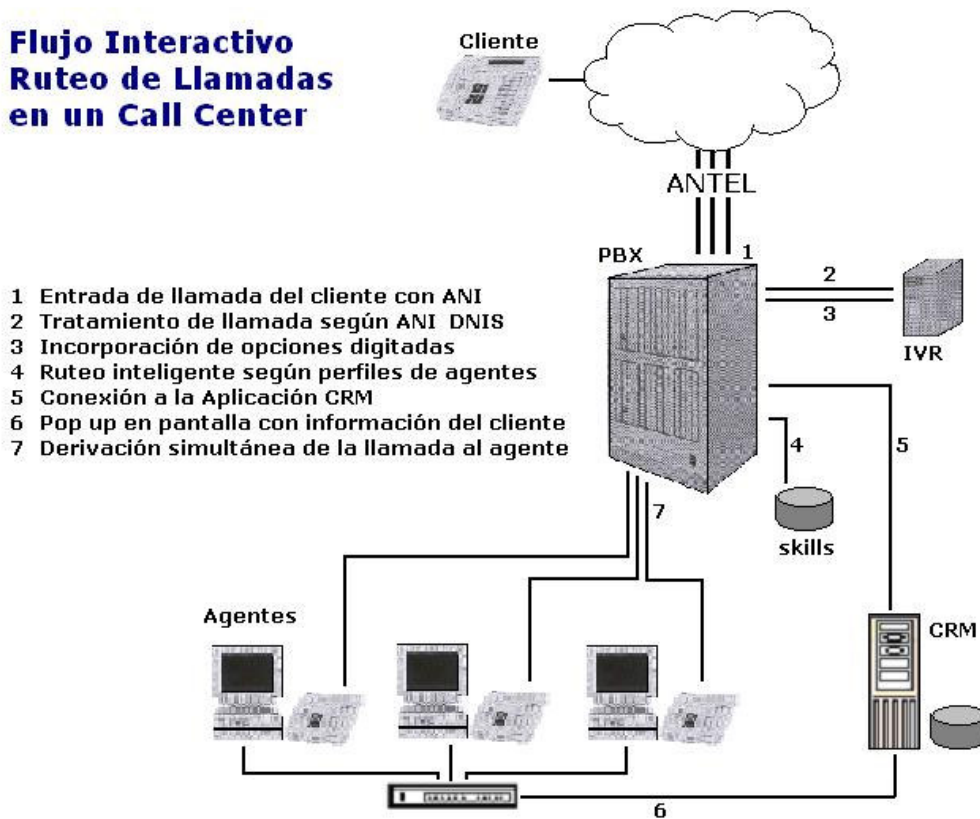
Tecnología CTI (con discado predictivo)

Validar Cliente	Talk Time	Trabajo Administrativo	Tiempo Muerto
improd	tiempo productivo		improd

ROI

De esta manera hay beneficios reales al incorporar tecnología para telefonía, que se pueden incrementar significativamente al establecer un modelo tecnológico que integre, además, las herramientas de software para CRM.

Flujo Interactivo Ruteo de Llamadas en un Call Center



Sobre esta estructura planteada, con capacidades avanzadas de la Central Telefónica (PBAX) ^{xv} e integración informática, pueden incorporarse un conjunto de herramientas adicionales que maximizan los resultados al momento de establecer contactos con los clientes (procesos más económicos y mayor eficiencia en la comunicación):

- **IVR** (Interactive Voice Response). A partir de un sistema de voz digitalizada permite interactuar con el cliente, digitando opciones en teléfonos de tonos.
- **Screen Pop**. Pone en pantalla un conjunto de datos de la llamada entrante (ANI, DNIS ^{xvi}, datos digitados por IVR) e información obtenida de la base de datos.
- **Skills-based Routing**. Las llamadas se direccionan al agente más adecuado según los datos de la llamada y los perfiles de los agentes disponibles que se han almacenado en tablas internas de la Central Telefónica.

^{xv} Private Branch Automatic Exchange permite gestionar la totalidad del flujo de llamadas de la empresa.

^{xvi} Automatic Number Identification (número desde el cual se realizó la llamada). Dialed Number Identification Service (número por el cual ingresó la llamada).

- **Mensajería Celular (SMS)** ^{xvii}. La evolución de la telefonía móvil abre un sinnúmero de opciones para continuar la integración con otros canales, de acuerdo a las preferencias de los clientes. La tecnología actual brinda más prestaciones (además del tradicional servicio de voz) y aplicaciones de datos para entretenimientos, noticias, publicidad, deportes, etc. y especialmente la mensajería multimedia para el envío y recepción de datos (con una velocidad de acceso 3 veces mayor que la actual CDPD).
- **Sincronización con PDAs.** La posibilidad de brindar información a clientes, que pueda volcarse a organizadores personales, como aquellos con tecnología PALM, es una forma de derribar barreras entre la empresa y sus clientes.
- **Correo Electrónico.** Las soluciones CRM deben disponer de un servidor propio de correo o garantizar la integración con los sistemas de uso generalizado en las organizaciones (MS-Outlook, Lotus Notes).
- **Listas de Distribución.** Como parte de la integración con el correo electrónico, es muy conveniente disponer de las herramientas que permitan el envío masivo de correo electrónico personalizado ^{xviii}, para brindar información por segmentos.
- **Mail Merge con Metacampos.** Si se pretende personalizar la atención, es importante que se puedan combinar modelos de correspondencia estructurada, con información de las bases de datos propias del CRM y de los sistemas transaccionales.
- **Newsletters.** Como se mencionaba en el comienzo del trabajo, los beneficios que pueda obtener la empresa, surgirán del valor que se pueda agregar a los productos o servicios que se comercializan, y en particular el envío periódico de boletines de noticias segmentados o individualizados por las preferencias de los clientes es un buen ejemplo de tecnología aplicada a la estrategia del negocio.
- **Portal Web.** El sitio en Internet de la empresa puede convertirse en la plataforma para que clientes, proveedores y distribuidores, obtengan por si mismos la información que necesiten, en el momento adecuado. Como por ejemplo: listas de precios personalizadas, configuración de soluciones, catálogo de productos, repositorio centralizado de documentación, cartelera electrónica, etc.

^{xvii} Short Message Service, disponible con la tecnología GSM (Global System for Mobile Communication) de telefonía celular en bandas de 850 MHz y 1900 MHz. Se estima que para el año 2006 la cantidad de abonados atendidos por redes GSM alcanzará más de 1.500 millones a nivel mundial.

^{xviii} Greg Barron (Harvard Business School) recientemente ha publicado un trabajo intentando dar respuesta a “Por qué los e-mails son ignorados” (HBSWK 01/03/2004), donde establece que hay una *difusión de la responsabilidad* cuando se envía un mismo e-mail a más de un destinatario. Se entiende que a más gente, menor *proporción de responsabilidad*, y lo que es peor, el uso de *undisclosed recipients* (destinatario oculto) hace que, quien recibe el e-mail, no se sienta identificado en lo más mínimo.

A modo de ejemplo podrían utilizarse algunas de las **herramientas** mencionadas para resolver los problemas listados al comienzo de esta sección, en una situación donde se implemente una solución integrada de Informática y Telecomunicaciones.

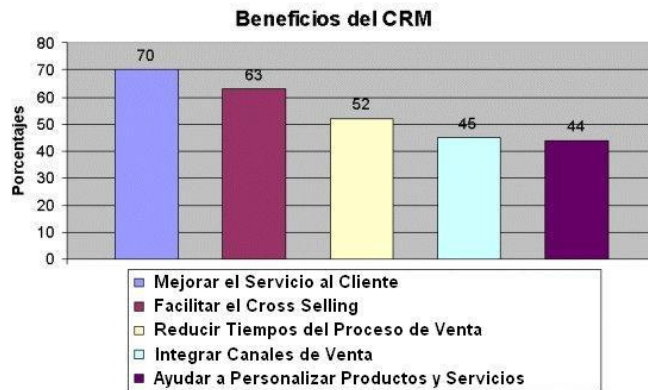
Problema	Situación Deseada	Herramientas
Las llamadas pasan por varios internos hasta dar con la persona adecuada.	Quien recibe la llamada es el agente con el perfil necesario.	Ruteo inteligente de llamadas (agent skills-based routing).
Los distintos agentes no conocen los antecedentes de cada problema.	Todos los contactos se registran, y se accede fácilmente a la información.	Historial de Contactos. Alarmas y Lista de pendientes de fácil acceso en pantalla.
Se deben repetir los requerimientos a distintas personas.	Los requerimientos quedan documentados y la información está disponible.	Posibilidad de adjuntar información a los contactos. Flujo de llamada paralelo al de datos (Teléfono & PC).
Existen llamadas repetidas para ofrecer productos o servicios.	Se conoce el estado de los productos para cada cliente.	Base de datos centralizada. Segmentación.
No se ofrecen a los clientes productos complementarios.	Procedimiento claro para cross-selling.	Scripts de ayuda (screen pop up). Business Intelligence.
Los tiempos de respuesta son diferentes según el canal de comunicación.	Hay independencia del canal de comunicación, en cuanto a la calidad de la respuesta.	Gestión unificada multicanal.
Las consultas a través del correo electrónico no tienen la respuesta adecuada.	Todo contacto se aprovecha para agregar valor.	Circuitos preestablecidos para respuesta de e-mails.
Las llamadas de clientes importantes no tienen un servicio preferencial.	Existe atención diferencial de clientes VIP.	Ruteo inteligente de llamadas (ANI, DNIS).
A los agentes les falta información útil durante el contacto con el cliente.	Cada agente accede a toda la información, en una visión de 360 grados del cliente.	Módulos CRM que cubren el ciclo completo del cliente. Repositorio centralizado de documentación

Problema	Situación Deseada	Herramientas
El cliente no es contactado por el canal de comunicación que ha establecido como preferente.	Las comunicaciones son por el canal, con la frecuencia, y en el momento acordado con el cliente.	Mensajería celular (SMS). Cartelera electrónica. Portal Web.
Los clientes reciben información genérica y correo catalogado como SPAM.	Se envía a los clientes información específica de acuerdo a sus necesidades.	Mailing por segmentación.
Muchas consultas sencillas y recurrentes requieren la intervención de una o más personas.	Las consultas sencillas son resueltas por los propios clientes directamente.	Self-services en el Portal Web (listas de precios, configurar soluciones, catálogo). IVR (7 x 24). Sincronización con PDAs.
Las comunicaciones a clientes no se han personalizado.	Las comunicaciones son individualizadas según las necesidades de los clientes.	Mail Merge con Metacampos. Newsletters.

3.7. Otras Herramientas de Gestión Estratégica

Como vimos, hay muchas herramientas que tienen que ver con las mejoras que un sistema CRM puede generar en lo que tiene que ver con la atención de clientes y la integración de los canales de comunicación, pero se debe tener en cuenta que el objetivo es maximizar los beneficios de la empresa, y no simplemente lograr una mayor satisfacción de los clientes, por lo que a todos los esfuerzos de una mejor atención, hay que sumarles herramientas que permitan capitalizar estas mejoras.

Cuando se le pregunta a los gerentes que expectativas tienen respecto a los beneficios que se pueden lograr a partir de una estrategia CRM, generalmente se destacan las mejoras en el servicio, las posibilidades de aumentar las ventas y de optimizar los procesos.



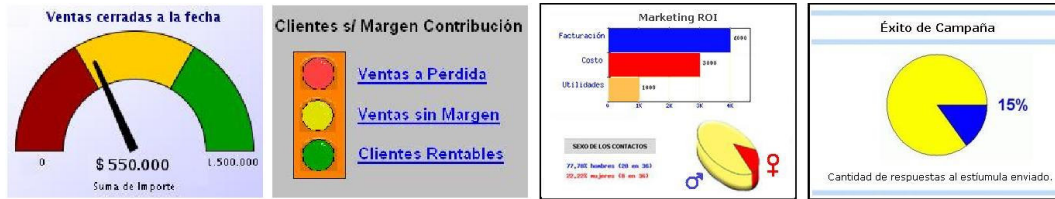
CRM- forum - Hatton Blue, 1999.

La idea, tal como se planteó desde el comienzo, es cubrir el ciclo completo del cliente ³⁵: **Prospección** (Relevamiento del mercado para averiguar datos reales y actualizados sobre cualquier aspecto que nos interese), **Promoción** (Comunicación segmentada y focalizada con el propósito de hacer conocer un producto o servicio, alguna de sus cualidades, nuevas condiciones comerciales o nuevas capacidades técnicas), **Venta** (Acciones de negociación y definición de acuerdos sobre el precio, plazo de entrega, forma de pago, impuestos, etc.), **Cobranza** (Recolección, depósito y transferencia del importe correspondiente al producto o servicio vendido), **Entrega** (Envío del producto adquirido o aviso a quien corresponda para que se encargue de la entrega física del mismo) y **Seguimiento** (Acciones de contacto posteriores a la venta con el propósito de mantener y enriquecer el vínculo formal y emocional establecido).

Es relacionado con las mejoras en los procesos de comercialización y la necesidad de aumentar las ventas, que se asocian a los productos CRM que se analizaron un conjunto de herramientas para la gestión comercial.

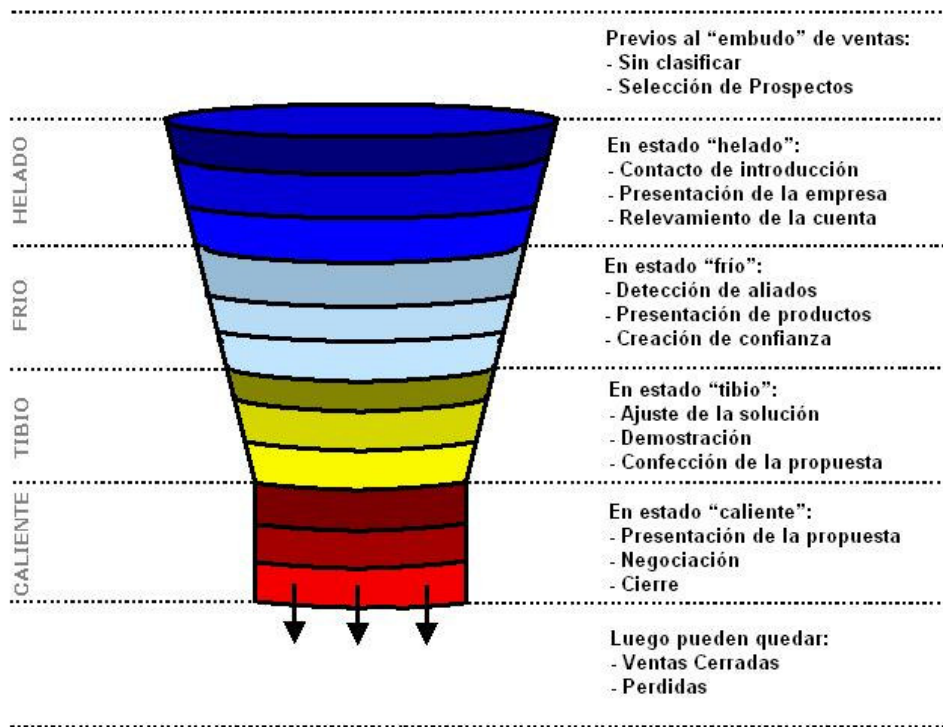
Por un lado encontramos elementos de **planificación** (presupuestos de venta, análisis de demanda esperada en base a herramientas OLAP, asignación de cartera de clientes a ejecutivos de cuenta, segmentación, etc.), y por otro aquellos que tienen que ver con el **control** concomitante de la estrategia comercial (alarmas, semáforos, metodologías de seguimiento de prospectos, gráficas, etc.).

Aquí se presentan algunos ejemplos gráficos de herramientas útiles para el control de la estrategia comercial, que en muchos productos se incluyen:



Complementando estas herramientas de control, Siebel por ejemplo, incorpora al CRM su metodología TAS (*Target Account Selling*). Otros utilizan el modelo *SPANCOF* (siglas en inglés para definir siete fases: contacto, cliente potencial, enfoque, análisis de las necesidades, conclusión, pedido y seguimiento), y en el caso del desarrollo uruguayo Autosell se ha optado por incorporar un embudo de ventas en base a los conceptos de “*Strategic Selling*” de Miller & Heiman.

Embudo de ventas



Pipeline - “Strategic Selling”, Robert Miller y Stephen Heiman - 1995

Otro elemento que generalmente se incluye es la valoración de los **clientes** (Customer Scoring) según el historial de ventas, como herramienta de segmentación. Los parámetros propuestos por Miller y Heinman son:

- "Frescura" Calificación según la antigüedad de sus últimas compras.
- "Frecuencia" Periodicidad de las compras.
- "Volumen" Importe total de las compras en el último año.
- "Rentabilidad" Ventas menos Costos de las compras en el último año

Así cada cliente será valuado automáticamente, en función de la puntuación resultante de cada uno de los parámetros, para que los ejecutivos de cuenta puedan focalizarse en los clientes mejor valuados, o recuperar clientes con niveles de valoración inferiores.

Completando esta revisión de funcionalidades que se encuentran en los productos analizados, es conveniente destacar la importancia que últimamente han tenido los dispositivos móviles y en particular la **tecnología WAP**, como forma de tener los datos en todo momento y en cualquier lugar.

Ya que las redes inalámbricas y el acceso a Internet aún no se puede considerar totalmente generalizado para dispositivos móviles en nuestro país, suele ser importante la capacidad de sincronizar^{xix} que tenga el CRM, sin necesidad de trabajar online. Los datos se deben poder intercambiar entre sitios, y contra una base de datos central, para que un vendedor o el propio cliente pueda acceder a la información cuando la necesite o registrar datos al final del día de trabajo en forma batch.

^{xix} Conectar fácilmente sitios remotos y usuarios de computadoras portátiles a la información centralizada.

4. Implementación de CRM

4.1. Proceso de Implementación

La experiencia indica que es de suma importancia dividir el proyecto en **fases** gestionables con objetivos a corto plazo, de manera que los resultados sean visibles y estimulen el proceso. Además es más factible el éxito del proyecto cuando el **alcance** está claramente limitado, y el objetivo principal se puede alcanzar ajustando las actividades sobre la marcha.

Otro elemento que es muy relevante considerar en la evaluación de los productos, pues condiciona esta estrategia de implementación, es el carácter **escalable** de la solución elegida. Se debe procurar un producto y en consecuencia un proyecto, que permita su implementación por etapas que, en si mismas, generen resultados completos y se pueda evaluar su impacto en la organización.

Se han de preferir implementaciones pequeñas, que han sido las más exitosas^{xx}, y se debe apuntar a reducir lo más posible el **tiempo** de proyecto. Hay que considerar que, un proyecto que se demora en el tiempo, puede significar la inutilidad de la solución por haber cambiado la estrategia o los objetivos de la empresa.

4.2. Gestión del Proyecto

No se debería iniciar un proyecto cuando no exista una **visión** estratégica definida y comunicada a la organización, **compromiso** de la alta dirección y las áreas de negocio, o claras señas para el **cambio cultural** en la empresa. De poco sirve implementar nuevas herramientas informáticas, si no se las acompaña de un cambio radical en el enfoque de relación con los clientes.

Se recomienda empezar el proyecto **conociendo y entendiendo a los clientes**, para montar una solución CRM a partir de sus preferencias, y no a partir de la perspectiva de la organización. Una vez conocido el objetivo se podrá hacer una **propuesta de valor** que se espera del CRM, y un **plan de negocio**, con indicadores que permitan evaluar el éxito de esta propuesta de valor.

^{xx} 64% de los proyectos exitosos son incrementales y con pilotos – CIO Research, Diciembre 2000.

Una vez definido claramente qué es lo que se espera lograr de la estrategia de CRM, y habiendo identificado donde se generará el valor para el cliente y para la organización, se podrá comenzar la **evaluación de los procesos de negocios**, estableciendo en forma diferenciada cómo se hacen las cosas actualmente (*As is*) y cómo se espera que la empresa funcione en el futuro (*To be*).

El paso siguiente es la **definición de las herramientas y funcionalidades** necesarias para llevar a cabo los cambios, y la elección del producto adecuado y los partners de negocio para su implementación.

Al comenzar el proyecto en si mismo (asignar tareas y responsabilidades, tiempos e indicadores de avance) se deberá **evaluar el riesgo**, y establecer las medidas contingentes que sean necesarias para mitigar las limitaciones al éxito.

En esta estrategia de implementación se procura cumplir con la visión piramidal³⁶, que algunos autores determinan como crítica al momento de impulsar proyectos de CRM, ya que se entiende como crucial que se comience desde la visión de la empresa, se vuelque esa estrategia a los procesos y personas, y finalmente se aplique a las tecnologías de la información. Una vez más se trata de utilizar herramientas tecnológicas para objetivos estratégicos, y no la mera automatización de procesos.

Un factor preliminar será la selección del equipo humano que llevará adelante el proyecto. Si bien la cantidad de participantes y la diversidad de responsabilidades dependerá del tamaño de la organización y la complejidad del proyecto, en todos los casos se hace imprescindible la participación tanto de representantes de negocios, como de las áreas técnicas.

La gente de tecnología no debería definir los procesos de negocios, así como los de negocios no tendrían por qué evaluar la tecnología subyacente a la solución. Una posible estructura del equipo de implementación (optimizado y balanceado) es la que se presenta a continuación en base a opiniones de autores³⁷ y metodologías de diversos proveedores de soluciones CRM.

4.3. Equipo de Proyecto

Líder de Proyecto: Lo ideal es que fueran dos, surgidos de las áreas de negocios y de tecnología para co-liderar el proyecto (por un lado la definición funcional de requerimientos, así como las tácticas y procesos requeridos, y por otra parte el soporte tecnológico para los aspectos relacionados con automatización, interfaces y seguridad). Conformen sus responsabilidades: el seguimiento del avance del proyecto, el manejo de los recursos de la empresa, la coordinación con los equipos de trabajo, consultores y proveedores, la aceptación de cada etapa como finalizada, y la aprobación de los documentos elaborados. También debe jugar un papel relevante en la motivación del equipo y en la resolución de los conflictos.

Equipo Funcional: Son los dueños de la información, y determinan en detalle los objetivos y las funcionalidades requeridas. En términos generales los usuarios clave participan en función de las necesidades del proyecto aportando su experiencia y conocimiento de las actividades y los requerimientos de cada una de sus áreas.

Equipo de Tecnología: Su rol es de suma importancia para definir elementos como la arquitectura, la integración con los demás sistemas, la administración de los datos, y el soporte a usuarios finales.

Comité de Ejecutivos: Es conveniente que altos ejecutivos y los principales gerentes, supervisen el proyecto y sirvan de ayuda en la remoción de obstáculos. Cumplen el doble rol de facilitadores del proyecto y estrictos controllers de calidad. En ciertos casos puede estar liderado por uno de los gerentes o el CEO de la empresa que oficie de sponsor, impulsando internamente el proyecto.

Consultores: Serán quienes aporten su conocimiento y experiencia específica en proyectos de este tipo, ya que si bien la empresa tiene el conocimiento de los procesos y ha definido la visión estratégica del tema, seguramente no conoce las características particulares de un emprendimiento de estas características. Como parte de su trabajo es importante que se encarguen de definir y administrar el Plan de Trabajo, coordinen la disponibilidad de los recursos involucrados en el proyecto, controlen el alcance, y procuren el éxito de la implementación.

Proveedores: Su aporte será en cuanto al software y hardware utilizados, y se ha de tener mucho cuidado en no confundir los aportes de consultoría de los expertos en la tecnología, con respecto al valor agregado de los consultores en proyectos y en negocios que se mencionaban antes. Los proveedores optimizarán el proyecto de acuerdo al producto que ofrecen, y no necesariamente a las necesidades de la empresa. También tienen un rol primordial al establecer los ambientes apropiados para desarrollo, entrenamiento y producción, y al extrapolar los resultados en los escenarios de prueba respecto a la performance general del software y de las integraciones.

4.4. Etapas del Proyecto

Lanzamiento: Se trata de una reunión para presentar los Equipos de Proyecto, el Proveedor de CRM y el partner en Consultoría, así como también informar de los objetivos del proyecto, la metodología de trabajo, y los roles esperados para cada integrante. En esta reunión se presenta un **Plan General de Actividades**, que surge luego de evaluar requerimientos generales, factibilidad y riesgos, y al definir el proyecto en si mismo.

Instalación: Se instala la versión estándar del software de CRM (generalmente en un ambiente de desarrollo, con características idénticas al que luego se va a utilizar en el ambiente de producción). Es importante que participe el Equipo Técnico de la empresa para quedar capacitado en cuanto a la instalación en el servidor, y las características de la instalación en los puestos de trabajo. En esta etapa también se realizan pruebas técnicas con operaciones de lectura y escritura sobre la base de datos, para verificar el correcto funcionamiento, y se valida el **Manual de Instalación**, documentando los errores detectados y las especificaciones en cuanto al Sistema Operativo y el manejador de Base de Datos.

Capacitación Básica: Los usuarios clave y demás integrantes del equipo de proyecto se han de capacitar en cuanto a las funcionalidades de la herramienta de CRM elegida, para que puedan determinar con mayor precisión el alcance y luego puedan capacitar a los demás usuarios. El proveedor deberá proporcionar los **Manuales del Producto** y el material utilizado en la capacitación.

Análisis y Relevamiento: Se mantienen reuniones de trabajo para definir el Plan de Trabajo con fechas y tiempos de cada tarea y la periodicidad de las reuniones de avance para el control del Plan, confeccionando así el **Plan de Proyecto**. La idea principal es la creación de un modelo con los principales procesos de negocios, la definición de usuarios (cantidad de licencias necesarias) y la forma en que se dará satisfacción a las necesidades de la empresa. El resultado de esta etapa es además la elaboración de un **Documento de Alcance** en base a este relevamiento.

Parametrización: Se trabaja junto a los usuarios clave, para personalizar la herramienta de CRM de acuerdo a los requerimientos establecidos anteriormente. Se crean también los usuarios y perfiles de acuerdo a lo especificado en el alcance. El documento que se genera en esta etapa es el **Manual de Usuario** describiendo la customización, y los ciclos de pruebas funcionales que se deberán instrumentar.

Construcción de Integraciones: Se realiza un análisis detallado de las integraciones necesarias, y se establecen las especificaciones técnicas para que el proveedor desarrolle los componentes de integración necesarios. Se efectúan pruebas unitarias y se definen los casos para el ciclo de pruebas. Deben documentarse las **Especificaciones de Desarrollos** y las **Condiciones del Ciclo de Pruebas** a realizar.

Ciclo de Pruebas: Se deberán realizar las pruebas establecidas tanto para los aspectos funcionales como para las integraciones, realizando los ajustes que sean necesarios a la parametrización. Una vez completadas las pruebas de aceptación, se puede elaborar el **Documento de Aprobación**.

Puesta en Marcha: Consiste en la preparación del ambiente de producción, la capacitación a los usuarios finales, y el lanzamiento oficial para toda la organización. Es conveniente la presencia del equipo de proyecto (usuarios clave, consultores y representantes del proveedor) para dar apoyo a los usuarios que comienzan a usar la nueva herramienta, y revisar todos los puntos que sean necesarios para validar la transferencia de conocimiento.

4.5. Integración con Sistemas Legados

Como regla general se recomienda integrar solo la información que realmente sea crítica, ya que el ajuste de las herramientas de CRM a otros sistemas, requiere de mucho esfuerzo y los beneficios que genera no siempre son claros.

4.6. Integración Telefónica en Call Centers

Ya hace muchos años, que las empresas que desarrollan centrales telefónicas realizan importantes esfuerzos de desarrollos para la integración de sus equipos con aplicaciones, y en particular en el área de Call Centers se han preocupado por que los beneficios de las tecnologías de comunicación se sumen a los de las soluciones CRM.

Como se mencionó antes, las tecnologías aportan importantes mejoras en la comunicación con el cliente cuando se cuenta con herramientas integradas de telefonía e informática, pero al momento de la implementación en cada caso concreto se deberá evaluar con cuidado la necesidad real de tal integración, las capacidades de las tecnologías disponibles, y el margen de rentabilidad que se puede llegar a obtener.

Las necesidades de integración dependerán en general del volumen de transacciones que se deberán procesar en el Call Center, la complejidad de las actividades, las posibilidades de automatización de las tareas, así como de elementos culturales de los clientes y la empresa.

En la mayoría de los casos la posibilidad real de integrar un producto de CRM con la Central Telefónica dependerá de las capacidades que disponga la Central Telefónica, ya que en la mayoría de las empresas uruguayas aún no se han hecho inversiones relevantes y por lo tanto la tecnología en uso puede no disponer de funcionalidades suficientes.

Finalmente se deberá evaluar con cuidado el retorno asociado a la integración ya que generalmente los beneficios se corresponden a disminución de horas / hombre, y en la actualidad esa reducción de costos (en términos monetarios) puede no ser significativa.

Es importante recordar que el principal objetivo de la estrategia CRM es lograr una atención individualizada, y la automatización de las comunicaciones puede sentirla el cliente como una despersonalización del contacto, y por lo tanto no sumar en cuanto a los beneficios indirectos de satisfacción y fidelización.

4.7. Gestión del Cambio

Las principales barreras a las que se enfrenta un proyecto de estas características tienen que ver con: cultura, expectativas e infraestructura.

En lo que tiene que ver con **barreras culturales**, se deberá realizar una verdadera administración del cambio, que implica gestionar la resistencia natural al cambio y promover el cambio efectivo, ya que muchas veces esa resistencia se transforma en la postergación del proyecto o en la reducción de su alcance a la mínima expresión en pos de evitar el impacto en la organización. Las barreras culturales se podrán derribar una vez que involucremos realmente a los usuarios y a los clientes, demostrando los beneficios reales para la organización y el impacto en la satisfacción del cliente.

Otro aspecto importante es el de las barreras que surgen por **expectativas** sobredimensionadas, tanto de usuarios como de clientes, es por eso que el manejo de las expectativas internas (usuarios y equipo de proyecto) y externas (clientes) debe realizarse con un buen “mapa de ruta” que clarifique hacia donde se pretende llegar y el camino que se estableció para llegar a esos objetivos, y por otra parte se hagan esfuerzos importantes de comunicación durante todo el proyecto.

Finalmente se deberá vigilar la existencia de barreras de **infraestructura**, en cuanto es común que en las empresas existan “chacras” o “silos” de información y poder, que teman por su subsistencia una vez que se implemente un sistema de información de este tipo. Los esfuerzos por generar integración entre los sectores, deberán estar acompañados por actividades de interacción entre los responsables y los involucrados.

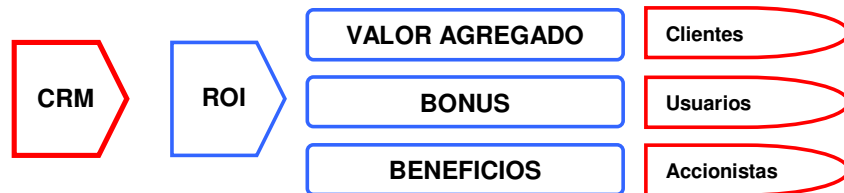
Como todo proceso de cambio importante, se requiere un compromiso claro de parte de la dirección estratégica de la empresa, por lo que la existencia de un sponsor del proyecto que valide y empuje los nuevos procesos ayudará a reducir las barreras que surjan.

Se debe recordar que un sistema CRM requiere manejar **datos** de los clientes, para poder convertirlos en información útil al momento de la toma de decisiones y la planificación estratégica (personalizar productos ofrecidos, segmentar las acciones de marketing, individualizar la atención, anticiparse a las necesidades, etc.). Para captar datos de los clientes generalmente hay dos caminos que se deben transitar en forma conjunta: por un lado está la información que se genera durante el propio proceso comercial, y por otra parte la que se solicita expresamente al cliente para que la brinde en forma voluntaria. Si bien la automatización facilita el almacenamiento de los datos recolectados en los procesos, sigue siendo importante el volumen de información que necesariamente se debe solicitar al cliente, y a su vez este deberá tener una visión clara de que beneficios le generará compartir esos datos con la empresa. La premisa básica es que quien da información debe recibir algo a cambio, y por lo tanto el modelo que se trace en este sentido debe procurar la generación de valor para el cliente.

A su vez la **calidad** se percibe como la diferencia entre la idea conceptual y el producto real, lo que hace importante ver que es lo que necesita el cliente (requerimientos a partir de su idea conceptual), y a su vez que es lo que el cliente percibe de nuestra propuesta de valor (percepción del producto). Una herramienta de CRM no solo deberá ofrecer beneficios a la organización en forma directa, sino que también deberá agregar valor al cliente (servicios con mayor calidad percibida) de manera que este ofrezca la información necesaria para aumentar el ciclo de vida del cliente en la empresa.

A la interna de la organización, no es conveniente intentar convencer a los usuarios de las ventajas de una solución CRM a partir de la promesa de que hará el “trabajo más fácil”, pues no es un efecto real. En términos generales: más información implica mayor cantidad de datos, y por lo tanto mayor trabajo para registrarlos. La verdadera razón del cambio es la creación de **valor** en la organización, ya sea para sobrevivir o crecer. Es una necesidad de la empresa, que de no llevarse adelante terminará perjudicando a quienes forman parte de la organización.

Como medida adicional al esfuerzo realizado por quienes participan de este emprendimiento, es conveniente devolver los beneficios a todos los involucrados: clientes, empleados y accionistas. Los porcentajes pueden variar en cada caso, pero sería recomendable que todos obtengan parte de los resultados generados.



No se trata de realizar un **cambio** en la organización (lo cual está asociado a algo abrupto, de corto plazo, que solo piensa en los resultados específicos y por lo tanto es singular y se puede revertir), sino crear un proceso de transformación como plantea L.Schvarstein, que piense en el largo plazo con impacto sobre la actitud mental, y establecido en forma de actividades continuas que lleven adelante el nuevo modelo como una opción y no una imposición.

Para eso se requiere establecer **objetivos** claros (propósito), definir las **relaciones** necesarias (roles de las personas involucradas) y asignar los **recursos** suficientes (principalmente en lo que tiene que ver con la prioridad en las tareas y la comunicación de responsabilidades nuevas).

La **resistencia** al cambio debería evaluarse, según William F. Brendler, como algo positivo durante el proceso de implementación pues es energía e información valiosa. Es la manera de decir “no tan rápido, déjenme entender el cambio”, lo cual es mucho mejor que el desinterés, pues puede transformarse esa energía en un comportamiento positivo. Además hay que prestar atención a lo que la gente opina, y aprender durante el proceso para el paso siguiente.

5. Recomendaciones

5.1. Alineación Estratégica

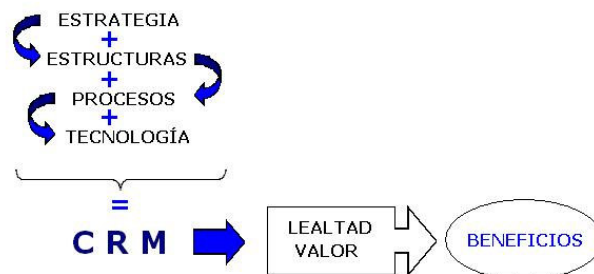
Tanto al entrevistar a consultores especializados, como a los propios usuarios que han estado involucrados en procesos de implementación de CRM, siempre el primer elemento que se destaca es la necesidad de asegurar un **compromiso** de la dirección de la empresa para el éxito del proyecto.

CRM no es solo tecnología, ya que se trata de re pensar la empresa desde el punto de vista de quien es el foco del esfuerzo en pos de la obtención de resultados: el cliente. Es por esto que es imposible pensar en la implementación de una solución de este tipo, sin que exista previamente una definición **estratégica** que dirija las acciones de gestión en tal sentido.

Si bien las necesidades puntuales pueden surgir de requerimientos específicos de distintos sectores (Workflow para el Servicio de Atención al Cliente, Help Desk para la gestión de reclamos, Calificación de prospectos y clientes para el Departamento Comercial, etc.), la principal clave del éxito está en que se trate de un proyecto alineado con la **misión** de la empresa y con las directivas estratégicas definidas por la alta gerencia.

No se trata de implementar una herramienta tecnológica simplemente, ya que CRM no es algo que se pueda comprar. Habrá que revisar **procedimientos internos**, se tendrán que canalizar **recursos** adicionales para un mejor uso del tiempo del personal involucrado, y sin lugar a dudas habrá que involucrar a todos los **recursos humanos** para actuar de acuerdo a esta nueva filosofía.

Es la dirección de la empresa la que, asignando recursos, indicando políticas y estableciendo una visión, la que permite convertir el uso de una tecnología de este tipo, en un verdadera acción estratégica.



5.2. Aporte de las Tecnologías de la Información

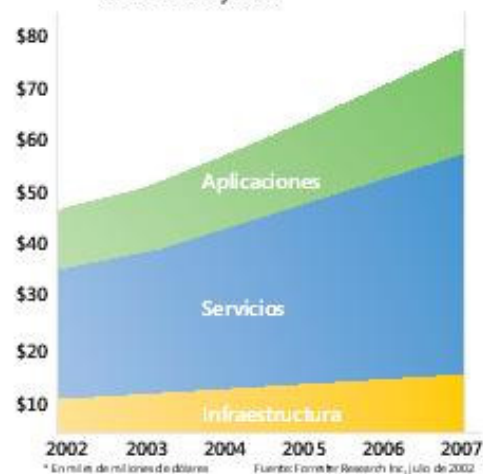
Hasta hace un tiempo la innovación tecnológica se había convertido en un fin en si misma, y en algunos casos llegó a convertirse en el principal factor de la dirección de los negocios. En realidad las tecnologías de la información y las comunicaciones deben facilitar e impulsar la actividad de la empresa, abarcando tres aspectos diferentes ³⁸:

- Suministro y **soporte** de infraestructura ^{xxi}
- Definición, **optimización** y automatización de procesos
- Servicios de aportación de **valor** al negocio

Si bien las herramientas que se han propuesto requieren de un importante soporte tecnológico para el manejo de grandes volúmenes de información y la gestión en tiempo real de datos centralizados, la importancia del CRM en la empresa debe focalizarse en los últimos dos aspectos.

Por un lado es importante lo relacionado con los procesos operativos que garantizan el acceso a la información, y determinan en cierta medida la eficiencia en la relación con el cliente ³⁹. Pero por sobre todas las cosas, hay que buscar el aspecto diferencial de estas tecnologías como generadoras de valor para la organización (a nivel interno: facilitadora de las acciones estratégicas; y a nivel externo: en relación directa con los objetivos del negocio).

Forecast: Previsión de ventas globales de CRM entre 2002 y 2007*



Incluso dentro del presupuesto para la implementación de una estrategia de CRM hay que dar la importancia que le corresponde a los servicios de consultoría de negocios, pues existen elementos diferenciadores del éxito del proyecto en esta área.

^{xxi} Según McKinseng el 69% de los presupuestos de TI se utiliza para administrar y dar soporte a la infraestructura existente, quedando solo el 31% para inversión en nuevos proyectos que agreguen valor.

5.3. CRM Operacional y Analítico

Como se presentó en este trabajo, hay más de una visión de CRM en cuanto a los aspectos que cubre: Colaborativo y Operacional (asociados a la gestión de procesos) y Analítico (vinculado a la elaboración de la información).

Si lo que se necesita es un **CRM Analítico** (explotación y análisis de la información de los clientes), se deberán buscar herramientas que permitan el Business Intelligence (Data Warehouse, Data Mining), de manera de poder almacenar grandes volúmenes de datos de distintos procesos de la empresa, y detectar patrones de comportamiento, generando las acciones comerciales diferenciadas que sean necesarias.

En cambio si las necesidades definidas para la empresa tienen más que ver con los procesos de servicio al cliente, gestión de pedidos, automatización de las acciones de marketing o la fuerza de venta, lo que se deberá buscar es un **CRM Operativo**, con mayor o menor integración a los sistemas transaccionales y con utilidades para el contacto directo con el cliente.

Es importante entonces, diferenciar cual es el foco y el alcance de los productos que se ofrecen como CRM, en procura de que se alineen con la visión estratégica de la organización. Es conveniente que se defina claramente por donde empezar, y no pretender resolver en simultáneo todas las problemáticas de la empresa.

Jim Dickie clasificó a las empresas en cuatro niveles, en función de su madurez, para determinar el nivel de tecnología CRM al cual podrían acceder de manera de no implementar algo que no sea adecuado a la situación de la empresa ^{xxii}:

- i. **AdHoc**: Predomina la anarquía, falta metodología y el ciclo de ventas está apenas sugerido por la experiencia individual. En estos casos el CRM debe ser muy simple, pues no hay nada para automatizar. La implementación de un Contact Manager puede ayudar a mejorar la eficiencia individual.

^{xxii} Insight Technology Group's determinó que un tercio de los proyectos CRM generan grandes resultados, otra tercera parte resultados menores, y finalmente el otro tercio no da resultados significativos.

- ii. **Replicable:** Existe planificación y administración sólida de los recursos, pero aún basadas en la repetición de experiencias exitosas del pasado. Pueden incorporarse herramientas para Help Desk, Sistemas de Forecast y Pipelines, como forma de organizar el trabajo, y aprender de la casuística.
- iii. **Focused:** Está claramente establecido cómo deben hacerse las cosas y los procesos están orientados a los cambios en el mercado. En esta situación es factible utilizar herramientas más sofisticadas como la automatización de actividades de marketing, sistemas de venta interactiva, B2C y análisis de performance.
- iv. **Dominant:** Predomina el análisis y la medición para hacer en función de lo que el cliente necesita, pensando en relaciones de largo plazo. Un CRM en este entorno no es una opción, es una necesidad en toda su complejidad, y es viable un proyecto B2B.

5.4. Elección del Producto

No existen particularidades muy específicas al momento de la selección del producto o herramientas de CRM, pero a continuación se plantea una metodología que pretende concentrar dos visiones igualmente relevantes para la evaluación.

Jay Chang ⁴⁰ entiende que en una situación de varios productos / proveedores de CRM para una serie de requerimientos establecidos por las personas responsables de la estratégica y la gestión comercial, se deberán contemplar tanto los aspectos funcionales como los aspectos técnicos.

Para obtener un indicador cuantitativo al momento de comparar, establece una función de sumatoria del producto de cada **aspecto funcional** (prioridad de los requerimientos) con el **aspecto técnico** (capacidad del proveedor).



El aspecto funcional recoge la opinión de los usuarios respecto a la prioridad que se le da a cada uno de los **requerimientos** planteados, en base a una escala de tres niveles que va desde lo que sería bueno implementar, hasta lo que es imprescindible disponer en el corto plazo.

Por otra parte en lo que se denomina el aspecto técnico de la evaluación, se refleja la **capacidad** que tiene la herramienta de cumplir con el requerimiento utilizando una calificación que parte de la inexistencia de la funcionalidad y va hasta su disponibilidad en la versión estándar del producto, con el matiz de complejidad que pueda implicar la adaptación necesaria para su implementación.

Aquí no se considera específicamente la evaluación de la escalabilidad de las soluciones, lo que fácilmente puede agregarse al modelo, con el recálculo del indicador con una visión de necesidad de mediano plazo por parte de los usuarios.

Obviamente a lo anterior se le deben sumar la **evaluación cualitativa** de un conjunto de elementos, respecto de los cuales se presentan a continuación solamente algunos a modo de ejemplo:

Del producto:	De la empresa:
Versión	Sector de la industria
Sistema operativo	Facturación anual
Arquitectura HW y SW	Cantidad de empleados
Manejador de base de datos	Distribución geográfica
Seguridad	Estructura organizacional
Disponibilidad on line	Cantidad de usuarios
Funcionalidades	Presupuesto disponible
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manejo de Cuentas ▪ Comercialización ▪ Call Center ▪ Servicio al Cliente ▪ Marketing 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tiempo para implementación ▪ Idiomas necesarios ▪ Requerimientos de integración <ul style="list-style-type: none"> ▪ Correo electrónico ▪ Herramientas ofimática

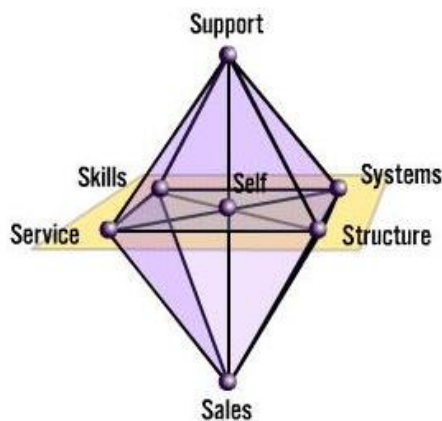
Como se mostraba en páginas anteriores, al momento de optar por un producto CRM se deben tener en cuenta varios aspectos ⁴¹:

- No todos los productos cumplen las mismas funciones.
- No siempre el proveedor se ajusta a las características de la empresa.
- Se deben procurar soluciones de rápida y fácil implementación.
- El producto debe poder adaptarse fácilmente al crecimiento de la empresa.
- Pensar en un proveedor que brinde servicio y soporte adecuado (VAR) ^{xxiii}.
- Tener en cuenta el costo total (implementación, capacitación, parametrización) y no solo el valor de las licencias.

5.5. Implementación Exitosa

Una estrategia de CRM, ya ha quedado claro, es mucho más que tecnología, y al recoger las principales recomendaciones de consultores y usuarios con experiencia en CRM, nos encontramos con un énfasis mayor en otros elementos, dejando a las herramientas de software como un factor secundario.

Ante todo, hay que mantener un equilibrio adecuado en lo que Helmar Rudolph ⁴² denominó el **diamante** de CRM:



Helmar Rudolph, 1994

^{xxiii} VAR: Value Added Reseller.

En lo más alto del diamante se ubican las actividades relacionadas con el **Soporte** a los clientes. Luego, en un mismo plano las **Habilidades**, los **Sistemas**, los **Servicios** y la **Estructura** que la organización tiene para llevar adelante sus actividades, centradas en el **Cliente** y en la **Gente**. Finalmente se ubicó las **Ventas** como el eje que conduce el negocio en el día a día.

Por otra parte distintos autores presentan sus recomendaciones principales para el éxito del proyecto CRM, y en particular Judith W. Kincaid establece diez factores claves:

- Detenerse cuando se haya hecho lo suficiente.
- Mantener las cosas simples.
- Medir doblemente (antes y después).
- Gestionar las desconexiones entre las partes de la organización.
- Avanzar a paso de bebé, y repetir tanto como sea necesario.
- Recordar que no hay situaciones ideales ni soluciones milagrosas.
- No dejar fuera ninguno de los componentes (información, procesos, tecnología y personas).
- Pensar en términos del ciclo de vida del cliente.
- Centrar los esfuerzos en los clientes.
- No olvidar que el objetivo es generar beneficios.

Una visión radical dan Mike Swock y Rod Watkins ⁴³, focalizando el tema en generar ganancias más que relaciones, y por lo tanto pensar más en metodologías que en tecnologías. Plantean el tema con la visión **c3i** (terminología militar para Command, Control, Communications & Intelligence): decidir, liderar, motivar para pasar de un estado a otro priorizando objetivos, asignando recursos y realizando actividades pensando en el verdadero objetivo: hacer dinero.

Si bien no se puede simplificar tanto el tema como lo hacen esos autores, es importante pensar en CRM desde el sentido mismo de la empresa, y no simplemente como la implementación de tecnología para la atención a los clientes.

Al momento de poner en marcha un proyecto de estas características, los principales **errores** que se detectan y los elementos que se deben considerar para mitigar el riesgo del fracaso suelen ser:

Objetivos poco claros	Herramienta modular y flexible
Falta de apoyo de la gerencia	Sponsors de áreas técnicas y funcionales
Pobre comunicación	Difundir e informar en forma permanente
Incomprensión del cliente	Análisis e investigación previa de necesidades
Flujo de trabajo no definido	Comenzar con el cambio organizacional
Prioridades confusas	Asignar recursos y comprometer gerencias
Incompatibilidad en el equipo	El líder de proyecto debe tener experiencia

Para mantener el proyecto focalizado en los principales objetivos del negocio y en el concepto original de CRM, Peppers & Rogers Group ⁴⁴ utiliza la sigla IDIC:

- Identificar** Saber con quien se hacen negocios, aprender de cada contacto, conocer realmente al cliente.
- Diferenciar** Ofrecer a cada uno lo que prioriza y al costo correspondiente a su retorno, para mantener clientes rentables.
- Interactuar** Reaccionar a las necesidades del cliente, definir una estrategia comercial para cada segmento.
- Customizar** Anticiparse a las necesidades, generando el producto personalizado, según concepto de marketing One to One.

5.6. Medición del Retorno de la Inversión

Pensando este tema de manera sencilla, una estrategia de CRM consiste en “atender a los clientes de acuerdo a sus expectativas y canalizar la energía únicamente en aquellos que son rentables o potencialmente rentables” ⁴⁵. Por lo que una solución de CRM debe justificarse a si misma en términos económicos.

La medición del retorno de la inversión de los proyectos CRM generalmente se considera imposible, pues los principales **beneficios** que se han plantado tienen que ver con la satisfacción del cliente, y no está del todo claro qué parámetros pueden revelar la asociación existente entre nuestros esfuerzos en la gestión de las relaciones con los clientes, su fidelización y la rentabilidad de los mismos.

El problema de muchas tecnologías ha sido y seguirá siendo determinar los beneficios concretos que su implementación aporta a la organización. Los costos casi siempre son más fáciles de estimar, pero ¿cómo calcular el valor agregado o rentabilidad de las inversiones en tecnologías de CRM, que de por sí tienen un amplio espectro de aplicación y posibilidades?.

Los beneficios de las tecnologías CRM están relacionados con muchas de las iniciativas de mejoramiento de la **performance** que una empresa normalmente está llevando a cabo en cualquier momento. Todas las actividades relacionadas con marketing, ventas y servicio pueden ser optimizadas con estas implementaciones, pero, ¿por qué quedarnos casi exclusivamente con métricas cualitativas para estimar estos beneficios?. La experiencia de expertos ⁴⁶ indica que en la mayoría de los proyectos se hacen estimaciones en torno a la mejor calidad de la base de datos de clientes, mejor tiempo de respuesta, mejor conocimiento del cliente, mejor acceso y calidad de la información de gestión, autoservicio y soporte a usuarios en la web y reducción de costos de soporte para sistemas tradicionales en tecnologías más pesadas.

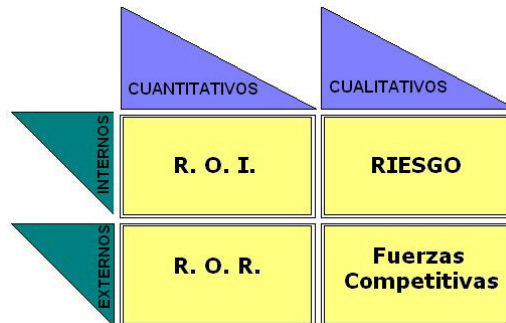
Lo que debemos hacer, entonces, frente a cada proyecto tecnológico de CRM en particular es entender cómo la implementación propuesta aporta al logro de estos objetivos y cuánto es el ahorro o rentabilidad que genera.

No solo se deben considerar los beneficios al embarcarse en un proyecto de este tipo, sino que se deben evaluar también los **costos de no hacer**, es decir medir el impacto que tendría no implementar funcionalidades de CRM en el negocio, como por ejemplo:

- tareas repetitivas y re-procesos por errores
- pérdida de clientes por mala atención e incumplimientos
- oportunidades de venta desperdiciadas por desconocer las necesidades

- tercerización de actividades de marketing
- redundancia de la información.

A continuación se presenta un modelo ⁴⁷ que procura combinar factores **cuantitativos** y **cualitativos**, al momento de evaluar los beneficios de una estrategia CRM, tanto desde el punto de vista **interno** de la empresa, como lo que tiene que ver con la relación con factores **externos**.



a. **ROI** (Return on Investment)

El retorno de la inversión (ROI) es la medida de performance más utilizada en proyectos de este tipo, comparando el costo de llevar adelante el proyecto con los beneficios económicos resultantes. En este indicador cuantitativo se intenta reflejar los cambios que generan:

- Mejores procesos
- Mejor performance
- Aumento de Rentabilidad

El costo a recuperar es la diferencia entre el costo total del proyecto y los ahorros generados, por lo tanto hay dos formas de lograr rentabilidad a partir de una iniciativa CRM: la manera directa (que tiene que ver con reducir costos de vender, de dar servicio y de captar clientes) y la indirecta (satisfacción y retención, ventajas competitivas y cantidad de clientes rentables).

Para su medición podemos establecer una serie de indicadores. A modo de ejemplo, a partir de la investigación de Rod Johnson (AMR Research) y Brian Vellmure (Initum Technology), y de las experiencias relevadas, se pueden mencionar:

Directos

Costo de Vender

Tiempo Oferta	Demora para generar una Cotización
Tiempo Ciclo	Tiempo entre el Primer Contacto y el monto de la Facturación
Canales Rentables	Ventas por Canal Preferido / Total de Ventas
Errores	Cantidad de Errores en Cotizaciones

Costo de Servicios

First Call Close	Reclamos Finalizados en el Primer Contacto / Total de Reclamos
Escalamiento	Promedio de Niveles Escalados en Reclamos
Self Service	Cantidad de Consultas de Temas Publicados en FAQ
Eficiencia Agentes	Cantidad de Contactos Diarios por Agente
Tiempo Agentes	Duración Promedio de un Contacto
Uso de Portal Web	Cantidad Transacciones en la Web / Total de Transacciones

Costo de Captar Clientes

Costo Campañas	Costo Total de Campaña de Marketing
Costo Promoción	Costo Total de Promoción de Marca
Costo Eventos	Costo Total de Organización de Eventos
Efectividad	Respuestas Recibidas / Total de Envíos
Rentabilidad	Ventas Clientes de Campaña / Costo de la Campaña

Indirectos

Velocidad Servicio	Tiempo de Respuesta a Reclamos
Comunicación	Cantidad de Sugerencias Recibidas por Semana
Información del Cliente	Cantidad de Clientes con Datos Nuevos / Total de Clientes
Recurrencia de Ventas	Cantidad de Segundas Ventas
Nuevo Clientes	Ventas Clientes Nuevos / Total de Ventas
Nuevos Productos	Ventas Nuevos Productos / Total de Ventas
Focalización Clientes	Cantidad de Clientes Rentables / Total de Clientes
Focalización Ventas	Ventas a Clientes Rentables / Total de Ventas
Wallet Share	Ventas al Cliente / Presupuesto Disponible del Cliente
Referencias	Cantidad de Clientes Referenciados / Total de Clientes Nuevos
Tiempo Espera	Tiempo de Espera para ser Atendido por un Vendedor

Como ejemplo de la medición de la rentabilidad en la realidad, se presentan algunos elementos considerados en el caso de Acros Whirlpool⁴⁸ de México:

- Mayor tasa de respuesta a campañas, ya que la información que se ofrece es relevante, oportuna y segmentada.
- Mayor lealtad de los clientes, al facilitar campañas que promueven la relación con la marca, las ventas cruzadas, y la extensión de las ventas anteriores.
- Mayor eficacia de los esfuerzos comerciales, por existir supervisión concomitante y ajustes en tiempo real de los procesos.
- Eficiencia en el acceso a los datos de clientes, utilizando una adecuada segmentación y aplicando herramientas para un análisis más rápido.
- Mayor relevancia de los mensajes enviados a los clientes, al basarse en perfiles, historial y segmentación.
- Mayor satisfacción de clientes, por menor tiempo de atención y respuesta a solicitudes. Proceso claro para registrar y dar seguimiento a comentarios, sugerencias y quejas.
- Mejor acceso a la información, y rápido acceso a los datos solicitados por los clientes.
- Menor costo de servicio, por la disponibilidad de la información técnica de los productos on line, a través de la modalidad de self service.
- Eficiencia en la toma de decisiones operativas, por la centralización de la información y la visión de 360 grados del cliente.

Si bien el ROI es una medida financiera válida, los indicadores cuantitativos internos deben complementarse con la evaluación de otros factores que inciden en los beneficios generados. Los clientes generan valor durante todo su ciclo de vida (LTV – Life Time Value), por lo que la tasa de retención, la cantidad de referidos, la evolución del gasto de cada cliente, y el número de reiteración de las compras, pueden permitirnos ponderar los beneficios que se están obteniendo a partir de una estrategia de CRM. Una forma de medir este valor es comparar los beneficios totales esperados de cada cliente, respecto a la cantidad de años que se retiene realmente el cliente.

b. **ROR** (Return on Relationship)

CRM es una estrategia orientada al cliente, por lo tanto, se debe implementar para el cliente y no simplemente para resolver problemas internos. Se trata de administrar el intercambio de valor entre la empresa y sus clientes (incluyendo a si mismo a los socios de negocios e intermediarios)⁴⁹ de manera que todas las partes salgan beneficiadas, consolidando relaciones de largo plazo y fidelización a lo largo de toda la cadena de valor.

Lo que se pretende medir a través del ROR como indicador cuantitativo de los aspectos externos a la organización en una iniciativa CRM, es la relación entre el valor agregado que se genera para el cliente y el costo adicional que le representa:

- Mayores beneficios (precio, tiempo, calidad, valor)
- Inversión tecnológica necesaria para B2C
- Costo de conexión para servicios Web

Cuando la empresa piensa en CRM, establece un conjunto de datos del cliente que se consideran necesarios para obtener la información que le permita anticiparse a sus necesidades y brindar un mejor servicio, pero esto requiere en ciertos casos la disposición del propio cliente para confiar esa información a la empresa. El límite que el cliente pondrá a su complicidad en la estrategia de CRM, estará dado por los beneficios netos que obtenga de esta nueva forma de hacer las cosas.

Algo similar ocurre con los procesos de automatización y self service, donde deben estar claras las ventajas para los clientes, pues de lo contrario han de preferir los canales tradicionales o se moverán a otro proveedor.

Una vez más no se trata de la simple incorporación tecnológica, que incluso podría entorpecer los procesos del punto de vista del cliente, sino de agregar valor o crear elementos diferenciadores para el cliente. Si ese valor no es percibido como superior a los costos de los nuevos procesos, no tendrá sentido y no se logrará el aumento de los resultados de largo plazo.

c. **Riesgo**

Todo proceso de cambio, tiene asociado un conjunto de riesgos que deben ser evaluados oportunamente, y conforman el factor cualitativo interno que se ha de evaluar al momento de considerar la incorporación de herramientas CRM.

- **Infraestructura:** Asignar los recursos necesarios, definir reglas de negocios y procesos eficientes, son requisitos previos imprescindibles para dar comienzo al proyecto. Existen ciertas limitaciones que deben tenerse presentes para que la estrategia elegida sea la adecuada a la realidad de la empresa, y tenga la flexibilidad necesaria para el mediano plazo. En particular es importante que las nuevas herramientas, estén alineadas con los demás elementos de IT.
- **Personas:** Ningún proyecto puede llegar a ser exitoso, si al ponerse en productivo queda en manos de personas con inadecuada capacitación o sin las habilidades necesarias. Son las personas las que llevan adelante los proyectos y también son las personas las que convierten la estrategia de la empresa en la realidad del día a día. Debe ser prioritario capacitar a los recursos humanos para la iniciativa de CRM, entrenarlos en el uso de las herramientas tecnológicas, y comunicar claramente los objetivos para que la relación con el cliente sea la esperada.
- **Tecnología:** En la mayoría de los casos el CRM tiene una fuerte dependencia de la tecnología, lo que hace necesario herramientas informáticas adecuadas al negocio, y la infraestructura de sistemas apropiada. El equipo de tecnología necesita a los usuarios de negocios para establecer prioridades, requerimientos y una visión general para hacer que los componentes de CRM funcionen en conjunto. Por eso se recomienda formar equipos interdisciplinarios desde el comienzo mismo del proyecto, buscando la participación activa de ambos sectores durante todo el proceso.

d. **Fuerzas Competitivas**

El cuarto componente del modelo establece la necesidad de evaluar en forma cualitativa los elementos externos que pueden justificar o no, la implementación de un sistema CRM. Para dar esta visión de los factores externos a la organización, se toma la visión de Michael Porter (Universidad de Harvard) respecto a las fuerzas competitivas que mueven la empresa:

- **Competidores:** Tal como lo planteaban algunas de las personas entrevistadas para este trabajo, un factor determinante para dar comienzo al uso de una herramienta CRM en un sector de la economía, es que una empresa líder dé el primer paso. Una vez que la competencia ofrece a nuestros clientes un nivel de servicio centralizado en sus necesidades, la empresa se ve obligada a brindar una solución similar.
- **Proveedores:** En algunos negocios las empresas ofrecen sus productos a través de distribuidores, y en procura de mantener niveles homogéneos de servicio y calidad, exigen a las empresa minoristas la instrumentación de herramientas CRM, por lo que también pueden ser los proveedores de la organización los que impulsen la incorporación de este tipo de soluciones.
- **Clientes:** Los consumidores se han vuelto más exigentes y reclaman sus derechos, dando importancia superior a los servicios asociados a la venta, por lo que en el corto plazo manejar esos nuevos requerimientos ha de requerir la implementación de estrategias de CRM.
- **Nuevos actores:** Un CRM puede llegar a ser un elemento que permita crear barreras al ingreso de competidores al mercado, ya que la fidelización de los clientes redundará en compromiso y quita movilidad a los clientes.
- **Sustitutos:** Cuanto más se personaliza el producto o servicio de acuerdo a las necesidades del cliente, es más difícil que aparezcan sustitutos válidos que desplacen a una empresa que utiliza las herramientas CRM para la planificación estratégica y la gestión.

Las fuerzas competitivas que condicionan la estrategia de la empresa, pueden hacer indispensable la implementación de una solución CRM: por seguir a un competidor líder, por exigencia de un proveedor, para atender los requerimientos de los clientes, para impedir el ingreso de nuevos competidores, o para evitar sustitutos.

5.7. Seguimiento y Mejora

Para la evaluación continua de la estrategia CRM se debe recordar que se trata de la combinación de cuatro factores interrelacionados: información, procesos, tecnología y personas.

Es por eso que la forma de mantener vigente una estrategia de este tipo, y convertir la herramienta / producto en un generador permanente de beneficios y competitividad de la empresa en el mercado, serán variadas:

Información	Procurar mantener actualizados los datos de contacto. Sistematizar la obtención de descriptores de marketing. Cuidar la confidencialidad de los datos de clientes. Revisar la calidad de los datos obtenidos de terceras partes.
Procesos	Mejorar los procesos que más afectan a los clientes. Mantener el foco de atención en los puntos de contacto. Integrar y racionalizar desde el punto de vista del cliente.
Tecnología	Incorporar progresivamente herramientas de análisis. Invertir en seguridad, encriptación y control de acceso. Sistematizar procedimientos para cambios y mejoras.
Personas	Capacitar en forma permanente a los usuarios. Recibir por canales adecuados sugerencias de cambios. Medir y premiar el esfuerzo por atender al cliente. Escuchar al cliente y medir su satisfacción en el tiempo.

5.8. Nuevo Perfil de los Profesionales

“Durante parte del siglo pasado, la gestión estuvo muy cerca de convertirse en una profesión, entendiendo como tal una ocupación que requiere un alto grado de destrezas y competencias técnicas, pero se fue olvidando un tercer factor que es fundamental para definir una actividad como profesión, y es la orientación primordial

hacia el **servicio ético a la sociedad**. Muchas universidades enseñaron a sus alumnos en los MBA que el ejercicio de la profesión consistía en satisfacer a un único grupo de interés: los accionistas, lo cual era totalmente incompatible con el concepto tradicional de profesionalismo.”⁵⁰

Es por lo anterior que parece importante rescatar para el final de este trabajo, el rol de los profesionales en los procesos de incorporación de estrategias de relacionamiento con los clientes, ya que nuestra misión no debería ser simplemente la de facilitar obtener los mayores beneficios para la empresa, sino la de optimizar las interrelaciones entre la empresa y el entorno, consolidando una verdadera relación ganar / ganar. Esto tiene que ver con la ética profesional, pero también con el sentido mismo de los negocios, tal como se planteó al comienzo: “la misión de la empresa es obtener beneficios a través de la satisfacción de necesidades de los clientes”. No se puede concebir el éxito en el mediano y largo plazo sin una relación de **desarrollo sustentable**, donde ambas partes se benefician del intercambio económico.

Para esto los profesionales universitarios debemos enfocarnos no solamente en metas puntuales del proyecto, sino en aportar una **visión global** de la problemática que intentamos solucionar. Cada profesional desde la perspectiva de su formación especializada (ingeniería, administración, producción, marketing), pero también con el aporte de su formación general de ética profesional y responsabilidad social.

6. Resumen Ejecutivo

Lograr beneficios económicos a partir de la satisfacción de las necesidades de los clientes, es y será el objetivo principal de cualquier empresa en el sentido de ser una organización que busca crear valor.

En el entorno actual parece casi imposible satisfacer las necesidades de los clientes y es grande la dificultad de obtener beneficios en economías abiertas, por lo que todos los esfuerzos que puedan llevar adelante las organizaciones para atraer, retener, servir y expandir las relaciones con los clientes, serán muy valiosos a la hora de construir lealtad sustentable y agregar valor a la organización.

Los sistemas de manejo de las relaciones con los clientes (CRM) constituyen una pieza clave al momento de brindar herramientas para la segmentación, fidelización y análisis de los datos que surgen en el contacto con el cliente.

En este trabajo se presentan conceptos relacionados con esta estrategia, la visión de especialistas y usuarios, así como el análisis de algunos productos de manera de ayudar a comprender las particularidades de la variedad de herramientas disponibles, tanto a nivel internacional como en la región.

Complementando el análisis se presentan tres casos de empresas uruguayas, donde los sistemas de atención de clientes se han llevado adelante de maneras muy diferentes, y se comentan las particularidades al momento de su implementación con énfasis en cómo se realizó la gestión del cambio.

Finalmente se resumen una serie de recomendaciones en cuanto al tipo de herramienta que se ha de utilizar en cada caso, la forma de evaluar productos, el análisis del retorno de la inversión, y los principales elementos que se deben tomar en cuenta para llevar adelante un sistema de mejora continua en su uso y aplicación al objetivo inicial de crear valor.

7. Anexos

7.1. Referencias y Bibliografía

Artículos y Notas:

- ¿Cómo iniciar un proyecto CRM?
[Symplex Consultores, Chile.](#)
- ¿Está muerto el CRM?
[Claudio Muruzábal Teradata – Gerencia, Agosto 2003.](#)
- ¿Por qué las TIC siguen importando?
[Josep Valor y Antonio Guerra – Revista de Antiguos alumnos IEEM.](#)
- ¿Qué es CRM y cuál es el verdadero significado?
[Sergio Gajardo Ugas – Marketing Net, Chile.](#)
- 30 claves para lograr la excelencia
[Cosimo Chiesa de Negri – Revista de Antiguos alumnos IEEM.](#)
- A guide to evaluation CRM software
[Jay Chang – CRM Gurú.](#)
- A pesar de la situación económica, analistas predicen buen futuro
[Symplex Consultores – Chile, enero 2002.](#)
- Agente Secreto CRM
[Eduardo Vasques, Revista Consumidor Moderno Nro. 84 – Brasil, 2004.](#)
- Alta disponibilidad y Contingencia
[Javier Cros, Infocorp – El Observador 23/11/2003.](#)
- An executive's guide to ROI analysis
[Brian Vellmure – Initium Technology.](#)
- Build value for customers to create lasting relationships
[James G. Barnes – CRM Gurú.](#)
- Cada vez es más difícil diferenciarse
[Guy Dubois – Revista Customer Service](#)
- Clientes personalizados. Essa é a filosofia do CRM
[Entrevista de Viviane Pacheco a Valsoir Tronchin – Surftrade.](#)
- Comercio electrónico y CRM
[Edgar Guiñán – Revista Inter-Forum, República Dominicana.](#)
- Cómo afrontar y aplicar el CRM en nuestro sitio web
[Abel Chica – Boletín Master Net.](#)
- Como justificar investimentos em CRM
[Valsoir Tronchin – Peppers & Rogers Group.](#)

- Cómo lograr una ventaja competitiva sustentable
[CPA Ferrere – El Observador 30/11/2003.](#)
- Comparison of ERP and CRM Markets' Life cycle snapshots
[P.J. Jakovijevic – Technology Evaluation.](#)
- CRM – Who moved my ROI?
[Chris Norcia, Xansa – University of Phoenix.](#)
- CRM en Latinoamérica: desafíos y oportunidades
[Alejandro Alvarado Bremer – ZDNet América Latina.](#)
- CRM en Uruguay: Oportunidades y restricciones
[Oscar D. Licandro – Conferencia Universidad Católica.](#)
- CRM in Latin America – Carnival in the mid-market
[David Sims – CRM Gurú.](#)
- CRM or C3i? Why 80% of all CRM initiatives fail?
[Mike Smock and Rod Watkins – vSente.](#)
- CRM: ¿Dónde están los beneficios?
[Guillermo Beuchat – Universidad de Chile.](#)
- CRM: Conhecendo seu cliente a fundo
[Mercosul Shop, Brasil.](#)
- CRM: Nos permite lograr una ventaja competitiva
[Germán L. Sarricouet Lizarraga – Instituto Tecnológico de Monterrey.](#)
- CRM: Por que é novo?
[Cristiane Drebes Pedron – UNISINOS Brasil.](#)
- Customer Relationship Management. Getting it right!
[Judith W. Kincaid – Hewllet Packard Company.](#)
- Customer think guide to real CRM.
[Carol Parenzan Smalley – CRM Gurú.](#)
- Decisiones inteligentes de negocios
[PC World Venezuela Nro. 69, Julio 2004.](#)
- Depois do ERP e do CRM, vem aí o IRM
[Flávia Yuri – Info.Abril.com.br.](#)
- Desvendado o CRM
[Juliana Demarchi Leite – ISIC, Brasil.](#)
- Do you need CRM?
[Geoff Ables – American Marketing Association.](#)
- Don't get buried in customer data – Use it
[Jean Ayers – Working Knowledge Harvard Business School.](#)

- E-Business: Desarrollo y evolución de un paradigma
[Salvador Aragón – Colegio de Información y Tecnologías.](#)
- El consumidor siente que lo peor ya pasó, pero sigue con miedo
[Suplemento Café & Negocios – El Observador 10/08/2003.](#)
- El cuadro de mando relacional
[Raúl Abad, Relazona – Junio 2004.](#)
- El debate sobre CRM: ¿Cómo alcanzar los objetivos esperados?
[Juan Francisco Gago – Soluziona.](#)
- El nuevo paradigma del comercio mundial
[Daniel Cestau Liz – Boletín Master Net.](#)
- Fortalecimiento de las relaciones con sus clientes
[Area de Marketing – Improven Consultores.](#)
- Great CRM hinges on great business processes
[Jim Dickie – CRM Gurú.](#)
- Ideas innovadoras para 2004
[Harvard Business Review.](#)
- Las realidades del CRM
[Eduardo Navarro – Improven Consultores, España.](#)
- Mais clientes? Para qué?
[Valsoir Tronchin – Peppers & Rogers Group.](#)
- Making a compelling business case for CRM
[Robert Boylan, Results Now Inc. – Hewson Consulting Group.](#)
- Making CRM spell ROI, ROR, and beyond
[Rod Johnson – The report on enterprise applications.](#)
- Maximizing ROI from your Customer-Based Strategy
[Insight report 2001 – Peppers & Rogers Group.](#)
- Measuring ROI in CRM
[Tom Richards – Meridien Research.](#)
- Reviendo la conducta humana
[Suplemento Economía & Mercado – El País 02/10/2003.](#)
- ROI en CRM... Una batalla perdida?
[Eduardo Navarro – Improven Consultores, España.](#)
- Selección del equipo adecuado para el éxito
[Edward Yourdon – Intermanagers.](#)
- Servicio de Help Desk corporativo
[Gabriel Hernández, Infocorp – El Observador 28/09/2003.](#)

- Sete erros a serem evitados em matéria de software para CRM
[David Sims – CRM Community.](#)
- Six points to consider before buying your CRM solution
[Larry Caretsky – Commence Corporation.](#)
- Solo las grandes empresas utilizan software CRM en Chile
[El Mostrador, 11 de Setiembre de 2002.](#)
- Tendencias tecnológicas en la sociedad de la información
[Francesc Mañá – Instituto Catalán de Tecnología.](#)
- The “Diamond CRM” transformation framework
[Helmar Rudolph – Argo Navis Consulting.](#)
- The human dimension: the key to success or failure
[William F. Brendler – CRM Gurú.](#)
- The state of CRM software 2003-2004
[Dick Lee & David Mangen – CRM Gurú.](#)
- Una estrategia que aún no cumple con las expectativas
[Francisco Pinto Vega – Informática, Chile.](#)
- Una nueva configuración del mercado
[Suplemento Economía & Mercado – El País 25/09/2003.](#)
- What is CRM?
[Bob Thompson – CRM Gurú.](#)
- Why climb the CRM mountain?
[Dick Lee – CRM Gurú.](#)
- Why your e-mail request is ignored
[Greg Barron – Working Knowledge Harvard Business School.](#)

Sitios en Internet:

http://www.crmguru.com/	Portal CRM (US)
http://www.crmcommunity.com/	Portal CRM (US)
http://www.zonatecnologica.com.ar/	Portal de Tecnología (AR)
http://www.informatica.cl/	Portal de Tecnología (CL)
http://zdnet.terra.com.pa/sp/	Portal de Tecnología (PA)
http://crm.ittoolbox.com/	Portal de Tecnología (US)
http://www.pcworld.com.ve/	Portal de Tecnología (VE)
http://www.crm-forum.com/	Portal de Sistemas Inf (UK)
http://www.e-fideliting.com/	Portal de Fidelización (ES)
http://www.intermanagers.com/	Portal de Negocios (AR)
http://hbswk.hbs.edu/	Revista de Harvard (US)
http://www.isic.com.br/	Soluciones Internet (BR)
http://www.crmevaluation.com/	Evaluación de Productos (US)
http://www.technologyevaluation.com/	Evaluación de Productos (US)
http://www.dialdata.net.br/	Soluciones Internet (BR)
http://www.estadistico.com/	Consultoría Estadística (ES)
http://www.watermark.es/	Consultoría Logística (ES)
http://www.homercomputer.com.au/	Consultoría Sistemas Inf (AU)
http://www.1to1.com.br/	Consultoría Sistemas Inf (BR)
http://www.marketingnet.cl/	Empresa Marketing (CL)
http://www.marketingrelacional.com/	Empresa Marketing (ES)
http://www.masterdisseny.com/	Empresa Marketing (ES)
http://www.meridien-research.com/	Investigación Mercado (US)
http://www.amrresearch.com/	Investigación Mercado (US)

Entrevistas:

Nombre: **Sr. Daniel Haller**
Empresa: Abitab
E-mail: daniel.haller@abitab.com.uy
Web: <http://www.abitab.com.uy/>
Experiencia: Responsable del Programa de Fidelización
Entrevista: Martes 30/03/2004 16 hs.

Daniel Haller se desempeñaba en el área comercial de Abitab, hasta que en el año 1997 dio comienzo un plan estratégico relacionado con la viabilidad e implementación de un programa de fidelización de clientes (Abitab Familia).

Se trabajó en el comienzo con una empresa consultora brasileña, que tenía la experiencia del programa Smiles de Pluna Varig. Actualmente están en la etapa de lanzamiento de la tarjeta de Abitab a sus usuarios finales.

Nombre: **Sr. Favio Calabuig**
Empresa: BROU
E-mail: favcala@yahoo.com
Web: <http://www.brounet.com.uy/>
Experiencia: Gerente Banca Directa - Implementación en Call Center
Entrevista: Jueves 01/04/2004 17 hs.

Favio Calabuig es Gerente de Banca Directa en BROU, área que ha liderado el proyecto del Call Center (FonoBrou). El proyecto nació en el año 1996 y continúa en crecimiento.

Nombre: **Cra. Lourdes Volpi**
Empresa: Tea Delloite
E-mail: lvolpi@deloitte.com.uy
Web: <http://www.delloite.com.uy/>
Experiencia: Gerente Consultoría y Docente
Entrevista: Lunes 29/03/2004 16 hs.

Lourdes Volpi es Gerente de Consultoría en Delloite (firma de consultoría internacional, con oficinas en Uruguay) y Docente de e-Business en ORT. Participó también de la entrevista la Cra. Soledad Silvera que se desempeña en el departamento de Consultoría de Delloite y es docente de la UDELAR.

Delloite apoya a sus clientes en el rediseño de procesos, y ha manejado varios productos CRM (Siebel, Onyx, Telesoft) a partir del año 1999.

Nombre: **Lic. Luis Maquieira**
Empresa: Movicom Bellsouth
E-mail: lmaquieira@movicom.com.uy
Web: <http://www.movicom.com.uy/>
Experiencia: Implementación de CRM en Call Center
Entrevista: Respuestas por correo electrónico recibidas el 20/05/2004.

Luis Maquieira es Coordinador de Cuentas Especiales de Movicom, y fue quien respondió las preguntas realizadas, respecto a la experiencia de Call Center de la empresa con un CRM de clase mundial (Siebel) siguiendo los lineamientos internacionales de la compañía.

Nombre: **Cra. Beatriz Pereyra**
Empresa: Facultad de Ciencias Económicas
E-mail: bpereyra@ccea.com.uy
Web: <http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catcomp/material/sig.pdf>
Experiencia: Docente de Sistemas Computacionales
Entrevista: Viernes 30/04/2004 19 hs.

La contadora Beatriz Pereyra se desempeña como docente en la Universidad de la República (profesora ayudante en Introducción a la Computación y profesora adjunta en Sistemas Computacionales de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración). Ha publicado trabajos sobre los sistemas de información, las redes de comunicación e Internet y el Comercio Electrónico en Uruguay, especialmente enfocados al rol de los profesionales de Ciencias Económicas en temas relacionados con las Tecnologías de la Información.

7.2. Glosario

Principales siglas utilizadas:

ANI	Automatic Number Identification
ASP	Application Service Provider
B2B	Business to Business
B2C	Business to Consumer
BI	Business Intelligence
C3i	Command, Control, Communications & Intelligence
CEM	Customer Experience Management
CEO	Chief Executive Officer
CRM	Customer Relationship Management
CTI	Computer Telephone Integration
DNI	Dialed Number Identification Service
ERP	Enterprise Resource Planning
FAQ	Frequently Asked Questions
GPS	Global Positioning System
GSM	Global System for Mobile Communication
IDIC	Identify Differentiate Interact & Customize
IRM	Inter company Relationship Management
IVR	Interactive Voice Response
LTV	Customer Lifetime Value
OLAP	On-Line Analytical Processing
PDA	Personal Digital Assistant
ROI	Return on Investment
ROR	Return on Relationship
SFA	Sales Force Automation
SIG	Sistemas de Información Geográfico
SLM	Service Level Management
SMS	Short Message Service
TAS	Target Account Selling
TCO	Total Cost of Ownership
URA	Unidad de Respuesta Audible
VAR	Value Added Reseller
VoIP	Voice over IP

7.3. Oportunidad de Negocios Modelo

Sector: Servicios
Rubro: Alquiler de Heladeras Industriales y Comerciales
Dimensión: 35 empleados
Facturación: U\$S 750.000 al año
Cantidad Clientes: 100 clientes

La propuesta de CRM debe cumplir con las siguientes características:

- Registro de interacciones con los clientes por distintos canales (teléfono, e-mail, atención en la empresa, visitas personales al cliente)
- Clasificación de los contactos separando actividades de venta (contacto, propuestas, venta, contrato, facturación y cobranza), de lo que tiene que ver con el servicio (información, instalación, soporte, reclamos).
- Segmentación de Clientes para visitas periódicas de los jefes de ventas y encuestas de satisfacción.
- Visión 360 grados de la situación del cliente (ventas, reclamos, cobranzas).
- Workflow para el ciclo de aprobación de contratos, ciclo del proceso de instalación y ciclos de atención de reclamos.
- Alarmas ante demoras en las etapas previstas de los ciclos de instalación y reclamos.
- Agenda compartida de visitas y llamados pendientes.
- Interacción con el sistema de facturación (desarrollo propio en Visual Basic)
- Toda interface con el usuario debe ser en español. El entorno de desarrollo y customizing puede ser en español o en inglés.

Problemas a Resolver:

- Disponer de información del cliente off-line, cuando el vendedor viaja con un portable, y luego actualizar por Internet o en la empresa.
- Evitar que por error otro vendedor contacte a un cliente.
- Limitar la atención de reclamos si el cliente está atrasado en sus pagos.
- Reducir los tiempos de atención por soporte y reclamos.
- Minimizar los tiempos de instalación.
- Atención diferencial de reclamos de clientes según segmentación.

Usuarios:

2 telefonistas concurrentes (customer care)
2 jefes de venta concurrentes (sales)
10 vendedores (4 concurrentes – sales)
1 jefe de servicio técnico (back office)
1 administrativo (collections)
1 gerente general (solo consulta)
4 técnicos de planta (2 concurrentes – reclamos)

7.4. Datos de Productos CRM

Contactos de Productos Analizados:

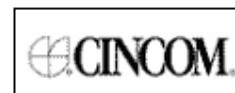
- **Act!**
<http://www.act.com/>
Trustation (Argentina)
Pablo Adrián Stahlhofer (pastahlhofer@trustation.com)
Esmeralda 320 piso 2 "A" – Buenos Aires.



- **CRM Fácil**
<http://www.crmfacil.com/>
Humano2 (Chile)
Pablo Iturbe (pablo@humano2.com)
Vitacura 2939 Piso 29 Edificio Millenium – Santiago.



- **Encompass**
<http://www.cincom.com/>
Cincom (México)
José Luis Pombo (jpombo@cincom.com)
6625 The Corners Pkwy Suite 210 Norcross – Georgia.



- **Epicor**
<http://www.epicor.com/>
Epicor (México)
Dora Guerrero (dguerrero@epicor.com)
Insurgentes Sur 1898 Piso 12 – Colonia Florida.



- **e-Synergy**
<http://www.exactsoftware.com/>
Exact Software (México)
Andrés D. Castrillón (andres.castrillon@exactsoftware.com)
Progreso No 549 Colonia Americana – Guadalajara.



- **iBaan**
<http://www.baan.com/>
Invensys (Argentina)
Enrique Mihura (emihura@baan.com)
Av. Alicia Moreau de Justo 1930 Piso 2 – Buenos Aires.



- **IFS Sales & Marketing**
<http://www.ifsde.com/>
IFS (Argentina)
Gabriel Cassinelli (gabriel.cassinelli@ifsar.com)
Av. Alicia Moreau de Justo 1120 Of.303A – Buenos Aires.



- **Marketing Solution**
<http://www.ecosistemas.com.ar/>
Eco Sistemas (Argentina)
Pablo Colatarci (pcolatarci@ecosistemas.com.ar)
Carlos Pellegrini 1175 1º Piso – Buenos Aires.



- **MyFactory**
<http://www.myfactory.com/>
myfactory Software GmbH (Alemania)
Hilmar Zettler (hzettler@myfactory.de)
Karl Heinz Beckurts Str. 13 – Juelich.



- **Pivotal**
<http://www.pivotal.com/>
CMT Argentina SA (Argentina)
Daniel Altomonte (daltomonte@pivotal.com.ar)
Av. Corrientes 465 Piso 9 – Buenos Aires.



- **Plusoft**
<http://www.plusoft.com.br/>
Plusoft (Brasil)
Guilherme Porto (guilhermeporto@plusoft.com.br)
Rua Nebraska, 443 5º Andar – Sao Paulo.



- **Selligent Sales**
<http://www.selligent.com/>
Selligent (México)
Vincent LeClerc (vincent.leclerc@selligent.com)
Arkansas 5 – México DF.



Empresas no incluidas en el análisis:

Aquí se detallan los distintos productos que no fueron incluidos en el análisis final, con algunos comentarios respecto a la situación de cada caso.

Empresa	Grupo MRI	CURSOR	CSB System	SPALEK	SOFT X	SITECORE
Producto	MRI - CRM	EVI	CSB - online.com	IS Sales Management	CRM Flow	Web Content Management
Comentarios	Gestión de Vendedores – desarrollos a medida	Sales Force Automation	e-CRM	CD de información en Aleman	Información en Aleman	Solo para portal Web
Status	Pendiente información detallada del producto	Sin respuesta a la solicitud de cotización	Sin respuesta al contacto inicial	Sin respuesta al contacto inicial	Sin respuesta al contacto inicial	Sin respuesta al contacto inicial

Empresa	COMMAND	UNIQUARE	EXCELSYS	Stradivarius	MESONIC	ABAS	COMARCH
Producto	Command	UBM	eBank	STRAD Customer Mgt.	WINLine	ABAS Software	Customer Care & Agent Care
Comentarios	Sin información	Banking CRM	Portal Web para Financiera (eBank)	Customer management (CRM) y collection organizer	Software de gestión y Web	ERP	CRM market- oriented - Polonia
Status	Sin respuesta al contacto inicial	Especializado en Banca	No es un CRM, es Portal Web	No tiene CRM por separado	No tiene CRM por separado	No tiene CRM por separado	No cumple los requerimientos de un CRM

Empresa	C4B	SOFT M	ADITO	TEAM4	VOGT	SO Business
Producto	XPhone	CRMSuite	CRM	Team4	VOGT	GODEsys
Comentarios	Integrado con CTI - Hicomms	Sin información	Solo en Alemán	Solo en Alemán	Solo en Alemán	Solo en Alemán
Status	No cumple los requerimientos de un CRM	No pueden atender Latinoamérica	Focalizado al Mercado Alemán	Focalizado al Mercado Alemán	Focalizado al Mercado Alemán	Focalizado al Mercado Alemán

7.5. Notas

- 1 “Una Nueva Configuración del Mercado” – Economía & Mercado. Diario El País, Octubre 2003.
- 2 Daniel Kahneman – Premio Nobel de Economía 2002.
- 3 Verónica Massonnier (UDE). Alejandro Weinstein (UCUDAL). Pablo Fernández (ORT).
- 4 “Cómo lograr una ventaja competitiva sustentable” CPA Ferrere – Suplemento Café & Negocios. Diario El Observador, Noviembre 2003.
- 5 “El nuevo paradigma del comercio mundial” Daniel Cestau Liz – Master-net, Enero 2003.
- 6 Ron Swift – Zonatecnológica.
- 7 Don Peppers and Martha Rogers – Mercosul Search.
- 8 Judith W. Kindcaid – CRM.
- 9 José E. Gondar – http://www.estadistico.com/crm/crm_dm.pdf
- 10 Cristiane Drebes Pedron – Unisinos (Brasil) 2003.
- 11 “Marketing y Ventas” – Juan C. Fouz, Diciembre 2002.
- 12 Barton Goldenberg – Ugas Gajardo – Marketing y Portales, Agosto 2002.
- 13 “Smaller, faster, cheaper” – Ing. Juan Grompone, Uruguay.
- 14 Symplex Consultores en base a cifras de Aberdeen Goup – Enero 2002.
- 15 Cap Gemini Ernst & Young – Noviembre 2001.
- 16 “Circuito B2C” Viviana Lupi – Intermanagers, 2002.
- 17 “E-Business: Desarrollo y evolución de un paradigma” Salvador Aragón – CIT.
- 18 En base a glosarios de <http://www.centrodecontacto.com> y <http://www.masterdisseny.com>
- 19 “CRM en Latinoamérica: desafíos y oportunidades” – ZDNet América Latina, Junio 2001.
- 20 “Tendencias Tecnológicas” Francesc Mañá – Instituto Catalán de Tecnología (España) 2001.
- 21 “Decisiones Inteligentes de Negocios” – PCWorld (Venezuela).
- 22 “Comparison of ERP and CRM Markets’ Life cycle Snapshots” P.J.Jakoviejevic – Enero 2004.
- 23 Cifra – Marzo, 2001.
- 24 “Global Reach” – Vilaweb. Setiembre 2001.
- 25 “Informe e-Business” – Deloitte & Touche (Uruguay) 2002.
- 26 <http://www.sap.com/crm/>
- 27 <http://www.oracle.com/applications/customermgmt/>
- 28 <http://www.siebel.com/>
- 29 <http://www.vantive.com/corp/en/products/ent/crm/>
- 30 http://www.crmguru.com/regional/ar_dominguez.html
- 31 http://www.crmguru.com/features/sims/2001_11_29.html#author
- 32 http://www.microsoft.com/latam/prensa/partnervision2003/MS_CRM.asp
- 33 “Proveedores de Implementación de CRM” – Intermanagers (<http://www.intermanagers.com>).
- 34 Gartner Group – Febrero 2002
- 35 http://www.negoxia.com/literatura/proceso_de_automatizacion.htm
- 36 Pirámide de CRM – Front Line Solutions.
- 37 Edward Yourdon – Intermanagers (<http://www.intermanagers.com>).
- 38 “¿Por qué las TIC siguen importando?” J. Valor y A. Guerra – Universidad de Navarra.
- 39 Las cifras presentadas corresponden a un estudio del año 2002 de Forecaster Research respecto al crecimiento de las ventas de servicios respecto a los demás elementos de tecnología CRM.
- 40 Customer Think Guide to Real CRM – CRMGuru.com, Enero 2003.
- 41 Larry Caretsky – CEO Commence Corporation.
- 42 “The Diamond CRM Transformation Framework” – Argo Navis Consulting.
- 43 “CRM or C3i? Why 80% of all CRM initiatives fail?” – vSente Momentum, 2000.
- 44 CRM Blue Print: “Maximizing ROI from your Customer-Based Strategy” – Insight Report 2001.
- 45 Claus Due, Due & Partners, 2003.
- 46 Guillermo Beuchat – Universidad de Chile & Beuchat Batlle & Edwards Consultores.
- 47 “Four-Quadrant Evaluation Model” Rod Johnson – AMR Research.
- 48 Seybold – Financial Times (<http://www.multimedia.com.uy>) Julio 2002.
- 49 Bob Thompson – Fundador de CRMGuru.
- 50 Rakesh Khurana (profesor asistente Harvard Business School) – “Ideas innovadoras para 2004”.

8. Índice

1.	Introducción.....	2
1.1.	Satisfacción del Cliente como Misión de la Empresa.....	2
1.2.	Desarrollo de Tecnologías de la Información.....	4
1.3.	Estrategias de Negocio y Atención a Clientes.....	5
1.4.	Objetivos de la Tesis.....	7
1.5.	Alcance del Trabajo.....	8
1.6.	Metodología y Plan de Trabajo.....	9
2.	Marco Teórico.....	10
2.1.	Conceptos Básicos.....	10
2.2.	Opiniones de Expertos y de Usuarios.....	19
2.3.	Situación Actual del Mercado.....	23
2.4.	Otros Conceptos Importantes.....	24
2.5.	Tendencias Tecnológicas.....	28
2.6.	Situación Uruguaya.....	31
3.	Relevamiento de Soluciones.....	34
3.1.	Desarrollos Propios vs. Productos.....	34
3.2.	Productos de Clase Mundial y Regionales.....	35
3.3.	Evaluación de Productos.....	39
3.4.	Consultoría y Soporte Técnico.....	47
3.5.	Casos de Éxito.....	48
3.6.	Integración de Herramientas.....	55
3.7.	Otras Herramientas de Gestión Estratégica.....	61
4.	Implementación de CRM.....	65
4.1.	Proceso de Implementación.....	65
4.2.	Gestión del Proyecto.....	65
4.3.	Equipo de Proyecto.....	67
4.4.	Etapas del Proyecto.....	68
4.5.	Integración con Sistemas Legados.....	70
4.6.	Integración Telefónica en Call Centers.....	70
4.7.	Gestión del Cambio.....	71
5.	Recomendaciones.....	74
5.1.	Alineación Estratégica.....	74
5.2.	Aporte de las Tecnologías de la Información.....	75
5.3.	CRM Operacional y Analítico.....	76
5.4.	Elección del Producto.....	77
5.5.	Implementación Exitosa.....	79
5.6.	Medición del Retorno de la Inversión.....	81
5.7.	Seguimiento y Mejora.....	89
5.8.	Nuevo Perfil de los Profesionales.....	89
6.	Resumen Ejecutivo.....	91
7.	Anexos.....	92
7.1.	Referencias y Bibliografía.....	92
7.2.	Glosario.....	99
7.3.	Oportunidad de Negocios Modelo.....	100
7.4.	Datos de Productos CRM.....	101
7.5.	Notas.....	106
8.	Índice.....	107