

# Boletín Asesoría Gerencial\*

Noviembre 2007

CRM: El Objetivo es el Cliente

Introducción	Beneficios de las Tecnologías CRM	Objetivo del CRM	Estructura del CRM	Implementación de un Sistema CRM	Riesgos presentes de los Sistemas CRM	Conclusión	Créditos
--------------	-----------------------------------	------------------	--------------------	----------------------------------	---------------------------------------	------------	----------





Introducción	Beneficios de las Tecnologías CRM	Objetivo del CRM	Estructura del CRM	Implementación de un Sistema CRM	Riesgos presentes de los Sistemas CRM	Conclusión	Créditos
--------------	-----------------------------------	------------------	--------------------	----------------------------------	---------------------------------------	------------	----------

## Introducción

La globalización es un proceso de integración mundial que está ocurriendo en casi todos los sectores de la sociedad, especialmente en los sectores económico, financiero y de las comunicaciones, caracterizado en la influencia determinante que ejercen los clientes que condiciona el diseño de productos y servicios “a la medida”.

Como consecuencia de la globalización, la competencia entre las Organizaciones ha dejado el entorno local o nacional para pasar a un entorno mundial y aunque exporten productos o servicios sus competidores se encuentran en cualquier parte del mundo. En consecuencia, las Organizaciones que desean sobrevivir al mercado actual se ven en la necesidad de volverse más competitivas buscando constantemente nuevas formas de innovar. En este sentido, para lograr una mayor competitividad es necesario que las Organizaciones gestionen el conocimiento y que tengan como punto de referencia las necesidades de sus clientes, los cuales constituyen los verdaderos factores de decisión a la hora de establecer sus estrategias de negocio.

En la actualidad, la Tecnología de Información y las Comunicaciones han venido creciendo en forma vertiginosa, y numerosas Organizaciones han apostado por el desarrollo tecnológico como estrategia de inversión y han encontrado mayores facilidades y oportunidades a la hora de formar parte de la economía globalizada. Como consecuencia de este crecimiento, surgieron los Sistemas de Gestión Empresarial (ERP sus siglas en inglés). Estos sistemas son Soluciones Informáticas Modulares de Planificación de Recursos Empresariales, que cubren las necesidades de información abarcando distintas áreas funcionales de la Organización.

Una de las áreas que cubren estos sistemas, es el manejo de las relaciones con los clientes, a través del sistema CRM (Customer Relationship Management), la cual involucra a la Tecnología de Información como motor para satisfacer las necesidades de los clientes, reduciendo costos a lo largo del tiempo y aumentando la productividad.

En este sentido, es necesario el diseño de una estrategia que permita utilizar la tecnología para la

identificación de las circunstancias que afectan primordialmente la relación con nuestros clientes, analizar la situación y decidir de manera oportuna sobre las acciones a ejecutar en forma integrada y coordinada por todas las áreas de contacto y soporte, en búsqueda de una relación más rentable y favorable con nuestros clientes.

En la medida en que las Organizaciones han ido formando parte de corporaciones globales con grandes cantidades de clientes, se ha ido ubicando al cliente en un segundo plano, haciendo que el servicio se vuelva impersonal, anónimo y de una calidad estandarizada y previsible. Toda esta situación, hace que las Organizaciones tengan que comenzar a estudiar mas en detalle el costo – beneficio de la implementación de los sistemas de CRM, como un medio de supervivencia en los mercados altamente competitivos y volátiles de los tiempos actuales. El término CRM es conocido por los directivos de las Organizaciones como “satisfacción y retención del cliente”.





Introducción	Beneficios de las Tecnologías CRM	Objetivo del CRM	Estructura del CRM	Implementación de un Sistema CRM	Riesgos presentes de los Sistemas CRM	Conclusión	Créditos
--------------	-----------------------------------	------------------	--------------------	----------------------------------	---------------------------------------	------------	----------

## Introducción (cont.)

El CRM es una estrategia apoyada por una infraestructura de hardware, software, redes, comunicaciones, organizaciones, procesos, usuarios, etc., donde cierta parte del hardware ya se encuentra disponible en la infraestructura actual de la Organización y el software debe ser adquirido o desarrollado de acuerdo con las necesidades de la Organización.

Por otra parte, es importante mencionar que existen riesgos asociados a la implantación de sistemas CRM, asociados a los cambios considerables que ellos implican, el tiempo de implantación, los recursos y el alcance establecido. En este sentido, para administrar y mitigar el riesgo, se recomienda la definición de un esquema estructurado para la implantación de CRM apoyado en la administración de estos riesgos.

## Beneficios de las Tecnologías CRM

Los beneficios de las tecnologías CRM, básicamente consisten en la captación de nuevos clientes y en el mejoramiento de los servicios ya existentes en función de la reducción de costos y del conocimiento más profundo de sus necesidades.

En este sentido, los beneficios que se pueden esperar al considerar una estrategia CRM son los siguientes:

- Construir la lealtad de sus clientes, considerando la creación de estrategias que le permitan mantenerse de manera competitiva en el sector de mercado.
- Disminuir la competencia por precio y el uso del precio como argumento de atracción, retención o recuperación.
- Disminuir la captación de clientes cuyo interés principalmente es el precio.
- Incrementar la productividad.
- Utilizar los mismos recursos en forma más eficiente.
- Optimizar los esfuerzos de conocimiento de mercado.

## Objetivo del CRM

El verdadero objetivo del CRM es el manejo adecuado de las relaciones con el cliente que permita a las organizaciones, identificar, atraer e incrementar la lealtad de sus consumidores. Siguiendo el contexto, es bueno profundizar, ya que las tres palabras del CRM, implican mucho más que lo comentado anteriormente. Según Barton Goldenberger, el CRM está constituido por los siguientes aspectos:

1. Funcionalidad de las ventas y su administración.
2. Telemarketing.
3. Manejo del tiempo.
4. Servicio y soporte al cliente.
5. Marketing.
6. El manejo de la información para ejecutivos.
7. La integración con el sistema Enterprise Resource Planning (ERP sus siglas en inglés).
8. La excelente sincronización de datos.
9. El e-commerce.
10. El servicio en el campo de ventas.





Introducción	Beneficios de las Tecnologías CRM	Objetivo del CRM	Estructura del CRM	Implementación de un Sistema CRM	Riesgos presentes de los Sistemas CRM	Conclusión	Créditos
--------------	-----------------------------------	------------------	--------------------	----------------------------------	---------------------------------------	------------	----------

## Objetivo del CRM (cont.)

En la Figura Nro.1. se puede observar de forma gráfica los componentes de una estrategia CRM.

Para ampliar: haga click sobre la imagen



Figura N° 1. Componentes de una estrategia CRM

[↶ Retorno](#)

## Estructura del CRM

Conceptualmente, el CRM se divide en tres grandes segmentos:

1. **CRM Operativo:** engloba el conjunto de aplicaciones CRM responsables de la gestión de las diferentes funciones de ventas, marketing y servicio al cliente.
2. **CRM Analítico:** es una herramienta para la explotación y análisis de la información sobre el cliente.
3. **CRM Colaborativo:** tiene como fin gestionar los diferentes canales de relaciones con los clientes.





Introducción	Beneficios de las Tecnologías CRM	Objetivo del CRM	Estructura del CRM	Implementación de un Sistema CRM	Riesgos presentes de los Sistemas CRM	Conclusión	Créditos
--------------	-----------------------------------	------------------	--------------------	----------------------------------	---------------------------------------	------------	----------

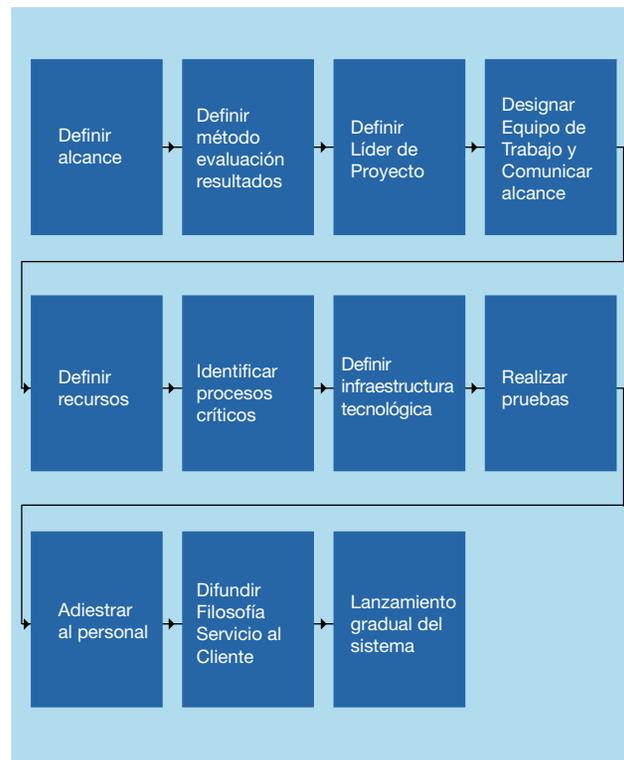
## Implementación de un Sistema CRM

Antes de implementar un sistema CRM en una Organización, es primordial conocer cuál es la estrategia del negocio, de forma tal que la decisión de un proyecto de esta naturaleza se encuentre alineado con esa estrategia, y que toda la Organización esté convencida de que el esfuerzo dedicado al proyecto será realmente una inversión.

También es importante comprobar el verdadero apoyo y compromiso de la dirección, para poder tener el respaldo necesario a la hora de interactuar con todas las áreas de la Organización, así como también para realizar todas las inversiones o gastos que el proyecto requiera de manera de no sufrir demoras que atenten contra las expectativas o entusiasmo puesto en el proyecto.

Con el apoyo de la dirección, y alineado con las estrategias tecnológicas, se alcanzan las condiciones para comenzar a planear el proyecto, a través del establecimiento de una serie de etapas que permiten la implementación de la estrategia CRM, las cuales se observan en la Figura N° 2.

Para ampliar: haga click sobre la imagen



Retorno

Figura N° 2: Etapas de Implementación de una estrategia CRM

Regularmente las Organizaciones conciben la implementación de una estrategia CRM, como posible a través de una herramienta de software que pueda proveer la información necesaria pero, la realidad es otra. A continuación se muestran aspectos muy importantes a considerar para una implementación exitosa:

### 1. Redefinición de los procesos y cambios en las estrategias para aumentar los ingresos y la productividad

Para muchas Organizaciones es una realidad que un paquete de software no es lo único que se necesita para transformar el negocio. La transformación de las Organizaciones involucra algo más que aplicaciones de software, implica cambios en las estrategias, en los procesos claves del negocio, y sobre todo en las personas. Con relación a la transformación de los procesos debemos partir de la integración con el entorno: clientes, aliados y proveedores principalmente; utilizando las más modernas técnicas de modelación de procesos, para una implementación rápida y económica de estos nuevos estilos de gestión operativa y estratégica.





Introducción	Beneficios de las Tecnologías CRM	Objetivo del CRM	Estructura del CRM	Implementación de un Sistema CRM	Riesgos presentes de los Sistemas CRM	Conclusión	Créditos
--------------	-----------------------------------	------------------	--------------------	----------------------------------	---------------------------------------	------------	----------

## Implementación de un Sistema CRM (cont.)

### 2. CRM no es sólo un software, es una estrategia que se apoya sobre una aplicación tecnológica

Esta estrategia obliga a la organización a realizar diversos cambios a nivel tecnológico. Es decir, primero se cambia la visión y cultura del negocio, después se realiza una reestructuración en las funciones y procesos de la Organización para soportar esta nueva visión y se empiezan a evaluar a los proveedores de software de CRM, considerando que éste debe adaptarse a los requerimientos del negocio y siguiendo una metodología adecuada para la selección de software, que permita identificar la mejor opción en sistemas CRM.

### 3. Mejorar la relación con los aliados de negocios.

Debido a los avances tecnológicos las Organizaciones se están dando cuenta de la importancia de mejorar el servicio, la calidad y la eficiencia en la relación con sus socios de negocios a través de la estandarización de las mejores prácticas, utilizando tecnología en forma apropiada para reforzar los lazos entre los distribuidores mayoristas y los mayoristas locales de los distintos países. Esta práctica es conocida como administración de la relación de los socios de negocios (PRM, sus siglas en inglés)

Los fabricantes que se comprometan a ayudar a sus aliados de negocios a tener éxito, aumentarán la lealtad de los mismos, obteniendo como resultado un incremento en las ventas y una disminución sustancial de los costos de operación.

## Riesgos presentes en los proyectos CRM

Así como la estrategia basada en CRM puede proveer de grandes beneficios a las Organizaciones, estas soluciones también acarrearán riesgos, dentro de los cuales tenemos:

### 1. Definición inadecuada de los procesos críticos de la Organización

Es importante la definición y establecimiento de los procesos críticos de la Organización los cuales deben estar alineados con la estrategia basada en CRM a utilizar. Una definición inadecuada de los procesos se puede traducir en obstáculos constantes e ineficacia de la estrategia CRM, con lo cual se afecta directamente la productividad del negocio.

### 2. Análisis inadecuado de los datos, interfaces, inadecuada definición de las bases de datos y de la conversión de datos

Los datos son el activo más importante de la Organización para el conocimiento del cliente y para la realización de una estrategia CRM efectiva. Un análisis de los datos deficiente puede traer como consecuencia el enfoque a estrategias que no se alineen con las necesidades reales del consumidor final. Asimismo, la inadecuada definición de las Bases de Datos puede traer



## Riesgos presentes en los proyectos CRM (cont.)

como consecuencia consultas con información inconsistente de los clientes, así como también disminución del tiempo de respuesta y de la productividad.

El riesgo de una planificación inadecuada podría afectar significativamente el desarrollo de las interfaces, así como la conversión y transferencia de los datos existentes. Si los datos convertidos presentan inconsistencias y las interfaces necesarias no están desarrolladas adecuadamente, el sistema no cumplirá con los objetivos planteados. La calidad de la conversión de datos, las pruebas de rendimiento y las interfaces son parte fundamental del proyecto de implantación. El rendimiento general del sistema, incluyendo las pruebas de sistema, son otro factor crítico que requiere del conocimiento de personal experto.

### 3. Fuga de información de las Organizaciones a las cuales se pretende captar como clientes.

El resguardo de la información de los potenciales clientes, es fundamental puesto que ofrece una ventaja competitiva muy alta. Es importante poseer mecanismos de seguridad de los activos de información con el fin de tener resguardada la información que será fundamental para la

ejecución y puesta en marcha de la estrategia CRM, incluyendo la información que esté impresa o incluso que se pueda almacenar en dispositivos de memoria extraíbles.

### 4. Ataques a los servidores de la Organizaciones a través de Internet.

En el siglo de la Información y las Tecnologías de la Información, poseer muros de fuego y la seguridad en cuanto a las conexiones a Internet, ofrece como gran ventaja la reducción de la entrada a los servidores de la Organización por medio de Internet.

### 5. Resistencia al Cambio

La aplicación de una estrategia CRM presenta resistencia al cambio, por parte del personal que labora en la Organización. Por ende, es necesario que en el proyecto de implementación estén involucrados todos los niveles de la organización para que se alcancen las metas establecidas.

## Conclusión

La definición de una estrategia basada en la tecnología CRM, tal como hemos observado puede traer grandes beneficios en función del conocimiento de los clientes, así como la captación de nuevas oportunidades a través de investigación de las necesidades del mercado. Asimismo, esto apunta al mejoramiento del servicio que se presta y la reducción de los costos a través del diseño de estrategias, procedimientos y redefinición de procesos por parte de la Organización con el fin de satisfacer las necesidades del cliente de manera rápida y oportuna.

El éxito de estas estrategias se obtiene a través de la identificación de posibles riesgos los cuales son mitigados con la correcta implementación del proyecto considerando el establecimiento de controles asociados al procesamiento de información y a la adecuada selección del software que se adapte a las necesidades, las estrategias y los procesos críticos de la Organización. Así como también a la gestión adecuada a la resistencia al cambio que ocasiona este tipo de herramienta.

Los riesgos de los CRM, se pueden ver disminuidos dependiendo de la robustez de la infraestructura de sistemas la cual es fundamental



## CRM: El Objetivo es el Cliente

> Inicio

> Imprimir

> Salir



Introducción	Beneficios de las Tecnologías CRM	Objetivo del CRM	Estructura del CRM	Implementación de un Sistema CRM	Riesgos presentes de los Sistemas CRM	Conclusión	Créditos
--------------	-----------------------------------	------------------	--------------------	----------------------------------	---------------------------------------	------------	----------

### Conclusión (cont.)

para el desarrollo de la estrategia CRM, así como también para el manejo de los datos y de la información dentro de las Organizaciones. Es importante, que la infraestructura pueda resguardar la información que concentran las Organizaciones, puesto que un ataque por un ente externo podría traer consecuencias graves llegando a la pérdida de información sensible.

Por otra parte, el manejo de la información dentro de la Organizaciones, debe resguardarse de manera confidencial entre las personas que forman parte de la estrategia, puesto que la fuga de información podría traducirse la reducción de las ventajas competitivas.



Introducción	Beneficios de las Tecnologías CRM	Objetivo del CRM	Estructura del CRM	Implementación de un Sistema CRM	Riesgos presentes de los Sistemas CRM	Conclusión	Créditos
--------------	-----------------------------------	------------------	--------------------	----------------------------------	---------------------------------------	------------	----------

## Boletín Asesoría Gerencial

El Boletín Asesoría Gerencial es publicado mensualmente por la Línea de Servicios de Asesoría Gerencial (Advisory) de Espiñeira, Sheldon y Asociados, Firma miembro de PricewaterhouseCoopers.

El presente boletín es de carácter informativo y no expresa opinión de la Firma. Si bien se han tomado todas las precauciones del caso en la preparación de este material, Espiñeira, Sheldon y Asociados no asume ninguna responsabilidad por errores u omisiones; tampoco asume ninguna responsabilidad por daños y perjuicios resultantes del uso de la información contenida en el presente documento. \*connectedthinking es una marca registrada de PricewaterhouseCoopers. Todas las otras marcas mencionadas son propiedad de sus respectivos dueños. PricewaterhouseCoopers niega cualquier derecho sobre estas marcas

Editado por Espiñeira, Sheldon y Asociados  
Depósito Legal pp 1999-03CS141  
Teléfono master: (58-212) 700 6666

Si está interesado en recibir en su correo electrónico este Boletín, por favor envíenos su dirección de e-mail a:  
[advisory.venezuela@ve.pwc.com](mailto:advisory.venezuela@ve.pwc.com)



© 2007. Espiñeira, Sheldon y Asociados. Todos los derechos reservados. "PricewaterhouseCoopers" se refiere a la firma venezolana Espiñeira, Sheldon y Asociados, o según el contexto, a la red de firmas miembro de PricewaterhouseCoopers International Limited, cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente. RIF: J-00029997-3