

## Implementación de Soluciones CRM

José Ferrero

Líder de Industria

Neoris Business Technology Partners

[jose.ferrero@neoris.com](mailto:jose.ferrero@neoris.com)

Mayo 2002

# Agenda

- Concepto CRM
- ¿Por qué Implementar CRM?
- ¿Cómo Implementar CRM?
- Beneficios de Implementar CRM

## Concepto CRM



- CRM es una estrategia de negocios que se enfoca en establecer relaciones de largo plazo con los clientes que deriven en su satisfacción y permanencia, entendiendo sus necesidades y expectativas individuales. Dicha estrategia tiene soporte en y es habilitada por los procesos, la tecnología y la organización.
- Las áreas de competencia de CRM son Mercadotecnia, Ventas y Servicio a Clientes.

## Concepto CRM



### ➔ Objetivos Generales de CRM:

- Establecer relaciones de largo plazo con los clientes
- Identificar, vender y servir a los clientes con base en un conocimiento individual
- Establecer contacto directo con los clientes, eliminando cualquier forma de intermediación que no agregue valor

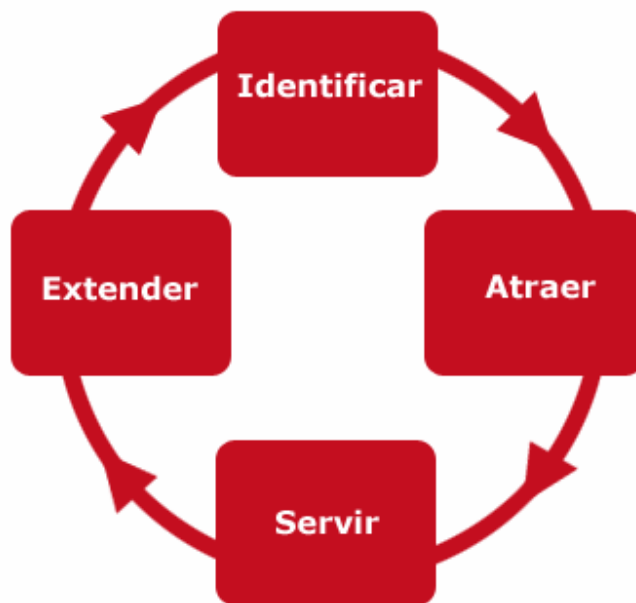
## Concepto CRM



- Establecer procesos de contacto con el cliente integrados a lo largo de toda la organización, así como medios para darle seguimiento individual en su interacción con la empresa.
- Recabar información de las interacciones con clientes, explotándola posteriormente para reproducir y ampliar el ciclo de relaciones cliente-empresa.

## Concepto CRM

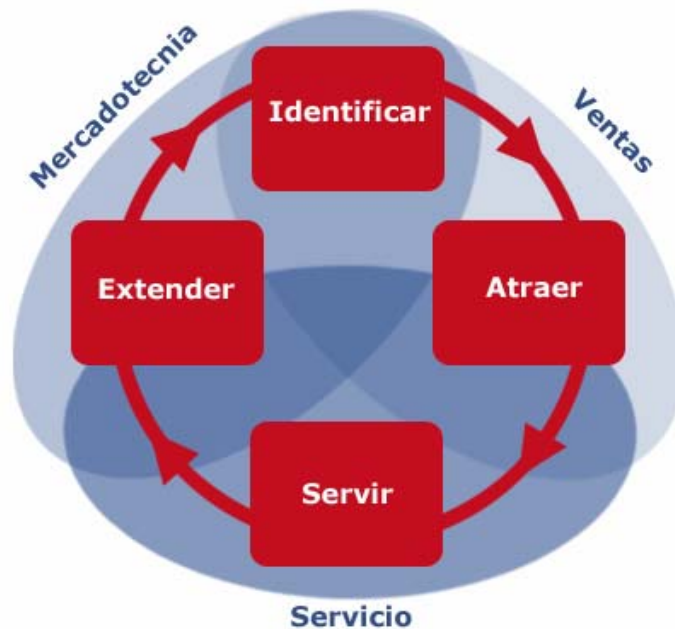
→ El ciclo de relación con el cliente se basa en cuatro etapas:



- Identificar a los clientes más rentables y prospectos potenciales
- Atraer y adquirir a dichos clientes y prospectos
- Servir a los clientes para mantener la relación y satisfacer sus necesidades y expectativas
- Extender la relación e incrementar su lealtad y rentabilidad

## Concepto CRM

→ ¿Cómo encaja el ciclo de relación con el cliente con las áreas de aplicación de CRM?:



- En general, el modelo funciona como se muestra pero no es limitativo: algunas actividades de Mercadotecnia pueden ser llevadas a cabo durante las fases de Atraer y Servir dependiendo de la industria y particularidades de cada negocio. Lo mismo aplica para Ventas y Servicio.

## ¿Por qué implementar CRM?



- Algunas prioridades de negocio que propician la decisión de iniciar un proyecto CRM:
- Atraer nuevos clientes
  - Reducir costos
  - Mejorar y/o ampliar el servicio a clientes
  - Penetrar nuevos mercados
  - Analizar la actividad de la competencia
  - Monitorear la efectividad y eficiencia de las actividades de Mercadotecnia, Ventas y Servicio
  - Adopción de nuevos canales de contacto y/o tecnologías

# ¿Cómo implementar CRM?



La implementación de CRM requiere la realización de cambios en los siguientes elementos de soporte: estrategia, tecnología, procesos y organización.

## ¿Cómo implementar CRM?



- La experiencia ha demostrado que la mayoría de las iniciativas de CRM no resulta exitosa debido a que las compañías enfocan sus esfuerzos principalmente en la tecnología; los temas relacionados a estrategia, procesos de negocio, cultura organizacional, estructura operativa, capacidades del personal y administración del cambio no son considerados como prioritarios en muchos casos.
- Como regla de dedo, una implementación exitosa de una iniciativa de CRM depende aproximadamente en un 75% de la estrategia, procesos y organización; solamente el 25% se relaciona con la plataforma operativa.

## ¿Cómo implementar CRM?



→ El éxito en la implementación de CRM depende principalmente de muchos factores:

- Patrocinio explícito y constante de la Alta Dirección
- Involucramiento de usuarios clave
- Metodología de implementación por fases
- Definición de procesos de negocio
- Administración del proyecto
- Gestión del cambio
- Equipo de trabajo del proyecto
- Medición del desempeño del proyecto y de la operación

## ¿Cómo Implementar CRM? (Detalle)



- ➔ Patrocinio explícito y constante de la Alta Dirección
  - Asegura la alineación de los esfuerzos de CRM con la estrategia corporativa.
  - Facilita la toma de decisiones de forma oportuna y efectiva.
  - Esfuerzo clave para la empresa. Implica cambios profundos.
  - Sin esta parte, fracaso seguro.
  
- ➔ Involucramiento de usuarios clave
  - Asegura la alineación de los esfuerzos de CRM con los requerimientos del negocio y de la operación.
  - Facilita los procesos de comunicación, capacitación y sensibilización al incluir líderes naturales durante la implementación. El usuario tiene que “comprar” el concepto.

## ¿Cómo Implementar CRM? (Detalle)



- Metodología de implementación por fases
  - Permite establecer una visión clara del proyecto respecto al enfoque de solución.
  - Permite el seguimiento y comunicación del avance del proyecto, respecto a las fases y resultados esperados.
  - Provee un método específico y herramientas con mejores prácticas, que permiten conducir el proyecto hacia una implementación exitosa y minimizar posibles riesgos.
  - Facilita la venta interna de los resultados.

## ¿Cómo Implementar CRM? (Detalle/Fases)

→ De acuerdo con Gartner Group, se muestran las grandes etapas de desarrollo de un proyecto CRM:



- problems**
- How CRM helps
  - How this project fits into the CRM strategic plan
  - ID behavior and processes change?
  - ROI of current operations
  - Customer satisfaction and value surveys

- outcomes, TCO and ROI**
- Functionality prioritization
  - Supporting architectures
  - Competency assesment
  - Vendor selection
  - Sales process re-engineering
  - Change management

- management**
- System configuration
  - Enterprise integration
  - Training
  - Pilot test
  - Pilot feedback integration
  - Rollout

- Retirement
- Retraining
- Ongoing measurement

**Gartner**

## ¿Cómo Implementar CRM? (Detalle/Fases)

→ A continuación se muestran las grandes etapas de implementación de un proyecto CRM



- |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Plan de trabajo</li> <li>▪ Protocolos de administración</li> <li>▪ Estrategia de infraestructura</li> <li>▪ Plan de administración de riesgos</li> <li>▪ Plan de gestión del cambio</li> <li>▪ Plan de medición (KPI's)</li> <li>▪ "Kick-off"</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Definición de requerimientos</li> <li>▪ Definición de reglas de negocio</li> <li>▪ Definición de estructura de información</li> <li>▪ Definición de interfaces</li> <li>▪ <i>Gap Analysis</i></li> <li>▪ Análisis de operación actual (KPI's)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diseño de solución</li> <li>▪ Rediseño de procesos</li> <li>▪ Diseño de interfaces y procesos de carga</li> <li>▪ Especificación infraestructura</li> <li>▪ Diseño de plan de pruebas</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Configuración de solución</li> <li>▪ Construcción de interfaces y procesos de carga</li> <li>▪ Ejecución de pruebas</li> <li>▪ Aceptación de usuarios</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ejecución del piloto</li> <li>▪ Entrenamiento</li> <li>▪ Carga de datos</li> <li>▪ Aplicación en productivo</li> <li>▪ Soporte a usuarios finales</li> <li>▪ Medición de resultados</li> </ul> |
|---|---|---|---|---|

## ¿Cómo Implementar CRM? (Detalle)



- ➔ Administración del proyecto
  - La administración del proyecto se apoya en herramientas que permiten el control, seguimiento y aseguramiento de la calidad de la entrega:
    - Plan de trabajo del proyecto
      - ◆ Establece una visión clara del proyecto respecto al alcance en el tiempo
      - ◆ Define fechas de inicio y fin de fases/actividades y de resultados esperados (entregables y puntos de control), lo que facilita el seguimiento a su cumplimiento
      - ◆ Permite la asignación óptima de recursos humanos y materiales
    - Procedimiento de control de cambios
    - Plan de administración de riesgos
    - Procedimiento de control de costos

## ¿Cómo Implementar CRM? (Detalle)



- Procesos de negocio definidos
  - Permite la definición de los requerimientos de sistemas que correspondan a los objetivos de negocio.
  - Permite establecer los objetivos de mejora en la operación.
  - Permite la comparación de los indicadores de desempeño actuales con los resultados de la operación futura.
  - Base para la parametrización de herramientas.  
*GAP Analysis.*

## ¿Cómo Implementar CRM? (Detalle)



- ➔ Gestión del cambio
  - Se enfoca en diseñar y desarrollar actividades relativas a:
    - Comunicación
    - Capacitación
    - Sensibilización
  - Con base en las características y necesidades particulares del público objetivo y de los cambios que la implementación de CRM traerá consigo en la forma de trabajar de los empleados.

## ¿Cómo Implementar CRM? (Detalle)



- Equipo de trabajo del proyecto
  - El equipo regularmente incluye al personal implementador y un equipo “espejo” (en funciones, no en número) de la propia compañía quien se encargará de la operación, lo cual facilita la comunicación, la transmisión del conocimiento, su involucramiento y la venta interna del proyecto.
  - Proyecto validado por los que lo van a usar.
  
- Medición del desempeño del proyecto y de la operación
  - Definición de métricas que permitan el seguimiento sobre
    - Avance del proyecto
    - Mejoras logradas en la operación
    - Resultados al negocio (ROI)

## ¿Cómo Implementar CRM? (Detalle)

→ Costos involucrados en una implementación de CRM. No todos son tan aparentes a la hora de planear.

▪ **Gente**

▪ **Tecnología**

▪ **Procesos**

## ¿Cómo Implementar CRM? - Detalle

→ Costos involucrados en una implementación de CRM. No todos son tan aparentes a la hora de planear.

### ▪ Gente

### ▪ Tecnología

### ▪ Procesos

#### Gente

- Personal asignado al proyecto
- Personal involucrado en el proyecto
- Patrocinadores
- Integradores/ Consultores
- Soporte interno
  - P.e.: DBA
- Soporte externo
  - P.e.: QA
- Entrenamiento, comunicación y sensibilización

## ¿Cómo Implementar CRM? - Detalle

→ Costos involucrados en una implementación de CRM. No todos son tan aparentes a la hora de planear.

### ▪ Gente

### ▪ Tecnología

### ▪ Procesos

#### Tecnología

- Software y mantenimiento de licencias
- Hardware y mantenimiento
  - Servidores
  - PC's
  - Laptops
  - Handhelds
  - Dispositivos de almacenamiento
  - Impresoras
  - Accesorios
- Data Cleansing
- Middleware
- Integración
- Telecomunicaciones

## ¿Cómo Implementar CRM? - Detalle

→ Costos involucrados en una implementación de CRM. No todos son tan aparentes a la hora de planear.

### ▪ Gente

### ▪ Tecnología

### ▪ Procesos

#### Procesos

- Estrategia
- Cambios en el negocio
  - Ventas
  - Mercadotecnia
  - Servicio a Clientes
  - Finanzas
  - Cobranza
  - Legal
  - Recursos Humanos
- Documentación

## Beneficios de Implementar CRM



- Incremento en la participación de mercado
- Reducción en los costos de operación
- Identificación de oportunidades de venta (venta cruzada/*up-sell*)
- Enriquecimiento del proceso de desarrollo de productos y servicios
- Servicio consistente, confiable y mejorado, independientemente del canal o área contacta
- Respuesta más rápida a las necesidades y requerimientos de los clientes por parte de personal calificado
- Incremento en la satisfacción del cliente debido a que sus comentarios son tomados en cuenta y tienen un impacto en la oferta de productos y servicio
- Reducción en el tiempo de ciclo en la oferta de productos y servicios

## Conclusiones



- ➔ CRM no es una implementación de *software*; es una estrategia de negocios que es habilitada por tecnología, procesos, organización y estrategia
  
- ➔ Con la finalidad de dimensionar adecuadamente un proyecto de CRM y tomar la mejor decisión sobre su alcance, es importante la elaboración de un caso de negocio que incluya un análisis de los siguientes temas:
  - Estrategia de CRM
  - Prioridades Áreas/Unidades de negocio/Procesos/Servicios...
  - Plataforma tecnológica
  - Tiempo de implementación
  - Costo total de implementación
  - Beneficios tangibles e intangibles

## Conclusiones



- Es necesario incluir un proceso de evaluación y selección de la plataforma tecnológica que dará soporte a la operación bajo el nuevo esquema de CRM
- Es indispensable medir constantemente el desempeño del avance del proyecto, las mejoras logradas en la operación y los beneficios para el negocio.