



editorial

¿Quiénes son mis clientes más rentables a quienes debo cuidar?

Durante una desaceleración económica lo que a todos nos interesa saber es cómo sobrevivir y si es posible crecer durante el período de turbulencia. De ahí que este sea uno de los interrogantes que se plantean las organizaciones.

3

columnista invitado

Adopción de una solución CRM

Antes del “cómo” piense en el “qué”

11

Las relaciones con los clientes ante la crisis

Unos meses atrás esto escribió Daniel Altomonte, presidente de CMT Latin America, sobre CRM. Un tema que inquieta y cuestiona a las organizaciones de hoy.

19

entrevista

CRM ¿Funciona en la práctica?

“Quiénes han iniciado el viaje con una estrategia enfocada en el cliente y no en sus servicios, han demostrado alcanzar una mejor rentabilidad, percibir mejores ingresos y una mayor satisfacción en los usuarios”. Este es uno de los conceptos emitidos por Félix Rubio, en desarrollo de las inquietudes formuladas por la revista.

21

uno

Innovación tecnológica

26

dos

¿Sirve o no el CRM?

Durante estos casi 10 años podemos documentar casos exitosos, otros no tanto y algunos que podríamos considerar un verdadero tratado de lo que no se debe hacer.

29

tres

CASO DE ÉXITO

Rochem Biocare

Distribuidora de insumos médicos en Colombia optimiza procesos organizacionales y ejecuta exitoso programa de B2B en 4 meses, con Microsoft Business Solutions

32

cuatro

CASO DE ÉXITO

Petrotesting

Pionera en control de proyectos con Dynamics GP

34

cinco

CASO PRÁCTICO

“Test de usuarios: Casa del libro”

La conocida Casa del Libro de Madrid necesitaba mejorar su versión online. Con una amplia gama de importación, documentación y sobre todo venta requería una plataforma donde el usuario se encontrara cómodo. Conozca un caso real de un test de usuarios

40

ALGUNOS TIPS DE LOS EXPERTOS EN CRM

El compromiso del grupo directivo de las organizaciones con la gestión de las relaciones con el cliente, es el camino hacia resultados exitosos.

44



Publicación de la Asociación Colombiana de
Ingenieros de Sistemas (ACIS)
Resolución No. 003983 del
Ministerio de Gobierno
Tarifa Postal Reducida No. 186
Servicios Postales Nacionales
ISSN 0120-5919
Apartado Aéreo No. 94334
Bogotá D.C., Colombia

Dirección General
Francisco Rueda Fajardo

Consejo de Redacción
Julio López M.
María Esperanza Potes L.
Gabriela Sánchez A.
Darío Meza
Juan Pablo Fernández
Jeimy J. Cano

Editor Técnico
Félix Rubio

Editora
Sara Gallardo M.

Junta Directiva ACIS
2009-2010

Presidente
Guillermo Caro Murillo
Vicepresidente
Luis Enrique Lopera Chaves
Secretaria
Maria Consuelo Franky de Toro
Tesorero
Jorge Humberto Arias Bedoya
Vocales
Martha Juliana Ardila Arenas
German Villarreal Silva
María Mercedes Corral Strassmann

Directora Ejecutiva
Beatriz E. Caicedo R.

Diseño y diagramación
Lina Cortés – Alejandro Sánchez

Impresión
Javegraf

Carátula e ilustraciones
Alejandro Sánchez G.

Los artículos que aparecen en esta edición no
reflejan necesariamente el pensamiento de la
Asociación. Se publican bajo la responsabilidad
de los autores.

Enero-Abril 2009
Calle 93 No. 13-32 Of. 102
Tels.: 616 1407 – 616 1409
A.A. 94334
Bogotá D.C.
www.acis.org.co

NASCO

NACIONAL DE COMPUTADORES S.A.

APOYA ESTA PUBLICACIÓN

TEL: 6 06 06 06 - CR 15 No 72-73

SERVICIOS POSTALES NACIONALES S.A.
CORREOS DE COLOMBIA

visite nuestra página web

www.serviciospostalesnacionales.com

Llame a nuestras líneas
de atención al cliente

018000 - 111210
4 578183



¿Quiénes son mis clientes más rentables a quienes debo cuidar?

Felix Rubio

Durante una desaceleración económica lo que a todos nos interesa saber es cómo sobrevivir y si es posible crecer durante el período de turbulencia. De ahí que este sea uno de los interrogantes que se plantean las organizaciones.

Para responder esta pregunta se han definido varias aproximaciones tecnológicas encaminadas a entender el valor del cliente y su lealtad. Una de ellas ha sido el concepto de la Administración de las Relaciones con el Cliente, Customer Relationship Management (CRM), por sus siglas en inglés, cuya definición trata de agrupar diversos conceptos, que han generado más confusión que claridad.

Algunos autores como Gartner¹ lo definen como una Estrategia de Negocios que maximizan la rentabilidad,

¹ The Eight Building Blocks of CRM Scott D. Nelson - ID Number: IGG-06252003-01

los ingresos y la satisfacción del cliente mediante:

- La organización alrededor de Segmentos de Clientes.
- Promover el Comportamiento que Satisface a los Clientes.
- Implantar Procesos Alrededor de los Segmentos de Cliente.

Mientras que el común de las organizaciones lo asocian a diversas soluciones tecnológicas que permiten coordinar, sincronizar y administrar las relaciones con los clientes como, por ejemplo, un Centro de Contacto, Automatización de la Fuerza de Ventas y Administración de Campañas,

entre otros, lo cierto es que el CRM es un concepto cuyas raíces están basadas en políticas básicas sobre cómo una organización pública o privada debe ser administrada, para lo cual se requiere inicialmente una estrategia y luego actuar sobre dicha estrategia alrededor de Procesos, Gente y Tecnología.

Bajo esta visión hemos venido desarrollando estrategias de CRM desde los inicios del intercambio comercial promovido por los fenicios. Hay que ganar un cliente primero, conocerlo y desarrollarlo para poder crecer con él durante el ciclo de la relación.

Solo hasta que se pudo aplicar tecnología de computación para convertir en transacciones las múltiples interacciones que un cliente o ciudadano puede tener con una Organización o el Gobierno, encontramos que esa primera fase del CRM ofrece una herramienta para capturar los datos de la relación, incrementar la visibilidad de la misma y entregar mayor control a la gerencia para conocer qué sucede en sus departamentos de mercadeo, ventas y servicio.

Esta primera Fase de la Aplicación de Tecnología a la relación con el cliente despertó el interés de innovadores que construyeron las primeras versiones

de aplicaciones de CRM al inicio de los años 90s.

A este tipo de soluciones se les denomina CRM Transaccional, donde personalmente creo que la mayoría de los clientes en Colombia se encuentran hoy en día.

Con el correr del tiempo y los avances en otros componentes tecnológicos como herramientas con la capacidad para predecir factores basados en grandes volúmenes de información, se vio la necesidad de incorporar a la relación elementos como el CLTV (Customer Life Time Value), la importancia del cliente, su vulnerabilidad al abandono o al fraude (Churn) y otros elementos descriptivos que alimentan el conocimiento que se tiene de él y su entorno.

Es durante esta fase cuando aparecen aplicaciones analíticas que contribuyen con la planeación financiera y el análisis del rendimiento de la organización, basado en información financiera y la relación con el cliente. Este tipo de aplicaciones que apoyan las decisiones gerenciales se les conoce como CRM Analítico.

En esta categoría se encuentran un grupo selecto de empresas que han aprendido la lección de este tipo de proyectos. En la organización se

deben desarrollar habilidades y conocimientos que toman tiempo, los alcances de los proyectos deben ser acotados y precisos, el conocimiento genera acción y por lo tanto el diseño de soluciones CRM Transaccionales debe contemplar desde el día uno, la incorporación de elementos del CRM Analítico.

No obstante, con la masificación de los canales electrónicos en todas las actividades de la población, el advenimiento de dispositivos que conjugan la música, el video, el texto y las gráficas de forma móvil, aparecen ahora nuevos consumidores cuyo comportamiento está basado en la colaboración, en establecer conversaciones basadas en gustos similares, en intercambiar información de experiencias en el uso de productos y servicios sin limitaciones.

Para esa generación nueva conocida como la Generación Y², su vivencia y relación está basada en la experimentación sin compromiso con el producto o servicio y en las relaciones de mediano o largo plazo. Este conjunto de individuos se agrupan en lo que se denominan Redes Sociales³, a partir de las cuales se intercambian opiniones sobre productos o servicios, sin

que los proveedores de los mismos se enteren y cuyo impacto puede ser tan exitoso como nefasto.

Este nuevo comportamiento del consumidor de los servicios o productos implica una colaboración o una forma de “engancharlos” en el diálogo de la propuesta de valor de los servicios o productos que ofrece la empresa. Es importante que las organizaciones reconozcan el cambio de estar centradas en el proveedor/producto, hacia organizaciones centradas en el cliente y la comunidad.

Los números hablan por sí solos

Mientras que el canal de interacción para ventas por Internet solo representa una porción mínima del total de las mismas (el 10%), los medios y redes sociales influyen una porción significativa (más del 40%) del total de las ventas fuera de línea.⁴

Un informe de la encuesta Edelman encontró en el 2008 que, cerca del 58% de los que respondieron calificaron a “una persona como ellos”, como la fuente más creíble de la empresa, comparado con solo el 36% que calificaron al “presidente ejecutivo de la empresa”.⁵

² Social Change in Australia: New Implications for Government Agencies, KPMG Australia, 1 April 2008

³ Gen Y Seeks Service, Rewards From Financial Institutions, Javelin Strategy & Research

⁴ Harvard Business School, Social Media Report, March 2008

⁵ Edelman Customer Index Report 2008

Esta es una nueva categoría que no podemos dejar de lado y que para aquellas organizaciones que quieran experimentar es el momento de hacerlo.

Ahora, si la empresa ya tiene definida y actúa sobre una estrategia CRM, o tecnología CRM, será fácil identificar a esos “Clientes Valiosos” de los que hablamos anteriormente.

Si la organización aún no tiene formulada una estrategia de CRM, pero sus clientes están visibles, es decir identificados en su sistema transaccional, entonces es relativamente fácil determinar quiénes son sus clientes leales y rentables y concentrarse en ellos.

¿Qué es una estrategia de CRM?

Antes de definirla lo primero es saber en mi relación con mis clientes / ciudadanos es ¿a dónde quiero llegar? ¿a partir de dónde inicio? y ¿cómo voy a llegar a mi destino?⁶

Y para esto es importante que en el proceso de planeación de la estrategia conozcamos: lo que promete la marca; lo que los clientes escuchan en el mercado; lo que hacemos a través de nuestra gente que administra la relación con el cliente; y, en la Intersección de estos tres componentes, esta la vivencia / experiencia total del cliente

o en otras palabras, lo que el cliente siente y lo que la organización mide.

Con estos ingredientes podemos determinar que existe un ciclo de vida de un cliente: encontrar, ganar, retener y crecer. Las organizaciones tienen imperativos de negocio como: crecimiento en Ingresos, utilidades, participación de mercado y flujo de caja. Dados estos elementos debemos asociar un Imperativo de negocio a un paso del ciclo de vida del cliente; y, a partir de allí revisar los procesos de negocio que influyen, para luego determinar las métricas que permiten conocer la operación de la organización en dicho proceso.

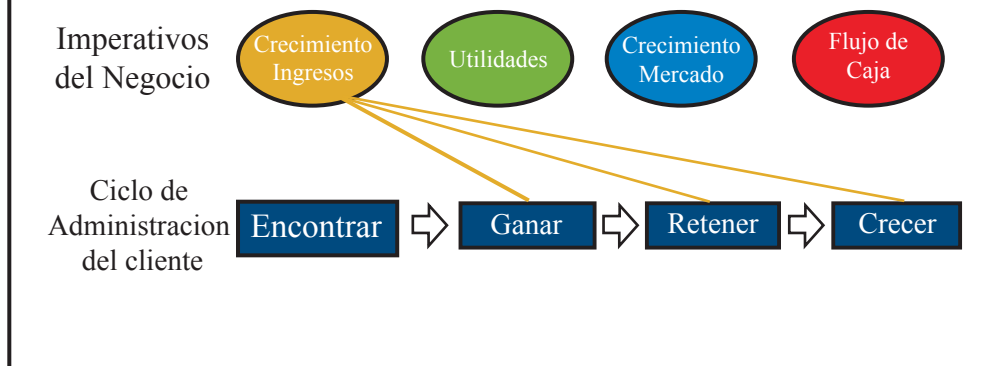
La estrategia se muestra gráficamente en la siguiente imagen y podemos recurrir a una definición académica que para cada organización será distinta. Por esta razón la estrategia de CRM es única y determina la forma como la organización desea generar valor en la relación con sus clientes.⁷

Definida la estrategia entonces procedemos a revisar la tecnología que apalanca los procesos definidos y generalmente encontramos que sucede lo contrario y de allí parten los grandes fracasos o falta de retorno en este tipo de proyectos.

⁶ Customer Relationship Management: Getting It Right! By Judith W. Kincaid, Oct 2002

⁷ The Eight Building Blocks of CRM Scott D. Nelson - ID Number: IGG-06252003-01

Componentes de una Estrategia de Negocios



8

“Los factores de éxito más críticos en una implantación de CRM son: el manejo de expectativas, conocer el alcance, escoger la metodología adecuada, focalizarse en los usuarios finales, entender a los patrocinadores del proyecto y balancear las adecuaciones del software”.⁹

En tiempo de desaceleración económica ¿cómo me ayuda el CRM?

No hay duda de que existe un claro beneficio en hacer cambios durante una crisis de negocio.

Recientemente los clientes y consultores opinan lo siguiente:

- “Es un desperdicio no sacarle provecho a una desaceleración económica. Es más fácil para todos entender la necesidad del cambio cuando las cosas están difíciles y los riesgos son bajos”.¹⁰
- “Las Inversiones en procesos de negocio habilitados por tecnología pueden impactar hasta diez veces más, que los esfuerzos tradicionales en reducción de costos de TI. Recortes simplistas, aplicados de forma genérica, pueden poner en peligro prioridades de negocio

⁸ Módulo CRM – Especialización Comercio Electrónico UNIANDES, 2007 – Félix Rubio

⁹ B. Eisenfeld, Gartner Research “Critical Success Factors for Implementing CRM,” June 2004

¹⁰ Frank Blake, CEO Home Depot en el Wall Street Journal – Junio 5, 2008

críticas desde el apoyo a ventas hasta el servicio al cliente”.¹¹

Dado este panorama sale a la luz la pregunta ¿cómo está su organización preparada para sacarle provecho al próximo ciclo de expansión, una vez que pase el agüacero temporal de contracción económica?

Sin duda no estaremos en este “Modus Operandi” por el resto de la vida, por esta razón las organizaciones pueden concentrarse en las siguientes grandes áreas de la tecnología de CRM para mejorar sus resultados de negocio: incrementar la efectividad de la fuerza de ventas, construir las bases para la lealtad en sus clientes, mejorar los resultados de mercadeo y reducir los costos en servicio.

Incrementar la efectividad en ventas

No hay duda que la fuerza de ventas es el motor generador de ingresos, por lo que es crítico mejorar su efectividad. Sin embargo un estudio de Alexander Group¹² indica que los representantes de venta, solo dedican un 22% de su tiempo a vender.

Y el tiempo dedicado a la prospección o búsqueda de negocios potenciales,

elaboración de propuestas basadas en el profundo conocimiento de los problemas y requerimientos de negocios de sus clientes y el cierre de negocios, se convierte en el bien máspreciado para ellos.

Es el momento de revisar o mejorar su metodología de ventas. Asegúrese de habilitar a sus representantes comerciales para que se desempeñen como su mejor representante comercial.

Haga que su equipo de ventas trabaje en su máximo rendimiento. Adopte buenas prácticas en su proceso de ventas, reforzando los buenos comportamientos y prevenga las fallas más comunes.

Obtenga una mejor visión del panorama de ventas optimizando el pronóstico de ventas. Detecte cuellos de botella y optimice los problemas temprano.

Construir las bases para la lealtad de sus clientes

Si los clientes de la empresa están invisibles, como es el caso de los negocios de retail, entonces la táctica puede ser implantar un programa de lealtad para identificarlos y segmentarlos, con base en su valor y lealtad.

Para aquellos de bajo valor desviarlos a canales de menor valor o simplemente no dedicarles recursos.

¹¹ Managing IT in a downturn: Beyond cost cutting,” James Kaplan and Johnson Sikes, The McKinsey Quarterly, September 2008

¹² Making sales Time your Strategic Advantage. Alexander Group / Columbia Business School 2007

Es tiempo de vacas flacas y hay que asignar los recursos donde más impacto se tenga -en los clientes que generan entre el 85% y 95% de las ventas y beneficios-.

La definición de promociones debe estar enfocada en el comportamiento del cliente que se quiere promover, y no solo en la reducción de excesos de inventario. Es así como un Banco podría premiar con puntos de fácil redención a todos aquellos clientes del segmento masivo, cuyo costo de servir es alto, promoviendo el uso de canales electrónicos sin cobrarles comisiones para que adopten nuevos comportamientos en canales de bajo costo.

Mejorar los resultados de mercadeo

Usualmente se tiene la creencia que el mercadeo es más un arte que una ciencia y no debería ser de esta manera.

Existe tecnología en capacidad de hacerle seguimiento a las respuestas de una campaña de mercadeo a nivel individual. Esto puede evolucionar potencialmente la forma en que una entidad de gobierno o una empresa enfocan sus recursos de mercadeo.

Existen herramientas de automatización de mercadeo interconectadas o embebidas dentro de los sistemas de CRM, que pueden ayudar a asociar

una campaña con las características de un individuo basados en la relación del cliente con la empresa en el momento de la interacción, y no con la tradicional definición de perfiles de clientes o segmentos o predicción de características basadas en técnicas de minería de datos.

Estas nuevas formas de ofrecer campañas están basadas en el aprendizaje de la aceptación de ofertas de individuos de características similares en el momento del servicio. Este tipo de técnicas han demostrado mayor efectividad y menor costo.

En resumen:

Mejore su efectividad en la prospección; encuentre negocios potenciales más rápido y derívelos al representante comercial con mejores habilidades para convertirlos en ventas.

Asocie los resultados de mercadeo con los resultados en Ventas. Si no esta asociando un mensaje de mercadeo individual a un resultado en ventas debería hacerlo y mida los resultados por oportunidad cerrada y no por volumen de generación de prospectos.

Reducir los costos en servicio

En cualquier ciclo económico, las organizaciones tanto públicas como privadas deben velar por el continuo afán de reducir el costo de servir a sus clientes o ciudadanos.

Hoy en día existen canales de interacción como Internet cuyo costo por transacción es una fracción de los costos de canales fuera de línea.

Extender las capacidades del CRM tradicional a la Web para que el propio cliente se auto sirva. Así se ofrece una alternativa de bajo costo, casi siempre disponible para el usuario y de una rica interacción, no solo para dar servicio, sino también para crear nuevos modelos de negocio para ofrecer productos y servicios a clientes que no pueden construir su propia infraestructura de comercio electrónico.

Este es el momento de crear nuevas formas de llegar a una generación nueva de consumidores, cuyos comportamientos han sido altamente influenciados por el uso de Internet.

Esperamos que disfruten los artículos que a continuación describen las diversas iniciativas que se adelantan en Colombia alrededor del tema de CRM y que, antes que pase la contracción económica, hayan podido definir su estrategia para el próximo ciclo de expansión.



Adopción de una solución CRM

Jorge Humberto Arias B.

Antes del “cómo” piense en el “qué”

En un alto nivel todo es factible, simple, maravilloso, hermoso, y, cuando se trata de buscar una solución a un problema, encaja perfectamente con nuestras necesidades. Incluso tomemos la siguiente metáfora: cuando estamos sobrevolando una ciudad a 30000 pies de altura, nos maravillamos con su estructura y planeación; con la forma casi perfecta como el verde de los parques encaja con el gris de las autopistas; con las líneas rectas de las calles y carreras; con la simetría entre los edificios y las casas, entre otras características, que nos llevan a pensar que estamos sobrevolando la ciudad perfecta. Sin embargo, cuando empezamos a descender, ya casi por los 500 pies



de altura nuestra percepción sobre esa, casi perfecta ciudad, cambia en forma sustancial.

Empezamos a notar que las autopistas, no son más que un estrecho canal de dos carriles abundantes en huecos, que el verde que contrastaba perfectamente con el gris, no es más que un parque mal ubicado entre dos vías principales; que la simetría entre edificios y casas no son más que unas calles y carreras pocos señalizadas y muy congestionadas, sobre las cuales taxis, autobuses, autos particulares, motociclistas y peatones, día tras día, compiten por el derecho para circular sobre las mismas. Es decir, sólo cuando estamos a una altura de 500 pies es que empezamos a

conocer realmente la ciudad sobre la cual estamos aterrizando. A alturas superiores todo es una ilusión que fácilmente puede llevarnos a emitir juicios erróneos sobre la realidad.

Pues bien, así como vemos una ciudad a 30000 pies de altura, muchas empresas están viendo sus necesidades de gestión de clientes (necesidades representadas en términos de los macro-procesos de negocio de mercadeo, ventas y servicio), creándose una falsa visión sobre las mismas.

Estas empresas están más bien enfocándose en el “cómo”, sin tener la claridad que proporciona una visión a 500 pies de altura. Específicamente están mapeando el inventario de las necesidades, relacionadas con mercadeo, ventas y servicio, abstraídas en un alto nivel, contra las funcionalidades técnicas y de negocio que ofrece la amplia oferta de plataformas CRM existentes en el mercado para satisfacerlas.

Cuando este mapeo es casi perfecto, es decir, las necesidades se ven soportadas por una plataforma en particular, proceden a comprar e implantar la plataforma CRM seleccionada.

Pero así, como nos despertamos de ese sueño mágico a medida que vamos aterrizando sobre esa “casi

mágica” ciudad, las empresas que ilusionadas tomaron la decisión de adoptar una determinada plataforma CRM, a partir de un mapa de necesidades (“el qué”) de alto nivel, están perdiendo la fe a medida que esta adopción avanza en el tiempo.

¿Específicamente porque pierden la fe? ¿Cuáles son las razones que motivan la pérdida de la ilusión inicial; y a la vez generan soluciones CRM más costosas en el tiempo, dinero y esfuerzo respecto a lo estimado inicialmente? ¿Por qué un número significativo de proyectos de CRM son cancelados o terminados con un alcance funcional, que no satisface las necesidades que en un principio motivaron la adopción? Y otro interrogante se refiere a si ¿están las compañías empleando el modelo correcto de despliegue de la solución CRM, de acuerdo con su mapa de necesidades de negocio? Es decir, ¿están adoptando el modelo tradicional basado en compra de licencias (On-premise) o están adoptando un modelo basado en suscripción a servicios (On-demand o SaaS¹)?

Los párrafos que a continuación se presentan proponen varios planteamientos que tratan de dar una respuesta a cada una de estas preguntas.

¹ SaaS: Software as a Service

El panorama

Primero que todo, es importante anotar que aunque la gran mayoría de las veces se trata de culpar del fracaso de una adopción a la herramienta o plataforma CRM seleccionada, esta es probablemente la que menos tiene que ver con dicho fracaso.

La gran mayoría de los problemas mencionados en el párrafo anterior tienen su génesis en la madurez funcional, técnica y organizacional que la empresa tiene en el momento de iniciar la adopción de la solución CRM. La madurez funcional se refiere a la capacidad que tiene la empresa para expresar en un nivel 4 o 5 los procesos de negocio que necesita soportar sobre la plataforma CRM a adoptar. Adicionalmente este tipo de madurez, implica tener la capacidad de diferenciar si lo que se necesita automatizar o soportar sobre la plataforma CRM, son los procesos de negocio en su estado AS-IS (Situación actual de los procesos) o TO-BE (Situación deseada y mejorada del proceso).

Por otra parte, la madurez técnica se refiere a la capacidad de la empresa para identificar el estado de las fuentes de datos e información, en cuanto a calidad y consistencia, que van a ser migradas al modelo de información de la plataforma CRM.

La gran mayoría de adopciones CRM terminan complicándose, por la falta de calidad en la información de los clientes que van a cargarse, lo que introduce las tareas de limpieza de dichos datos, al proyecto de adopción CRM. Cuando en la realidad la pureza de los datos de clientes debería ser una premisa o prerequisite, antes de iniciar la adopción.

De la misma manera, la madurez técnica también considera las capacidades de la organización alrededor de integración de las aplicaciones empresariales. Específicamente, la empresa debe disponer de una plataforma de integración estable, confiable y robusta que facilite la integración en línea con sistemas de información internos y externos de la organización, que provean soporte a funcionalidades de negocio de los procesos de mercadeo, ventas y servicios, que van a residir sobre la solución CRM a adoptar.

La carencia de una completa solución de integración de aplicaciones empresariales (EAI² /ESB³) va a generar retardos y complicaciones en la adopción. Al igual que con las tareas de limpieza de datos, la implementación de una solución de integración de aplicaciones no debería asociarse al proyecto de adopción de CRM, como

² EAI: Enterprise Application Integration

³ ESB: Enterprise Service Bus

sucede en varios proyectos relacionados hoy en día. La madurez técnica se centra en identificar la arquitectura física (Servidores de web, aplicación, datos y demás infraestructura física requerida para soportar la solución CRM).

Madurez organizacional

La madurez organizacional se refiere a la capacidad de la empresa para identificar los cambios que implica la adopción de una solución CRM dentro de la organización en cuanto a roles, recursos, procesos, políticas, gestión del cambio y alineación con regulaciones de industria. Es decir, esta dimensión de madurez mide la capacidad de interiorizar el significado de un CRM, el cual va más allá de implantar una solución tecnológica.

Además de la razones previamente mencionadas, la adopción de una solución CRM puede verse amenazada por la falta de compromiso de la organización para asignar los roles requeridos, una vez identificados, para iniciar, ejecutar y poner en producción la solución CRM.

La exitosa implantación de un CRM implica una dedicación de tiempo completo por parte del equipo asignado durante todo el proyecto.

No es posible que un empleado pueda estar asignado un 30% de su tiempo a las actividades del día a día, un 40% al proyecto de CRM y un 30% a otro proyecto. Los proyectos de magnitud empresarial, tales como los CRM, basados en empleados compartidos, por lo general terminan fracasando. Por esta razón no debería iniciarse un proyecto de tal naturaleza, sin la capacidad de asignar el equipo de trabajo interno, con la dedicación que realmente se requiere.

“La exitosa implantación de un CRM implica una dedicación de tiempo completo por parte del equipo asignado durante todo el proyecto”

Pues bien, una empresa tiene un nivel de madurez funcional, técnico y organizacional adecuado para iniciar la adopción de una solución CRM, cuando se encuentra a una altitud de 500 pies de altura sobre lo “que” realmente quiere y necesita; y, es en ese momento, que puede proceder a buscar el “cómo” que le ayude a convertir en realidad ese “qué”. El nivel de madurez adecuado puede

desarrollarse con la ejecución de una fase preliminar llamada Análisis de Alcance (Scoping Analysis) o descubrimiento (Discovery).

Un discovery o scoping analysis debe ejecutarse antes de iniciar la adopción CRM y justo después de que se identifica la necesidad de incorporar una solución CRM por parte del grupo ejecutivo de empresa.

El objetivo principal del discovery es identificar exactamente qué requiere la organización alrededor de la automatización de los procesos de mercadeo, ventas y servicio (Mapa de necesidades); y las implicaciones que conlleva dicha automatización en cuanto a integraciones con sistemas externos, migraciones de datos, arquitectura técnica, roles, equipo de trabajo, políticas, estructura organizacional.

En primer lugar, el discovery se centra en identificar y describir a un nivel 4 o 5 los procesos de negocio de mercado, ventas y servicio, tal cual como los requiere la organización y en su estado TO-BE. Una vez se tiene claro el mapa de necesidades funcionales a un nivel 4 o 5 de procesos de negocio, la organización puede entrar a comparar dichas necesidades, contra las capacidades funcionales que ofrecen las diferentes soluciones

CRM del mercado. En este nivel, 4 o 5, puede identificarse claramente el tipo de necesidades que satisfacen de manera natural la plataformas CRM del mercado, y cuáles no. A estas últimas se denominan comúnmente brechas “GAPs”. Entre menor sea el número de brechas que presenta una plataforma CRM respecto al mapa de necesidades de la empresas, más posibilidad tiene para ser seleccionada por la organización; debido a que siempre se busca que el nivel de personalización máximo permitido, se ubique entre el 10% y 15%.

En segundo lugar, una vez claro el mapa funcional, y posiblemente la plataforma CRM que se va seleccionar dado el número reducido de brechas que ofrece la misma, el discovery se centra en identificar los requerimientos de integración que implica dicho mapa de necesidades para soportarla. La integración debe visualizarse desde dos dimensiones: integración de datos de manera diferida (migración y carga de datos, tanto iniciales como recurrentes) e integración en línea de funcionalidades provistas por otros sistemas. A los requerimientos de integración también se le denominan brechas (brechas de integración).

En tercer lugar, un discovery se centra en identificar el modelo de gobierno requerido para soportar la adopción y

posterior puesta en producción de la solución CRM. El modelo de gobierno considera roles, equipo de trabajo requerido y dedicación del mismo, políticas, procesos de gestión del cambio, enfoques de fondeo, arquitectura técnica requerida, entre otros aspectos. El modelo de gobierno termina traducándose en requerimientos, también llamado brechas (Brechas organizacionales y de gobernabilidad).

Finalmente, el discovery considera la descripción de cada brecha (funcional, integración y gobernabilidad) en términos de tiempo y recursos (humano y valor monetario) requeridos para cerrarlas o resolverlas; además de la calificación y priorización de cada una de ellas. La priorización se realiza de acuerdo con criterios previamente establecidos por la organización, tales como riesgo, beneficio de negocio, complejidad, capacidad organizacional, costo, entre otros. La priorización de las brechas define el orden en el tiempo en que debe ejecutarse, formando así lo que se conoce como plan de implementación (Roadmap).

Como puede inferirse de los párrafos anteriores, la ejecución de un discovery es fundamental para tener una visión a 500 pies de altura de lo “que” realmente se necesita hacer. Sin embargo, la realización de esta fase

preliminar es considerada por muchas empresas interesadas en iniciar una adopción CRM, como una pérdida de tiempo y un gasto innecesario de dinero, lo cual es una posición totalmente errada.

La práctica ha demostrado que las empresas que han desarrollado exitosamente una fase de discovery han seleccionado correctamente el “cómo” soportar sus necesidades de negocio.

Este “cómo” está definido en términos de: a) Plataforma CRM y modelo de despliegue de la misma (On-premise vs. On-demand); b) arquitectura física; c) plan de trabajo, equipo de trabajo; d) alcance funcional potencialmente realizable en un lapso de tiempo definido; e) presupuesto requerido para un periodo de tiempo de acuerdo con el número de brechas que va a cerrarse durante el mismo. Estas son, entre otras, las características que ayudan a disponer de soluciones CRM altamente efectivas y alineadas con las necesidades de la organización.

Un “qué” a 500 pies de altura promueve el equilibrio y sinergia entre los tres actores, que en todo momento deben estar sincronizados para garantizar el éxito de una adopción CRM: la empresa interesada en adoptar la solución CRM; la empresa proveedora de la plataforma CRM; y, la empresa

consultora contratada para la implementación.

Al entregarle a la empresa proveedora de la plataforma CRM una visión a nivel 4 o 5 de los procesos de negocio de mercadeo, ventas y servicio que necesitan ser automatizados, esta podrá responder con claridad el grado de cumplimiento de su solución.

La compañía interesada podrá tomar una decisión más acertada, podrán conocer qué tan desfasados están sus procesos de las buenas prácticas de mercadeo, ventas y servicios que ofrecen los proveedores dentro de sus soluciones; y, a la vez, podrán alinearse funcionalmente para evitar brechas innecesarias por prácticas incorrectas arraigadas en la organización, alrededor de estos procesos de negocio.

En el mismo sentido, la empresa interesada con base en el nivel de personalización (brechas) requerido, arquitectura física requerida y capacidad financiera, podrá identificar el tipo de solución CRM que más le convenga: On-demand (SaaS) ó On-premise.

Si el nivel de personalización es mínimo y la solución de CRM seleccionada está alineada al mapa de necesidades de negocio a un nivel 4 o 5 de procesos de negocio (solución CRM muy horizontal), la empresa no tiene problemas en usar de manera remota la plataforma CRM, y no desea incurrir en costos de licencias y mantenimientos anuales, administración de

plataformas, inversión en infraestructura física, entre otros costos; posiblemente, el mejor enfoque para esta empresa es adoptar una solución CRM basada en la suscripción a un servicio (On-demand), en el cual se paga por el uso del mismo (tal cual como lo hacemos hoy en día en nuestros hogares alrededor de

los “commodities” energía, agua, teléfono, gas, entre otros.)

En contraparte, si la organización necesita una solución de CRM muy vertical con altos niveles de personalización (brechas); dada la desalineación de los procesos de negocio de la empresa con los implementados por la plataforma CRM, el mejor enfoque de adopción es el tradicional (On-premise), el cual se basa en: a)

“La práctica ha demostrado que las empresas que han desarrollado exitosamente una fase de discovery han seleccionado correctamente el ‘cómo soportar sus necesidades de negocio’”

comprar licencias, b) pagar mantenimientos anuales, c) comprar, configurar y administrar la infraestructura física requerida para operar y soportar la solución, entre otros costos; y, responsabilidades propias de este modelo de CRM.

Finalmente, teniendo claridad en el “qué” y las implicaciones del mismo, en cuanto a tiempo, recursos hombre y dinero se refiere, se puede proceder a emitir y generar expectativas alrededor del alcance y las entregas en el tiempo hacia el grupo ejecutivo de la empresa que está patrocinando el proyecto. Es frecuente prometer un mapa de expectativas, de alcance y tiempos, difícilmente realizables, al grupo ejecutivo antes de conocer el “qué”, generándose así un efecto nocivo sobre el proyecto y la confianza que dicho grupo ejecutivo deposita en el equipo

de trabajo, la plataforma CRM y la firma implantadora.

Pues bien, ahora que en nuestro país están incrementándose las adopciones de soluciones CRM, no sólo en las grandes empresas sino también en las medianas, es altamente recomendable que se preocupen por el “qué” antes del “cómo”.

Menospreciar el “qué” nos pone en una situación similar a la de “el que nada sabe nada teme”; y el que nada teme no tiene problemas en iniciar de manera osada, y algunas veces irresponsable, proyectos de alto impacto de negocio con una alta probabilidad de fracasar.

Recordemos que es necesario visualizar el negocio con una vista de 30000 pies de altura, además de planear y estructurar los proyectos con una vista de 500 pies.

Jorge Humberto Arias Bedoya. Ingeniero de Sistemas de la Universidad Católica de Oriente, Magíster en Ingeniería de Sistemas y Computación Universidad de Los Andes. Conferencista Internacional en Arquitectura Empresarial y Orientada a Servicios. Ha sido profesor catedrático en las áreas de sistemas distribuidos y arquitectura de software, en las universidades Los Andes y Javeriana. En la actualidad es catedrático en las áreas de arquitecturas empresariales y orientadas a servicios (SOA) en la Universidad de Los Andes. También se desempeña como Senior Principal Consultant para Oracle Consulting LAD (Latin America Division); desde allí apoya a importantes empresas de la Región Andina y Norte de Latinoamérica en la adopción de soluciones empresariales de negocio soportada en principios BPM & SOA, CRM, Arquitectura Empresarial y Mejora de procesos de negocio vía tecnología.

CRM ¿Funciona en la práctica?

Sara Gallardo M.

“Quienes han iniciado el viaje con una estrategia enfocada en el cliente y no en sus servicios, han demostrado alcanzar una mejor rentabilidad, percibir mejores ingresos y una mayor satisfacción en los usuarios”. Este es uno de los conceptos emitidos por Félix Rubio, en desarrollo de las inquietudes formuladas por la revista.

RS: La forma como las organizaciones manejan el servicio y la gestión de sus clientes ¿funciona o no? ¿Por qué?

FR: Tal vez preguntaría, ¿las organizaciones han diseñado su proceso de servicio alrededor de sus segmentos de clientes, de tal forma que funcione para ellos y no para los productos/servicios que les ofrecen?

Esta es una pregunta más difícil de responder pues hoy, con algún grado de satisfacción, la gestión de clientes debe funcionar; de lo contrario, las organizaciones no estarían operando rentablemente. Otro tema es el grado de satisfacción del cliente con la empresa. Su comportamiento y conocimiento han venido cambiando y han

hecho más desafiante para las compañías la manera como se debe estructurar el servicio. Existe un cambio de paradigma, en el sentido de ver a la organización de servicio ya no como un centro de costo, sino como un área que genera rentabilidad.



Cada día encontramos más empresas de tales características como generadoras de ingresos y existe una relación directa entre la satisfacción del cliente y la calidad de servicio ofrecida.

RS: Los sistemas informáticos de apoyo al negocio (CRM, call centers y sistemas de inteligencia de negocios) ¿han sido efectivos para la empresa y para el cliente? ¿Podría citar algunos ejemplos?

FR: Hoy en día la tecnología informática ofrece mayores capacidades que antes no era posible tener, bien fuera por costo o porque no se habían desarrollado los componentes tecnológicos para permitir la interacción con el cliente por múltiples canales. Por ejemplo, el canal de auto-servicio por la Web o el IVR no ofrecían facilidades como transacciones seguras, disponibilidad 24x7, tiempo de respuesta a costos razonables, entre otras posibilidades.

Estos nuevos avances han proporcionado caminos a las organizaciones para diversificar y establecer una mezcla de canales de interacción sincronizados, haciendo más rentable la operación, de acuerdo con el segmento del cliente que atiende.

Uno de ellos, es el costo de atención por canales electrónicos como Internet, con un valor muy inferior al de atención telefónica y mucho menor al de servicio cara a cara. Esto le ha permitido a las empresas promover comportamientos e incentivar el uso de ciertas vías y penalizar otras. Es

el caso de una organización bancaria global, a través de su plan de lealtad, para ofrecer puntos adicionales a quienes usan los canales electrónicos sin generar comisiones, pero sí el cobro por utilizar los servicios directamente en la sucursal, cuando la misma transacción está disponible en forma electrónica.



Otras organizaciones han disminuido sus costos de impresión relacionados con los estados de cuentas/extractos y generan mayor conciencia “verde”, mediante la entrega de dicha información a través de un portal en Internet, acompañada de otros beneficios como la discriminación del gasto, la agrupación por tipos y tendencias de consumo. En otras palabras, una forma de ayudarle a los clientes a entender y administrar mejor su relación con la entidad.

RS: ¿Cuáles son las principales dificultades para que los sistemas informáticos de apoyo al negocio, no cumplan un papel efectivo?

La información y el contenido intelectual de los productos/servicios eran controlados y administrados es-

trechamente por las empresas, hecho que les permitía ejercer un control directo, además de influenciar el comportamiento del comprador y su relación con la organización.

Hoy en día con los avances informáticos como Web 2.0, estas mismas empresas se han encontrado con que ya no son “dueñas” de tales relaciones. El vínculo entre comprador y vendedor es otro y esto ha generado cambios dentro de la misma organización, en especial en las fuerzas de ventas y servicio, y en las áreas de mercadeo para poder sintonizar esa relación.

Esta transformación en las relaciones ha provocado fracturas en los procesos, el modelo de gobierno y la estrategia de la compañía, frente a sus diversos segmentos de clientes.

Por ejemplo, el proceso de ventas a los clientes con altos ingresos, no puede ser el mismo que el aplicado para quienes forman parte de los segmentos masivos; por lo tanto, los usuarios de los sistemas informáticos deben adoptar nuevas formas para usar la tecnología, lo cual genera rechazo y produce una disminución en la adopción tecnológica.

Durante la implantación de estos nuevos sistemas, el conflicto de

“adoptar vs. adaptar” crece y, ante la ausencia de un modelo de gobierno para determinar el grado de estandarización que una solución debe tener para todos sus usuarios, se generan dificultades que aparecen en las actualizaciones a nuevas mejoras del sistema informático.

En resumen, las grandes dificultades que en promedio tienen los mismos porcentajes de ocurrencia son: estrategia, modelo de gobierno, procesos, adopción de usuarios y tecnología. Solo el 20% de los problemas en la implantación exitosa de este tipo de proyectos, obedecen a la tecnología utilizada. El resto, proviene de factores humanos o de las definiciones orientadas a controlar y medir la solución, para generar resultados de negocio efectivos.



Felix Rubio

RS: ¿Cuáles estrategias son viables para que los sistemas informáticos de apoyo al negocio cumplan su papel?

FR: En primer lugar, un fin claro como punto de partida. Los procesos de transformación alrededor del cliente, apoyados en sistemas informáticos, habilitan una problemática de negocio basada en métricas de operación definidas al comienzo y una meta con valores conocidos de dichas métricas, una vez se complete la fase inicial del proyecto. Por ejemplo, reducir el ciclo de ventas de 60 días a 45 días, el tiempo de atención al cliente de 90 segundos a 60 segundos por llamada, entre otras acciones.

Así mismo, los proyectos por fases con mediciones que respondan a la adopción de la nueva tecnología por parte de los usuarios finales, además de unos mecanismos que incorporen rápidamente las mejoras, para facilitar no solo el uso de la herramienta, sino la medición y entrega de información valiosa al usuario, para la realización de sus labores diarias.

Es decir, un sistema de ventas que no solo controle y ofrezca indicadores al gerente, sino que le permita al vendedor encontrar en la tecnología elementos de decisión que le ayuden a vender.

Un caso práctico son las aplicaciones en ventas que le permiten al representante encontrar los prospectos en su territorio, con mayor potencial. Otra posibilidad consiste en sacarle provecho a la inteligencia colectiva de las organizaciones relacionadas con las ventas, entre las que se contemplan tácticas y herramientas que ofrecen y demuestran el valor de sus productos y servicios.

RS: ¿Cuáles serían sus conclusiones más importantes sobre todos estos asuntos?

FR: Los cambios producidos en los clientes a partir de la aparición de nuevas tecnologías y la modificación de sus comportamientos por el uso de Internet, hacen que las soluciones tecnológicas en CRM capturen información vital, sobre lo que ocurre entre los diferentes canales de interacción y los sistemas transaccionales que interconectan a los clientes, empleados y socios de negocio. Todo ello, a través de los procesos de mercadeo, ventas y servicio.

La tecnología informática solo es un habilitador para captar la atención de los clientes, empleados y socios de negocio en cada interacción, maximizando su uso.

Es necesario automatizar, captar y administrar las transacciones resultantes de cada interacción con el cliente, para analizarlas con el propósito de determinar las características y los patrones encaminados a establecer unas relaciones de mayor calidad.

Más que un software, el CRM es una estrategia de negocios que, desarro-

llada en forma correcta, mejora los ingresos de la empresa y aumenta la satisfacción de los clientes. Hecho representado en el valor patrimonial de las compañías que iniciaron ese viaje dentro de un proceso de mejora continua, en las relaciones con el ciudadano y la organización.



CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

Sara Gallardo M. Periodista comunicadora, universidad Jorge Tadeo Lozano. Ha sido directora de las revistas *Uno y Cero*, *Gestión Gerencial* y *Acuc Noticias*. Editora de *Aló Computadores*. Redactora en las revistas *Cambio 16*, *Cambio y Clase Empresarial*. Corresponsal de la revista *Infochannel* (México). Autora del libro "Lo que cuesta el abuso del poder". Corresponsal en Colombia del Diario "La Prensa" de Panamá y revista *IN de Lanchile*; editora de esta revista y actual corresponsal de *La Prensa Gráfica de El Salvador*.

Innovación tecnológica

Daniel Barmat



Muchos empresarios se preguntan si ingresar a la revolución tecnológica no les exigirá una inversión que supere su presupuesto, los obligue a enfrentar gastos importantes por el costo total de propiedad, a desechar la infraestructura tecnológica con la que ya cuentan y, además, a invertir tiempo y dinero en capacitación continua de su personal.

Las dudas son comprensibles: un empresario debe concentrarse en sus clientes y en sus objetivos de negocios, no en las tecnologías de la información.

Aunque América Latina tiene uno de los índices mundiales más rápidos de crecimiento en inversiones IT, estas

inquietudes explican el por qué muchas compañías son cautelosas a la hora de decidir su adecuación tecnológica.

Sin embargo, el costo del retraso tecnológico es alto. Un soporte vetusto o fragmentario impacta negativamente en la atención al cliente, la relación con los proveedores, la gestión del crédito, los planes de ventas y promociones y todo el amplio espectro de los negocios.

Por el contrario, la tecnología de vanguardia simplifica e integra los procesos de negocios, y los vuelve previsibles. Esto es, permite planificar científicamente su desarrollo.

Las ventajas son notorias: la compañía acelera los resultados, mitiga los riesgos y reduce los costos. Tres condiciones constitutivas de la competitividad.

Dicho de otro modo: el acceso a las IT permite competir con ventaja en un mundo global en el que la competitividad es el pasaporte al éxito.

La protección

La seguridad informática es otra inquietud que surge con frecuencia. ¿Cómo hacer para que los sistemas estén siempre disponibles y seguros, para eludir los piratas informáticos? ¿Cómo hacer para que los sistemas no pierdan vigencia y para que estén siempre actualizados? ¿Eso no obligará a nuevos desembolsos?

En primer lugar, ya no es necesario embarcarse en proyectos faraónicos, que obligan a una reorientación general de la empresa y tardan meses en alcanzar su punto óptimo de rendimiento.

Hoy es posible unificar rápidamente la infraestructura informática y los procesos empresariales críticos sin que esto implique gestionar las aplicaciones.

Más sencillo: el software entendido como servicio permite que el alojamiento (host) y el gerenciamiento

puedan hacerse desde afuera, facilitando que las empresas dispongan de las ventajas de la tecnología, sin ocuparse de gestionar sus soportes informáticos, buscar el personal idóneo o actualizar los sistemas.

Para eso, es necesario contar con una solución completa y predecible que proporcione acceso a las IT a bajo costo y, a la vez, deje las tareas de gestión a los expertos.

Ese es el principio bajo el cual se desarrolló Oracle On Demand, una amplia cartera de soluciones de software administradas y de suscripción que permite elegir la mejor forma de implantar la solución empresarial.

Con una selección de aplicaciones y soluciones tecnológicas que responden



a las necesidades diarias de cada empresa, esa alternativa simplifica drásticamente la gestión informática, mejora los resultados y reduce los riesgos y los costos.

Esta aplicación permite que las empresas accedan a la tecnología de la información de un software ERP de

clase mundial, sin necesidad de invertir en infraestructura de equipos de computación, ni invertir en licencias de software.

Solo con tener acceso a Internet, las organizaciones pueden comenzar a utilizar un sistema integrado de gestión empresarial, en 60 días hábiles.

Siebel Marketing, Siebel Sales y Siebel Analytics permite a las empresas acceder fácilmente a toda la información de clientes y aquellos potenciales. Esto les brinda visibilidad completa de cada oportunidad de ventas.

La alianza con tales aplicaciones, destierra los problemas de seguridad: gracias a su inigualable variedad de opciones de implantación y conocimientos expertos. Oracle On Demand actualiza sistemáticamente las aplicaciones y reduce al mínimo los riesgos informáticos.

El empresario se ocupa de sus negocios y la tecnología se ocupa de que



los datos estén seguros y las aplicaciones disponibles en cualquier momento y lugar, las 24 horas del día, 7 días por semana.

Además, la aplicación se adapta sin problemas a medida que la empresa aumenta su negocio o agrega más usuarios. El sistema comprueba en forma continua, los niveles de uso, componente a componente, y unos sensores remotos controlan la experiencia completa de los usuarios.

Posteriormente, expertos en planificación de la capacidad analizan los datos y actualizan de forma proactiva la capacidad para anticiparse a los requisitos.

Es la forma más dinámica de obtener el valor de la inversión en TI, a través de múltiples opciones.

Daniel Barmat. Vicepresidente Senior de Servicio al Cliente para Latinoamérica de Oracle



¿Sirve o no el CRM?

Luis Fernando Salguero C.

Durante estos casi 10 años podemos documentar casos exitosos, otros no tanto y algunos que podríamos considerar un verdadero tratado de lo que no se debe hacer.

Llevamos casi una década desde que las compañías líderes en desarrollos tecnológicos vieron en la administración de la relación con los clientes una oportunidad para ayudar a las organizaciones a crecer y acompañarlas en el sueño de tener clientes leales.

Al inicio de este largo camino en que la tecnología enfiló esfuerzos a la única y verdadera razón de ser de las organizaciones como es el cliente, se dio un elemento común que fue corregido poco a poco en el tiempo

y es considerar el proyecto de administración de clientes un proyecto de tecnología, por la gran afinidad con la misma.

Este error hizo que algunos casos no tuvieran la aceptación esperada pues básicamente lo que se construyó no obedecía a lo que demandaba el negocio.

El cliente, la clave

El liderazgo en cuanto a implementación de soluciones de administración de clientes CRM, estuvo en un comienzo en aquellas industrias que

por su volumen de información y dinámica de negocios, tales como la financiera, grandes superficies y farmacéutica.

Industrias que identificaron rápidamente una oportunidad en tener una única e integral verdad del cliente, de la información no solo transaccional, sino de interacción, perfil y hábitos de consumo.

Con la madurez de la oferta por parte de los proveedores de tecnología en general, todas las industrias sin importar el tamaño, incorporaron iniciativas de CRM dentro de su mapa estratégico. Y, el resultado de las mismas estuvo directamente relacionado con la gerencia de proyecto que acompañó las iniciativas.

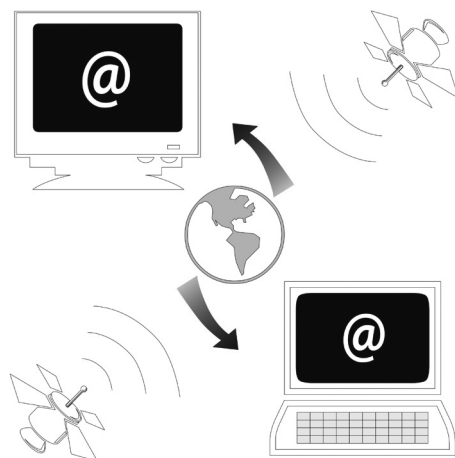
Es decir, objetivos claramente identificados, apoyo gerencial, recursos dedicados, clara identificación y mitigación de riesgos.

En la gran mayoría de los casos, los resultados estuvieron relacionados con dos elementos: la adecuada combinación y aplicación de los elementos de gerencia de proyectos citados y la alineación de la solución informática con las necesidades de negocio.

Panorama colombiano

Así las cosas, no son pocas las empresas en Colombia que consideran que los proyectos de CRM les han agregado valor; ahora un proyecto de CRM no está necesariamente atado a la implementación de una suite informática con el rotulo de CRM, toda iniciativa de arquitectura de datos robusta con captura de datos única y una única verdad consistente del cliente puede ser considerado CRM.

Particularmente, mi consejo es que no se llame CRM a la solución o al proyecto, pues en realidad muchos



usuarios pueden no relacionar la herramienta con su fin.

Así las cosas, no son pocas las empresas en Colombia que consideran que los proyectos de CRM les han agregado valor; ahora un proyecto de CRM no está necesariamente atado a la implementación de una suite informática con el rotulo de CRM

La tecnología

El elemento común dentro de los proyectos que ha agregado valor a la organización es la adopción tecnoló-

gica. En otras palabras, de la misma manera como a las personas se les ha convencido que la tecnología no es el fin sino el medio y que se encuentran ante una poderosa herramienta que facilita la manera de hacer negocios con sus clientes.

Por esa razón, en estos días de crisis donde es necesario identificar clientes valiosos, y se necesita ser muy fino en ofrecer el producto adecuado, en el canal adecuado, y por el precio adecuado, de manera que logre su lealtad, las soluciones e iniciativas de CRM siguen una década después más vigentes que nunca y pueden marcar la diferencia entre las organizaciones que sobrelleven estos difíciles momentos y las que no.



Luis Fernando Salguero C. CRM Operative and Analitic Leader. VP Mercadeo.

CASO DE ÉXITO

Rochem Biocare



Distribuidora de insumos médicos en Colombia optimiza procesos organizacionales y ejecuta exitoso programa de B2B en 4 meses, con Microsoft Business Solutions

Como resultado del proyecto de implantación de Microsoft Business Solutions la distribuidora mayorista de insumos médicos Rochem Biocare logró optimizar sus procesos organizacionales, y además implementó efectivamente el primer portal de comercio electrónico business-to-business para su comunidad de negocios en Colombia. Esta compañía, perteneciente a la mediana empresa nacional, incorpora las mejores prácticas internacionales en su proyecto de sistematización y

en solo 4 meses logró implantar todo su ERP en las áreas de finanzas, tesorería, compras y ventas.

Situación de Negocio

Rochem Biocare es una distribuidora mayorista de insumos médicos visionaria que ha sabido aprovechar las coyunturas de dificultad en la economía como un punto de inflexión para hacer crecer su negocio. Como parte de su estrategia de posicionamiento y penetración del mercado, requirió de la implementación de un

sistema de comercio electrónico que le permitiera agilizar sus procesos de comercialización y relacionamiento con su cadena de distribución en todo el país.

La plataforma escogida para tal fin fue de la unidad de Microsoft Business Solutions, escogida por robustez, escalabilidad y costo de propiedad, ventas que le significaron en un corto tiempo una plataforma digital de comercialización que le ha significado un exitoso crecimiento dentro del sector.

La solución

Esta Compañía, perteneciente a la mediana empresa nacional, logro implementar una ventaja competitiva que la hace líder de su industria: un portal de comercio electrónico para su comunidad de negocios.

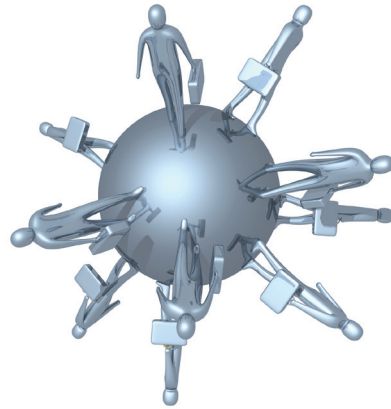
Los clientes y vendedores de Rochem Biocare ahora aprovechan los beneficios de hacer sus pedidos directamente desde internet, ahorrándose tiempo e incrementando la exactitud de sus pedidos. La implantación exitosa de este proyecto ha incrementado la eficiencia del proceso de ventas de la compañía.

Descripción de la solución

Rochem Biocare implementó solución de comercio electrónico cuatro meses con Microsoft Business Solutions, para el mejoramiento comercial y relaciones con su valor.

Beneficios

Reducción de costos operativos, disponibilidad de la información, posicionamiento y fortalecimiento de imagen frente a sus distribuidores gracias al sistema en línea de adquisición de productos y servicios.



Software y servicios

Microsoft Great Plains
Serie Financiera
Serie Distribución
DRx
eOrder
Microsoft Commerce Server
SQL Server
Microsoft Office
Microsoft Internet Security
Acceleration Server
Microsoft Windows

Partners

e-Business Solutions, Colombia

CASO DE ÉXITO

PETROTESTING

*Pionera en control de proyectos
con Dynamics GP*



Petrotesting Colombia logra un balance entre la contabilidad financiera y la contabilidad de proyectos con una solución Microsoft, permitiéndole la integración interna, el desarrollo eficiente de proyectos y una rápida toma de decisiones.

Petrotesting Colombia es una empresa especializada en la producción y exploración de petróleo y gas. La compañía, fundada en 1985, se inició prestando servicios relacionados a la industria de los hidrocarburos.

En su crecimiento, pasó a convertirse operadora al adquirir dos bloques en asociación con Ecopetrol: un campo

de gas y un campo de extracción de petróleo con tres pozos activos. En 1998 firma un contrato de servicios de producción en los llanos orientales, entrenado a la producción dos años después con 3000 barriles diarios.

En la actualidad tiene licencias sobre 14 campos productores y cuatro bloques exploratorios en Colombia, ubicados en cuencas con alto potencial de reservas de hidrocarburos como: la cuenca de los llanos orientales, del valle medio y superior del Magdalena, en la parte centro norte del país, la cuenca del Putumayo y la del Catatumbo en la zona nororiente de Colombia.

Situación:

Limitados Por el Software

“realmente Petrotesting en el tema de tecnología estaba bastante atrasada. La compañía tenía simplemente un software contable y de generación DOS, pero con algunos comandos internos para que pudiera rodar en Windows. Era un software que llevaba en la empresa más de diez años” dijo Juan Carlos Ramos, Gerente de Implementación de Petrotesting Colombia.

La compañía manejaba su contabilidad con el programa Helisa. Un software colombiano puramente contable, que en su diseño y finalidad no integra el trabajo por módulos que ofrece un ERP completo. Esta limitación fue una de las primeras necesidades que identificó Petrotesting y que se perfiló como necesaria para empezar, con un equipo interdisciplinario, a investigar en el mercado un tipo de solución.

“Lo que se vio desde un principio era que había un buen control financiero, pero también empezó a surgir la necesidad de controlar los costos de un proyecto. La contabilidad iba muy bien, generaba unos buenos resultados, pero eran a nivel global de la organización y al ir incorporando más empresas, proyecto o bloques, iba surgiendo la necesidad de ver el esta-

do de cada uno de ellos por separado y no como un todo”, expresó Felipe López Tabares, Gerente del Proyecto de Petrotesting Colombia.

En su búsqueda, Petrotesting analizó diferentes tipos software a nivel contable y a nivel de módulos que integraban algunos departamentos como por ejemplo JD Edwards de Oracle y Sun Microsystems, pero no cumplieron con las expectativas finales del grupo.

Mientras la empresa continuaba con su crecimiento, también aumentaba la necesidad de mantener un control en tiempo real y ajustado a la realidad de los proyectos que se desarrollaban. En cada nueva etapa de su progreso, tomaba más importancia el contar con un software especializado en el control de proyectos que garantizara un seguimiento fácil y entendible para la toma de decisiones en el momento justo.

Solución:

Compatibilidad a todo nivel

La compatibilidad entre los requerimientos de trabajo de Petrotesting y el esquema de Microsoft Dynamics GP argumentan en parte la decisión de la organización de implementar este ERP.

Un temor inicial que se presentó en Petrotesting al momento definitivo de considerar Dynamics GP, era que

la solución no estaba en ninguna empresa productora o exploradora del medio. Pero con la asesoría de Controles Empresariales Ltda., socio de negocios de Microsoft, la organización resolvió sus dudas y enfrentó el reto, primero de su adecuación al sector y necesidades, y posteriormente, el de su implementación.

“El soporte del partner de Microsoft es importantísimo. Hay que contar con uno bueno y, además, con mucha experiencia más aún cuando había muy poca expertise de la aplicación en nuestro sector. Por eso en el desarrollo de la implementación en la compañía fue clave la participación de Controles Empresariales Ltda.”, afirmó López.

Para Petrotesting el comienzo de la implementación fue un proceso difícil y lo hacía ver complejo el no conocimiento completo de la herramienta que estaban utilizando. “Por eso es vital el tema de soporte que presta el partner y el consultor. También que exista la confianza en ambas partes para que todo se pueda desarrollar y salga bien”, dijo Ramos.

“Nos dimos cuenta de que lo fuerte de la aplicación era la contabilidad de proyectos y la contabilidad financiera. Y dos grandes tareas que tenemos en nuestra organización son los proyectos y, básicamente, el otro tema es

el financiero. Sin lo financiero no se puede hacer un proyecto ni viceversa,” puntualiza Ramos.

Todos y cada uno de los movimientos de Petrotesting son derivados de los proyectos, es por esta razón que a la empresa le urgía tener a su disposición una herramienta que ayudara a tener mayor control y gestión. También que la generación de reportes y métricas, entre otras, ayudasen a acelerar los procesos de toma de decisiones.

“Actualmente Microsoft GP ha salido en vivo en ocho de las compañías del Grupo Petrotesting, primero en las dos más grandes y se desplegó en seis más, entre esas una comercializadora internacional de petróleo y una que presta servicios de catering, lo que muestra la adaptabilidad del sistema”, expresó López.

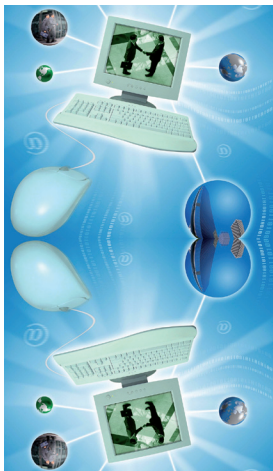
Beneficios: Información para procesos exitosos

Microsoft Dynamics GP trajo para Petrotesting importantes beneficios que se ven reflejados en los procesos de ejecución presupuestal, en todo el proceso contable, proyectos y reportes.

Con los reportes específicos de cada proyecto y sus presupuestos disponibles en tiempo real, se agilizaron los procesos de toma de decisiones, re-

duciendo los tiempos y demostrando esta efectividad.

Los reportes concisos y estructurados facilitan el análisis de la información y gracias a ellos se ven beneficios, no solo los procesos de toma de decisiones, sino la gestión de proyectos y el seguimiento a todo el proceso de ejecución y puesta en marcha de cada uno. Los resultados: una mejora en los tiempos de respuesta para nuestros clientes y la agilidad de los procesos a nivel interno de la compañía.



Además con el despliegue de Dynamics GP se empezó a ver una renovación en Petrotesting. No solo en la manera en que se llevaban los registros contables y la calidad de esta información, sino a nivel de toda la compañía, que asumió el compromiso de sacar adelante la implementación para desarrollarse y conseguir mejores resultados.

“También fue un cambio cultural, en el sentido de que si se hace un registro, ya se tiene que pensar que se está interactuando con varias áreas. Se está en conjunción con proyectos, presupuestos, compras y demás. Dynamics GP contribuyó para que un contador pensara de manera integral. No simplemente en el registro de una factura o si el proyecto tiene presupuesto, etc.” Dijo Ramos.

La adaptabilidad de la aplicación establece un nuevo elemento de éxito. Es la primera vez que Dynamics GP es implementada en una empresa del sector de los hidrocarburos. Convirtiendo a Petrotesting en una empresa pionera en éste tipo de desarrollo.

Desde el punto de vista de la contabilidad de proyectos, Microsoft Dynamics GP, además de su capacidad de generar estados financieros y el control constante del presupuesto, permite llevar al mismo tiempo y con total compatibilidad una contabilidad detallada de costos y una contabilidad financiera simplificada.

En el proceso de órdenes de compra, desde que nace una solicitud hasta que es pagada, Petrotesting para el 2007 se tomaba más de cien días calendario. Actualmente, con la implementación de la aplicación los tiempos se han reducido al orden de los 35 días. Y en cuanto a la ejecu-

ción presupuestal, la compañía antes la veía el 15 del siguiente mes, la ejecución del mes anterior. Con Dynamics GP la ejecución presupuestal está en tiempo real, con la posibilidad de abordarla desde varios puntos de vista como el contable, financiero o de proyectos.



Concluye Felipe López Tabares, Gerente del Proyecto en Petrotesting Colombia, “Microsoft Dynamics GP es cambio. Un cambio que trae renovación, crecimiento y dinamismo, que ayuda al progreso de una organización. Para nosotros Dynamics GP no es un software, sino es progreso y una buena decisión”.

Acerca de Microsoft GP

Microsoft Dynamics GP, anteriormente conocido como Great Plains, es una solución de negocios completa, escalable y de rápida implementación, ideal para empresas y que ayuda a maximizar la productividad de su personal.

La aplicación se puede configurar rápidamente como solución para resolver las necesidades propias de su negocio, y ahorrar tiempo y costos de implementación. Brinda integración total de sus procesos financieros, de relaciones con el cliente y de la cadena de abastecimiento y permite crear circuitos eficientes entre documentos, hojas de datos y trabajos más estructurados como transacciones contables. Además, potencia el trabajo colaborativo a través de las áreas de negocio.



Partner:

**CONTROLES
EMPRESARIALES**

Soluciones Integrales Informáticas

País:

Colombia

Industria:

Energética – Hidrocarburos

Perfil del cliente:

Petrotesting Colombia es una empresa especializada en la producción y exploración de petróleo y gas. La compañía se inició prestando servicios relacionados a la industria de los hidrocarburos. Con una experiencia de 23 años, en la actualidad tiene licencias sobre 14 campos productores y cuatro bloques exploratorios en Colombia.

Situación del negocio:

La compañía no contaba con un software ERP que le permitiera manejar información de primera mano para el desarrollo de proyectos y toma de decisiones.

Solución:

Microsoft Dynamics GP es una solución de negocios completa, escalable y de rápida implementación, ideal para empresas, que lo ayudara a maximizar la productividad de su personal.

Beneficios:

- *Reportes específicos sobre proyectos y presupuestos.*
- *Adaptabilidad a la industria de hidrocarburos.*
- *Compatibilidad de procesos.*
- *Información actualizada en línea.*
- *Reducción de tiempo.*



Caso práctico:

“Test de usuarios: Casa del libro”

La conocida Casa del Libro de Madrid necesitaba mejorar su versión online. Con una amplia gama de importación, documentación y sobre todo venta requería una plataforma donde el usuario se encontrara cómodo. Conozca un caso real de un test de usuarios.

Casa del libro es una compañía de gran tradición en el mundo off-line. Fundada en 1923, aparte de ser una de las librerías más importantes en nuestro país posee una amplia gama de servicios: importación, documentación, atención bibliográfica... por lo que Internet supone una importante herramienta que facilita la comunicación con sus clientes en los cinco continentes. El objetivo prioritario es convertirse en la referencia de la venta de libros online en español. Como elemento clave de esa estrategia se trabaja en el desarrollo de una nueva versión de su site, y en el lanzamiento nuevos servicios en su página web.

La consultora dnextep entra en este proyecto con la tarea de analizar el site y poner de manifiesto los puntos de mejora. La función de dnextep es detectar los posibles frenos que dificulten el proceso de compra derivados de cuestiones de usabilidad, diseño, navegabilidad, etc., y en definitiva, todo lo que impida al cliente tener una experiencia de uso satisfactoria.

Objetivos

Los objetivos propuestos por Casa del libro y por el equipo de consultores de dnextep fueron los siguientes:

- Evaluación del prototipo del nuevo site para comprobar la adecuación

del mismo a los estándares del entorno Internet.

- Análisis de los puntos críticos en todas las fases del proceso de compra
- Adaptar las funcionalidades del prototipo a las necesidades reales de los usuarios y mejorar los valores de usabilidad, navegabilidad, diseño.
- Ajustar el nuevo site a las expectativas de los usuarios determinadas por los resultados de la investigación.

Desarrollo del proyecto:

En el desarrollo del proyecto se combinó el análisis realizado por expertos (Análisis heurístico) con la información proporcionada por las pruebas programadas con usuarios (Test de usuarios).

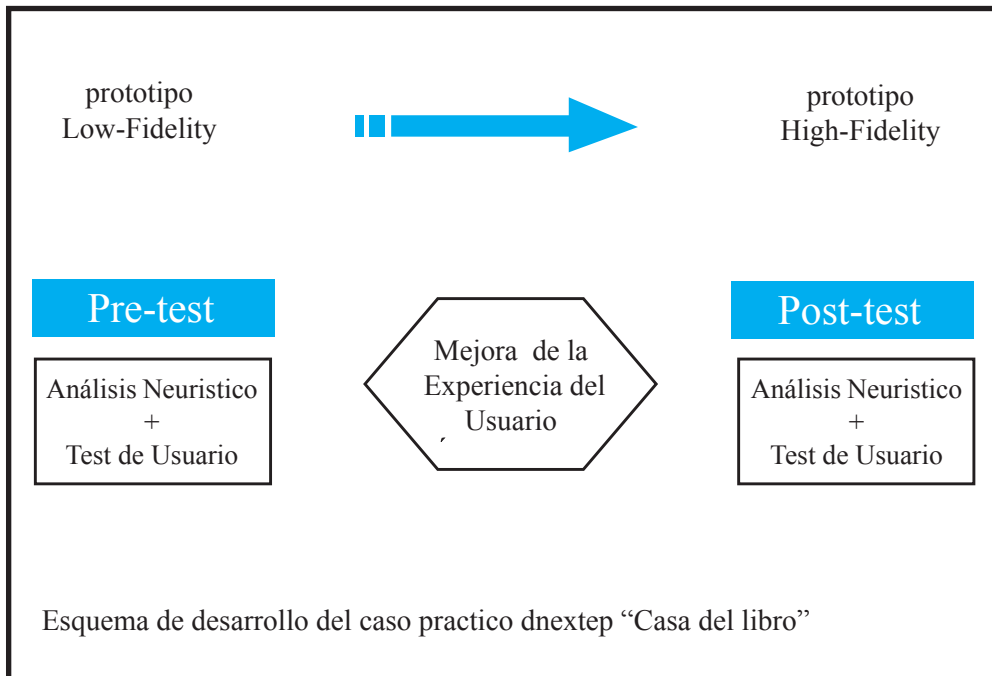
• Primera fase:

El proyecto comienza con un Análisis Heurístico sobre un prototipo web Low-Fidelity ya existente. Este prototipo era una versión en pruebas y que todavía no había sido publicada en la red. Para realizar el análisis, consultores y expertos en entornos online dividen el web en grandes áreas de contenido y diseccionan toda la arquitectura de información en busca de barreras, obstáculos y dificultades. Se evaluaron los procesos,

las categorías, las etiquetas y todos aquellos elementos con peso específico dentro del desarrollo del nuevo interface.

Dentro de esta primera fase se programó también un Test con Usuarios para comprobar y validar la funcionalidad del prototipo. El perfil de usuario que se enfrentó a los tests correspondía a usuarios de internet con antigüedad de tres años que tuvieran experiencia en la compra o contratación de servicios online, junto con usuarios de internet sin ninguna experiencia en la compra online. Se realizaron entrevistas con seis usuarios y entre las tareas planteadas se les pidió que navegasen por el site y realizasen la compra de un libro. Tres de los usuarios no consiguieron completar el proceso de compra.

Los consultores de dnextep analizaron las sesiones de trabajo realizadas con los usuarios en busca de los obstáculos que habían impedido a esos tres entrevistados alcanzar la meta planteada. Se redactó un informe con los errores encontrados y se propusieron las modificaciones pertinentes para que se incorporasen al proceso de desarrollo. Una vez presentadas todas las propuestas de mejora al equipo cliente, se optó por el desarrollo de un nuevo interfaz cuya Arquitectura de la Información fue de nuevo evaluada.



• Segunda fase:

En la segunda fase del proyecto se siguió una estructura idéntica a la de la primera fase: Análisis heurístico + Test de usuarios.

Una vez que el equipo de desarrollo construyó el segundo prototipo, con las mejoras de usabilidad ya introducidas, el equipo de consultores dnexstep elaboró un nuevo análisis heurístico. Terminado el cual, se programó un test sobre el prototipo High-Fidelity con otros seis usuarios. Se revisaron con todos aquellos procesos operativos que se consideraban críticos y se volvió a pedir que el usuario realizase el proceso de compra de un libro. El número de procesos completados fue más exitoso que en el primer test.

Resultados

Los resultados obtenidos confirmaron que el test de usuarios es un excelente método para optimizar proyectos web:

- En el segundo test de tareas, 6 de 6 usuarios completaron con éxito el proceso de compra.
- Se redujo el tiempo de compra necesario para completar el proceso.
- 80% de errores solucionados: Se solventó un porcentaje muy alto de las barreras y dificultades identificadas en el primer test.

- Incremento de la satisfacción del cliente: Todos los participantes del segundo test valoraron la experiencia de compra como muy positiva, frente a tan sólo una persona en el primer test.
- Mejora de la percepción de la marca.

El valor del test de usuarios

El test de usuarios es una metodología que resulta muy eficaz en la evaluación de sitios web y que correctamen-

te planteada puede reducir costes y aumentar el retorno de la inversión. Permite realizar análisis con usuarios reales y medir de forma directa la interacción del usuario con una aplicación o servicio. A partir de esa observación se extraen las conclusiones para las mejoras en usabilidad y experiencia de uso.

Caso presentado por la consultora dnextep

Caso tomado de la página web de Microsoft.

Las relaciones con los clientes ante la crisis

Unos meses atrás esto escribió Daniel Altomonte, presidente de CMT Latin America, sobre CRM. Un tema que inquieta y cuestiona a las organizaciones de hoy.

Daniel Altomonte

“La crisis iniciada en los bancos de inversiones norteamericanos, que hoy atraviesa al mundo dada la onda expansiva de sus efectos directos e indirectos, genera una necesidad de análisis dentro de nuestro sector acerca de qué posibilidades tienen los bancos de enfrentar esta situación, de salir airoso de ella, y por qué no, de sacar ventaja de este “tsunami financiero”.

¿Por qué deben preocuparse los bancos hoy? Por ser eficientes y cuidar su cartera de clientes. Y así, en plena crisis deberían dedicarse a definir o revisar su estrategia de gestión de relacionamiento con clientes y asegurarse de contar con la tecnología que la sustente.

La crisis les presenta un mercado altamente volátil, incertidumbre financiera, sus productos commoditizados, su demanda altamente sofisticada y

con clientes tomando decisiones cada vez más conservadoras y/o analizando otras alternativas de inversión... ¡Casualmente fuera de las opciones que ellos ofrecen!

Hace un par de meses la consultora española TI Everis especializada en servicios financieros anunciaba que ‘solo 22 por ciento de bancos en Latinoamérica tiene segmentación de clientes’. Quiere decir que ‘solo uno de cada cinco bancos latinoamericanos cuenta con estrategias predefinidas para acceder a todos los segmentos de clientes a los que atiende’.

Con base en un estudio realizado en Argentina, Brasil, Chile, Colombia y México indicaba que, ‘si bien los bancos de esos países se vuelcan cada vez más a los modelos de negocios enfocados en los clientes, el 90 por ciento de ellos los segmentan en base a menos

de 25 variables -en comparación con España, por ejemplo, donde casi el 60 por ciento de los bancos usa 75- y solo el 40 por ciento cuantifica el potencial de los clientes’.

La estrategia de gestión de relacionamiento con clientes permite a los bancos centrar sus procesos y productos según las necesidades y preferencias de sus clientes, que es la clave para su productividad. Desarrollar programas de retención de clientes y agregar valor en sus servicios lo es para diferenciarse y ganar armas frente a la competencia.

Ser una organización “customer-centric” implica conocer a su público objetivo, entender sus preferencias,

analizar sus tendencias y pronosticar sus conductas futuras para responder a sus necesidades. Las soluciones CRM son las herramientas para hacer factible este giro en el foco de las organizaciones. Son el sustento de la estrategia y permiten simplificar y/o automatizar procesos de marketing, ventas y servicios para ser más productivos y eficientes. También fijan estos procesos en torno a los clientes, lo que permite entenderlos y encontrar oportunidades para la venta cruzada y escalada.

En un mercado con empresas en crisis, estrategias a medio hacer, y la tecnología de última generación disponible en todo el mercado, no es difícil saber quiénes aprovecharán la oportunidad dentro del caos y lograrán sobrevivir”.



Algunos tips de los expertos en CRM

El compromiso del grupo directivo de las organizaciones con la gestión de las relaciones con el cliente, es el camino hacia resultados exitosos.

- Aunque los ejecutivos de las grandes organizaciones no dudan en afirmar que la tecnología es una herramienta fundamental para fortalecer las relaciones con sus clientes, el 55% sostiene que falta compromiso de la alta dirección en los procesos de gestión y manejo de tales asuntos.
- El mercado muestra carencias en el desarrollo de todas las técnicas que proporciona el CRM. De ahí, que cerca del 74% de los ejecutivos contemple una ausencia de planificación estratégica en la gestión de las relaciones con los clientes.
- Distintos estudios advierten que, buena parte de los proyectos basados en CRM, giran en torno a las herramientas tecnológicas –sin que esto deba dejarse de lado– abandonando aspectos claves para aumentar el valor de la relación con los clientes. En otras palabras, el reto de los directivos para abordar con éxito el proceso de ventas cada vez más complejo, se extiende a la gestión para hacerlo más rentable.
- Las empresas deben superar las barreras para lograr resultados exitosos en los procesos de manejo y gestión de las relaciones con sus clientes. Los expertos aseguran que un buen montaje y puesta en marcha de los programas de CRM, difícilmente dejan de producir un significativo valor económico.
- Los expertos también advierten que las empresas podrían crecer entre un 1% y un 20%, accediendo a los datos completos de los clientes.
- Sobre la influencia que ejercen sobre las ventas, los datos históricos, actuales y en tiempo real de los clientes, un 35% de los directivos de las organizaciones coincide con tal planteamiento.
- La tecnología es una herramienta fundamental en el conocimiento de los clientes, asegura el 33% de los directivos de las grandes compañías. Mientras el 54% no le concede la misma importancia.