

### **3. Cómo implantar con Éxito una Estrategia CRM**

*White Paper elaborado  
por Qualitas Hispania*

*www.QualitasHispania.com*

*CRM. Customer  
Relationship  
Management*

**Ref.: QH.EIQ.CRMESTRAT.2002.1**

*Qualitas Hispania pone este trabajo a disposición  
de la comunidad empresarial española y autoriza  
su utilización, siempre que se cite la procedencia  
y se reconozca la autoría.*



*Incrementamos su competitividad*

# Índice

---

## 1. ¿Qué es CRM?

- 1.1 *Introducción*
- 1.2 *¿Por qué CRM y por qué ahora?*
- 1.3 *CRM. Una estrategia empresarial*

## 2. ¿Qué valor aporta a la organización?

- 2.1 *Introducción*
- 2.2 *Beneficios en Marketing*
- 2.3 *Beneficios en Ventas*
- 2.4 *Beneficios en Servicios al Clientes*
- 2.5 *Coherencias e integración*

## 3. ¿Qué valor aporta al Cliente?

## 4. ¿Cómo implantar con éxito una estrategia CRM?

- 4.1 *Entender el cambio estratégico*
- 4.2 *Valor para abordarlo*
- 4.3 *Visión global*
- 4.4 *Actuación particular*
- 4.5 *El desarrollo de una estrategia CRM*
- 4.6 *Un plan de puesta a punto permanente*

## 5. Aspectos clave a tener en cuenta

- 5.1 *Impacto en la organización*
  - 5.1.1 *Departamentos implicados en un proyecto CRM*
  - 5.1.2 *La importancia de la comunicación*
- 5.2 *Factores clave en la implantación*
  - 5.2.1 *El factor humano*
  - 5.2.2 *El factor analítico*
  - 5.2.3 *El factor tecnológico*

## 6. CRM y la tecnología

*¿Desarrollo a la medida o paquete estándar?*

## 7. Resumen para gente muy ocupada

---

## ***Acerca del contenido***

---

*La finalidad de este trabajo es proporcionar un estado de opinión avanzado a los gestores y empresarios que piensan implantar una estrategia CRM en su organización, y a todos aquellos que ya lo han hecho y no están satisfechos con los resultados obtenidos.*

# 1. ¿Qué es CRM? <sup>1</sup>

---

## 1.1 INTRODUCCIÓN

La globalización de los mercados, la competencia y el incremento en las exigencias de unos Clientes mejor informados, obligan a evolucionar a las empresas hacia un modelo de gestión que permita descubrir y satisfacer las necesidades de los Clientes.

La necesidad de las organizaciones de conservar a sus buenos Clientes, con una clara vocación de dar un servicio más personalizado, ha permitido desarrollar nuevas técnicas de marketing, evolucionando desde un marketing transaccional a principios de los años 80 hacia un marketing relacional hacia la mitad de los 90.

Durante estos años, nuevas tecnologías y aplicaciones informáticas relacionadas con las técnicas de marketing directo y el uso de los llamados Calls Centers, se han venido identificando por las organizaciones como soluciones de personalización y mejora de servicio al Cliente.

Y, sin duda, esto ha supuesto un avance.

Pero...

*...¿Es CRM automatizar procesos informáticamente?*

*...¿Un proceso de negocio ineficiente que se automatiza, se convierte en un proceso de negocio eficiente automatizado?*

*...¿Una aplicación informática es, realmente, un modelo de gestión para relacionarse y diferenciarse con los Clientes*

## 1.2 ¿POR QUÉ CRM Y POR QUÉ AHORA?

Desde mediados de los años 80, las organizaciones han hecho un enorme esfuerzo por racionalizar y optimizar los procesos operativos internos con el fin de ahorrar costes y alcanzar una eficiencia que permita un mejor posicionamiento en sus Clientes.

En un mercado tan dinámico y competitivo, mantener los procesos internos optimizados, es una condición imprescindible para permanecer, pero no suficiente para alcanzar una posición de excelencia.

Hoy en día, el Cliente es un consumidor con experiencia, más exigente, con unas necesidades que cambian con rapidez, que requiere un trato personalizado. Identificar cómo aportar valor al Cliente, transmitiendo una sensación de seguridad y confianza nos permitirá generar una diferenciación sostenida, así como anticiparnos a sus necesidades desarrollando relaciones de largo recorrido, al tiempo que creamos una barrera de entrada para la competencia.

---

<sup>1</sup> Del inglés Customer Relationship Management  
(Gestión de las relaciones con el Cliente)

## 1. ¿Qué es CRM?

---

Por otra parte, la generalización de Internet como un nuevo canal de interacción entre las empresas y sus Clientes ha abierto una nueva dimensión de amenazas y oportunidades para la mayoría de las empresas establecidas.

El hecho de que la competencia sólo está a un click de distancia en Internet se ha convertido en un tópico. Sin embargo, las posibilidades que Internet abre más allá de la mera transacción de compra-venta, en cuanto a servicios de pre-venta y marketing así como de post-venta, sólo están empezando a ser explotadas por las empresas.

***A la ya de por sí compleja gestión de la relación con los Clientes, se está añadiendo la necesidad de integrar Internet como un canal adicional de interacción, marketing, ventas, distribución y colaboración entre empresas.***

### 1.3 CRM. UNA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

CRM es una estrategia empresarial que hace del Cliente el núcleo central de nuestra organización y su elemento máspreciado y que nos ayuda a gestionar las relaciones con los Clientes a través de los canales de interacción (Fuerza de Ventas, Canal de Distribución, Internet y "Customer Contact Center"), coordinando el alcance de sus actuaciones y transmitiendo un mensaje homogéneo, para alcanzar y sostener una relación rentable y de largo recorrido con nuestros Clientes.

***Una estrategia de CRM, debe estar dirigida por la estrategia global de la organización y las necesidades de los Clientes, implementada por las personas, definida en procesos y soportada por la tecnología.***

Un nuevo modelo de gestión implica cambios en los procesos operativos de la organización (desde diseño de servicios / productos, ventas, gestión de pedidos, distribución... hasta emisión de facturas y cobros, atención al Cliente...), que tienen que ser asumidos e implementados por las personas, que afectan a todas las posibles formas de interacción con el Cliente y que, en última instancia, se soportan en herramientas informáticas.

La evolución hacia un modelo de gestión de la relación con el Cliente (CRM) supone un cambio en la filosofía del negocio y un cambio estratégico en el que el Cliente se convierte en el motor de la organización, con el objetivo de incrementar su satisfacción, buscando la diferenciación a través de un trato personalizado para adquirir, mantener y gestionar una relación de largo plazo con Clientes rentables, creando valor para las dos partes.

Hay que resaltar que el valor de una empresa no se define por lo que los auditores escriban en el informe anual, sino más bien por lo que sus Clientes piensan de ella. En última instancia, los auditores sólo reflejan la opinión de los Clientes, porque son los Clientes los árbitros verdaderos para decidir si un producto o servicio es lo suficientemente bueno para ser adquirido y "votan" con su cartera.

---

## 2. ¿Qué valor aporta a la organización?

---

La implementación de una estrategia que incrementa la retención de Clientes rentables, a través de una aportación de valor sostenida, es un valor claramente cuantificable: una nueva venta cuesta 5 veces más que una venta a un Cliente actual.

Un Cliente satisfecho recomendará nuestra compañía a una media de 3-4 interlocutores. Un Cliente insatisfecho transmitirá su mala experiencia a una media de 7-10 interlocutores.

La lealtad de Cliente representa más negocio de cada Cliente satisfecho, así como negocio adicional a través de referencias hacia otros Clientes, en un círculo virtuoso que merece la pena desarrollar.

Cómo Arthur Hughes demostró de manera cuantitativa en su artículo "Evaluating Strategy Using Lifetime Value"<sup>2</sup> una correcta estrategia de marketing debe estar enfocada a maximizar el valor del ciclo de vida del Cliente.

Este concepto consiste en incrementar las tasas de retención del Cliente, de gasto en Cliente y de referencias de Cliente de manera simultánea, lo que debe redundar en mayores beneficios para la organización y puede, incluso, reducir los costes directos y de marketing.

### 2.1 INFORMACIÓN

La información actualizada de las necesidades, expectativas y percepciones de los Clientes se ofrece como un valor en sí mismo.

Del análisis y de la explotación de la información, se determina el futuro comportamiento del Cliente y se pueden crear, anticipadamente, productos y servicios acorde con sus necesidades, que nos permitirán obtener una ventaja competitiva e incrementar su satisfacción, al mismo tiempo que incrementamos nuestra productividad.

Una estrategia CRM facilita compartir la información interna entre las diferentes unidades de negocio, consiguiendo una comunicación homogénea y, de este modo, proporcionar una visión de 360°, es decir, una visión integral de la forma en que la organización y el Cliente hacen negocio conjuntamente.

La disponibilidad de información fiable facilita la toma de decisiones.

Por otro lado, nos permitirá segmentar la cartera de Clientes, diferenciando los Clientes rentables de los que no lo son, estableciendo para cada uno planes de negocio adecuados.

---

<sup>2</sup> Arthur Hughes es Vicepresidente de Planificación Estratégica del Database Marketing Institute en Los Angeles. ([www.dbmarketing.com/articles/Art141.htm](http://www.dbmarketing.com/articles/Art141.htm))

## 2. ¿Qué valor aporta a la organización?

---

### 2.2 BENEFICIOS EN MARKETING

- Desarrolla unas reglas de comportamiento de los Clientes, que mejoran el servicio que se les ofrece.
- Ayuda a la personalización.
- Reduce los costes de marketing, al poder desarrollar campañas efectivas dirigidas a una audiencia conocida.
- Aumenta la eficiencia de las campañas (mayor porcentaje de respuestas).

### 2.3 BENEFICIOS EN VENTAS

- Aumenta los ingresos con información de ventas y Clientes en tiempo real.
- Mejora la eficacia de las ventas e incrementa las ventas (cross-sell y up-sell).
- Aumenta la potencia comercial mediante la integración de múltiples canales de venta.

### 2.4 BENEFICIOS EN SERVICIOS AL CLIENTE

- Aumenta la satisfacción del Cliente.
- Aumenta la eficacia de la prestación del servicio al Cliente, al contar con una información completa y homogénea y una interacción multicanal.
- Maximiza los márgenes mediante un empleo eficaz de los recursos disponibles.



## 2. ¿Qué valor aporta a la organización?

---

### 2.5 COHERENCIA E INTEGRACIÓN

Con ser importantes los beneficios enumerados hasta ahora, las principales ventajas que, desde nuestro punto de vista, obtendremos con el uso adecuado de una estrategia CRM, son la coherencia empresarial y la integración de los canales de interacción con el Cliente.

La coherencia que proporciona el poner al Cliente como norte permanente de nuestras actuaciones facilita, entre otras, las siguientes cuestiones:

- La flexibilidad organizativa.
- La toma de decisiones.
- La creación de equipo.
- La definición de objetivos corporativos vinculados a la satisfacción del Cliente.
- El alineamiento del equipo directivo.

Por otra parte, CRM nos permite ver como un todo algo que, hasta ahora, contemplábamos de forma fragmentada: los cuatro canales fundamentales de interacción que tenemos con el Cliente:

- La fuerza de ventas.
- El canal de distribución.
- Internet.
- El Customer Contact Center.

Lo que facilita la gestión coordinada de los cuatro canales, maximizando su rendimiento.



### 3. ¿Qué valor aporta al Cliente?

---

*“CRM trata sobre cómo responder y relacionarte eficazmente con tus Clientes, no sobre cómo controlarles”<sup>3</sup>*

El análisis y la explotación de la información que se tiene de los Clientes, es el motor que nos permitirá gestionar un proceso de creación de valor para ellos.

El diseño de actuaciones específicas para un segmento de Clientes, o para un Cliente en particular, viene soportado por el análisis de la información y del conocimiento de los mismos.

Conocer las necesidades, requerimientos y sus expectativas nos permitirá diseñar un modelo de relación y prestación de servicios que aporte valor a los Clientes de la manera más efectiva. Definir el recorrido que se espera con el Cliente y establecer medidas de rendimiento, es clave para la gestión de la relación.

La integración de los sistemas y los procesos, y la prestación del servicio, deben proporcionar la suficiente información de rendimiento y satisfacción para permitir realizar un seguimiento de los objetivos y retroalimentar el proceso de manera continua.

La aportación para el Cliente de una organización que implemente una estrategia de CRM debe traducirse en que éste perciba:

- Anticipación a sus necesidades.
- Innovación en el servicio.
- Trato personalizado.
- Garantía y seguridad en la prestación.
- Conocimiento de sus expectativas y de su negocio.
- En definitiva, a nuestra organización como un partner

---

<sup>3</sup> Dick Lee. Guru de CRM

## 4. ¿Cómo implantar con éxito una estrategia CRM?

---

### 4.1 ENTENDER EL CAMBIO ESTRATÉGICO

*CRM es implantar una estrategia de negocio centrada en el Cliente*

La base de partida es comprender que nos hallamos ante un cambio estratégico profundo. Parece obvio. Sin embargo, los mayores fracasos en la implantación de una estrategia CRM vienen de una trivialización del proyecto, reduciéndolo a cambios parciales en la organización comercial soportados por un sistema de información, o a la implantación, o subcontratación, de los servicios de un Call Center

Si nosotros, como responsables ejecutivos, no nos creemos que, de verdad, el Cliente debe convertirse en el núcleo central de nuestra organización y su elemento máspreciado, mejor que no abramos el melón.

Esta nueva estrategia conllevará cambios profundos en la interacción con el Cliente:

- Del Cliente estándar al Cliente individualizado.
- Del Cliente como elemento externo del Sistema, al Cliente como elemento central y activo.
- De relación puntual a relación a largo plazo, o lo que es lo mismo, del marketing transaccional al marketing relacional.

### 4.2 VALOR PARA ABORDARLO

*“Estrategia es tomar el control de tu propio destino”<sup>4</sup>*

Entender las necesidades del Cliente y tratar de satisfacerlas, no es una moda de gestión pasajera, no es una lucha empresarial interna con ganadores y perdedores. Es una oportunidad para movilizar a toda nuestra organización hacia un objetivo y luchar por alcanzarlo. En definitiva, es una oportunidad para hacer estrategia de verdad.

*¿Tomamos las riendas y conducimos?.*

---

<sup>4</sup> R. Burgelman. Profesor de Estrategia de la Universidad de Stanford

## 4. ¿Cómo implantar con éxito una estrategia CRM?

---

### 4.3 VISIÓN GLOBAL

***El Cliente y su satisfacción no es patrimonio exclusivo de ningún área o departamento de la empresa.***

La satisfacción del Cliente debe ser un reto compartido por todos.

- Se diseña junto con el producto.
- Se muestra en la recepción o en la atención telefónica.
- La proporciona el uso de una página web bien diseñada, que nos incita a conocer más de la organización y sus productos, o a teclear el número de nuestra tarjeta de crédito.
- Está presente en la entrega y uso del producto o servicio.
- La soporta un buen sistema de información.
- Se confirma con un buen servicio postventa, ...

Por tanto, requiere de una visión global de la actuación, porque, más pronto que tarde, afectará a toda nuestra empresa, (personas, procesos, tecnología, organización, objetivos, compensación, cultura, cambio...) y, por supuesto, a la relación con nuestro Cliente.

### 4.4 ACTUACIÓN PARTICULAR

***Cada empresa es un mundo***

Seguramente estarán de acuerdo con nosotros si afirmamos que un buen gestor desconfiaría de una estrategia enlatada, sin embargo, muchas empresas se embarcan en un programa CRM sin hacer un mínimo análisis de dónde están y adonde van.

Hay un dicho marinero que afirma que: “nunca soplan buenos vientos para un barco que no lleva rumbo”.

Una actuación en un entorno tan sensible como el que nos ocupa, requiere un buen análisis de la situación de partida, así como una visualización de los objetivos que perseguimos.

Por otra parte, es básico entender cuáles son los valores y puntos fuertes de nuestra organización que debemos preservar. Por tanto, ojo con cualquier planteamiento que suponga “café para todos”.

## 4. ¿Cómo implantar con éxito una estrategia CRM?

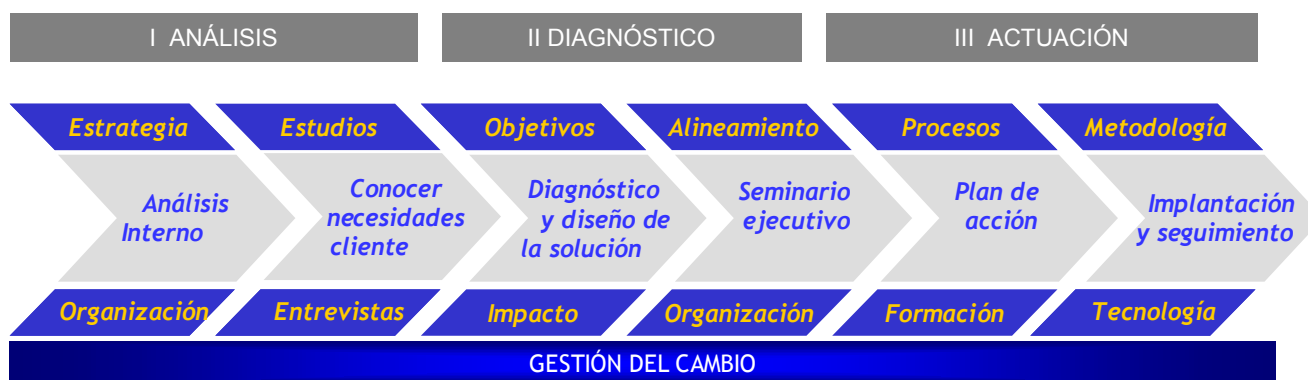
### 4.5 EL DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA CRM

#### No tomemos atajos

La implementación de una estrategia CRM abarca un conjunto de actuaciones básicas, que debemos abordar en su totalidad para garantizar el éxito de la iniciativa.

Estas actuaciones están definidas en ProCheck, metodología desarrollada por Qualitas Hispania para implantar con éxito una estrategia CRM en la Empresa.

ProCheck tiene tres fases de aproximación, sostenidas en una permanente gestión del cambio en la organización.



ProCheck®

#### • FASE I. ANÁLISIS

Se aborda con el objetivo de conocer cómo se gestiona la relación con los Clientes, qué aportación de valor se entrega, y cuáles son sus necesidades y percepciones para, así, diseñar una solución a la medida de las necesidades de la organización.

Que el Cliente sea el referente de la organización, supone la necesidad de tener un profundo conocimiento de qué es lo que necesita, cómo percibe el servicio, cómo percibe a la competencia, dónde encuentra mayor aportación de valor, cómo nos diferenciamos ante él, qué posibilidades de personalización del servicio existen...

#### 4. ¿Cómo implantar con éxito una estrategia CRM?

---

- **FASE II. DIAGNÓSTICO**

Esta fase tiene como objetivo diseñar, a partir de los resultados del análisis, una solución a la medida de las necesidades de la organización, medir el impacto que la solución supone desde el punto de vista organizativo y tecnológico, fijar y cuantificar los objetivos de la estrategia y alinear al equipo directivo con los resultados y la solución.

- **FASE III. ACTUACIÓN**

Esta es la fase en la que se implanta el Plan Director: procesos, tecnología, metodología de seguimiento y formación, así como la definición y control de los KPI's.<sup>5</sup>

#### 4.6 UN PLAN DE PUESTA A PUNTO PERMANENTE

Emprender una estrategia empresarial basada en la gestión de las relaciones con el Cliente, al igual que ocurre con la excelencia, es más un camino a recorrer que un objetivo en sí mismo. Avanzar con éxito por este camino, requiere un plan de puesta a punto continuo de la organización, sus personas y los procesos que la soportan.

Por otra parte, la aplicación de una estrategia de CRM, tiene unas grandes implicaciones socio-culturales en la empresa, lo que conlleva una cuidadosa gestión del cambio durante todo el proceso del desarrollo e implementación de la misma, así como un estudiado proceso de comunicación y alineamiento de los directivos para garantizar el éxito de la iniciativa.

Debemos asumir que poner el norte en el Cliente implica aceptar y gestionar el reto del cambio permanente, alineando a nuestra organización con las necesidades y expectativas de nuestro Cliente, que evolucionarán de manera continua. Son una suerte de "*perpetuum mobile*".

---

<sup>5</sup> KPI. Del inglés Key Performance Indicator

## 5. Aspectos clave a tener en cuenta

---

### 5.1 IMPACTO EN LA ORGANIZACIÓN

#### 5.1.1 DEPARTAMENTOS IMPLICADOS EN UN PROYECTO CRM

Existe una tendencia en las empresas a suponer que un proyecto CRM afecta únicamente a los departamentos de Marketing, Ventas y de Atención al Cliente, e incluso, que es algo que sólo tiene que ver con el departamento de Informática. Tal suposición es errónea, ya que aun siendo éstos los departamentos más afectados y, al mismo tiempo, beneficiados, no son los únicos expuestos a cambios en sus procedimientos. CRM, bien entendido, y como ya hemos aclarado antes, es un cambio estratégico de la compañía y, como tal, afecta y ofrece nuevas oportunidades a la Empresa en su conjunto. Posibilitando que ésta trabaje como un equipo conjuntado y con su norte en el Cliente.

#### 5.1.2 LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN

Una vez tomada la decisión de comenzar un proyecto CRM, es importante que se mantenga una buena comunicación, tanto dentro como fuera de la empresa, con todas aquellas personas que se vayan a ver afectadas antes, durante y / o después del desarrollo de la estrategia CRM. El buen uso de la información es fundamental para el éxito y el buen aprovechamiento del proyecto, pero debe ser compartida con la gente adecuada y en el momento adecuado.

#### *Comunicar, comunicar, comunicar,...*

En muchos casos, la falta de información provoca en los empleados y directivos de la empresa una situación de resistencia al cambio en su manera de trabajar, al no comprender la necesidad y utilidad del cambio a una nueva estrategia. Para evitar que esta situación ocurra, los encargados de implementar el proyecto CRM deben estar totalmente comprometidos en mantener informados permanentemente a todos los actores del proceso (y son muchos), de los cambios que se están realizando, explicar el porqué y exponer los efectos que van a tener en un futuro esos cambios en los procesos de trabajo. Es conveniente, además, encontrar lo antes posible beneficios y mejores prácticas que nos proporcione el desarrollo del proyecto, y que nos ayuden a generar confianza e ilusión.

## **5. Aspectos clave a tener en cuenta**

---

### **Formación**

Además de la comunicación interna, es también necesario que los empleados reciban formación sobre las nuevas herramientas implementadas, ya que tener acceso a buenas herramientas es importante, pero también lo es darles un uso adecuado. Si no lo hacemos bien convertiremos una oportunidad, como es la automatización de los procesos de trabajo, en un problema, si la utilizamos de tal forma, que nos lleva a perder contacto personal con el Cliente.

### **Información al Cliente**

Por otro lado, los Clientes podrán elegir o complementar su relación, entre nuevas alternativas en la interacción con la empresa (Fuerza de Ventas, Canal de Distribución, Internet, Contact Center). El resultado será un mejor servicio, una relación más personalizada, y mayor satisfacción del Cliente. Pero, para que el Cliente pueda aprovechar las nuevas oportunidades que la actuación coordinada de estos canales le ofrecen, es preciso que esté bien informado sobre los procedimientos, cómo utilizar las nuevas herramientas y las ventajas que obtendrá al usar los nuevos o perfeccionados canales de interacción.



## 5. Aspectos clave a tener en cuenta

---

### 5.2 FACTORES CLAVE EN LA IMPLANTACIÓN

#### 5.2.1 EL FACTOR HUMANO

Es uno de los más importantes y, al mismo tiempo, el más frecuentemente descuidado. Una parte importante del éxito de un proyecto de CRM se puede atribuir a los procesos, la organización interna y la cultura de las personas involucradas en su implantación, aunque esto debe siempre ir apoyado por una elección acertada del software integrado.

Una empresa debe planificar cuidadosamente los cambios organizativos que va a realizar, y asegurarse de que todos los recursos están suficientemente preparados para la activación del nuevo software.

#### 5.2.2 EL FACTOR ANALÍTICO

Esta primera fase de la metodología ProCheck, se refiere al análisis en tiempo real de los factores cualitativos y cuantitativos de la información que se tiene sobre el Cliente. A mayor disponibilidad de información analizada sobre el Cliente, sus gustos, costumbres, etc. mayores las posibilidades de establecer una relación personalizada y rentable con ese Cliente. Es conveniente compartir la información analítica con todos aquellos departamentos o personas a quienes les sea ventajosa, para mejor provecho del análisis realizado. Para ello, se debe recopilar previamente y durante la integración del sistema de CRM, toda la información que existe en la empresa sobre los Clientes, creando así una base de datos más completa y útil que puede ser consultada por diferentes departamentos.

#### 5.2.3 EL FACTOR TECNOLÓGICO

Para poner en marcha un sistema CRM es imprescindible soportarlo en la tecnología adecuada, y convertir a ésta en una herramienta de trabajo. La arquitectura de un sistema CRM requiere que los sistemas de back-office y front-office estén perfectamente integrados, por lo que es necesaria la asistencia de profesionales especializados. La información sobre un Cliente, sobre las normativas internas, sobre la compañía o sus productos debe ser consistente, estar al día y ser fácilmente localizable.

Asimismo, es muy importante que el sistema sea fácil de mantener y actualizar con la mínima dependencia externa.

## 6. CRM y la tecnología

---

### *¿Desarrollo a la medida o paquete estándar?*

Una vez definida la estrategia CRM se pasa a la fase de implantación o automatización mediante una solución informática. La primera decisión a tomar será optar entre un desarrollo a medida o un paquete estándar. En el caso de la Pyme, desde nuestro punto de vista, la respuesta es clara: paquete estándar. Con un paquete estándar dispondremos de más funcionalidades que con un desarrollo a medida. Además, las empresas de software destinan importantes cantidades de recursos a I+D, incorporando constantemente nuevas funcionalidades al producto y optimizando las ya existentes.

La desventaja del producto estándar puede radicar en la dificultad de adaptación a los requerimientos específicos de cada empresa en cada sector. Por ello, es importante que la herramienta escogida permita la personalización de la funcionalidad.

Para poder disfrutar de estas nuevas funcionalidades, es básico que la tecnología escogida permita la actualización a nuevas versiones manteniendo nuestras personalizaciones.

### *Mantenibilidad vs personalización*

Para asegurar la incorporación de futuras funcionalidades debemos evitar excesivas personalizaciones fijas, así como el uso de lenguajes de programación dentro del paquete. Para que esto no sea una limitación a la hora de incorporar la lógica específica de cada negocio, el producto deberá incluir herramientas de personalización que permitan modificar la información presentada, la lógica de negocio e, incluso, añadir nueva información o relaciones a almacenar en la base de datos. Algunos paquetes incorporan un set de herramientas que posibilitan la definición de complejas reglas de negocio, asegurando, a su vez, su mantenimiento futuro, por ejemplo: herramientas de Workflow.

Por tanto, es básico llegar a un compromiso entre mantenibilidad y personalización, ya no sólo para poder disfrutar de nuevas funcionalidades, sino para poder integrar los nuevos canales de comunicación con los Clientes.

## 6. CRM y la tecnología

---

### *Un sistema, múltiples canales*

Una buena herramienta de CRM debe automatizar todas las relaciones con los Clientes, creando un único repositorio de datos: la base de datos de información de Clientes. Esta valiosa información será la que nos facilitará el conocimiento de los Clientes, su patrón de comportamiento, ayudándonos a prever el comportamiento futuro, en definitiva, a mejorar nuestra relación con los Clientes. Para ser coherentes, este repositorio deberá almacenar todas las interacciones con el Cliente, ya sea por correo electrónico, llamadas telefónica, visita de un comercial, acceso a través de la Web o mediante un canal de distribución. Estos canales podrán verse ampliados en el futuro a medida que se incorporen nuevas tecnologías, como pueden ser los dispositivos inalámbricos (wireless) o dispositivos de mano (handheld). En este caso, la posibilidad de incorporar nuevas funcionalidades permitirá poder ofrecer estos nuevos canales a los Clientes y, por tanto, que el Cliente siempre tenga la posibilidad de escoger entre todos los canales de comunicación.

La solución CRM multicanal facilita el acceso a la funcionalidad de ventas, marketing y servicio a todos los usuarios, tanto empleados de la empresa, como socios así como a los propios Clientes.

Sea cual sea el canal, la función accedida, el interface de usuario y la navegación, las reglas de negocio y la estructura de los datos deberán ser comunes. Sólo de esta forma aseguraremos que la información que tenemos del Cliente y el trato que recibe es el mismo con independencia del canal: los Clientes VIP recibirán el trato adecuado tanto si acceden directamente a la empresa o a través de un canal de distribución.

### *Independencia entre datos, reglas de negocio y presentación de la información (o el principio de las tres capas)*

Con objeto de independizar los datos, reglas de negocio y presentación de la información del canal, es necesario que la arquitectura de la solución CRM esté orientada a objetos y estructurada en capas.

Normalmente se dispondrá de tres capas, el nivel de datos, la lógica de la aplicación y la presentación. De esta forma una única lógica de aplicación, en la cual se definirán las reglas del negocio, presentará la información en diferentes formatos según cual sea el canal. La información del Cliente será presentada en diferente formato si el Cliente accede a la Web (generando una página en formato HTML) que si un comercial de la empresa accede a los datos del Cliente desde su portátil. La independencia del nivel de datos permitirá que la aplicación sea independiente de la base de datos, debiendo soportar las bases de datos más comunes y el acceso a datos de otras aplicaciones, como si fueran datos de la aplicación CRM.

## 6. CRM y la tecnología

---

### ***Integración con el sistema ERP y con las herramientas ofimáticas***

La aplicación de CRM automatizará los procesos de relación con el Cliente, cubriendo un área dentro de los procesos de negocio. Dentro de las empresas existen otros sistemas que soportan otros procesos de negocio. Estos procesos, y por lo tanto los sistemas, dependerán de la actividad de la empresa. En la mayoría de los casos existirá un sistema de gestión ERP, en el cual residirá información de Clientes, stocks, facturación, etc. Este ERP o sistema de back-office se alimentará con información del CRM o sistema de front-office y, a su vez, el front-office será alimentado con información del back-office.

Esta necesidad de integración obliga a las soluciones de CRM a incluir estas facilidades. Pocas veces se podrá plantear una solución de CRM aislada. Por ejemplo, en la automatización de fuerza de ventas, la fuerza comercial preparará los pedidos utilizando el CRM. Estos pedidos deberán ser traspasados de alguna forma hacia el ERP. Otro ejemplo puede ser la utilización de unos semáforos indicativos de si el Cliente es buen pagador o no, si el Cliente retorna muchos pedidos o no, o cualquiera otra información que esté gestionada en el ERP. Estas diferentes integraciones deberán ser fáciles de acometer, sin necesidad de adquirir software específico o, incluso, que sean estándares dentro de la solución de CRM.

Existe un tipo de integración que siempre será requerida y debe estar incluida dentro de la herramienta de CRM. Esta es la integración con las herramientas ofimáticas. No se puede plantear disponer de dos herramientas diferentes para gestionar las actividades o los contactos. Deberá ser posible la sincronización de esta información desde la aplicación de correo hacia la de CRM y viceversa. En definitiva, la aplicación de CRM deberá ser suficientemente abierta para poder ser integrada con las aplicaciones que los futuros usuarios utilicen en su trabajo diario.

### ***Fases cortas y software escalable***

Un proyecto CRM es aconsejable plantearlo en fases. Se pone en marcha la funcionalidad de forma paulatina y por áreas; por ejemplo empezando por ventas, posteriormente servicio y finalizando con marketing. También se ponen en marcha los diferentes canales poco a poco, empezando, por ejemplo, con el contacto telefónico o las visitas, pasando luego al acceso a través de distribuidores, correo electrónico y Web. Esta puesta en marcha, incluyendo el desarrollo de un plan estratégico, no tiene por qué superar las 16 semanas para dejar operativo un canal (por ejemplo: automatización de la fuerza de ventas).

## 6. CRM y la tecnología

---

Para la implantación completa de un sistema multicanal (por ejemplo: ventas, marketing, contact center, servicio técnico), se podría requerir alrededor de un año. En este tiempo, se implantaría la aplicación y se desarrollarían las actuaciones estratégicas que la compañía debe acometer dentro del proyecto, y que son previas a la implantación del software CRM.

La solución inicial podrá ser utilizada por un pequeño grupo de usuarios, llegando al final a una solución abierta a todo los Clientes y distribuidores disponible para cientos de usuarios. Este crecimiento deberá ser soportado por la arquitectura de la solución CRM de forma gradual. Una pequeña empresa no puede acometer la compra de un gran servidor para prever el posible crecimiento en los próximos años, pero tampoco puede invertir en un hardware que deba ser sustituido en dos años. La solución es que la propia aplicación de CRM sea escalable. Esto significa que se pueda iniciar con un único servidor y a medida que los requerimientos hardware se incrementan, añadir nuevos servidores y repartir la carga de trabajo entre ellos, con un mínimo requerimiento de administración. De esta forma, el hardware irá creciendo según las necesidades, no siendo nunca una limitación.

## 7. Resumen para gente muy ocupada

---

CRM es una estrategia empresarial que hace del Cliente el núcleo central de nuestra organización y su elemento máspreciado y que nos ayuda a gestionar las relaciones con los Clientes a través de los canales de interacción (Fuerza de Ventas, Canal de Distribución, Internet y “Customer Contact Center”), coordinando el alcance de sus actuaciones y transmitiendo un mensaje homogéneo, para alcanzar y sostener una relación rentable y de largo recorrido con nuestros Clientes.

### Entrega al Cliente:

- Atención personalizada
- Anticipación a sus necesidades
- Innovación
- Relación de “partner”

### Obtiene y gestiona información consolidada de los Clientes para:

- Definir productos para cada segmento de Clientes ó Cliente
- Validar permanentemente con el Cliente
- Diseñar el modelo de aportación de valor
- Implementar un modelo de retroalimentación de información

Una estrategia CRM, debe estar dirigida por la estrategia global de la organización y las necesidades de los Clientes, implementada por las personas, definida en procesos y soportada por la tecnología.





## La visión de Qualitas Hispania

*www.QualitasHispania.com*

## En Qualitas queremos...

*...ser la consultora de referencia para el incremento de la competitividad de las organizaciones, a través de la orientación de la empresa a los Clientes*

*...desarrollar proyectos que nos enriquezcan y motiven, superando las expectativas de nuestro Cliente y disfrutando con nuestro trabajo*

*...compartir objetivos y resultados con nuestro Cliente a través de una relación de asociación y compromiso.*

### QUALITAS HISPANIA

Julián Hernández, 23 A • 28043 MADRID  
Tel.: 91 748 99 30 • Fax: 91 716 00 82

Paseo de Gracia, 53 - 3ª • 08007 BARCELONA  
Tel.: 93 467 41 30 • Fax: 93 487 24 45

[www.QualitasHispania.com](http://www.QualitasHispania.com)  
e-mail: [correo@qualitashispania.es](mailto:correo@qualitashispania.es)



*Incrementamos su competitividad*