

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS



**PROCESO DE EVALUACIÓN DE CRMs PARA MEJORAR LA GESTIÓN
COMERCIAL EN UNA ENTIDAD FINANCIERA**

**INFORME DE SUFICIENCIA
PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE:
INGENIERO DE SISTEMAS**

ULISES ERNESTO SAAVEDRA AMES

LIMA – PERU

2012

El presente trabajo lo dedico a mi madre, quien me inspiró a seguir una carrera universitaria y a mi hermana que desde el cielo sé que me está cuidando.

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO	6
INTRODUCCIÓN	8
CAPITULO I PENSAMIENTO ESTRATÉGICO		
1.1.	DIAGNÓSTICO FUNCIONAL	9
1.1.1.	Productos y Servicios	9
1.1.2.	Clientes	12
1.1.3.	Proveedores	15
1.1.4.	Procesos	16
1.1.5.	Organización	22
1.2.	DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	23
1.2.1.	Visión	23
1.2.2.	Misión	23
1.2.3.	Objetivos estratégicos	23
1.2.4.	Fortalezas	24
1.2.5.	Debilidades	24
1.2.6.	Oportunidades	25
1.2.7.	Amenazas	25
1.2.8.	Matriz FODA	26
CAPITULO II MARCO TEÓRICO		
2	Marco Teórico	27

CAPITULO III PROCESO DE TOMA DE DECISIONES		
3.1.	Planteamiento del problema	32
3.2.	Alternativas de solución	38
3.3.	Metodología de evaluación de decisiones	41
3.3.1.	Factores de evaluación	41
3.3.2.	Puntaje	42
3.3.3.	Descripción de factores de evaluación.	43
3.3.4.	Lineamientos de Evaluación	51
3.4.	Toma de decisión.	52
3.5.1.	Evaluación Técnica	52
3.5.2.	Evaluación económica	57
3.5.2.	Resultado final de la evaluación.....	58
3.5.	Desarrollo de la solución elegida	59
3.5.1.	Organización para el proyecto	59
3.5.2.	Cronograma del proyecto	61
3.5.3.	Arquitectura de la Solución	62
3.5.4.	Descripción de los módulos de la Solución	63
3.5.5.	Descripción del nuevo proceso	68
CAPITULO IV RESULTADOS		71
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		75
BIBLIOGRAFÍA		78
GLOSARIO		79
ANEXOS		80

DESCRIPTORES TEMÁTICOS

- Evaluación de CRMs.
- Implementación de un CRM.
- Gestión Comercial.
- Campañas pro activas,
- Campañas reactivas.
- Factores de evaluación
- Outbound Marketing
- Inbound Marketing

RESUMEN EJECUTIVO

El Sistema Financiero peruano es muy competitivo, ganar un punto de participación de mercado es una lucha titánica entre las instituciones financieras y ninguno da tregua. Nuestra entidad financiera no es ajena a esta realidad, y se apoya en el área de Marketing para diseñar las estrategias y los productos de venta y en Área de Sistemas para la evaluación e implementación de soluciones tecnológicas que apoyen las necesidades del negocio.

El Área de Marketing responsable de la gestión comercial para la banca minorista, realiza todos los meses una serie de procesos, que involucra varios aplicativos sin intercomunicación automática, con procesos manuales, para determinar que clientes estarán presentes en las próximas campañas y ofrecerles un producto o servicio. Posteriormente una vez que se termina de generar las campañas en el área de Marketing, esto es enviado a los promotores de ventas de los distintos canales como Tele marketing, plataforma de ventas, funcionarios de negocios, etc., para ofrecer los productos a los clientes seleccionados y se apoyan en varios aplicativos para poder realizar la venta.

Toda este conjunto de procesos y aplicativos, no permiten tener una visión 360 grados del cliente, tener en un lugar centralizado toda la información relacionada a los clientes y sus productos que tiene, los productos que se le ofreció y rechazó, los productos que canceló y que muchas veces le volvemos a ofrecer, perdiendo tiempo y dinero.

Bajo este escenario el Banco decide mejorar los procesos de generación y venta de productos y encarga al Área de Sistemas su evaluación, una de las opciones iniciales era mejorar los procesos y seguir usando los actuales aplicativos, haciendo solo modificaciones en estos. Por otro lado se deseaba saber cual eran las mejores prácticas, por lo que se sugiere evaluar aplicativos que hay en el mercado.

Luego de una evaluación entre los 4 CRMs top según los cuadrantes de Gartner y Forrester para apoyar a la gestión comercial, el Banco decide implementar CRM Epiphany de INFOR. El nuevo CRM consta de 3 aplicativos que cubre las funcionalidades actuales, funcionalidades manuales y automáticas, incluso ofrece funcionalidades que no usa el banco pero estaba en sus planes usarlo en un futuro.

Como resultado de la implementación el banco empezó a dejar de perder dinero ya que dejó de llamar a clientes que no calificaban o ya había sido contactados anteriormente, se segmentará mejor a los clientes, gracias a que el Área de Marketing tendrá mayor independencia en la creación de sus campañas, no dependerá de Sistemas cada vez que surja una nueva necesidad, tal como ocurre en la actualidad. Se podrá validar si el cliente califica a una oferta diariamente y en forma automática, además de contar con un único sistema integrado para la venta de productos y no como actualmente que los usuarios de tele marketing y la Banca por Teléfono tiene que navegar por una serie de aplicativos para poder hacer su trabajo. Adicionalmente tener un mismo sistema en todos los canales de venta.

INTRODUCCIÓN

Toda Empresa necesita vender sus productos y servicios para mantenerse en el mercado. Nuestra empresa no es ajena a ello y más aun siendo líder, necesita de una gran estrategia de ventas y contar con sistemas capaces de apoyar en su función.

El Banco tiene gran diversidad de procesos y clientes, nos enfocaremos en la Banca Minorista que contribuye en promedio con 15 millones de Dólares mensuales de ganancia, que representa más el 40% de los ingresos del banco. Para la Banca minorista el banco se apoya en el Área de Marketing y Sistemas para poder elaborar las campañas de ventas.

En la actualidad el Banco cuenta con procesos y aplicativos que apoyan a la Gestión comercial, sin embargo debido al crecimiento del banco, procesos manuales que toman semanas de trabajo para cada campaña, sistemas con más de 10 años de antigüedad sin intercomunicación, con alta rigidez para hacer mantenimientos, y la diversidad de plataformas, estos sistemas en lugar de apoyar al Banco, se ha vuelto un obstáculo para la Gestión Comercial, que en los últimos años ha bajado hasta un 5% de efectividad en las ventas, versus los 10% a 15% que se tenía hace unos años, cuando recién se implementaron estos aplicativos. Es por ello que se volvió necesario reformular el proceso de hacer las campañas y su interconexión con los canales de venta, para así poder ofrecer los productos a los clientes de una manera fácil, rápida y segura. La adquisición o elaboración de un nuevo aplicativo integral capaz de cubrir todos los procesos involucrados ya no era una necesidad que podía esperar.

CAPITULO I

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

1.1. DIAGNÓSTICO FUNCIONAL

1.1.1. Productos y Servicios:

Entre los principales productos y servicios del Banco tenemos:

1. Cuentas de ahorro:

Una Cuenta de ahorro es un mecanismo que ofrece el banco al cliente para poder guardar su dinero en forma segura. Los fondos depositados por el cliente tienen disponibilidad inmediata y le generan cierta rentabilidad o intereses durante un periodo determinado según el monto ahorrado.

Entre los principales tipos de cuentas de ahorro tenemos:

- a. Cuenta de ahorro tradicional
- b. Cuenta costo Cero
- c. Cuenta Pago de Haberes

2. Tarjeta de crédito.

La tarjeta de crédito es una tarjeta plástica emitida por el Banco que autoriza a la persona a cuyo favor es emitida, utilizarla como medio de pago en los negocios adheridos al sistema, mediante su

firma y la exhibición de la tarjeta. Con la tarjeta de crédito el cliente puede endeudarse hasta un máximo igual a su línea de crédito y pagar intereses según las tasas acordadas.

Entre los tipos de tarjetas tenemos:

- a. Tarjeta de crédito VISA
- b. Tarjeta de crédito AMEX
- c. Tarjeta de crédito Mastercard

3. Créditos.

El crédito es un préstamo de dinero que recibe el cliente y se compromete a devolver la cantidad solicitada en el plazo definido según las condiciones establecidas para dicho préstamo más los intereses, seguros y costos asociados si los hubiera.

Existen diferentes tipos de préstamos, dependiendo el destino que se le quiera dar:

- a. Créditos en Efectivo
- b. Crédito Vehicular
- c. Crédito para estudios
- d. Crédito Hipotecario

4. Seguros.

El seguro es contrato entre una empresa aseguradora y el cliente, en este contrato la empresa aseguradora se compromete pagar al cliente, un monto según lo acordado si el cliente sufre algún daño o robo.

Los seguros que ofrece el banco son:

- a. Seguro Blindado de tarjetas
- b. Seguro Múltiples
- c. Seguro de vida retorno

d. Seguro de Accidentes

El banco solo es un intermediario entre la empresa aseguradora y el cliente.

5. Envío y transferencia de dinero.

Es un servicio que permite enviar o recibir dinero, se clasifican dependiendo el origen o destino:

- a. Transferencias al extranjero
- b. Transferencias del extranjero
- c. Giros Nacionales
- d. Transferencias Interbancarias

6. Compra de Deuda.

Es un servicio que consiste en trasladar al Banco la deuda que tiene el cliente en otro banco a una menor tasa de interés, beneficiando a ambos, al cliente debido a que paga un menor interés, y al banco porque cobra el interés que antes cobraba otro banco.

7. Disposición de Efectivo en Tarjeta de Crédito.

Consiste en disponer de efectivo de la Tarjeta de Crédito a una tasa preferencial menor a las tasas normales que tiene la Tarjeta de Crédito.

8. Otros Servicios.

- a. Cheques de Gerencia
- b. Cambio de moneda

1.1.2. Clientes

El banco clasifica a sus clientes en dos grandes grupos:

- Banca Minorista
- Banca Mayorista

1. Banca Minorista.

Conformada por las personas naturales y pequeñas empresas con ventas anuales menores a US\$/ 1.5 Millones. La banca minorista se divide a su vez en tres bancas:

a. Banca de consumo.

Atiende a cerca de 2.5 millones de personas ofreciéndole productos crediticios como préstamos hipotecarios, tarjeta de créditos, además productos de ahorro como fondos mutuos, empleando una estrategia cruzada de productos.

b. Banca Exclusiva.

Administra a un selecto grupo de personas naturales que son clave para el banco por el alto volumen de negocio activo y pasivo que generan.

c. Banca Pequeña empresa.

El banco ofrece una serie de productos que incluyen capital de trabajo con productos de crédito revolvente y no revolvente, financiamiento de activos fijos y operaciones de arrendamiento financiero, descuento de letras entre otras.

d. Banca Negocios.

Atiende aproximadamente a 10,000 clientes que facturan ventas anuales entre US\$/ 300 mil y US\$/ 1 millón.

2. Banca Mayorista.

La Banca Mayorista compuesta por tres unidades de negocios: Banca empresa, Banca Corporativa y Banca institucional, las cuales buscan brindar servicios a clientes corporativos

Canal de atención a los clientes

Los Canales son los puntos de contacto entre el Banco y el cliente, los canales del banco son:

1. Agencia.

Es el lugar físico en donde el cliente puede ir a hacer todas las operaciones que ofrece el banco.

2. Ventanillas.

Es el canal más común, ubicado en las agencias del banco y donde las operaciones lo realiza un promotor de servicio.

3. Plataforma de ventas.

Ubicado en las agencias y donde el cliente puede realizar solicitudes de productos y servicios, como de apertura y cierre de cuentas, solicitud de préstamos, solicitudes de Tarjeta de Crédito, etc.

4. Cajeros automáticos.

También conocido como ATM, es una maquina donde se pueden hacer las operaciones de pago de servicios y prestamos, transferencia y retiro de efectivo.

5. Internet: Es un aplicativo vía internet en donde se pueden hacer las operaciones de pago de servicios y préstamos, transferencia, giros.

6. Tele marketing.
Es un canal de venta de productos del banco, conformado por un equipo de personas especializadas en vender productos y servicios del banco por teléfono.

7. Banca por teléfono.
Es un canal en donde los clientes del banco llaman para realizar consultas, operaciones y reclamos. Este canal al igual que tele marketing puede vender productos del banco.

8. Cartas o mailing.
Son propagandas en forma de cartas o folletos que envía el banco a sus clientes para ofrecerle algún producto o servicios.

9. Agentes o kioscos.
Ubicado en una bodega, farmacia o cualquier establecimiento comercial previamente seleccionado por el Banco, donde el cliente puede hacer sus operaciones de pago de préstamos y servicios, consultas, depósitos y retiro de efectivo con total seguridad como si estuviera en una agencia.

1.1.3. Proveedores

El Banco tiene una gran cantidad de proveedores, nacionales e internacionales, a continuación se listan los principales proveedores:

1. Proveedores de información.

- a. Sistemas Internos del Banco, conformado por todos los aplicativos que tiene el banco que proveen de información que se tiene de los clientes, como información demográfica, saldos en sus ahorros, préstamos, productos que posee en el Banco, etc.
- b. SBS: Provee información de saldos y deudas de las personas a nivel del todo el sistema financiero del Perú.
- c. INFOCORP: Provee información de Clientes con mal comportamiento en sus pagos.
- d. RENIEC: Provee información demográfica de las personas y se utiliza para validar la autenticación de las personas.

2. Proveedores de Sistemas y Equipos:

- a. IBM
- b. Microsoft
- c. HP
- d. Synopsis S.A.
- e. Oracle

1.1.4. Procesos

El Banco tiene un gran cantidad de procesos, a continuación listaremos y describiremos los más importantes:

1. Procesos de cuadros diarios.

Es uno de los principales procesos del banco y su correcto funcionamiento está a cargo del área de sistema. Todos los días a las 10 PM, se hace un corte en los aplicativos para poder hacer los cuadros de información, entre los principales cuadros tenemos el cálculo de los saldos de las cuentas, cálculo de interés, envío de información al sistema contable. Todas las transacciones y operaciones posteriores a las 10 PM, son consideradas para el proceso del siguiente día.

Todos los subprocesos que conforman este macro proceso son monitoreados por un equipo llamado Control de producción las 24 horas del día, si bien los subprocesos empiezan a las 10 pm, muchos de estos terminan al día siguiente. Es por ello la importancia de un equipo dedicado a su monitoreo, de ocurrir alguna incidencia como retrasos, cancelaciones o fallas, proceden a revisar los pasos a seguir por cada proceso, y a reportar al personal responsable para analizar el motivo de la falla y tomar acciones.

2. Operaciones en Línea.

Las Operaciones en línea son las operaciones que pueden realizar los clientes a través de su página WEB. Este proceso es soportado por el aplicativo homebanking, y en ella se puede hacer la mayoría

de operaciones que uno realizaría en una agencia del banco, pero con mayor comodidad y seguridad.

Las operaciones por la web, son los más económicos, por lo que no se requiere una infraestructura física (como una agencia) y personal para realizar la operación, todo lo realiza el cliente. El banco apuesta siempre por mejorar e incentivar su uso.

Entre las principales operaciones online se encuentra:

- a. Transferencia entre cuentas.
- b. Disposición de efectivo con abono en cuenta.
- c. Pago de tarjeta de créditos (del banco y otros bancos).
- d. Pago de servicios (agua, luz, etc).
- e. Pago a instituciones: multas, arbitrios, colegios, etc.
- f. Pago de créditos, prestamos.
- g. Compra y venta de dólares.

3. Operaciones en Agencia.

Son las operaciones que realiza el cliente en una agencia, entre las principales operaciones tenemos:

- a. Apertura de cuenta de ahorro, cuenta corriente.
- b. Gestionar préstamos y Tarjetas de créditos.
- c. Depósito y retiro de efectivo.
- d. Pagos de créditos y servicios.
- e. Registro de reclamos.
- f. Pago de planillas.
- g. Pago de impuestos.

4. Evaluación de créditos.

Este proceso es realizado por el área de operaciones, quienes se encargan de evaluar las diferentes solicitudes de créditos de los clientes, estas solicitudes pueden ser para un Crédito de Efectivo, Tarjeta de Crédito, Crédito Vehicular, Crédito Hipotecario, leasing, Crédito para capital de trabajo, etc. es decir todo operación que represente un desembolso de dinero.

El proceso de evaluación empieza cuando el cliente solicita un crédito en una oficina, luego esta solicitud es enviada al área de operaciones, es digitada en el sistema de evaluaciones y es asignado a un funcionario para su evaluación. Para que el crédito sea aprobado el funcionario debe verificar que el cliente cumple con todos los requisitos y políticas de riesgo establecidas por el área de riesgos del Banco, quienes establecen una serie de parámetros que se deben cumplir, como ingresos del cliente, situación del cliente en el sistema financiero, su deuda.

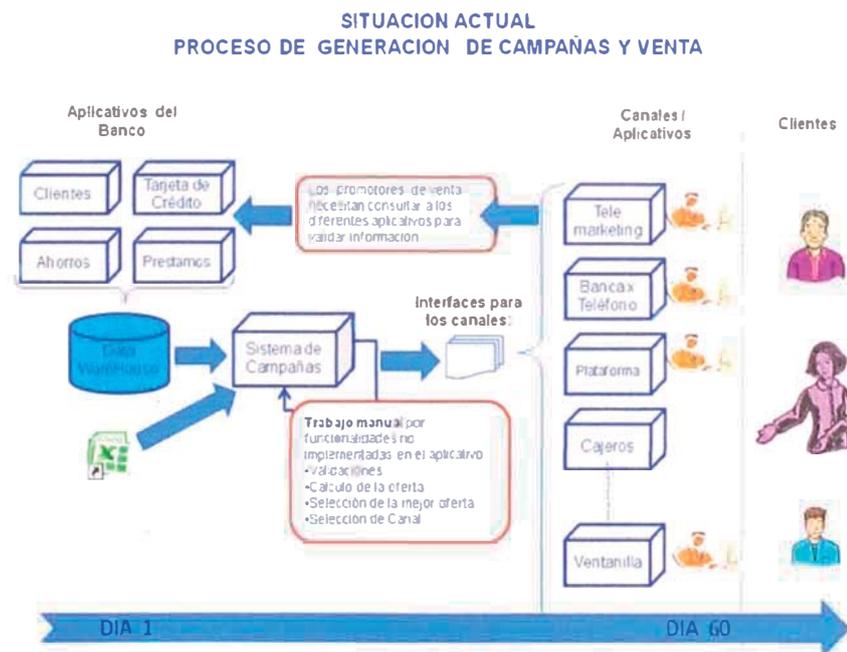
5. Generación de Campañas de ventas.

Este proceso es realizado mensualmente por el área de Marketing el cual consiste en determinar que clientes van a ser contactados para ofrecerle un producto o servicio del banco a condiciones especiales.

El siguiente cuadro muestra las diferencias entre un producto que obtiene en condiciones normales y cuando se obtiene a través de una campaña:

Producto	Condición Normal	A través de una campañas
Tarjeta de Crédito	50 nuevos Soles de Membresía anual	Sin costo de Membresía anual
Disposición de efectivo en Tarjeta de Crédito	Tasa de Interés Anual 45%	Tasa de Interés Anual 12%

El siguiente diagrama de contexto muestra el proceso actual de generación de campañas y venta productos del banco:



A Continuación se detalla la descripción de cada paso:

- a. Toda la información de los aplicativos del banco son cargados al Data Warehouse.
- b. El usuario define las campañas a realizar utilizando el sistema de campañas.

- Definir el público inicial, el tipo y segmento de clientes que se va atender.
 - Producto o servicio a ofrecer
 - Filtros a aplicar en la campaña.
- c. El usuario ejecuta las campañas
- d. El usuario realiza manualmente los filtros y funcionalidades que no soporta el sistema de campaña como:
- Características de la oferta: Monto a ofrecer, tasa de Interés, etc.
 - Mejor producto a ofrecer al cliente, cuando el cliente califica a varios productos el banco debe escoger solo uno y solo ese será ofrecido al cliente.
 - Canal a utilizar.
- e. Se envía las campañas finales a los canales de venta
- f. El promotor de venta y servicio ofrece los productos y servicios a los clientes utilizando los mecanismos que ofrece el canal.

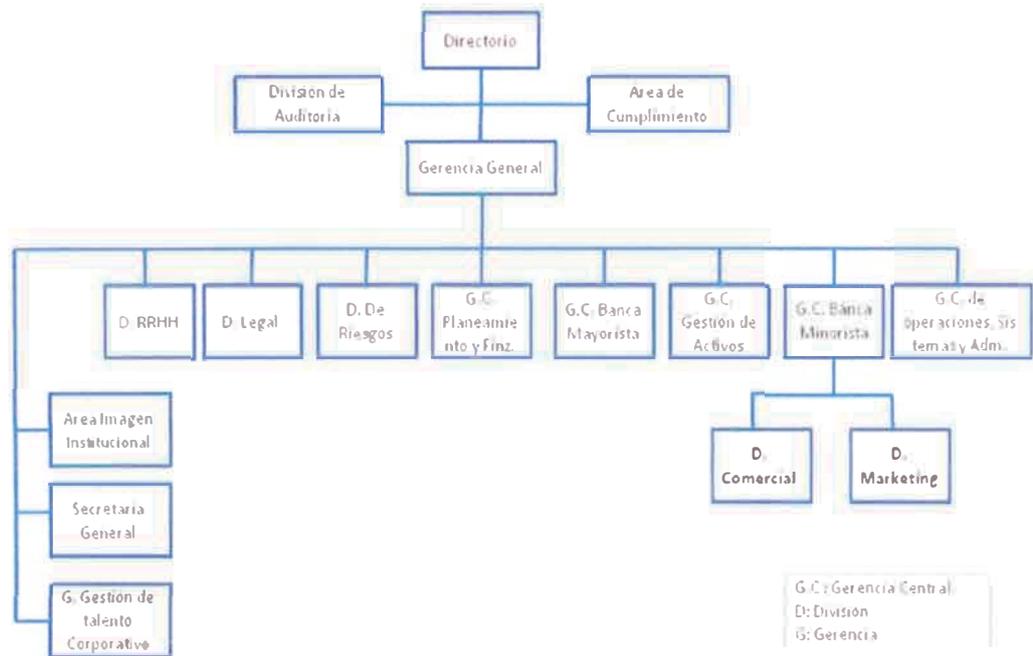
Todo este proceso toma 3 meses:

- Las 2 primeras semanas se utiliza para cargar información al DWH.
- Las 2 últimas semanas del primer mes se utiliza para la generación de campañas y envío a los canales de venta.
- Los últimos 2 meses es el tiempo de vigencia de la campañas, periodo que tienen los promotores para ofrecer los productos

Las campañas se generan mensualmente, por lo que las campañas se pueden traslapar 1 mes.

		ENE	FEB	MAR	ABR
Campañas de Enero	Carga de información al DWH	■			
	Elaboración de Campañas		■		
	Venta		■	■	■
Campañas de Febrero	Carga de información al DWH		■		
	Elaboración de Campañas		■		
	Venta			■	■

1.1.5. Organización



1.2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

1.2.1. Visión

Servir al cliente.

1.2.2. Misión

Ser un Banco simple, transaccional, rentable y con personal altamente capacitado y motivado.

1.2.3. Objetivos estratégicos

Crecimiento en forma rentable e inteligente. Búsqueda de la Eficiencia y Productividad. Adecuada Gestión del Riesgo.

1. Eficiencia

Se inicia con la evaluación de cómo hemos venido haciendo las cosas, y replanteando, cuando fuese oportuno, procesos y sistemas que nos permitan lograr más con menos, o con lo mismo. Para ello estamos aplicando la metodología Lean, cuyo significado literal en inglés es “sin grasa”. Lean es eliminar todo paso que no sea absolutamente necesario, acortar caminos y conseguir resultados con menor esfuerzo. Eficiencia pura que estamos aplicando a nuestra red de oficinas, sistemas operativos y de evaluación de riesgos, así como a los procesos de compra de suministros y de ventas, entre otros.

2. Riesgos

Velar por la calidad de nuestros activos es una forma de mantenernos saludables. Cuidar la evaluación de los riesgos de operación nos ayudará a triunfar en carreras de fondo, sin trastabillar ni resbalar. Así, tendremos un cuerpo mejor entrenado para la acción, atento y preparado para enfrentar los posibles obstáculos de la ruta. Al cubrirnos lo mejor posible de los riesgos de mercado, cuidamos la pista por donde corremos, lo que

minimiza la posibilidad de trotar por zonas irregulares o sembradas de trabas. Siempre hallaremos riesgos en todas las estrategias y segmentos de nuestro negocio; el objetivo es conocerlos bien y de antemano, para, así, poder manejarlos y controlarlos.

3. Crecimiento

Esta es la meta: la eficiencia traerá crecimiento, y un buen manejo de riesgos permitirá que este sea sano. Al incluir el concepto de crecimiento como pilar de nuestra estrategia, buscamos afinarla y potenciarla, con lo cual, por ejemplo, lograremos un desarrollo adicional al del mercado, e incrementaremos nuestra participación en los segmentos que ofrezcan más oportunidades. La clave es buscar siempre cómo y dónde crecer más, para mantener un buen control de los riesgos implícitos. Un ejemplo de ello es la implementación de un plan diseñado para el segmento Pyme: adquirimos una Financiera para crecer en el rubro de las micro finanzas. Este paso provino de una estrategia enfocada en buscar las mejores formas de progresar en un determinado mercado, para aprovechar nuestras fortalezas y reconocer, al mismo tiempo, nuestras debilidades.

1.2.4. Fortalezas

Las fortalezas del banco son:

1. Liderazgo en el sistema Financiero Peruano.
2. Sólida base de capital.
3. Plana Gerencial profesional y experimentada.
4. Conservadora gestión de riesgo crediticio.

1.2.5. Debilidades.

1. Elevada Dolarización de la Cartera

1.2.6. Oportunidades.

1. Expansión de servicios a través del uso intensivo de los canales de distribución y venta cruzada de productos.
2. Bajos niveles de intermediación financiera.
3. Potenciación de los ingresos no financieros.

1.2.7. Amenazas.

1. Mayor competencia entre bancos grandes.
2. Potencial incremento en la mora por riesgo de sobreendeudamiento.
3. Potencial deterioro de la calidad crediticia por menor dinamismo que enfrenta la economía.

1.2.8. Matriz FODA.

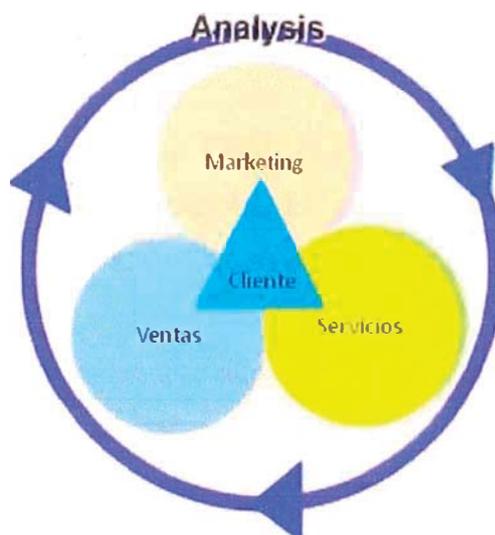
<div style="text-align: center;"> <p>Análisis Interno</p> <hr style="border: 1px solid black; width: 50%; margin: 0 auto;"/> <p>Análisis Externo</p> </div>		FUERZAS-F	DEBILIDADES-D
		F1 Liderazgo en el sistema Financiero Peruano F2 Sólida base de capital Plana Gerencial profesional y F3 experimentada Conservadora gestión F4 de riesgo crediticio	D1 Elevada Dolarización de la Cartera
OPORTUNIDADES-O	ESTRATEGIAS-FO	ESTRATEGIAS-DO	
O1 Expansión de servicios a través del uso intensión de los canales de distribución y venta cruzada de productos. O2 Bajos niveles de intermediación financiera O3 Potenciación de los ingresos no financieros	Lograr un mayor crecimiento aprovechando nuestras Fortalezas	Trabajar con eficiencia para minimizar los efectos de la caída del Dólar	
AMENAZAS-A	ESTRATEGIAS-FA	ESTRATEGIAS-DA	
A1 Mayor competencia entre bancos grandes A2 Potencial incremento en la mora por riesgo de sobreendeudamiento A3 Potencial deterioro de la calidad crediticia por menor dinamismo que enfrenta la economía	Trabajar con eficiencia para mejorar nuestras ofertas frente a otros bancos.	Gestionar el Riesgo, para evitar el aumento de la cartera morosa.	

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. QUÉ ES UN CRM?

CRM: De la sigla del término en inglés "Customer Relationship Management". CRM es una filosofía corporativa en la que se busca entender y anticipar las necesidades de los clientes existentes y también de los potenciales, que actualmente se apoya en soluciones tecnológicas que facilitan su aplicación, desarrollo y aprovechamiento. En pocas palabras, se trata de una estrategia de negocios enfocada en el cliente y sus necesidades



"CRM es una estrategia de negocios centrada en el cliente no es un software"

Muchas personas asocian el término CRM a un software administrativo, pero en realidad no lo es, pero el uso de la tecnología ha permitido una mejor explotación, es por ello que en el proceso de implementación de un sistema CRM no debe estar involucrado sólo la parte tecnológica, sino que toda la empresa debe vivir la aventura de la adopción del CRM. ¿Cómo hacerlo? Barton Goldenberg [1] con sus 14 años de experiencia en esta área lo resume en 10 factores de éxito:

1. Determinar las funciones que se desean automatizar.
2. Automatizar sólo lo que necesita ser automatizado.
3. Obtener el soporte y compromiso de los niveles altos de la compañía.
4. Emplear inteligentemente la tecnología.
5. Involucrar a los usuarios en la construcción del sistema.
6. Realizar un prototipo del sistema.
7. Capacitar a los usuarios.
8. Motivar al personal que lo utilizará.
9. Administrar el sistema desde dentro.
10. Mantener un comité administrativo del sistema para dudas o sugerencias.

Con la implementación del sistema CRM, la compañía deberá de ser capaz de anticiparse a los deseos del cliente. El sistema debe ser un medio de obtener información sin llegar al grado de acosar al cliente.

La velocidad de respuesta debe ser alta, ya que el usuario no va a esperar eternamente, además de ofrecer varias opciones para que éste pueda establecer contacto con la empresa. Un "one stop call" y servicio de 24 horas sería lo ideal para el usuario.

El verdadero significado de CRM para la empresa es: incrementar ventas, incrementar ganancias, incrementar márgenes, incrementar la satisfacción del cliente y reducir los costos de ventas y de mercadotecnia.

Luego de la implementación de un CRM, ya deberíamos estar en la capacidad de:

- 1 Poder realizar una gestión sencilla de los clientes.
- 2 Lista de los productos con una gestión ágil de actualización de datos, alta y bajas para nuestros clientes y agentes siempre dispongan información actualizada.
- 3 Formularios diversificados para cada necesidad.
- 4 Históricos y estadísticas de contactos realizados a nuestros clientes.
- 5 Sistemas automatizados de envío de e-mails, avisos de campañas.
- 6 Agendas de contactos para los funcionarios.

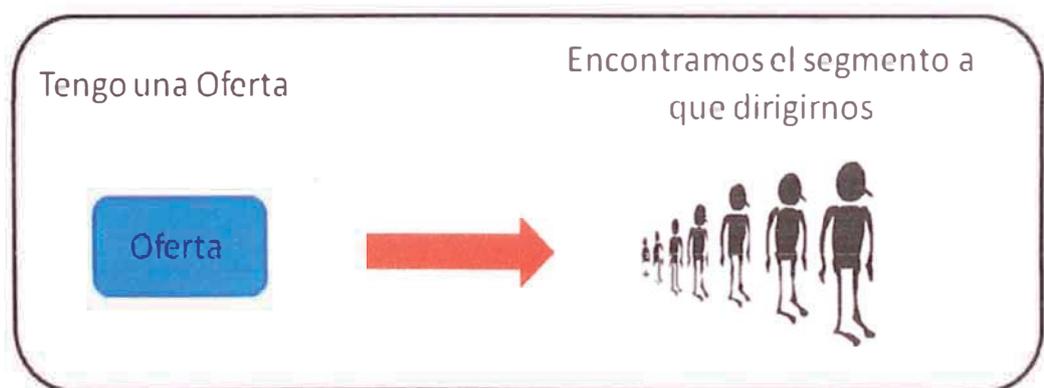
*[1] Goldenberg, Barton. "¿Qué es CRM y cuál es el verdadero significado?".
<http://www.tress.com.mx/boletin>*

2.2. GESTIÓN COMERCIAL

La Gestión Comercial es el proceso de planificar y ejecutar la concepción del producto, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan tanto objetivos individuales como organizacionales. Esta definición, reconoce que la gestión es un proceso de análisis, planificación y control, además de considerar los cuatro instrumentos de la estrategia comercial, que cubre productos, objeto de estudio del marketing y los beneficios de satisfacción mutua.

2.3. CAMPAÑAS PROACTIVAS

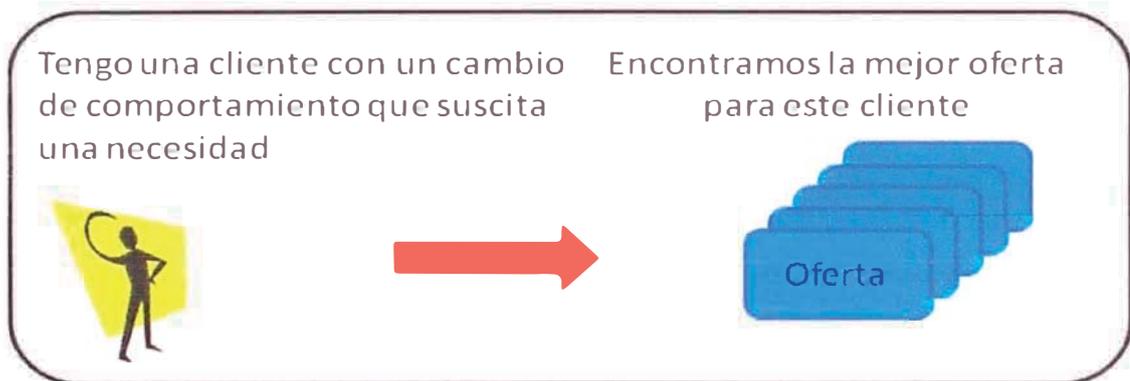
Son aquellas interacciones con el cliente en las que el Banco toma la iniciativa. Las campañas proactivas también llamadas tipo Outbound Marketing son tradicionales ya que se basan en el siguiente enfoque: *“Tengo un producto y mi objetivo es seleccionar el mejor público objetivo de entre mis clientes para comunicárselo”*



2.4. CAMPAÑAS REACTIVAS

Son aquellas interacciones del Banco con el cliente en las que éste tiene la iniciativa, y por tanto aporta algo muy valioso a las empresas: su atención y predisposición. En torno a estas relaciones se articula un modelo de atención al cliente, También llamados campañas tipo Inbound Marketing, que aparece como un nuevo paradigma dentro del CRM.

Las campañas tipo Inbound Marketing tiene el siguiente enfoque: *“tengo un cliente interactuando conmigo en un canal (ventanilla, web, email) y mi objetivo es presentarle la mejor oferta”*.



CAPITULO III

PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

4.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El problema que tiene el banco es que está perdiendo dinero por ventas que no llega a concretar porque el cliente no califica a un producto y sin embargo es contactado por el personal ventas, a eso se debe agregar los clientes que dejan de ser contactados porque:

- El promotor de venta pierde tiempo llamando a clientes que ya no califican.
- El funcionario de ventas invierte tiempo investigando a los clientes, cuando su función es vender mas no investigar.

Se ha determinado que se está dejando de contactar a un promedio de 12% de clientes, lo que se traduce en un 12 % menos de ventas. El problema se va originando por la gran cantidad de procesos manuales involucrados en la generación de Campañas y venta de productos, y por otro lado por el uso de aplicativos antiguos que no tienen todas las funcionalidades necesarias.

Los procesos manuales demanda mucha carga operativa en los usuarios, y los aplicativos que lo soportan son muy rígidos y demanda mucho esfuerzo al Área de Sistemas realizar algún cambio cuando es requerido.

Para comprender mejor el problema lo podemos dividir en 2 partes:

- Generación de Campañas
- Proceso de venta en los canales

4.1.1. Generación de Campañas

La Generación de Campañas es el proceso que se encarga de identificar a los clientes que califican a un producto del banco. Este proceso tiene mucho trabajo manual debido a que el aplicativo actual no tiene todas las funcionalidades necesarias:

1. El actual Sistema de Campañas permite realizar solo campañas proactivas, (tipo outbound), más no campañas reactivas (tipo inbound).
2. Se realiza muchos procesos manuales para cubrir funcionalidades requeridas y que no están soportadas en los aplicativos. Entre los procesos manuales tenemos:

a. Validaciones

El sistema de campañas consta de una serie de filtros que permiten eliminar a los clientes que no califican a una campaña, pero este es muy rígido, tienen un orden pre establecido y no se pueden cambiar, solo activar o desactivar los filtros. Cada vez que se presenta una nueva casuística de restricción, este se debe construir y para ello es necesaria la participación del área de sistemas, haciendo que la nueva necesidad no se tenga disponible sino hasta después de varios meses. Esto obliga a realizar validaciones manuales por fuera del sistema debido a que el negocio no puede esperar el tiempo que demora el cambio en el sistema.

b. Calculo de la oferta

Este es un proceso manual que realiza el usuario y consiste en calcular el producto exacto a ofrecer a los clientes, como también las condiciones del producto y los bonos o promociones.

El siguiente cuadro muestra la lista de características necesarias a calcular por cada producto a ofrecer a la banca Minorista:

Producto	Característica a calcular
Créditos	<ul style="list-style-type: none">• Monto del crédito a ofrecer• Tasa de interés• Plazo• Numero de cuotas
Tarjeta de crédito	<ul style="list-style-type: none">• Tipo de tarjeta: Visa, Amex• Tipo de tarjeta: Clásica, Oro, Platinum• Línea de crédito• Beneficios: exoneración de membresía• Bonos: Cantidad de puntos o millas a regalar
Compra de deuda	<ul style="list-style-type: none">• Monto de la deuda a comprar• Tasa de interés: Anual y mensual• Modalidad: si se paga en cuotas• Tarjeta de crédito que compra la deuda
Disposición de efectivo	<ul style="list-style-type: none">• Monto de efectivo a disponer• Tasa de interés: Anual y mensual• Modalidad: si se paga en cuotas• Tarjeta de crédito para la disposición de efectivo

c. Selección de la mejor oferta

Consiste en seleccionar el producto que se le va a ofrecer al cliente. Por política de la empresa a un cliente solo se le debe ofrecer un producto, pero un cliente puede calificar a más de dos productos, este proceso decide cual es el producto más adecuado que se le debe ofrecer al cliente. Para ello existen

reglas que ejecuta el usuario manualmente con la ayuda de hojas de cálculo.

d. Selección de Canal

Consiste en seleccionar el canal por cual se va a contactar al cliente, esto depende del tipo de cliente y del producto a ofrecer. Por política de la empresa a un cliente no solo se le debe contactar por más de un canal que involucre contacto con personal del Banco.

e. Envío de información a los canales.

El envío de información de las campañas a los canales de venta es mediante archivos de texto, y dependiendo del canal puede ser automáticos o manual, los trabajos manuales están sujetos a equivocación, por ello son un problema.

4.1.2. Proceso de Venta en los Canales.

El proceso de venta consiste en ofrecer el producto o servicio al cliente determinado en la campaña.

Luego de generar las campañas, estas son enviadas a los canales de venta, se cargan en los distintos aplicativos que maneja cada canal de venta para luego ser distribuidos entre los promotores de venta, y se empieza a ofrecer los productos a los clientes.

Todo este primer paso toma dos semanas, tiempo desde que se hizo la última validación de los clientes en el Sistema de Campañas, en consecuencia en ese lapso de tiempo muchos clientes ya no califican al producto, esto ocurre por diferentes razones entre ellos porque el cliente ya adquirió un préstamo, obtuvo una tarjeta de crédito, o se gastó parte de su línea de crédito. La situación se hace agrava con el transcurrir del tiempo ya que una campaña tiene una vigencia de 2 meses, en consecuencia los últimos clientes a contactar tienen mayor probabilidad de no calificar.

Para mitigar este problema, los promotores de venta, realizan una nueva validación manual cuando contactan al cliente en los diferentes sistemas del banco, para asegurarse que aun califica al producto a ofrecer, haciendo que el promotor de ventas invierta tiempo investigando al cliente en lugar de vender.

Para poder cuantificar la pérdida que estaba teniendo el Banco se analizó los resultados de las llamadas telefónicas que hace el equipo de tele marketing.

Resultado de las llamadas	%	Conclusión
Cliente acepta el producto	5%	El cliente acepta el producto
Cliente no califica	12%	Se llama por teléfono al cliente innecesariamente lo que se traduce a: <ul style="list-style-type: none"> • 115 horas hombre diarias perdidas • 1500 llamadas diarias innecesarias
Cliente ya compró el producto	4%	Se llama al cliente innecesariamente lo que se traduce a: <ul style="list-style-type: none"> • 38 horas hombre diarias perdidas • 480 llamadas diarias innecesarias
Cliente no desea	79%	Cliente no desea el producto.

Entonces podemos adicionar otros problemas como:

- Malestar en el cliente por que se le ofrece un producto que al final no se le otorga por no calificar, perjudicando la imagen del Banco.
- El área de evaluación de créditos pierde tiempo evaluando clientes que ya no califican al producto.
- Perdida de dinero en llamadas telefónicas.
- Propaganda dirigida a clientes de modo innecesario.

Al final esta pérdida de tiempo representa para el banco pérdida de dinero ya que no solo no se pierde tiempo del personal contactando a cliente que no califican, sino también de se desperdicia energía eléctrica, teléfono, y lo más importante es que se deja de contactar a personas que sí califican.

4.2. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

Se presentaron 2 alternativas macros:

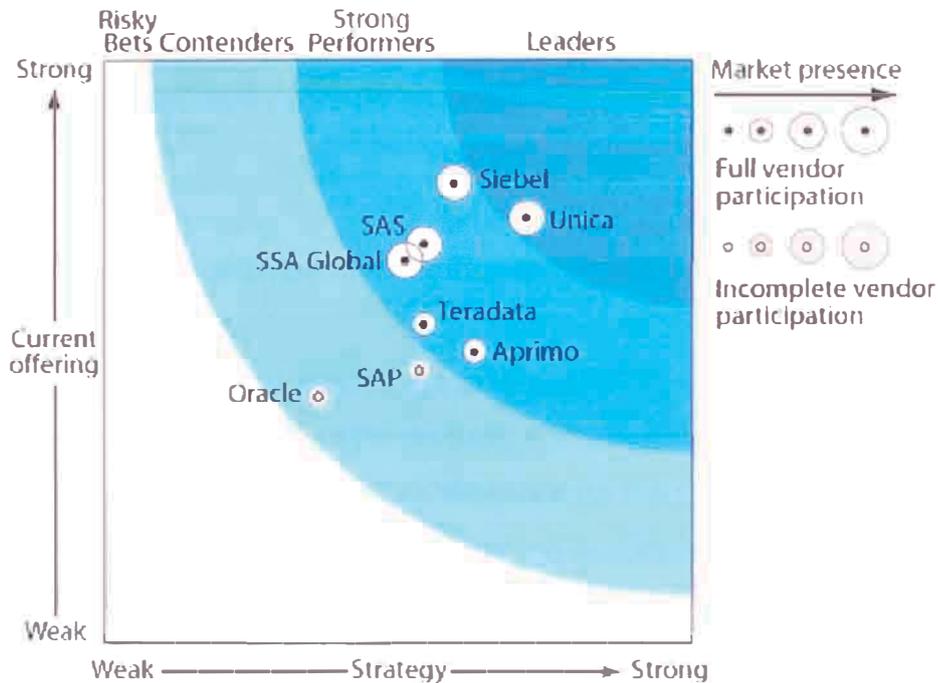
1. Mejorar los Sistemas actuales para hacerlos más flexibles y que cubra todas las funcionalidades solicitadas, elaborar procesos de intercomunicación entre los aplicativos.
2. Adquirir un aplicativo que este desarrollado bajo las mejores prácticas a nivel mundial.

Antes de empezar alguna evaluación, se realizó una investigación preliminar si en el mercado había aplicativos que podían cubrir nuestras necesidades, se revisó las funcionalidades que ofrecían los cuatro CRMs mejor ubicados en los cuadrantes de Gartner y Forrester, con resultados favorables.

Cuadrante de Gartner



Cuadrante de Forrester



Una vez analizados los cuadrantes de Gartner y Forrester se decidió considerar los siguientes CRMs:

1. UNICA – Affinium Campaign: Empresa líder en plataformas de Marketing y Campaign Management.
2. Teradata – CRM: División de NCR, líder en el mercado Datawarehouse. Su solución de Campaign Management se ubica en la segunda ubicación en el Cuadrante de Gartner, Recientemente la división Teradata se independizo de NCR.
3. SAS – Marketing Automation: Producto ubicado en una tercera posición dentro del cuadrante Gartner. Su nueva versión recién se encuentra en proceso de implementación en algunos bancos del mercado. El último en adquirirlo ha sido el banco Pichincha (Nov. 2006).

4. INFOR – CRM Epiphany: Solución CRM que pertenecía a SSA Global y fue adquirida en Mayo del 2006 por INFOR por un monto de US\$ 329 millones.

Finalmente se obtuvieron 5 opciones:

1. Mejorar los aplicativos actuales.
2. Implementar CRM de SAS.
3. Implementar CRM EPIPHANY de INFOR.
4. Implementar SAS – Marketing Automation de SAS.
5. SAS – Marketing Automation.

4.3. METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN

Para poder evaluar las alternativas se decide utilizar factores de evaluación que sean comparables entre las 5 opciones

4.3.1. Factores de evaluación

La evaluación de las alternativas se dividieron en 2 grupos:

- Evaluación técnica, que tiene un peso del 90 %
- Evaluación económica, que tiene un peso del 10%

Para ambos grupos los Factores de evaluación a elegir deben cumplir con ciertas condiciones, como:

- Que pueda ser calculado
- Que sea aplicable a las alternativas
- Que sea relevante a la evaluación

1. Evaluación técnica.

Los factores de la evaluación técnica son

- a. Funcionalidades
- b. Tiempo de implementación
- c. Índice de complejidad
- d. Seguridad
- e. Soporte Operativo

2. Evaluación Económica.

Se evaluará el costo de implementación

4.3.2. Puntaje:

Para determinar cuál es la mejor opción, se escogerá el aplicativo que al final de evaluación obtenga el mayor puntaje acumulado. Cada factor de evaluación contribuirá un puntaje proporcional a su peso, y que suma 100 puntos.

1. Evaluación técnica.

Los puntajes para los factores de la Evaluación técnica son:

Factores de evaluación	Puntaje máximo
Funcionalidades	50
Tiempo de implementación	20
Índice de complejidad	10
Seguridad	5
Soporte Operativo	5

2. Evaluación Económica.

Los factores de la evaluación Económica son:

Factores de evaluación	Puntaje máximo
Costos de implementación	10

Cada factor de evaluación tendrá diferentes aspectos a evaluar el cual se detalla en la sección de descripción de factores de evaluación.

4.3.3. Descripción de los factores de evaluación:

1. Factores de la evaluación Técnica

a. Funcionalidades:

Se da bastante importancia a las funcionalidades ya que se desea que la solución pueda reemplazar a la mayor cantidad posible de procesos manuales, es por este motivo que se considera las funcionalidades como un factor de evaluación.

Se definió las siguientes funcionalidades que se deben evaluar:

1. Capacidad de hacer campañas tipo Proactivas.
2. Capacidad de hacer Campañas tipo Reactivas.
3. Flexibilidad para crear filtros de evaluación.
4. Validación Online de filtros.
5. Conexión con la Central Telefónica.
6. Re agenda miento de Llamadas.
7. Uso del mismo modulo de venta para todos los canales de venta del banco.

NOTA: Como requisito para que una alternativa no sea descalificado debe cumplir mínimo con las funcionalidades 1, 2, 3 y 5, caso contrario la alternativa no será considerado.

Cada funcionalidad a calificar podrá obtener un puntaje que será entre 0 y 3, según se detalla:

Calificación de las Funcionalidades a evaluar	Puntaje
No cumple la funcionalidad	0
No cumple la funcionalidad pero se puede personalizar	1
Cumple la funcionalidad parcialmente	2
Cumple la funcionalidad	3

Luego de hacer la evaluación a cada funcionalidad, se asigna el puntaje final del Factor de evaluación FUNCIONALIDADES, para ello se utilizará el siguiente cuadro que asigna un puntaje proporcionalmente al puntaje parcial obtenido.

Puntaje Parcial	Puntos
Entre 20 y 21 puntos	50
Entre 18 y 19 puntos	45
Entre 16 y 17 puntos	40
Entre 14 y 15 puntos	35
Entre 12 y 13 puntos	30
Entre 10 y 11 puntos	25
Entre 8 y 9 puntos	20
Entre 6 y 7 puntos	15
Entre 4 y 5 puntos	10
Entre 2 y 3 puntos	5
menor a 2 puntos	1

Ejemplo.

Si la alternativa 1, obtiene 15 puntos en la calificación de funcionalidades. El puntaje final del Factor de evaluación será 35 puntos.

b. Tiempo de Implementación:

Es el número de meses que tomará la implementación de la solución. Se considera el tiempo de implementación como un factor de evaluación porque cada mes que no se soluciona el problema, el banco pierde dinero, se ha detectado que un 12% de las personas que contacta en las campañas no debe ser contactado, lo que se traduce en 12% menos de ingresos.

Para los CRMs se pedirá a los proveedores información de cuantos meses en promedio ha demorado implementar sus CRM en otras empresas de la misma envergadura que la nuestra. Para la alternativa de mejorar los aplicativos actuales, se realizara una estimación de cuanto demoraría en construir las funcionalidades de ser posible.

Se asignará un puntaje dependiendo a la cantidad de meses que demore la implementación, a menor tiempo de implementación mayor será el puntaje que se le asignará ya que es más beneficioso para el Banco acabar lo más pronto posible. A continuación se muestra el cuadro de asignación de puntaje dependiendo la duración de la implementación.

Numero de meses	Puntaje
Entre 1 a 6 meses	20
Entre 7 a 12 meses	15
Entre 13 a 18 meses	10
Entre 19 y 24 meses	5
Más de 2 años	1

Ejemplo.

Si la alternativa 1, demora 8 meses, el puntaje final del Factor de evaluación será 15 puntos.

c. Índice de Complejidad:

La complejidad es un indicador del área de arquitectura que busca cuantificar que tan complejo es un aplicativo con respecto a otro. Se considera este indicador como un factor de evaluación, debido a que un aplicativo más complejo requiere más tiempo en el mantenimiento.

Para determinar de forma cuantitativa la complejidad de un aplicativo se evalúa los siguientes aspectos:

1. Cantidad de servidores.
2. Cantidad y tipo base de datos.
3. Numero de funcionalidades personalizadas.
4. Cantidad de Interfaces que genera o consume.

Por cada servidor, base de datos, interface, se etc., se le asigna uno o dos puntos, al final se suma todos los valores y se considera un aplicativo con mayor complejidad aquel que obtenga la mayor calificación o puntaje en la evaluación de los 4 aspectos indicados.

A continuación se lista los puntos por cada ítem a evaluar:

Complejidad	Puntaje	Descripción
Servidores de aplicaciones AIX Windows	1 1	Por cada servidor AIX Por cada servidor Windows
Servidores de BD. Oracle SQL	1 1	Por cada Base de datos Oracle Por cada Base de datos SQL
Servidores WEB IIS WAS HTTP Server	1 1 1	Por cada servidor IIS Por cada servidor WAS Por cada servidor HTTP
Ctd. de Interfaces o Web services utilizados	1	Por cada interfaces expuesta o consumida
Otros Base de Datos Tera data Base de Datos SAS No es WEB	2 2 2	Por cada BD diferente a Oracle o SQL

Se asignará un puntaje al factor de evaluación dependiendo al índice de complejidad.

A continuación se muestra el cuadro de asignación de puntaje dependiendo el índice de complejidad.

Índice de complejidad	Puntaje
Entre 1 y 3	10
Entre 4 y 6	8
Entre 7 y 9	6
Entre 10 y 15	4
Entre 16 y 20	2
Más de 21	1

Ejemplo.

Si la alternativa 1, tiene un índice de complejidad de 6, el puntaje final del Factor de evaluación será 8 puntos.

d. Seguridad:

La seguridad es un aspecto importante en cualquier institución y mucho mas en una institución financiera, es por ello que se ha considerado la seguridad como un factor de evaluación.

En seguridad se evalúa 5 funcionalidades:

1. Usa protocolo LDAP.
2. Autentifica con Active Directory.
3. Manejo de Roles.
4. Manejo de auditoría.
5. Maneja un modulo independiente para administrar la seguridad.

Cada ítem de seguridad a calificar podrá obtener un puntaje que será entre 0 y 1, según se detalla:

Funcionalidades de seguridad a evaluar	Puntaje
No cumple la funcionalidad	0
Cumple la funcionalidad	1

Luego el puntaje obtenido será igual al puntaje final del Factor de evaluación Seguridad.

Ejemplo.

Si la alternativa 1, tiene de 5 puntos, el puntaje final del Factor de evaluación **Seguridad** será 5 puntos.

e. Soporte Operativo:

Se busca que el proveedor tenga la capacidad de resolver los problemas que se presente, por ello se evalúa los siguientes:

1. Tiene pagina de soporte.
2. Tiene soporte local 24x7.
3. Tiene soporte remoto 24x7.
4. Tiene oficina en Perú.
5. Tiene oficina en Latinoamérica.

Funcionalidades de Soporte a evaluar	Puntaje
No cumple la funcionalidad	0
Cumple la funcionalidad	1

Luego el puntaje obtenido será igual al puntaje final del Factor de evaluación Soporte operativo.

2. Factores de la Evaluación Económica

a. Costos de implementación:

La evaluación de costo consiste en comparar el precio que pagará el banco al proveedor por la implementación del aplicativo.

Se evaluar á los siguientes conceptos:

1. Hardware: Costo de equipos necesarios para el CRM.
2. Software: Licencias de los sistemas.
3. Consultoría: Costo de los proveedores para que implementes el CRM.
4. Capacitación: Costo de entrenamiento, Local e internacional.
5. Otros gastos: Viáticos, Hotel, pasajes de consultores.

A continuación se lista los puntajes que se asignará según el costo de implementación de cada CRM:

Costo expresado en US\$	Puntaje
<= 500 mil	10
> a 500 mil y <= 1 millón	9
> a 1 millón y <= 1.1 millones	8
> a 1.1 millones y <= 1.2 millones	7
> a 1.2 millones y <= 1.3 millones	6
> a 1.3 millones y <= 1.4 millones	5
> a 1.4 millones y <= 1.5 millones	4
> a 1.5 millones y <= 1.6 millones	3
> a 1.6 millones y <= 1.7 millones	2
> mas de 1.7 millones	1

4.3.4. Lineamientos de Evaluación:

Para que un aplicativo pueda continuar en la evaluación además de cumplir de la precondiciones establecidas en cada factor de evaluación, debe cumplir al menos con 60 puntos en la calificación Técnica.

4.4. TOMA DE DECISIÓN

4.4.1. Evaluación Técnica

A continuación se lista el resultado de cada factor de evaluación:

1. Funcionalidades:

Se revisaron a detalle las funcionalidades de cada opción para determinar si efectivamente cumplen las funcionalidades. Para la opción 1 (mejorar los aplicativos actuales), se reviso la opción de si es posible desarrollarlo.

En el ANEXO I se muestra el detalle del análisis de cada funcionalidad para cada aplicativo

FUNCIONALIDADES	Sistemas Actuales	SAS	INFOR	UNICA	TERA DATA
1 campañas Proactivas	3	3	3	3	3
2 Campañas reactivas	0	1	3	3	1
3 Flexibilidad para crear filtros	1	2	3	3	2
4 Validación Online de filtros	0	1	3	3	2
5 Conexión con la Central Telefónica	3	3	3	3	3
6 Re agenda miento de Llamadas	3	2	2	3	3
7 Uso del mismo modulo para todos los canales de ventas	2	3	3	1	3
puntaje	12	15	20	19	17
Puntaje x funcionalidad	30	35	50	45	40

2. Tiempo de Implementación:

a. De sistemas actuales:

Se hizo una estimación de cuanto demoraría realizar los cambios requeridos.

b. De los CRMs

Para determinar el tiempo de implementación de los CRMs, se procedió a solicitar a los proveedores que nos pusieran en contacto con sus clientes donde hayan implementado anteriormente su solución, de preferencia empresas financieras con las mismas características, como por ejemplo que vendan los mismos productos y servicios que nuestra empresa. Se pudo comprobar que el tiempo de implementación en promedio de los CRMs tomaba 1 año.

TIEMPO DE IMPLEMENTACION	Sistemas Actuales	SAS	INFOR	UNICA	TERA DATA
Análisis	3	3	3	3	3
Desarrollo:					
Implementar Infraestructura	0	2	2	2	2
Desarrollo de funcionalidades	12	0	0	0	0
Certificación	3	3	3	3	3
Pase a Producción y Piloto	2	4	4	4	4
Total Meses	20	12	12	12	12
Puntaje del F.E. tiempo de implementación	5	15	15	15	15

3. Complejidad:

Primero se calcula el índice de complejidad para cada aplicativo actual, este proceso consistió en inventariar los servidores, interfaces y aplicativos que se utilizan, luego de listarlos se les asigna el puntaje según corresponda:

COMPLEJIDAD	Sistemas Actuales			Índice de complejidad
	Sistema de Campañas	sistema de Agendas comerciales	Sistema Tele marketing	
Servidores de aplicaciones AIX Windows	1	1	1	3
Servidores de BD. Oracle SQL	2	1	1	2 2
Servidores WEB IIS WAS HTTP Server		1	1	2
Cantidad de. Interfaces o Web Services utilizados	3	2	2	7
Otros Base de Datos Teradata Base de Datos SAS No es WEB	2 2			2 2
Índice de complejidad	10	5	5	20

Finalmente se suman los valores obtenidos para determinar el índice de complejidad de la solución actual.

Para un nuevo aplicativo como para los CRMs, la forma de determinar su índice de complejidad es similar, la única diferencia es que solo es un aplicativo.

INDICE DE COMPLEJIDAD	Sistemas Actuales	SAS	INFOR	UNICA	TERA DATA
Servidores de aplicaciones AIX Windows	3	1	1	1	1
Servidores de BD. Oracle SQL	2 2	1	1	1	0
Servidores WEB IIS WAS HTTP Server	2	1 1	1 1	1 1	1 1
Ctd. de Interfaces o Web services utilizados	7	1	1	1	1
Otros Base de Datos Tera data Base de Datos SAS No es WEB	2 2	0	0	0	2
Índice de complejidad	20	5	5	5	6
Puntaje del F.E. Índice de complejidad	1	8	8	8	8

Luego de determinar el índice de complejidad se asigna el puntaje según el cuadro de puntaje.

4. Seguridad

A continuación se lista la calificación obtenida en el factor de evaluación de la seguridad, para determinar si cada aplicativo cumplía con las funcionalidades de seguridad requerida se procedió a revisar la documentación de los aplicativos, llegando a la siguiente conclusión:

SEGURIDAD	Sistemas actuales	SAS	INFOR	UNICA	TERA DATA
Protocolo LDAP	0	1	1	1	1
Autentifica con AD	0	1	1	1	1
Manero de Roles	1	1	1	1	1
Auditoria	1	1	1	1	1
Modulo de Seguridad independiente	1	0	0	0	0
Puntaje del F.E. Seguridad	3	4	4	4	4

5. Soporte:

A continuación se lista la calificación obtenida en el factor de evaluación de Soporte, para determinar si cada aplicativo cumplía con las funcionalidades de soporte se procedió a pedir esta información a los proveedores y a validarlo, llegando a la siguiente conclusión

SOPORTE	Sistemas actuales	SAS	INFOR	UNICA	TERA DATA
Tiene pagina de soporte	0	1	1	1	1
Tiene soporte local 24x7	0	0	0	0	0
Tiene soporte remoto 24x7	1	1	1	1	1
Tiene oficina en Perú	1	0	0	0	0
Tiene oficina en Latinoamérica	1	1	0	0	1
Puntaje del F.E. Soporte	3	3	2	2	3

4.4.2. Evaluación Económica

1. Costo de implementación

Para determinar el costo de los sistemas actuales se procedió a calcular las horas por cada rol y usar las tarifas de proveedores nacionales.

Sistemas Actuales:

Rol	meses	horas	costo por hora (US\$)	TOTAL US\$
3 Analistas	20	10560	40	422.400
3 programadores	17	8976	30	269.280
1 Jefe de Proyecto	10	1760	50	88.000
				779.680

Costo de los CRM:

Esta información fue proporcionada por los proveedores

COSTO	Sistemas actuales	SAS	INFOR	UNICA	TERA DATA
Hardware	25.000	125.000	125.000	125.000	1.117.502
Software	779.680	553.000	811.118	827.450	400.000
Consultoría	-	450.000	589.891	478.000	500.000
Capacitación	-	21.500	26.250	21.500	10.000
Otros costos	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000
Costo de Implementación	816.680	1.161.500	1.564.259	1.463.950	2.039.502
Puntaje del F.E. Costo de Implementación	9	7	3	4	1

4.4.3. Resultado Final de la evaluación

1. Evaluación Técnica

RESULTADO	Sistemas actuales	SAS	INFOR	UNICA	TERA DATA
Funcionalidades	30	35	50	45	40
Tiempo de Implementación	5	15	15	15	15
Índice de Complejidad	1	8	8	8	8
seguridad	3	4	4	4	4
soporte	3	3	3	2	3
PUNTAJE FINAL	42	65	80	74	70

La opción Mejorar los sistemas actuales se descarta por no cumplir los 60 puntos en la evaluación técnica.

2. Evaluación Económica

RESULTADO	Sistemas actuales	SAS	INFOR	UNICA	TERA DATA
Costo de Implementación	-	7	3	4	1
PUNTAJE FINAL	-	7	3	4	1

3. Resultado Final de la Evaluación

RESULTADO	Sistemas actuales	SAS	INFOR	UNICA	TERA DATA
Evaluación Técnica	-	65	80	74	70
Evaluación Económica	-	7	3	4	1
PUNTAJE FINAL	-	72	83	78	71

El resultado final de la Evaluación da como mejor opción al CRM Epiphany de INFOR, con unos 83 puntos sobre un máximo de 100 puntos.

4.5. DESARROLLO DE LA SOLUCION ELEGIDA.

4.5.1. Organización del Proyecto

1. Comité de proyecto:

El comité del proyecto está conformado por:

- a. Gerente de marketing y Sponsor.
- b. Gerente de Gestión comercial.
- c. Project Manager del Banco.
- d. Project Manager del Proveedor.
- e. Gerente de Arquitectura.
- f. Gerente de Sistemas.

EL Project Manager del Banco debe convocar a una reunión al comité de proyecto mensualmente para informar los avances, riesgos y problemas. El comité de proyecto es el único autorizado a realizar cambios en el proyecto.

2. Recursos del Banco

Equipo/rol necesario	Descripción	Ctd.	Porcentaje asignado
Patrocinador	Gerente de Marketing, provee dirección y guía al equipo del proyecto en los requisitos para la solución.	1	10%
Project Manager	Provee actividades de administración del proyecto	1	100%
Analista de Marketing	Provee información sobre asuntos de procesos de negocio	2	75%
Analista del Banco	Participan en la implementación, proveen soporte continuo al ambiente de producción.	2	100%

Equipo/rol necesario	Descripción	Ctd.	Porcentaje asignado
Arquitecto	Participa en la definición de la arquitectura del proyecto	1	25%

3. Recursos del Proveedor

Equipo/rol necesario	Descripción	Ctd.	Porcentaje asignado
Project Manager	Provee actividades de administración del proyecto	1	100%
Analista Funcional	Encargado del levantamiento de información.	2	100%
Analista Técnico	Encargado de la implementación de la solución, y desarrollo de adecuaciones	2	100%
Arquitecto	Participa en la definición de la arquitectura de la Solución	1	50%

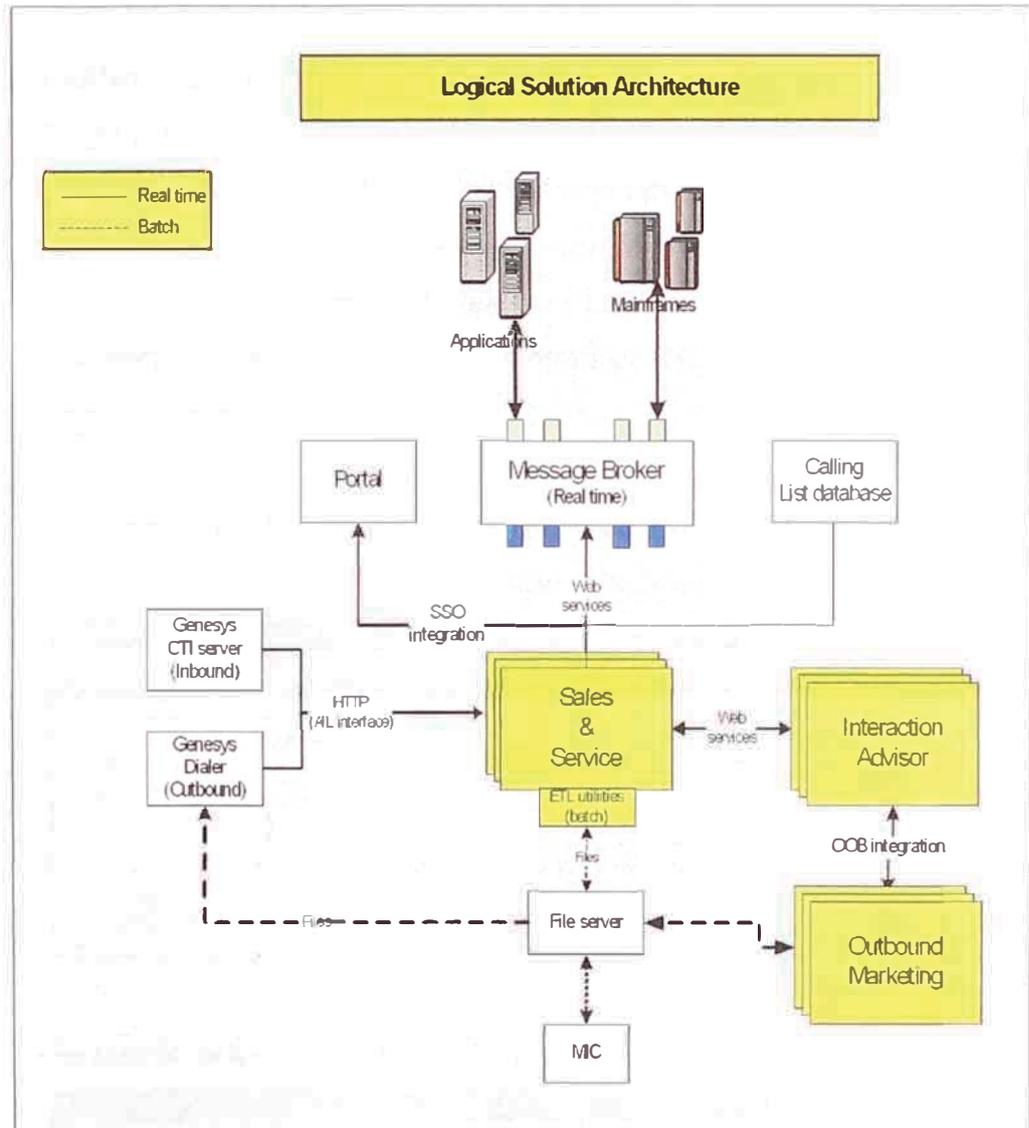
4.5.2. Cronograma Macro del proyecto

Los tiempos fueron establecidos por el proveedor en base a su experiencia implementado su CRM, y además del levantamiento inicial de información que realizaron.

	Mes1	Mes2	Mes3	Mes4	Mes5	Mes 6	Mes7	Mes8	Mes 9
Entrega del plan de proyecto									
FASE I Implementación de Out Bound Marketing									
Diseño de la solución	■								
Desarrollo		■							
Pase a producción			■						
FASE II Implementación Campañas tipo Outboun Marketing -Telemarketing									
Diseño de la solución				■					
Desarrollo					■				
Pase a producción						■			
FASE III Implementación Campañas tipo Inboud Marketing - Banca por telefono									
Diseño de la solución							■		
Desarrollo								■	
Pase a producción									■

4.5.3. Arquitectura de la Solución.

El siguiente diagrama muestra la arquitectura de la solución:



En el diagrama se muestra cómo se va integrar la solución a la infraestructura del banco.

4.5.4. Descripción de los módulos de la Solución

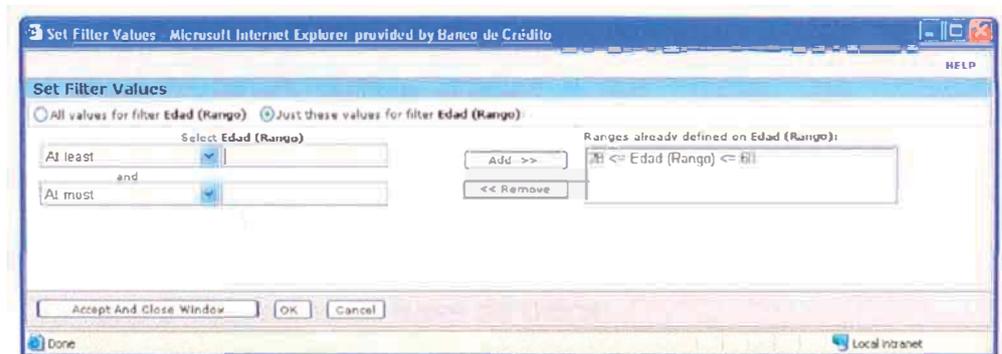
El Nuevo CRM EIPHANY, consta de tres aplicativos que hacen posible cubrir las funcionalidades solicitadas por el Banco:

1. Outbound Marketing

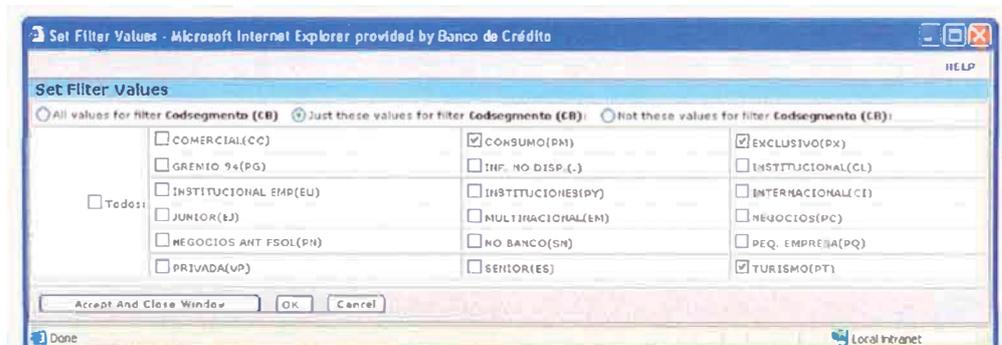
Es el nuevo sistema de campañas. Este sistema tiene una forma dinámica de elaborar filtros, los usuarios pueden elaborar filtros con las condiciones que necesiten, sin la necesidad del área de sistemas, el único requisito es que la información necesaria para los filtros se encuentre en el Datamart de campañas, que es la Base de datos del Aplicativo.

Un ejemplo de la flexibilidad de los filtros:

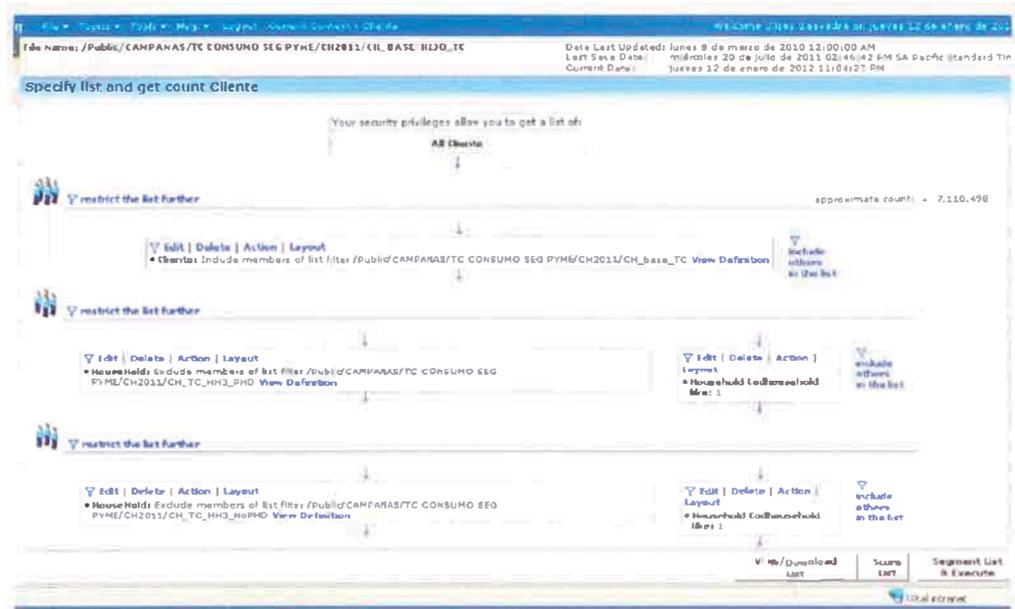
Se puede seleccionar dinámicamente la edad:



Se puede seleccionar de modo fácil los diferentes tipos de clientes:



Finalmente se puede mezclar los filtros y colocarlos en el orden que uno desee.

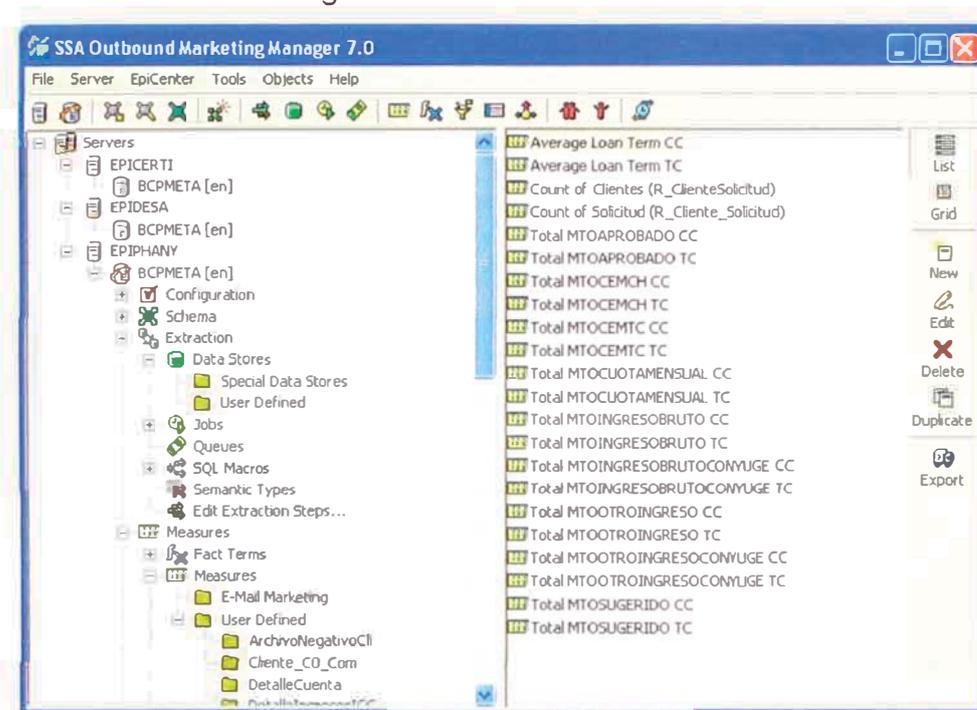


La flexibilidad que ofrece Outbound Marketing para crear y modificar filtros es posible gracias a que maneja una metadata donde se puede administrar y configurar todos los filtros de modo que el usuario pueda disponer de ellos.

OM tiene 3 esquemas de Base de datos:

- a. Epimart: Es la base de datos donde almacena toda la información.
- b. Epimeta: Es la metadata del aplicativo, en esta base de guardan todas las definiciones de las tablas, campos, métricas atributos, definidas en el sistema, para que el usuario luego los pueda usar como para elaborar las campañas y filtros.
- c. Epitemp: es una base de datos temporal que utiliza el aplicativo para guardar tablas temporales necesarias para la ejecución de las campañas y filtros.

Herramienta de configuración del datamart.



2. Sales & Services

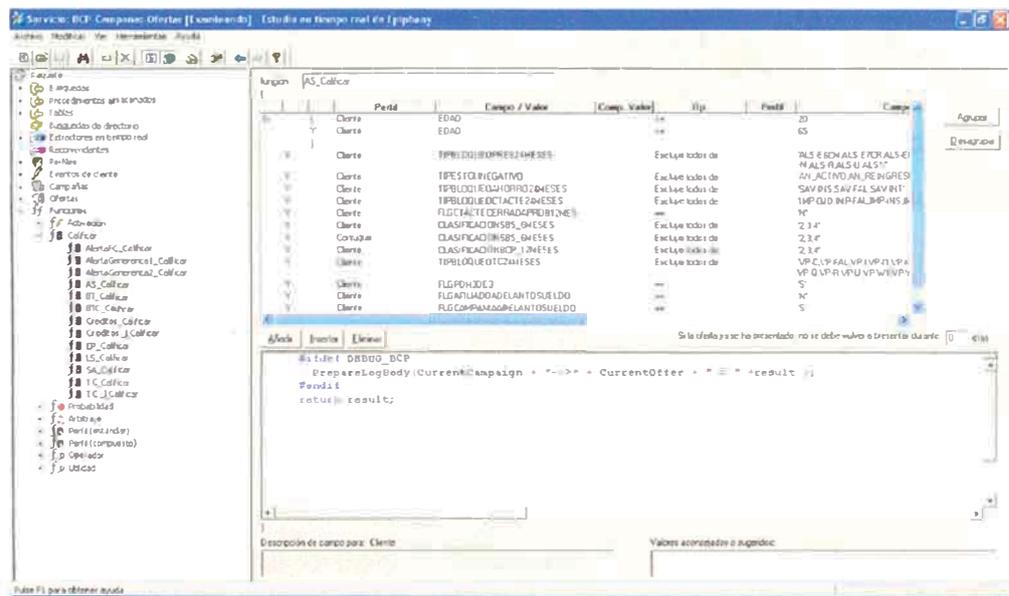
Ventas y servicios es el sistema que utilizarán los canales de venta como Tele Marketing, banca por teléfono y plataforma, para vender los productos, en este aplicativo el promotor de venta tendrá toda la información necesaria para poder realizar la venta, ya no será necesario que navegue por una serie de aplicativos ya que Sales proveerá toda la información

A continuación se muestra la pantalla del asesor de venta, como se aprecia tiene toda la información necesaria y actualizada para poder realizar la venta del producto.

La funcionalidad de Selección de canal y Mejor oferta se debe programar, para ello Interaction Advisor que ofrece un framework que al igual que las reglas de validación, también se encapsula y puede ser consultado por el Aplicativo Sales, para decir el producto a ofrecer.

En resumen cada vez que Sales & Service tiene un cliente, ya sea por una campaña tipo Outbound o Inbound, este le consulta a Interaction Advisor si hay alguna oferta válida para el cliente, IA resuelve la consulta y le devuelve a Sales el producto a ofrecer si es que el cliente califica.

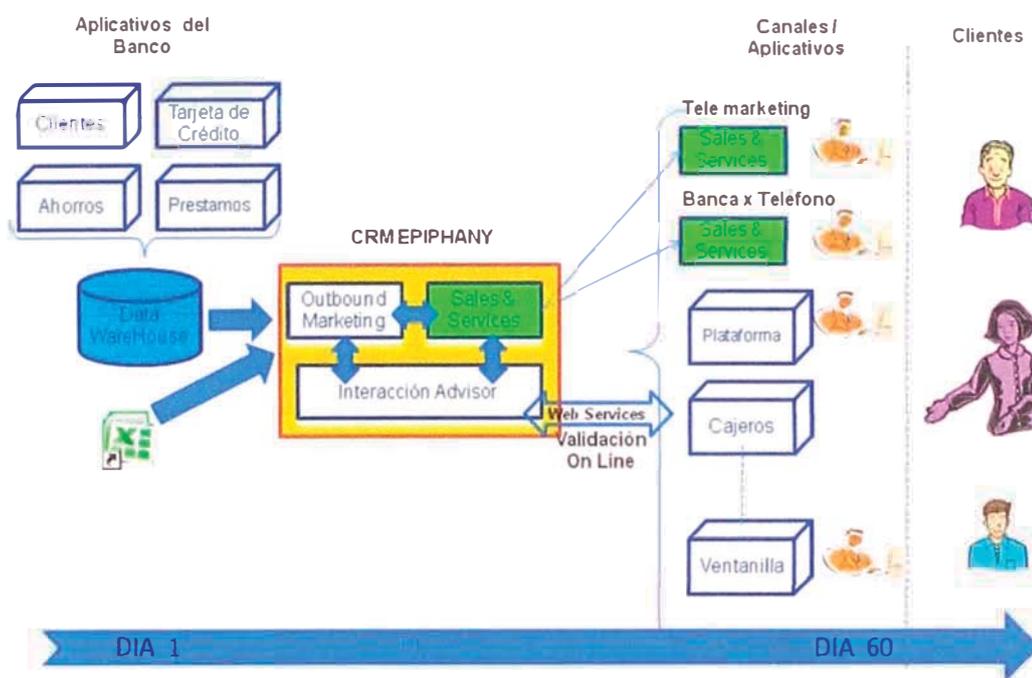
En la siguiente pantalla se muestra como Interaction Advisor puede personalizar los filtros de validación en línea para cada producto.



4.5.5. Descripción del nuevo proceso

DIAGRAMA DE CONTEXTO:

NUEVO PROCESO DE GENERACION DE CAMPAÑAS Y VENTA



El diagrama superior muestra el nuevo diagrama de contexto de la solución.

El nuevo proceso de campañas tiene los siguientes pasos:

1. Existen procesos diarios y mensuales que cargan información al desde el Datawarehouse al OM, para que sea usado en las campañas.
2. El equipo de Gestión Comercial elaboró en OM cuatro campañas preestablecidas, una para cada producto, con los filtros que demanda el negocio:

- a. Campaña de tarjeta de crédito.
 - b. Campaña de Créditos.
 - c. Campaña de Efectivo preferente.
 - d. Campaña de Compra de deuda.
3. Estas campañas son ejecutadas mensualmente en OM para determinar quiénes son los clientes que califican a un producto establecido.
 4. El resultado de estas campañas son enviadas a S&S e IA.
 5. S&S carga esta información y envía a IA a validar nuevamente la oferta para cada cliente, seleccionar el mejor producto en caso el cliente se encuentre en más de 1 oferta, y seleccionar el mejor canal de contacto para todos los clientes de toda las campañas recibidas. Todas las funcionalidades están automatizadas pero es necesario que el usuario lance a ejecutar el proceso.
 6. Una vez que se termina de realizar este primer gran proceso, ya se tiene disponible en Sales todas las ofertas disponibles para llamar al cliente.
 7. Para el canal Tele Marketing.
Todos los días en la noche S&S envía en forma automática a validar un grupo pre establecido de ofertas a IA para que verifique si aun la oferta es válida, este grupo está compuesto por todas aquellas ofertas que aun no han sido contactadas o si fueron llamadas no se ubico al cliente. Luego de esta validación S&S tendrá disponible las ofertas a contactar para el siguiente día, para ello esta lista de ofertas las envía al Robot que realiza las llamadas.

Los promotores de venta reciben las llamadas que Sales validó previamente y se llamó con la ayuda del un robot discador de la Central Telefónica. EL promotor de venta ya no tendrá la necesidad de usar otros aplicativos para investigar, debido a que todas la información necesario para la venta lo proveerá S&S además que se tendrá la seguridad que el cliente aun califica a la oferta, dedicando mayor concentración a la venta.

8. Para el Canal Banca por Teléfono.

Para el Canal Banca por teléfono, cuando el cliente llama al banco, Sales verificara si el cliente tiene alguna oferta en alguna campaña activa, luego de ello pedirá a IA que valide las ofertas, en caso no tenga ninguna oferta igual pedirá a IA que evalúe si existe algún otro producto a ofrecer. Si el cliente califica a algún producto IA enviará este dato a S&S, caso contrario solo devolverá un mensaje de agradecimiento al cliente por llamar. Esta información le aparecerá al promotor que está atendiendo al cliente, una vez que termine de atender el motivo de su llamada podrá ofrecerle el producto que el sistema recomiende, con la total seguridad que el cliente califica.

9. Para el Canal plataforma.

Tiene la misma lógica que el Canal Banca por teléfono.

10. La parte final de la venta no tendrá ninguna variación, es decir si el cliente acepta el producto, el promotor de ventas registrará la solicitud en el sistema de solicitudes tal como se realiza hoy para los canales que aun no han sido implementados, la única diferencia es que el código de la solicitud generada se registrara en S&S para poder hacer seguimiento a la venta.

CAPITULO IV

RESULTADOS

Se hizo un piloto con el canal Tele Marketing y el producto Tarjeta de Crédito. Los objetivos del piloto tenemos:

- Evaluar el desempeño del nuevo CRM vs la antigua forma de vender.
- Preparar a los asesores de ventas en el nuevo aplicativo, recoger una retroalimentación para realizar los ajustes necesarios al CRM.

1. Evaluar el desempeño del nuevo CRM vs la antigua forma de vender.

Para evaluar el desempeño del nuevo CRM vs la antigua forma de vender se usarían dos indicadores:

- Numero de ventas promedio por asesor.
- Tiempo promedio de duración de una llamada afectiva.

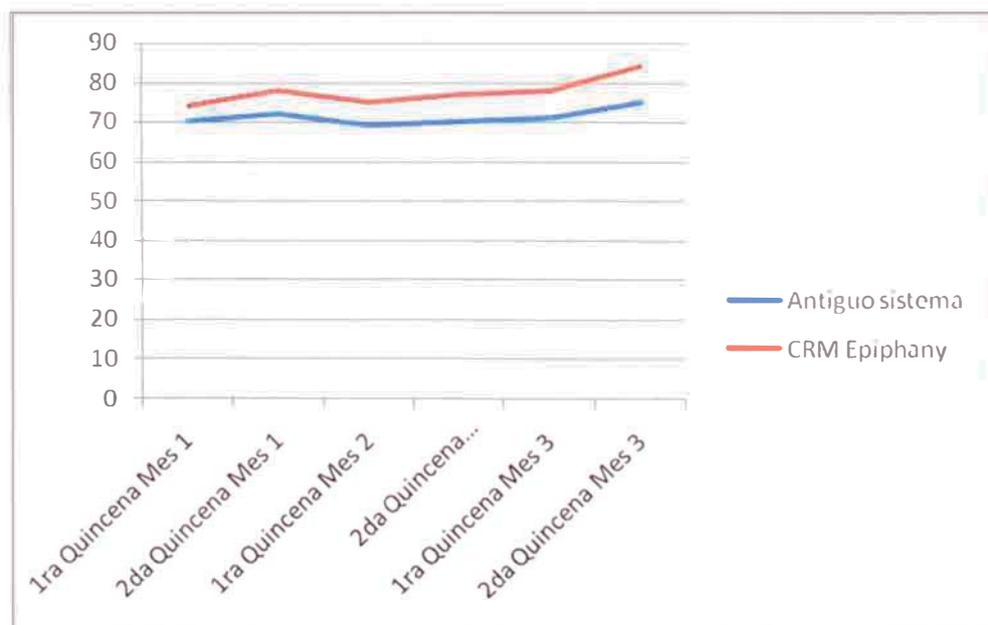
El piloto se realizo usando 2 equipos de asesores de venta de los 12 que tiene el canal Tele Marketing, a estos 2 grupos de les asignó trabajar en forma aleatoria, los 10 grupos restantes venderían del modo tradicional.

Para obtener los indicadores planteados tomamos como fuente de información las llamadas realizadas durante 3 meses de piloto:

	MES1		MES2		MES		Pro medio
	1ra Q.	2da Q.	1ra Q.	2da Q.	1ra Q.	2da Q.	
Nro. de Operadores con el Antiguo sistema	100	100	100	100	100	100	100
Nro.de llamadas con el antiguo Sistema.	700,280	725,901	717,360	708,827	708,823	700,283	828,383
Nro. de Operadores con el CRM	20	20	20	20	20	20	20
Nro.de llamadas con el CRM	142,352	149,296	147,560	145,824	144,088	144,088	169,839

a. Numero de ventas promedio por asesor:

	MES1		MES2		MES		Prom
	1ra Quincena	2da Quincena	1ra Quincena	2da Quincena	1ra Quincena	2da Quincena	
Sistema Antiguo	70	72	69	70	71	75	71
Nuevo CRM	74	78	75	77	78	84	78
Variación	6%	8%	9%	10%	10%	12%	9%



Comparación entre el número de ventas entre el antiguo sistema y el nuevo CRM

Se observa que las ventas promedio que tiene un asesor es superior al asesor que utiliza el sistema antiguo, esto es debido a que el asesor que utiliza el sistema antiguo descarta muchas ofertas porque el cliente ya no califican, mientras que el asesor con el nuevo CRM solo llama a clientes que califican a una oferta, haciéndolo más efectivo.

b. Tiempo promedio de duración de una llamada efectiva:

Este indicador busca medir cuando demora un asesor en atender una llamada que se concreta en una venta, el siguiente cuadro muestra los resultados:

	MES1		MES2		MES3		Prom
	1ra Quincena	2da Quincena	1ra Quincena	2da Quincena	1ra Quincena	2da Quincena	
Sistema Antiguo	8.2	8.5	8.4	8.3	8.3	8.2	8.3
Nuevo CRM	8.2	8.6	8.5	8.4	8.3	8.3	8.4
Variación	0.0%	1.2%	1.2%	1.2%	0.0%	1.2%	0.8%

El resultado del piloto demuestra que el tiempo de atención de una llamada con el nuevo sistema es ligeramente superior a la llamada usando el sistema antiguo. Se espera que con el nuevo CRM el tiempo de atención sea menor, ya que toda la información necesaria para la venta se encuentra disponible para el asesor en el nuevo CRM, pero los resultados muestran lo contrario.

La explicación que se obtuvo luego de un análisis es que si bien ahora los asesores no invierten su tiempo en verificar en los sistemas del banco para validar si el cliente califica o no a la oferta, ahora invierten su tiempo en preparar un argumento de

venta personalizado para cada cliente con la información disponible que le brinda el CRM, además de describir al cliente las características y beneficios del producto, logrando así que el cliente se interese mas y llegando a tener más éxito.

Los asesores que usan el antiguo sistema no pueden hacer lo mismo, es decir preparar un argumento y persuadir al cliente ya que si lo hiciera la llamada demoraría el doble de tiempo, y en vez de lograr una venta fastidiarían al cliente, generándole una mala imagen del banco.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Luego de la implementación del CRM para el canal Tele Marketing y realizar el Piloto con un grupo de asesores para vender el producto de tarjeta de crédito, se lograron las siguientes conclusiones:

1. Las ventas de la banca minorista se incrementarán un 9%, esto representará para el año 2011 una ganancia adicional de 21 millones de Dólares, lo que permitirá cumplir los objetivos para este año.
2. El CRM permite validar las ofertas diariamente, reduciendo las incidencias de llamadas a clientes que ya no califican a una oferta.
3. Se redujo el número de aplicativos, de 3 aplicativos a 1 CRM que tiene 3 módulos, reduciendo procesos manuales y la complejidad del proceso.
4. La inversión US\$/ 1.5 millones fácilmente será recuperada en el primer año de funcionamiento.
5. El CRM cubrió el 90% de las funcionalidades manuales que el usuario realizaba.

RECOMENDACIONES

La implementación de CRM se tuvo muchas lecciones aprendidas que son importantes describir:

1. Antes de decidirse por comprar un nuevo aplicativo se debe evaluar si el actual aplicativo (si lo hubiera) puede ser mejorado.
2. Es recomendable recibir una capacitación funcional antes de decidirse por el producto final. Muchas de las funcionalidades no eran nativas del aplicativo y se tienen que personalizar, por lo que implicó un mayor esfuerzo, lo cual puede afectar los tiempos planificados.
3. Realizar un comité semanal para revisar los avances del proyecto, así poder detectar con anticipación algún riesgo, poder mitigarlo y no afectar el desarrollo del proyecto.
4. Para hacer una buena evaluación se debe utilizar factores de evaluación que deban ser posibles de calcular y relevantes.
5. Buscar un sponsor muy comprometido con el proyecto. El éxito del proyecto depender de cuan interesado esta el sponsor con el proyecto, esto significa que dedique parte de su tiempo y de su equipo en el proyecto.
6. Realizar pruebas con los usuarios, esto ayuda a detectar y corregir a tiempo funcionalidades que fueron mal definidas.

7. La realización de un piloto antes de poner en funcionamiento el nuevo CRM o aplicativo, gracias al piloto se recibieron recomendaciones por lado de los usuarios que deberán ser realizadas para poder desplegar el CRM para todos los grupos y productos.

8. Tener un traductor para las reuniones de definición, esto debido a que todos los consultores eran americanos y de la India que no hablaban español, la presencia de un traductor ayudo a despejar dudas de interpretación que surgían en las reuniones.

BIBLIOGRAFÍA

Memoria anual del Banco. <http://www.sbs.gob.pe>

Documentación del aplicativo: <http://www.infor.com>

Universidad de Málaga:

<http://www.eumed.net/libros/2009a/504/Gestion%20comercial.htm>

GLOSARIO

Sigla	Descripción
S&S	Sales & Services, Modulo del CRM Epiphany que se soporta de la venta de producto
OM	Outbound Marketing: Modulo del CRM Epiphany que soporta el proceso de generación de Campañas
IA	Interaction Advisor: Modulo del CRM Epiphany que permite las validaciones online
TC	Tarjeta de Crédito,
SBS	Superintendencia de Banca seguros y AFP
EP	Efectivo Preferente, o disposición de efectivo de la tarjeta de crédito si afectar la línea de crédito de la tarjeta
BT	Balance Transfer, el banco compra la deuda que tiene el cliente en otro banco a una tasa de interés menor a que está pagando.
Oferta	Es el producto o servicio que ofrece el banco a un cliente mediante una campaña a condiciones especiales y que no se obtiene en circunstancias normales como una menor tasa de interés
Promotor de Servicios	Es el personal del banco encargado de realizar las operaciones que realiza el cliente en ventanilla
Promotor de ventas	o asesor de ventas, es el personal del banco encargado de realizar las ventas por los distintos canales que tiene
Canal	son los puntos de contacto entre el Banco y el cliente, agencia, internet, agentes, banca por teléfono

ANEXOS

ANEXO I: Análisis del factor de evaluación FUNCIONALIDADES

Sistemas Actuales	Calificación	Modulo o función que lo soporta	Justificación
campañas Proactivas	3	Sistema de campañas	Sistema actual diseñado para realizar campañas proactivas
Campañas reactivas	0		Ninguno de los aplicativos soporta campañas proactivas, se tendría que desarrollar un nuevo modulo.
Flexibilidad para crear filtros	1	Sistema de campañas	Los filtros son rígidos, se puede personalizar para hacerlo un poco más flexible
Validación OnLine de filtros	0		Se tendría que desarrollar un nuevo modulo para poder hacer validaciones Online
Conexión con la Central Telefónica	3	Telemarketing	El aplicativo de tele marketing actual puede conectarse directamente a la central telefónica del banco.
Re agenda miento de Llamadas	3	Telemarketing	El aplicativo de tele marketing tiene las funcionalidad de re agenda miento
Uso del mismo modulo para todos los canales de ventas	2	Telemarketing Agendas comerciales	Se usan diferentes aplicativos para cada canal de venta.

SAS – Marketing Automation	Calificación	Modulo o función que lo soporta	Justificación
campañas Proactivas	3	SAS – Marketing Automation	Sistema actual diseñado para realizar campañas proactivas
Campañas reactivas	1	SAS – Marketing Automation	Se tendría que personalizar para poder usar los servicios del banco y poder hacer filtros online
Flexibilidad para crear filtros	2	SAS – Marketing Automation	Los Filtros son flexibles pero no tiene mucha parametrización
Validación OnLine de filtros	1	SAS – Marketing Automation	Se tendría que desarrollar un nuevo modulo para poder hacer validaciones Online
Conexión con la Central Telefónica	3	SAS – Marketing Automation	Si tiene una capa de conexión que permite conectarse a nuestra central telefónica Genesys
Re agenda miento de Llamadas	2	SAS – Marketing Automation	Si realiza reagendamento de llamadas, individual
Uso del mismo modulo para todos los canales de ventas	3	SAS – Marketing Automation	Se puede usar el mismo aplicativo en todos los canales, por ser un aplicativo web y manejar personalizaciones por grupos

CRM EIPHANY - INFOR	Calificación	Modulo o función que lo soporta	Justificación
campañas Proactivas	3	Outbound marketing	Módulo del CRM que se encarga de la generación de campañas
Campañas reactivas	3	Interaction Advisor	Modulo que tiene Servicio llamado Real Time Miner, modelo estadístico que determina en tiempo real que producto ofrecerle al cliente
Flexibilidad para crear filtros	3	Outbound marketing	Excelente interface grafica para realizar filtros de modo flexible.
Validación OnLine de filtros	3	Interaction Advisor	Modulo capaz de validar en linea al cliente apenas ingresa la llamada a la central Telefónica.
Conexión con la Central Telefónica	3	Sales & Service	Si tiene una capa de conexión que permite conectarse a nuestra central telefónica Genesys
Re agenda miento de Llamadas	2	Sales & Service	Si realiza reagendamento de llamadas, individual, mas no grupal

Uso del mismo modulo para todos los canales de ventas	3	Sales & Service	Se puede usar el mismo aplicativo en todos los canales, por ser un aplicativo web y manejar personalizaciones por grupos
---	---	-----------------	--

UNICA	Calificación	Modulo o función que lo soporta	Justificación
campañas Proactivas	3	Affinium Campaign	Módulo del CRM que se encarga de la generación de campañas
Campañas reactivas	3	Affinium Campaign	Tiene la posibilidad de mostrar las campañas vigentes para ofrecer de modo proactivo, como también de ejecutar algún script en línea para hacer validaciones
Flexibilidad para crear filtros	3	Affinium Campaign	Excelente interface grafica para realizar filtros de modo flexible.
Validación OnLine de filtros	3	Affinium Campaign	Modulo capaz de validar en línea al cliente apenas ingresa la llamada a la central Telefónica, con capacidad de invocar los servicios del banco para validaciones adicionales.
Conexión con la Central Telefónica	3	Affinium Campaign	Si tiene una capa de conexión nativa con el Genesys, que es nuestra central telefónica
Re agenda miento de Llamadas	3	Affinium Campaign	Si realiza reagendamento de llamadas, individual y grupal
Uso del mismo modulo para todos los canales de ventas	3	Affinium Campaign	Se puede usar el mismo aplicativo en todos los canales, por ser un aplicativo web y manejar personalizaciones por grupos

Teradata	Calificación	Modulo o función que lo soporta	Justificación
campañas Proactivas	3	Teradata CRM	Módulo del CRM que se encarga de la generación de campañas
Campañas reactivas	1	Teradata CRM	Se tiene que personalizar
Flexibilidad para crear filtros	2	Teradata CRM	Filtros flexibles pero con bástate configuración
Validación OnLine de filtros	2	Teradata CRM	Solo con la información que tiene el aplicativo
Conexión con la Central Telefónica	3	Teradata CRM	SI tiene una capa de conexión que permite conectarse a nuestra central telefónica Genesys
Re agenda miento de Llamadas	3	Teradata CRM	Si realiza reagendamento de llamadas, grupal
Uso del mismo modulo para todos los canales de ventas	3	Teradata CRM	Se puede usar el mismo aplicativo en todos los canales, por ser un aplicativo web y manejar personalizaciones por grupos