

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA**

**FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS**



**PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE CRM EN UNA  
EMPRESA INMOBILIARIA**

**INFORME DE SUFICIENCIA**

**PARA OPTAR POR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:**

**INGENIERO DE SISTEMAS**

**DAVID CARLOS VERA OLIVERA**

**LIMA-PERU**

**2012**

## **DEDICATORIA**

Dedico este informe de suficiencia a mi familia y amigos que siempre han estado apoyándome y dándome ánimos para lograr mis metas y aspiraciones. En especial a mi madre que siempre ha estado presente de lejos y de cerca alentándome en cada momento de mi vida.

## **AGRADECIMIENTOS**

A mi padre, que siempre me brindo su apoyo incondicional en todos los sentidos.

A mi madre, que siempre lucho para que nosotros sus hijos seamos grandes profesionales.

A mis amigos incondicionales, que son como mis hermanos y por ellos puedo sentirme siempre como en casa.

A Jaquelin, que desde hace 7 años siempre me apoya con todo su amor y comprensión.

## INDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>9</b>
<b>CAPÍTULO I</b> .....	<b>12</b>
<b>PENSAMIENTO ESTRATEGICO</b> .....	<b>12</b>
1.1. DIAGNOSTICO FUNCIONAL .....	12
1.1.1. Organización .....	12
1.1.2. Visión y Misión de la empresa .....	13
1.1.3. Productos y Servicios .....	14
1.1.4. Clientes .....	14
1.1.5. Proveedores .....	14
1.1.6. Procesos .....	15
1.1.7. Análisis de las 4P .....	15
1.2. DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO .....	17
1.2.1. Objetivos Estratégicos .....	17
1.2.2. Análisis Interno .....	17
1.2.3. Análisis Externo .....	18
<b>CAPÍTULO II</b> .....	<b>19</b>
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>19</b>
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN .....	19
2.2. EL SECTOR INMOBILIARIO Y SUS NECESIDADES .....	21
2.3. ESTRATEGIA CRM .....	22
2.3.1. Antecedentes del concepto .....	22
2.3.2. Centralización de la empresa en el Cliente .....	25
2.3.3. Definición de CRM para la presente iniciativa CRM .....	26

2.4.	PROCESOS DE NEGOCIO PARA LA IMPLEMENTACION DE UN CRM .....	27
2.4.1.	Definición de CRM para la presente iniciativa de Centralización en el Cliente	27
2.4.2.	Principales Procesos de Interacción con el Cliente .....	27
2.5.	MODELOS DE TECNOLOGIAS CRM EXISTENTES .....	37
2.5.1.	MICROSOFT DYMANICS .....	38
2.5.2.	ORACLE CRM ON DEMAND .....	40
2.5.3.	SUGAR CRM.....	43
<b>CAPÍTULO III</b>	<b>.....</b>	<b>44</b>
<b>PROCESO DE TOMA DE DECISIONES</b>	<b>.....</b>	<b>44</b>
3.1.	PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA .....	44
3.1.1.	Situación actual .....	44
3.1.2.	Problema principal.....	47
3.2.	ALTERNATIVAS DE SOLUCION.....	47
3.2.1.	Soluciones CRM ya desarrolladas .....	48
3.2.2.	Desarrollo a Medida.....	48
3.3.	METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS .....	48
3.3.1.	Criterios de Selección General .....	48
3.3.2.	Aspectos Técnico-Económico-Funcionales.....	59
3.4.	TOMA DE DECISIÓN .....	60
3.4.1.	Resumen de Calificación según Criterios de Selección General.....	60
3.4.2.	Calificación detallada según Aspectos Técnico-Económico-Funcionales .....	62
3.4.3.	Resumen de Evaluación de Aspectos Técnico-Económico-Funcionales.....	69
3.4.4.	Resumen de Evaluación Final .....	70
3.5.	DESARROLLO DE SOLUCIÓN ELEGIDA.....	71
3.5.1.	Requerimientos del Negocio .....	71
3.5.2.	Flujos de la Solución.....	72
3.5.3.	Módulos de la Solución.....	75
3.5.1.	Arquitectura de la Solución .....	76
3.5.2.	Etapas del Proyecto: Solución CRM a medida.....	76

3.5.3. Cronograma estimado de ejecución.....	78
3.6. RESULTADOS ESPERADOS .....	79
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>80</b>
<b>RESULTADOS .....</b>	<b>80</b>
4.1. EVALUACION COSTO-BENEFICIO .....	80
4.1.1. Inversión por Implementación .....	81
4.1.2. Beneficios de Implementación .....	82
4.1.3. Análisis Costo-Beneficio (Retorno de la Inversión-ROI) .....	85
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>88</b>
<b>GLOSARIO DE TÉRMINOS .....</b>	<b>90</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>93</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>94</b>

## **DESCRIPTORES TEMÁTICOS**

- CRM (Gestión de las relaciones con los clientes)
- Empresa inmobiliaria
- Cliente Potencial
- Segmentación de los clientes
- Tecnologías de la Información y Comunicaciones
- Fuerza de venta

## **RESUMEN**

En esta nueva era de globalización de mercados, las empresas más competitivas a nivel mundial saben que el verdadero motor del negocio, y de su permanencia en el mercado, es el cliente; es por ello que se aplica el CRM (Customer Relationship Management) como una estrategia de negocio que les ayuda a aumentar sus utilidades, teniendo como protagonista principal al cliente. Esta estrategia tiene por objetivo el captar, atender y mantener una relación productiva con sus clientes; identificando, comprendiendo y satisfaciendo sus necesidades.

En el Perú existen pocas empresas que están implementando el CRM, inclusive con menor frecuencia en las empresas del rubro inmobiliario. En tal sentido con la finalidad de tomar la iniciativa de implantaciones de este tipo se elige el camino de esta estrategia.

Este informe tiene como finalidad mostrar el beneficio de construir relaciones duraderas mediante la comprensión de las necesidades y preferencias individuales de los clientes, y así dar una ventaja competitiva a la empresa y conseguir que los clientes sirvan de nexo para el crecimiento del mercado cautivo, eso hace suponer que debemos conocerlos, saber quiénes son, cuáles son sus preferencias. Aquello será logrado implementando conceptos tales como SFA, o Automatización de la Fuerza de Venta en el marco de una estrategia CRM.

Palabras clave: CRM, SFA, Prospecto de Cliente, Inmobiliaria, Fuerza de Ventas, Orientación al cliente.

## INTRODUCCIÓN

El mercado inmobiliario en el Perú está experimentando un crecimiento importante; esto ocurre por la coyuntura económica actual y el aumento en las necesidades de terrenos y viviendas. En tal contexto, la empresa inmobiliaria requiere captar la mayor cantidad posible de potenciales clientes que solicitan información y entregan sus datos para facilitarles el proceso de adquisición de los productos hasta que finalmente se concrete la venta.

La empresa inmobiliaria **Inversiones Centenario SAA** cuenta con un gran éxito en sus ventas de lotes de terreno, sin embargo cuenta con un problema en sus procesos comerciales: No cuenta con proceso unificado y sistemático para el control y el seguimiento de contactos y potenciales clientes. El equipo de ventas trabaja de forma independiente utilizando sus propias metodologías únicas que van desde herramientas ofimáticas como Outlook y Excel, hasta incluso listados hechos a mano.

A medida que la empresa crece, las sinergias y oportunidades que surgen a partir de un enfoque unificado son cada vez más relevantes. Por ejemplo, el esfuerzo de ventas puede estimular las actividades de marketing y viceversa. Al mismo tiempo, saber quién fue el último prospecto contactado, cuándo, y sobre todo la ejecución de acciones de promoción sobre las llamadas que sean más productivas (contacto más personal, visitas guiadas)

Se describe los principales puntos en cuanto a la situación actual del macro proceso comercial y el proceso:

- Existen problemas de control dentro del proceso de Seguimiento de Potenciales Clientes cuya responsabilidad recae sobre el área Comercial (Ventas y Marketing).

- Existe una pérdida considerable de potenciales clientes que no son incluidos en el seguimiento de prospectos.
- Existe una ausencia de una solución estratégica con enfoque global de una correcta gestión de la relación con los clientes.
- El equipo de ventas no cuenta con una base centralizada y efectiva de datos donde se diferencie el historial inmobiliario de los potenciales clientes.

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

Definir un modelo eficiente de gestión comercial para una empresa del rubro inmobiliario con una alternativa concreta de solución de gestión de clientes, prospectos y referidos, con la finalidad de mejorar el seguimiento de los prospectos y aumentar el volumen de ventas; gestionar integralmente la información de los clientes; mejorar el servicio postventa; identificar referidos; y conseguir la consolidación en el mercado, generando utilidades de manera responsable en conjunto con la visión estratégica de la empresa.

### **Objetivos Específicos**

Definir un modelo de gestión comercial eficiente.

Mejorar el seguimiento de los prospectos para aumentar el volumen de lotes de terreno.

Gestionar de manera integral la información de los clientes de la empresa en base a las ventas históricas realizadas, por sector económico.

Mejorar el seguimiento de los clientes y el servicio post-venta.

Identificar prospectos referidos a partir de los clientes obtenidos.

Identificar qué alternativas de solución existen en el mercado inmobiliario para la gestión de clientes basado en un modelo estándar de clase mundial.

Identificar el método actual de almacenamiento de los prospectos, clientes y referidos (si existiese).

## **JUSTIFICACIÓN**

A medida que la empresa crece, las sinergias y oportunidades que surgen a partir de un enfoque unificado son cada vez más relevantes. Por ejemplo, el esfuerzo de ventas puede estimular las actividades de marketing y viceversa. Al mismo tiempo, saber quién fue el último prospecto contactado, cuándo, y sobre todo qué acciones de promoción sobre las llamadas son más productivas. En ese sentido, la búsqueda de una solución integral de gestión de clientes se hace prioritaria para

## ORGANIZACIÓN DEL INFORME

- En el CAPÍTULO I se indica el **pensamiento estratégico**, donde se realiza el diagnóstico funcional y estratégico de la empresa.
- En el CAPÍTULO II se detalla el **marco teórico**, el sector inmobiliario, la estrategia del modelo CRM y las actuales soluciones tecnológicas CRM.
- En el CAPÍTULO III se detalla el **proceso de toma de decisiones**, las alternativas de solución del problema. Se presenta también la metodología de evaluaciones de solución y la información que permiten dar solidez acerca de porque es conveniente desarrollar un sistema a medida o porque sería más conveniente comprar (on-premise) o alquilar (on-demand) una solución CRM.
- En el CAPÍTULO IV aquí detallamos los **resultados** del proceso de toma de decisiones y del argumento de la decisión tomada como finalización del informe. Se presenta también la evaluación costo beneficio de la implementación CRM en la compañía.

# CAPÍTULO I

## PENSAMIENTO ESTRATEGICO

### 1.1. DIAGNOSTICO FUNCIONAL

**Inversiones Centenario SAA** es una de las empresas líderes en el sector inmobiliario; cuenta con ocho empresas subsidiarias: siete de ellas se desenvuelven en el rubro inmobiliario y una de ellas participa en el rubro de inversiones en general.

#### 1.1.1. Organización

La organización actual, luego de un cambio en el año 2010, se ha convertido de una compañía de tipo funcional hacia uno orientado a las áreas de negocio.

Analizando los últimos años se percibe un ambiente de cambios positivos en la empresa como la mejora sustancial del clima laboral, la profesionalización de puestos, la revisión de los procesos, la Incorporación de mejores prácticas de gestión humana, entre otras iniciativas de mejora implementadas.

Sin embargo, el análisis organizacional arrojó la necesidad de un cambio en la estructura de la empresa, dejando la anterior estructura funcional con los siguientes objetivos:

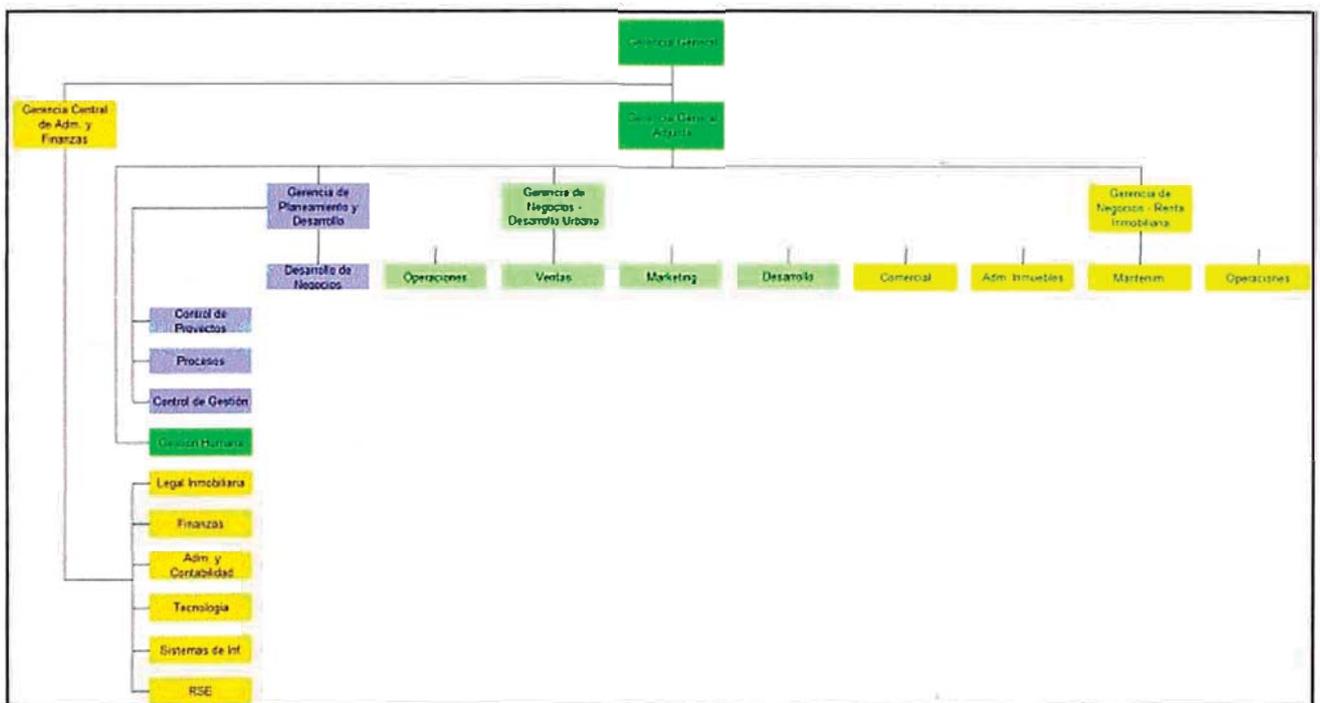
- Cumplir con la visión de crecimiento e innovación.
- Clarificar la definición de cuentas de cada negocio (accountability).
- Estimular la descentralización y delegación.

En ese sentido, la estructura elegida para llevar a cabo este cambio es la estructura divisional con gerencias de negocio soportadas por una gran área central de soporte (gerencia central de Administración y finanzas).

Criterios de diseño:

- Segmentación por unidades de negocio.
- Énfasis en la innovación de nuevos rubros (una gerencia para nuevos rubros).
- Pocos niveles de jerarquía que aseguren la agilidad para actuar/decidir.
- Mantener áreas de soporte claves y estratégicas.
- Incorporación de área legal inmobiliaria y RSE a la gerencia central de administración.

Ilustración 1: Organigrama General



### 1.1.2. Visión y Misión de la empresa

#### Visión

Ser la mejor opción inmobiliaria superando las expectativas de nuestros clientes y generando calidad para las ciudades.

#### Misión

Desarrollar para nuestros clientes soluciones inmobiliarias trascendentes, creadas por un grupo de personas enfocado en la excelencia.

### **1.1.3. Productos y Servicios**

#### **Venta de Inmuebles para Vivienda**

Esta actividad está orientada a la satisfacción de las necesidades de vivienda.

Realiza la habilitación y desarrollo urbano de lotes de terrenos en zonas populares, los cuales son comercializados bajo la modalidad de venta con financiamiento directo a mediano plazo. Adicionalmente vende terrenos, casas y departamentos en otras zonas destinadas a los niveles socio-económicos medio-alto y alto.

#### **Arrendamiento de Inmuebles Comerciales**

Para esta actividad la empresa cuenta con un importante stock de inmuebles, principalmente oficinas, estacionamientos y locales comerciales. Asimismo, es propietaria de terrenos ubicados para futuros desarrollos orientados al mercado de alquiler. De esta manera, ostenta un importante portafolio de propiedades para renta obteniendo ingresos estables.

### **1.1.4. Clientes**

#### **Venta de Inmuebles para Vivienda**

Los lotes de terreno esta orientados a clientes de sectores socioeconómico medio-bajo, bajo.

#### **Arrendamiento de Inmuebles Comerciales**

Las oficinas ofrecidas se orientan a clientes corporativos A+.

### **1.1.5. Proveedores**

Los proveedores que trabajar con la empresa son principalmente:

- Constructoras y contratistas
- Comercializadores de Materiales de Construcción
- Cobranzas y transporte de Valores
- Proveedores de Servicios Básicos
- Proveedores de Hardware y Software

### 1.1.6. Procesos

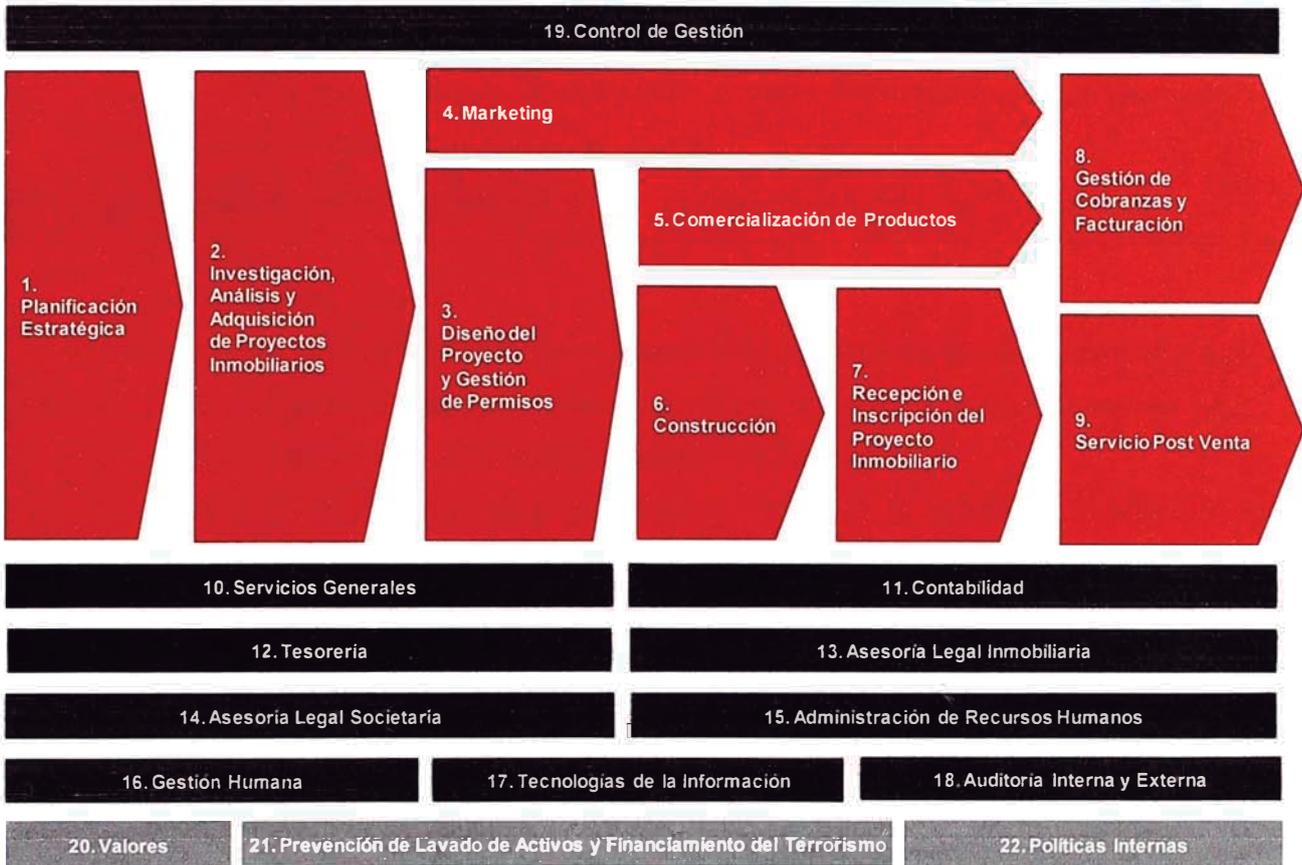


Ilustración 2: Diagrama de Procesos de la compañía

### 1.1.7. Análisis de las 4P

#### Producto

Arrendamiento de oficinas clase A.

Venta de terrenos

Lotes habilitados, tiene pistas y veredas y la empresa brinda su propio financiamiento.

#### Precio

Alto en el alquiler de oficinas correspondiente a la diferenciación

Para lotes, Precio competitivo respecto al mercado se diferencia porque vende sin cuota inicial, y su valor agregado son las pistas, asesoramiento al cliente, brinda su propio financiamiento.

## **Plaza**

### *Arrendamiento de oficinas*

La mejor zona empresarial del Perú: el distrito de San Isidro. El entorno cuenta con una variada gama de servicios, bancos, hoteles de 5 estrellas, apart-hoteles, restaurantes, cafeterías, clubes.

*Venta de Terrenos*, dirigidos a los sectores socio económicos C y D.

## **Promoción**

El arrendamiento de oficinas se promociona a través de la página web, a través de cartas a clientes potenciales, a través de folletos informativos, se hace seguimiento a dichas comunicaciones se concretan visitas.

La venta de terrenos se promociona a través de la televisión en América y Panamericana televisión, a través de volantes, folletos, se cuenta con una caseta de ventas cerca de los terrenos y se ha colocado un letrero al ingresar a la urbanización.

## **Competencia**

### *Arrendamiento de oficinas*

Bancos Interbank, Wiese, BanBif, BBVA Continental, HV, Graña y Montero, Gremco compete con CCCR, Grupo Brescia con CCCR Edif. Nextel. ParqueMar.

### *Venta de terrenos*

Cono centro

Las Terrazas de Caraponguillo, San Antonio de Carapongo, Los Portales (Huampaní)

Cono norte

Urb. Torre Blanca, Urb. Los Ángeles de Carabayllo

## 1.2. DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO

### 1.2.1. Objetivos Estratégicos

El planeamiento estratégico de la empresa considera el cumplimiento de 4 objetivos fundamentales:

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	
E1	Continuar la expansión geográfica de negocios actuales.
E2	Generar negocios en nuevos rubros inmobiliarios.
E3	Obtener sinergias operativas con los socios estratégicos.
E4	Innovación aplicada a los productos y servicios.

Cuadro 1. Objetivos Estratégicos

### 1.2.2. Análisis Interno

ANALISIS INTERNO						
Componente		Fortalezas	Peso		Debilidades	Peso
Procesos	F1	El proceso de ventas se encuentra totalmente definido y optimizado.	5%	D1	El proceso de prospección de ventas no cuenta con una definición clara.	20%
	F2	El proceso de cobranza se encuentra totalmente soportado por el ERP.	5%	D2	El proceso de atención post venta no con una definición clara.	10%
	F3	Cuenta con la ejecución de obras de desarrollo urbano de alto nivel.	20%			
Personas	F1	El área de ventas tiene fuerte identificación con la compañía.	10%	D1	Clima laboral poco sofisticado, causado por la falta de programas internos de integración.	10%
				D2	Los vendedores no se dedican exclusivamente a la venta sino también a la prospección.	20%
				D3		
Datos	F1	Existe detallada información de ventas históricas.	10%	D1	La información de los prospectos de clientes no se encuentra centralizada.	10%
	F2	Existe detallada información histórica de cobranzas.	10%			

Herramientas	F1	Se cuenta con un ERP de clase mundial que da soporte a los procesos financieros y contables.	15%	D1	No existe integración entre la información almacenada en la página Web y el módulo de ventas.	30%
	F2	Existencia de un Modulo de Ventas (VAP) integrado con el ERP.	15%			
Total Peso			100%	Total Peso		100%

Cuadro 2: Análisis Interno

### 1.2.3. Análisis Externo

ANALISIS EXTERNO				
Matriz de Oportunidades y Amenazas				
Oportunidad/Amenaza	Descripción	Objetivo Estratégico <sup>1</sup>		
O-A1	Formalizar y mejorar los procesos comerciales e internos relacionados --vs.-- Perder cuantiosas ventas por falta de seguimiento de los prospectos.	E4		
O-A2	Fortalecer la cultura organizacional orientada al factor humano. --vs.-- Deserción de personal de ventas por falta de mejora en clima laboral.	E4		
O-A3	Desarrollar el talento de los colaboradores internos. --vs.-- Disminución de personal especializado en el rubro inmobiliario.	E3,E4		
O-A4	Incrementar ventas por captación de prospectos --vs.--Inclinación de potenciales clientes hacia la competencia.	E1, E2		
		Probabilidad de que se produzca		
		Alta	Media	Baja
Nivel de Impacto para la empresa	Alto	OA1	OA4	
	Medio		OA2	OA3
	Bajo			

Cuadro 3: Análisis Externo

<sup>1</sup> Indica el objetivo estratégico que apoya la oportunidad.

## **CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO**

### **2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

Dentro del **sector inmobiliario** (y en especial el peruano) hasta fechas recientes temas como el marketing y la gestión del cliente eran poco tomados en cuenta. Todo lo que se construía (habilitaciones urbanas, viviendas, oficinas) se han estado vendiendo únicamente por la presencia de una demanda determinada por sectores socioeconómicos. En ese sentido, la atención personalizada al cliente no ha sido en absoluto una cuestión básica ni relevante.

En la actualidad el mercado inmobiliario ha llegado a su fase de madurez, el incremento imparable de la oferta siguiendo a una demanda insaciable ha llegado a su tope. La situación idílica de una demanda muy superior a la oferta no puede durar eternamente. Nos encontramos ante un escenario de “normalidad” en la que la oferta y la demanda se han de ir igualando, y han de buscar su punto de encuentro en equilibrio.

En esta fase en la que se encuentra el sector inmobiliario, la captación sistemática, efectiva y eficaz de la información que nos ofrecen los potenciales clientes es vital.

No basta con recopilar nombres junto a sus teléfonos en una lista impersonal. Se requiere conocer al cliente un poco más, qué es lo que quiere, qué rango de precios está buscando, qué ubicaciones le resultan interesantes, y un largo etcétera.

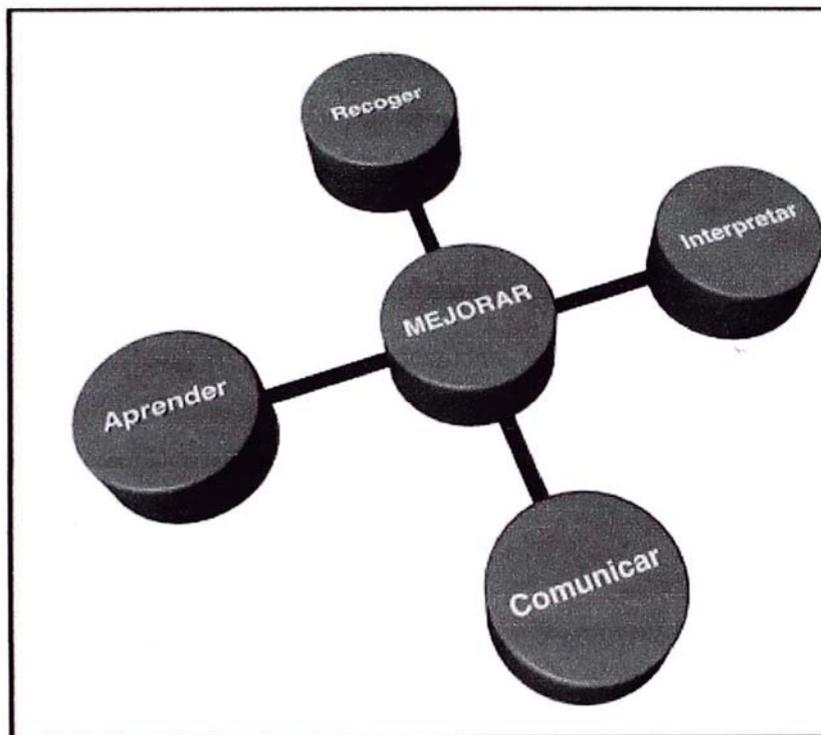
Esta información es fundamental de cara a alcanzar dos objetivos básicos:

- Obtener un conocimiento preciso, actualizado y real de la demanda.

- Y, en consecuencia, poder realizar acciones de comunicación personalizada, directa, con argumentos que interesan de verdad al potencial cliente, y de esta manera añadir valor a nuestra oferta.

La gestión eficaz de la información nos ayudará a conocer a nuestro público objetivo. Y un buen conocimiento de éste añadida a una comunicación fluida y directa nos brindará el camino hacia nuestro objetivo final: la venta (o incrementarlas).

Ilustración 3: Gestión eficaz de la Información



## 2.2. EL SECTOR INMOBILIARIO Y SUS NECESIDADES

La gestión de relaciones con el cliente es fundamental para una empresa inmobiliaria.

Existe la necesidad de poder gestionar correctamente todas y cada una de las situaciones en las que se interactúa con el cliente o potencial cliente, desde que se le atrae a la página web de la compañía, se recoge sus datos, se le envía información, se le contacta por teléfono, hasta que se formaliza un contrato, se revisa las condiciones, y finalmente se toma acciones de atención post-venta.

Un CRM para empresas del rubro inmobiliario debería ser una herramienta que no sólo permitirá **VENDER MÁS**, sino también **VENDER MEJOR**. La herramienta debería diseñada para dotar tanto a los vendedores como a los directores comerciales, jefes y demás involucrados en el proceso comercial para que de este modo les permita:

- Recoger los datos de potenciales clientes de una manera sistemática y ordenada (creando una eficaz Lista de Espera)
- Interpretarlos realizando consultas a la base de datos (perfil de los clientes, ratios visitas/ventas, etc.)
- Comunicarse con la lista de una manera automática (y por lo tanto económica).
- Aprender más sobre el mercado potencial y mostrar áreas de mejora en la estrategia de marketing (binomio producto-mercado, acciones publicitarias...)

Algunas de las **VENTAJAS** que debería exponer la herramienta son:

- Conocer mejor a los potenciales clientes.
- Obtener ratios de eficacia tanto de los productos como de los vendedores.
- Comunicarte con los vendedores de manera fluida.
- Aprender más del mercado.

## **2.3. ESTRATEGIA CRM**

### **2.3.1. Antecedentes del concepto**

La esencia del tema de CRM radica en una cultura de “Centralización en el Cliente” por parte de toda la organización. No es algo nuevo, es algo que siempre ha existido desde que existen clientes, que se ha convertido en una necesidad debido al gran crecimiento de la oferta para una demanda menor, lo cual hace que los clientes tengamos muchas más opciones y mayor acceso a la información para comparar ofertas. Esto ha hecho que las empresas tengan que estar mucho más pendiente de sus clientes. Desafortunadamente muchas empresa a través de los años han desarrollado una cultura de “Centralización en el Producto” olvidando al cliente en muchas de sus decisiones. Las empresas altamente centralizadas en el producto tienen como eje de operaciones el diseño y desarrollo del producto y el impulso a través del canal de distribución o de la cadena de abastecimiento para lograr ubicar el producto en la misma. Su preocupación no es el desarrollo del cliente y establecimiento de relaciones de negocio mutuamente benéficas, es más como cumplir con las cifras de colocación de producto y el cumplimiento de metas muy ligadas a producto.

CRM por lo tanto se trata de una iniciativa empresarial de tipo estratégico mediante la cual la dirección de la empresa decide emprender una serie de actividades para pasar de una organización centrada en el producto a una organización centrada en el cliente.

### **Definiciones públicas de CRM**

Debido a que CRM se ha desarrollado a nivel de las áreas de mercadeo, ventas y servicio al cliente, las definiciones pueden tener una aproximación cercana a las actividades que desarrolla cada una de estas áreas en una organización. Si el autor de la definición procede del área de mercadeo, su definición y concepción de CRM tendrá más ingredientes de mercadeo. Así con cada una de las otras áreas. Así mismo, CRM hoy en día tiene que ver mucho con tecnología informática, por esta razón se podrán encontrar algunas definiciones que se aproximan más a un marco de tipo tecnológico.

Una vez entendido de manera general el marco de acción de CRM, pasemos a mencionar algunas de las definiciones de CRM que se encuentran en fuentes públicas de información y en algunos de los libros más representativos que hablan sobre el tema.

### **Definición de CRM según Philip Kotler**

Este autor es una de las personas más reconocidas a nivel mundial en el campo del Mercadeo. Profesor de la Escuela Kellogg, una de las instituciones de mayor prestigio en temas comerciales. Kotler es autor de varios libros dentro de los cuales se encuentra uno llamado Marketing que es texto obligado en cualquier cátedra de esta materia. Su definición de CRM en la 10ª edición del libro Marketing es:

*“GESTION DE RELACIONES CON LOS CLIENTES: Proceso de construcción y conservación de relaciones rentables con los clientes, mediante la entrega de un valor superior y de una mayor satisfacción. Las empresas modernas van más allá del diseño de estrategias para atraer a nuevos clientes y realizar transacciones con ellos. Estas emplean la gestión de la relación con los clientes para conservar a los clientes que tienen y desarrollar relaciones rentables y duraderas con ellos.”<sup>2</sup>*

### **Definición de CRM según Barton Goldenberg**

Barton Goldenberg es uno de los pioneros en el desarrollo moderno del concepto de CRM. Presidente de la firma ISM, Inc., ha desarrollado trabajos en CRM desde 1985 y ha escrito varias publicaciones y libros relacionados con el tema. Graduado del Wharton School of Business, ha escrito un libro llamado CRM Automation, en el cual hace la siguiente definición de CRM:

*“Definir CRM no es una tarea fácil. Este término nace a comienzos de la década de los noventa y se desarrolla fuertemente a finales de la misma. El término de CRM puede tener diferentes significados para diferentes personas. Conscientes de la dinámica de un tema como CRM y de los constantes cambios que puede sufrir, presentamos a continuación nuestra definición: CRM integra personas, procesos y tecnología para maximizar las relaciones con todos los clientes. CRM es una estrategia que provee una correcta*

<sup>2</sup> (KOTLER, 2008)

*coordinación entre todas las funciones de cara al cliente. CRM incrementa fuertemente el uso de Internet.”<sup>3</sup>*

### **Definición de CRM según Wikipedia**

Hemos incluido esta definición ya que con la alta exposición a internet y teniendo en cuenta la existencia de sitios de consulta de alto tráfico como Wikipedia, es interesante conocer la definición dada a CRM en este sitio:

*“La administración de la relación con los clientes CRM es parte de una estrategia de negocio centrada en el cliente. Una parte fundamental de su idea es, precisamente, la de recopilar la mayor cantidad de información posible sobre los clientes, para poder dar valor a la oferta. La empresa debe trabajar para conocer las necesidades de los mismos y así poder adelantar una oferta y mejorar la calidad en la atención.*

*Por lo tanto, el nombre CRM hace referencia a una estrategia de negocio basada en los clientes, pero también a los sistemas informáticos que dan soporte a esta estrategia.*

*Hoy existen muchos sistemas que automatizan el control de la relación con el cliente, y permiten mantener todas las herramientas comerciales a disposición del telemarketer (persona que opera los sistemas de este tipo) para facilitar el proceso de venta.*

*Las características de un sistema CRM, si bien, casi en el 90% de los casos se enfoca en la venta telefónica (es el medio más económico, con mejor alcance, más personalizado y fácil de controlar), se puede aplicar con muchísimo éxito a todo tipo de proceso de venta, y productos o servicios, es por esto que la verdadera fórmula de éxito se esconde en una excelente planificación de esta estrategia.”<sup>4</sup>*

La intención de recopilar estas definiciones es brindar al informe una fuente teórica que ayude a dimensionar el significado de emprender una iniciativa de CRM al interior de una organización. Lo más relevante de este conjunto de definiciones es la claridad que debe quedar en términos de que una iniciativa de CRM obedece más a una decisión estratégica de la empresa y no simplemente al hecho de instalar

<sup>3</sup> (Goldenberg, 2002)

<sup>4</sup> (Wikipedia, 2011)

programas de computador y por este hecho dar por sentado que la empresa cambiará notablemente sus relaciones con los clientes.

### 2.3.2. Centralización de la empresa en el Cliente

Se ha comentado anteriormente sobre la relación que existe entre CRM y el hecho de que la organización cambia su enfoque de ser altamente centrada en producto a ser más centrada en el cliente. Para ilustrar en mayor detalle el significado de ambas posiciones, presentamos a continuación un cuadro que relaciona las características de ambas posiciones:

Cuadro 4: Compañía centrada en Producto vs Compañía centrada en el Cliente <sup>5</sup>

		Compañía centrada en Producto	Compañía centrada en el Cliente
<b>Estrategias</b>	Objetivo	Mejores productos para los clientes	Mejores soluciones para los clientes
	Principal crecimiento	Nuevos Productos	Paquetes de productos personalizados, servicio soporte, educación, consultoría
	Valor en el proceso creativo	Productos de última generación, características únicas, nuevas aplicaciones	Personalización para mejores soluciones finales
	El cliente más importante	Clientes más avanzados	Clientes más beneficiosos y leales
	Bases para ajustes prioritarios	Portafolio de Productos	Portafolio de clientes - clientes beneficiosos
	Precio	Precio al mercado	Precio por valor, riesgo
<b>Estructuras</b>	Concepto organizacional	Centros de beneficio de producto, revisión de productos, equipos de producto	Segmentos de cliente, equipos de clientes, P&L de clientes
<b>Procesos</b>	Procesos más importantes	Desarrollo de nuevos productos	Manejo de relaciones con los clientes y desarrollo de soluciones
<b>Retribuciones</b>	Medidas	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Número de nuevos productos</li> <li>-Porcentaje de ingresos de productos de menos de 10% años</li> <li>-Cuota de mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Cuota de mercado de clientes más valiosos</li> <li>-Satisfacción del cliente</li> <li>-Valor de por vida de un cliente</li> <li>-Retención del cliente</li> </ul>
<b>Personas</b>	Aproximación al personal	Potenciar a la gente que desarrolla productos <ul style="list-style-type: none"> <li>-La mayor recompensa es trabajar sobre productos más desafiantes</li> <li>-Mandar a gente creativa a través de roles con fechas límite de entrega</li> </ul>	Potenciar a la gente con conocimientos a profundidad de negocios de clientes <ul style="list-style-type: none"> <li>-Mejores recompensas a contrahombres de relaciones que han salvado negocios con clientes</li> </ul>
	Procesos Mentales	Pensamiento divergente Cuántas posibilidades de uso de este producto?	Pensamiento convergente Qué combinación de producto es mejor para este cliente?
	Tendencias de ventas	Sobre el lado del vendedor en una transacción	Sobre el lado del comprador en una transacción
	Cultura	Nueva cultura de productos abierta a nuevos ideas, experimentación	Cultura en el manejo de relaciones, buscando más necesidades del cliente para satisfacer

En base al cuadro 1 se puede evaluar qué tan centralizada en el cliente se encuentra la organización y se haga la siguiente pregunta, la cual es fundamental para la

<sup>5</sup> (Galbraith, 2005)

definición de la iniciativa de CRM: ¿Hasta qué nivel de centralización en el cliente desea llegar la organización?

### **2.3.3. Definición de CRM para la presente iniciativa CRM**

Se considera que no existe una definición única para un concepto como CRM. La sigla como tal no significa mucho (Administración de las Relaciones con los Clientes), ya que cualquier organización que dependa de generar negocios con los clientes, obviamente debe realizar algún tipo de administración de la relación con esos clientes. Es por esto, que es posible afirmar que realmente CRM lo aplica toda organización que viva de mantener relaciones con los clientes, por lo tanto toda organización aplica en menor o mayor medida CRM. Se ha elegido hacer uso de las siguientes definiciones basadas en las acciones que las empresas pueden emprender para aplicar en mayor grado un relacionamiento más estrecho con los clientes:

**Iniciativa de CRM:** Decisión estratégica tomada por la dirección de la organización mediante la cual se asigna los recursos necesarios y se establece el compromiso y participación de la alta dirección para entender el ciclo de vida del cliente o segmentos de clientes y calcular y maximizar la rentabilidad de cada uno de ellos en una relación de ganar-ganar.

Una iniciativa de CRM es implementada o llevada a la práctica a través de la ejecución de múltiples proyectos (simultáneos y secuenciales) de mejora de CRM.

**Proyecto de Mejora de CRM:** Esfuerzo temporal emprendido para entender el ciclo de vida del cliente o segmentos de clientes y como mejorar su rentabilidad y lealtad a través de la optimización de todos o algunos de los siguientes elementos: procesos de negocio, cultura empresarial, información y herramientas informáticas.

**Tecnología para CRM:** Conjunto de herramientas informáticas necesarias para apoyar de manera adecuada los procesos de negocio relacionados con el ciclo de vida del cliente o segmentos de clientes y que permiten mejoras significativas en la productividad de las personas que ejecutan dichos procesos y en el servicio al cliente.

## **2.4. PROCESOS DE NEGOCIO PARA LA IMPLEMENTACION DE UN CRM**

### **2.4.1. Definición de CRM para la presente iniciativa de Centralización en el Cliente**

Los procesos de negocio son uno de los pilares fundamentales de la estrategia de CRM al interior de la organización. Muchos de los casos de fracaso en las llamadas implementaciones de CRM son debidos a la falta de análisis y adaptación de los procesos de negocio a las nuevas condiciones de operación que exige una política de centralización en el cliente. No se puede pretender simplemente, a través de frases o directrices indicar que la organización ahora está orientada al cliente y no realizar ajustes en el modelo de procesos que posee.

El análisis de procesos en un ambiente de CRM exige primero que todo evaluar el estado de los mismos o incluso, evaluar si existen. La mejor herramienta que se puede aplicar para esta labor es la definición del Ciclo de Evolución del Cliente, el cual puede orientar en el sentido de identificar cuáles son los “puntos de contacto con el cliente” y evaluar cuáles son los procesos de negocio que dan apoyo a esos puntos de contacto.

El tema de administración por procesos y automatización de los mismos es toda una estrategia que en la actualidad ha cobrado mucha vigencia a través de técnicas como BPM (Business Process Management) y que ameritan un estudio detallado para conjugarlo con las iniciativas de CRM. El objetivo de este documento de trabajo no es entrar en profundos análisis sobre BPM y optimización de procesos, pero si es guiar a las personas que trabajan en la iniciativa de CRM a validar la correcta definición e interacción de procesos de negocio y garantizar que antes de trabajar en el pilar de herramientas (software de CRM), la organización cuente con un adecuado soporte de procesos de negocio bien fundamentado.<sup>6</sup>

### **2.4.2. Principales Procesos de Interacción con el Cliente**

#### **2.4.2.1. Procesos de Front Office**

---

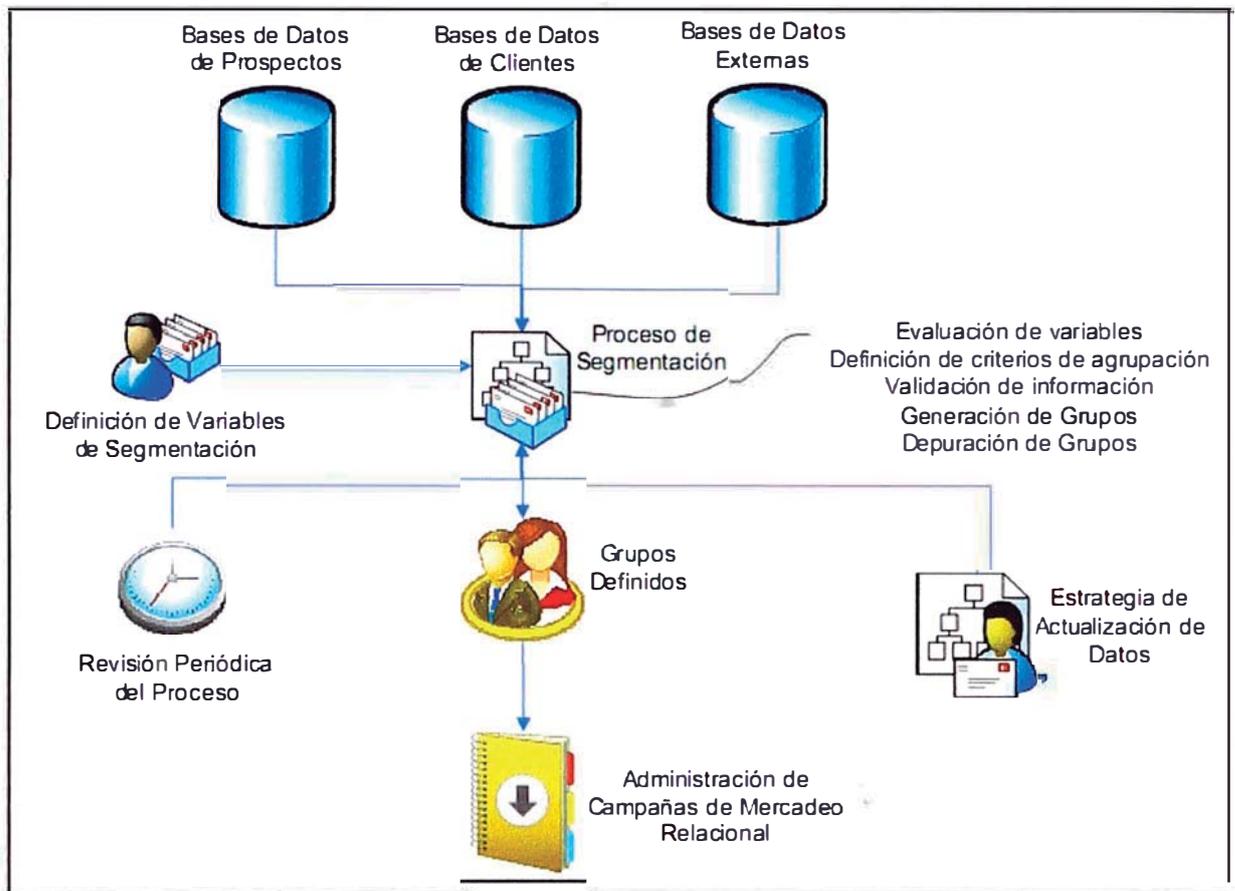
<sup>6</sup> (CulturaCliente.com, 2009)

Se conoce con este término a aquellos procesos en los cuales se tiene una interacción directa con el cliente, a través de los diferentes canales con los cuales cuenta la empresa. Como se verá más adelante, una de las mejores formas para identificar y conocer en detalle los principales puntos de interacción con el cliente es mediante el uso del concepto del Ciclo de Evolución del Cliente. En esta sección del documento, se pretende ilustrar algunos de los principales procesos de negocio que una empresa que desee implementar una estrategia de CRM, debe considerar y debe evaluar para optimizar la forma como ejecuta estos procesos.

#### **2.4.2.2. Procesos de Mercadeo**

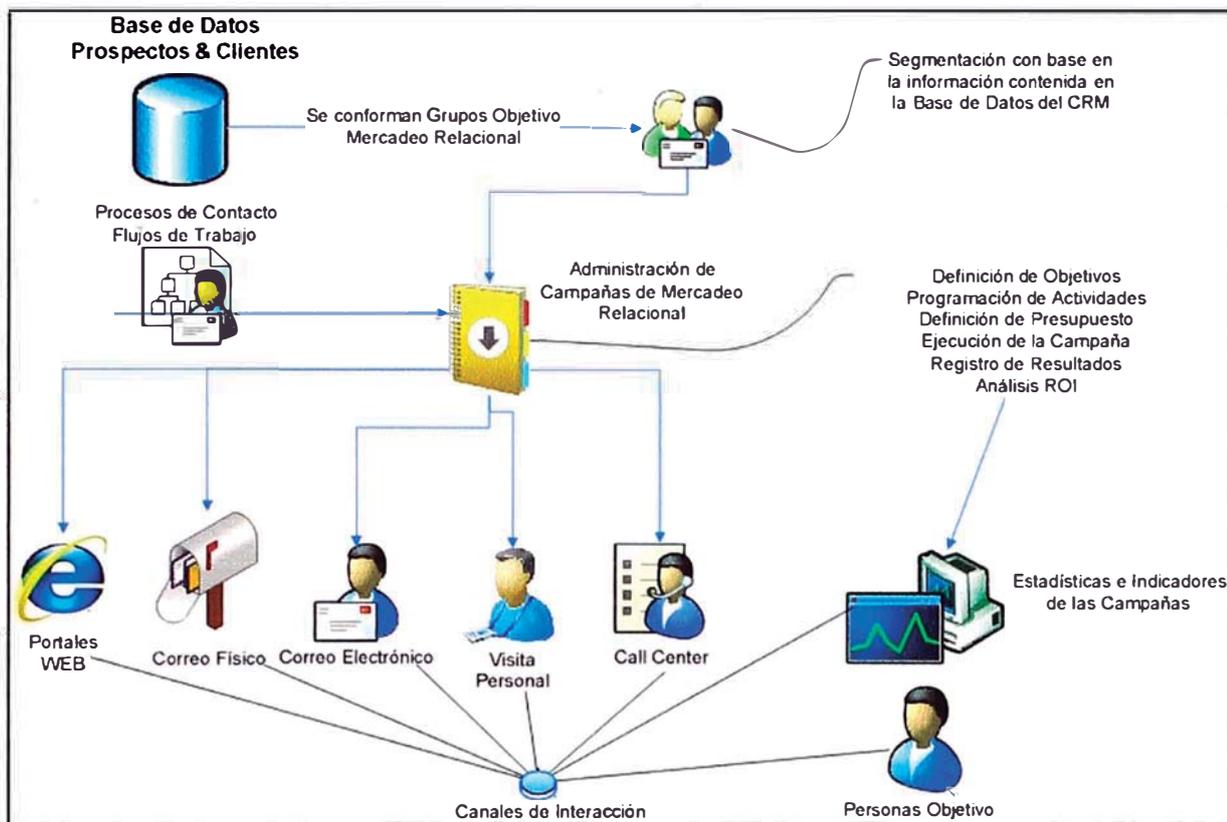
Normalmente los procesos de negocio asociados al área de mercadeo son el primer punto de contacto o interacción de clientes potenciales con la empresa. Desafortunadamente sucede que no hay un comportamiento estándar sobre los procesos que ejecuta el área de Mercadeo dentro de las empresas. Es decir, las actividades y procesos que ejecutan las áreas de mercadeo difieren mucho de una empresa a otra. No es como por ejemplo en las áreas financieras, contables o incluso de producción. Existen determinados procesos que son similares en general. Desde el punto de vista de CRM, podemos identificar dos procesos fundamentales dentro de los denominados Procesos de Generación de Demanda. Estos son los procesos de Segmentación de Mercado y de Mercadeo Relacional.

**Ilustración 4 : Proceso General de Segmentación**



Este tipo de acciones requiere una base tecnológica importante e información de muy buena calidad. En algunas oportunidades se confunde el tema de Mercadeo Relacional con Mercadeo de Bases de Datos (Database Marketing). Realmente el uso de información y de técnicas de manejo de bases de datos es un mecanismo más para poder establecer actividades de mercadeo relacional.

Ilustración 5: Proceso General de Mercadeo relacional



### 2.4.2.3. Procesos de Venta

En la mayoría de las empresas los procesos de venta se asocian con el Departamento de Ventas, lo cual es totalmente correcto. Sin embargo, en la actualidad no solamente el área de ventas, es la única que podría realizar ventas. Más que de departamentos, hoy en día debemos hablar de canales de interacción o atención al cliente. Por ejemplo, el canal de Contact Center puede estar habilitado perfectamente para poder ejecutar labores de ventas. El canal de Auto Servicio (Portales Web), igualmente puede atender transacciones de venta. Por lo tanto, dentro de una iniciativa de CRM es normal que los procesos de venta no se relacionan únicamente con el departamento de ventas, el cual está conformado por gerentes de ventas y vendedores.

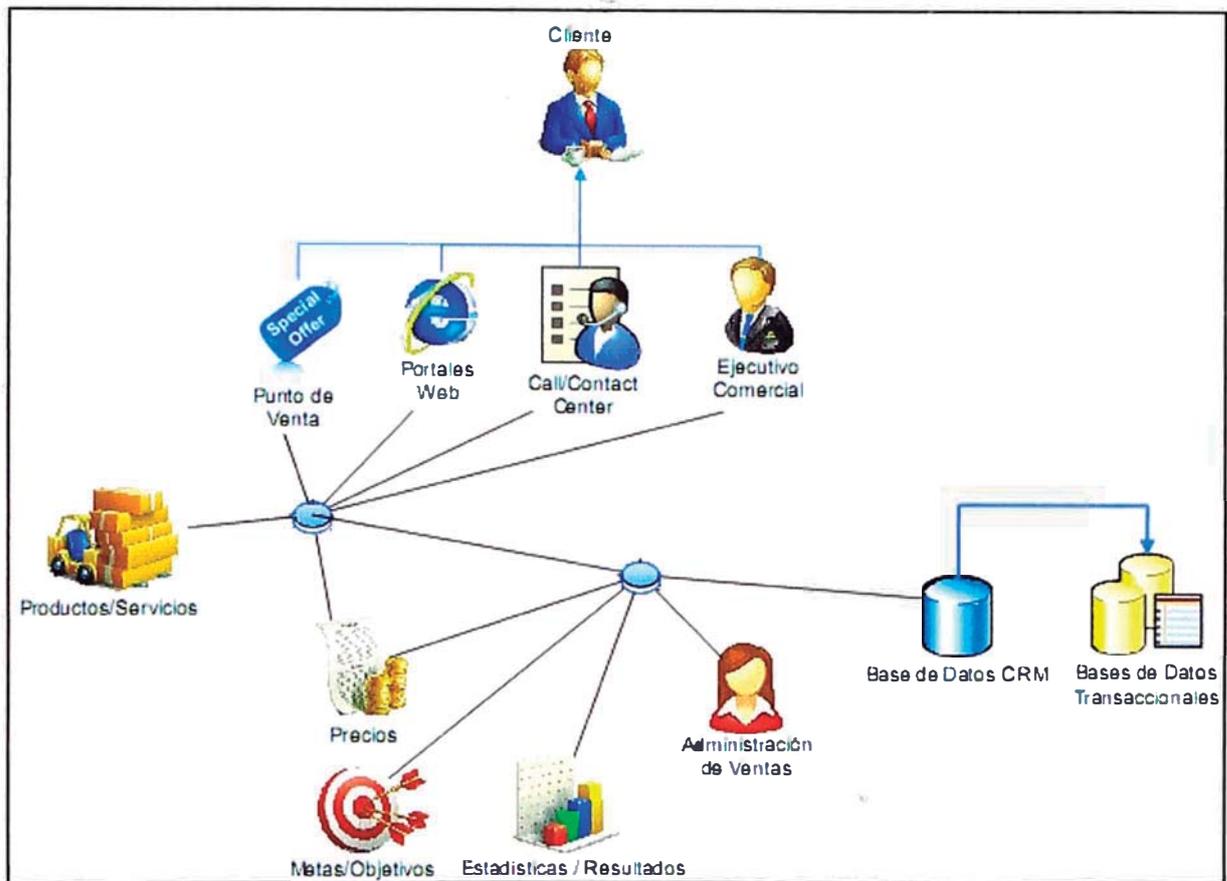


Ilustración 6: Canales de Venta

El primer paso para garantizar que los procesos de venta operen correctamente, es comenzar por optimizar el proceso de ventas que más volumen produce de negocios. Este, seguramente en la mayoría de empresas, es el proceso de venta a través del departamento comercial, el cual está conformado por lo que conocemos como “Fuerza de Ventas”. Como resultado de esta necesidad en las empresas, nace un concepto llamado **SFA** por su sigla en inglés que quiere decir “Sales Force Automation” o Automatización de la Fuerza de Ventas”.

**¿Qué es SFA?** Por su sigla en inglés se refiere a “Sales Force Automation”, que normalmente en español es traducido como Automatización de la Fuerza de Ventas. De acuerdo con las definiciones de los expertos en informática, se define SFA como: “Un subconjunto de un sistema CRM que ayuda a las compañías a automatizar su proceso de ventas, ganando visibilidad en las relaciones con los clientes y evaluando el desempeño en las metas de ventas. Normalmente incluye procesos como los siguientes: Procesamiento y

seguimiento a pedidos, administración y monitoreo del inventario, administración de contratos, pronósticos y análisis de ventas, evaluación del desempeño comercial, seguimiento al comportamiento de compra de los clientes y análisis demográfico de los clientes”

Una interpretación relevante para nuestro caso de estudio acerca del significado de SFA es el siguiente:

- Es la aplicación de tecnología informática (computadores, programas, telecomunicaciones, Internet, etc.) a los procesos comerciales de la empresa.
- Abarca actividades comerciales desde la planeación de ventas, hasta la evaluación de resultados de la gestión comercial, pasando por temas de tipo logístico y financiero
- Tiene que ver con el uso efectivo de la información en todos los procesos de la gestión comercial.
- Su principal objetivo es lograr incrementar la productividad comercial del grupo de ventas.

Muchos de los procesos de implementación de SFA fracasan. El porcentaje de fracasos en su implementación es muy alto (un 30 a 40% de implementaciones fallidas). La principal razón para esto es que no existe una conexión directa entre los procesos comerciales que lideran las personas de ventas y el sistema finalmente implementado, que en la mayoría de los casos termina implementado por el área de tecnología o sistemas.

### **¿Por qué debería Ventas preocuparse por sistematizar sus procesos comerciales?**

Desglosemos esto un poco para ver si podemos llegar a una conclusión que favorece la adopción de SFA o si por el contrario nos da argumentos para rechazar este tipo de tecnologías.

Estos son los retos básicos, que como director de ventas (o del área comercial), se puede tener:

- Cumplir con las metas comprometidas con los superiores.
- Mejorar la productividad del grupo de ventas. Esto es tan simple como lograr mejores resultados con igual o menos recursos.
- Desarrollar relaciones rentables con los clientes, generando lealtad y fidelidad en ellos.

Estos retos pueden variar mucho, especialmente dependiendo el sector en el cual trabaja su organización. Es decir, si vende en un escenario de B2B, es muy diferente a vender a consumidor final o al sector gobierno.

### **¿Cuáles serán los retos de un representante comercial?**

- Cumplir con las metas comprometidas con el director comercial.
- Mantener un desempeño comercial sobresaliente, periodo a periodo.
- Desarrollar confianza y credibilidad en todos los clientes a los cuales atiende.
- Que la promesa de venta hecha a los clientes se cumpla por parte de la organización.

Ambos actores pueden tener mucho más retos e intereses, pero podemos estar de acuerdo en que los mencionados son los básicos y principales. En cualquiera de estos roles, lo primero que se debe preguntar es cuando se hable de sistematizar los procesos que ventas ejecuta es ¿y esto de los sistemas en que ayuda para cumplir los retos que se tiene en el trabajo?

La importancia de esta pregunta es vital ya que cuando uno no ve el beneficio que un cambio le genera en sus retos y metas, no lo adopta, por el contrario trata de rechazarlo. Más cuando esto implica esfuerzo y tiempo, con el riesgo de ver con inquietud esto de los sistemas.

Existen más grupos de interés en estos procesos comerciales adicionales al Director de Ventas, el Vendedor, el Director Ejecutivo o Gerente. Si efectivamente está el departamento de Administración de Ventas, el área Logística, Finanzas, etc. Todos tienen sus intereses en el tema también.

Pero estamos olvidando un grupo de interés clave en el tema. Los Clientes son los que finalmente verán el resultado de una estrategia de sistematización de los procesos comerciales. La diferencia estará en los resultados concretos de negocio que el cliente ve al mantener una relación comercial con su empresa: mejor atención, mejor servicio, productos mejores, ofertas más competitivas y más a su medida, mayor valor agregado, atención más personalizada, entre algunas.

**¿Cuáles son las necesidades del cliente?** Difícil responder esta pregunta. De todas maneras, como una forma de acercarnos a un criterio general, podríamos decir que el sentido común indicaría algo como lo siguiente, en un mercado de ventas empresariales:

- Obtener el suministro de productos y/o servicios de buena calidad, que cumplan efectivamente la misión para la cual son adquiridos o contratados.
- Que el precio que se está pagando por estos productos o servicios sea justo y competitivo.
- Que la atención general sea oportuna y efectiva.
- Que existan elementos que generen valor agregado en la relación comercial, que logren una diferencia identificable entre lo que un proveedor me ofrece versus otras alternativas.

Una vez se entienda y se evalúe en detalle los intereses y metas de cada uno de los grupos de interés en los procesos comerciales, se debe proceder a revisar si sus procesos de operación comercial están alineados con estos intereses y si los recursos humanos son los adecuados para poder ejecutar a cabalidad estos procesos de negocio. Cuando se valide esto y proponga los ajustes del caso, ahí es donde se puede evaluar la posibilidad de sistematizar algo coherente.

Igualmente importante es entender las expectativas de la fuerza comercial, quienes deben adoptar los procesos y deben ejecutarlos de manera consistente, esto es lo que puede garantizar la mejora en la productividad. Después de hacer esta labor con detenimiento, es cuando se debe invocar al Gerente de

Tecnología y plantearle sus necesidades en términos de herramientas tecnológicas que apoyen los procesos de negocio.

#### **2.4.2.4. Procesos de Venta**

Para poder ofrecer un buen servicio al cliente es necesario garantizar que la “Cadena de Valor” de su organización está correctamente diseñada y funciona correctamente y está orientada al Cliente y no al Producto. Uno de los grandes errores que muchas empresas cometen es creer que con poner un funcionamiento una unidad de Servicio al Cliente para que reciba quejas, reclamos o sugerencias y complementar esto con líneas telefónicas de atención gratuita es más que suficiente para mejorar el servicio ofrecido. Realmente el tema está en poder evaluar si la cadena de valor, es decir todas las actividades que agregan valor al cliente, están correctamente concebidas y operan correctamente. Una vez que la organización garantice esto, puede pensar en implementar canales de interacción diversos para apoyar las actividades de contacto directo con el cliente y definir procesos de negocio orientados a manejar de manera satisfactoria los problemas que algunos de los clientes experimente.

Es vital poder definir con claridad los puntos de interacción con el cliente y asignar responsables y procesos de negocio a cada uno de estos puntos de interacción, los cuales seguramente estarán respaldados por procesos de negocio de la Cadena de Valor de la organización. Por eso mismo, no tiene mucho sentido el crear una unidad de trabajo que se llame Servicio al Cliente, ya que este está implícito en todos los puntos de contacto con el cliente, que a su vez se respaldan en la cadena de valor. Esto es diferente a definir canales de interacción específicos a los cuales el cliente puede recurrir en caso de tener una experiencia negativa o un inconveniente en el cumplimiento de la promesa de valor. En el siguiente diagrama se ilustra cómo es un proceso de negocios típico en el cual se hace uso de un sistema CRM para el manejo de las situaciones mencionadas anteriormente:

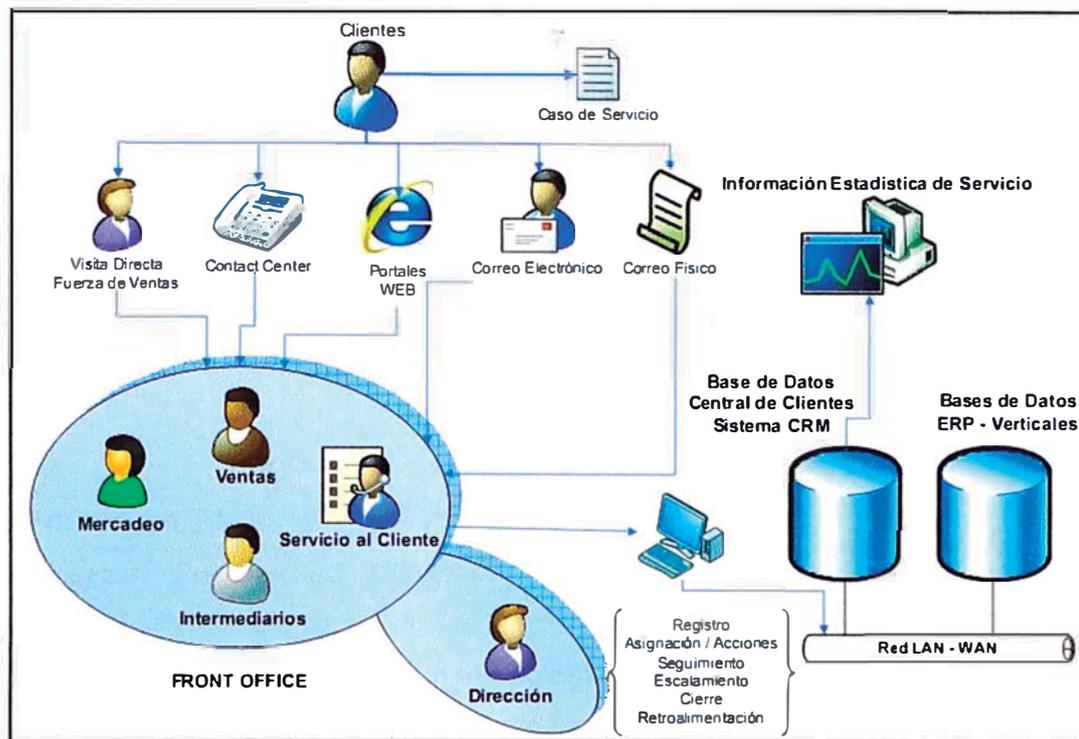


Ilustración 7: CRM y el típico servicio al cliente

Desde el punto de vista de CRM, los procesos de negocio relacionados con Servicio al Cliente están ligados a temas como:

- Gestión de quejas y reclamos
- Integración con los sistemas ERP o transaccionales para poder brindar información integral al cliente
- Gestión de procesos de medición de satisfacción del cliente (encuestas, programas de Voz del Cliente, etc.)
- Gestión de contratos de servicio, garantías, devoluciones
- Implementación de sistemas de autoservicio (foros, bases de datos de conocimiento, etc.)

## 2.5. MODELOS DE TECNOLOGIAS CRM EXISTENTES

Con la presentación de estas herramientas tecnológicas se pretende presentar la variedad de preferencias que tienen los líderes de las implementaciones CRM. Todo consultor asegura que aunque existe la idea de que las soluciones CRM son sólo para grandes empresas con grandes bases de datos y un gran número de vendedores trabajando en ella, definitivamente esta es una falsedad. Lo importante en este caso es dimensionar y elegir el sistema que más se adecúe a nuestra compañía.

Las soluciones CRM suelen incluir aplicaciones de clientes, para empleados y para socios comerciales, pero son proyectos que pueden implementarse por partes. En caso de adquirir estas soluciones, los requerimientos informáticos no son elevados. Muchos negocios, por su tamaño, han implementado y se han beneficiado del CRM sin usar los caros servicios de consultores externos. ¿Cómo? Empezando con un pequeño proyecto piloto (generado en el área de sistemas de la empresa) y luego realizando un roll-out interno en el resto de la empresa.

Algunas de estas herramientas son:

- Motores de base de datos
- Herramientas para Datawarehouse y Data Mining
- Servidores webs y de aplicaciones
- Un conjunto de aplicativos que permiten entregar, visualizar y analizar la información que necesita el usuario del CRM
- Herramientas y técnicas estadísticas

Operacionalmente, el comportamiento conjunto de estas herramientas se describe en la Ilustración 8: Integración de las tecnologías de soluciones CRM, la misma que muestra una arquitectura que integra los distintos tipos de tecnología CRM así como su interoperabilidad con las directivas organizacionales.

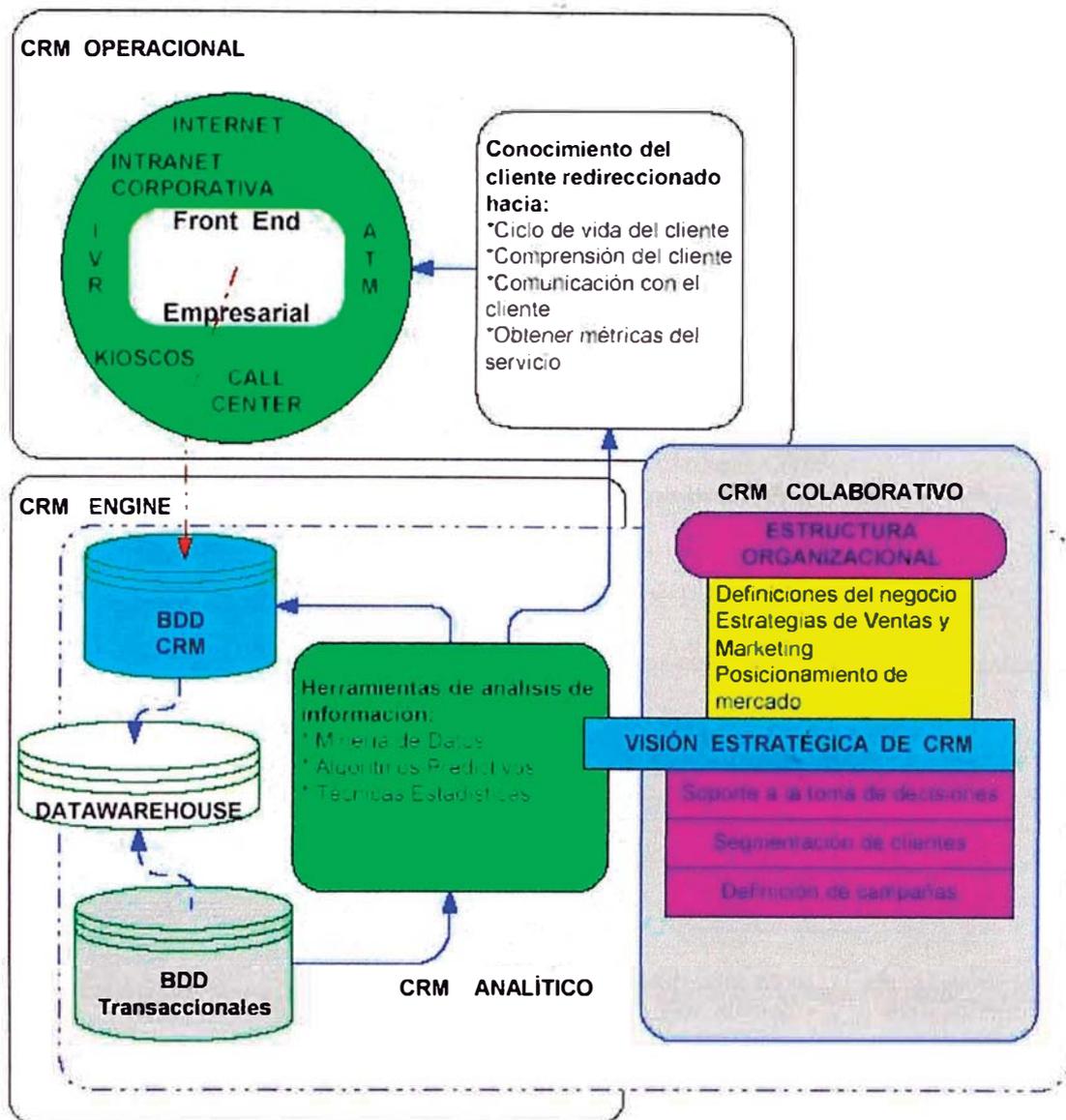


Ilustración 8: Integración de las tecnologías de soluciones CRM

En cuanto a las herramientas de CRM en el mercado, se encuentran muchas empresas que los ofrecen de acuerdo al tamaño y necesidad de la empresa. Se presentan los siguientes.

### 2.5.1. MICROSOFT DYNAMICS

Microsoft Dynamics CRM 4.0 es un sistema CRM completamente integrado que permite crear y mantener con facilidad una visión completa de los clientes, desde el primer contacto hasta el servicio post venta.

Está diseñado para pequeñas y medianas empresas o departamentos de grandes compañías, de 25 a 1.000 empleados, lo que permite a las organizaciones aprovechar los beneficios de tecnologías innovadoras, dimensionadas a la medida de sus posibilidades. Microsoft Dynamics CRM concentra las funcionalidades de un conjunto de aplicaciones (bases de datos, tele marketing, herramientas de gestión, etc.) con el fin de unificar la vista y las interacciones de las empresas con sus clientes.

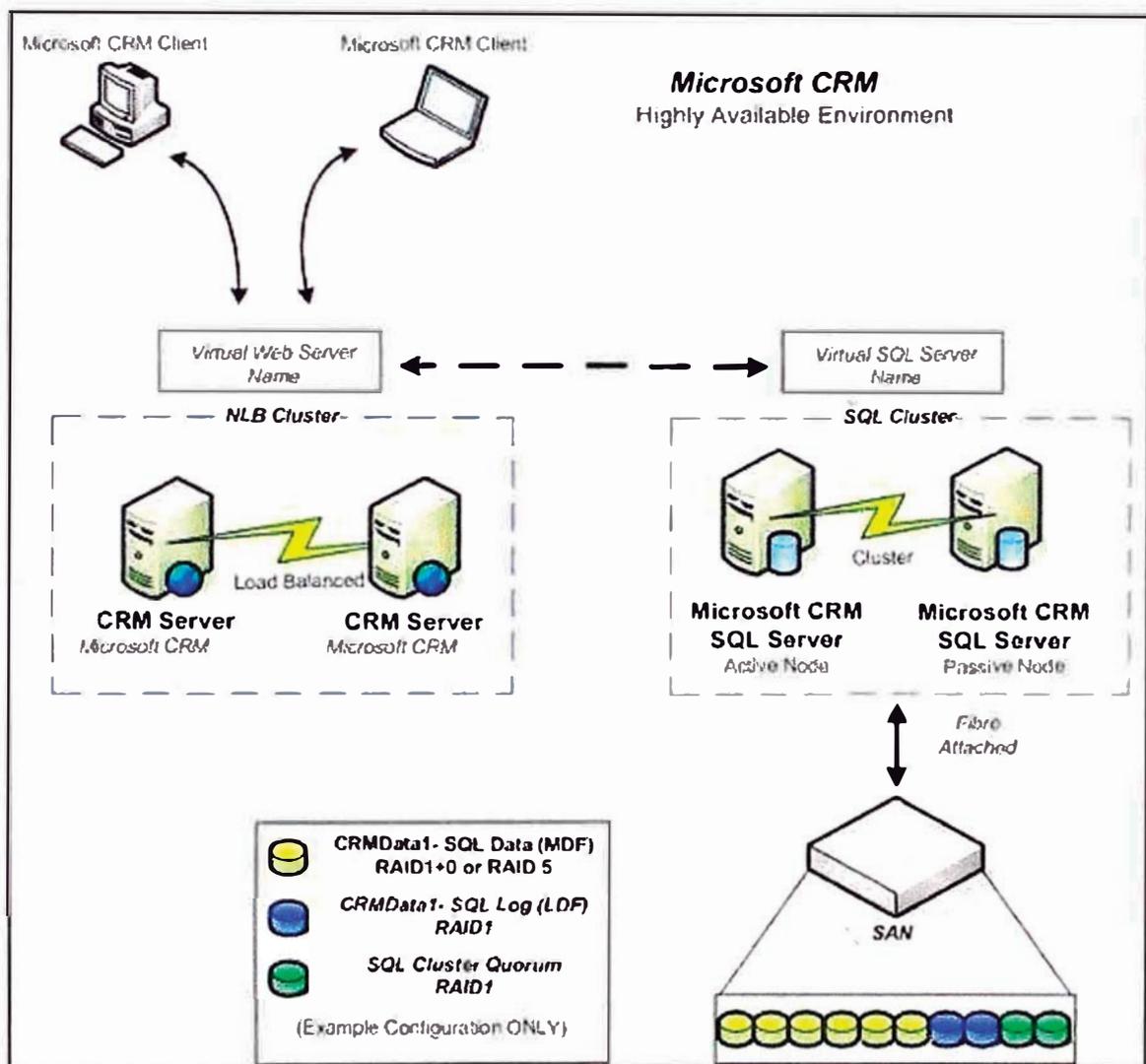


Ilustración 9: Arquitectura Microsoft Dynamics CRM 4.0

### Beneficios clave de Microsoft Dynamics CRM:

- Ayuda a la compañía para estar centrada en el cliente, a partir del conocimiento de sus necesidades y de la entrega de los más altos niveles de servicio.

- Brinda a los miembros de la organización herramientas que les permitan realizar todo su potencial en la comercialización y relacionamiento con los clientes.
- Dispone de información para el análisis y la toma de decisiones, tanto acerca de los productos y servicios que se comercializan, como de la estructura y políticas comerciales de la empresa.
- Integra el historial de los contactos llevados a cabo con cada cliente, con toda la información disponible en el área comercial y administrativa.
- Unifica los mensajes transmitidos al cliente y brinda una respuesta consistente a través de toda la organización.
- Almacena indicadores acerca de la satisfacción del cliente, compartiendo la información con otras áreas de la empresa y orientando los esfuerzos de la organización hacia los factores críticos que impactan en la efectividad.

#### **Riesgos al contratar Microsoft Dynamics CRM:**

- Microsoft Dynamics CRM 4.0 ha demostrado poca habilidad en áreas como casos de asignación basados en roles, integración con logística o sistemas heredados, capacidades multicanal o para centros de contacto complejos.
- No hay referencias que demuestren capacidades específicas en la industria, o análisis predictivo, ofertas en tiempo real o marketing integrado.
- Se requiere mayor integración con sistemas de administración de conocimiento, y el producto tiene búsquedas simples.

#### **2.5.2. ORACLE CRM ON DEMAND**

Oracle lleva casi tres décadas creando software y servicios que permiten a las organizaciones obtener la información más precisa y actualizada con sus sistemas empresariales.

Ahora Oracle aplica esa experiencia y esa visión a Oracle CRM On-Demand. Basándose en la premiada aplicación CRM de Siebel, más de 12 años de experiencia y más de 4,6 millones de clientes, Oracle CRM On-Demand ofrece la solución de CRM más estratégica, completa y rentable del mercado.

A diferencia de otras aplicaciones, que se centran en la gestión de contactos a corto plazo, Oracle CRM On-Demand le ofrece una plataforma flexible y escalable,

respaldada por potentes funcionalidades analíticas que le permiten cambiar, analizar y controlar los procesos de cara al cliente, así como simplificar la gestión de los datos de los clientes.

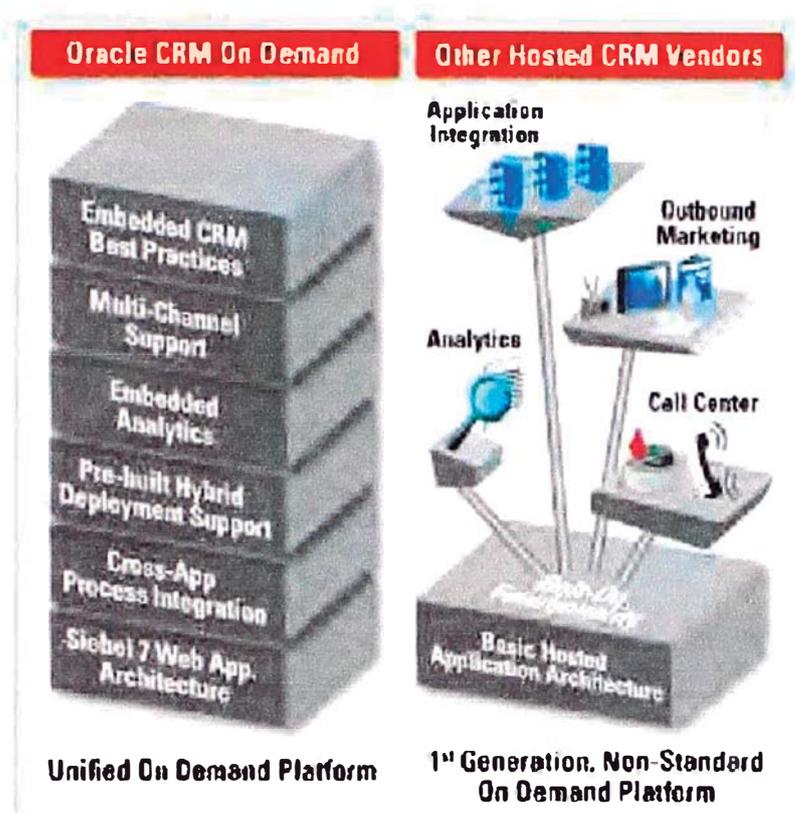


Ilustración 10: Arquitectura Oracle CRM On Demand

### Una solución estratégica

Oracle CRM On Demand se presenta como la única solución alojada del sector que combina una Tecnología premiada de CRM y un centro de llamadas hosteado con herramientas analíticas de primera calidad, prácticas recomendadas de CRM y conocimientos especializados en materializar todo el valor de las relaciones con los clientes.

Este sistema presenta las siguientes características:

### **Gestión del servicio**

- Gestión de las solicitudes de servicio
- Gestión de cuentas
- Gestión de contactos
- Respuesta por email
- Gestión de productos
- Gestión de activos
- Gestión de actividades

### **Herramientas para el servicio**

- Base de conocimientos
- Gestión de agenda/tareas
- Catálogos de productos
- Sincronización Outlook/Palm
- Integración con el email Outlook

### **Análisis**

- Análisis de ventas
- Análisis de marketing
- Análisis del servicio
- Análisis del Centro de contacto
- Análisis integrados
- Cuadros de mandos interactivos
- Informes prediseñados
- Informes personalizados
- Almacén de datos

### **Administración del servicio**

- Personalización
- Acceso offline
- Soporte multidivisa
- Soporte de varios idiomas
- Integración corporativa de Siebel

### Informes del servicio

- Análisis del servicio
- Informe de auditoría

### 2.5.3. SUGAR CRM

SugarCRM es una aplicación informática de Gestión de las Relaciones con Clientes (CRM). Esto significa que permite administrar todo lo que está relacionado con los clientes en una empresa. Tanto el diseño de las campañas de marketing como el proceso de venta y el servicio post-venta, pueden ser gestionados a través de esta herramienta.

SugarCRM se caracteriza por ser la primera aplicación de "código abierto" que ha conseguido posicionarse como líder de ese segmento. Esto implica que en principio cualquiera puede descargar la versión open source y empezar a utilizarla, con lo que los costes por licencias de software no existen en principio.

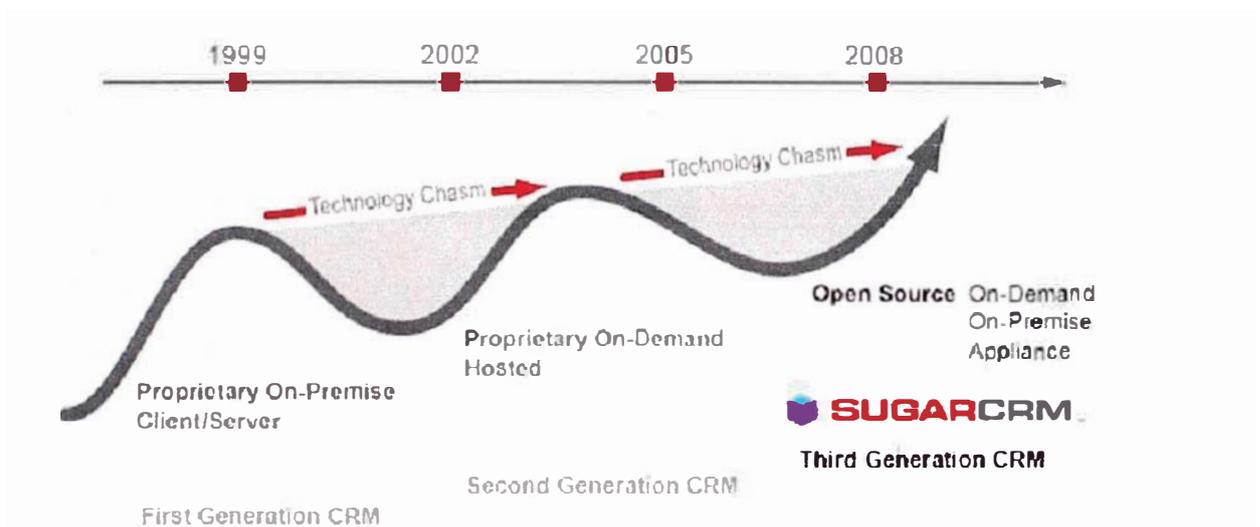


Ilustración 11: SugarCRM: La tercera Generación

## CAPÍTULO III PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

### 3.1. PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA

Luego de presentar el diagnóstico funcional de la empresa y el marco teórico, se identifica el problema principal del presente estudio.

El problema existente dentro de la compañía se plasma en la siguiente ilustración:

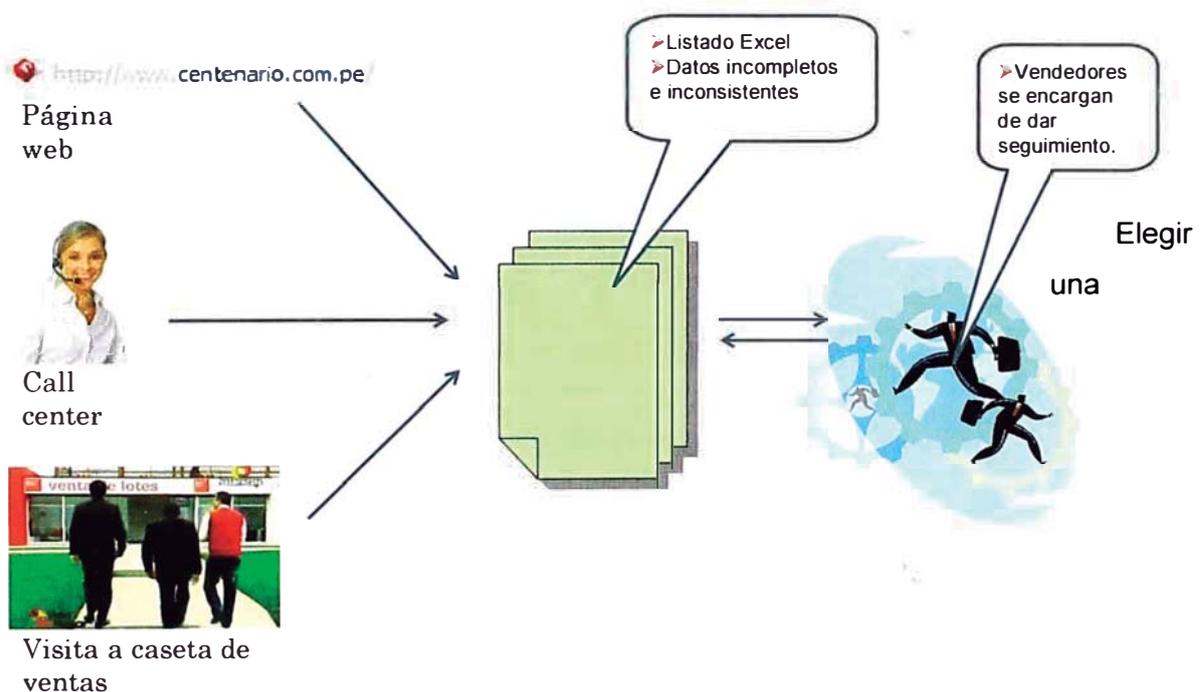


Ilustración 12: Planteamiento del Problema

#### 3.1.1. Situación actual

- Se registran los prospectos en distintas fuentes

- Se realiza seguimiento simple de prospectos por parte de los vendedores.
- No se conoce si los ingresos a la lista de prospectos se transforman en venta realizada.
- No se conoce las características del prospecto o potencial cliente.
- No existen indicadores de gestión.

Para dar muestra del crecimiento vertiginoso que existe en cuanto a la captación a potenciales clientes se refiere se presenta los siguientes cuadros:

a. Llamadas de prospectos en Lima

Medios más efectivos son: Web, tele efectivos, prensa.

Gráfico 1: Llamadas de Prospectos en Lima 2010/2011

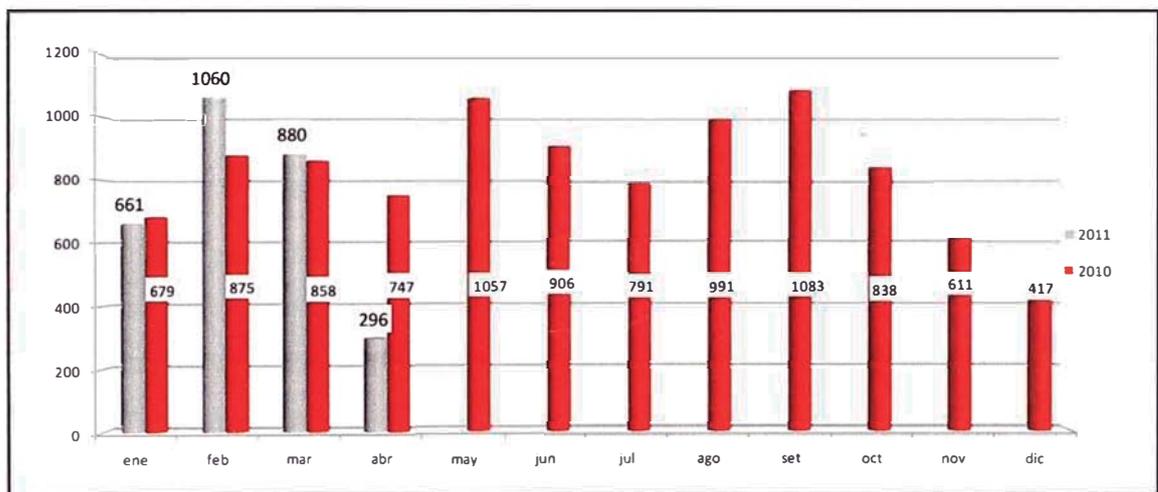
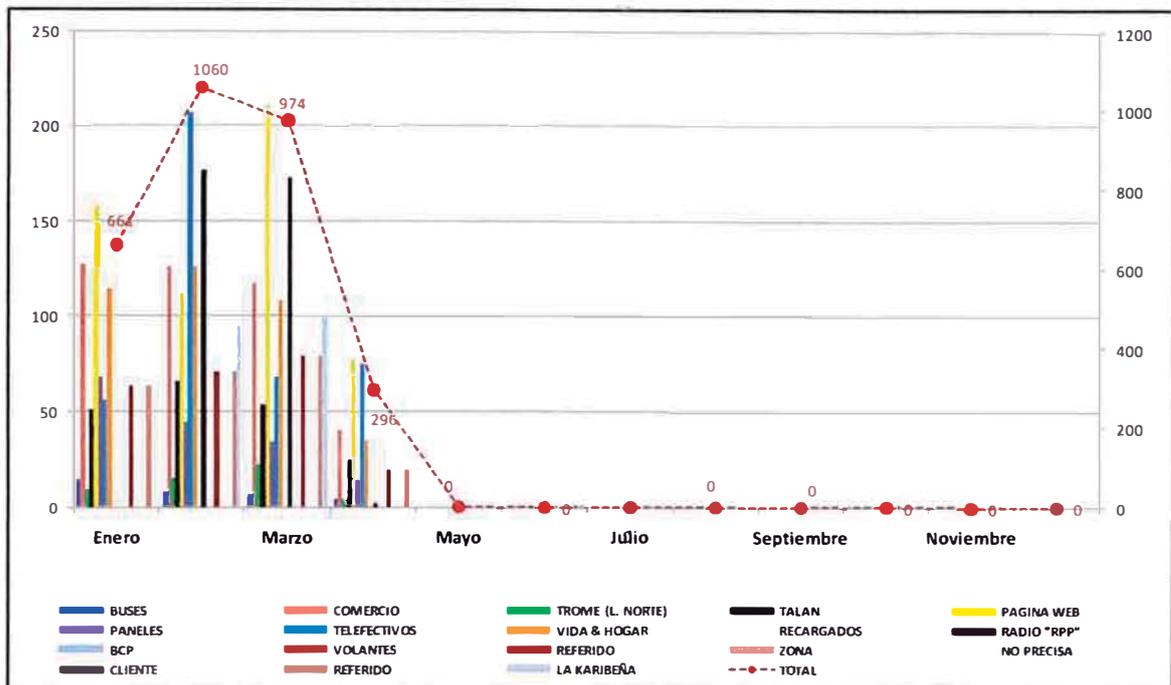


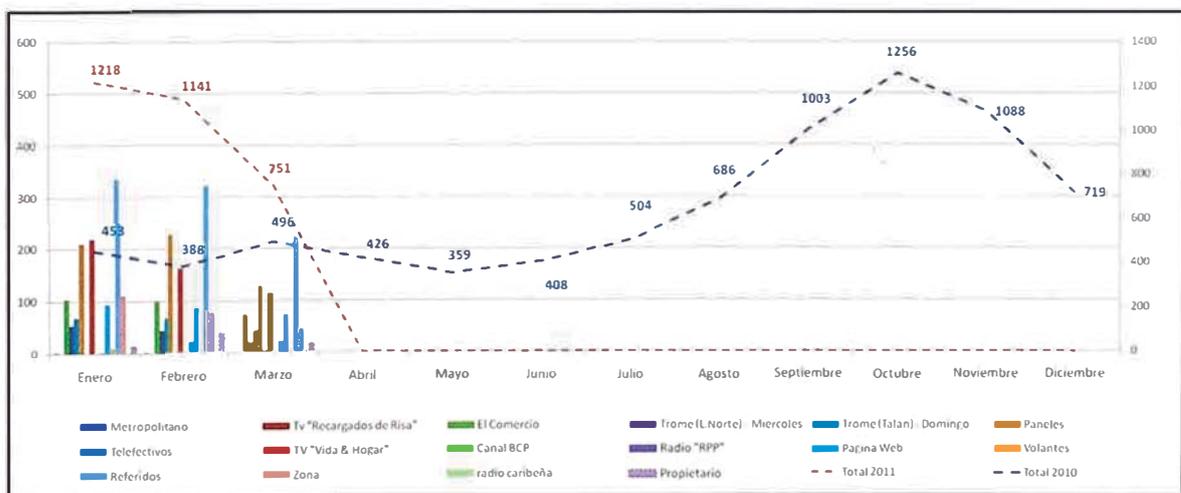
Gráfico 2: Medios de Publicidad 2010



b. Visitas de prospectos en Lima

- En lo que va del año se ha obtenido un crecimiento del 132% con respecto al 2010.
- Se ha publicitado en prensa, vida & hogar (El Comercio) y tele-efectivos, radio y se realizado una campaña de referidos.
- Los medios que generaron más visitas fueron referidos, vida hogar, paneles, prensa y Web.

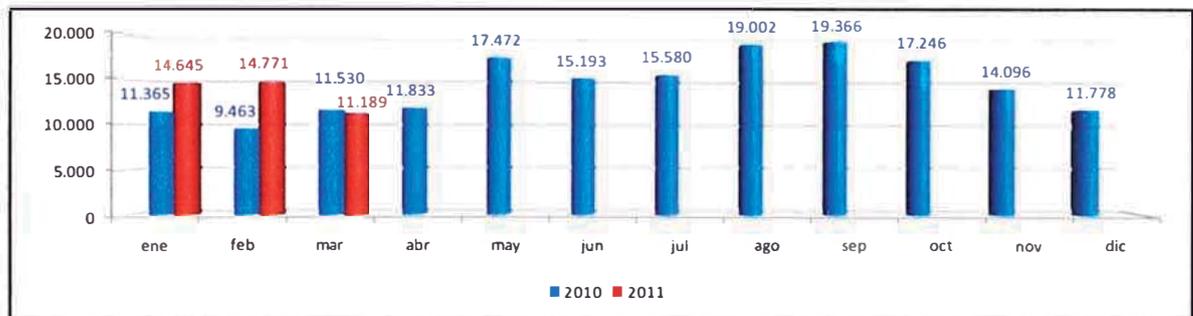
Gráfico 3: Visitas a Oficinas de Información en Lima 2010-2011



### c. Visitas Web

- Del 2010 al 2011 se experimentó un incremento del 28% en el número de visitas.

Gráfico 4: Visitas a website corporativo



#### 3.1.2. Problema principal

Cómo gestionar adecuadamente y de manera automatizada el seguimiento de prospectos y clientes existentes de manera que se concrete un incremento en las ventas, indicadores de gestión e inclusive campañas de marketing.

### 3.2. ALTERNATIVAS DE SOLUCION

Las soluciones que sirven como alternativas de software disponibles en el mercado para apoyar una estrategia de CRM son muy amplias.

En los últimos años, las tecnologías basadas en Internet han desempeñado un papel importante en el desarrollo de modernas aplicaciones de CRM. También han sido muy importantes en el crecimiento de las soluciones CRM on-demand, al igual que en la simplificación de la implementación y administración de las soluciones CRM on-premise. Como resultado, se ha tenido mayor acceso a los sistemas CRM, el nivel de adopción y uso ha mejorado y las compañías cuentan hoy en día con muchas opciones al momento de decidir la compra, implementación y uso de sus aplicaciones de negocio.

Además, la relativa ventaja y desventaja de un tipo de implementación o modelo sobre el otro depende totalmente de los objetivos individuales de cada compañía y las circunstancias, los cuales pueden cambiar con el tiempo y varían de acuerdo con una serie de criterios para poder hacer un posible desarrollo propio.

Así tenemos las siguientes alternativas:

### **3.2.1. Soluciones CRM ya desarrolladas**

Consiste en la adquisición de un paquete de software como los que se describen en la sección 3.5. Estos paquetes son ofrecidos por ciertos proveedores especializados los cuales también serán foco de evaluación. Se presenta en dos versiones **On-Demand**, la cual consiste en contratar un servicio que le permite tener a su disposición el uso de software y la tecnología que lo soporta (servidores, sistemas operaciones, bases de datos, etc.). Y **On-Premise**, que se refiere al esquema tradicional de licenciamiento y uso del software, es decir la empresa adquiere las licencias que le otorgan derecho de uso del software y lo instala en sus propios servidores.

### **3.2.2. Desarrollo a Medida**

Consiste en la implantación del modelo definido en la sección teórica del presente informe. Del mismo modo, esta implementación será desarrollada por un proveedor que igualmente será evaluada según sus capacidades e idoneidad para el trabajo.

## **3.3. METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS**

Esta sección que tiene por objeto proporcionar una comprensión más clara del contexto de la implementación de la solución dentro de dos grandes grupos: Los criterios de selección general y los aspectos técnico-funcionales.

### **3.3.1. Criterios de Selección General**

Este método examina los cinco más importantes criterios asociados con la selección del modelo CRM:

1. Empoderamiento de los usuarios.
2. Inversión en el horizonte de tiempo y costo total de propiedad (TCO).
3. Sensibilidad a los datos.
4. Disponibilidad de recursos internos de tecnología.
5. Integración.

Analicemos en detalle cada uno de estos cinco conceptos:

### **3.3.1.1. Criterio No. 1. Empoderamiento de los Usuarios**

Una solución CRM debería: (1) Proporcionar una poderosa funcionalidad que apoye a los usuarios en sus actividades diarias, (2) Ser lo suficientemente flexible para que se pueda configurar y personalizar para satisfacer sus necesidades particulares y (3) debería ser siempre accesible, independientemente de si están los usuarios dentro o fuera de la oficina. El tipo de implementación o modelo impacta cada una de estas áreas:

#### **Funcionalidad**

La amplitud funcional y la profundidad de las soluciones CRM varían considerablemente de un proveedor a otro. Es importante definir claramente sus necesidades funcionales por adelantado a fin de identificar la solución que mejor se ajuste durante la vida útil de la instalación. Por ejemplo, mientras principio la focalización se encuentre en la implementación de CRM en la organización de ventas, un objetivo a largo plazo puede ser incluir funciones de marketing y funciones de servicio al cliente.

La madurez de las soluciones es también una consideración importante. En general, las soluciones más maduras con un número mayor de liberaciones de producto (versiones) detrás de ellos proporcionan una funcionalidad más amplia y profunda que aquellos con un historial menos establecido. Un mayor recorrido en términos del número de versiones refleja la experiencia y madurez que puede tener implícita una solución de CRM.

#### **Configuración y personalización**

Ya sea en el punto de lanzamiento del proyecto o más tarde en el ciclo de vida de la solución, las empresas deben ser conscientes de los requisitos de configuración y de personalización de su nueva solución CRM.

La configuración provee cambios básicos en áreas tales como: (1) flujos de trabajo simples, (2) acceso y seguridad, (3) creación de miembros de equipos (4) y preferencias de usuario. La flexibilidad en la configuración del sistema y de las funciones básicas del mismo le permitirá contar con una solución CRM más ajustada a las necesidades de sus usuarios y los procesos de negocio. Tanto en las soluciones on-demand y on-premise cuentan con una amplia gama de opciones de configuración.

La personalización provee los requerimientos funcionales más complejos, tales como: (1) creación de entidades personalizadas, por ejemplo "Identificación Tributaria" en el caso de una compañía que desea identificar sus clientes por un código universal, (2) personalización de pantallas (3) personalización de etiquetas y (4) flujos de trabajo complejos.

Las pantallas existentes, etiquetas, y entidades pueden normalmente ser personalizadas con relativa facilidad en ambas soluciones on-demand y on-premise.

Debido a los requisitos de seguridad, las funcionalidades de personalización en soluciones CRM on-demand son generalmente provistas sin código, es decir, no se requiere de experiencia o conocimiento en desarrollo de software.

### **Accesibilidad**

Las empresas esperan que su sistema CRM esté disponible al personal de cara al cliente, independientemente de su ubicación o el escenario de acceso. Si la empresa tiene empleados con oficinas remotas, el acceso móvil es un requisito obligatorio para el nuevo sistema de CRM. Igualmente si se cuenta con funcionarios que desarrollan la gestión en los lugares del cliente o incluso desde sus hogares, es fundamental contar con las facilidades de acceso remoto al sistema. CRM On-demand ofrece una propuesta atractiva para las compañías con empleados con oficina móvil y remota. Además, si la fuerza de trabajo utiliza PDAs, teléfonos inteligentes (smartphones), dispositivos BlackBerry o Tablets PC, se puede obtener mejores resultados de una

solución que ha sido especialmente optimizada para acceso a los dispositivos móviles.

### **Recomendaciones**

- Se debe definir plenamente los requerimientos funcionales por adelantado y luego determinar cuál es la solución y el tipo de implementación que le ofrecerá la mejor opción durante la vida útil de la instalación.
- Se debe entender en qué medida sus requerimientos funcionales pueden hacer uso inmediato del aplicativo y cuáles requieren una configuración adicional y personalización. Usando la configuración sin código (parametrización del sistema sin necesidad de programación) y herramientas de personalización, independientemente de que la nueva solución CRM sea paquete estándar o desarrollo a medida, debería ser más fácil llevar a cabo estos cambios sin la necesidad de una amplia experiencia en desarrollo.
- Si se tiene oficinas remotas o personal fijo, el nuevo sistema CRM debe estar disponible para estos usuarios, independientemente de su ubicación o escenario de acceso. Las soluciones estándar son particularmente adaptables a este requerimiento, sin embargo, debe asegurarse de que se comporta adecuadamente en situaciones donde la conexión a Internet no está disponible. Usualmente el software empaquetado exigen una conexión a Internet permanente, en caso contrario el usuario no podrá acceder al uso del sistema ni a la información.
- Si el personal requiere acceso al CRM desde un dispositivo móvil como PDA, Smartphones, BlackBerry o Tableta PC, usted debe asegurarse de que esto es proporcionado por el nuevo sistema CRM.

#### **3.3.1.2. Criterio No. 2. Inversión en el horizonte de tiempo y costo total de propiedad (TCO - Total Cost of Ownership)**

El ciclo de vida en promedio para una solución CRM hoy en día es superior a los 5 años. Es una importante consideración en cualquier proceso de selección llegar a una comprensión del costo total probable de propiedad (TCO) asociado con cualquier implementación nueva de CRM. La selección de la implementación influye en esta área considerablemente y las compañías deberían comparar la

estructura de inversión y costos de ambos modelos a fondo antes de tomar una decisión.

El CRM on-premise requerirá una inversión inicial importante de capital que será amortizado durante la vida útil del sistema. En CRM on-demand, por el contrario, implica suscripciones periódicas fijas a lo largo del ciclo de vida de la solución. En on-demand, por lo tanto, puede ofrecer varias ventajas para compañías con presupuesto limitado ya que no requiere los desembolsos por anticipado en software, infraestructura de hardware, o los servicios de implementación.

On-demand, por lo tanto, se ajustará a organizaciones que: (1) desean beneficiarse de umbrales más bajos de inversión inicial y (2) prefiere un costo fijo mensual, previsible. CRM on-premise, por el contrario, es más probable que satisfaga compañías donde un menor costo total de propiedad TCO a largo plazo es un requisito clave. El costo total de propiedad, en la mayoría de oportunidades, será mayor en las soluciones on-demand que en las on-premise, pero el flujo de caja será más flexible en una solución on-demand.

### **Tratamiento contable**

Los modelos de implementación on-demand y on-premise son tratados de forma diferente para propósitos contables. Una solución on-premise puede ser incluida en el balance de una compañía como un activo y se amortiza durante un período de varios años. Las suscripciones on-demand, sin embargo, se contabilizan en el período en el que cae el vencimiento y generalmente son tratadas como un gasto. Los pagos realizados por adelantado en las suscripciones on-demand no son típicamente clasificados como activos en el balance.

### **Gastos adicionales**

También debería ser consciente de los cargos incrementales por los servicios adicionales. En el caso de on-demand, estos pueden incluir cargos por almacenamiento adicional o copias de seguridad de los datos. Se debe, por lo tanto, entender claramente lo que es (a) provisto, (b) No provisto o (c) una opción de costo adicional. Es importante que en cualquiera de las dos

opciones se trate de identificar con anticipación cualquier costo oculto que pueda jugar un papel importante en el análisis.

Por último, el hecho de que el CRM sea on-demand no excluye la necesidad de conservar recursos IT para las mejoras y administración del sistema. Los requerimientos de personalización e integración, por ejemplo, pueden tener un impacto significativo en el costo total de propiedad tanto en las soluciones on-demand y on-premise. Estos costos son generalmente tenidos en cuenta en el análisis de las soluciones on-premise porque las necesidades de recursos de terceros, son parte integral de este tipo de implementación.

### **Recomendaciones**

- Se debe llevar a cabo un análisis detallado de todos los costos previsible durante el ciclo de vida de su nueva solución.
- Independientemente de si es seleccionado el modelo on-demand u on-premise, se debe tener en cuenta un costo real para actividades de consultoría y administración del sistema que se llevarán a cabo a lo largo de su ciclo de vida.
- Si se cuenta con un presupuesto limitado o se requiere una implementación CRM a corto plazo, entonces el CRM on-demand puede proporcionar varias ventajas de costos.
- Se debe tener en cuenta que la capacidad de migrar de un tipo de implementación a otro le permitirá aprovechar las ventajas de ambos modelos a largo plazo.

#### **3.3.1.3. Criterio No. 3. Sensibilidad a la Seguridad de los Datos**

Mientras que en el CRM on-premise los clientes conservan los datos internamente en su infraestructura computacional, bajo CRM on-demand los datos del cliente están externamente en el establecimiento de un tercero. El grado de sensibilidad de los datos del cliente, por lo tanto, tendrá una influencia en la elección de la herramienta a implementar.

Para algunas compañías, donde los datos del cliente se perciben como demasiado delicados para ser alojados externamente, CRM on-premise será la opción preferida para estas organizaciones.

En algunas circunstancias, sin embargo, CRM on-demand puede aportar una mayor seguridad a los datos y protección cuando se compara con implementaciones on-premise.

Un examen completo del centro de datos de cualquier solución del proveedor debe ser un componente esencial de todo proceso de evaluación on-demand.

#### **Recomendación**

- La selección del tipo de implementación debe reflejar la sensibilidad de los datos del cliente.
- El CRM on-premise representa una sólida opción para compañías en donde los datos del cliente se consideran particularmente sensibles en su naturaleza. El hecho de que los datos están alojados internamente, no significa necesariamente que proporcionará mayores niveles de seguridad que un proveedor on-demand.

#### **3.3.1.4. Criterio No. 4. Disponibilidad de Recursos internos de IT**

La disponibilidad de recursos IT internos es un factor clave a considerar cuando selecciona una solución CRM. En el lanzamiento del proyecto y en el soporte y la administración continua se requiere experiencia IT, de origen interno o externo. La elección del modelo a implementar debe reflejar la disponibilidad de personal informático interno.

#### **Implementación**

El sistema CRM debe ser capaz de implementarse rápidamente y fácilmente. Como tal, los clientes deben estar en funcionamiento en días y semanas, en lugar de meses. Los periodos de puesta en marcha más cortos equivalen a reducir los costos del proyecto. También reducen el riesgo del proyecto y facilita un retorno de la inversión más rápido en el ciclo de vida de la solución.

En implementaciones on-demand se elimina la necesidad de instalar el software localmente o llevar a cabo la instalación del hardware, software y la configuración interna. On-demand por lo tanto, es especialmente adecuado para las organizaciones con recursos internos IT escasos o nulos.

### **Facilidad de soporte y administración continuada**

Independientemente de si la solución CRM se implementa on-demand u on-premise, debe asegurarse de que ofrece un desempeño adecuado y la disponibilidad para satisfacer las necesidades de sus usuarios. Actividades cotidianas como la adquisición de nuevos usuarios, importar datos, desarrollar reportes, o llevar a cabo actualizaciones, puede ser equivalente a un aumento significativo en carga de trabajo IT durante la vida útil de la aplicación. Por otra parte, cuando surge un problema, debe haber una estructura de soporte claramente definida la cual proporcionará solución a los problemas en forma oportuna.

La administración continuada puede representar una carga considerable para las compañías que implementan una solución on-premise por primera vez, particularmente en el caso de PYMES, que suelen operar con recursos limitados de IT. **On-demand** representa una propuesta atractiva para estas compañías. En las soluciones on-demand, sin embargo, son totalmente dependientes de recursos externos para consultas de soporte. Las compañías que consideran las soluciones on-demand, por lo tanto, deberían llevar a cabo una revisión detallada de los servicios de soporte del proveedor y claramente entender los niveles de servicio para: (1) programar disponibilidad, (2) tiempos de respuesta de casos y (3) lanzamientos de actualizaciones de la aplicación.

Del mismo modo, las compañías que consideran una solución **on-premise** deberían garantizar que existe un entendimiento realista de la carga adicional de soporte técnico asociado con el lanzamiento de la nueva aplicación.

Soluciones on-demand son particularmente adaptables para compañías con empleados móviles o múltiples oficinas sobre una amplia geografía. También se benefician las organizaciones con un gran número de empleados que, independientemente de la ubicación o del número de escenarios de acceso,

típicamente las implementaciones cliente/servidor pueden ser difíciles y costosas para mantener en cada escritorio de usuario.

### **Soporte Local**

Incluso si la compañía tiene suficientes recursos internos IT para implementar y manejar la nueva instalación CRM, la disponibilidad de experiencia local del proveedor de CRM es tranquilizadora, especialmente cuando se está invirtiendo en CRM por primera vez. La experiencia local puede ser utilizada para (1) resolver problemas de soporte, (2) entrenar nuevos usuarios o (3) proporcionar servicios de consultoría en torno a implementación de nuevas funcionalidades y optimización del sistema CRM.

### **Recomendaciones**

- Es necesario considerar cuidadosamente una amplia variedad de factores que pueden afectar las fases y costos, así como el soporte continuo y la administración. Estos incluyen: (a) la distribución geográfica de las oficinas, (b) los requerimientos de movilidad de los trabajadores, y (c) el número de usuarios.
- On-demand es particularmente atractivo para las compañías con poco o nada de recursos internos IT.
- La consultoría y experiencia local disponible por parte del proveedor CRM deben ser examinados, independientemente del modelo de implementación que elijamos.

#### **3.3.1.5. Criterio No. 5. Requerimiento de Integración con otros sistemas en la empresa**

El objetivo principal de un nuevo proyecto de CRM es el de unificar la información de los clientes a través de actividades de frente a la compañía: ventas, marketing y servicio al cliente. Sin embargo, esto no necesariamente garantiza la vista completa del cliente de 360 grados, que es lo que la empresa desea. Para realizar una vista del cliente realmente completa y efectiva, lo ideal sería integrar el sistema CRM con otros sistemas de información existentes como el sistema transaccional o ERP o sistemas de propósito específico.

La integración entre el front y back office le permite a los usuarios front office acceder a los datos financieros y transaccionales asociados a sus clientes (datos que normalmente no son generados ni almacenados en un sistema CRM) sin necesidad de salir de la aplicación CRM. Estos datos pueden incluir el histórico de facturación, el histórico de ventas, u otra información back office relacionada con la información del cliente.

La integración front office y back office también prevé un ahorro considerable de tiempo y costo mediante la automatización de procesos reduciendo o eliminando la necesidad de volver a digitar y volver a verificar información que pasa de un sistema a otro. Algunos ejemplos de estos procesos incluye: (a) la generación de una cotización en CRM basado en los precios que figuran en la aplicación ERP o (b) crear un pedido directamente en el sistema back office a través de un flujo de proceso de CRM.

Por lo tanto, la capacidad de integración debería ser una parte integral de toda evaluación de CRM, particularmente a la hora de decidir entre el modelo de implementación on-demand y on-premise.

La incorporación de Web Service APIs en soluciones CRM on demand ha sido un facilitador clave de este cambio. Web Service APIs proporciona estándares base, flexibilidad y es rentable para la integración de aplicaciones empresariales. La mayor disponibilidad de Web Services dentro de las soluciones on-demand representa una opción viable para las empresas que tienen unos requerimientos de integración que van de lo básico a lo intermedio.

Adicionalmente, las empresas con una solución ERP deben examinar si las soluciones CRM proporcionan una integración por fuera con nuestro ambiente particular back office. Soluciones de integración listas pueden ser particularmente apropiadas para compañías que quieren colocar en marcha la integración back office de forma rápida y rentable. Cuando las necesidades de integración son grandes y se requiere un proceso de ingeniería relativamente complejo, definitivamente puede ser mucho más factible utilizar el modelo on-premise.

## **Recomendaciones**

- Las funcionalidades de integración de front a back office, ya sea bajo on-demand u on-premise, debe ser examinada como parte de cualquier proceso de evaluación de CRM.
- Mientras que la implementación on-demand puede ser cada vez más para las compañías con requerimientos de integración que van desde lo básico hasta lo intermedio, compañías con necesidades más complejas pueden ser mejor provistos mediante la selección de una solución on-premise.

### **3.3.2. Aspectos Técnico-Económico-Funcionales**

Este grupo de aspectos nos entregan un método de calificación dentro de los puntos de vista de Técnico, económico, funcional y del proveedor.

Los criterios de selección general que se revisaron en la sección anterior son de utilidad mayormente en los niveles de decisión general alto y medio, y en contraparte los aspectos técnico-económico-funcionales son útiles cuando los niveles medios y de operación de nivel medio usan la información pertinente para evaluar las alternativas de solución propuestas.

1. Aspectos Funcionales.
2. Aspectos Técnicos
3. Aspectos sobre el proveedor.
4. Aspectos sobre el servicio.
5. Aspectos económicos.
6. Aspectos de la consultoría

Las definiciones de estos aspectos se han plasmado dentro de los cuadros de calificación para su mejor lectura y entendimiento.

### 3.4. TOMA DE DECISIÓN

Para los dos grupos de evaluación y calificación se hizo uso del siguiente cuadro:

Escala de puntuación:	Calificación promedio de los stakeholders:
Del 1 al 10 donde:	- Jefe de Sistemas
	- Jefe de Marketing
1 = Puntaje mínimo	- Jefe de Ventas
10 = Puntaje máximo	- Jefe de Planeamiento

#### 3.4.1. Resumen de Calificación según Criterios de Selección General

Criterio de Selección	Descripción	Soluciones CRM ya desarrolladas				Desarrollo a medida para Centenaric			
		Gestión y Sistemas	BCTS	Sygnus/Advanced	Gesfor Perú	Mindqube	3DEV	ADEXUS	Innova Soluciones
<b>1.- Empoderamiento de los Usuarios</b>									
Funcionalidad		7	6	6	7	5	7	6	5
<b>2.- Inversión (costo total de propiedad)</b>									
Esquema de licenciamiento		5	8	8	7	7	8	8	8
<b>3.- Sensibilidad a la Seguridad de los Datos</b>									
Tipo de implementación		5	7	7	5	7	7	7	7
<b>4.- Disponibilidad de Recursos Internos de IT</b>									
Implementación, facilidad de soporte, administración continuada y soporte local		4	6	7	8	6	8	7	5
<b>5.- Requerimiento de Integración con otros sistemas en la empresa</b>									
Nivel de integración		5	4	4	5	4	6	6	6
<b>TOTAL</b>	<b>Puntuación</b>	<b>26</b>	<b>31</b>	<b>32</b>	<b>32</b>	<b>29</b>	<b>36</b>	<b>34</b>	<b>31</b>
	<b>Ponderación del grupo</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>6</b>
		<b>40%</b>							

Cuadro 5: Evaluación de los 5 Criterios de Selección General

### 3.4.1.1. Descripción de los Criterios de Selección General desde el punto de vista del usuario

Nota: el ingreso de estas descripciones fueron extraídas de una reunión entre los principales stakeholders de la iniciativa. Y sirven de apoyo a la decisión desde la perspectiva cualitativa.

Criterio de Selección	Descripción
<b>1.- Empoderamiento de los Usuarios</b>	
Funcionalidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La solución CRM debe proporcionar una poderosa funcionalidad que apoye a los usuarios en sus actividades diarias.</li> <li>- Deber ser suficientemente flexible para que se pueda configurar y personalizar para satisfacer las necesidades particulares.</li> <li>- debe ser siempre accesible a todos los usuarios estén o no dentro o fuera de la oficina.</li> </ul>
<b>2.- Inversión (costo total de propiedad)</b>	
Esquema de licenciamiento	- Considerar el ciclo de vida promedio del CRM no menor a 5 años. El licenciamiento tradicional requiere inversión inicial mientras que el licenciamiento On Demand se paga en suscripciones mensuales. El costo total de propiedad, en la mayoría de oportunidades, será mayor en las soluciones On Demand que en la tradicional, pero el flujo de caja será más flexible en una solución On Demand.
<b>3.- Sensibilidad a la Seguridad de los Datos</b>	
Tipo de implementación	<p>Dependiendo de la sensibilidad de los datos del cliente, se deberá elegir el tipo de implementación.</p> <p>En algunos casos, CRM On Demand puede aportar una mayor seguridad a los datos y protección cuando se compara con implementaciones tradicionales.</p>
<b>4.- Disponibilidad de Recursos Internos de IT</b>	
Implementación y facilidad de soporte TI	<p>El CRM debe ser capaz de implementarse rápidamente y fácilmente. Los periodos de puesta en marcha más cortos equivalen a reducir los costos del proyecto. En implementaciones On Demand se elimina la necesidad de instalar el software localmente o llevar a cabo la instalación del hardware, software y la configuración interna.</p> <p>Tener en cuenta la facilidad de soporte y administración continuada así como el soporte local del proveedor que puede ser requerida para resolver problemas de soporte, entrenar nuevos usuarios o proporcionar servicios de consultoría en torno a nuevas funcionalidades o requerimientos del CRM.</p>
<b>5.- Requerimiento de Integración con otros sistemas en la empresa</b>	
Nivel de integración	<p>El objetivo principal de un nuevo proyecto CRM es el de unificar la información del Front Office con el Back Office, es decir; integrar el sistema CRM con los otros sistemas de información como el sistema transaccional o ERP o los sistemas de propósito específico.</p> <p>Por tanto, la capacidad de integración debe ser una parte integral de toda evaluación.</p>

Cuadro 6: Descripción de los criterios de selección general según los usuarios.

### 3.4.2. Calificación detallada según Aspectos Técnico-Económico-Funcionales

Criterio de Selección	Descripción	Soluciones CRM ya desarrolladas					Desarrollo a medida para Centenario		
		Gestión y Sistemas	BCTS	Sygnus/Advanced	Gesfor Perú	Mindqube	3DEV	ADEXUS	Innova Soluciones
<b>1.- Aspectos funcionales</b>									
Propósito principal	La solución CRM propuesta cumple con la mayoría de las funcionalidades solicitadas por Centenario de manera estándar y requiere adecuación mínima (personalización) para satisfacer todas las necesidades y requerimientos. Permite la facilidad de uso de la interfaz del Software - amigabilidad para la operatividad de usuario.	4	4	4	4	4	7	6	5
Áreas soportadas	Áreas o funciones de la empresa que son comprendidas y soportadas por la solución CRM propuesta. Grado de cobertura de los requerimientos. Se reflejarán en las diferentes funcionalidades a implementar (Prospectos, Clientes, Contactos, Ventas, Marketing, etc.)	6	6	6	6	6	6	5	4
Adaptabilidad y flexibilidad	Nivel de parametrización en general. Procesos de negocios que serán cubiertos por el Software estándar y procesos de negocios que requerirán parametrización adicional y desarrollo a medida.	4	4	4	4	4	7	7	6
Facilidad de parametrización	La necesidad de un cambio, o la incorporación de un nuevo proceso de negocio, o el mantenimiento de la parametrización en general no es una tarea muy compleja (Grado de dificultad en la parametrización del sistema).	7	5	5	7	6	5	5	5
Facilidad para hacer desarrollos propios	posibilidad de desarrollar aplicaciones sobre el sistema que interactúen por la funcionalidad estándar	4	4	4	4	5	6	6	6
Interacción con otros sistemas	Interfaces estándares que permitan comunicación con otros sistemas o posibilidad de desarrollo de las mismas. Integración de la solución CRM propuesta con el ERP EBS y los otros sistemas de modo que la información del cliente pueda ser actualizada en tiempo real, mientras es compartida y empleada efectivamente a través de toda la empresa.	3	4	4	3	4	7	7	7
Soporte específico de algunos temas	Integración de herramientas e-business (datamart, inteligencia de negocios, workflow)	5	5	5	5	5	5	5	5
Herramientas amigables de reportes para el usuario	Permite el análisis matricial de la información. Herramientas que le permitan al usuario editar sus propios reportes en base a la información almacenada en la solución CRM propuesta.	7	6	6	7	6	7	7	7
Esquemática de la estructura de la empresa	Flexibilidad de las estructuras de datos para adaptarlas a la estructura de la empresa.	7	7	7	7	6	6	6	6
<b>TOTAL</b>	<b>Calificación</b>	<b>47</b>	<b>45</b>	<b>45</b>	<b>47</b>	<b>46</b>	<b>56</b>	<b>54</b>	<b>51</b>
	<b>Ponderación del grupo</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>5</b>
		<b>30%</b>							

Cuadro 7: Evaluación CRM. ASPECTOS FUNCIONALES

Criterio de Selección	Descripción	Soluciones CRM ya desarrolladas					Desarrollo a medida para Centenark		
		Gestión y Sistemas	BCTS	Sygnus/ Advanced	Gesfor Perú	Mindqube	3DEV	ADEXUS	Innova Soluciones
<b>2.- Aspectos técnicos</b>									
Adaptabilidad a la estructura instalada en el cliente	Possibilidad de montar o instalar el CRM en el Hardware que posee el cliente o requiere repotenciar infraestructura	5	8	8	5	8	8	8	8
Distintos ambientes	El CRM gestiona y permite trabajar con una estructura de servidores para desarrollo, pruebas y producción. Posibilidad de tener distintos ambientes de trabajo.	6	7	7	6	8	8	8	8
Multiplataforma	No necesita una plataforma determinada, es posible que se ejecute en vanas plataformas.	7	8	8	7	8	6	6	6
Instalación remota	¿Permite instalación y trabajo del área técnica en forma remota, sin estar en el lugar físico en donde está el servidor?	7	8	8	7	8	6	6	6
Solución Web	Acceso desde cualquier lugar - desde sedes centrales hasta locaciones remotas y trabajadores móviles.	8	8	8	8	8	8	8	8
Herramientas y lenguaje de programación	Lenguaje de programación del propio CRM que sirve para adaptar el sistema en las funcionalidad requeridas.	7	8	8	7	8	7	7	7
Flexibilidad para emisión de reportes	Capacidad de producir los reportes que la empresa requiere. Los reportes personalizados pueden ser creados con un mínimo de tiempo y esfuerzo.	6	7	7	6	6	6	6	6
Seguridad	Soporte la configuración de la seguridad por niveles: perfiles, usuarios, grupos, etc.	7	8	8	7	7	6	6	6
Nivel de personalización	Permite el CRM modificar aspectos del sistema. Se tiene la habilidad de crear y modificar campos, pantallas, tablas, vistas, scripts y configuración de la seguridad de manera rápida.	7	7	7	7	8	5	5	5
Resguardo de la información (Backup)	Metodología de Backups y Restore.	7	9	9	7	8	7	7	7
Auditoría	Sistema de auditoría que guarde y permita evaluar accesos al sistema, operaciones realizadas, actualizaciones, con fecha, hora, estación de trabajo y usuario.	7	7	7	7	8	7	7	7
Gestor de configuraciones	Posee herramientas que administran las distintas versiones de los desarrollos y la parametrización.	7	7	7	7	7	7	7	7
Documentación	El CRM posee: documentación, ayuda en línea en el idioma necesario, páginas en Internet para mayor ayuda en línea.	7	7	7	7	7	7	7	7
Documentación técnica	Documentos sobre estructura de la base de datos, programas fuentes (aplicaciones, reportes, procesos, etc.).	7	7	7	7	7	8	8	8
Conectividad externa	Soporta conexiones externas de tipo: Internet, EDI (intercambio electrónico de datos), Accesos remotos.	7	7	7	7	7	8	8	8
Compatibilidad con correo electrónico	Permite la integración con el Outlook	8	7	7	8	8	4	4	4
<b>TOTAL</b>	<b>Calificación</b>	<b>77</b>	<b>81</b>	<b>81</b>	<b>77</b>	<b>81</b>	<b>72</b>	<b>72</b>	<b>72</b>
	<b>Ponderación del grupo</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
		<b>10%</b>							

Cuadro 8: Evaluación CRM, ASPECTOS TECNICOS

Criterio de Selección	Descripción	Soluciones CRM ya desarrolladas					Desarrollo a medida para Centenari		
		Gestión y Sistemas	BCTS	Sygnus/Advanced	Gesfor Perú	Mindqube	3DEV	ADEXUS	Innova Soluciones
<b>3.- Aspectos sobre el proveedor</b>									
Características del proveedor	Solidez del proveedor: evolución histórica, clientes, ganancias, cantidad de empleados.	4	8	6	9	5	9	8	3
Perspectivas de evolución	Perspectivas del proveedor en el mercado deben ser buenas ya que si al proveedor le va mal compraremos un CRM que quedará sin soporte.	5	7	6	9	5	8	8	5
Ubicación	Ubicación de las oficinas. Soporte en la misma ciudad donde se ubican las oficinas.	8	8	8	8	8	8	8	8
Otras Implementaciones	Otros clientes del mismo rubro que usen el CRM, relación de base instalada de clientes con sus respectivos contactos, cantidad de implementaciones efectuadas.	5	6	6	8	5	8	6	4
Experiencia	Experiencia en la implantación de soluciones CRM en general y en la industria de la empresa en particular (rama inmobiliaria).	5	6	7	8	5	8	6	4
Confianza	Grado de confianza que inspira el proveedor a los miembros del equipo evaluador.	5	6	6	9	5	9	7	5
<b>TOTAL</b>	<b>Calificación</b>	<b>32</b>	<b>41</b>	<b>39</b>	<b>51</b>	<b>33</b>	<b>50</b>	<b>43</b>	<b>29</b>
	<b>Ponderación del grupo</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>5</b>

Cuadro 9: Evaluación CRM, ASPECTOS SOBRE EL PROVEEDOR

Criterio de Selección	Descripción	Soluciones CRM ya desarrolladas					Desarrollo a medida para Centenario		
		Gestión y Sistemas	BCTS	Sygnus/Advanced	Gesfor Perú	Mindqube	3DEV	ADEXUS	Innova Soluciones
<b>4.- Aspectos sobre el servicio</b>									
Servicio de implementación	Libertad para realizar la implementación con el proveedor o con una consultora. Existencia de alguna ventaja de implementar directo con el proveedor del CRM.	4	6	7	8	8	8	7	5
Alcance de la implementación en caso de hacerla con el proveedor	Instalación, Adaptación / parametrización, Capacitación técnica, Capacitación a usuarios, Desarrollos a medida, Mantenimiento.	5	6	7	9	8	8	7	5
Metodología de implementación	Existencia de una metodología de implementación. Experiencias previas.	5	6	6	8	8	9	8	6
Tipo de implementación	Estrategia propuesta por el proveedor para la implementación.	4	5	6	8	8	8	6	4
Tiempo estimado de implementación	Tiempo estimado de implementación estándar.	7	6	6	9	10	9	7	5
Grado de participación en la implementación	Usuarios requeridos para soportar la implementación. Transferencia del Know-how a los usuarios.	8	8	8	8	8	8	8	8
Garantía de correcta instalación del producto	Problemas que estarían cubiertos por el proveedor y casos de los cuales el proveedor no se haría responsable. Alcance de la garantía en tiempo, en aspectos funcionales y técnicos.	8	8	8	8	8	9	7	5
Upgrade	Cada cuanto tiempo sacan una versión al mercado. Tener en cuenta si se tiene que migrar obligatoriamente a la nueva versión o el salir al mercado. De no ser así, cuanto tiempo el proveedor soporta las versiones más antiguas.	7	7	7	7	7	6	6	6
Licencia	Alcance de la licencia. Incluye el soporte post venta. Alcance del soporte.	6	8	8	7	8	9	9	9
Soporte	Posee repositorio de problemas y soluciones para analistas del CRM. El repositorio es accesible por Internet. Existe un helpdesk para problemas no reportados en el repositorio con un tiempo de respuesta aceptable y atención las 24 horas.	6	7	7	6	7	8	8	8
<b>TOTAL</b>	<b>Calificación</b>	<b>56</b>	<b>61</b>	<b>63</b>	<b>70</b>	<b>72</b>	<b>74</b>	<b>66</b>	<b>56</b>
	<b>Ponderación del grupo</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>5</b>
		<b>10%</b>							

Cuadro 10: Evaluación CRM. ASPECTOS SOBRE EL SERVICIO

Criterio de Selección	Descripción	Soluciones CRM ya desarrolladas					Desarrollo a medida para Centenario		
		Gestión y Sistemas	BCTS	Sygnus/Advanced	Gesfor Perú	Mindqube	3DEV	ADEXUS	Innova Soluciones
<b>5.- Aspectos económicos</b>									
Costo del CRM	En función del presupuesto que se tiene y de los otros presupuestos recibidos. Evaluación del costo del sistema.	6	3	3	6	8	7	5	4
Costo del Hardware	En función de los requerimientos de Hardware y de lo que ya posee la empresa. Evaluación del costo que implica adquirir el equipamiento necesario para el CRM.	5	8	8	5	9	8	8	8
Licencias	Como se pagan las licencias, por única vez al momento de la compra, o cuando ya se implementa o una vez por año?, o en la modalidad de On Demand, o en la modalidad On Premise.	5	8	8	5	9	7	7	7
Método de Precio	Como cobra el proveedor del ERP, por cantidad de usuarios, o por módulos activos o posibilidad de armar paquetes corporativos.	7	7	7	7	9	8	8	8
Financiación	Existen políticas de financiación.	0	0	0	0	0	0	0	0
Contratos	Tipos de contratos que manejan para revisión con el área Legal.	0	0	0	0	0	0	0	0
Costos adicionales	Nivel de adaptaciones y/o personalizaciones.	4	3	3	4	5	7	7	7
Costo de capacitación	Costo estimado en capacitación	0	0	0	0	0	0	0	0
Costo de implementación	Costo estimado de consultoría	8	4	3	6	9	8	5	3
Costo de interfaces	Costo estimado de consultoría, programadores y recursos.	5	3	3	6	3	6	6	6
Upgrade	Costo del Upgrade. Se deben comprar nuevas licencias del EBS?	0	0	0	0	0	0	0	0
Paquete	Existe algún convenio entre el proveedor del CRM, el de consultoría y el de Hardware de manera de adquirir algún paquete de los tres productos juntos. De existir, evaluar los beneficios técnicos y económicos.	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>Calificación</b>	<b>24</b>	<b>17</b>	<b>16</b>	<b>23</b>	<b>26</b>	<b>29</b>	<b>26</b>	<b>24</b>
	<b>Ponderación del grupo</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>
		<b>20%</b>							

Cuadro 11: Evaluación CRM. ASPECTOS ECONOMICOS<sup>7</sup>

7 Ver

ANEXOS:

Coste Comparativo para proveedores evaluados

Criterio de Selección	Descripción	Soluciones CRM ya desarrolladas					Desarrollo a medida para Centenario		
		Gestión y Sistemas	BCTS	Sygnus/Advanced	Gesfor Perú	Mindqube	3DEV	ADEXUS	Innova Soluciones
<b>6.- Aspectos estratégicos</b>									
Plan estratégico de la empresa	Proyectos de negocio de la empresa que deban ser soportados por el CRM con el fin de verificar si pueden ser cubiertos.								
Perspectivas de crecimiento	Si se incrementa las operaciones con clientes el CRM podrá soportar el volumen de crecimiento sin comprometer la performance del sistema.								
Nuevos proyectos en mira	Incorporar actividades de CRM, apertura de nuevas sucursales o oficinas. Verificar que la futura estructura sea soportada tanto a nivel de hardware como de estructura funcional - lógica dentro del sistema.								
Estimación de necesidad de información futura	Futuros negocios, nuevos proyectos.								
Evaluación del horizonte temporal	Evaluar objetivos a corto y mediano plazo. Adquirir una herramienta en una versión que no se vuelva obsoleta en poco tiempo.								
Prever reestructuración de personal	Cantidad de usuarios que se conectan al CRM. Si se requiere reducir o ampliar usuarios considerar el número óptimo de usuarios.								
Mudanzas	El CRM soporta el trabajo descentralizado?. Si la empresa planea mudar sus oficinas contemplar la posibilidad que las oficinas del proveedor no estén cerca y si da soporte remoto.								
<b>TOTAL</b>	<b>Ponderación del grupo</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Cuadro 12: Evaluación CRM. ASPECTOS ESTRATEGICOS

### 3.4.2.1. Calificación de las Consultoras

Criterio de Selección	Descripción	Soluciones CRM ya desarrolladas					Desarrollo a medida para Centenario		
		Gestión y Sistemas	BCTS	Sygnus/Advanced	Gesfor Perú	Mindqube	3DEV	ADEXUS	Innova Soluciones
<b>1.- Aspectos generales</b>									
Solidez del proveedor		5	7	6	8	5	8	7	4
Soporte en el país		8	7	7	8	6	8	8	6
Cantidad de implemenaciones		4	5	5	7	5	8	8	4
Calidad de implementaciones		4	6	6	8	5	8	7	4
Evolución histórica del proveedor		3	7	6	8	4	8	8	3
Perspectiva de evolución futura		4	6	6	8	6	8	8	4
Metodología de implementación		7	6	6	9	5	8	9	4
Compromiso en tiempo y forma		5	5	5	6	8	7	6	3
<b>TOTAL</b>	<b>Ponderación del grupo</b>	<b>40</b>	<b>49</b>	<b>47</b>	<b>62</b>	<b>44</b>	<b>63</b>	<b>61</b>	<b>32</b>
		<b>5</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>4</b>
		<b>40%</b>							

Cuadro 13: Evaluación Proveedor. ASPECTOS GENERALES

<b>2.- Aspectos económicos</b>									
Costo hora									
Costo total									
<b>TOTAL</b>	<b>Ponderación del grupo</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
		<b>60%</b>							

Cuadro 14: Evaluación Proveedores. ASPECTOS ECONOMICOS

### 3.4.3. Resumen de Evaluación de Aspectos Técnico-Económico-Funcionales

Criterio de Selección	Descripción	Soluciones CRM ya desarrolladas					Desarrollo a medida para Centenari		
		Gestión y Sistemas	BCTS	Sygnus/Advanced	Gesfor Perú	Mindqube	3DEV	ADEXUS	Innova Soluciones
<b>1.- Aspectos funcionales</b>									
1. Aspectos funcionales	30%	6	5	5	6	5	6	6	5
2. Aspectos técnicos	10%	4	5	5	4	5	4	4	4
3. Aspectos sobre el proveedor	10%	5	6	7	8	5	8	7	5
4. Aspectos sobre el servicio	10%	5	6	6	7	7	7	6	5
5. Aspectos económicos	20%	3	3	2	3	4	4	3	2
6. Aspectos de la consultoría	20%	5	6	6	8	5	8	7	7
		<b>28</b>	<b>31</b>	<b>31</b>	<b>36</b>	<b>31</b>	<b>37</b>	<b>33</b>	<b>28</b>
	<b>Calificación</b>	<b>4,67</b>	<b>5,17</b>	<b>5,17</b>	<b>6,00</b>	<b>5,17</b>	<b>6,17</b>	<b>5,50</b>	<b>4,67</b>

Cuadro 15: Resumen Ponderación Criterios Generales de Selección

### 3.4.4. Resumen de Evaluación Final

Resumen de Calificación Final									
		Soluciones CRM ya desarrolladas					Desarrollo a medida		
Grupos de Resultados		Gestión y Sistemas	BCTS	Sygnus / Advanced	Gesfor Perú	Mindqube	3DEV	ADEXUS	Innova Soluciones
<b>Resumen Criterios Generales de Selección</b>	<b>60%</b>	4.67	5.17	5.17	6.00	5.17	6.17	5.50	4.67
<b>Aspectos Técnico-Económico-Funcionales</b>	<b>40%</b>	5.00	6.00	6.00	6.00	6.00	7.00	6.00	6.00
<b>Calificación Final</b>		<b>4.80</b>	<b>5.50</b>	<b>5.50</b>	<b>6.00</b>	<b>5.50</b>	<b>6.50</b>	<b>5.70</b>	<b>5.20</b>

Cuadro 16. Resumen de Evaluación Final

Podemos concluir que según las calificaciones: El resumen final de la evaluación define la solución elegida con ponderado general de puntuación de 6.50: **DESARROLLO DE MEDIDA, con el proveedor 3DEV.**

### 3.5. DESARROLLO DE SOLUCIÓN ELEGIDA

El resumen de la evaluación define la solución elegida: DESARROLLO DE MEDIDA, con el proveedor 3DEV.

#### 3.5.1. Requerimientos del Negocio

La solución CRM debe dar soporte a las siguientes necesidades:

Tabla 1: Necesidades del Negocio

N°	Necesidades del Negocio
1	Integración de la central telefónica con el sistema CRM
2	Permite interface con el módulo de Venta a Plazos (módulo integrado al ERP Oracle EBS)
3	Actualización en línea de CRM integrado al Oracle (vistas)
4	Seguimiento de prospectos (llamadas, visitas, cotizaciones, reservas, compras)
5	Asignación automática de prospectos a vendedores
6	Programación manual de fechas de llamadas a realizar
7	Generación automática de reporte diario de prospectos por llamar
8	Visualización del estado de los prospectos
9	Búsqueda por filtro
10	Inclusión de listas desplegadas de campos de registro en el CRM
11	Recepción y respuesta de correos a través del CRM
12	Guía de información para el Call Center
13	Plataforma flexible (permite ampliar el alcance del proyecto)
14	Reportes exportables al Excel
15	Post venta de clientes
16	Calendario de vacaciones de vendedores
17	<u>Reportes:</u>
17,1	Historial de correos
17,2	Seguimiento de llamadas por vendedor
17,3	Información registrada por Call Center
17,4	Motivos por los cuales no se concretó la venta
17,5	Eficiencia del seguimiento de llamadas por vendedor y tiempos

### 3.5.2. Flujos de la Solución

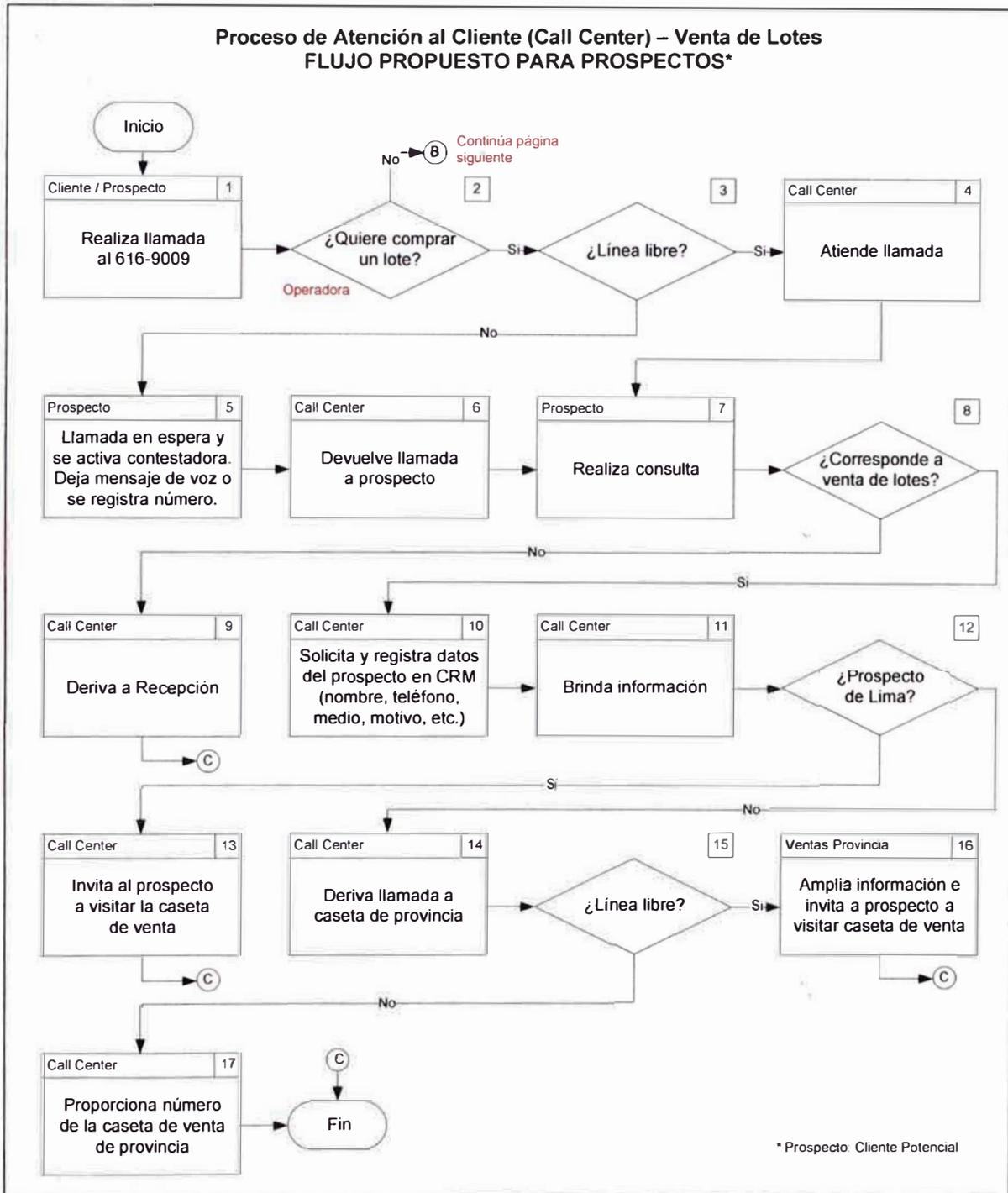


Ilustración 13: Proceso de Atención al Cliente (Call Center) - Venta de Lotes

**Proceso de Atención al Cliente (Call Center) – Venta de Lotes  
FLUJO PROPUESTO PARA CLIENTES\***

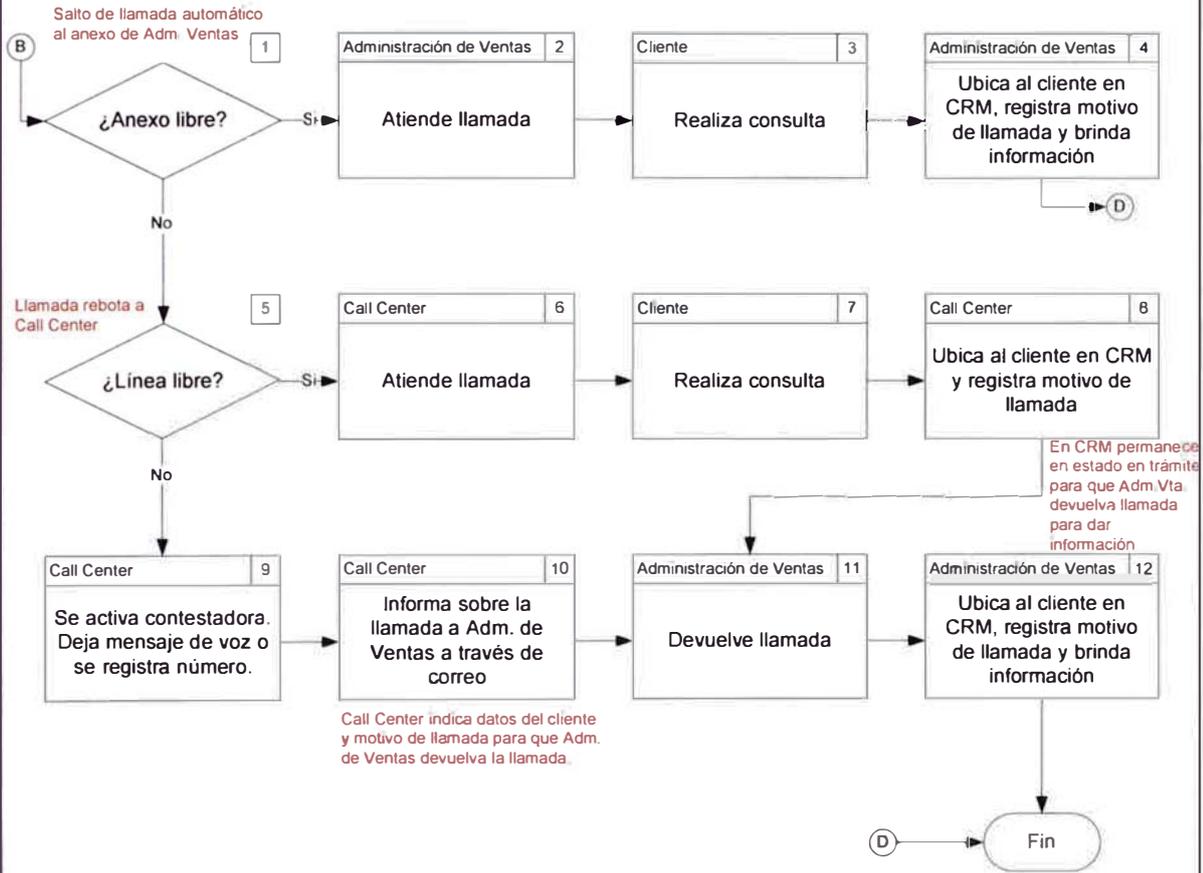
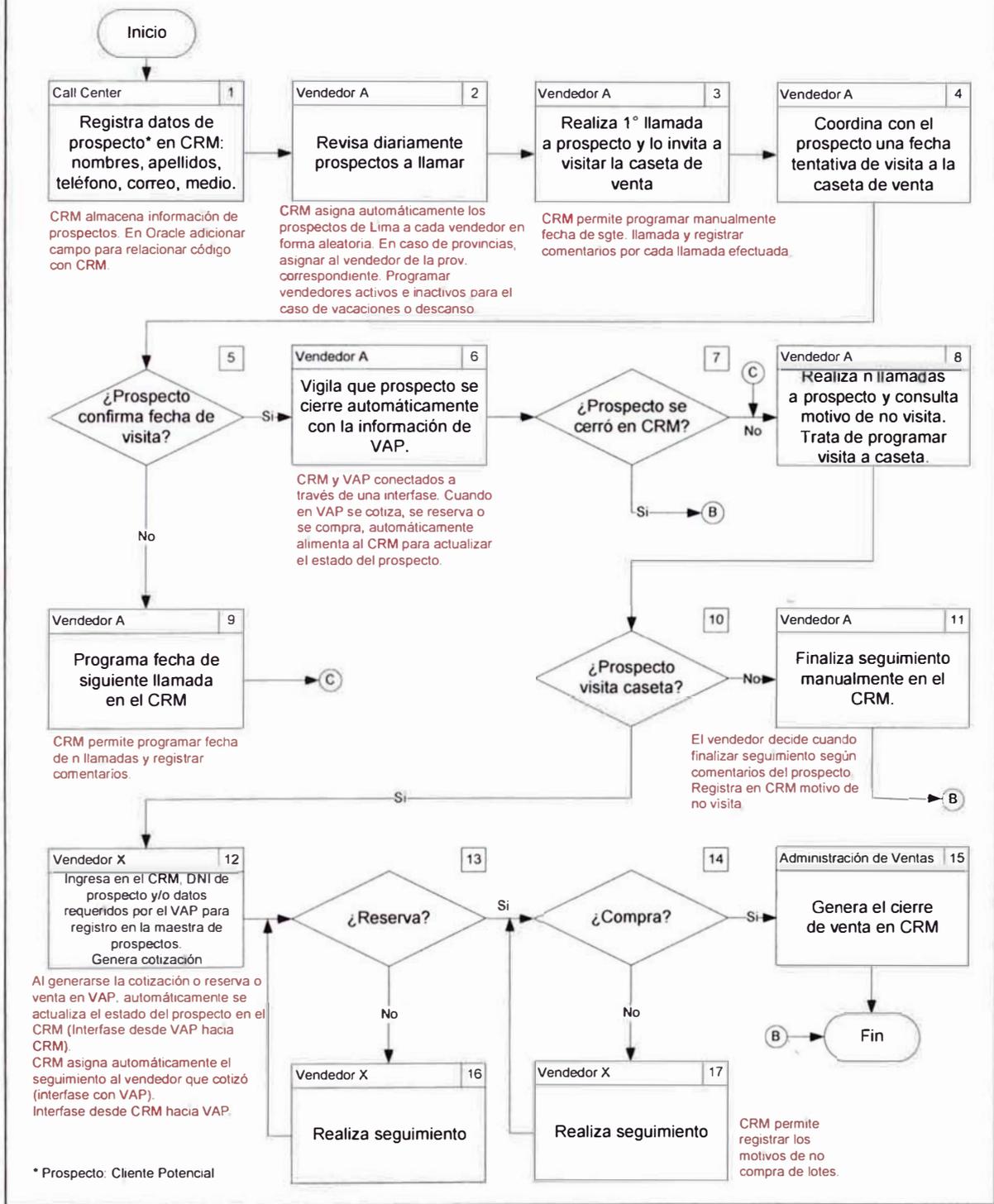


Ilustración 14: Proceso de Atención al Cliente (Call Center) - Venta de Lotes

**Proceso de Seguimiento de Prospectos ingresados por el Call Center  
FLUJO PROPUESTO**



**Ilustración 15: Proceso de Seguimiento de Prospectos ingresados por el Call Center**

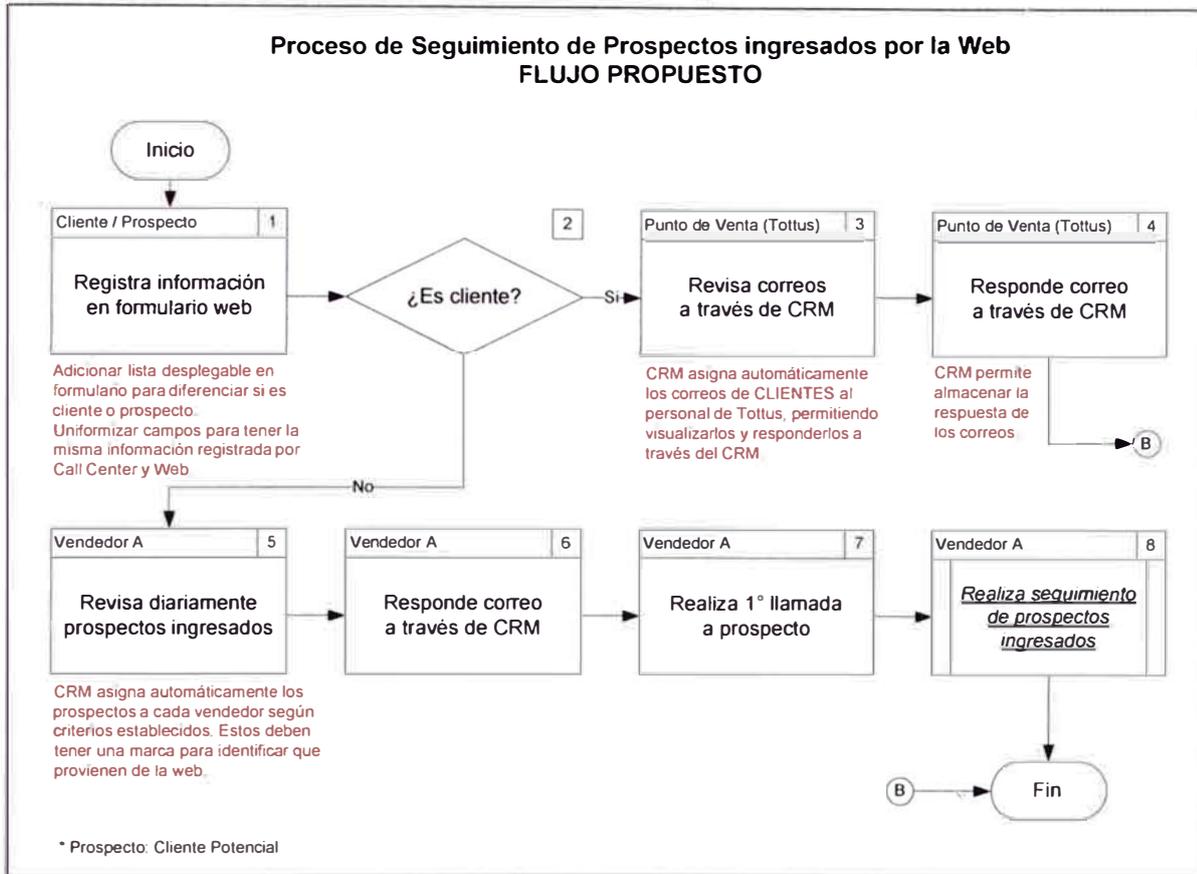


Ilustración 16: Proceso de Seguimiento de Prospectos ingresados por la Web

### 3.5.3. Módulos de la Solución

Componente CRM que apoya al Proyecto	Descripción General	Prioridad	Nombre del Responsable
Módulo de Atención al Prospecto (Call Center) - Venta de Lotes	Módulo que da atención a los potenciales clientes. Inicia por el Call Center y continúa hacia la recepción y registro de los datos necesario para el seguimiento.	Alta	Jefe de Ventas
Módulo de Atención al Cliente (Call Center) - Venta de Lotes	Brinda atención al cliente existente en base de datos. Registra consulta o reclamo y delega gestión a atención al cliente o vendedor.	Alta	Jefe de Ventas
Módulo de Seguimiento de Prospectos ingresados por el Call Center	Procesa los requerimientos de los potenciales clientes que fueron registrados vía Call Center. Se deriva al modulo de Ventas (VAP-Venta a Plazos).	Alta	Jefe de Ventas
Módulo de Seguimiento de Prospectos ingresados por la Web	Procesa los requerimientos de los potenciales clientes que fueron registrados vía la Página Web corporativa. Se deriva al modulo de Ventas (VAP-Venta a Plazos).	Alta	Jefe de Ventas

### 3.5.1. Arquitectura de la Solución

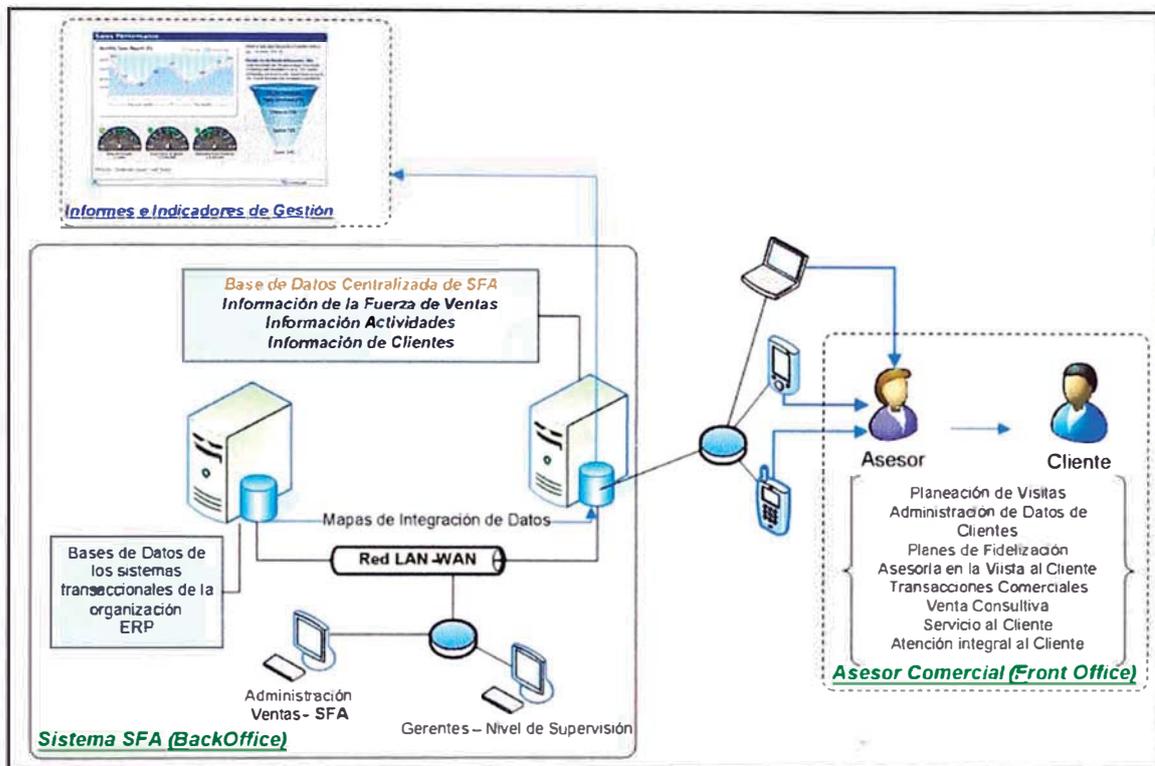


Ilustración 17: Arquitectura de la Solución

### 3.5.2. Etapas del Proyecto: Solución CRM a medida

El desarrollo de la solución CRM a medida presenta 04 etapas:

a) **Análisis y Diseño:**

Etapa en la cual se analiza el proceso, a fin de incorporar todas las funcionalidades necesarias. Se requiere conformar un comité del proyecto, conformado por usuarios claves y técnicos informáticos. Los que tomarán las decisiones de diseño y procedimientos de funcionamiento del sistema.

b) **Desarrollo:**

Etapa de codificación de la aplicación, a fin de que permita las funcionalidades definidas en el análisis y diseño.

c) **Pruebas:**

Etapa de realización de pruebas funcionales con los usuarios. Se realiza la prueba de los módulos y las correcciones respectivas.

**d) Implementación:**

Etapa de implementación de la solución CRM que comprende dos tareas: instalación del Software de Base, configuración de usuarios y puesta en marcha; y la instalación, configuración y puesta en marcha CRM.

**e) Capacitación:**

Etapa de enseñanza y preparación de los usuarios, a fin de que puedan operar el sistema.

### 3.5.3. Cronograma estimado de ejecución

Duración estimada: 2.5 meses

CRONOGRAMA SOLUCIÓN CRM	PROYECTO	SEMANAS									
		Enero 1° Semana	Enero 2° Semana	Enero 3° Semana	Enero 4° Semana	Febrero 1° Semana	Febrero 2° Semana	Febrero 3° Semana	Febrero 4° Semana	Marzo 1° Semana	Marzo 2° Semana
<b>Etapa 1 Análisis y Diseño</b>											
Análisis elementos Proyecto CRM		x									
Análisis y Casos de Uso		x	x								
Diseño de Módulos		X	X								
Diseño de Base de datos		X	X								
<b>Etapa 2 Desarrollo</b>											
Desarrollo Modulo 1				x	x						
Desarrollo Modulo 2				x	x						
Desarrollo Modulo 3					x	x					
Desarrollo Modulo 4					x	x					
<b>Etapa 3 Prueba</b>											
Prueba de Módulos							X				
Retroalimentación								X	X		
<b>Etapa 4 Implementación</b>											
Implementación software en Servidor										x	X
Implementación software en cada PC											X
<b>Fase 5 Capacitación</b>											
Capacitación administrador base de datos										x	X
Capacitación Operadores Técnicos										x	X
<b>Seguimiento</b>											
Reuniones de Seguimiento			x	x				x		x	X

Cuadro 17: Cronograma estimado del Proyecto CRM

### 3.6. RESULTADOS ESPERADOS

Los resultados esperados de la implementación CRM a realizar por el proveedor elegido deben reflejar el siguiente modelo esperado CRM.

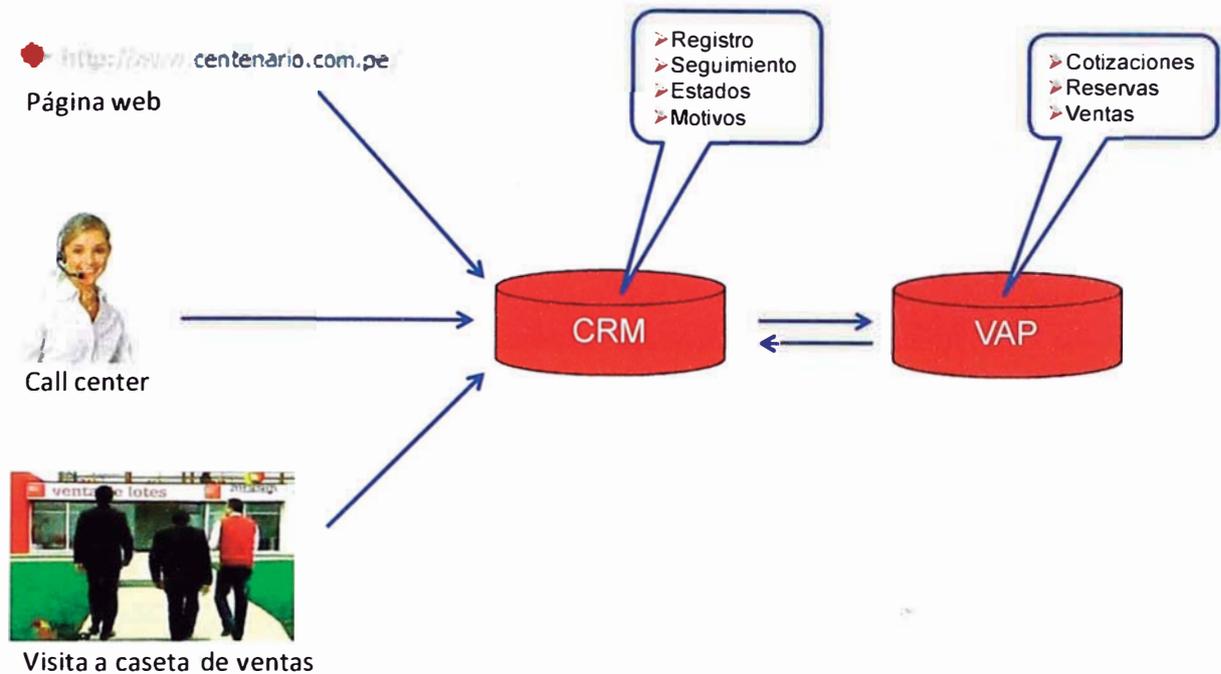


Ilustración 18: Esquema de Solución CRM a medida

Del mismo modo se esperan los siguientes beneficios esperados:

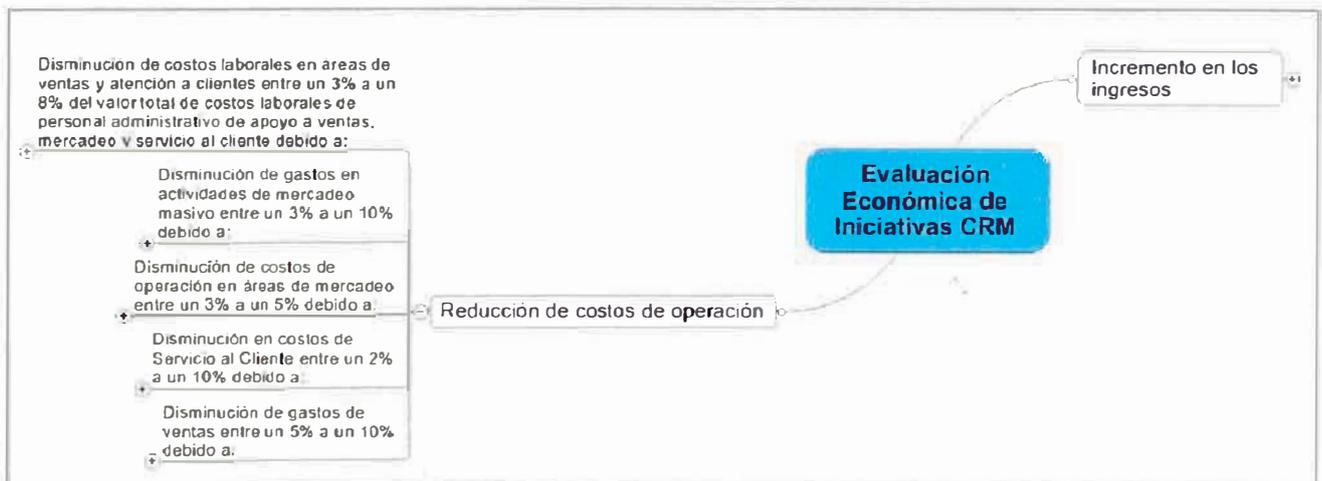


Ilustración 19: Mapa Conceptual Beneficios Esperados

## CAPÍTULO IV RESULTADOS

### 4.1. EVALUACION COSTO-BENEFICIO

Se ha utilizado un modelo de análisis de Retorno de la Inversión (ROI) para evaluar la viabilidad financiera del proyecto al interior de la organización. Los elementos que se han tenido en cuenta son<sup>8</sup>:

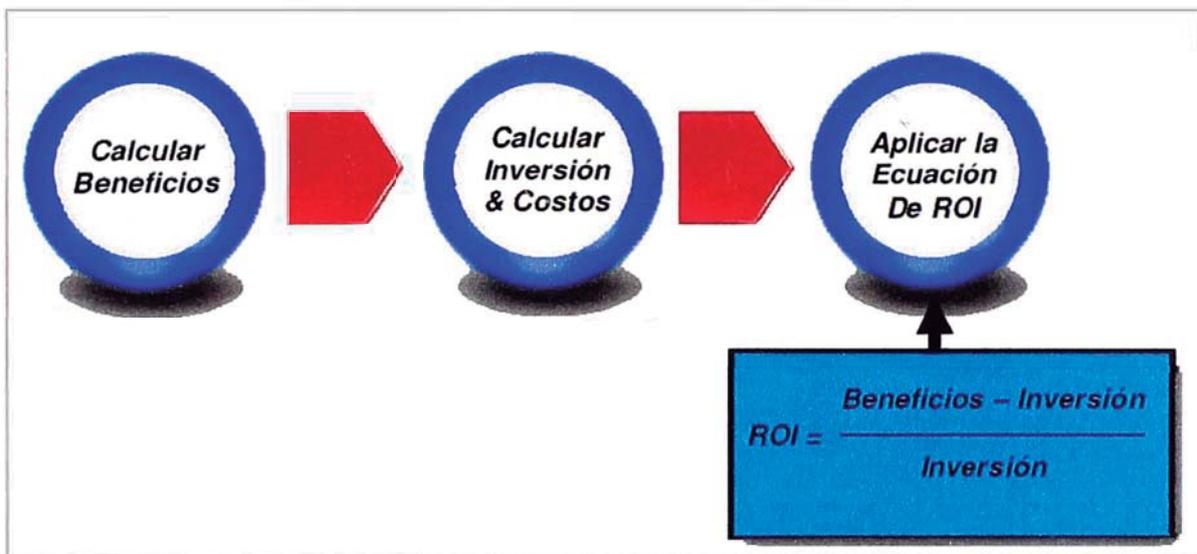


Ilustración 20: Elementos de la Evaluación financiera de la Inversión

<sup>8</sup> (www.ingenieriasimple.com, 2011)

#### 4.1.1. Inversión por Implementación

En el siguiente cuadro se relacionan las cifras de inversión proyectada para la implantación CRM:

Inversión requerida para el proyecto				
Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
<b>Personal</b>				
<b>Fase de planeación</b>				
Valor asignación de Gerente de Proyecto	S/. 30,000.00			
Valor de asignación de Grupo de Usuario	S/. 21,500.00			
Contratación de Asesoría / Consultoría	S/. 45,000.00			
<b>Fase de Ejecución</b>				
Grupo de trabajo de adecuación de procesos		S/. 161,250.00	S/. 32,250.00	S/. 8,062.00
Costo sensibilización a Fuerza de Ventas		S/. 80,000.00	S/. 16,000.00	S/. 8,000.00
Costo de ajustes a planta de personal		S/. 45,000.00	S/. 45,000.00	S/. 45,000.00
Costo de entrenamiento en uso de tecnología		S/. 80,000.00	S/. 16,000.00	S/. 8,000.00
Gastos de Personal dedicado al proyecto		S/. 600,000.00	S/. 86,000.00	S/. 21,500.00
<b>Tecnología</b>				
Proceso de evaluación y selección		S/. 18,000.00	S/. -	S/. -
Compra de licencias de software		S/. 100,000.00	S/. 100,000.00	S/. 100,000.00
valor de Servicios profesionales asesoría en infraestructura		S/. 80,000.00	S/. 16,000.00	S/. 5,000.00
Valor de soporte y mantenimiento anual de software		S/. 20,000.00	S/. 20,000.00	S/. 20,000.00
Compra de equipos (PC's, dispositivos móviles, servidores)		S/. 60,000.00	S/. 12,000.00	S/. 6,000.00
Costo de servicios de comunicaciones		S/. 30,000.00	S/. 33,000.00	S/. 36,000.00
<b>Datos</b>				
Servicios de depuración de datos		S/. 20,000.00	S/. 6,000.00	S/. 2,000.00
Digitación de información complementaria		S/. 5,000.00	S/. 1,000.00	S/. 1,000.00
<b>Total de Inversión</b>	<b>S/. 96,500.00</b>	<b>S/. 1,299,250.00</b>	<b>S/. 383,250.00</b>	<b>S/. 260,562.00</b>

Cuadro 18: Inversión requerida para el proyecto

#### 4.1.2. Beneficios de Implementación

De acuerdo con el análisis desarrollado al interior de la empresa, se han identificado y cuantificado los siguientes beneficios:

##### 4.1.2.1. Beneficios Tangibles

###### 4.1.2.1.1. Ahorros Administrativos

Los beneficios tangibles por reducción de costos se obtienen mediante la diferencia de los costos actuales versus los costos propuestos. Los costos actuales corresponden a la Gestión de la Gerencia Comercial, contabilidad, finanzas, recursos humanos.

Para el cálculo de los costos propuestos se ha contemplado la reducción de personal en cuatro (4) personas en la fuerza de ventas y dos (2) personas en la central telefónica. El cálculo del beneficio se muestra en el cuadro 18.

	<b>Costos Anuales Actuales</b>	<b>Costos Anuales Propuestos</b>	<b>Beneficios Tangibles</b>
<b>Remuneración y Beneficio</b>			
Rem. Y Benef. Administrativos y empleados	S/. 728,000.00	S/. 672,000.00	S/. 56,000.00
Rem. Y Benef. Fuerza de Ventas	S/. 1,484,000.00	S/. 1,187,200.00	S/. 296,800.00
Rem. Y Benef. Central telefónica	S/. 179,200.00	S/. 89,600.00	S/. 89,600.00
<b>Total de remuneración y beneficios</b>	<b>S/. 2,391,200.00</b>	<b>S/. 1,948,800.00</b>	<b>S/. 442,400.00</b>

Cuadro 19. Cálculo de Beneficios - Ahorros Administrativos

###### 4.1.2.1.2. Incrementos en las ventas

Debido a la disminución del tiempo dedicado a la prospección manual de los clientes el personal administrativo comercial, la fuerza de ventas y la centros de atención al cliente dedica más tiempo en esfuerzo de ventas. Por lo tanto se proyecta un incremento en el número de lotes de terreno vendidos en los siguientes 3 años.

<b>Impacto por tiempo dedicado a ventas</b>			
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
Incremento Unidades Vendidas	150	40	15
Precio unitario	S/. 40,000.00	S/. 41,500.00	S/. 43,000.00
<b>Total Ventas</b>	S/. 6,000,000.00	S/. 1,660,000.00	S/. 645,000.00

Cuadro 20. Impacto por tiempo dedicado a Ventas

<b>Impacto por mejor calidad de proceso</b>			
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
Incremento Unidades Vendidas	75	20	8
Precio unitario	S/. 40,000.00	S/. 41,500.00	S/. 43,000.00
<b>Total Ventas</b>	S/. 3,000,000.00	S/. 830,000.00	S/. 322,500.00

Cuadro 21. Impacto por mejor calidad de proceso.

<b>Impacto por mejor servicio</b>			
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
Incremento Unidades Vendidas	38	10	4
Precio unitario	S/. 40,000.00	S/. 41,500.00	S/. 43,000.00
<b>Total Ventas</b>	S/. 1,500,000.00	S/. 415,000.00	S/. 161,250.00

Cuadro 22. Impacto por mejor servicio.

#### 4.1.2.2. Beneficios Intangibles

- Mejora del planeamiento y la toma de decisiones en el seguimiento de potenciales clientes y prospectos.
- Mantener información confiable sobre la gestión comercial para la toma de decisiones estratégicas.
- Disminución del tiempo que toma en que la gerencia obtenga información concreta de su interés.

<b>Beneficios obtenidos de la Implementación SFA</b>			
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
<b>Ahorros Administrativos</b>			
Reduccion de personal y remuneraciones	S/. 442,400.00	S/. -	S/. -
<b>Incremento en las Ventas</b>			
Impacto por tiempo dedicado a ventas	S/. 6,000,000.00	S/. 1,660,000.00	S/. 645,000.00
Impacto por mejor calidad de proceso	S/. 3,000,000.00	S/. 830,000.00	S/. 322,500.00
<b>Incremento en la satisfaccion de los clientes</b>			
Impacto por mejor servicio	S/. 1,500,000.00	S/. 415,000.00	S/. 161,250.00
<b>Total de Beneficios Obtenidos</b>	<b>S/. 10,942,400.00</b>	<b>S/. 2,905,000.00</b>	<b>S/. 1,128,750.00</b>

Cuadro 23: Beneficios obtenidos de la Implementación SFA

### 4.1.3. Análisis Costo-Beneficio (Retorno de la Inversión-ROI)

#### Cálculo del Valor Actual Neto (VAN)

La fórmula que nos permite calcular el Valor Actual Neto es:

$$VAN = -A + \sum_{n=1}^N \frac{Q_n}{(1+i)^n}$$

Donde:

$Q_n$  representa los Flujos de Fondos o Caja.

$A$  Es el valor del desembolso inicial de la inversión.

$N$  es el número de periodos considerado, número de años.

El tipo de interés es  $i = 15\%$ , según datos de la empresa

Si la  $VAN > 0$  el proyecto es rentable,

#### Cálculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR)

La tasa interna de retorno o tasa interna de rentabilidad (TIR) de una inversión, está definida como la tasa de interés con la cual el valor actual neto o valor presente neto (VAN o VPN) es igual a cero. El VAN o VPN es calculado a partir del flujo de caja anual, trasladando todas las cantidades futuras al presente.

Es la tasa de descuento que iguala el valor actual de los gastos con el valor futuro de los ingresos previstos, se utiliza para decidir sobre la aceptación o rechazo de un proyecto de inversión. Para ello, la TIR se compara con una tasa mínima o tasa de corte, normalmente la tasa de rentabilidad libre de riesgo.

$$VAN = -I + \sum_{i=1}^N \frac{Q_i}{(1+TIR)^i} = 0$$

Donde  $Q_i$  es el Flujo de Fondos o Caja en el periodo  $i$ .

Finalmente y a partir de la información recogida sobre la inversión realizada en el proyecto se presenta el cuadro 20 con los datos del VAN, el TIR y el ROI del proyecto de implementación SFA.

Evaluacion Financiera del Proyecto				
	Año			
	0	1	2	3
<b>Valor de la Inversion</b>	S/. -96,500.00	S/. -1,299,250.00	S/. -383,250.00	S/. -260,562.00
<b>Beneficios de la Implementacion de SFA</b>				
Beneficios Obtenidos de la Implementacion de SFA	S/. -	S/. 10,942,400.00	S/. 2,905,000.00	S/. 1,128,750.00
<b>Total Ahorros</b>	S/. -	S/. 10,942,400.00	S/. 2,905,000.00	S/. 1,128,750.00
<b>Flujo de Caja del Proyecto</b>	S/. -96,500.00	S/. 9,643,150.00	S/. 2,521,750.00	S/. 868,188.00
Total Inversion	S/. -96,500.00	S/. -1,299,250.00	S/. -383,250.00	S/. -260,562.00
Total Ahorros	S/. -	S/. 10,942,400.00	S/. 2,905,000.00	S/. 1,128,750.00
<b>Valor Presente Neto Total</b>	S/. 11,406,373.40			
<b>Valor Presente Neto Inversiones</b>	S/. -1,790,135.99			
<b>Valor presente Neto Beneficios</b>	S/. 13,196,509.39			
<b>TIR para cada año</b>		9892.90%	9918.98%	9919.07%
<b>ROI</b>	<b>0.00%</b>	<b>742.21%</b>	<b>723.03%</b>	<b>670.75%</b>

Cuadro 24: Análisis del Retorno de la Inversión de la Iniciativa CRM

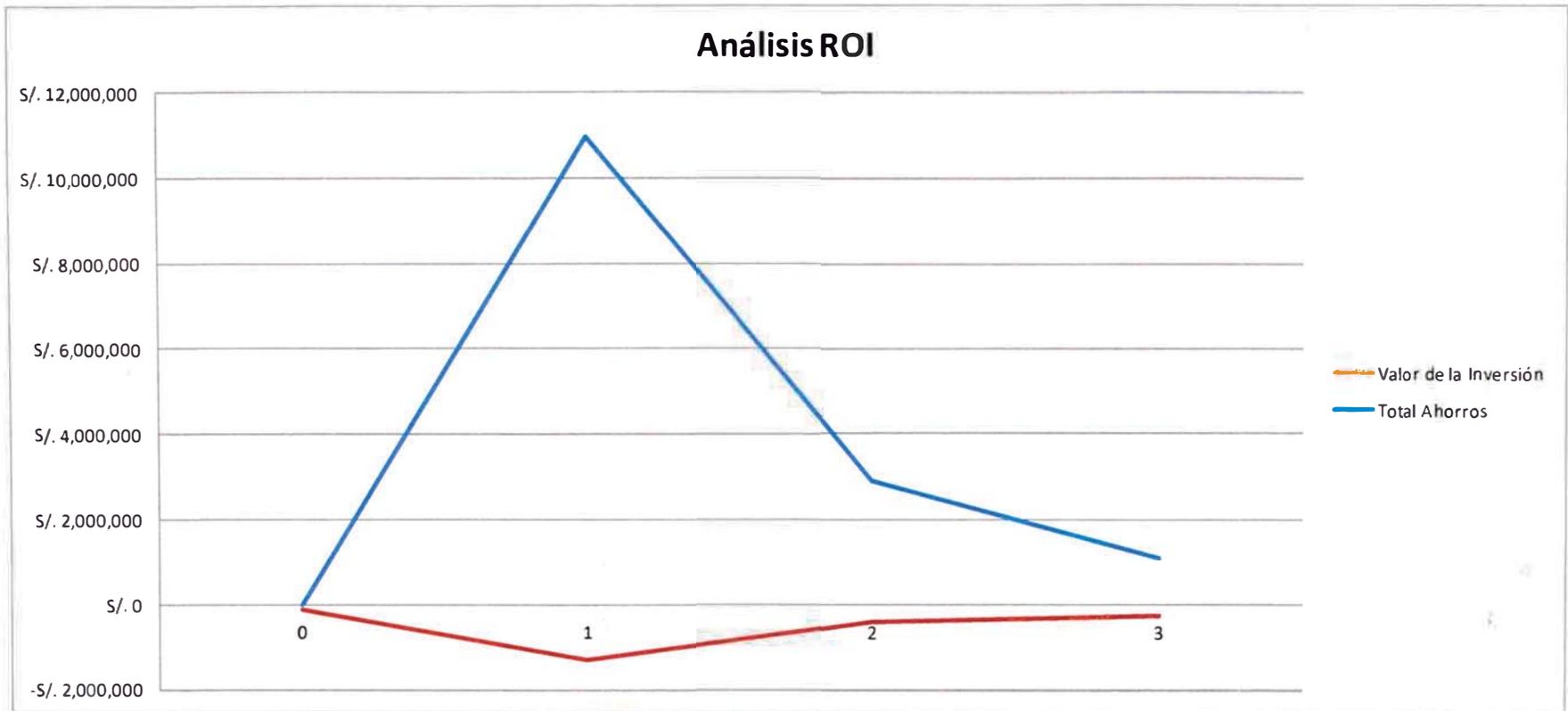


Gráfico 5: Análisis ROI

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez analizada la necesidad y posibilidad de emprender una iniciativa de CRM al interior de la inmobiliaria, se plantean las siguientes conclusiones y recomendaciones a la alta dirección de la empresa:

### CONCLUSIONES

- Es importante mencionar que un CRM no es un software, es una estrategia de negocio. Además, para implementar un CRM no es necesario contar con un software especializado del mismo, es suficiente con un Excel, Access o también mediante el uso de agendas o archivos que se encuentren en constante actualización general de modo que nos permita integrar toda la información de los clientes (ERP) y poder hacer una correcta segmentación de clientes.
- Así mismo al contar con la información de los clientes potenciales podemos lograr que dicha información sea una ventaja competitiva ante la competencia y que nos permitirá tomar decisiones adecuadas y estos nos darán buenas utilidades a mediano plazo.
- Además si queremos que nuestra empresa tenga éxito al implementar esta estrategia de negocio recordar: “Sí primero no convences e involucras a toda la empresa cambiando incluso la cultura de ésta, el camino va a ser arduo y largo, con grandes posibilidades de fracasar en el intento”. Para lograr esto es tiene que realizar un estudio de todas las posibles soluciones que permiten aplicar esta estrategia en una empresa y así adquirir el que más se adecua a la misma.
- La implantación de la filosofía del CRM en una empresa es un proceso largo y empieza en el momento que se decide cambiar la estrategia de negocio y hacerlo girar alrededor del cliente, porque nuestro objetivo deseado es: Gestión eficiente de clientes y prospectos de cliente.

- Con la implementación y el uso de CRM las organizaciones pueden conservar y conseguir más clientes, y de esa manera permanecer en el mercado competitivo que estamos viviendo.
- SFA es un sistema de información que se implementa para apoyar la mejora en los procesos comerciales o específicamente, el ciclo de venta. Debido a que es un sistema que involucra tecnología, debe estar presente en su implementación el área de sistemas, pero debido a que lo que afecta son los procesos comerciales, el proyecto como tal debe ser liderado por el Área de Ventas.

## **RECOMENDACIONES**

- Dentro del proceso de implementación del proyecto CRM se debe realizar la especificación exacta de la infraestructura con la que se cuenta, proceso de desarrollo, equipo de trabajo, capacitación a usuarios, etc.
- Promover mediante talleres y charlas la importancia del CRM y resaltar el hecho de que es necesario planificar y analizar un proceso organizacional integral y no imitado solamente al desarrollo de las herramientas informáticas.
- Implantar la estrategia CRM y sus herramientas informáticas en todas las áreas de la empresa con la finalidad de un éxito conjunto y de ese modo evitar que cada área implante su propio plan.
- Asignar el liderazgo del proyecto CRM al el área de Ventas apoyado por las áreas de tecnología y sistemas, planeamiento y gestión de procesos.

## **GLOSARIO DE TÉRMINOS**

### **Back Office Solution**

Aplicaciones de software diseñadas para asistir a las organizaciones con la Administración de las actividades detrás de la escena, relacionadas con Contabilidad, recursos humanos, distribución y manufactura. Estos procesos usualmente no tienen interacción directa con los clientes, sin embargo, cuando son integrados a una solución que tiene interacción con clientes tal como CRM, aumenta los beneficios tanto de la solución de back office como la del CRM.

### **BI (Business Intelligence) - Inteligencia de negocios**

Es un proceso interactivo de exploración y análisis de información sobre los clientes para discernir tendencias y patrones en aras de identificar nuevas oportunidades de negocio y desempeño.

### **Call Center**

Empresa o instalación que tiene personal para actividades de tele mercadeo y servicio al cliente. El software de Call Center es uno de los componentes de una solución CRM.

### **CRM On-demand**

Aplicación informática que se alquila al usuario y por ello paga por uso.

### **CRM On-premise**

El software es adquirido en su totalidad, licencia de servidor, de cliente, y contrato de mantenimiento de software/servicios, más: licencias de sistema operativo de servidor, licencias de base de datos, hardware para los nuevos servidores, sean propios o

alquilados. La empresa dueña del flamante CRM, será la responsable de actualizar, respaldar y gestionar todo lo relacionado al CRM.

### **Customer-Centric – Centralización en cliente.**

Se refiere a una estrategia o foco el cual está estrechamente alineado con CRM. Una estrategia de centralización en el cliente es diseñada para medir y monitorear toda información disponible y valiosa sobre los clientes.

### **ERP (Enterprise Resource Planning)**

Equivalente al ERM, sin embargo generalmente se refiere más a la planeación de operaciones y optimización de recursos.

### **Front Office Solution**

Son aplicaciones de software diseñadas para apoyar a las empresas con la Gestión de tareas de los departamentos con interacción directa con clientes. Usualmente esta es una solución CRM, sin embargo puede incluir otras herramientas usadas en la administración del ciclo de vida de clientes.

### **Marketing Automation (automatización de mercadeo)**

Son aplicaciones de software diseñadas para apoyar las actividades de mercadeo mediante la automatización de varios de los procesos que usualmente son realizados de manera manual. Estas soluciones con frecuencia agregan nuevas capacidades de mercadeo no disponibles en los ambientes tradicionales.

La automatización de mercadeo es un componente principal de un software CRM.

### **ROI (Return on Investment) – retorno de la inversión**

Se refiere al cálculo de cuánto dinero se ahorrará o ganará como resultado de la inversión en una solución CRM. Un análisis ROI debe ser preparado al comienzo de toda iniciativa CRM. Después de un tiempo predeterminado luego del comienzo de la iniciativa CRM, se realizan mediciones para comparar los beneficios obtenidos comparados con los costos de implementación.

### **SFA (Sales Force Automation) – Automatización De La Fuerza De Ventas**

Este componente de una solución CRM permite al departamento de ventas gestionar de una mejor manera el ciclo de ventas así como a la fuerza de ventas. La Automatización de la fuerza de ventas puede incluir manejo de territorios, pronósticos, prospectos y manejo de oportunidades, cuotas, literatura de ventas y toma de pedidos. También se encarga de la gestión de las actividades de venta en forma electrónica.

### **Stakeholders**

Involucrados dentro de proceso de iniciativa o desarrollo de un proyecto en particular. Es el grupo de actores directos e indirectos de un proceso o conjunto de procesos que son objeto de mejora o transformación.

### **TCO - Total Cost of Ownership (Costo Total de propiedad)**

Método de cálculo diseñado para ayudar a los usuarios y a los gestores empresariales a determinar los costes directos e indirectos, así como los beneficios, relacionados con la compra de equipos o programas informáticos. El CTP ofrece un resumen final que refleja no sólo el coste de la compra sino aspectos del uso y mantenimiento. Esto incluye formación para el personal de soporte y para usuarios, el coste de operación, y de los equipos o trabajos de consultoría necesarios, etc.

### **Roll- Out**

Un roll-out es una serie de actividades previstas que con frecuencia acumulan significado conforme ocurren. Los fabricantes de productos para ordenador y los vendedores usan el término para describir una serie de anuncios de producto relacionados entre sí que se van dando a lo largo del tiempo.

## BIBLIOGRAFÍA

- CulturaCliente.com. (2009). *Cultura Cliente*. Obtenido de Cultura Cliente: [www.culturacliente.com](http://www.culturacliente.com)
- Dyché, J. (2001). *The CRM Handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management*. Addison-Wesley Professional.
- Galbraith, J. R. (2005). *Designing the Customer-Centric Organization: A Guide to Strategy, Structure, and Process (Jossey-Bass Business & Management)* (1 ed.). Jossey-Bass.
- Goldenberg, B. J. (2002). *CRM Automation*. Prentice Hall Professional.
- Greenberg, P. (2004). *CRM at the speed of Light*. McGraw-Hill Osborne Media.
- Imhoff, C. (2010).
- KOTLER, P. (2008). *MARKETING*. PRENTICE-HALL.
- Thomson, B. (2010). *CustomerThink*. Retrieved from CustomerThink: <http://www.customerthink.com/>
- Tourniaire, F. (2003). *Just Enough CRM (Just Enough Series)*. Prentice Hall PTR.
- Wikipedia. (2011). *Wikipedia*. Obtenido de Wikipedia: [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)

## ANEXOS

### Coste Comparativo para proveedores evaluados

N°	PROPUESTA ECONÓMICA (Prospectos)	Gestión y Sistemas	BCTS Siebel Oracle	Signus/ Advance Siebel Oracle	Gesfor MS Dynamics	3DEV Desarrollo a medida	Adexus Desarrollo a medida	Innova Soluciones
1	Inversión inicial en licencias	\$22,810	\$13,440	\$16,800	\$21,979	\$0	\$0	\$0
	- Anualidades en licencias		\$13,440	\$16,800	\$3,517	\$0	\$0	\$0
2	Servicios del proveedor	\$10,984	\$20,390	\$37,742	\$9,578	\$26,780	\$41,189	\$50,000
3	Desarrollo de interfaces en el VAP	\$15,000	\$15,000	\$18,000	\$15,000	\$15,000	\$15,000	\$15,000
4	Hardware	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
5	Licencias adicionales de Oracle	\$17,500	\$17,500	\$17,500	\$17,500	\$17,500	\$17,500	\$17,500
6	Modificación del formulario Web	\$280	\$280	\$280	\$280	\$280	\$280	\$280
	<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>	\$66,574	\$66,610	\$90,321	\$64,337	\$59,560	\$73,969	\$82,780
	<b>MONTO ACTUAL PROSPECTOS</b>	<b>\$66,574</b>	<b>\$115,058</b>	<b>\$150,882</b>	<b>\$77,014</b>	<b>\$59,560</b>	<b>\$73,969</b>	<b>\$82,780</b>
	Tiempo de implementación	2.5 meses	3.0 meses	4.0 meses	1.5 meses	2.3 meses	4 meses	6.0 meses
N°	PROPUESTA ECONÓMICA (Post-venta)	Gestión y Sistemas	BCTS Siebel Oracle	Signus/ Advance Siebel Oracle	Gesfor	3DEV Desarrollo a medida	Adexus Desarrollo a medida	Innova Soluciones
	- Servicios del proveedor		\$4,348	\$4,123	\$5,973			
	<b>MONTO ACTUAL PROSPECTOS+POST-VENTA</b>	<b>\$66,574</b>	<b>\$119,406</b>	<b>\$155,004</b>	<b>\$82,987</b>	<b>\$59,560</b>	<b>\$73,969</b>	<b>\$82,780</b>
	Tiempo de implementación		1.0 meses		1.0 meses	2.3 meses		

Cuadro 25: Cuadro Comparativo para proveedores evaluados

## Encuesta de Calificación Demos

Calificación según el concepto personal sobre el proveedor y la demo presentada

PROVEEDOR	Asistente Marketing	Jefe de Ventas	Administradora de Ventas	Jefa de Sistemas	Jefe de Planeamiento	Coordinadora Procesos	Jefe de Marketing	PROMEDIO
Gestión y Sistemas	5	NA	5	5	4	4		4.60
BCTS	6	5	NA	6	6	6		5.80
Advanced / Signus	9	NA	8	7	9	9		8.40
Gesfor	8	7	6	8	7	8		7.33
3dev	5		6	8	6	6		6.20
Adexus				7				7.00
Innova Soluciones	4	6	7	4	4	2		4.50
Mindqube				5				5.00

Cuadro 26: Encuesta de Calificación de Demos de Proveedores

Escala 1 al 10, donde:

1 : Puntaje mínimo

10: Puntaje máximo

NA: En caso no estuvo presente en la demo

## Tablas

Tabla 1: Necesidades del Negocio.....	71
---------------------------------------	----

## Cuadros

Cuadro 1. Objetivos Estratégicos.....	17
Cuadro 2: Análisis Interno.....	18
Cuadro 3: Análisis Externo.....	18
Cuadro 4: Compañía centrada en Producto vs Compañía centrada en el Cliente .....	25
Cuadro 5: Evaluación de los 5 Criterios de Selección General.....	60
Cuadro 6: Descripción de los criterios de selección general según los usuarios.....	61
Cuadro 7: Evaluación CRM. ASPECTOS FUNCIONALES.....	62
Cuadro 8: Evaluación CRM, ASPECTOS TÉCNICOS .....	63
Cuadro 9: Evaluación CRM, ASPECTOS SOBRE EL PROVEEDOR .....	64
Cuadro 10: Evaluación CRM. ASPECTOS SOBRE EL SERVICIO .....	65
Cuadro 11: Evaluación CRM. ASPECTOS ECONÓMICOS .....	66
Cuadro 12: Evaluación CRM. ASPECTOS ESTRATÉGICOS.....	67
Cuadro 13: Evaluación Proveedor. ASPECTOS GENERALES.....	68
Cuadro 14: Evaluación Proveedores. ASPECTOS ECONÓMICOS.....	68
Cuadro 15: Resumen Ponderación Criterios Generales de Selección.....	69
Cuadro 16. Resumen de Evaluación Final .....	70
Cuadro 17: Cronograma estimado del Proyecto CRM .....	78
Cuadro 18: Inversión requerida para el proyecto .....	81
Cuadro 19. Cálculo de Beneficios - Ahorros Administrativos.....	82
Cuadro 20. Impacto por tiempo dedicado a Ventas.....	83
Cuadro 21. Impacto por mejor calidad de proceso.....	83
Cuadro 22. Impacto por mejor servicio.....	83
Cuadro 23: Beneficios obtenidos de la Implementación SFA .....	84
Cuadro 24: Análisis del Retorno de la Inversión de la Iniciativa CRM .....	86
Cuadro 25: Cuadro Comparativo para proveedores evaluados.....	94
Cuadro 26: Encuesta de Calificación de Demos de Proveedores .....	95

## **Ilustraciones**

Ilustración 1: Organigrama General .....	13
Ilustración 2: Diagrama de Procesos de la compañía .....	15
Ilustración 3: Gestión eficaz de la Información.....	20
Ilustración 4 : Proceso General de Segmentación.....	28
Ilustración 5: Proceso General de Mercadeo relacional .....	29
Ilustración 6: Canales de Venta .....	31
Ilustración 7: CRM y el típico servicio al cliente.....	36
Ilustración 8: Integración de las tecnologías de soluciones CRM .....	38
Ilustración 9: Arquitectura Microsoft Dynamics CRM 4.0.....	39
Ilustración 10: Arquitectura Oracle CRM On Demand.....	41
Ilustración 11: SugarCRM: La tercera Generación .....	43
Ilustración 12: Planteamiento del Problema .....	44
Ilustración 13: Proceso de Atención al Cliente (Call Center) - Venta de Lotes .....	72
Ilustración 14: Proceso de Atención al Cliente (Call Center) - Venta de Lotes .....	73
Ilustración 15: Proceso de Seguimiento de Prospectos ingresados por el Call Center.....	74
Ilustración 16: Proceso de Seguimiento de Prospectos ingresados por la Web .....	75
Ilustración 17: Arquitectura de la Solución .....	76
Ilustración 18: Esquema de Solución CRM a medida.....	79
Ilustración 19: Mapa Conceptual Beneficios Esperados.....	79
Ilustración 20: Elementos de la Evaluación financiera de la Inversión.....	80

## **Gráficos**

Gráfico 1: Llamadas de Prospectos en Lima 2010/2011 .....	45
Gráfico 2: Medios de Publicidad 2010.....	45
Gráfico 3: Visitas a Oficinas de Información en Lima 2010-2011 .....	46
Gráfico 4: Visitas a website corporativo .....	47
Gráfico 5: Análisis ROI.....	87