

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS
SUPERIORES DE MONTERREY

CAMPUS MONTERREY

PROGRAMA DE GRADUADOS EN TECNOLOGÍAS DE
INFORMACIÓN Y ELECTRÓNICA



**TECNOLOGICO
DE MONTERREY®**

Recomendaciones de Implementación de CRM (Customer Relationship Management) en PyMES (Pequeñas y Medianas Empresas) de Monterrey

TESIS

PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER EL GRADO
ACADEMICO DE:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACION

POR:

Elba Mata Gómez

MONTERREY, N.L.

Marzo de 2006

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY

DIVISIÓN DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y ELECTRÓNICA

**PROGRAMA DE GRADUADOS EN TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y
ELECTRÓNICA**

Los miembros del comité de tesis recomendamos que la presente tesis de la ISC.
Elba Mata Gómez sea aceptada como requisito parcial para obtener el grado académico de
Maestra en Administración de Tecnologías de Información.

Comité de tesis:

Dr. David Ángel Alanís Dávila

Asesor

MTI. Leticia Almaguer Flores

Sinodal

Dr. Macedonio Alanís González

Sinodal

Dr. David Alejandro Garza Salazar

Director del Programa de Graduados en Tecnologías de Información y Electrónica
Marzo 2006

Recomendaciones de Implementación de CRM (Customer Relationship Management) en PyMES (Pequeñas y Medianas Empresas) de Monterrey

POR:

Elba Mata Gómez

TESIS

Presentada al Programa de Graduados en Tecnologías de Información y Electrónica

Este trabajo es requisito parcial para obtener el grado de Maestro en Administración de Tecnologías de Información

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS
SUPERIORES DE MONTERREY

Marzo 2006

DEDICATORIA

A Dios, por permitirme lograr esta meta y guiarme en todos los caminos de mi vida.

A mis padres, por su apoyo y su amor inagotable, gracias por traerme a este mundo.

A mi hermanito, por todo su cariño y apoyo que siempre me ha mostrado.

A todos ellos, gracias.....

AGRADECIMIENTOS

Al Dr. David Alanís Dávila, por su ayuda, tiempo y comprensión, sin el, esta tesis no hubiera sido posible.

A la Lic. Leticia Almaguer Flores y al Dr. Macedonio Alanís González por su amabilidad y apoyo como sinodales.

A mi hermanito, que con cariño esta al pendiente de mi siempre.

A mi madre que con su apoyo incondicional me ha impulsado a crecer cada día mas, gracias mami por creer en mi....

A toda mi familia, gracias por su amor y apoyo, todo esto es para ustedes.

A Lety y Doris, gracias por su apoyo durante la maestría, gracias por permitirme colaborar con ustedes en la Dirección de Carrera LATI, es un placer compartir con ustedes mi alegría por la vida.

A mis amigos en Monterrey, Durango y del Extranjero, gracias por su amistad y apoyo, los quiero mucho a todos.

RESUMEN

En la última década se puede observar un creciente reconocimiento al papel que desempeñan las PyMES (Pequeñas y Medianas Empresas) en la creación de empleos y en el crecimiento y desarrollo del país (Garza, 2000).

Las empresas pequeñas aspiran a ser medianas y las medianas aspiran a ser grandes, considerando como una ventaja las características de las PyMES existen tecnologías que representan oportunidad de crecimiento, algunas de estas tecnologías son: *e-business*, CRM y e-CRM.

E-business es una tecnología disruptiva debido a que cambia la forma básica en la cual las empresas interactúan con los socios de negocios y los clientes Laudon (2004), *e-business* es una solución que ofrece oportunidades de crecimiento a las PyMES.

Customer Relationship Management (CRM) es una combinación de gente, procesos y tecnología que intenta entender a los clientes de una compañía. Es un acercamiento integrado a las relaciones de manejo del cliente centrándose en la retención del cliente y en el desarrollo de la relaciones con el cliente (Chen y Popovich, 2003).

Si se ve en particular la aplicación de CRM en las pequeñas y medianas empresas, la estrategia es diferente debido a que la implementación es en menor escala que en una empresa grande, y se define de una manera mucho mas estrecha y hermética, (Duyne, 2004).

Internet se ha convertido en un medio importante para hacer negocios, de aquí que una herramienta tan importante como CRM se ha orientado a Internet y a los medios electrónicos de interacción con los clientes. Una de las ventajas más importantes de e-CRM (*Electronic Customer Relationship Management*) es la reducción de costos de comunicación con los clientes.

En esta investigación se muestran los resultados obtenidos de una encuesta realizada a 20 empresas pequeñas y medianas de Monterrey en las cuales se tiene implementada la herramienta de CRM. La información obtenida a través de este instrumento se relaciona con: datos generales de la empresa, aspectos relacionados con su implementación, problemas que se presentaron para su realización y beneficios que se obtuvieron con su implementación.

En base a los resultados obtenidos se identificaron los diversos problemas que se tienen con el presupuesto, el recurso humano y la tecnología en la implementación de CRM en las PyMES, además se formularon una serie una serie de recomendaciones para incrementar su posibilidad de éxito.

INDICE

DEDICATORIA	4
AGRADECIMIENTOS	5
RESUMEN	6
Capitulo 1. Introducción	1
1.2 Descripción del problema	1
1.3 Objetivo de la tesis.....	2
1.4 Restricciones y limitaciones	2
1.5 Producto final y contribución esperada	2
Capitulo 2. PyMES (Pequeñas y Medianas Empresas) y Negocios electrónicos (<i>e-Business</i>)	3
Introducción	3
2.1 Definición de PyME	3
2.1.1 Clasificación de empresas en México	4
2.2 Importancia de las PyMES	5
2.3 Características de las PyMES	6
2.3.1 Ventajas y Desventajas de las PyMES	6
2.4 Las PyMES en México	9
2.5 El crecimiento de las PyMES	10
2.6 Descripción de <i>E- Business</i>	12
2.6.1 Categorías del <i>E-Commerce</i>	13
2.6.2 Ventajas de <i>E- Business</i>	14
2.7 Limitaciones de <i>E- Business</i>	16
2.8 <i>E-business</i> en PyMES.....	18
2.9 Futuro de <i>E- Business</i>	19
Conclusión	21
Capitulo 3. CRM (<i>Customer Relationship Management</i>)	22
Introducción	22
3.1 Definición de CRM.....	22
3.1.1 Qué es y qué no es CRM	23
3.1.2 Conceptos clave para entender CRM.....	24
3.2. Implementación de CRM en la organización	24
3.2.1 Conocimiento del cliente	26
3.2.2 Beneficios de la Implementación de CRM	27
3.3 Las realidades de CRM.....	29
3.3.1 Riesgos de implementación de CRM.....	29
3.3.2 Problemas en la implementación de CRM	30
3.4 Causas de falla de CRM.....	30
3.5 El factor de la tecnología y CRM	33

3.6 ROI de CRM.....	34
3.7 CRM, una buena opción para PyMES.....	35
3.8 Software CRM para PyMES.....	36
Conclusión.....	37
Capitulo 4. E-CRM (<i>Electronic- Customer Relationship Management</i>).....	38
Introducción.....	38
4.1 Evolución de CRM a e-CRM.....	38
4.2 Concepto de e-CRM.....	39
4.3 e-CRM en la organización.....	41
4.3.1 Beneficios de e-CRM.....	43
4.4 Implementación de e-CRM en la organización.....	44
4.4.1 <i>Software</i> para e-CRM.....	46
4.5 e-CRM analítico como una herramienta para <i>E-business</i>	47
4.6 Seguridad de los datos.....	48
4.7 Factores de éxito o fracaso de e-CRM.....	50
4.8 Metodología de implementación de e-CRM.....	53
Conclusión.....	56
Capitulo 5. Consideraciones para la Implementación de CRM.....	57
Introducción.....	57
5.1 Factores críticos de éxito en la implementación de CRM.....	57
5.2 Modelo conceptual de CRM propuesto por Constantinos J. Stefanou y Christos Sarmaniotis.....	60
5.3 Modelos de implementación de CRM.....	62
5.4 Cambio cultural y liderazgo del proyecto de CRM.....	67
Conclusión.....	70
Capitulo 6. Casos Prácticos.....	71
Introducción.....	71
6.1 Caso Grupo Radio Centro, Beltrán (2005).....	71
6.2 Caso Azertia, Castro (2005).....	72
6.3 Caso Banco Urquijo, Martínez (2001).....	74
6.4 Caso Berlys.....	77
Conclusión.....	80
Capitulo 7. Metodología de Investigación.....	81
Introducción.....	81
7.1 Metodología.....	81
7.2 Estrategia de recolección de datos.....	81
7.2.1 Herramientas de investigación de campo.....	81
7.3 Secciones de la encuesta.....	82
7.3.1 Información General.....	82
7.3.2 Implementación de CRM en la empresa.....	82
7.3.3 Problemas durante la implementación.....	83
7.3.4 Ventajas competitivas que CRM proporciona a la empresa.....	83

7.4 Población y muestra.....	83
Conclusiones.....	86
Capitulo 8. Análisis de los Resultados.....	87
Introducción.....	87
8.1 Implementación de CRM en las empresas.....	87
8.2 Problemas durante la implementación.....	94
8.4 Ventajas competitivas que CRM proporcionó a las empresas.....	95
8.4 Recomendaciones de implementación de CRM en PyMES.....	96
8.4.1 Problemas con el personal de la empresa.....	96
8.4.2 Problemas con la tecnología.....	97
8.4.3 Problemas de presupuesto.....	97
8.4.4 Recomendaciones para los procesos de la empresa.....	98
8.5 Comparación de implementación de CRM en empresas grandes y PyMES.....	98
Conclusión.....	100
Capitulo 9. Conclusiones.....	101
Introducción.....	101
9.1 Conclusiones.....	101
9.2 Trabajos futuros.....	102
Referencias Bibliográficas.....	103
ANEXOS.....	109
Anexo 1. Instrumento de Investigación.....	109
Anexo 2. Resultados obtenidos.....	114
Anexo 3. Carta de confidencialidad.....	119
VITA.....	120

LISTADO DE FIGURAS

Figura 2.1 Composición de las empresas mexicanas de acuerdo al empleo que generan y el monto del PIB que representan	9
Figura 2.2. Composición de las empresas en México, por tamaño y por sector, Comisión Intersecretarial de Política Industrial	10
Figura 2.3 Flujo de datos de e-business	13
Figura 2.4 Riesgos del paradigma e-business	17
Figura 2.5 PyMES que comercializan sus productos en Internet y ventas en línea, Comisión Intersecretarial de Política Industrial	18
Figura 2.6 Panorama de E-business	18
Figura 2.7 Evolución de e-business	20
Figura 3.1 Ciclo de vida del cliente	27
Figura 3.2 Beneficios de CRM, (Navarro, 2002)	31
Figura 3.4 Relación entre puntos de contacto y el cliente	34
Figura 4.1 Evolución de CRM a e-CRM	39
Figura 4.2 CRM orientado al cliente	40
Figura 4.3 Canales electrónicos	40
Figura 4.4 e-CRM	41
Figura 4.5 Arquitectura organizacional para e-CRM	42
Figura 4.5 Balance de e-CRM	43
Figura 4.6 Consideraciones de implementación de e-CRM	44
Figura 4.7 Estructura organizacional para e-CRM	45
Figura 4.8 e-CRM en la organización.....	45
Figura 4.9 Bloques de e-CRM	46

Figura 4.10 Cuadrante mágico de vendedores de software	47
Figura 4.11 Interoperabilidad de los componentes de seguridad de una empresa.....	49
Figura 4.12 Entendimiento del cliente	51
Figura 4.13 Administración de e-CRM	54
Figura 4.14 Modelo conceptual de permanencia de e-CRM	55
Figura 5.1, Modelo conceptual de CRM.....	61
Figura 5.2 Modelo de implementación de CRM	63
Figura 5.3 Modelo de implementación de CRM	64
Figura 5.4 Modelo de implementación de CRM	65
Figura 5.5 CRM una filosofía operacional	68
Figura 7.1. Giro de las empresas.....	84
Figura 7.2. Sector de las empresas.....	85
Figura 7.3. Número de empleados de las empresas	85
Figura 7.4. Porcentaje de ventas que se invierte el TI (Tecnologías de Información)	86
Figura 8.1 Tecnología de CRM implementada en las empresas.....	87
Figura 8.2. Empresas con más de una tecnología de CRM implementada.....	88
Figura 8.3. Forma en que se desarrollo el proyecto de implementación de CRM.....	88
Figura 8.4. Persona encargada del proyecto de implementación de CRM	89
Figura 8.5. Detección de la necesidad de CRM en la empresa.....	89
Figura 8.6. Adquisición de la tecnología de CRM	90
Figura 8.7. Inversión del proyecto	91
Figura 8.8. Forma en que se realizó la inversión del proyecto	91
Figura 8.9. Presupuesto suficiente para la implementación de CRM.....	92

Figura 8.10. Tiempo de implementación	92
Figura 8.11. Retorno de inversión del proyecto.....	93
Figura 8.12. Motivos de implementación	93
Figura 8.13. Empresas con problemas durante la implementación	94
Figura 8.14. Problemas durante la implementación	94
Figura 8.15. Problemas que se presentaron con el personal	95
Figura 8.16. Mejoras en la empresa por la implementación de CRM	95

LISTADO DE TABLAS

Tabla 2.1 Estratificación de empresas por tamaño. Comisión Intersecretarial de Política Industrial	4
Tabla 2.2 Criterios de clasificación de la empresas en México. Comisión Intersecretarial de Política Industrial	4
Tabla 2.3 Ventajas y desventajas que presentan las pequeñas empresas.....	7
Tabla 2.4 Ventajas y desventajas que presentan las medianas empresas	8
Tabla 3.1 Algunos beneficios de CRM.....	29
Tabla 3.2 Indicadores del ROI en la implementación de CRM.....	35
Tabla 3.3 Satisfacción de las empresas con Software de CRM.....	36
Tabla 3,4 Ratings de Software de CRM	37
Tabla 4.1 Actividades claves para el éxito de e-CRM.....	51
Tabla 4.2, Minimizando la resistencia a la implementación.....	53
Tabla 5.1, Factores de Éxito de CRM.....	58
Tabla 8.1 Tabla comparativa de empresas grandes y PyMES	99

Capítulo 1. Introducción

1.1 Antecedentes

De acuerdo con Sani (2002), en un ambiente cada vez más competitivo es importante que una compañía gane la lealtad de sus clientes de esta manera aumenta los beneficios para la organización.

Mientras que hay muchas razones que obligan a considerar una estrategia de CRM, es prudente tener la precaución de hacer un análisis cuidadoso antes de la implementación (Chen y Popovich, 2003).

Las nuevas tecnologías de información han transformado a las empresas, así como también han transformado las reglas dentro de las cuales las empresas compiten entre ellas. La administración y la informática constituyen un conjunto de herramientas que se pueden utilizar en mayor o menor profundidad en todas las empresas sin importar el tamaño de estas, y han pasado a formar parte de las estrategias empresariales de manera que las empresas pueden colocarse en una posición altamente competitiva, (Chen y Popovich, 2003).

Según Orozco (2004) en México las PyMES (Pequeñas y Medianas Empresas) soportan el 60% de los empleos y representan el 98% del total de las empresas mexicanas. Para las PyMES, CRM representa una alternativa importante y un impulso al crecimiento.

Según por Chen y Popovich (2003) advierte que aunque los vendedores del software de CRM pueden tentar a las organizaciones con promesas de gran alcance, hasta la fecha no hay una solución de 100 por ciento en cuanto a productos de software se refiere.

Cabe destacar que la simple implementación de CRM no asegurará la total retención de los clientes de la empresa, sin embargo si ayudará a aumentar la lealtad de algunos clientes, con lo cual la empresa aumenta sus ganancias y posiblemente le ayude a reducir costos.

1.2 Descripción del problema

Las innovaciones en tecnología, ambientes competitivos, y el Internet son algunos de los factores que hacen que las iniciativas de CRM (*Customer Relationship Management*) sean una realidad. Las compañías pueden desarrollar estas relaciones para personalizar la experiencia de las compras, mejores patrones de predicción en las compras *on-line*, tentar a los clientes con ofertas especiales o servicios, evalúan la ventaja económica de cada cliente, y construir relaciones a largo plazo para obtener beneficios mutuos, (Chen y Popovich, 2003).

Existen varias metodologías de implementación de CRM pero ninguna de las metodologías toma en cuenta las necesidades particulares de la Pequeña y Mediana empresa de la localidad, y es necesario satisfacer estas necesidades y tomar en cuenta el contexto de las organizaciones para poder implementar una estrategia de CRM exitosa.

1.3 Objetivo de la tesis

El objetivo de esta tesis es detectar los problemas que tienen las PyMES de la localidad al implementar CRM. Después se formularán una serie de recomendaciones con las cuales se podrá mitigar los obstáculos que pueden presentarse durante la implementación de la estrategia y así aumentar las posibilidades de éxito de CRM en las PyMES.

1.4 Restricciones y limitaciones

La investigación de campo será realizada en PyMES que tengan implementado CRM, y que estén situadas en Monterrey, la información sobre estas empresas será recolectada mediante encuestas, y la cantidad y calidad de la información dependerá de la disponibilidad de empresas, un factor limitante es el tiempo para el desarrollo de la investigación además de los limitados recursos económicos de los cuales se dispone.

1.5 Producto final y contribución esperada

El producto final de esta tesis será una serie de recomendaciones que ayudarán a la implementación de CRM en las PyMES. Estas recomendaciones serán elaboradas tomando en cuenta las características de las empresas y atendiendo a sus necesidades, para aumentar la probabilidad de que la implementación de CRM sea exitosa.

Capítulo 2. PyMES (Pequeñas y Medianas Empresas) y Negocios electrónicos (*e-Business*)

Introducción

En este capítulo veremos temas relacionados con las PyMES en México, conoceremos la clasificación de empresas y sus características principales así como también las necesidades específicas de la PyMES y los problemas a los cuales se enfrentan. Además conoceremos las oportunidades de crecimiento que tienen en México, y los motivos de la importancia de las PyMES en la economía del país. Por otro lado se tratará en este capítulo el tema de *e-business*, conoceremos las ventajas y desventajas que ofrece la implementación de *e-business* en las empresas, así como el futuro de esta modalidad de hacer negocios.

2.1 Definición de PyME

Jiménez (2002) menciona que cuando se habla sobre las PyMES, usualmente se hace referencia a un concepto muy vago.

En algunos países una empresa es considerada PyME, si tiene menos de 250 personas, en esos mismos países podría ser considerada una PyME la industria de aparatos del hogar con menos de 500 personas y una de acero con menos de 1000 (Jiménez, 2002).

Los pequeños negocios son bien reconocidos a lo largo del mundo por su significativa y vital contribución al desarrollo económico, creación de empleos, así como al bienestar y salud de las economías, tanto nacionales como internacionales, (Morrison, Breen y Ali, 2003).

La definición de PyMES se ha realizado en dos formas según Jiménez (2002):

- a) Cuantitativa: La calidad del personal o la facturación.
- b) Cualitativa: Según la C.E.D. (*Committee for economic development*) citado por Jiménez (2002) indica que la empresa es una PyME (Pequeña y Mediana Empresa), si cumple con dos o más de las siguientes características:
 - Administración independiente (generalmente los gerentes son también propietarios).
 - Capital suministrado por los propietarios.
 - Fundamentalmente área local de operaciones.
 - Tamaño relativamente pequeño dentro del sector industrial en que actúa.

De acuerdo con Garza (2000), la definición tradicional del concepto de pequeñas y medianas empresas se ha basado en varios criterios que son:

- El número de trabajadores que emplean.
- El volumen de producción o de ventas.
- El valor del capital invertido.
- El consumo de energía.

Los diversos criterios que son tomados en cuenta para definir el concepto de PyMES se basan en aspectos que se relacionan notablemente con la estructura y esencia de cada organización.

2.1.1 Clasificación de empresas en México

Como indica la Comisión Intersecretarial de Política Industrial, Comisión (2003), en México la clasificación de empresas se establece con base en al sector económico y el número de empleados. La clasificación vigente de acuerdo a la Secretaria de Economía en el año de 2002 se muestra en la tabla 2.1.

Tabla 2.1 Estratificación de empresas por tamaño. Comisión Intersecretarial de Política Industrial, (Comisión, 2003)

ESTRATO	NUMERO DE TRABAJADORES		
	Manufacturero	Comercio	Servicios
Micro	0-10	0-10	0-10
Pequeña	11-50	11-30	11-50
Mediana	51-250	31-100	51-100
Grande	251 en adelante	101 en adelante	101 en adelante

En la tabla 2.2 se muestra la clasificación de empresas de acuerdo a la información de los Censos Económicos 1999 esto de acuerdo al número de empleados y las ventas anuales, según la Comisión Intersecretarial de Política Industrial.

Tabla 2.2 Criterios de clasificación de la empresas en México. Comisión Intersecretarial de Política Industrial, (Comisión, 2003).

SECTOR	PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA	
	Personal Ocupado	Ventas anuales (Dólares)
Manufacturero	10 a 200	500,000 a 24,000,000
Comercio	5 a 100	1,000,000 a 48,000,000
Servicios	5 a 100	250,000 a 12,000,000

2.2 Importancia de las PyMES

Según Garza (2000) en la última década se puede observar un creciente reconocimiento del papel que desempeñan las PyMES en la creación de empleos para la promoción del crecimiento y del desarrollo. De estadísticas recientes de los países de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) se desprende que los nuevos empleos se generarán en su mayoría en las pequeñas y medianas empresas. Existen indicios que en muchos países en desarrollo la situación es parecida.

Los sectores de los pequeños negocios representan una proporción significativa de la economía mundial. Por ejemplo, las pequeñas empresas representa el 99.7 % de todos los empleados en los Estados Unidos, *Small Business Administration*, (2000) y el 96% de todas las industrias no agrícolas en Australia según *Australian Bureau of Statics ó Statistics*, (1999). En la Unión Europea, solo el 1 % de las empresas tienen más de 50 empleados, según el Departamento de industria y relaciones, (Morrison et al., 2003).

De acuerdo con Jiménez (2002) menciona que en la comunidad europea, las PyMES representan más del 95% de las empresas de la comunidad, concentran más de las dos terceras partes del empleo total; alrededor del 60% en el sector industrial y más del 75% en el sector de servicios. En Japón también cumplen un nivel muy importante en la actividad económica, principalmente como subcontratistas, en la producción de partes.

Jiménez (2002) menciona la importancia de las PyMES en la economía basándose en que:

- Asegura el mercado de trabajo mediante la descentralización de la mano de obra cumple un papel esencial en el correcto funcionamiento del mercado laboral.
- Tienen efectos socioeconómicos importantes ya que permiten la concentración de la renta y la capacidad productiva desde un número reducido de empresas hacia uno mayor.
- Reducen las relaciones sociales a términos personales más estrechos entre el empleador y el empleado favoreciendo las conexiones laborales ya que, en general, sus orígenes son unidades familiares.
- Presentan mayor adaptabilidad tecnológica y menor costo de infraestructura.
- Obtienen economía de escala a través de la cooperación entre empresas sin tener que reunir la inversión en una sola empresa.

Las PyMES (Pequeñas y Medianas Empresas), son una parte importante de la economía del país, las características principales de las PyMES (Pequeñas y Medianas Empresas) como son mayor adaptabilidad tecnológica, infraestructura más sencilla, y la cooperación entre empresas representan áreas de oportunidad de crecimiento, la alineación de tecnologías y la aplicación de estrategias de negocios pueden ser más fáciles de planear e implementar en PyMES (Pequeñas y Medianas Empresas) que en empresas grandes.

2.3 Características de las PyMES

Méndez (1996) afirma que de manera muy general todas las PyMES comparten casi siempre las mismas características, por lo tanto, se puede decir, que las características generales con las que cuentan las PyMES son:

- El capital es proporcionado por una o dos personas que establecen una sociedad.
- Los propios dueños dirigen la marcha de la empresa; su administración es empírica.
- Su número de trabajadores empleados en el negocio crece y va de 16 hasta 250 personas.
- Utilizan más maquinaria y equipo, aunque se sigan basando más en el trabajo que en el capital.
- Dominan y abastecen un mercado más amplio, aunque no necesariamente tiene que ser local o regional, ya que muchas veces llegan a producir para el mercado nacional e incluso para el mercado internacional.
- Está en proceso de crecimiento, la pequeña tiende a ser mediana y está aspira a ser grande.
- Obtienen algunas ventajas fiscales por parte del Estado que algunas veces las considera causantes menores dependiendo de sus ventas y utilidades.
- Su tamaño es pequeño o mediano en relación con las otras empresas que operan en el ramo.

Jiménez (2002) dice que debido a que desarrollan un menor volumen de actividad, las PyMES poseen mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios del mercado y emprender proyectos innovadores que resultarán una buena fuente generadora de empleo, sobre todo profesionales y demás personal calificado.

2.3.1 Ventajas y Desventajas de las PyMES

En las tablas 2.3 y 2.4 se muestran las ventajas y desventajas de las pequeñas y medianas empresas, citado por Rodríguez (1996).

Tabla 2.3 Ventajas y desventajas que presentan las pequeñas empresas, (Rodríguez, 1996)

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<p>Capacidad de generación de empleos</p> <p>Asimilación y adaptación de tecnología.</p> <p>Producción local y de consumo básico.</p> <p>Contribuyen al desarrollo regional (por su establecimiento en diversas regiones).</p> <p>Flexibilidad al tamaño de mercado (aumento o disminución de su oferta cuando se hace necesario).</p> <p>Fácil conocimiento de empleados y trabajadores, facilitando resolver los problemas que se presentan (por la baja ocupación de personal).</p> <p>La planeación y organización no requiere de mucho capital.</p> <p>Mantiene una unidad de mando permitiendo una adecuada vinculación entre las funciones administrativas y operativas.</p> <p>Producen y venden artículos a precios competitivos (ya que sus gastos no son muy grandes y sus ganancias no son excesivas).</p>	<p>Les afecta con mayor facilidad los problemas que se suscitan en el entorno económico como la inflación y la devaluación.</p> <p>Viven al día y no pueden soportar períodos largos de crisis en los cuales disminuyen las ventas.</p> <p>Son más vulnerables a la fiscalización y control gubernamental, siempre se encuentran temerosos de las visitas de los inspectores.</p> <p>La falta de recursos financieros los limita, ya que no tienen fácil acceso a las fuentes de financiamiento.</p> <p>Tienen pocas o nulas posibilidades de fusionarse o absorber a otras empresas; es muy difícil que pasen al rango de medianas empresas.</p> <p>Mantienen una gran tensión política ya que los grandes empresarios tratan por todos los medios de eliminar a estas empresas, por lo que la libre competencia se limita o de plano desaparece.</p> <p>Su administración no es especializada, es empírica y por lo general la llevan a cabo los propios dueños.</p> <p>Por la propia inexperiencia administrativa del dueño, éste dedica un número mayor de horas al trabajo, aunque su rendimiento no es muy alto.</p>

Tabla 2.4 Ventajas y desventajas que presentan las medianas empresas, (Rodríguez, 1996)

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<p>Cuentan con buena organización, que les permite ampliarse y adaptarse a las condiciones del mercado.</p> <p>Tienen una gran movilidad, permitiéndoles ampliar o disminuir el tamaño de la planta, así como cambiar los procesos técnicos necesarios.</p> <p>Por su dinamismo tienen posibilidad de crecimiento y de llegar a convertirse en una empresa grande.</p> <p>Absorben una porción importante de la población económicamente activa, debido a su gran capacidad de generar empleos.</p> <p>Asimilan y adaptan nuevas tecnologías con relativa facilidad.</p> <p>Se establecen en diversas regiones del país y contribuyen al desarrollo local y regional por sus efectos multiplicadores.</p> <p>Cuentan con una buena administración, aunque en muchos casos influenciada por la opinión personal de o los dueños del negocio.</p>	<p>Mantienen altos costos de operación.</p> <p>No se reinvierten las utilidades para mejorar el equipo y las técnicas de producción.</p> <p>Sus ganancias no son elevadas; por lo cual, muchas veces se mantienen en el margen de operación y con muchas posibilidades de abandonar el mercado.</p> <p>No contrataran personal especializado y capacitado por no poder pagar altos salarios.</p> <p>La calidad de la producción no siempre es la mejor, muchas veces es deficiente porque los controles de calidad son mínimos o no existen.</p> <p>No pueden absorber los gastos de capacitación y actualización del personal, pero cuando lo hacen, enfrentan el problema de la fuga de personal capacitado.</p> <p>Sus posibilidades de fusión y absorción de empresas son reducidas o nulas.</p> <p>Algunos otros problemas como: ventas insuficientes, debilidad competitiva, mal servicio, mala atención al público, precios altos o calidad mala, activos fijos excesivos, mala ubicación, descontrol de inventarios, problemas de impuestos, y falta de financiamiento adecuado y oportuno.</p>

Como indica la U.P.I.I.C.S.A, (Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas) en el año 2003 la Micro, Pequeña y Mediana Empresa se ha enfrentado en múltiples ocasiones a escenarios adversos, en los cuales es difícil la supervivencia; ante un entorno económico desfavorable, hasta ocho de cada diez nuevas empresas cierran a los dos años de haber comenzado a operar. Resulta difícil para un empresario hacer planes de crecimiento, capacitación e integración cuando la principal preocupación es sobrevivir. El escaso o nulo acceso al financiamiento que han tenido las PyMES estandarizar siglas o incluir su definición durante la última década ha contribuido

a agravar esta situación, estrangulando las oportunidades de crecimiento: la mayoría de los micro, pequeños y medianos empresarios han tenido que sustentar la operación de sus negocios con recursos propios.

2.4 Las PyMES en México

Según Jiménez (2002), en México representan un 71% del total de la mano de obra ocupada y contribuyen al producto bruto en aproximadamente un 45.5%. Si atendemos a nuestro nivel de eficiencia es interesante saber que las PyMES de Italia, con similar nivel de mano de obra ocupada contribuyen al PBI (Producto Interno Bruto) en casi un 50%.

Sin embargo Becerra, (2004) dice que las PyMES conforman el 97% de las empresas en México y constituyen la base de la economía convirtiéndose en potenciales desarrolladoras de empleo y activadoras de la misma. La figura 2.1 muestra la composición de las empresas mexicanas de acuerdo al empleo que generan y el monto de PIB que representan en términos porcentuales.

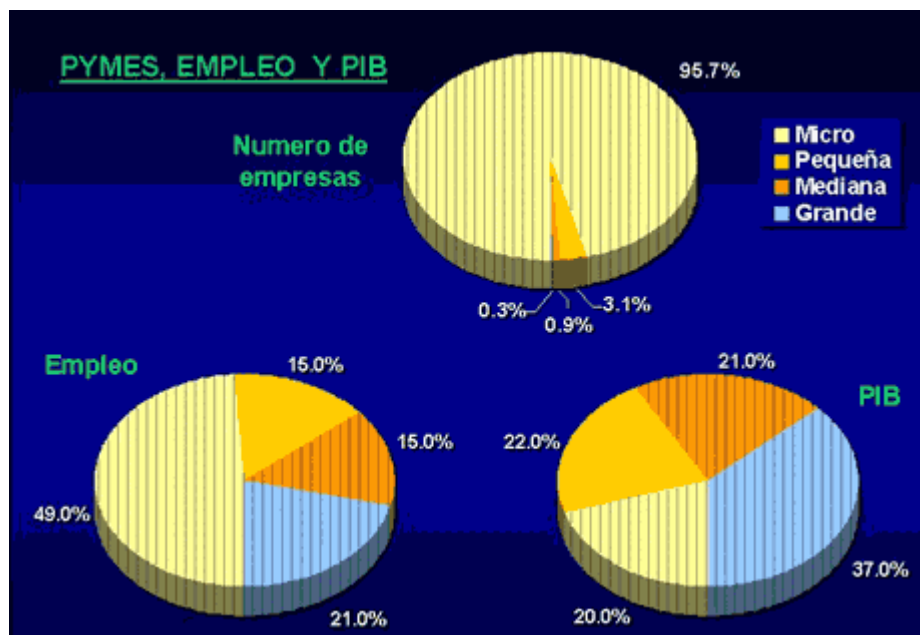


Figura 2.1 Composición de las empresas mexicanas de acuerdo al empleo que generan y el monto del PIB que representan, (Becerra, 2004).

Como indica Jiménez (2002) la importancia de las PyMES como unidades de producción de bienes y servicios, en nuestro país y el mundo justifica la necesidad de dedicar un espacio a su conocimiento. En la casi totalidad de las economías de mercado las empresas pequeñas y medianas, incluidos los emprendimientos, constituyen una parte sustancial de la economía.

2.5 El crecimiento de las PyMES

De acuerdo con los resultados de los Censos Económicos 1999 de INEGI (Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática), el 52% del total de las empresas se ocupan en el sector comercio, 36% en el sector servicios y 12% en el manufacturero. De este total, las PyMES orientan sus actividades en 63.4% al comercio, 19.4% a los servicios y 17.2% a las manufacturas. Esta información se presenta en la figura 2.2 según la Comisión Intersecretarial de Política Industrial, (Comisión, 2003).

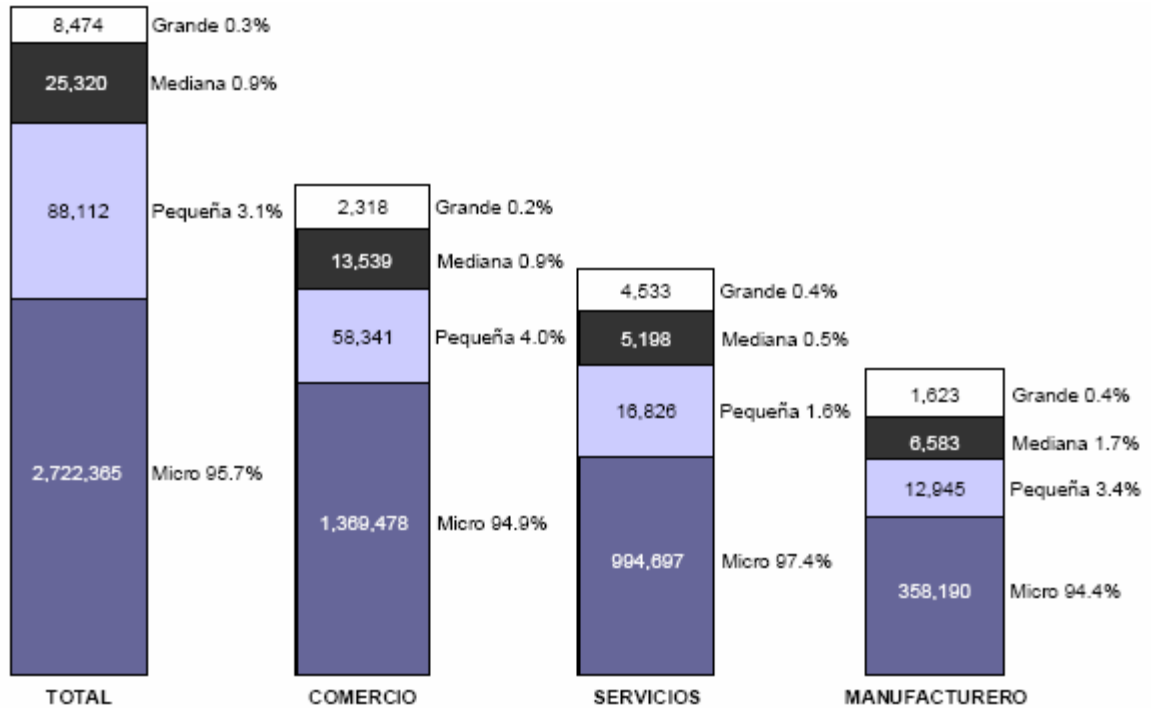


Figura 2.2. Composición de las empresas en México, por tamaño y por sector, Comisión Intersecretarial de Política Industrial, (Comisión, 2003)

Según Motwani et al., (1999) la innovación es factor importante en el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas.

También como menciona Motwani et al., (1999) que la tasa de innovación llevada a cabo en las pequeñas y medianas empresas, ha crecido regularmente y parece ser mayor que hasta en algunas grandes compañías. Los factores críticos más destacados en estos estudios incluyen promover la cultura corporativa, mediante la creación de una estructura de cultura efectiva, análisis de competencia, desarrollo de competencias y relaciones, además de desarrollar la flexibilidad y la rapidez de respuesta.

Motwani et al., (1999), proponen una serie de factores que constituyen las variables dependientes, tales como:

- Acciones para la mejora continua
- Sistemas de manejo interno
- Innovaciones tecnológicas por sector.
- Estructura para el manejo de la innovación.

Varios estudios realizados han señalado la necesidad de innovación como una fuente a las ventajas competitivas para las organizaciones. En los ambientes competitivos actuales, el cambio en los negocios pequeños no es sólo innovar en mercados existentes para sobrevivir y permanecer, sino también innovar en nuevos mercados para estar al frente de los competidores, (Motwani et al., 1999).

De acuerdo con Scase y Goffee (1989) el crecimiento en los pequeños negocios representa una cuestión compleja y es multidimensional en alcances y carácter, citado por Morrison et al., (2003). Esto incluye la convergencia de las ambiciones del dueño, intenciones y competencias, factores organizacionales internos, fuentes de la región específica e infraestructura.

Según Gray (2000) citado por Morrison et al., (2003) propone que el crecimiento de las pequeñas empresas no representa un fenómeno evidente en sí mismo, pero si resulta claro que las intenciones de motivación, así como las acciones por parte del dueño, conduce a un alivio de que el dueño puede producir los resultados deseados.

Se muestra en la tabla 2.5 los factores que impulsan e inhiben el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas según Morrison et al., (2003).

Tabla 2.5 Factores que impulsan e inhiben el crecimiento.
(Morrison et al., 2003).

	Factores que impulsan el crecimiento	Factores que inhiben el crecimiento
Intención	Variables demográficas Características personales Valores	Falta de ambición o visión Calidad o estilo de vida proteccionista
Habilidad	Nivel de educación Conocimiento en diferentes campos de negocios Percepción Aprendizaje activo a través de redes sociales e informales	Habilidades pobres Limitantes físicas para la expansión y la producción
Oportunidad	Condiciones del mercado Acceso a las finanzas Labor de mercado	Débil posición de poder dentro del sector de la industria y mercado. Alta dependencia externa Condiciones financieras y económicas adversas. Gobierno local inútil.

Maki y Pukkinen (2000) consideran que es importante diferenciar entre intención, habilidad y oportunidad de crecimiento. El juicio del dueño de la empresa, relacionado al crecimiento, viene a ser una causante de cómo unir sus intenciones, habilidades y oportunidades, y alinearlas a sus posibilidades objetivas y competencia para actuar sobre esa información citado por Morrison et al., (2003).

2.6 Descripción de *E- Business*

A lo largo de los años han surgido diversas tecnologías, tecnologías que en su tiempo fueron disruptivas y que lograron cambios sorprendentes en la humanidad en las distintas áreas que la conforman. Una de estas tecnologías que ha impactado considerablemente al mundo entero es el Internet. Desde finales del siglo XX e inicios del siglo XXI, se llevó a cabo un drástico y turbulento proceso de reacomodo en diversos sectores de la sociedad e industria y cada uno de ellos resultó afectado por esta tecnología (Kalakota y Robinson, 2001)

También Ramírez (1999) afirma que el uso del Internet ha evolucionado en la década de los 90, de ser una herramienta de comunicación a convertirse en una palanca de cambio. Al principio, fue utilizado como una herramienta para proporcionar información sobre las empresas y su oferta de productos.

El *e-business* es una tecnología disruptiva debido a que cambia la forma básica en la cual las empresas interactúan con los socios de negocios y los clientes, mencionado por Laudon (2004) también como indica Garza, (2003) una nueva forma de hacer negocios es llamada, *e-business*, negocios electrónicos, el cual no es una simple forma de hacer negocio o un canal de venta y relación entre la organización y el cliente, sino que va más allá, es una iniciativa de negocio que transforma las relaciones de negocio, es una nueva forma de gestionar la eficiencia, la innovación, la velocidad y la creación de valor a la empresa, citando por Hartman, Sifones y Kador (2000).

Como indica Turban (2001) el *e-business* es un concepto que describe la compra y la venta de productos, servicios e información por medio de redes de computadora como es el Internet. *E-business* utiliza varias tecnologías desde el intercambio electrónico de datos (EDI) hasta el correo electrónico.

El *e-business* es llamado la tercera fase del *e-commerce*, como lo mencionan Kalakota y Robinson (2001). Esto incluye todas las aplicaciones y procesos que permiten a una compañía efectuar una transacción del negocio.

Además de abarcar el *e-commerce*, el *e-business* incluye tanto las aplicaciones *front-and-back-office* que forman el núcleo de los negocios modernos. Así, el *e-business* no es solamente una transacción de *e-commerce* o comprar-y-vender sobre la *web*, es la estrategia global de redefinir antiguos modelos de negocios, con la ayuda de tecnología para maximizar valor del cliente y ganancias, según Kalakota y Robinson (2001).

El *e-business* está construido sobre la confianza. En el mundo cotidiano, la confianza es generada a partir de las relaciones personales, las firmas físicas y cualquier otra evidencia. Por otra parte, en el mundo en línea, la confianza es creada sin la evidencia física verificable. En su lugar, las identidades digitales son creadas para proveer una evidencia creíble de que el cliente sea quien dice ser de igual manera el vendedor según Lehrhofer, (2002).

Como menciona *Information* (2004) en la figura 2.3 se muestra la administración del flujo de datos de *e-business*. En la cual se puede observar la comunicación entre las bases de datos de la empresa y clientes, proveedores y vendedores.



Figura 2.3 Flujo de datos de e-business, (*Information*, 2004).

2.6.1 Categorías del *E-Commerce*

De acuerdo con Laudon (2004), las transacciones del comercio electrónico se pueden clasificar en varias maneras. Una es considerando la naturaleza de los participantes en las transacciones del comercio electrónico. Las tres principales categorías de comercio

electrónico son: comercio electrónico negocio a consumidor (B2C), comercio electrónico negocio a negocio (B2B) y comercio electrónico consumidor a consumidor (C2C).

Las categorías del comercio electrónico según Laudon (2004) son:

El comercio electrónico negocio a consumidor (B2C): implica la venta a menudeo de productos y servicio a compradores individuales.

En el comercio electrónico negocio a negocio (B2B): se efectúan ventas de bienes y servicios entre empresas.

El comercio electrónico consumidor a consumidor (C2C): comprende a los consumidores que venden directamente a consumidores.

Sin embargo Norris, Hurley, Hartley, Dunleavy y Balls (2000) dicen que los negocios electrónicos abarcan tres categorías, *e-commerce*, *e-business*, *e-partnering*:

E-commerce: las ventas basadas en Internet, optimizan las estrategias de marketing y las ventas de productos y servicios, y utiliza el Internet para apalancar ventajas en compras y ventas haciéndolas más eficientes. El *e-commerce* incluye *e-storefront*, *e-catalog*, *e-billing* y *e-payment*. EDI (*Electronic Data Interchange*) es una tecnología que ha permitido el *e-commerce* B2B (*Business to Business*).

E-business: Mejora el funcionamiento de los negocios al utilizar tecnologías de información electrónicas y estándares abiertos para conectar proveedores y clientes en todas las etapas a lo largo de la cadena de valor.

E-partnering: Es una relación entre negocios que utilizan capacidades de *e-business* para crear un entorno para mejorar a los negocios compartidos, lograr beneficios mutuos y recompensas comunes.

Turban (2001) indica que *e-business* se divide en dos áreas principales: de empresa a consumidores, y de empresa a empresa. Las aplicaciones más importantes que ocurren en estas dos áreas son la publicidad, las publicaciones en línea, la venta de productos y servicios del fabricante al consumidor, la banca electrónica, la transacción de acciones electrónica, viajes, mercado de trabajo, subastas y bienes raíces.

2.6.2 Ventajas de *E-Business*

Siebel (2001) menciona que el *e-business* incorpora el uso estratégico de las tecnologías de la información y la comunicación (incluyendo, pero no limitándose, a Internet) para interactuar con clientes, proyectos, y socios a través de la comunicación múltiple y los canales de distribución.

Sin embargo Becerra (2004), indica que para lograr el desarrollo del *e-business* en la organización son utilizadas una serie de herramientas que permiten a la organización desenvolverse más rápidamente y obtener la satisfacción en sus diferentes canales.

De acuerdo con Vargas (2000) con la llegada de Internet, se ha creado un tipo adicional de información de comportamiento que se denomina información de observación. Esta información permite analizar el contenido que busca el cliente, la forma de navegación, los temas que le interesan, la forma en que responde a la información y el tipo de información que solicita de las páginas que visita. De este tipo de información, se puede hacer una analogía como si ese cliente llegara al punto de venta de la organización, y hacer un análisis de que le interesa, que mira, que se prueba, que pone dentro de su carrito de compra, que es lo que compra.

A nadie le gusta que lo sigan y se tome nota de lo que se hace, por eso la observación debe ser no obstructiva. Usando la tecnología disponible y la técnica adecuada, muy calladamente se puede recolectar la información necesaria, mientras se permite que el cliente navegue en paz. Todas las observaciones recolectadas en una visita sencilla se agregan para crear un perfil de sesión. El perfil de la sesión ayuda a manejar el momento de la verdad así se puede saber la razón por la cual el cliente esta de visita en la página ese día, (Vargas, 2000).

Es por esto que se debe conocer el modelo de ciclo de vida del cliente y el historial de interacciones del cliente con la compañía, por lo tanto se debe diseñar un modelo que capture la siguiente información según Vargas (2000):

- ¿Quién es el visitante, si es anónimo o esta registrado?
- ¿Si esta registrado, en que parte del ciclo de vida se encuentra?
- ¿Cuál es el propósito de esta visita: Información, recorrido, compra?
- ¿Qué productos y servicios miró el visitante?
- ¿Qué tipo de productos o servicios puso en su carro de compras?
- ¿Cuáles de estos realmente adquirió?
- ¿Cuándo tuvo lugar la sesión y cuánto tiempo duró?

De acuerdo con Ramírez, (1999), en la organización el *e-business* puede apoyar la automatización de procesos como el reclutamiento de personal, la transferencia de conocimiento e información, etc. Sin embargo, el mayor impacto se esta obteniendo al desarrollar nuevos modelos de negocios donde las reglas del juego son cambiadas y las ofertas son mejoradas. El potencial del *e-business* es reconocido por los ejecutivos, como lo muestra una encuesta realizada por la unidad de inteligencia del *Economist y Booz Allen*, donde el 92 por ciento de los ejecutivos de 500 empresas de todo el mundo reconocen que el *e-business* tendrá un impacto mayor que transformara la industria.

De acuerdo con Espiñeira y Sheldon, (2004) un gran reto que hoy en día deben enfrentar las organizaciones, es el aumento de la competitividad ante el entorno de *e-business* a través de estrategias integrales de negocios, como una forma de mejorar sustancialmente los resultados. La importancia de optimizar la gestión de la información en las empresas y las

relaciones comerciales, viene dada por la necesidad que existe para lograr un posicionamiento en el entorno globalizado y competitivo actual, con un proceso de toma de decisiones con menor grado de incertidumbre ante los diversos escenarios de enorme complejidad y diversidad.

Como indica Turban (2001) el comercio electrónico expande el mercado a los mercados nacionales e internacionales. Con un desembolso mínimo de capital, una compañía puede localizar con facilidad y rapidez un mayor número de consumidores, los mejores proveedores, y los socios comerciales más adecuados en todo el mundo.

Según Taewon (2005) para algunas compañías expandir sus relaciones con sus clientes y proveedores, el Internet ofrece algunas oportunidades. *E-business* no es solo ofrecer un sitio *web*, este sirve para generar interés en los negocios de nuestra empresa pero la implementación de una estrategia de *e-business* implica un cambio en el modelo de negocios, durante la implementación se introducen diferentes tecnologías para apoyar *e-business*. Muchas de las iniciativas están dirigidas a ofrecer productos o bien información de productos a clientes potenciales. La estrategia de *e-business* debe estar alineada a los procesos del negocio.

Existen en el mercado programas de computadora que permiten identificar líneas de programación en HTML (*Hypertext Markup Language*) o XML (*Extensible Markup Language*) llamadas faros, para que sean recolectadas cuando un usuario las visita o las toca con el cursor. Estas líneas se ubican estratégicamente dentro del contenido y como una acción (un clic en un hipervínculo, etc.) se van agregando de acuerdo a unas pautas de contenido que llevan aún contexto de creación del perfil de la sesión. El contenido debe ser un producto específico, o una categoría de productos, un aviso, una promoción, un editorial o una suscripción a algo. Conociendo al cliente y su ubicación en el ciclo de vida, esta información permite "intuir" que está necesitando ese cliente y por lo tanto proactivamente inducir una compra, Vargas (2000).

2.7 Limitaciones de *E- Business*

Los avances en las tecnologías de información, y el uso de Internet para "hacer negocios", ofrecen herramientas de gran capacidad que se han convertido en un factor fundamental, y que hoy en día constituye una nueva dimensión de soluciones empresariales, cuyo objetivo primordial es ofrecerle ventajas competitivas a las organizaciones al permitirles operar en un ambiente de colaboración integrado. Sin embargo, paralelo a estas bondades, existen una serie de riesgos que se deben conocer y que están asociados al paradigma *e-business*, tal como se muestra en la Figura 2.4, Espiñeira et al., (2004).



Figura 2.4 Riesgos del paradigma e-business.
(Espíñeira et al., 2004).

Maldonado (2003) propone algunas limitaciones de *e-business*, las cuales son mencionadas de la siguiente manera:

- La falta de seguridad en los sistemas, confiabilidad, estándares y algunos protocolos globales de comunicación.
- La infraestructura de telecomunicaciones no tiene suficiente "*bandwidth*", amplitud de banda.
- Las herramientas de desarrollo de "*software*" se encuentran en continuo desarrollo, evolución y cambio.
- Es difícil integrar el Internet y aplicaciones de *e-business* con aplicaciones y bases de datos existentes.
- Organizaciones que interesan desarrollar esquemas de comercio electrónico, deberán añadir servidores de "*web*" y optimizar su infraestructura de redes, para insertarse dentro de la realidad de *e-business*.
- Algunos programas y aplicaciones de *e-business* no igualan con algunos equipos, o no son compatibles con algunos sistemas operativos u otros componentes.
- La inclusión de modelos y metodologías conceptuales de las ciencias sociales en el proceso de desarrollo y diseño del *e-business*.

Como lo indica Dowding, (2001), para tener un *e-business*, es necesario contar con todo un respaldo de una serie de tecnologías de información, así como indiscutiblemente es imprescindible la estrategia debido a que el empleo del Internet en la organización es una proposición de alto riesgo. Puede ser un arma de dos filos, puede capturar un enorme mercado o puede ser un asesino de la compañía, es por ello que debe estar ligado con una disciplina y un proceso estructurado. Sin embargo, esto no lo es todo, es necesaria una metodología enfocada a los problemas y oportunidades.

2.8 E-business en PyMES

Como indica la Comisión Intersecretarial de Política Industrial en el 2003 las actividades de negocios por Internet representan un canal importante para las ventas. Cerca del 40% de las PyMES en México comercializan sus productos en Internet, como muestra la figura 2.5.

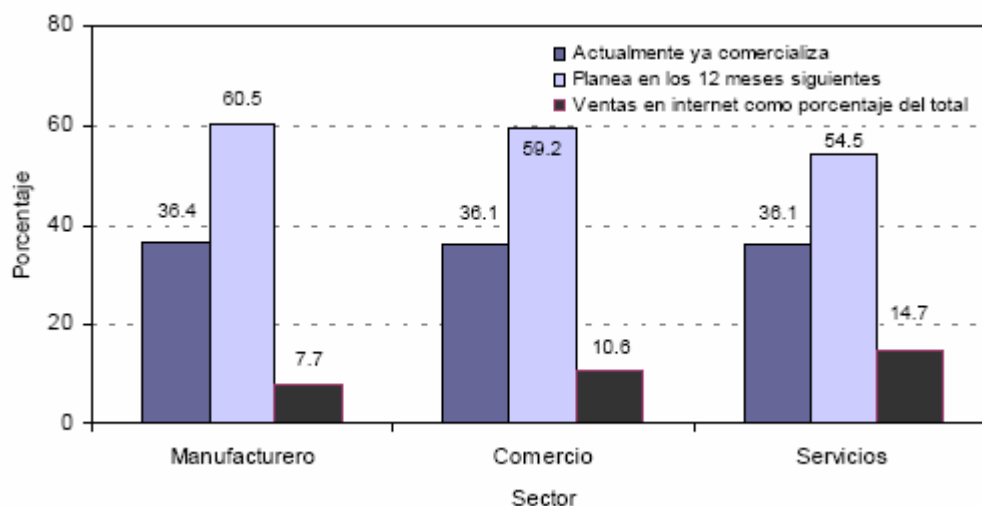


Figura 2.5 PyMES que comercializan sus productos en Internet y ventas en línea, Comisión Intersecretarial de Política Industrial, (Comisión, 2003)

La figura 2.6 ilustra un modelo del desarrollo de *e-business* según Norris et al., (2000).



Figura 2.6 Panorama de E-business, (Norris et al., 2000).

Espiñeira et al., (2004) mencionan que en la medida que avance la presente década, las oportunidades inherentes de *e-business* se presentarán con rapidez, ya que la confianza será la base de los negocios entre corporaciones. Las compañías que busquen implantar y mantener una estructura de confiabilidad en sus negocios, deben primero entender que están operando bajo un nuevo paradigma de negocio. Ellas deben considerar la forma en la cual utilizan la información que mantienen, tanto de sus clientes como de proveedores. Además deben asegurar la capacidad e integridad de sus infraestructuras de tecnología; evaluar la posibilidad de accesos indebidos o no autorizados; e identificar y entender la complejidad de las debilidades tecnológicas y sus soluciones. En tal sentido, las compañías deben entender los nuevos riesgos inherentes al *e-business*.

2.9 Futuro de E- Business

Aunque la mayoría de las transacciones comerciales aun se realizan a través de los canales convencionales, están surgiendo muchos consumidores y negocios que utilizan Internet para el comercio electrónico. Las proyecciones muestran que para el 2006 la derrama económica total de consumidores y empresas en el comercio podría rebasar los cinco mil billones de dólares.

También como lo menciona Ramírez (1999) que aunque lo que más se identifica como *e-business* es la venta de bienes de empresas al consumidor, se espera que el negocio de empresa a empresa genere más del 80 por ciento del comercio total. Este esquema incluye la interacción comercial y financiera entre empresas y presenta un alto potencial a mejorar las proposiciones de valor actuales.

En la figura 2.7 se muestran las cinco etapas por la que ha pasado el *e-business*, desde sus etapas iniciales hasta el futuro de *e-business* que es el *M-business* concepto que une tecnologías como Internet, infraestructura inalámbrica y *e-business*, Kalakota y Robinson (2002)

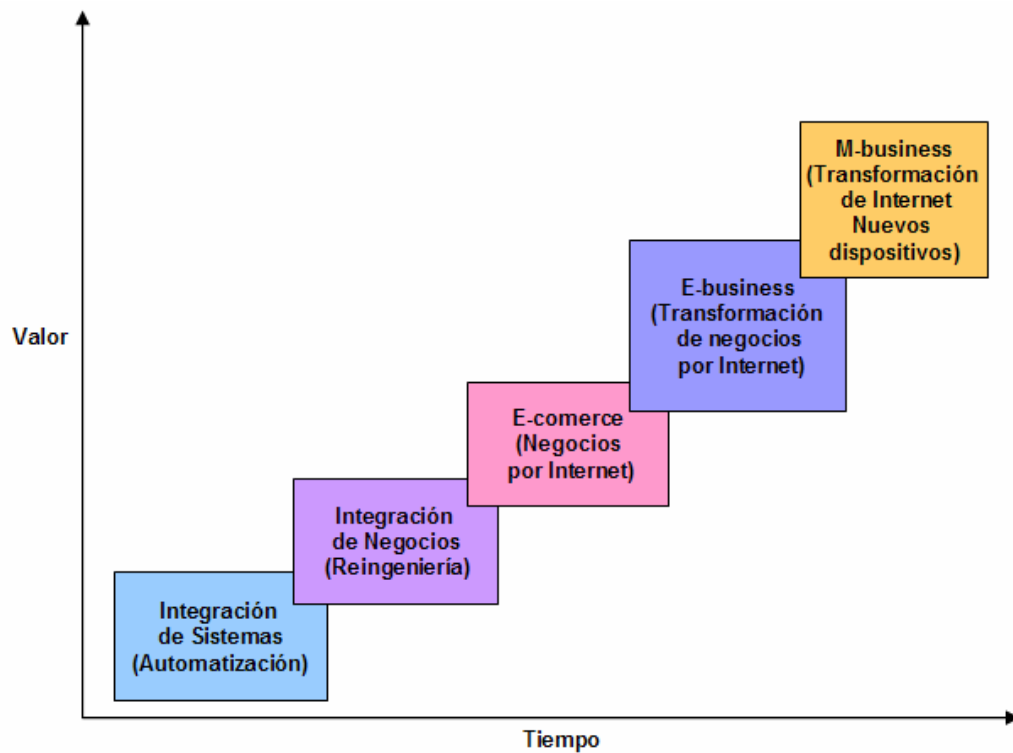


Figura 2.7 Evolución de e-business, (Kalakota y Robinson, 2002).

Según Laudon (2004) el uso de dispositivos inalámbricos portátiles para comprar bienes y servicios se ha denominado comercio móvil o *m-business*. Tanto las transacciones de comercio electrónico de negocio a negocio como las de negocio a consumidor se pueden realizar empleando la tecnología de comercio móvil.

Laudon (2004) menciona que el comercio móvil (*m-business*), es el uso de dispositivos inalámbricos como teléfonos celulares o aparatos de información digitales portátiles, para dirigir transacciones de comercio electrónico tanto de negocio a consumidor como de negocio a negocio a través de Internet.

Además Peppard (2000) mencionado por Bull (2003) sugiere que los avances tecnológicos en las redes globales y la convergencia e interactividad mejorada, es notable explicar el crecimiento del *e-business* y de CRM (*Customer Relationship Management*). El uso en aumento de tecnologías digitales de los clientes, particularmente el Internet, está cambiando de la mayor manera posible lo que se puede esperar en términos de Administración del Cliente, (*Customer Management*).

Conclusión

Las PyMES juegan un importante papel en el crecimiento y desarrollo del país, son las principales generadoras de empleo y es importante entender sus verdaderas capacidades para poder explotarlas. El *e-commerce* es una aplicación de la tecnología en la automatización del comercio, mientras que *e-business* transforma las relaciones de negocios en las empresas, no solo son ventas o comercialización si no también negociaciones completas, sin embargo ambas ofrecen oportunidades de crecimiento a las empresas que los implementan en sus procesos.

Capítulo 3. CRM (*Customer Relationship Management*)

Introducción

En este capítulo se desarrollan temas relacionados con CRM, conoceremos algunos conceptos importantes para su comprensión de CRM además los beneficios que proporciona y los posibles problemas que pueden surgir durante la implementación de esta estrategia, otro aspecto importante en este capítulo es la relación entre CRM y la tecnología de información.

3.1 Definición de CRM

En años recientes muchas organizaciones han identificado la necesidad de tener más herramientas orientadas al cliente, debido a la creciente competencia global. Por consiguiente, *Customer Relationship Management* ha entrado en la agenda de muchas estrategias organizacionales. Claramente un creciente número de diversas organizaciones está adoptando CRM examinando los riesgos de la implementación, (Bull, 2003)

Según Luz (2001), CRM se desarrolló a partir de procesos de negocio tales como administración de la relación con el cliente y el énfasis creciente en la retención mejorada del cliente a través de la administración eficaz de las relaciones.

Sin embargo Payne, Christopher, Clark y Peck, (1999) mencionado por Bull (2003) afirman que la administración de la relación con el cliente acentúa que la retención del cliente es más importante para la compañía que la probabilidad de que se adquiera un nuevo cliente.

Customer Relationship Management (CRM) es una combinación de gente, procesos y tecnología que intenta entender a los clientes de una compañía. Es un acercamiento integrado a las relaciones de manejo del cliente centrándose en la retención del cliente y el desarrollo de las relaciones. CRM se ha desarrollado en avances de tecnología de información y de cambios en la organización centrados en procesos orientados al cliente, (Chen y Popovich, 2003).

Las compañías que implementan con éxito CRM cosecharán las recompensas en lealtad del cliente. Sin embargo, la implementación acertada es evasiva a muchas compañías, sobre todo porque no entienden que CRM requiere reingeniería empresarial, enfocada a los procesos de negocios relacionados con los clientes. Aunque una gran parte de CRM es tecnología, si CRM se ve como solución de la tecnológica es muy probable que la implementación no tenga éxito. El manejo de una implementación acertada de CRM requiere un acercamiento integrado y balanceado a la tecnología, al proceso, y a la gente, (Chen y Popovich, 2003).

También Chen y Popovich (2003) dicen que el verdadero CRM está basado en una arquitectura de negocios que cierra la brecha entre cliente y compañía y estrecha el círculo

de la relación con el cliente, permitiendo que una interacción pueda ser atendida en tiempo real y su impacto medido inmediatamente.

Levine (2000) afirma que una faceta de CRM es la utilización de la información relacionada con el cliente para entregar productos relevantes o servicios a los clientes. Existen definiciones muy extensas que tienden a ofrecer un análisis de las metas o las características básicas de CRM. Mientras que CRM se desarrolla, están emergiendo definiciones más ricas, con énfasis en las metas, logística y un carácter más complejo de CRM.

Según McKie (2000) citado por Bull (2003) CRM es un ambiente altamente fragmentado y tiene diversos significados para diversas personas.

La estrategia eficaz de CRM tiene un enfoque de varios elementos. Las compañías tendrán que manejar con eficacia todos los elementos de comunicación del cliente incluyendo cartas, fax, y los contactos tradicionales de ventas de menudeo, deberán tener el reconocimiento de recursos como es el e-mail, el Internet y en un futuro cercano TV interactiva. Implementar estrategias de CRM para satisfacer necesidades de los clientes requiere una arquitectura tecnológica que cuando es utilizada correctamente los resultados de CRM serán acertados. La tecnología es esencial para la implementación de una estrategia de CRM pues sostiene el proceso de la organización (Research, 2002)

3.1.1 Qué es y qué no es CRM

CRM es una estrategia de negocios, una administración y una máxima de las relaciones con el cliente que ha revolucionado lo que actualmente es la relación entre la compañía y el cliente. Es un concepto para las relaciones de manejo del cliente a través de los diversos puntos del contacto del cliente. Esencialmente, CRM está sobre los clientes, la retención y valor del ciclo de la vida del cliente, maximizando nuevas oportunidades de negocio, y sosteniendo los beneficios de la relación con el cliente. Es una filosofía del negocio que es implementada con éxito instalando y utilizando tecnología y desarrollando una estrategia de la relación con cliente (Research, 2002).

Según Sani (2002) el concepto de CRM consiste en algo más que el acercamiento operacional que implica la administración del cliente y servicios tales como automatización de ventas, servicios de campo y centros de llamadas. También abarca el lado analítico que proporciona inteligencia estratégica del cliente para perfilar al beneficio, al aumento y a la lealtad del cliente, la base de CRM, operacional y analítico, requiere la integración y la administración dinámicas de la información distribuida, la información que se debe de conseguir de los empleados.

El CRM no es un software, el CRM es un intento por codificar los valores corporativos poniendo el cliente por delante. Es una cultura y una disciplina corporativa para la definición de prioridades, (Vargas, 2000).

3.1.2 Conceptos clave para entender CRM

Con el fin de comenzar a definir el alcance de esta herramienta, se puede definir el verdadero objetivo del CRM, que es el manejo adecuado de las relaciones con el cliente que permita a las organizaciones, identificar, atraer e incrementar la lealtad de los consumidores más rentables, (CRM, 2001).

Bajo este concepto, es bueno profundizar, ya que las tres palabras del CRM, implican mucho más que lo comentado, el CRM, incluye los siguientes 10 componentes según (Ugas, 2002):

- Funcionalidad de las ventas y su administración.
- El Tele marketing.
- El manejo del tiempo.
- El servicio y el soporte al cliente
- El marketing
- El manejo de la información para ejecutivos
- La integración con el ERP (*Enterprise Resource Planning*)
- La excelente sincronización de datos.
- El *e-commerce*
- El servicio en las ventas.

Las aplicaciones de CRM ayudan a responder preguntas como: ¿Qué productos o servicios son importantes para los clientes?, ¿Cómo debe comunicarse la empresa con los clientes?, ¿Cuáles son las preferencias de los clientes?, en particular, los beneficios para los clientes ahorro de tiempo y dinero así como la recepción de mejor información y un tratamiento especial de los clientes, (Chen y Popovich, 2003).

3.2. Implementación de CRM en la organización

Para la implementación de CRM en la organización es importante entender claramente cual es el significado de CRM, el concepto de CRM en sí no está relacionado directamente con tecnología. CRM es una filosofía corporativa en la que se busca entender y anticipar las necesidades de los clientes existentes y también de los potenciales, que actualmente se apoya en soluciones tecnológicas que facilitan su aplicación, desarrollo y aprovechamiento. En pocas palabras, se trata de una estrategia de negocios enfocada en el cliente y sus necesidades, no un software (Shaw, 2002)

Shaw (2002) indican que una implementación efectiva de CRM permite mejorar las relaciones con los clientes, conociéndolos mejor y permitiendo disminuir los costos en la consecución de nuevos prospectos y aumentar la fidelidad de los ya existentes, lo cual, en ambos casos, significa mayores ventas y más rentabilidad para el negocio.

Según Navarro (2002) la mayoría de los proyectos CRM empiezan con grandes expectativas: incremento de ingresos, reducción de costos, incremento de la satisfacción del cliente, información en tiempo real, etc. consiguiendo clientes tanto internos como externos más fieles. Los beneficios de un proyecto CRM, básicamente se pueden integrar en los tres conceptos siguientes:

1. Cambiar el concepto de relaciones con los clientes, teniendo una visión integrada y única de los clientes (potenciales y actuales), para emplear herramientas de análisis y desarrollando así acciones más inteligentes.
2. Gestionar las relaciones con los clientes de una manera única independientemente del canal de contacto con ellos: telefónico, sitio Web, visita personal, etc.
3. Mejora de la eficacia y eficiencia de los procesos implicados en las relaciones con los clientes.

De estos tres conceptos, claramente el más importante es cambiar el concepto de relaciones con los clientes, ya que es el único de los tres que se transforma en una ventaja competitiva consiguiendo "acercar" la organización a sus clientes, conociéndolos más y desplegando las acciones más adecuadas para cada caso (*marketing* más inteligente). Realmente la gestión de varios enfoques y la mejora de procesos son soluciones que llevan a la excelencia en las operaciones; sin embargo no son fácilmente llevadas a la práctica (Navarro, 2002).

(Castro, 2002) dice que es imprescindible conocer primero cuál es el funcionamiento de la organización, de tal manera que la decisión de un proyecto de CRM este realmente alineada con la estrategia del negocio, de forma que toda la organización, esté convencida de que todo esfuerzo dedicado al proyecto será realmente una inversión.

También es importante comprobar el verdadero apoyo y compromiso de los directivos de la organización, para poder tener el respaldo necesario a la hora de interactuar con todas las áreas de la empresa, como así también para realizar todas las inversiones o gastos que el proyecto requiera al momento correcto, de tal manera que no se tengan que sufrir demoras que atenten contra las expectativas o entusiasmo puesto en el proyecto citado por Castro (2002).

También según Castro (2002) contando ya con el apoyo de la dirección y estando realmente alineado con la estrategia tecnológica, la empresa esta en condiciones de comenzar a planear el proyecto, cuya duración estimada será de aproximadamente un año a un año y medio, según las siguientes etapas:

- Definir con la dirección el alcance esperado.
- Definir la forma en que evaluaremos sus resultados.
- Nombrar a un responsable del proyecto.
- Designar un equipo de trabajo con los miembros claves de la empresa, de manera de comprometer a los mejores.
- Presentarle al equipo el alcance de la herramienta.
- Definir la base de datos.
- Desarrollar los procesos que se hallan elegido como críticos.

- Definir la infraestructura de tecnología necesaria.
- Realizar pruebas piloto de los nuevos procesos desarrollados, a manera de ver su efectividad.
- Realizar los ajustes necesarios.
- Hacer un prototipo (Simulacro de la realidad) con información real.
- Realizar ajustes si surgieran.
- Entrenar en la herramienta a los involucrados (Incluyendo clientes)
- Hacer ver a toda la organización la filosofía de Servicio al Cliente. No solo a ventas
- Lanzamiento Gradual del sistema con los clientes que más hallan participado.

A pesar del tiempo estimado de la duración, antes mencionado, debemos tratar de obtener resultados tangibles en un periodo de entre 6 y 9 meses para mantener la atención, concentración y apoyo del personal de la empresa. (Castro, 2002).

3.2.1 Conocimiento del cliente

Según Vargas (2000) en las interacciones del cliente es posible obtener información del cliente que resuelve preguntas como:

- ¿Quién es el cliente?
- ¿En qué estado de su ciclo de vida se encuentra?
- ¿Porqué esta interactuando con la empresa?
- ¿En qué productos y servicios está interesado?
- ¿Qué productos y servicios ha comprado?
- ¿Qué tipo de problemas ha experimentado?
- ¿Cuáles son sus preferencias?
- ¿Cómo le ha respondido la empresa?
- ¿Cuándo se realizó la última interacción y por cuanto tiempo?

Es imposible capturar toda esta información en un solo contacto, pero si se utiliza cada interacción con el cliente como una oportunidad para aprender más de él, la información se recopila y se agrega en poco tiempo. Además, las tácticas de mercadeo deben estar enfocadas a recoger este tipo de información. Con la debida motivación y ofreciendo la oportunidad, el cliente mismo le dirá a la empresa sobre sus necesidades y preferencias. Sin embargo la empresa debe estar preparada para capturar la información correcta en cada punto de contacto. (Vargas, 2000)

Según Newell (2000) citado por Bull (2003) hay tres tipos distintos de clientes vinculados a la organización: los más vinculados, los de término medio y los de vínculo no muy fuerte. Los del primer grupo (10%) consiste en clientes con alto grado de lealtad a la organización y son de gran beneficio para la organización. Según la filosofía de CRM es necesario conservar y ofrecerles los mejores servicios posibles para evitar la deserción de los clientes. Los clientes medios del grupo (de 40% a 50%) son los que entregan buenas ganancias y quienes son un buen potencial en la demostración para el crecimiento y la lealtad futura de la organización. Éstos son los clientes que están dando probablemente algo de su negocio a

los competidores. La idea es utilizar CRM para apuntar a clientes medios del grupo con eficacia pues son la fuente más grande del crecimiento potencial. El grupo más bajo (por debajo del 40% o 50%) son los clientes que son solamente marginalmente benéficos para la organización. De alguna manera tienen potencial para el crecimiento, pero el costo y el esfuerzo implicados en este tipo de clientes, obstaculiza el desarrollo de estrategias de mantenimiento para los grupos superiores y medios. CRM se debe utilizar para identificar a este grupo y seriamente considerar la respuesta requerida. El consenso, por lo tanto, es que CRM necesita identificar a clientes transaccionales para ayudar a las organizaciones a responder apropiadamente.

Según Newell (2002) citado por Bull (2003) un método para identificar a grupos de clientes es distinguir entre los clientes de la transacción y los clientes de la relación. Los clientes de la transacción son altamente volátiles y tienen poca lealtad, con excepción del cliente relacionado con la obtención del mejor precio. Los clientes de la relación tienen mucho más potencial para la lealtad mientras que están dispuestos a pagar un precio superior por una gama de mercancías confiables o de servicios de la empresa.

La relación de los clientes con la compañía progresa en etapas como un "ciclo de vida", por lo tanto, la meta principal de una estrategia de CRM es mover a los clientes a través de ese ciclo, llevarlos a las etapas más rentables y mantenerlos allí según Vargas (2000).

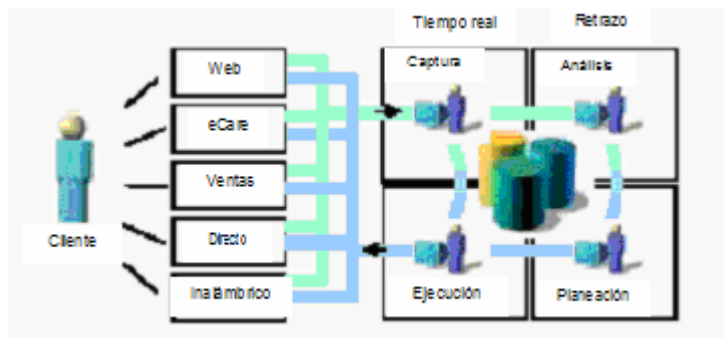


Figura 3.1 Ciclo de vida del cliente. (Vargas, 2000)

Vargas (2000) indica que toda la interacción con el cliente está basada en los puntos de contacto y por lo tanto la relación debe mantenerse y existir solamente a través de esos puntos.

3.2.2 Beneficios de la Implementación de CRM

A través de una exitosa implementación de un CRM, potenciado con las herramientas tecnológicas que sean necesarias (*Data warehouse, call center, e-commerce, etc*) se logrará anticiparse a las necesidades de los clientes, lo que será un factor clave para retenerlos a largo plazo. Es importante tener presente que cada interacción con el cliente debe ser una

oportunidad para deleitarlo (superar sus expectativas), a de poder establecer una relación ganar-ganar que permita un verdadero interés en la relación mutua, CRM (2001).

Esto nos permite comenzar a ver un concepto relativamente nuevo, ya que se comprenden las bondades de las herramientas para administrar las relaciones con los clientes y seguramente se pensará que los proveedores de las empresas deberían implementar estas herramientas hacia las organizaciones, de manera que una vez que se integre toda la cadena productiva se tendrá una competencia entre las distintas cadenas de valor y no entre cada negocio en particular. Dentro de los beneficios del CRM, a través del CRM- forum en 1999, Hatton Blue citado por CRM (2001) en el artículo CRM vs. ERP obtuvo los resultados que se ilustran en la figura 3.2.

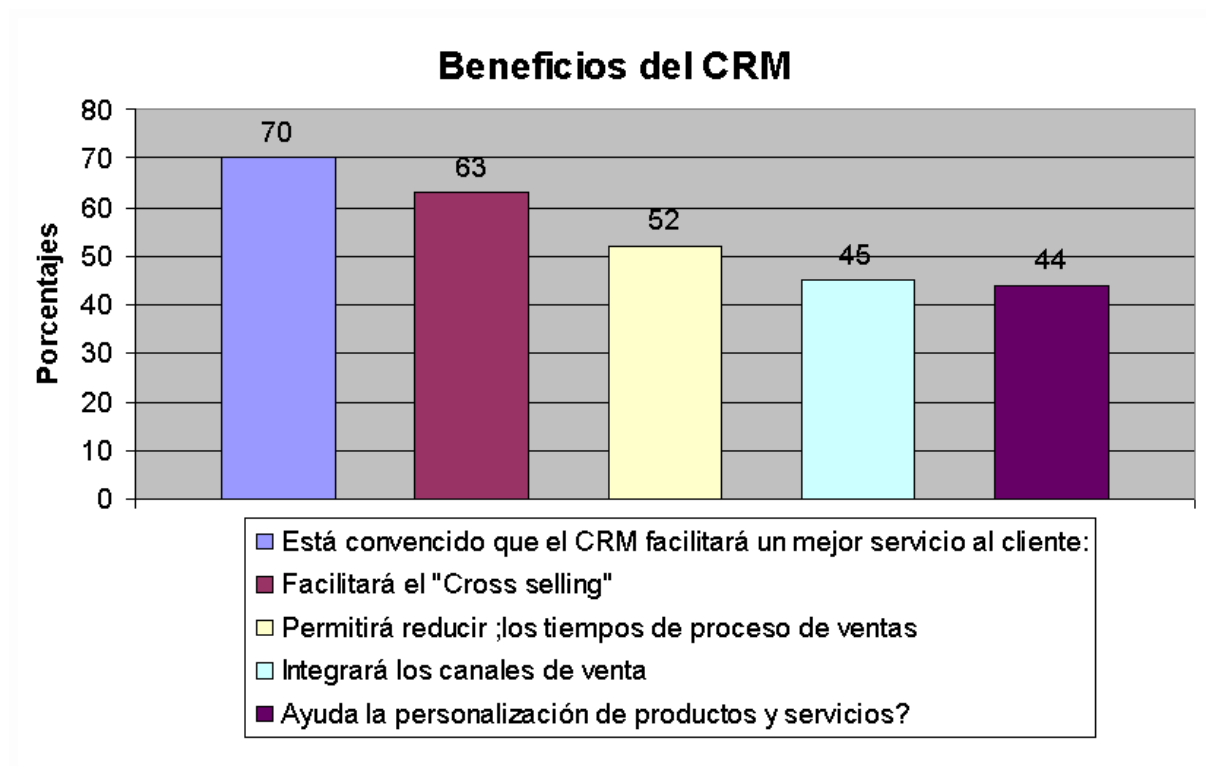


Figura 3.2 Beneficios de CRM, (CRM, 2001)

Shaw (2002) lista los beneficios evidentes de implementar un CRM:

- Una vista única de los datos del cliente.
- Información disponible en tiempo real, inmediatamente.
- Mejor conocimiento y entendimiento de los clientes.
- Retención de conocimiento.
- Reducción de pérdidas de clientes potenciales.
- Estandarizar un esfuerzo de mejor practica de negocio.
- Automatización del tiempo consumido en tareas.
- Información competitiva y del producto a la mano.

En la tabla 3.1 se proporciona una breve descripción de algunos de los beneficios que CRM ofrece compartiendo datos del cliente en la organización e implementando tecnología innovadora, (Chen y Popovich, 2003).

Tabla 3.1 Algunos beneficios de CRM. (Chen y Popovich, 2003).

Compartir información del cliente en la organización trae beneficios como:	Beneficios de la introducción de CRM en la organización:
Se mejora los niveles de servicio al cliente.	Aumenta el autoservicio de clientes y las aplicaciones de Internet orientadas al servicio a clientes.
Se conoce información como hábitos y preferencias de los clientes.	Atrae nuevos clientes a través de mejoras en la comunicación personalizada con los clientes.
Se tiene una visión integrada y completa del cliente.	Integra las relaciones de los clientes y de los proveedores
Se logra optimizar el servicio de Centros de llamadas y Centros de servicio al cliente.	Se puede medir y analizar los patrones de los diferentes tipos de clientes.

3.3 Las realidades de CRM

Son conocidos en teoría los beneficios que CRM ofrece. En los casos exitosos se encuentran resultados en el área operacional como incrementos de ventas hasta del 43% por vendedor, incrementos de la satisfacción de los clientes del 22%, reducciones de ciclo de ventas del 24%, etc., (Navarro, 2002).

Sin embargo, algunos datos sobre el éxito en las implantaciones de CRM son escalofriantes. Según Meta Group, del 55 al 75 % de los proyectos CRM no alcanzan objetivos. Gartner Group afirma que actualmente, un 65% de los proyectos CRM fallan. Estos problemas están principalmente basados en no alcanzar las expectativas así como en un aumento importante de los presupuestos iniciales, (Navarro, 2002).

3.3.1 Riesgos de implementación de CRM

Shaw (2002) describe los riesgos de una implementación de CRM:

- La iniciativa de CRM no se meditó y planeó.
- La información es inexacta, no esta disponible o se encuentra distribuida en diversos formatos.
- Los procesos del negocio y el flujo de trabajo no están definidos correctamente y alineados hacia las entradas requeridas por el sistema.
- Los esfuerzos se empantan en conseguir los requeridos sistemas integrados.
- Los requerimientos de arquitectura tecnológica se subestimaron.
- Las políticas entre oficinas y la estructura organizacional establecida, hace que la implementación sea difícil. El CRM y otras iniciativas empresariales, requieren cooperación y participación a través de las unidades de negocio.
- Costoso.
- Dependencia con Web.

- Sobre automatización.
- Efectividad no garantizada.

A pesar de los riesgos de la implementación de CRM, las ventajas que ofrece esta estrategia proporcionan una importante ventaja competitiva para las empresas, así que es necesario considerar todos los factores involucrados para poder garantizar el éxito o por lo menos disminuir el riesgo de la implementación.

3.3.2 Problemas en la implementación de CRM

Kolsky (2004) dice que el 55% de las veces falla la implementación de CRM y explica que las razones pueden ser los siguientes factores:

- Tecnología que se enlaza con procesos erróneos del negocio.
- El pagar demasiado software en vez de centrarse en la compra de la tecnología para apoyar la iniciativa específica del negocio.
- Carencia en la administración del cambio (cambios de comportamiento y de procesos), que cuando se combinan con la tecnología adecuada genera beneficio.

Sin embargo, el proceso de integración es difícil y muchas compañías no pueden poner en práctica una implementación eficaz debido a las deficiencias estratégicas, de organización y de procesos. Algunas de estas razones incluyen un mal entendido de las metas de CRM, los procesos, incompatibles no relacionados, la carencia de sistemas y recursos, y la confusión sobre qué tecnologías utilizar, (Research, 2002)

3.4 Causas de falla de CRM

Las fallas en la implementación de un Proyecto CRM, por lo general, se le atribuyen a la tecnología, aunque esta no sea la causa principal de la falla. La mayor parte de las fallas, se deben a: estrategias de negocios inadecuadas; procesos deficientes de planificación y desarrollo; falta de apoyo por parte de los directivos; y/o falta de apoyo e información de los empleados encargados de utilizarla. Es decir que se puede hacer una correcta implementación tecnológica para que soporte un proceso erróneo o una estrategia equivocada, de esta manera lo único que se logra, es la automatización de la falla o del error. Para que la solución escogida funcione, los responsables de utilizarla deben conocerla y adoptarla, los directivos de la organización deben respaldarla durante todo el desarrollo y la compañía debe estar preparada para recibir la estrategia y adoptarla. (Vargas, 2000).

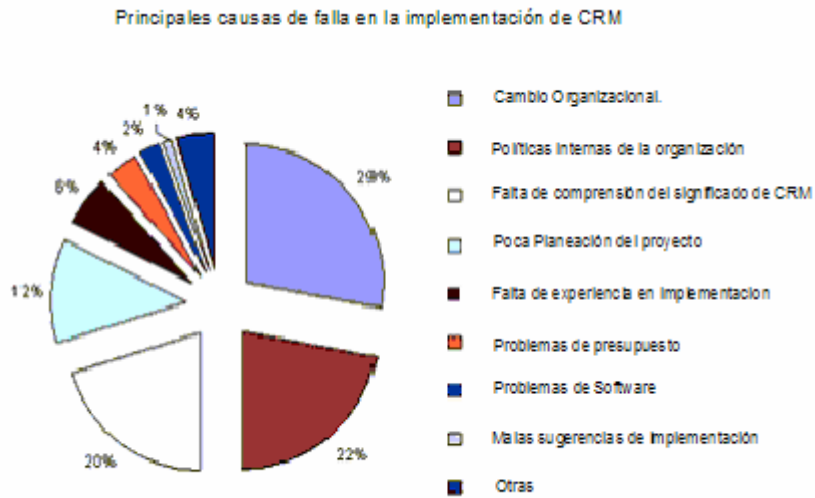


Figura 3.2 Beneficios de CRM, (Navarro, 2002)

En la figura 3.3 se muestran las principales causas de falla en la implementación de CRM en una organización, la principal que representa el 29% es el cambio organizacional, seguida por las políticas internas de la organización que representan una barrera para la implementación y comprende un 22% y por último la falta de comprensión del concepto de CRM que representa un 20%.

La capacidad de las personas de la organización constituye la diferencia entre hacer un uso meramente instrumental de la tecnología y el uso para el desarrollo estratégico de la empresa, lo que permite asegurar que es a partir del individuo que se gesta el proceso de implementación de una estrategia, (Seybold, 2002).

Según la *Customer Relationship Management Association* (CRMA), un 60 a 80 por ciento de averías de CRM, son principalmente debido al cambio de organización, a la política, a la carencia de la comprensión de CRM, y al planeamiento pobre del proyecto, (Sánchez, 2003).

Según Gillelan (S.F.) citado por Sánchez (2003) dice que para evitar fallas en el proceso de implementación de CRM, las compañías deben implementar CRM como un proceso, incluyendo el desarrollo de un plan estratégico del cliente, tras los procesos de la organización que afecten a clientes.

Muchas organizaciones de negocio tienen todavía que entender el concepto completo de *Customer Relationship Management* (CRM) para poder implementar con éxito una estrategia de CRM, así como entender también las ventajas de la información de soporte y de las soluciones de las tecnologías de comunicaciones, (Sani, 2002)

No es difícil determinar que CRM representa el cambio de organización, y por lo tanto, requiere una planeación significativa y el apoyo de los administradores. Los

administradores son más propensos a tener una visión de CRM como una iniciativa de tecnología, y después se preguntan cual es la razón por la cual no entregan los resultados esperados. La única estrategia viable es entender mejor a los clientes y construir relaciones con ellos. Las organizaciones que no pueden poner CRM en ejecución productiva caen en tres desventajas principales según Petersen (2004):

- Pierden recursos al poner tecnología en ejecución.
- No pueden apalancar ventajas.
- Pierden las iniciativas orientadas al cliente futuro.

Sarner (2004) menciona 3 factores críticos para lograr el éxito en la implementación de CRM, los cuales son:

- Nunca subestimar las capacidades del CRM.
- Al afrontar un proyecto de CRM, analizar las necesidades de la empresa completa, no solo las de ventas, soporte y marketing.
- Continuamente evaluar los procesos internos y usar el CRM para buscar áreas adicionales a ser mejoradas.

Según Schweigert (2000) citado por Chen y Popovich (2003) dice que los riesgos posibles tales como falta de planeación del proyecto, inversión inadecuada, las revisiones imprevistas del presupuesto de proyecto, los clientes infelices, pérdida de confianza de los empleados, diversidad del tiempo invertido por parte de los administradores y los recursos deben ser situaciones tomadas en cuenta.

Si se analiza el decálogo de los motivos de fallo de CRM, se encuentra que son similares a los de otras áreas relacionadas con el *e-business* según Navarro (2002):

1. Pensar que la tecnología es la solución. La tecnología sólo tiene sentido tras tener perfectamente definidos los objetivos de negocio. En un estudio del CRM Forum se indica que sólo en un 4% de los casos con problemas, estos han sido debidos a la solución adoptada con lo que se observa que la tecnología no es el elemento crítico en proyectos CRM.
2. Falta de apoyo por parte de la dirección debido a la falta de conocimiento de las oportunidades que el CRM ofrece.
3. No existe "pasión por el cliente" en la cultura de la organización.
4. Retorno de la inversión poco claro debido a que no es un sector maduro y existe un desconocimiento generalizado sobre su ROI.
5. Falta de visión y estrategia. Es un problema habitual no tener una estrategia claramente definida y, por tanto, unos objetivos de negocio medibles en el área de CRM. Además, el problema se incrementa cuando no existe una correcta asignación de recursos y una correcta metodología para el desarrollo del proyecto.
6. No redefinir los procesos. Al igual que en otro tipo de proyectos tecnológicos, es necesario redefinir los procesos de negocio para conseguir los resultados deseados.

Se necesita redefinir la manera en la que se hacen las cosas en la organización para conseguir resultados.

7. Mala calidad de los datos e información. Uno de los pilares de CRM es el conocimiento del cliente (*customer intelligence*) y dentro de este concepto la calidad de los datos e información es básica ya que a partir de ellos se extraen conclusiones.
8. Problemas con la integración. Un estudio de IDC apunta que menos de un 10% de los encuestados han integrado su CRM con su ERP o sus "*data warehouse*".
9. No gestionar correctamente el cambio. Al igual que cualquier proyecto de envergadura, es necesaria una correcta gestión del cambio y de la cultura organizacional.
10. Poca implantación de CRM analítico: La parte analítica de CRM se encarga de extraer conclusiones sobre los clientes actuales y potenciales a partir de gran cantidad de datos. Sin la parte analítica, no se consigue una visión global del cliente y por tanto la mayoría de las ventajas que CRM ofrece.

Además, habría también causas debidas a la "inmadurez" del mercado: soluciones poco evolucionadas, falta de soluciones "verticales", falta de consultores especializados, etc., (Navarro, 2002).

3.5 El factor de la tecnología y CRM

Las innovaciones en tecnología, ambientes competitivos, y el Internet son algunos de los factores que hacen que las iniciativas de CRM sean una realidad. Las compañías pueden desarrollar estas relaciones para personalizar la experiencia de las compras, mejores patrones de predicción en las compras *on-line*, tentar a los clientes con ofertas especiales o servicios, evalúan la ventaja económica de cada cliente, y construyen relaciones a largo plazo para obtener beneficios mutuos (Chen y Popovich, 2003).

Las tecnologías de aplicación de CRM están relacionadas con los procesos de *back office* y *front office*, funciones con los procesos de la compañía y puntos de contacto con los clientes "*touch point*". Una compañía tiene puntos de contacto que incluyen el Internet, *e-mails*, ventas, correo, operaciones de *telemarketing*, *call centres*, fax, tiendas, etc., Estos están controlados por sistemas de información separados, CRM integra estos puntos de contacto a un punto de vista de el cliente, según Chen y Popovich (2003) la figura siguiente muestra la relación entre los puntos de contacto y el cliente:

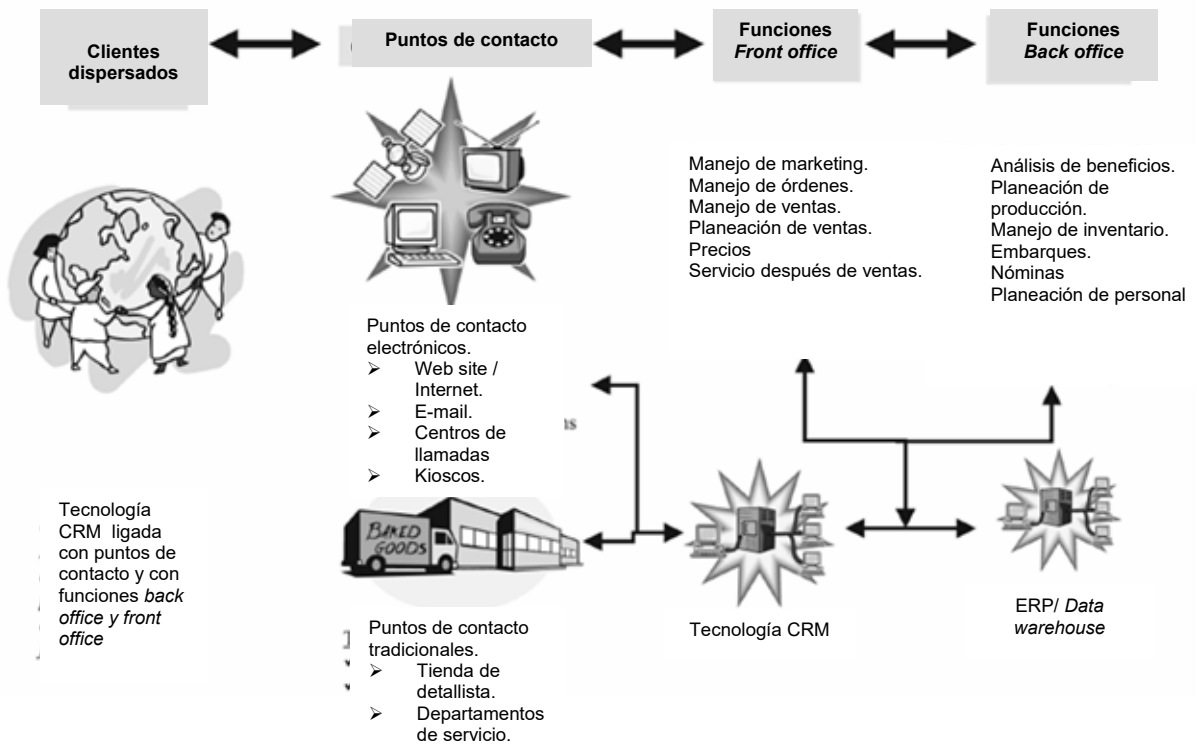


Figura 3.4 Relación entre puntos de contacto y el cliente, (Chen y Popovich, 2003).

Debido a los avances en las organizaciones de negocios y en la tecnología, ahora se tiene una mayor habilidad en la captura de información sobre los clientes, que aquella que se tenía hace unos años. Esto es a la vez malas y buenas noticias. Las buenas noticias consisten en que ahora se puede capturar una gran cantidad de información sobre los clientes y se puede usar para construir una mejor relación. La mala noticia es que ahora hay demasiada información y la mayor parte de ella no es importante. Para el establecimiento de un proceso de CRM, se debe procurar capturar la información correcta sobre los clientes. En la lucha por capturar la información, se debe tratar de contestar una serie de preguntas que permitan identificar en que momento del ciclo de vida se encuentra el cliente, con respecto a la compañía, (Vargas, 2000)

3.6 ROI de CRM

Según Navarro (2002) el cambio en el concepto de relaciones con los clientes es el elemento crítico en CRM y la solución tecnológica es necesaria, pero nunca suficiente.

En un análisis hecho por AMR *Research*, resultaron los indicadores que se muestran en la tabla 3.2 (de mayor a menor importancia) como medida del ROI en las implantaciones de CRM según Navarro (2002)

CONCEPTO	PORCENTAJE DE USO
Satisfacción del cliente/tasa de retención	78%
Reducción de costos de atención a clientes	71%
Incremento en ingresos	59%
Adquisición de nuevos clientes	57%
Reducción de costos de ventas	52%

Tabla 3.2 Indicadores del ROI en la implementación de CRM, (Navarro, 2002)

Y este es precisamente uno de los grandes problemas en la medida de ROI en CRM. Las ventajas más importantes se alcanzan en el medio-largo plazo debido al cambio de concepto de relación con el cliente mientras que a corto plazo básicamente se obtienen (y son más fácilmente medibles) los resultados relacionados con la reducción de costes de los procesos de relación con los clientes en las áreas de marketing y ventas, (Navarro, 2002)

Por ello, hay que tener un cuadro de indicadores compuestos tanto por indicadores en el corto plazo como en el medio-largo así como un calendario aproximado de su cumplimiento, (Navarro, 2002).

3.7 CRM, una buena opción para PyMES

Eisenfeld (S.F.) citado por Dumiak (2002), recomienda para las empresas pequeñas que sus estrategias se basen en propósitos reales y objetivos, comenta además, que "las empresas pequeñas tienen presupuesto para cerveza y sueños de champaña". También Verdín (S.F.) citado por Dumiak (2002) comenta que "mantener la cabeza en bajo para los pequeños negocios, puede ser crítico. No veo la razón por la cual, las pequeñas empresas no adopten las tecnologías cuando esta ahí afuera."

Si se ve en particular la aplicación de CRM en las pequeñas y medianas empresas, vemos que CRM es diferente debido a varios factores. Uno de ellos es que la implementación es a menor escala que en una empresa grande, y es definido de una manera mucho mas estrecha y hermética. También hay un contacto directo con el dueño de la empresa, la combinación de estos factores aumenta la posibilidad de éxito; esto es porque se tienen menos sistemas dentro de la organización, es menos caro, se invierte menos tiempo, y hay menos cambios administrativos, como resultado, se piensa que la implementación de CRM en la pequeña y mediana empresa es mucho mas rápida y se tienen un retorno de inversión más rápido que en una empresa grande, (Duyne, 2004).

Curry (2002) explica algunas ventajas y desventajas que tienen las PyMES al implementar CRM son: Si el propietario de la empresa esta pendiente del proceso de implementación es una ventaja pues el puede definir el alcance del proyecto y alcanzar objetivos del proceso de implementación que para él sean de interés, pero puede ser una desventaja pues si alguno de los aspectos de la implementación no le parecen lo suficientemente trascendente podría afectar al procesos de implementación y no lograr una implementación exitosa. Si los empleados de la organización conocen más personalmente a los clientes a diferencia de

los empleados de una empresa grande, es más fácil complacer a los clientes, pero los empleados pueden emplear más recursos de los necesarios en estos clientes y no orientarse al tipo de cliente que realmente aporta beneficios a la organización. Las pequeñas y medianas empresas son menos propensas a contratar consultores para la implementación de CRM en la organización y esto ocasiona que inviertan más tiempo en planear el mecanismo de implementación de CRM en la empresa.

Debido a la competencia global entre las organizaciones, ha surgido la necesidad de establecer enfoques de ventas, para la atracción de clientes y retención de los ya existentes, cambiar el enfoque del negocio, en donde los clientes forman parte fundamental de la organización. El concepto de *Customer Relationship Management* (CRM), a los inicios de los 90 se enfoca en una mejora, la cual conduce a la satisfacción y retención del cliente, venta de productos e incremento de las ganancias. El CRM está enfocado en predecir el comportamiento del cliente con respecto a la organización. Se puede definir de una manera clara y sencilla al CRM como la manera de identificar, adquirir y retener a los clientes. La finalidad del CRM, es que las organizaciones tengan un trato personalizado con el mercado (con sus clientes), recolectando la mayor cantidad posible de información en relación a los clientes y a las necesidades de éstos, para anticiparse a sus deseos y así crear la lealtad de ellos hacia la organización, (Barbosa, 2004)

3.8 Software CRM para PyMES

En cuanto a los beneficios obtenidos por un *software* CRM en PYMES en un estudio señalado por Orozco (2004) se encuestaron 130 empresas, en Estados Unidos que han aplicado algún tipo de CRM en sus procesos, tomando en cuenta aspectos como: retorno de la inversión, aumento de eficiencia en los procesos, aumento de utilidades de la empresa, reducción de costos y la creación de ventaja competitiva para la empresa, se obtuvieron los resultados de la tabla 3.3.

Tabla 3.3 Satisfacción de las empresas con Software de CRM, (Orozco, 2004)

Aspecto evaluado	Resultado positivo
Retorno de la inversión	64%
Aumento la eficiencia	95%
Aumento de la utilidad	46%
Reducción de costos	95%
Creación de ventaja competitiva	68%

Sobre las preferencias de *software* CRM para PyMES, en este mismo estudio y tomando en cuenta las características de la tabla 3.3 se realizó un *rating* de cada uno de los *software* que las empresas encuestadas utilizaron. La lista de la tabla 3.4 muestran los *ratings* de cada uno de los *software*.

Tabla 3,4 Ratings de Software de CRM, (Orozco, 2004)

Software	Puntaje obtenido
Onyx	2750
Epicor	2669
Oncontact	2488
Siebel	2417
SalesLogix	2379
Saratoga Systems	2204
Privotal	2200
Microsoft CRM	2076
SalesForce.com	2016

El Instituto Mexicano de Telemarketing, IMT (2006) propone algunos criterios indispensables para la selección de *software* CRM en las empresas.

- Facilidad de uso.
- Funcionalidad.
- Adaptabilidad.
- Precio
- Facilidad de implementación.
- Sincronización de datos.
- Dirección futura.
- Arquitectura del sistema.
- Referencias de otras empresas.
- Soporte a sistemas existentes
- Confianza hacia el proveedor

Se debe invertir tiempo y recursos para considerar cada uno de los aspectos señalados de esta manera aumentarán las posibilidades de éxito de la implementación de CRM, (IMT, 2006)

Conclusión

Para las empresas, la estrategia de CRM representa una oportunidad de crecimiento, hay una distinción entre las organizaciones que orientan sus procesos hacia la administración de la relación con el cliente y las que no lo hacen.

Es necesario estudiar cuidadosamente las características de las empresas, para poder implementar un CRM exitoso, es importante entender que no es lo mismo implementar un CRM en una empresa grande que en una PyME, puesto que las necesidades de cada empresa son muy específicas y tener conocimiento de esto es decisivo para la implementación exitosa de CRM.

Capítulo 4. E-CRM (*Electronic- Customer Relationship Management*)

Introducción

En este capítulo veremos conceptos relativos a e-CRM (*Electronic Customer Relationship Management*), como es que ha evolucionado CRM hasta llegar a ser e-CRM que representa una estrategia que ofrece muchas oportunidades a las empresas. También conoceremos los beneficios que e-CRM proporciona así como las consideraciones de implementación y seguridad de datos que se deben de tomar en cuenta en la organización, otro aspecto importante en este capítulo es como e-CRM representa una herramienta importante para *e-business*

4.1 Evolución de CRM a e-CRM

Jean (2005) comenta que e-CRM permite a las compañías llevar a cabo una comunicación interactiva, personalizada y relevante con los clientes en dos canales: tradicionales y electrónicos.

También Jean (2005) afirma que e-CRM es una mezcla híbrida de tecnología y recursos humanos para crear una sinergia que verdaderamente logre entablar una comunicación eficaz con los clientes. Permite tener una visión más amplia en cuanto a las preferencias de los consumidores de cómo y cuándo comunicarse con la empresa.

Adesis (2002) dice que con la llegada de nuevas tecnologías el horizonte de posibilidades para el CRM tradicional se amplía, La figura 4.1 ilustra la evolución de CRM a e-CRM.

Los seguidores de e-CRM reconocen que un conocimiento profundo de las actividades del consumidor tienen una finalidad común, optimizar el valor entre la empresa y los activos de ésta; es decir, los clientes (Jean, 2005)



Figura 4.1 Evolución de CRM a e-CRM, (Adesis, 2002)

El Internet a llegado a ser una poderosa herramienta que ha transformado no sólo las dinámicas sociales mas fundamentales sino también la interacción de negocios, de aquí que las teorías relativas a CRM se han orientado a Internet y a los canales electrónicos, (Luck y Geoff, 2003).

4.2 Concepto de e-CRM

El e-CRM se refiere a las actividades de Marketing, actividades y herramientas, manejadas vía Internet las cuales incluyen: *chat room* y *e-forums*, que son utilizadas para prolongar la relación con los clientes, (Raihan, 2005).

Sin embargo según Kotorov (2002), el e-CRM se define como una aleación de información y tecnologías de comunicación que son utilizadas para incrementar el nivel de servicio a los clientes. Las nuevas tecnologías de CRM como portales de Internet, *data warehouses*, técnicas de análisis y predicción de demanda, etc., facilitan la recolección de datos y la distribución de esta información en la empresa. e-CRM es un concepto centrado 100% en el cliente, como lo ilustra la figura 4.2.

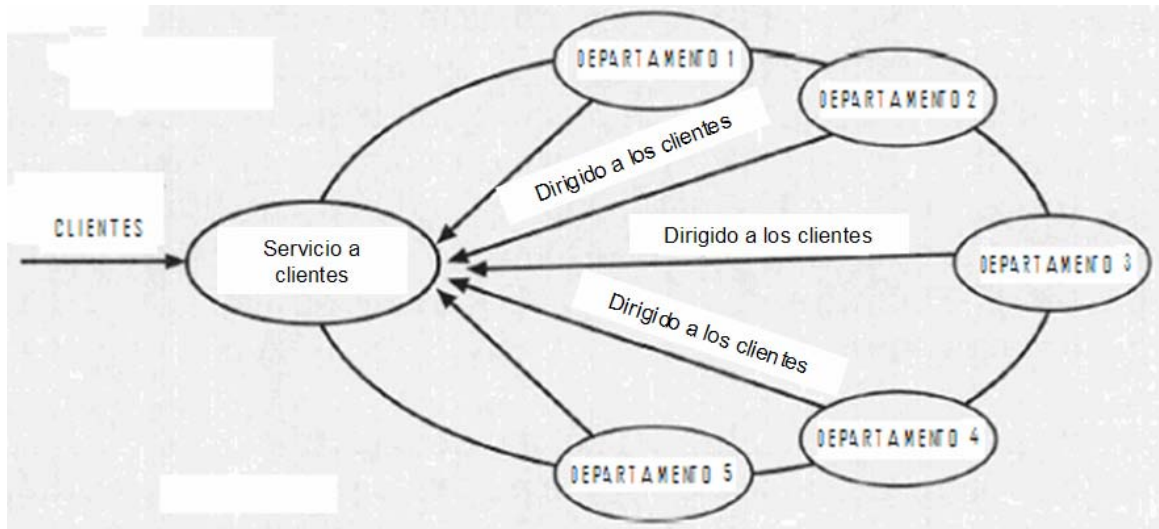


Figura 4.2 CRM orientado al cliente, (Kotorov, 2002).

Gartner (2002) dice que e-CRM abarca las estrategias de negocios y tecnologías que apalancan las interacciones con los clientes a través de medios electrónicos para desarrollar una mejor relación con ellos. Específicamente Gartner (2002) define e-CRM como un subtema de CRM el cual al igual que este se orienta a aprovechar las interacciones con el cliente a través de medios electrónicos. Los canales electrónicos de comunicación (*e-channels*) con los clientes representan diferentes tipos de contacto entre los clientes y la empresa. Ver figura 4.3.

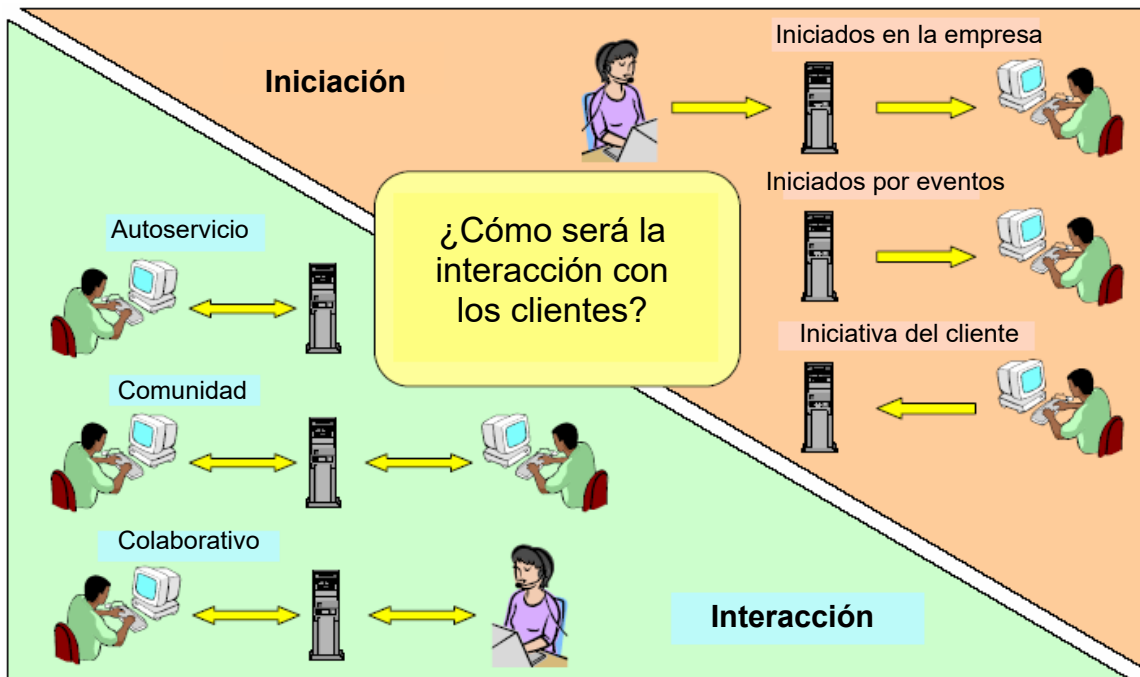


Figura 4.3 Canales electrónicos, (Gartner, 2002).

Al igual que CRM, el e-CRM abarca las ventas, la mercadotecnia y el servicio a clientes, (Jean ,2005).

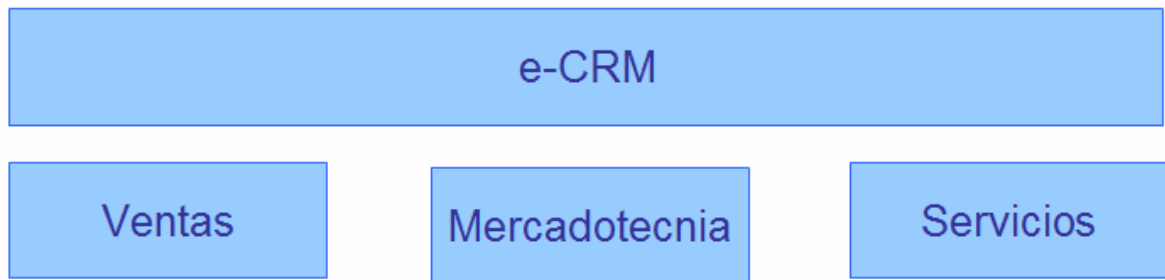


Figura 4.4 e-CRM, (Jean, 2005)

4.3 e-CRM en la organización

E-CRM permite a las organizaciones apalancar ventajas a partir de las interacciones electrónicas con los clientes y también a partir de la recolección de información de los clientes por medio de los diferentes canales con los que la empresa se aproxima a los clientes, y de esta manera poder realizar interacciones mas efectivas con los clientes, (Gartner, 2002).

Según Kotorov (2002) la organización y sus sistemas de información deben estar diseñados para proveer información la cual pueda ser consultada en cualquier momento, debido a que la información representa un elemento importante que da soporte a la toma de decisiones. La organización de una compañía puede fallar si no esta orientada al cliente y si la información obtenida del cliente no es distribuida por la empresa. Ver figura 4.5.

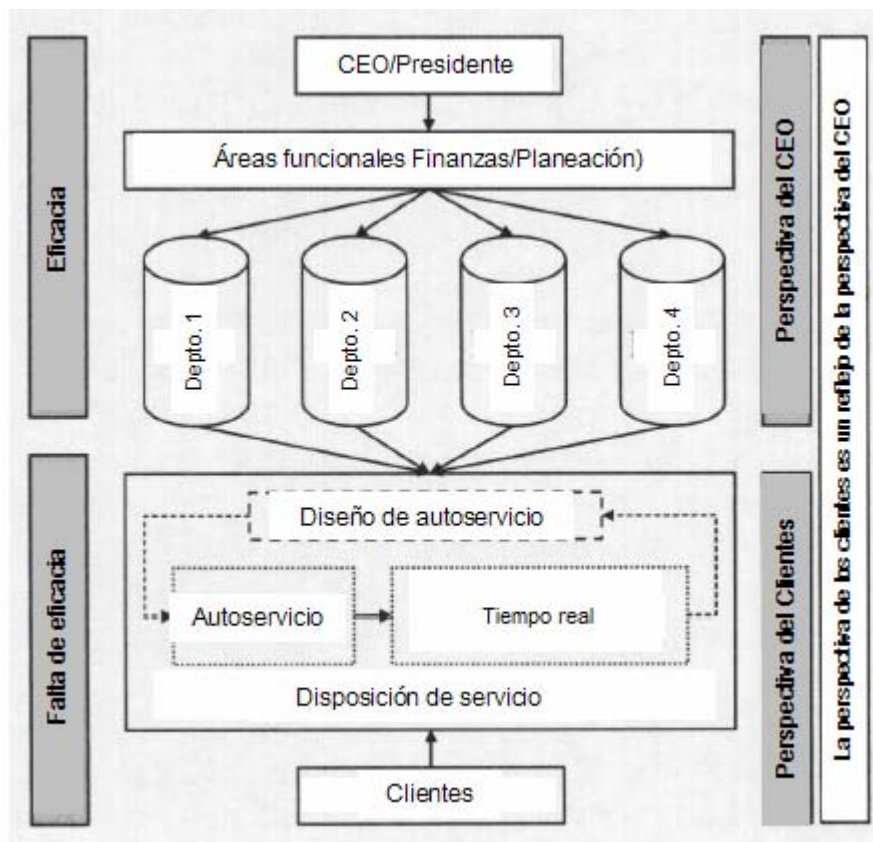


Figura 4.5 Arquitectura organizacional para e-CRM, Kotorov (2002)

Raihan (2003) comenta que el proceso de e-CRM se puede dividir en dos partes: procesos de *front-end* y procesos de *back-end*. Sin procedimientos de *back-end* bien establecidos las tecnologías de Internet no funcionarán de manera efectiva. Aplicaciones de Internet como *e-mail*, *World Wide Web*, y el *chat room* necesitan estar soportadas por una estructura bien definida de sistemas *back-end* soportados por agentes inteligentes y bases de datos.

Según Jean (2005), algunos cambios que e-CRM hace en la organización son:

1. Trasciende a ventas, mercadotecnia y servicios dentro de la organización.
2. Hace uso de procesos y herramientas que coordinan la comunicación de los diferentes sistemas que son utilizados por el cliente, a lo largo de la organización.
3. Provee métricas para monitorear en forma rápida las estrategias de comunicación de los clientes (en tiempo, calidad y costo).

Jean (2005) afirma que e-CRM representa un cambio en la organización los principales cambios se dan en el proceso de ventas, servicio y mercadotecnia, así como también e-CRM proporciona información sobre el cliente a los diferentes departamento de la empresa que lo requieran.

4.3.1 Beneficios de e-CRM

Según Essence (2004), los beneficios que trae a las empresas la estrategia de e-CRM son la personalización de productos y servicios, el soporte a clientes, el análisis de datos de los clientes de los cuales se toma información valiosa para la empresa además que ayuda a llevar a cabo actividades de marketing más eficientes.

Los beneficios de e-CRM según Raiham (2005) son:

- Reduce el costo de comunicación con los clientes.
- Se reduce el tiempo de respuesta a clientes.
- Reduce costos de operación y costos administrativos.
- Eficiente flujo de trabajo como consecuencia de la integración de e-CRM.

Además Gartner (2002) indica algunos otros beneficios como:

- Utilizar la *Web* para proveer un excelente servicio al cliente.
- Reduce el costo de los centro de llamada.
- Orienta las operaciones de los *call center* a la negociación con clientes.
- Permite a los clientes interactuar con la empresa de la manera que ellos prefieren no de la manera que la empresa les dicta.

A pesar de los beneficios que e-CRM ofrece la interacción con los clientes por medio de los diferentes canales representa un reto importante. Para que la empresa sea orientada al cliente debe identificar las necesidades de ellos y ajustar las actividades de los canales a estas necesidades y deseos de los clientes, es necesario balancear las necesidades de la empresa con las necesidades de los clientes, (Gartner, 2002). Ver figura 4.5

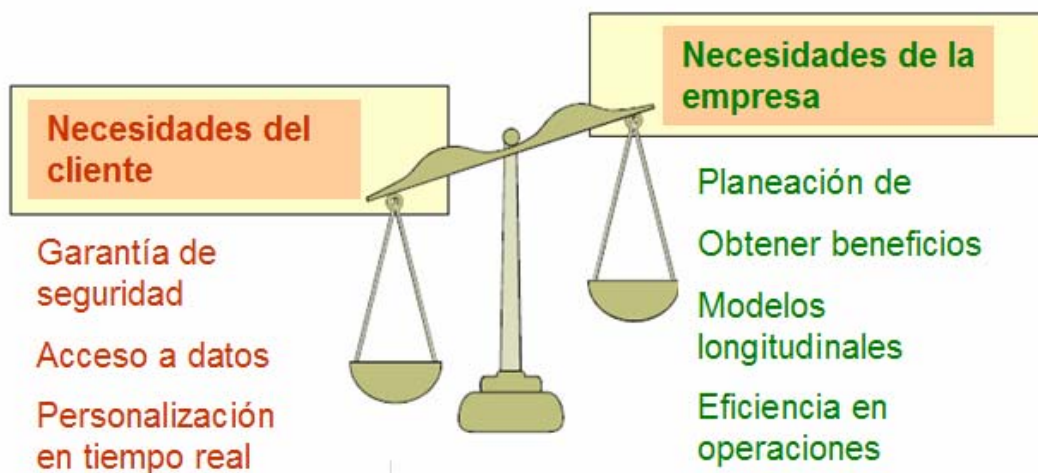


Figura 4.5 Balance de e-CRM, (Gartner, 2002).

Adesis (2002) menciona algunos beneficios intangibles de e-CRM los cuales son:

- Mayor capacidad para dar soporte a clientes.
- Incremento de la satisfacción del cliente y de la imagen de la marca o servicio que ofrece la empresa.
- Incrementa el acceso a la información consistente del cliente.
- Incrementa la integración con los sistemas de información.

Todos estos beneficios contribuyen a la mejora de la calidad de procesos y de información.

4.4 Implementación de e-CRM en la organización

Según Scullin, Allora, Lloyd y Fjermestad, (2005) una vez que la compañía ha identificado la necesidad de una estrategia de e-CRM, puede empezar a planear la implementación. La figura 4.6 ilustra las principales consideraciones que debe de tener una empresa para la implementación de e-CRM.

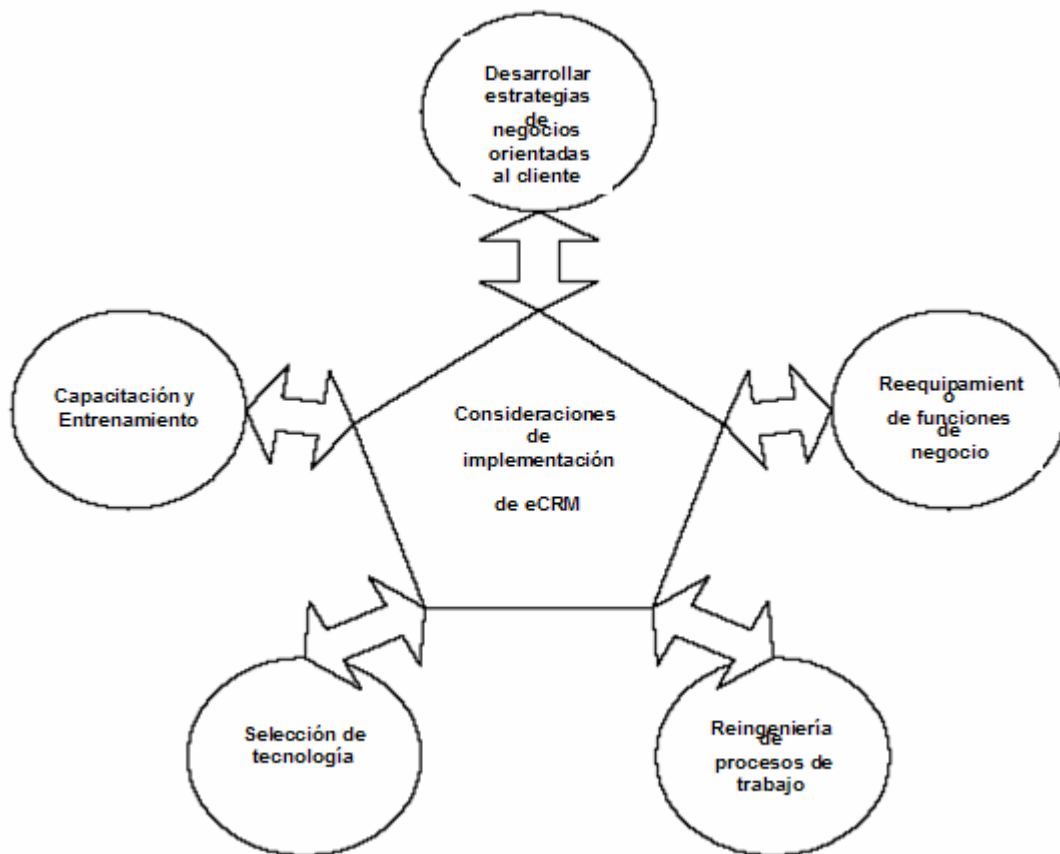


Figura 4.6 Consideraciones de implementación de e-CRM, (Scullin et al., 2005).

Kotorov (2002) considera que para la implementación de e-CRM en la organización es necesario llevar a cabo un rediseño de la estructura organizacional de la empresa, la figura 4.7 ilustra el flujo de información y transacciones en la organización.

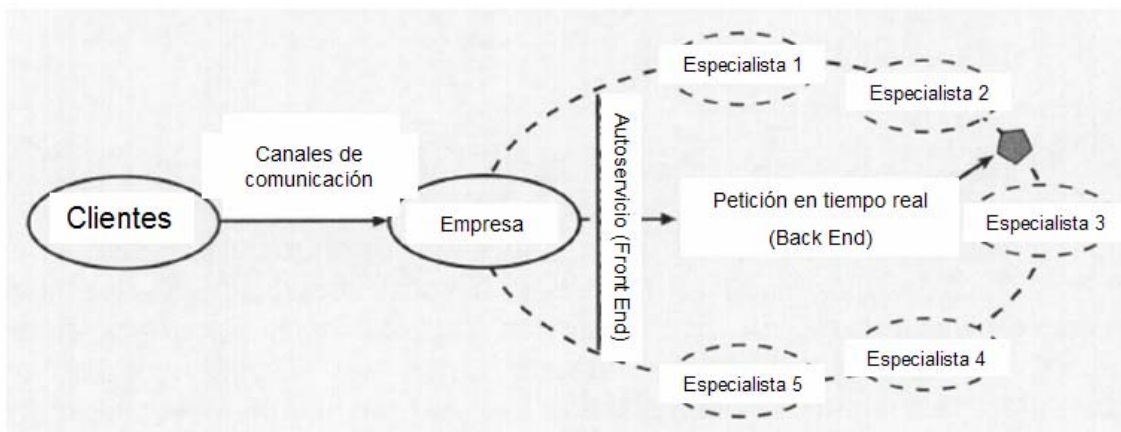


Figura 4.7 Estructura organizacional para e-CRM, (Kotorov, 2002)

Adesis (2002) menciona que para la implementación de una estrategia de e-CRM se involucran todos los elementos de la empresa como se muestra en la figura 4.8.

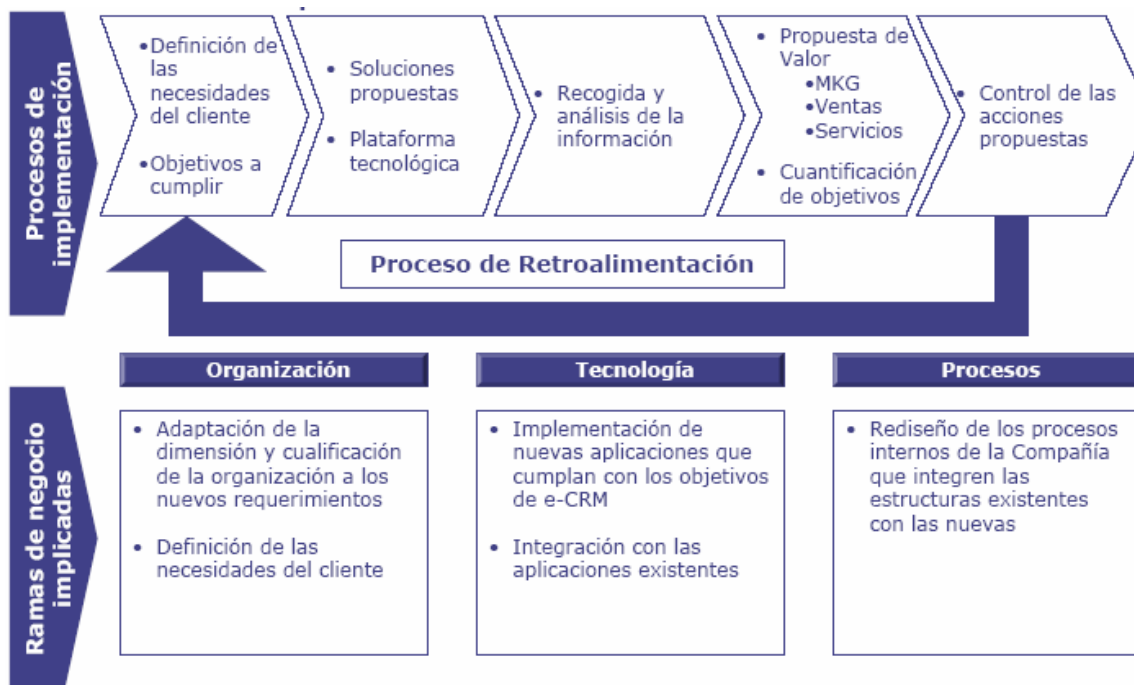


Figura 4.8 e-CRM en la organización, (Adesis, 2002)

4.4.1 Software para e-CRM

E-CRM representa para las empresas una parte importante de la distribución en línea y de marketing. El Internet provee el mejor medio para llegar a los clientes potenciales. También ayuda a establecer una relación interactiva con los clientes de la empresa ésta es la esencia de e-CRM, lo cual ayuda a las empresas a incrementar sus ganancias y aumentar la lealtad de los clientes, (Essence, 2004).

Según Raihan (2005), algunas herramientas de e-CRM que facilitan a las compañías proveer a sus clientes la mejor calidad de servicio, fortaleciendo así la relación con los clientes, son:

- E mail
- Web Chat
- Páginas personalizadas

Sin embargo Gartner (2002) dice que las empresas deben de integrar sus esfuerzos hacia una integración consistente entre ventas, marketing y servicios al cliente, en todos los canales orientados al cliente. La figura 4.9 muestra la integración de estos elementos.

Bloques de e-CRM		
Servicio y soporte	Ventas	Marketing
Internet, Chat	Portales de ventas	Anuncios en línea
Herramientas de colaboración	Configuración de ventas	Campañas por Internet
Autoservicio	Ventas interactivas	Análisis de clientes en línea
Respuesta de voz interactiva	Administración de ventas	Marketing por e-mail
Protocolo de voz por Internet		Personalización de Web
Retroalimentación del cliente		

Figura 4.9 Bloques de e-CRM, Gartner (2002).

Las aplicaciones de atención al cliente requieren siempre de integración de la información de múltiples departamentos que normalmente se encuentran dispersos en las empresas, esto es una característica que hace que estas aplicaciones sean complejas. Esto hace que este tipo de aplicaciones sean difíciles de promover para los vendedores de software, afirma Stafford (2000).

Sin embargo Gartner (2002) muestra en la figura 4.10, el cuadrante mágico de vendedores de software.

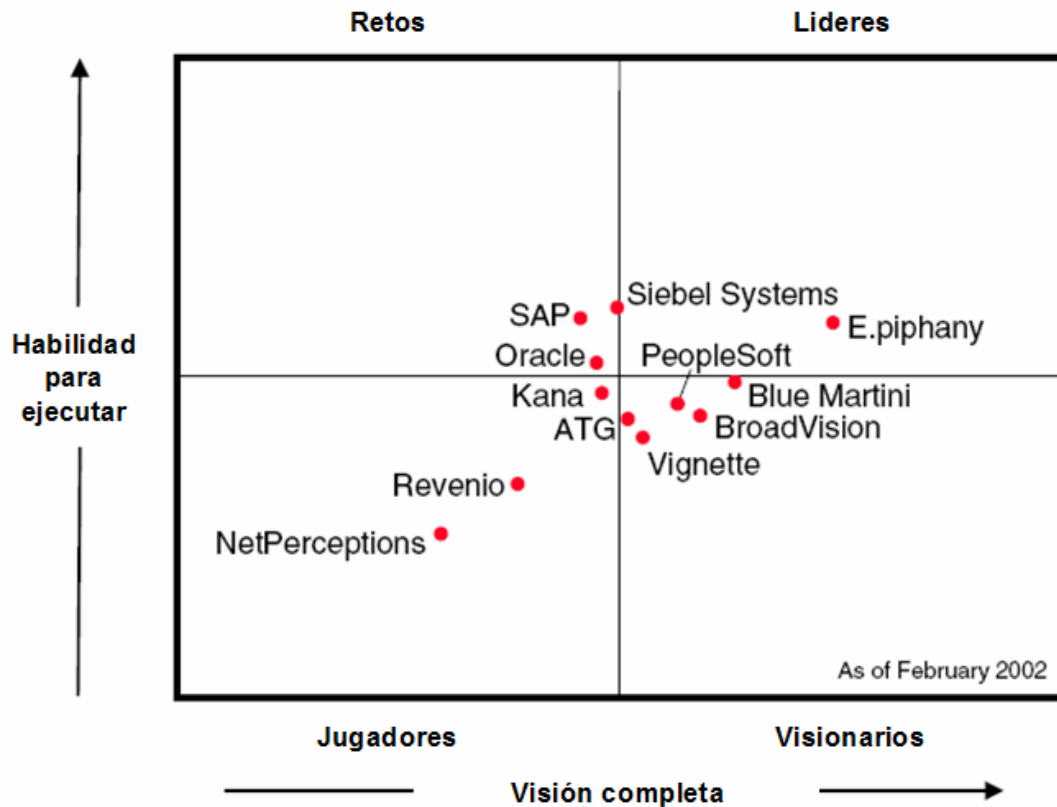


Figura 4.10 Cuadrante mágico de vendedores de software, (Gartner, 2002)

4.5 e-CRM analítico como una herramienta para *E-business*

Un aspecto importante es tener una base de datos de que se pueda obtener información de los clientes, y analizar esta información es importante para la empresa pues proporciona beneficios según Essence (2004), los beneficios que sugiere son los siguientes:

- Identificar a los clientes más valiosos para la empresa, y los que tienen más antigüedad.
- Llevar un control del perfil de los clientes, su historial, preferencias, etc.
- Proporcionar información para la toma de decisiones en tiempo real.
- Mejorar los tiempos de respuesta a clientes.

Existen dos tipos de información que se deben recolectar sobre los clientes, información sobre comportamiento e información sobre preferencias. La información sobre comportamiento es la información transaccional que se observa cuando el cliente interactúa con la compañía. La información de preferencias es aquella que los clientes suministran

sobre si mismos, a través de sondeos y perfiles. Por lo general la compañía posee información de comportamiento de los clientes desde que inicio sus negocios con él, en forma de registro de productos, órdenes de compra, facturas, pagos, envíos, etc. Por esta vía es que se recoge la mayor cantidad de información de los clientes, y por lo general esta información es la primera que debe revisarse para comprender al cliente. Con esta misma información se debe tratar de construir el modelo del ciclo de vida, el modelo de valor de cliente y el modelo de venta. Con el análisis de esta información, la compañía está en capacidad de mejorar el ingreso percibido de cada cliente. (Vargas, 2000)

Sin embargo Hamid (2003) citado por Raihan (2005) dice que la recolección de información de los clientes permite obtener información para poder optimizar la clase y calidad del producto o servicio ofrecido a los clientes, se pueden hacer mejoras basándose en la preferencias de los clientes. Esto no solo ayuda a fortalecer lazos con los clientes sino que también permite a las empresas llevar a cabo estrategias de marketing más eficientes y efectivas.

Reinoso (2002) menciona que sumar a Internet como un nuevo canal a través del cual se pueda obtener y compartir información sobre el cliente es fundamental. Esta tecnología interactiva se convertirá en una herramienta esencial en los negocios, el e-CRM puede dar soporte a la implantación y expansión a las transacciones B2B (*Business to Business*) o B2C (*Business to Consumer*), porque brinda la posibilidad de definir modelos de comportamiento basados en el análisis de navegación del usuario, que puede ayudar a las empresas a reorientar oportunamente su estrategia de negocios.

4.6 Seguridad de los datos

Reinoso (2002) menciona que datos como el nombre, el domicilio, la dirección de mail, el número de teléfono, no necesariamente son datos secretos ni confidenciales. Pero si esos mismos datos son tomados en conjunto o procesados para inferir características, tendencias o perfiles de sus titulares, bien podrían constituir información confidencial y sensible. Por lo tanto, todo dato considerado personal o sensible como lo son religión, actividad política, enfermedades, hábitos sexuales, etc., debe de ser utilizado comercialmente dentro de un marco ético.

Con el avance revolucionario del Internet se ofrece una nueva manera de hacer negocios, sin embargo existen riesgos como en cualquier red de computadoras, estos riesgos pueden ser fatales para los negocios por Internet, algunos elementos vulnerables según Pethia (2001) son:

- Dinero
- Tiempo
- Productos
- Reputación
- Información sensible

Según Hawkins (2000) existen una variedad de métodos que las compañías pueden utilizar para proteger sus bases de datos de accesos no autorizados, algunos de estos métodos son:

- *Firewalls*
- Verificar autenticidad de usuarios
- Encriptación de datos
- Administración de claves de usuarios
- Certificados digitales
- *Intrusion detection systems (IDS)*
- Detección de virus
- *Extranets*

Por supuesto cada una de estas opciones tiene diferentes ventajas y limitaciones, en la figura 4.12 se ilustran la interoperabilidad de estos componentes de seguridad.

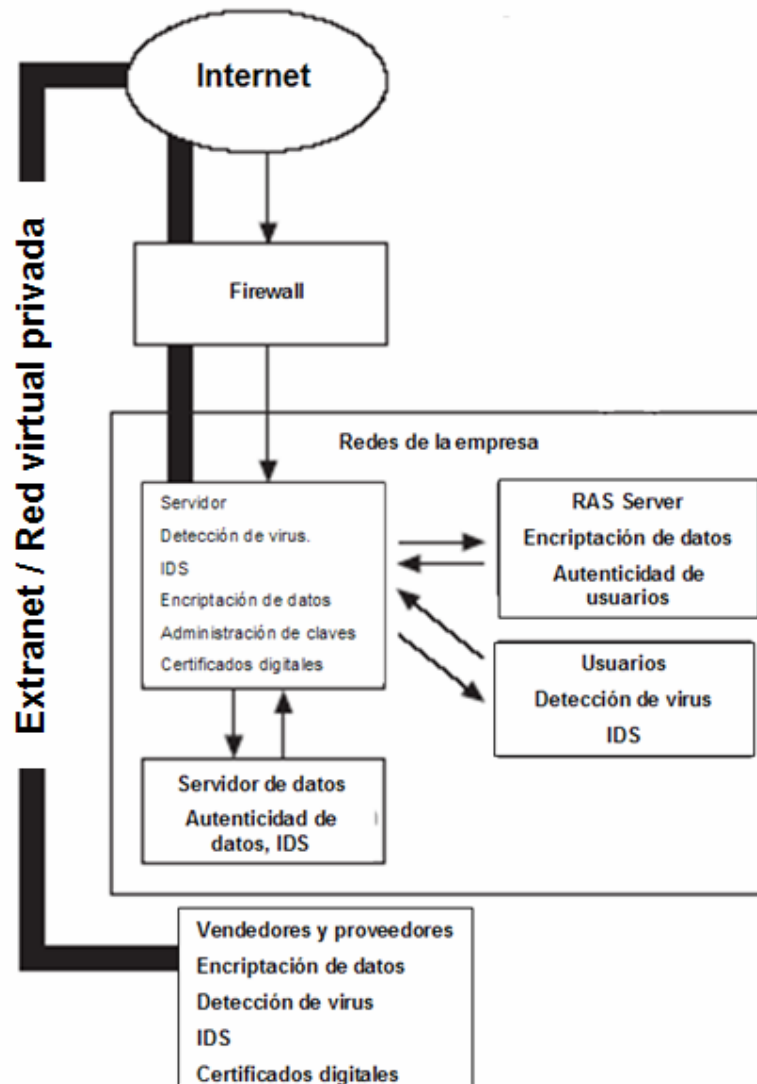


Figura 4.11 Interoperabilidad de los componentes de seguridad de una empresa, (Hawkins, 2000).

Quien mantiene una base de datos debe hacer todos los esfuerzos para que los empleados de la organización cumplan con las adecuadas medidas de seguridad y confidencialidad, y denuncien cualquier violación de la misma. El respeto en el uso y la no vulnerabilidad de la información de los clientes es la piedra fundamental para una relación exitosa con ellos, (Reinoso, 2002)

4.7 Factores de éxito o fracaso de e-CRM

Según Shan (2003), uno de los elementos fundamentales para el éxito de la implementación de e-CRM es el reto de consolidar toda la información relativa al cliente en una sola vista. Para poder lograr esto es necesario crear un medio múltiple de recolección de datos con el cual se podrá reconocer la información del cliente que es importante para la empresa. Es prudente diseñar una estrategia con objetivos específicos, estos objetivos son creados a partir de los procesos de CRM, una estrategia adecuada proveerá de dirección durante el período de la implementación de e-CRM.

Mientras más información sobre cada cliente pueda ser recolectada desde fuentes de datos diferentes, es mayor el potencial para ganar un conocimiento real del comportamiento pasado y futuro del cliente. Sólo al interactuar con estos datos en un centro de almacenamiento, los negocios pueden construir un lineamiento para el análisis, la esencia de una estrategia exitosa de e-CRM, Dean (2000).

La figura 4.12 muestra la integración de las bases de datos para mejorar el entendimiento del cliente.

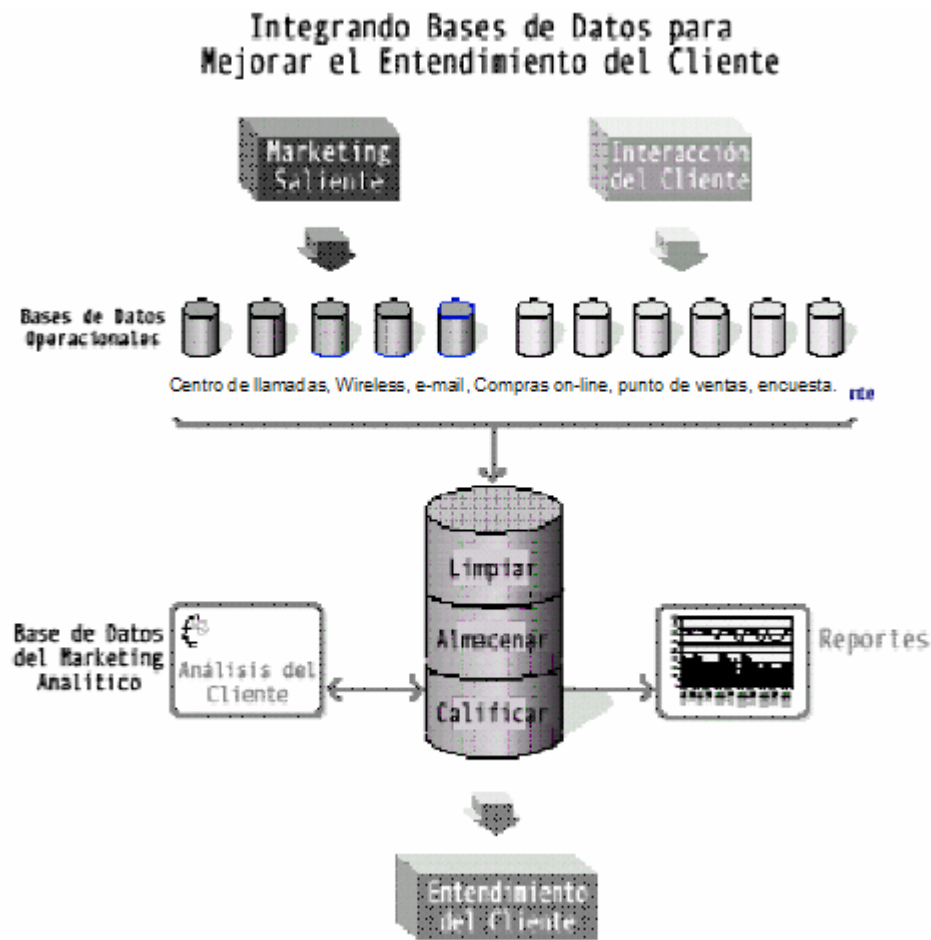


Figura 4.12 Entendimiento del cliente (Dean, 2000)

Chen y Chen (2004) proponen en la tabla 4.1 algunas actividades claves para el éxito de e-CRM.

Tabla 4.1 Actividades claves para el éxito de e-CRM, (Chen y Chen 2004).

Dimensiones	Temas
Liderazgo	Compromiso organizacional Administración del Liderazgo Soporte de administración
Marketing interno	Incentivos Entrenamiento y re-entrenamiento
Administración del conocimiento	Conocimiento acerca de los clientes

	Conocimiento acerca de la segmentación del mercado Conocimiento acerca de los competidores Minado de datos Personalización
Alineación de <i>Business - IT</i>	Estrategias de soporte de TI y estrategias de negocio Diseño de interfases centradas en el cliente Confiabilidad de la arquitectura técnica Escalabilidad de la arquitectura técnica Procesos de negocios que concuerden con las tecnologías de información
Integración de sistemas	Integración funcional: Marketing, ventas, servicio al cliente Integración de datos Compatibilidad de sistemas Integración de los diferentes canales de e-CRM
Cultura/Cambio organizacional	Conciencia de servicio al cliente Cultura organizacional Estrategias de marketing orientadas al cliente Afiliación Fusiones de adquisición

Tabla 4.1 Actividades claves para el éxito de e-CRM, (Chen y Chen 2004).

Las columnas de la tabla 4.2 ilustran la porción de usabilidad del marco conceptual de e-CRM y los renglones explican recomendaciones que están orientadas a reducir o bien eliminar la resistencia a la implementación de e-CRM. Hubo muchas observaciones de éxito limitado y esto a partir de los problemas suscitados en la determinación de sistemas en la etapa de diseño, (Fjermestad y Romano, 2003).

Tabla 4.2, Minimizando la resistencia a la implementación, (Fjermestad y Romano, 2003)

Resistencia / Usabilidad	Pre-diseño	Diseño	Post-Diseño
	Conocer al usuario Análisis de competitividad	Diseño participativo Diseño coordinado	Retroalimentación colectiva de usuarios

	Fijar metas de usabilidad	Lineamiento y análisis heurístico	
		Pruebas empíricas	
		Diseño iterativo	
Personal	Cambio en las personas Rotación de trabajo Educación de usuarios Entrenamiento de usuarios Reestructuración de iniciativas de usuario	Agregar usuarios y módulos lentamente Proyectos de piloteo Trabajar cercanamente con equipos	Crear credibilidad Desarrollar planes a largo plazo
Sistemas determinados	Entender la tecnología	Mejorar la eficiencia de los sistemas Mejorar la entrada de datos Mejorar el factor humano Entender y simplificar los procedimientos y procesos organizacionales	Implementaciones iterativas e incrementales
Teoría de interacción	Integrar con la tecnología existente	Utilizar usuarios óptimos en pruebas pilotos	Construir sistemas de validación de negocios Arreglar los problemas organizacionales Reestructurar las relaciones

Tabla 4.2, Minimizando la resistencia a la implementación, (Fjermestad y Romano, 2003)

Según Dean (2000), la característica más importante para cualquier solución de e-CRM es la habilidad para transformar los datos del cliente, recolectados desde una amplia variedad de fuentes. Además, radica en el tipo de información detallada del cliente, alrededor de la cual una compañía puede organizar su empresa y construir sus relaciones con los clientes.

4.8 Metodología de implementación de e-CRM

Shan (2003) menciona que se pueden enfrentar algunos problemas que surgen durante la implementación de e-CRM puede ser enfrentados mediante, el seguimiento del modelo ilustrado en la figura 4.13, la cual muestra los pasos de la administración del proyecto de e-CRM.

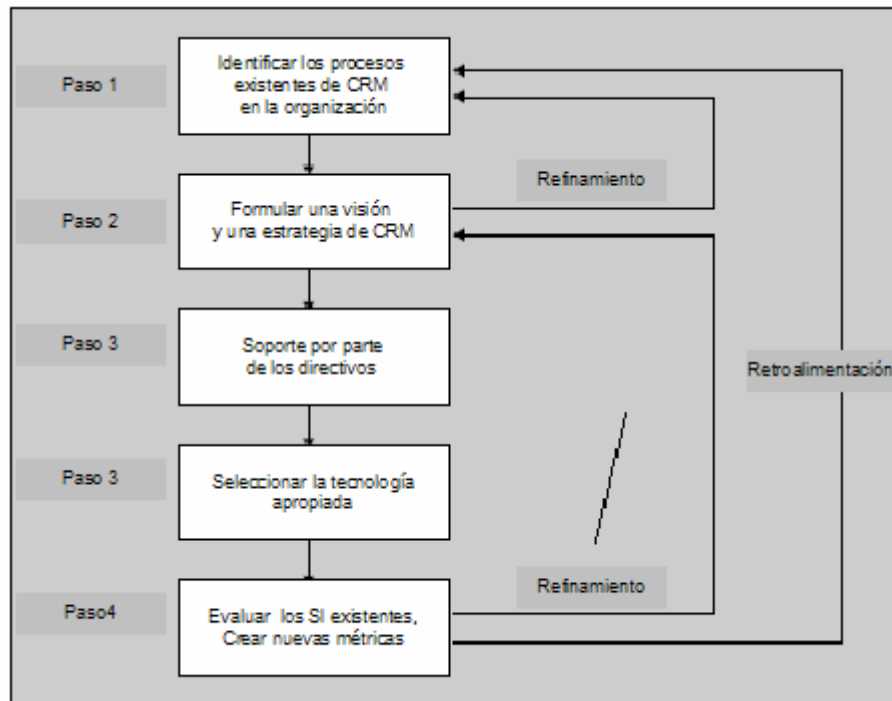


Figura 4.13 Administración de e-CRM, (Shan, 2003)

Chen y Chen (2004) proponen el modelo conceptual de permanencia de e-CRM lo que pueden ser las seis dimensiones de los factores de éxito de e-CRM que se ilustran en la figura 4.14, en el eje de las “x” se muestra la relativa importancia de los procesos a través del tiempo (Adopción, Adaptación, Aceptación, Infusión), y en el eje de las “y” se encuentra la matriz de identificación de fase del proyecto que representa la inversión en el proyecto y la tasa de uso del e-CRM en la empresa.

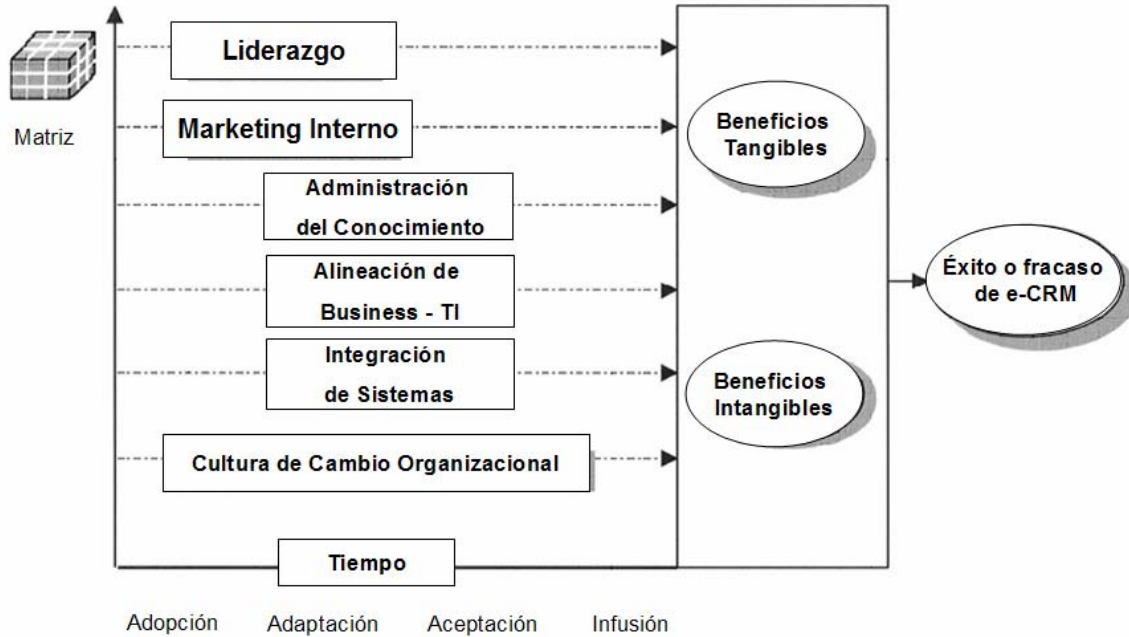


Figura 4.14 Modelo conceptual de permanencia de e-CRM, (Chen y Chen, 2004).

Martínez (2003) propone una metodología para la implementación de e-CRM en la organización, que comprende las siguientes 7 etapas:

1. Definición de la visión y de objetivos del proyecto e-CRM
2. Definición de la estrategia e-CRM
3. Introducción de cambios organizacionales, en las personas y en los procesos
4. Información
5. Definición y establecimiento de las correctas prácticas para la gestión de la información
6. Tecnología
7. Seguimiento y control

La implementación del e-CRM debe ser progresiva y se necesita de un grupo de trabajo especializado en su manejo, bien sea interno o externo, contando en este último caso con la colaboración de un proveedor de soluciones globales, ya que de la misma manera en la que toda compañía necesitó tiempo para adaptarse a la revolución tecnológica y sus efectos sobre su modelo de negocios, debe comprenderse que el e-CRM traerá cambios ventajosos sólo si no se espera que haga milagros en la organización, (Martínez, 2003)

Conclusión

Internet se ha convertido en un medio importante para hacer negocios, de aquí que una herramienta tan importante como CRM se ha orientado a Internet y a los medios electrónicos de interacción con los clientes. Debido a las ventajas que ofrece e-CRM esta estrategia representa una buena opción para las empresas que desean fortalecer sus relaciones con los clientes, una de las ventajas mas importantes es la reducción de costos de comunicación con los clientes. El e-CRM permite a las organizaciones apalancar ventajas a partir de información obtenida de los clientes por medios electrónicos, sin embargo es importante tomar en cuenta todos los aspectos para su implementación desde la estructura organizacional de la empresa, hasta la tecnología requerida, la seguridad de los datos y la capacitación del personal.

Capítulo 5. Consideraciones para la Implementación de CRM

Introducción

En el desarrollo de este capítulo se analizarán los factores de éxito que son clave para la implementación de CRM en las organizaciones, aspectos como liderazgo y administración del cambio los cuales deben de ser considerados durante la implementación. También serán analizados algunos modelos conceptuales de CRM y modelos de implementación propuestos por diferentes autores.

5.1 Factores críticos de éxito en la implementación de CRM

Según Galbreath et al., (1999) citado por Bull (2003) CRM normalmente incluye procesos de negocios y la introducción de nueva tecnología de información, y como consecuencia de esto la efectividad del liderazgo durante el desarrollo del proyecto es importante. Son los líderes los que se encargan de monitorear el entorno de la organización, pues son los que están en mejor posición para visualizar la visión y la dirección estratégica de los proyectos.

En adición a esto Pinto et al., (1987) citado por Bull (2003) dice que los líderes influyen en gran manera en la autorización y control de la inversión así como el monitoreo del desempeño del proyecto y la motivación del personal que es un factor clave para el éxito de la estrategia de CRM.

De acuerdo a la definición de CRM, la obtención de información de los clientes es uno de los objetivos principales de CRM, el conocimiento es el activo principal de las organizaciones, (Bull, 2003)

Según Stefanou y Sarmaniotis (2003) además de los métodos, prácticas e instrumentos adoptados para la implementación de CRM, un factor que también indica la importancia que se le da al cliente es la cultura de la empresa, expresada por medio de las actitudes hacia el cliente y las relaciones que la empresa establece con ellos.

La tabla 5.1 describe los factores de éxito para la implementación de CRM según Wilson, Daniel y Mc Donald (2002).

Tabla 5.1, Factores de Éxito de CRM, (Wilson et al., 2002)

Factor	Descripción
Determinar los patrocinadores del proyecto	<p>Es necesario un patrocinador, preferentemente de un nivel directivo, al cual le será vendida la propuesta del proyecto y es quien tendrá un compromiso con las funciones relevantes del proyecto. Este patrocinador puede ser de departamento de Marketing, el director de TI o director de ventas.</p> <p>Si el compromiso no es formalmente establecido los resultados del proyecto pueden ser no satisfactorios.</p>
Asegurar la orientación del mercado	<p>La organización necesita la orientación al mercado, o al menos la percepción de las necesidades de este mercado; si los sistemas de TI son acompañados con los cambios de negocios necesarios es posible que entregue los beneficios esperados.</p>
Definir procedimientos aprobados que permitan la incertidumbre	<p>Se justifica el costo de las aplicaciones que apuntan a aumentar la eficiencia. Pero la efectividad basada en aplicaciones es difícil de predecir, aun si las probabilidades de efectividad son altas. Por esto se deben de tener procedimientos que den lugar a la incertidumbre.</p>
Tener el reconocimiento de los directivos del potencial estratégico de TI	<p>El reconocimiento de las funciones de TI por parte de los directivos simplemente ayuda a mantener el proyecto en desarrollo, pero con solo esto no florecerán las iniciativas de interfase con el cliente</p>
Identificar la necesidad de sistemas de negocio internamente convergentes y coordinación externa	<p>Una estrategia explícita de TI para Marketing debería ser desarrollada para asegurar que los diferentes proyectos de la organización pueden ser integrados para dar una sola vista del cliente.</p>
Organizar en función al cliente	<p>Como el Marketing se vuelve completamente guiado por información obtenida de los sistemas, es necesario integrar esto con otras funciones. Unir a los directores de ventas y marketing puede ayudar a las aplicaciones, también es necesario que los equipos de trabajo trabajen de manera conjunta.</p>
Considerar el cambio cultural en la dirección del proyecto	<p>El plan de proyecto necesita direccionar los requerimientos de cambio en la cultura organizacional, se puede empezar por compartir la información, en vez de dejar que surjan problemas por ignorarlos.</p>

Tabla 5.1 (continuación), Factores de Éxito de CRM, (Wilson et al., 2002)	
Diseño para flexibilidad	La dificultad en adoptar TI la primera vez es por la necesidad de lograr la flexibilidad, la cual es importante considerar durante la adopción. El cambio rápido de plataformas de TI y necesidades del negocio requiere independencia y generalización de modelos de datos.
Administrar la infraestructura de TI	Es necesaria una coordinación de la infraestructura de TI entre los departamentos para facilitar el soporte al futuro desarrollo y los procesos con los cuales se da la cara al cliente.
Utilizar modelos de mejores practicas	Cuando sea conveniente y este disponible, se pueden utilizar paquetes de software para adaptar aspectos de las mejores practicas, así como reducir el riesgo durante el desarrollo.
Hacer un prototipo de nuevos procesos no solo de TI	La efectividad basada en aplicaciones de marketing puede tener implicaciones profundas para procesos internos y externos y para relaciones con los clientes. Es necesario hacer un prototipo para este tipo de procesos tanto como para TI, si no se hace después será obligatoriamente necesario modificaciones al plan inicial.
Administrar la intervención de procesos	Documentos como los de especificaciones de requerimientos pueden ser modificados durante la implementación, si es que no se ve que se logren los objetivos esperados.

Sin embargo, Licandro (2002) menciona los que considera factores críticos para el éxito en la implementación de CRM.

- Se debe comprender que CRM es un modelo de gestión y no solo una tecnología. La ULTIMA DECISION será sobre la tecnología.
- Se debe comprender que el viaje a CRM es un complejo cambio cultural, que requiere una estrategia y soporte metodológico.
- Se debe comprender que la implantación del modelo es gradual, y que requiere saber por donde conviene empezar.
- Se debe comprender que se necesita un fuerte compromiso de la dirección y un liderazgo que “empuje” el proyecto.

- Se debe comprender que es imprescindible la participación de todos los actores y que hay que crear un “equipo líder” e identificar “patrocinadores” del proyecto.
- Se debe comprender que la inversión en capacitación es tan importante como que se haga en la tecnología.
- Se debe comprender que es necesario poner “objetivos más elevados” y “medir” los resultados.
- Aceptar que CRM es un modelo donde cambia la fuente de poder de los “jerarcas”: del monopolio de la información a la autoridad que emana del saber y del liderazgo.

La administración del cambio, el liderazgo del proyecto y el compromiso hacia el proyecto de implementación son factores de éxito, (Licandro, 2002)

5.2 Modelo conceptual de CRM propuesto por Constantinos J. Stefanou y Christos Sarmaniotis

Los avances en las TI (tecnologías de información) y en los Sistemas de Información han sido un catalizador para el desarrollo de sistemas de CRM, Bosé (2002) citado por Stefanou y Sarmaniotis (2003)

Según Stefanou y Sarmaniotis (2003), CRM es un área nueva de investigación y el cambio a tecnologías de información y sistemas de información es relativamente reciente, los cuales han sido desarrollados rápidamente.

La efectiva administración de las relaciones con el cliente requiere que los sistemas de software de CRM no sean solo operacionales si no también altamente integrados con la arquitectura de TI de la organización; Stefanou y Sarmaniotis (2003) proponen el modelo de la figura 5.1. Las etapas están determinadas por el nivel de TI empleado y la sofisticación e integración de los sistemas de información utilizados en la organización.

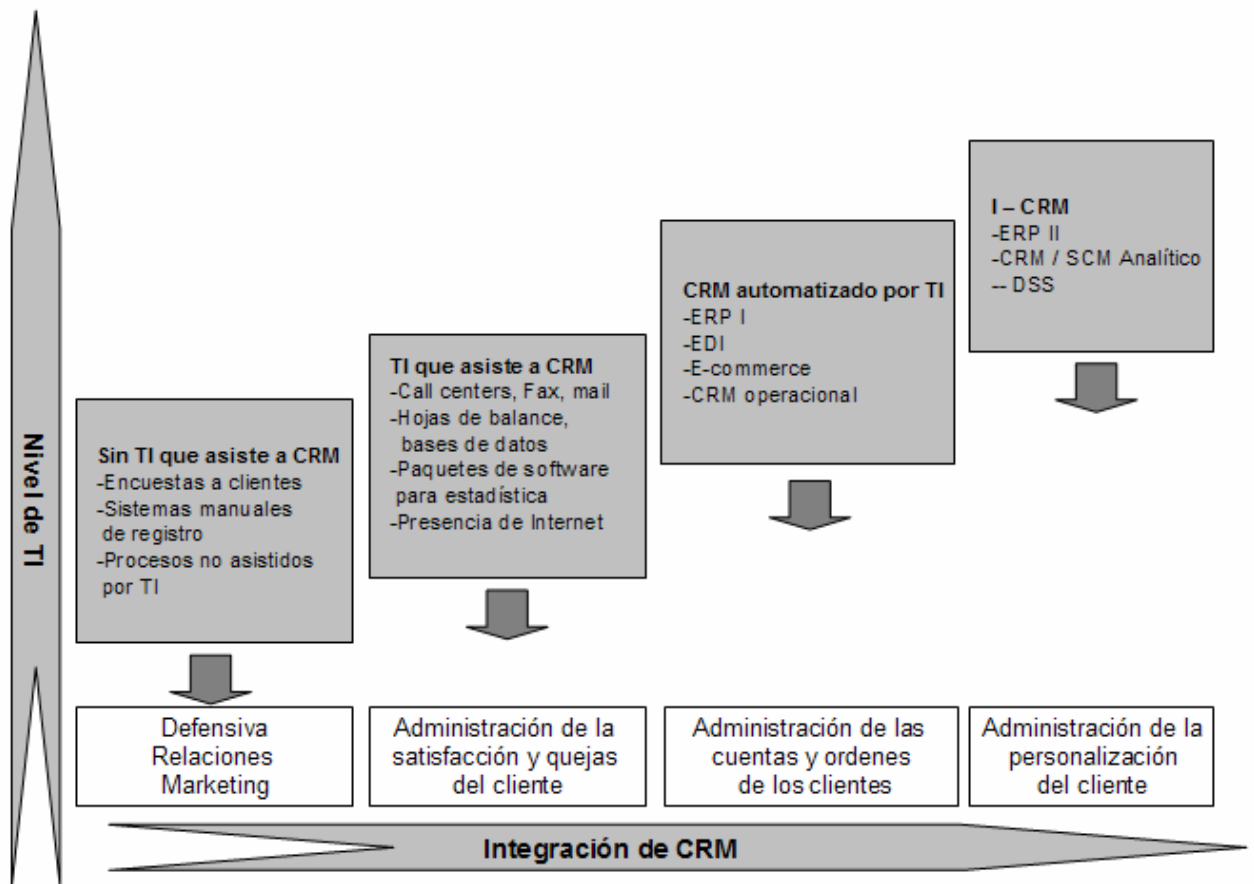


Figura 5.1, Modelo conceptual de CRM, etapas de desarrollo, Stefanou y Sarmaniotis (2003)

A continuación se describen las etapas de desarrollo de CRM dentro de la organización, (Stefanou y Sarmaniotis, 2003).

Primera etapa: La primera etapa es la preliminar, aun en esta etapa no se hacen presentes las TIs (Tecnologías de Información). Las organizaciones en esta etapa tienen un uso muy limitado o simplemente no utilizan las TI en la administración de las relaciones con los clientes, sin embargo estas organizaciones utilizan el conocimiento que obtienen de los clientes, y tienen un registro de quejas y satisfacción de ellos que son organizados en forma manual, las cuales muestran una actitud positiva y orientada hacia el marketing y relaciones defensivas.

Segunda etapa: La segunda etapa en el desarrollo de CRM es la que ya es asistida por TI, la utilización de TI en los procesos relativos a las relaciones que realzan la importancia del análisis de los datos relacionados con las relaciones con los clientes. Es posible que la obtención de datos de los clientes se recolecte de forma manual, pero analizada y registrada en sistemas de bases de datos y paquetes estadísticos.

Es de esperarse que las organizaciones en esta etapa tengan la presencia del Internet en alguno de sus procesos, con estos recursos las organizaciones administran de manera eficiente y efectiva el comportamiento de los clientes, satisfacción y quejas.

Tercera etapa: La tercera etapa de desarrollo de CRM es la automatizada por TI, en esta etapa se enfatizan las interacciones con los clientes utilizando tecnologías como el Internet, integración de teléfono y computadora. La obtención de perfiles de clientes, el seguimiento de patrones de compra y tendencias y la provisión de servicios interactivos son elementos que ha sido posible obtenerlos por medio de las Tecnologías de Información.

Las compañías envueltas en esta etapa de desarrollo tienen una presencia muy activa en Web, utilizan sistemas EDI (*Electronic Data Interchange*), se enganchan de *e-commerce* y tienen implementado ERP (*Enterprise Resource Planning*) y sistemas operacionales de CRM (*Customer Relationship Management*) orientados a la optimización de procesos de negocios y a la automatización de las fuerzas de ventas.

Cuarta etapa: La cuarta etapa de desarrollo es la etapa de CRM integrado (i- CRM), llevando al cliente hacia la personalización y un alto nivel de servicio y satisfacción al cliente. Las organizaciones en esta etapa utilizan sofisticados sistemas de información de CRM, proporcionando una alta integración de *back-office*, *front-office*, y funciones de Internet. Estos sistemas integrados de CRM son lo suficientemente flexibles para adaptarse a las necesidades cambiantes de los clientes y a los ciclos de vida de los productos, así como al análisis y al monitoreo dinámico de las preferencias de los clientes.

La optimización de la cadena de suministros y las funciones analíticas también forman parte de esta etapa mediante la toma de decisiones basadas en sistemas de software habilitados por Internet. La distribución de información de los clientes por toda la organización se suman a los esfuerzos por obtener la satisfacción de los clientes, hacer los procesos más eficientes para reducir costos.

5.3 Modelos de implementación de CRM

Según una metodología propuesta por Chen y Popovich (2003) un modelo de implementación de CRM que integra las dimensiones clave como gente, procesos y tecnología junto con el contexto que incluye el tamaño de la empresa y tecnología integrada en una organización, se propone en la figura. 5.2.

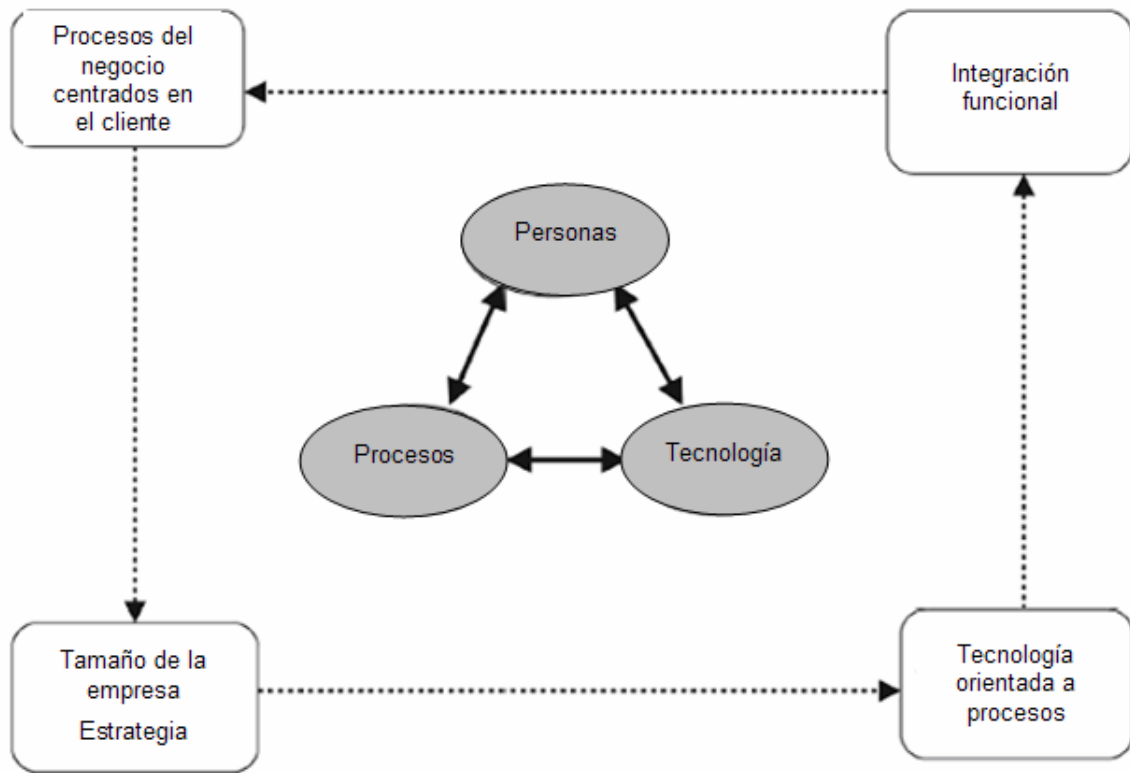


Figura 5.2 Modelo de implementación de CRM, Chen y Popovich (2003).

Según Price y Arnould, (1998) citado por Lindgreen (2004) quien realizó una investigación con el propósito de entender cómo CRM se ha implementado de manera exitosa en algunas organizaciones indicó la necesidad de análisis a profundidad de las prácticas de CRM dentro de un solo sector de la organización en donde CRM ofrece una ventaja competitiva.

Según Lindgreen (2004), los elementos de su modelo de implementación de CRM combinan las habilidades sólidas de CRM (informe de la situación, análisis, formulación de la estrategia, e implementación) y las habilidades básicas de CRM (comisión de la administración, el desarrollo de gerencia, la implicación del empleado, y la evaluación de los procesos).

La discusión de la implementación de CRM es estructurada alrededor de estas áreas. Modelo de implementación de CRM propuesto por Lindgreen (2004):

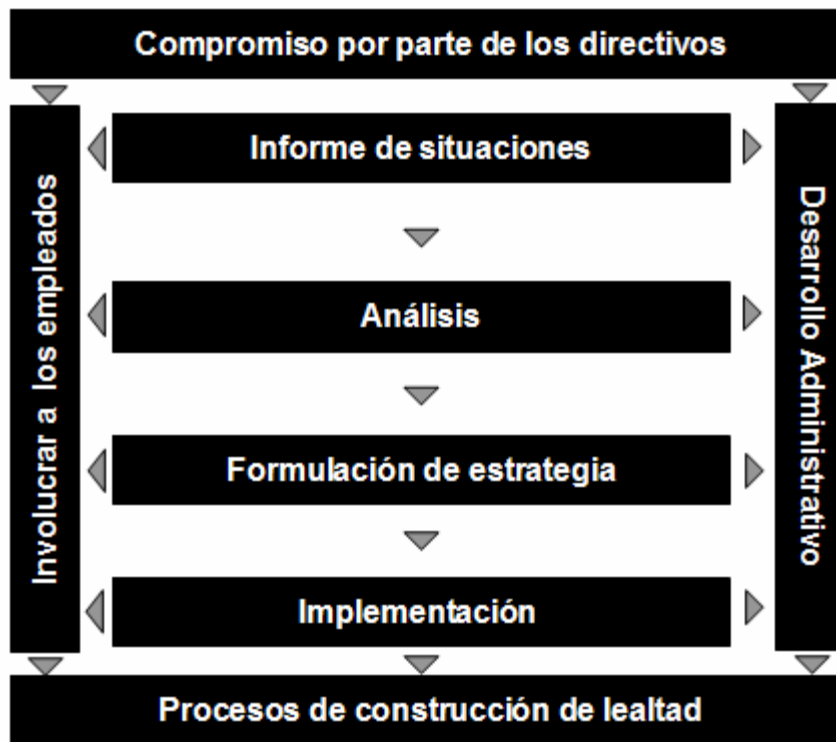


Figura 5.3 Modelo de implementación de CRM, (Lindgreen, 2004)

El modelo de implementación de CRM propuesto por Corner y Hinton (2002) describe a la relación de los elementos que intervienen en una implementación de CRM. Según la investigación sugieren que uno de los factores clave para la implementación de CRM son las Tecnologías y Sistemas de Información.

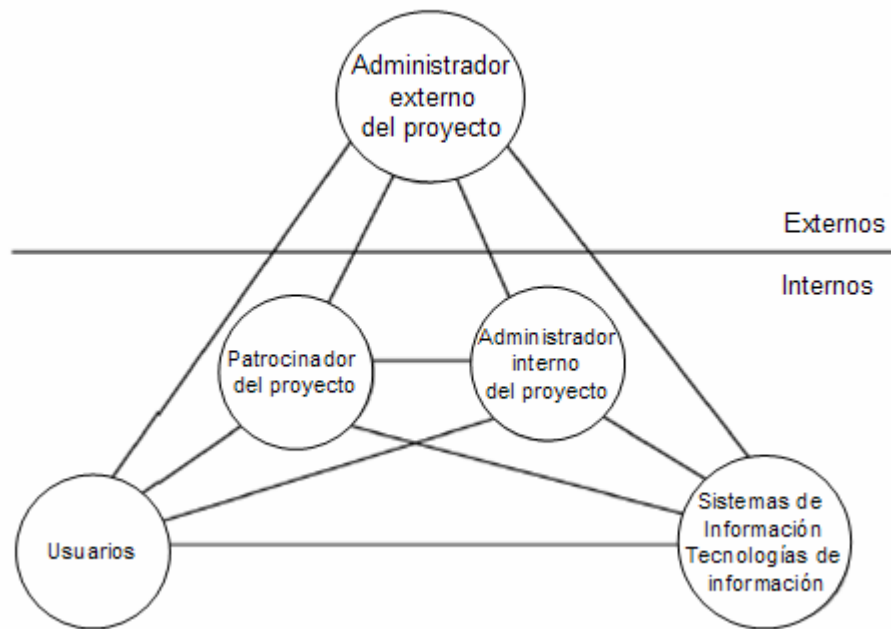


Figura 5.4 Modelo de implementación de CRM, (Corner y Hinton, 2002).

El encargado de proyecto interno tiene un papel central en el proceso de la implementación de CRM, sin embargo, todos los elementos de la implementación están en contacto con el resto de los elementos, ver figura 5.4 (Corner y Hinton, 2002)

El soporte de los pequeños negocios es limitado, entonces el camino para maximizar resultados es mediante la aplicación de estrategias de negocios que muestren criterios tales como pruebas de crecimiento y generaciones potenciales de empleo, (Morrison et al, 2003).

Según Gray (2000) citados por Morrison et al., (2003) ha sido propuesto que el crecimiento de las pequeñas empresas no representa un fenómeno evidente en sí mismo, pero si resulta claro que la motivación es positiva, así como las acciones por parte de los directivos de la empresa que conducen a un alivio pues al menos la intención de producir los resultados deseados de crecimiento.

Sin embargo, Martínez (2005) sugiere la metodología de implementación de e-CRM que puede ser aplicada también a proyectos de CRM.

1. Definición de la visión y objetivos del proyecto: se debe definir tanto la visión de del proyecto, como los objetivos globales. Así, conociendo los objetivos se puede medir y ver el grado de consecución de los mismos.

Para poder definir de una manera adecuada cada uno de estos elementos, es recomendable desarrollar en el interior de la empresa un análisis inicial para conocer tanto sus puntos

fuertes como débiles. Con esto, se puede determinar con mayor grado de acierto, si el proyecto debe seguir o no adelante.

2. Definición de la estrategia: la clave está en definir, de forma acertada, el posicionamiento de la empresa en cada uno de los segmentos de clientes, analizando las competencias actuales y las necesarias para obtener el posicionamiento deseado.

Del mismo modo, se debe desarrollar un calendario de implementación. Éste será el momento más adecuado para analizar cada uno de los segmentos, así como la definición de la propuesta de valor para cada uno de ellos.

3. Introducción de cambios organizacionales, en las personas y en los procesos: la organización notará como es necesario modificar la estructura organizacional, los procesos y la filosofía del personal interno de la organización, así se logrará una empresa orientada al cliente.

Los procesos deberán ser redefinidos en la medida de lo necesario para mejorar su eficacia y eficiencia, dando máxima prioridad a los que más impacto tengan en la satisfacción del cliente.

4. Información: la organización debe recopilar y organizar toda la información de la empresa para así poder hacer un uso adecuado de la misma y poder integrarla en la herramienta de una manera exitosa.

5. Definición y establecimiento de las correctas prácticas para la gestión de la información: la organización debe desarrollar la "inteligencia de clientes" (*customer intelligence*). De esta manera, conseguirá conocer más a los clientes, paso inicial para el desarrollo de una estrategia completa de eCRM basada en el conocimiento de los clientes y en el desarrollo de productos y servicios a su medida.

6. Tecnología: una vez definidos, todos los objetivos de negocio, procesos, estructura organizacional, etc. es el momento para empezar a pensar en la tecnología.

En este momento, es necesario que la organización conozca exactamente cuales son las necesidades de negocio que se tienen, para de este modo, poder escoger la solución tecnológica más apta para sus necesidades. Muchas veces es difícil decidir qué soluciones son las más adaptables a la empresa, ya que se puede optar por una tecnología que sobredimensione estas necesidades o por tecnología que sea insuficiente para dar solución a las necesidades de la organización.

7. Seguimiento y control: se han de definir unos indicadores que sirvan para el control de los resultados, así como para la toma de decisiones en consecuencia con esos objetivos.

Martínez (2005) dice que aunque se tenga un plan global de desarrollo del proyecto es importante dar pasos cortos y seguros, analizando el ROI (*return on investment*) de cada

uno de las etapas y así seguir motivando a la organización hacia el camino para ser una "organización orientada al cliente".

5.4 Cambio cultural y liderazgo del proyecto de CRM

Lázzari (SF) dice que los cambios culturales sólo son posibles cuando son administrados desde los mandos altos o directivos de la organización, la implementación de CRM representa un reto para la cultura organizacional y para las habilidades de liderazgo de los directivos.

Estos son los factores que un CEO (*chief executive officer*) debe de considerar para asegurarse que se esta llevando acabo un buen liderazgo del proyecto de implementación de CRM, (Hugh et al., 2002)

- Asegurar que los directivos entienden completamente la adquisición para la estrategia de CRM.
- Crear una organización que aprende, donde CRM se vuelve un *core competence* de la organización.
- Crear una cultura que sabiamente acepte el cambio y una organización que se adapte a nuevos procesos.
- Asegurarse que *marketing* tenga dirección analítica orientada a iniciativas de CRM basadas en el conocimiento de los clientes a partir de las interacciones con ellos.
- Asegurarse de que el *marketing* y la tecnología trabajen en conjunto desarrollando una base de datos que provea una vista completa de las interacciones con los clientes.
- Asegurarse de que *marketing*, tecnología y servicio al cliente trabajan en conjunto de tal manera que el servicio pueda ejecutarse impecablemente para llevar a cabo las estrategias de interacción y seguir las reglas de negocios que permitan asegurar a los clientes.

El objetivo principal de CRM en la plataforma tecnológica es dar soporte a las interacciones con los clientes y la automatización de ventas, de aquí las historias exitosas de altas tasas de retorno de inversión en *marketing* y del incremento en la infraestructura de *marketing*.

Según Wilson et al., (2002) si una compañía esta tratando de desarrollar CRM, seria un grave error solo enfocarse en la tecnología para las interacciones con los clientes, sin prestar atención al análisis y a los modelos para dar guía al plan de ejecución.

Una vez que la compañía ha identificado las oportunidades clave para fomentar los clientes, es necesario examinar los procesos actuales y determinar como se pueden mejorar.

La organización es un todo en el cual las personas interactúan. El modelo de la figura 5.3 permite comprender la relación de los diferentes elementos que no están aislados. Cada bloque en el modelo no es un ente aislado, que se relacionan entre si de tal manera que una cadena de ellos puede propiciar un error. La cultura esta conformada por individuos coordinando acciones tras un objetivo, (Lázzari, SF)

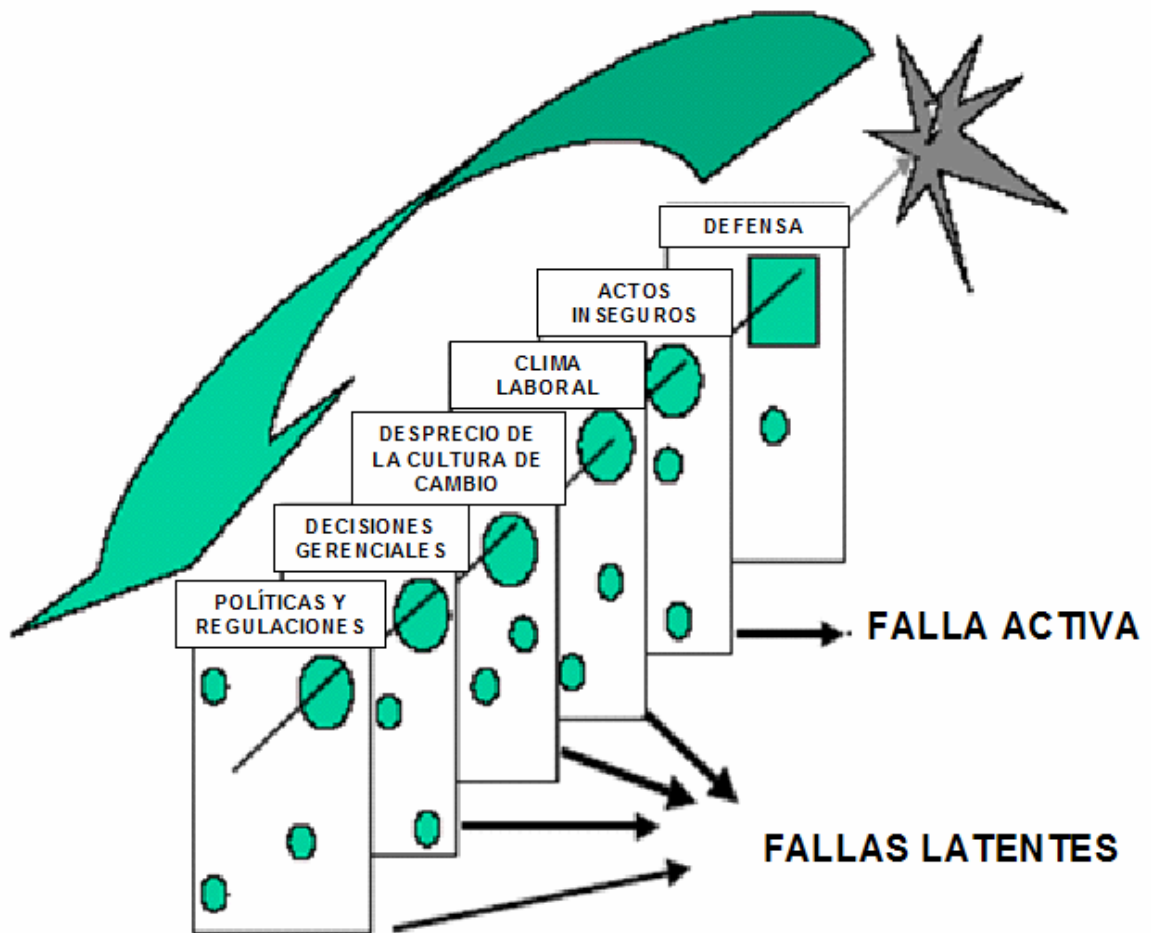


Figura 5.5 CRM una filosofía operacional, Lázzari (SF)

Los puntos siguientes describen como según Licandro (2002) se facilita la implementación de CRM, tomando en cuenta factores como liderazgo, cultura organizacional e introducción del cambio.

- Desarrollar un liderazgo comprometido con el proyecto, capaz de “empujar” al resto de la organización.
- Generar la apertura mental para redefinir los procesos, cambiar las estructuras, ceder espacios de poder.
- Fomentar el trabajo en equipo.

- Involucrar a todos los actores en el diseño e implementación del proyecto
- Informar, explicar los beneficios del cambio, capacitar, brindar soporte *Help Desk* y *coaching*.
- Trabajar con consultores externos que co-lideren el proyecto, que capaciten “líderes internos”, que sean creíbles “neutros” respecto de los conflictos internos de poder.

La administración del cambio es un aspecto importante en la implementación de CRM y reconocer el beneficio del cambio es fundamental para la cultura organizacional, según Licandro (2002)

Es necesario introducir valores orientados al cliente, en la cultura corporativa. Este es uno de los elementos críticos en el éxito de un proyecto eCRM: la "empatía", es decir, ponerse en el lugar del cliente, todo ello integrado en la cultura de la organización, (Martínez, 2005)

Sin embargo Brendler (2002) también sugiere una serie de lineamientos a seguir por las organizaciones que implementan CRM deben seguir para sobreponerse a la resistencia al cambio y ayudar a los miembros de la organización a aceptar el cambio cultural.

- Pensar a través del impacto de los cambios en la gente, individual y colectivamente.
- Construir un caso para el cambio centrando toda la atención en las razones para el mismo, incluyendo las consecuencias de no cambiar y los beneficios de cambiar.
- Tener reuniones regulares de comunicación.
- Manejar las etapas de confusión entregando mucha información y claridad sobre lo que está sucediendo y explicar cuándo y cómo impactará a la gente.
- Escuchar y animar a las personas para que hablen de lo que les está sucediendo.
- Permitir que la gente haga el cambio.
- Entender que no hay ajustes rápidos para este reto cultural y psicológico.

Los gerentes forman una parte importante de la implementación para lograr la aceptación del cambio en la cultura organizacional que CRM representa en las organizaciones.

Conclusión

CRM es una estrategia que ofrece oportunidades de crecimiento a las empresas, sin embargo existen varios factores como, cultura, cambio organizacional y liderazgo los cuales deben ser tomados en cuenta antes y durante la implementación. Es conveniente también considerar los diferentes modelos conceptuales así como los modelos y metodologías de implementación, para poder elegir la más adecuada para la implementación.

Capítulo 6. Casos Prácticos

Introducción

Para entender mas claramente como el CRM ayuda a las organizaciones se presentan casos de estudio en este capitulo, en los cuales se describe como el funcionamiento de CRM transforma las organizaciones.

6.1 Caso Grupo Radio Centro, Beltrán (2005)

Grupo Radio Centro, (<http://radiocentro.com.mx/>) es una compañía radiodifusora líder en México cuyas actividades son la producción y radiodifusión de programas de diversos géneros, contando 14 estaciones de radio. Debido a su crecimiento y con deseos de mantener su eficiencia y competitividad, GRC (Grupo Radio Centro) ha detectado varias áreas y procesos para mejorar mediante ambicioso proyecto de renovación tecnológica en la estandarización de plataforma y correo electrónico, en cómputo, solución CRM y servicios multimedia.

Situación

Debido al crecimiento de la empresa y con el afán de mantener su eficiencia y competitividad, GRC había detectado varias áreas y procesos susceptibles de mejorar, buscando hacer más eficientes sus operaciones, optimizar el trabajo, mejorar rentabilidad, garantizar la seguridad de los datos y la red, perfeccionar la comunicación y ofrecer productos y servicios acordes a las necesidades de los clientes y con conocimientos de sus preferencias.

El proyecto de renovación tecnológica era sumamente ambicioso e iba a requerir de varias soluciones que pudieran integrarse e interconectarse. Los ingresos de GRC se derivan de la venta de tiempo comercial de las estaciones de radio, por ello, era imperiosa la necesidad de contar con una solución que le permitiera conocer a detalle el perfil de sus clientes para predecir patrones de compra, personalizar ofertas y ofrecer una mejor atención y servicio, además de que la aplicación fuera fácil de utilizar para los usuarios.

Solución

En cuanto a solución CRM, GRC nuevamente fue un *Early Adopter*, ya que implementó *Microsoft CRM 1.2* (<http://www.microsoft.com/>) en su versión en español, convirtiéndose en la primera empresa mediana en implantarlo en toda América Latina. Dentro de las ventajas que GRC encontró se ubican un costo razonable, una herramienta de muy fácil operación, adaptabilidad a la red con *Windows Server 2003*, integración transparente con *Exchange* y *SQL Server* y próximamente la posibilidad de ofrecer cómputo móvil. Usando el motor de *Exchange* pueden enviar y recibir correo desde la misma consola del CRM, sin tener que cambiarse de aplicación.

Beneficios

A través del uso de la tecnología CRM, Radio Centro ha obtenido beneficios tales como:

Integración:

- Mercadotecnia, ventas y la Dirección General.

Reducción de Costos:

-Se redujo considerablemente el uso de papel. Además, se obtuvo privacidad en la información depositada en el CRM

-Permitió sensibilizarse a las necesidades de los anunciantes y conocerlos mejor, entre otros.

La implementación exitosa de CRM en la organización arrojó importantes reducciones en los costos de la empresa, así como también permitió obtener beneficios inimaginables que estuvieron al alcance de la empresa gracias a la estrategia de CRM.

6.2 Caso Azertia, Castro (2005)

AZERTIA (<http://www.azertia.es/Azertia/>) ofrece servicios y soluciones de negocio a través de las Tecnologías de la Información. La compañía mantiene una posición de liderazgo en Gestión del Conocimiento, Gestión Documental, Banca electrónica, EAI (Integración de Aplicaciones) y Mercados Digitales. Este abanico se completa con Internet/e-Business, ERP (*Enterprise Resource Planning*), CRM (*Customer Relationship Management*), e-Procurement, *Business Intelligence* y GIS (Sistema de Información Geográfica).

La complejidad de la actividad comercial desarrollada, unida a la diversidad de aplicativos corporativos que dan soporte a toda la gestión asociada, exigía la adopción de una solución que aglutinase y unificase la visión de toda la información disponible, al tiempo que permitiese de una manera rápida y ágil la definición y ejecución de procesos de venta, tanto corporativos como específicos de cada oportunidad.

Situación inicial

La compañía contaba con un Portal Comercial, desarrollado a medida, desde el cual se realizaba la gestión de contactos y ofertas (con un configurador de ofertas propio), y una biblioteca documental (repositorio de información de preventa, propuestas, etc.). El seguimiento y reporte de la actividad se realiza desde un sistema de información / *data warehouse*.

Con un elevado número de clientes efectivos, junto a los clientes potenciales, la actividad comercial dentro de una empresa del sector servicios de tecnologías de la información no

sólo se realiza desde el departamento de desarrollo de negocio, sino que se asume y extiende a todas y cada una de las personas que representan a Azertia de cara al cliente.

Esta actividad febril es necesario reglarla en base a una serie de procesos y procedimientos en los que convergen tres factores estratégicos: el incremento de calidad y productividad en la actividad desarrollada por cada gerente comercial; la gestión del conocimiento de la compañía en general, y de la cuenta en particular; y finalmente, la incorporación de valores añadidos que incrementen el factor de éxito en el proceso de venta.

Azertia viene colaborando con sus clientes en la definición, diseño e implementación de soluciones CRM desde hace unos diez años. El importante número de proyectos abordados, asistidos con las metodologías más reconocidas, capacitan especialmente a Azertia para garantizar el éxito de este tipo de implantaciones. Algunos de los aspectos más reseñables de la solución final son:

- Una flexible y ágil estructura de roles/equipos de seguridad, que permite en cada momento y a cada persona involucrada, acceder a toda la información necesaria sobre la cuenta implicada.
- Mejora continua de la calidad de la información disponible de cuentas y contactos de la compañía, con un mínimo esfuerzo.
- Acceso común y colaborativo a toda la información disponible en cada oportunidad, por parte del equipo asignado.
- Integración del configurador de ofertas existente, y específicamente desarrollado según las particularidades de los productos y servicios que ofrece la compañía.
- Alta integración con el resto de sistemas corporativos de la compañía involucrados en la actividad comercial.
- Mejora del repositorio de información y *know-how* de la compañía, estructurado en dos almacenes complementarios accesibles según el perfil de seguridad de cada usuario.
- Definición de procesos de venta que unifican la actuación de un numeroso y heterogéneo equipo de ventas.
- Reutilización del actual sistema de seguimiento y reporte.

Estas son algunas de las ventajas que CRM proporcionó a la empresa desde hace ya algunos años, esto comprueba como las bondades de CRM maduran y son más tangibles conforme al tiempo transcurrido.

La Evolución

Alcanzados con éxito los objetivos de la primera fase, se comienza a trabajar en una segunda en la que tendrán cabida:

- La incorporación de procesos y recomendaciones establecidos por las metodologías de ventas más difundidas.
- La incorporación de *workflows* administrativos.
- Publicación de una *extranet* de clientes.
- La implantación del módulo de “Servicio a Cliente”, personalizado según las directrices de ITIL, en la que Azertia cuenta con una dilatada experiencia así como posicionamiento estratégico.
- La mejora de los actuales cuadros de mando de los sistemas de información.

Ventajas

Con Microsoft CRM (<http://www.microsoft.com/spain>), Azertia ha logrado consolidar toda la información relativa a cualquier interacción que se lleve a cabo dentro de la compañía con clientes potenciales y clientes actuales aumentando la satisfacción de los mismos y consiguiendo mejorar e incrementar las oportunidades de negocio.

La implantación de Microsoft CRM en Azertia cuenta con 200 usuarios en España. Las capacidades de integración del producto son sumamente amplias, y siempre a través de los estándares más difundidos en el mercado (.NET; *Web services*).

6.3 Caso Banco Urquijo, Martínez (2001)

BANCO URQUIJO (<http://www.bancourquijo.es/>), filial del Grupo KBL (*Krediet Bank Luxembourgise*), centra su actividad en Banca Privada y personal, Banca de Empresas y Mercado de Capitales. El grupo lo forman una serie de filiales especializadas en Gestión de Fondos de Inversión, Pensiones, Patrimonios, Bolsa y Seguros, así como una red bancaria de 57 oficinas en España, una en Argentina, representación en Frankfurt y participación en KBS (*Knockin' Boots Productions*) Suiza y CDC (*Dépôts et Consignations*)-Urquijo, banco especializado en custodia de valores. Además tiene participaciones en diferentes Portales de Internet y un servicio de banca virtual, a través del cual se pueden realizar todo tipo de transacciones bancarias y consultas utilizando Internet o el teléfono.

El proyecto

El proyecto tuvo una duración de 5 meses, de febrero a julio de 2001, cubriendo de este modo las expectativas de Banco Urquijo de un rápido Retorno de Inversión.

La definición del proyecto tuvo lugar durante el mes de febrero, la fase de implantación se llevó a cabo de marzo a junio, y por último, en julio se produjo la entrada en productivo y el *Roll-out* a los usuarios.

La implantación de mySAP CRM (<http://www.sap.com/spain>) se llevó a cabo por SAP España directamente, con la colaboración en aspectos técnicos de CSC (*Computer Sciences Corporation*). La plataforma tecnológica sobre la que está funcionando mySAP CRM es un conjunto de servidores AIX de IBM, con base de datos DB2.

Cobertura funcional

MySAP CRM cubre los requerimientos establecidos por la entidad, entre los que se engloban:

Actividad comercial

La solución mySAP CRM aporta diversas herramientas que potencian la actividad comercial de la entidad Bancaria entre las que se incluyen:

Gestión de la Agenda

La funcionalidad principal de la Gestión de la Agenda se centra en que tanto los gestores de cuenta como los supervisores puedan llevar a cabo la planificación de su actividad comercial.

Gestión de Clientes

La Gestión de Clientes incluye las fichas de clientes en las que se reflejan los datos generales mínimos de éstos para el correcto funcionamiento de la solución mySAP CRM. También incluye consultas de la posición global económica del cliente a través de un enlace con el sistema transaccional del banco, visualización y gestión de las diferentes oportunidades existentes con el cliente y visualización del histórico de actividades llevadas a cabo con el cliente, entre otras funciones.

Gestión de Clientes Potenciales

Por su parte, la Gestión de Clientes Potenciales integra una base de datos de clientes potenciales que contempla tanto datos generales como las acciones comerciales realizadas con ellos y el resultado de las mismas. Asimismo proporciona la asignación de clientes potenciales al gestor, alta y modificación manual de la ficha de cliente potencial de manera centralizada y descentralizada, además de estadísticas de acciones realizadas y pendientes sobre ellos.

Gestión de Productos

En el contexto de la actividad comercial se engloba la Gestión de Productos, que permite el diseño y actualización de un catálogo de productos mediante la herramienta mySAP CRM. El reporte, información de ventas y el acceso a información tanto interna como externa es vía el portal empresarial mySAP *Workplace*.

Gestión de las Actividades y Acciones Comerciales

De una forma manual los gestores u otros empleados pueden dar de alta actividades internas no relacionadas directamente con el cliente y acciones encaminadas a incrementar el negocio del Banco, por ejemplo la visita a un cliente.

Tanto las actividades como las acciones comerciales tienen una descripción, un status, una fase, un responsable que permite obtener información en todo momento de la situación en la que se encuentran estas acciones, tanto de una forma particular como de una forma global por medio de un informe.

Gestión de Alarmas

La integración de mySAP CRM con el sistema de alarmas de la entidad financiera informa automáticamente a los gestores o diferentes empleados según sus roles de una situación en los clientes que requiere una actuación directa por parte de ellos.

En el proyecto se han gestionado los diferentes tipos de alarmas relacionadas que se encargan de informar a los empleados del Banco, alarmas comerciales como: saldos ociosos, disminución de comisiones o verificación de operaciones de riesgo, así como las alarmas de riesgos.

Lanzamiento y gestión de campañas de marketing

MySAP CRM permite la realización de campañas que el departamento de marketing de la Entidad Bancaria quiera realizar por cualquiera de los canales.

Para la Generación de Campañas, la entidad puede gestionar la información relativa a la descripción de la misma, la definición de los públicos objetivos a los que va dirigida,

definición de las fases, así como de los objetivos económicos, plazos y medio en los que se ejecuta la campaña. Asimismo, posibilita enviar la información al sistema de *Data warehouse* del Banco Urquijo.

Acceso de forma integrada a toda la información relevante disponible del cliente. La instalación de mySAP *Workplace*, un portal empresarial basado en la definición de perfiles de usuario, permite a 360 usuarios del área Comercial y *Marketing* acceder de manera organizada tanto a los sistemas mySAP CRM como a los ya existentes en el banco.

Beneficios derivados de la utilización de MySAP CRM

- Disponer de más y mejor información por toda la estructura de Banco Urquijo
- Impulsar la productividad y la capacidad analítica a todos los niveles.
- Mejora el conocimiento y el seguimiento de oportunidades.
- Aumenta la acción de venta.
- Desarrolla una disciplina de trabajo en la fuerza de ventas.
- Incrementa la oferta de *marketing* y la información a clientes.
- Incrementa el beneficio por venta, al mismo tiempo que reduce los costes asociados.
- Gestiona el conocimiento del cliente como un activo corporativo.

La disposición de información para la toma de decisiones es un resultado invaluable en la implementación de CRM, pues mejora el conocimiento de los clientes e impulsa el crecimiento de la empresa.

6.4 Caso Berlys

Fundada en 1994, Berlys (<http://www.berlys.es/>) es una de las más importantes empresas españolas especializadas en la producción y comercialización de productos precocidos y congelados de panadería, bollería y pastelería.

Berlys siempre ha sabido adelantarse al futuro, por eso es líder en innovación y servicio en los sectores donde desarrolla su actividad: panadería y pastelería, hostelería y restauración, alimentación moderna y tiendas especializadas.

Situación anterior

Con anterioridad a la implantación de las soluciones de SAP para la gestión de las relaciones con los clientes mySAP CRM (<http://www.sap.com/spain>), Berlys articulaba su atención a los clientes a través de una estructura de agentes distribuidos en las distintas delegaciones regionales.

En estas delegaciones, concurría la fuerza comercial con los agentes encargados de prestar servicio, lo que permitía asegurar una fluida comunicación entre ellos. Entonces surgió en Berlys la idea de aumentar los niveles de calidad en el servicio a clientes por lo que se decidió, entre otras medidas, la centralización de su servicio de atención telefónica (*Call Center*).

Se corría el riesgo de una pérdida de comunicación entre la atención al cliente, ahora centralizada, y la fuerza comercial. Así mismo, se deseaba tener conocimiento centralizado de las incidencias que se producían fueran o no resolubles localmente, como ocurría con las incidencias de fabricación, para así poder tomar las decisiones más adecuadas con el suficiente conocimiento de causa.

Una vez definido el proyecto estratégico, se pasó a la elección de una solución informática que resolviera los requerimientos planteados al no ser soportados por la aplicación existente.

La solución planteada con mySAP CRM permitiría la creación de un centro de atención a clientes único, la comunicación entre los distintos colectivos que mantienen contactos con los clientes (agentes, comerciales, departamento financiero,..) en un entorno móvil así como la generación de información de inteligencia de clientes y de procesos internos.

El proyecto

El proyecto de implantación tuvo una duración de 6 meses y fue dividido en dos subproyectos gestionados en paralelo, uno para la implantación del *Call Center (mySAP CRM Interaction Center)* y otro para la solución de movilidad para los comerciales (*mySAP CRM Mobile Sales for Hand Held*).

Berlys apostó por un equipo interno para la implantación del componente *Interaction Center*, proyecto que fue abordado tras una formación en el producto, mientras que el proyecto de movilidad fue realizado por Unisys. Así mismo, el proyecto ha contemplado la integración exitosa de una plataforma de telefonía no certificada por SAP, integración llevada a cabo igualmente por el equipo de Berlys.

La solución implantada permite:

Atender cualquier solicitud planteada telefónicamente por los clientes de Berlys ofreciendo a los agentes una rápida visión de la situación de los pedidos, entregas, facturas y reclamaciones pendientes.

Los agentes pueden transmitir a los distintos departamentos responsables aquellas incidencias introducidas en el sistema.

Los comerciales reciben los avisos que son de su interés en un dispositivo móvil que funciona de forma desconectada (*offline*) y que replica datos con el servidor a voluntad.

Actualmente la solución es explotada por unos 25 operadores en el *Interaction Center* y unos 60 comerciales a través de la solución de movilidad.

Beneficios

Gracias a la implantación de una estrategia de gestión de relaciones con clientes soportada por mySAP CRM se derivan una serie de beneficios entre los que cabría destacar:

- Mejora en el conocimiento de los clientes a nivel individual.
- Mejora en el conocimiento de la atención que se presta.
- Mejora en la comunicación entre departamentos.
- Reducción de los tiempos de respuesta ante posibles incidencias.
- Transformación de datos en información estratégica.

Todos estos beneficios se pueden resumir en uno solo que no es más que la búsqueda constante de las más altas cuotas de satisfacción de los clientes de Berlys.

Planes futuros

Dado que la estrategia de gestión de clientes es una estrategia continua, Berlys se plantea extender las capacidades de su plataforma mySAP CRM en un futuro próximo. Entre estos proyectos, destacar la ampliación de las capacidades analíticas de la solución con dos enfoques distintos:

Inteligencia de clientes, representada mediante un conjunto de alarmas definidas sobre el sistema analítico enviadas a los responsables de la atención a clientes y a la fuerza comercial.

Análisis de los procesos internos como soporte a la mejora continua en la relación con los clientes.

Berlys apuesta por la evolución funcional y tecnológica de los productos de SAP como una clara estrategia de futuro de sus sistemas de información.

Conclusión

En los casos de estudio de este capítulo se puede observar como la implementación de CRM se traduce en éxito para las empresas, beneficios como la sensibilidad hacia los clientes, la información de los clientes que se convierte en impulsos estratégicos y la reducción de costos, encamina a la organización hacia la reducción de costos y el incremento de las ventas, lo que permite conocer y dar seguimiento a oportunidades de negocio importantes para el crecimiento de la empresa.

Capítulo 7. Metodología de Investigación

Introducción

En este capítulo se describe la metodología de investigación para el desarrollo de esta tesis, así como los diferentes elementos que fueron considerados en el proceso que llevó al desarrollo de la herramienta de investigación de campo, que finalmente ayudó a la recolección de información para la posterior explicación de los resultados obtenidos.

7.1 Metodología

De acuerdo con los objetivos de la tesis y tomando en cuenta lo mencionado por Hernández, Fernández y Baptista (2002) sobre la investigación exploratoria la cual se efectúa cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, o bien cuando se desea indagar un tema desde una nueva perspectiva.

Hernández, Fernández y Baptista (2002) mencionan que el estudio exploratorio tiene como objetivo esencial el de familiarizarse con un tema desconocido, poco estudiado o novedoso, este tipo de estudios puede servir para desarrollar métodos a utilizar en estudios más profundos del tema.

7.2 Estrategia de recolección de datos

La estrategia de recolección de datos se basó en una encuesta por medio de la cual se obtuvieron los principales datos de la implementación de CRM en las empresas encuestadas.

La encuesta fue aplicada a gerentes de ventas, gerentes de mercadotecnia, gerentes de sistemas, y en ocasiones a los mismos dueños de las empresas, dependiendo de la disponibilidad de tiempo de las personas encuestadas.

Debido a las características de la estructura organizacional de las empresas pequeñas y medianas en ocasiones el dueño era la persona más capacitada para contestar la encuesta pues era necesario obtener información confiable. Se identificaron diferentes elementos los cuales serán medidos con el resultado de las encuestas.

La aplicación de las encuestas se hizo por diversos medios como: correo electrónico, vía telefónica y en algunos casos de manera presencial.

7.2.1 Herramientas de investigación de campo

La herramienta de investigación formulada para este trabajo de tesis puede ser consultada en el Anexo 1, está conformada de 23 preguntas, se buscó obtener información de la manera más objetiva posible.

Para la elaboración de la encuesta se tomaron en cuenta diferentes aspectos de investigación y elementos que fueron previamente identificados.

7.3 Secciones de la encuesta

El instrumento de investigación esta dividido en 4 secciones: Información General, Implementación de CRM en la empresa, Problemas durante la implementación y por ultimo Ventajas competitivas que CRM proporcionó a las empresas. En los siguientes subtemas se explica en que consiste cada una de las secciones de la encuesta.

7.3.1 Información General

En la sección de generalidades de la empresa se incluyen aspectos como:

- Giro de la empresa
- Sector de la empresa
- Número de empleados
- Inversión que la empresa hace en Tecnologías de Información

Por medio de esta información, se puede conocer de manera general a la empresa además se puede identificar el entorno en el cual se llevó a cabo la implementación de CRM, las preguntas referentes a esta sección se encuentran entre la 1 y 4.

7.3.2 Implementación de CRM en la empresa

Las preguntas referentes al proyecto de implementación de CRM se encuentran descritas de la 5 a la 16; con de esta sección se obtuvo información de elementos como:

- Tecnología de CRM implementada en la empresa
- Forma en que se desarrolló el proyecto de implementación
- Personas involucradas
- Inversión estimada del proyecto
- Presupuesto asignado y factibilidad económica
- Tiempo de implementación
- Motivos de la implementación

Por medio de estos aspectos es posible conocer la manera en que se llevó a cabo el proyecto de implementación de CRM, la información obtenida esta relacionada con los involucrados en el proyecto, así como el tiempo y dinero que la empresa invirtió en el proyecto.

7.3.3 Problemas durante la implementación

Las preguntas 18 a 22 están relacionadas con los problemas que hubo durante la implementación, esta sección fue diseñada para detectar elementos como:

- Problemas presentados durante la implementación
- Capacitación a empleados involucrados
- Problemas con el personal
- Resistencia al cambio
- Credibilidad en el proyecto

Por medio de estos aspectos se puede conocer el reto que ha representado el proyecto y las posibles causas de éxito o fracaso, así como los diferentes obstáculos que impiden el pleno desarrollo de la estrategia de CRM en las empresas.

7.3.4 Ventajas competitivas que CRM proporciona a la empresa

Por último, las preguntas 17 y 23 son referentes a las ventajas que la empresa obtuvo por medio de la implementación de CRM, también se obtuvo información sobre el nivel de mejora de los elementos que la empresa alcanzó, los aspectos considerados en esta sección son:

- Reducción de costos
- Incremento de ventas
- Aumento de retención de los clientes
- Optimización de actividades de mercadotecnia
- Mejora en atención a clientes.

Estos elementos ayudan a detectar que áreas de la empresa han sido fortalecidas por CRM, y en qué elementos la implementación no ha representado una mejora significativa.

7.4 Población y muestra

La población fue limitada a empresas pequeñas y medianas es decir que tienen entre 11 y 250 empleados, las cuales estuvieran situadas en Monterrey.

Se ha seleccionado a las PyMES (pequeñas y medianas empresas) pues son el 98% de las empresas mexicanas según Orozco (2004), además representan una importante área de oportunidad para el crecimiento del país.

Una vez delimitada la población se llevó a cabo una investigación para determinar qué empresas han implementado CRM, fuentes como: empresas de software, maestros, colegas e Internet, proporcionaron información valiosa para seleccionar las empresas en las cuales la encuesta fue aplicada.

La muestra esta conformada por 20 empresas PyMES pertenecientes a diferentes sectores como: la industria alimentaria, industria de materiales para construcción, industria metalmeccánica, industria textil, industria proveedora de servicios de TI entre otras, todas estas empresas situadas en Monterrey. La selección de la muestra se hizo basándose en la metodología de la investigación utilizada.

El llenado de las encuestas fue de forma presencial, vía telefónica o por medio de correo electrónico según fuera la disposición de tiempo de las personas capacitadas para proporcionar información veraz sobre la empresa y el proyecto de implementación de CRM, las personas entrevistadas fueron, gerentes de ventas, gerentes de marketing, directores generales, gerentes de sistemas y dueños de las empresas.

Se aplicó la encuesta en empresas de diferentes ramos, fue limitada la información acerca de que empresas contaban con CRM, la figura 7.1 muestra los porcentajes de cada uno de los giros de las empresas encuestadas.

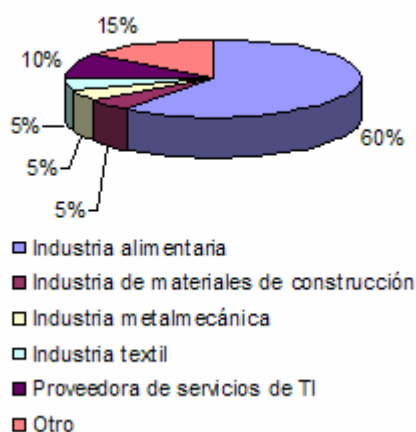


Figura 7.1. Giro de las empresas

Como muestra la figura 7.1, la mayoría de las encuestas fueron aplicadas en empresas pertenecientes a la industria alimentaria como restaurantes, proveedores de alimentos y establecimientos de comida rápida, entre otros. Sin embargo también se buscó obtener información de otros ramos como proveedores de servicio de TI (Tecnologías de Información), industria textil e industria metalmeccánica.

De empresas pertenecientes a la: industria del vidrio, Industrias extractivas, Industria química, Industria automotriz, Industria de papel, Industria eléctrica y electrónica e Industria metalmeccánica no se obtuvo información.

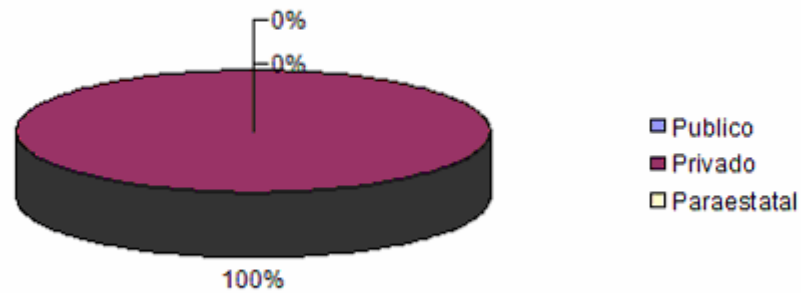


Figura 7.2. Sector de las empresas

El 100% de las empresas investigadas pertenecen al sector privado. La figura 7.2 muestra los diferentes sectores contemplados para las empresas. De las empresas del sector privado y paraestatal no se obtuvo información.

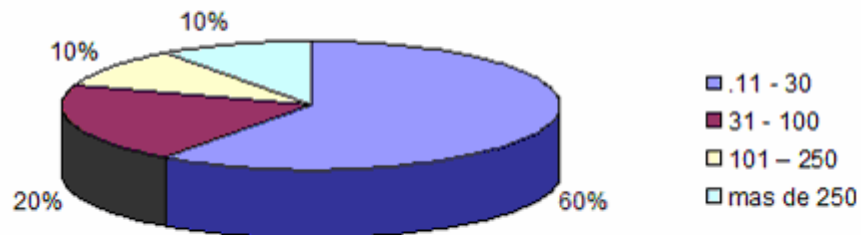


Figura 7.3. Número de empleados de las empresas

De acuerdo con la investigación realizada en este trabajo de tesis y con los rangos establecidos por el INEGI, se establecieron los rangos que se muestran en la figura 7.3. Las empresas encuestadas fueron en su mayoría empresas pequeñas, es decir de 11 a 30 empleados.

Es importante destacar que el tamaño de la empresa puede influir en la dificultad de implementación de la estrategia de CRM, pues mientras mas grande sea la empresa más difícil será permear a la organización con la filosofía de CRM, en este sentido el tamaño de las PyMES es una ventaja.

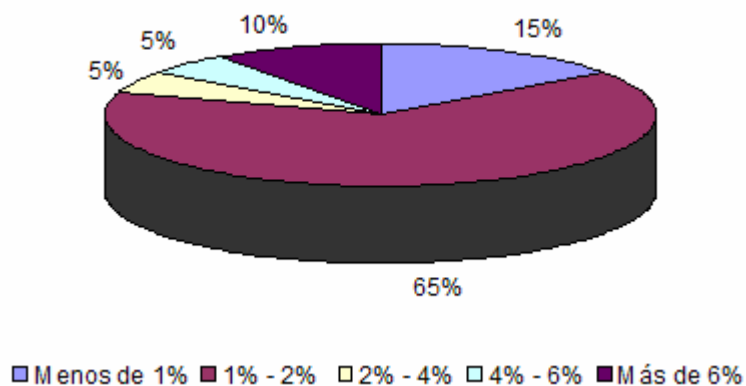


Figura 7.4. Porcentaje de ventas que se invierte el TI (Tecnologías de Información)

Solo el 10% de las empresas investigadas invierten mas de 6% en Tecnologías de información, esto según lo ilustrado en la figura 7.4, este hecho se debe a la pobre cultura informática de los empresarios, así como la pobre infraestructura económica con que cuentan algunas empresas PyMES por lo que es difícil pensar en implementar tecnología cuando existen otras necesidades latentes las cuales es necesario cubrir para asegurar la subsistencia de la empresa.

Conclusiones

Se encuestaron a 20 empresas de Monterrey, la herramienta de investigación ayudó a obtener información importante que fue analizada para mostrar los resultados en el Capitulo 8 de esta tesis.

Capítulo 8. Análisis de los Resultados

Introducción

En este capítulo se analizan los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas. El análisis se divide en cuatro partes en las cuales se obtuvo información sobre generalidades de las empresas, implementación de CRM (*Customer Relationship Management*), problemas que hubo durante la implementación y las ventajas que la implementación de CRM proporcionó a las empresas, por último se darán una serie de recomendaciones para mitigar algunos obstáculos durante la implementación de CRM en las PyMES.

8.1 Implementación de CRM en las empresas

Las prácticas de CRM que fueron consideradas para fines de esta investigación, fueron seleccionadas de acuerdo al costo, factibilidad y características de implementación, reflexionando en las características específicas de las PyMES las cuales cuentan con un limitado poder económico.

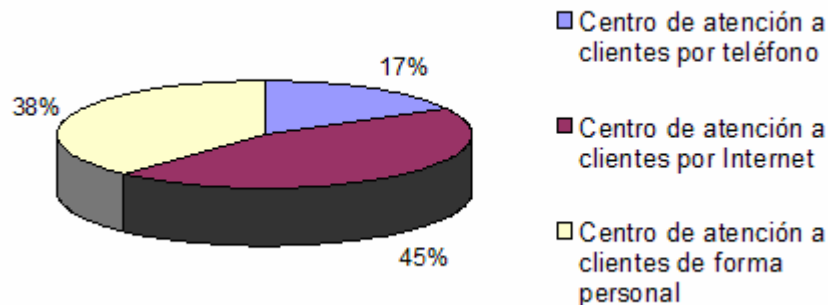


Figura 8.1 Tecnología de CRM implementada en las empresas

Centro de atención a clientes por Internet fue la estrategia de CRM más conocida entre las empresas encuestadas, seguida por el centro de atención a clientes en forma personal y el centro de atención a clientes por teléfono, esto debido a que este tipo de estrategias son las más económicas y no requieren una inversión significativa por parte de la empresa, además es fácil detectar la necesidad de comunicación con el cliente así como la necesidad de tener presencia en Internet para poder captar clientes potenciales, esta información es ilustrada en la figura 8.2.

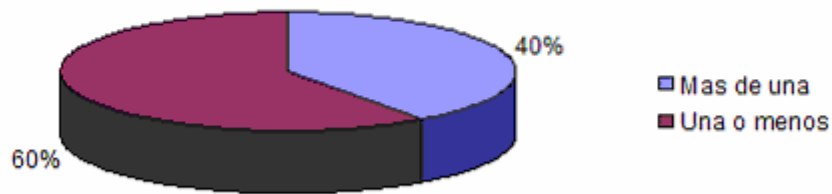


Figura 8.2. Empresas con más de una tecnología de CRM implementada

Solo el 40% de las empresas investigadas optaron por implementar más de una tecnología de CRM, generalmente el centro de atención a clientes por Internet combinado con el centro de atención a clientes por teléfono, esto debido a que en Internet es necesario dar al cliente el respaldo de un medio por el cual el cliente se pueda comunicar con la empresa, en caso de ser necesario; lo que proporciona mayor confiabilidad.

Una vez que se ha comprobado buen funcionamiento de una parte de CRM conviene pensar en implementar tecnologías adicionales que complementen la estrategia inicial.

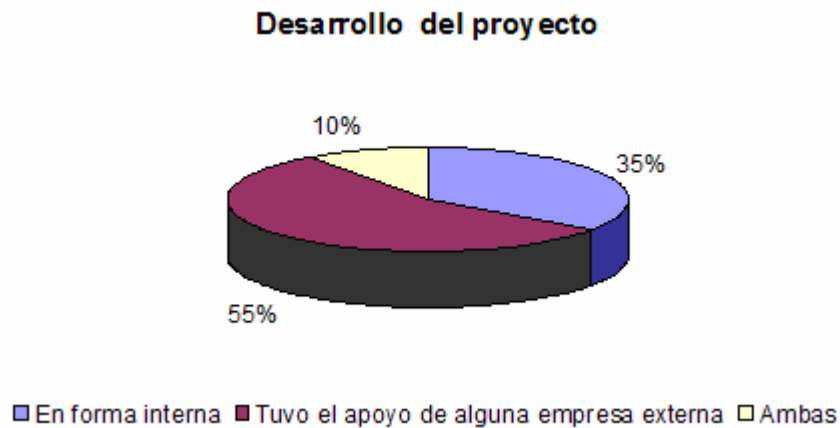


Figura 8.3. Forma en que se desarrollo el proyecto de implementación de CRM

Por las características de las PyMES las cuales cuentan con una estructura organizacional sencilla, es difícil que tengan con un departamento especializado y competente para implementar nuevas tecnologías en la empresa, sin embargo de las empresas encuestadas el 35% utilizó recurso humano interno para la implementación de CRM, mientras que el 10% además de utilizar sus propios recursos tuvo que recurrir a un tercero para poder consolidar la estrategia de CRM. La figura 8.3 muestra como la empresa desarrollo el proyecto de implementación de CRM.

Se considera que son pocas las empresas PyMES que cuentan con departamentos especializados en sistemas o marketing, por lo que muchas veces la empresa no cuenta con el personal competente y capacitado para implementar nuevas tecnologías, sin embargo hay empresas que disponen con recurso humano capaz de desarrollar el proyecto, esto representa una ventaja, pues reduce costos de implementación.

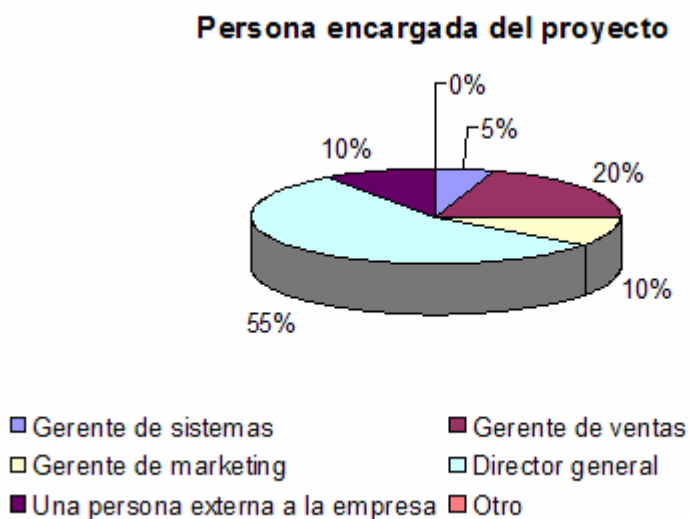


Figura 8.4. Persona encargada del proyecto de implementación de CRM

En la mayoría de los casos es el Director General de la empresa quien está cargo del proyecto de implementación de CRM, aunque en algunas empresas el proyecto estuvo a cargo del gerente de ventas o bien un consultor o experto contratado por la empresa, la figura 8.4 muestra los diferentes porcentajes correspondientes a cada uno de los puestos considerados.

En los casos en los que se contrató a un tercero para implementar la estrategia de CRM, es el Director general o el gerente de ventas los encargados de establecer la comunicación entre la empresa y los consultores, de igual manera ellos son las personas encargadas de administrar el cambio y preparar a los empleados para la introducción de la estrategia.

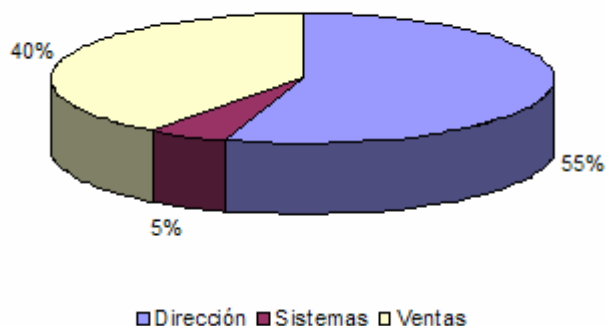


Figura 8.5. Detección de la necesidad de CRM en la empresa

De acuerdo a la investigación Dirección o el personal de ventas son las áreas de la empresa que han detectado la necesidad de implementar una estrategia orientada al cliente, la figura 8.5 muestra los resultados obtenidos.

Las personas de la empresa que están en contacto con los clientes son las que pueden detectar la necesidad de mejora en alguno de sus procesos de ventas, atención a clientes o mercadotecnia y es entonces cuando se opta por implementar una estrategia la cual les permita tener acercamiento con sus clientes y que les proporcione información además de obtener otras ventajas que CRM ofrece.

En el caso de algunas empresas, debido a que el Director general o dueño de la empresa esta involucrado constantemente con la implementación de CRM, es el quien autoriza la inversión para la adquisición del Software o tecnología de CRM. En las empresas encuestadas el 100 % de los casos investigados fue el director general o dueño el que autorizo el presupuesto del proyecto como lo ilustra la figura 8.6.



Figura 8.6. Adquisición de la tecnología de CRM

La mayoría de las empresas PyMES no cuentan con una infraestructura económica robusta, por lo que la inversión en tecnología no representa una de sus prioridades, sin embargo es importante destacar que la tecnología bien aplicada o la adecuada implementación de estrategias como CRM permiten a las empresas cumplir con sus objetivos. De las empresas investigadas el 50% hizo una inversión de 30,000 pesos o menos y solo el 10% destino más de 100,000 pesos para la inversión del proyecto, la figura 8.7 muestra los resultados obtenidos.

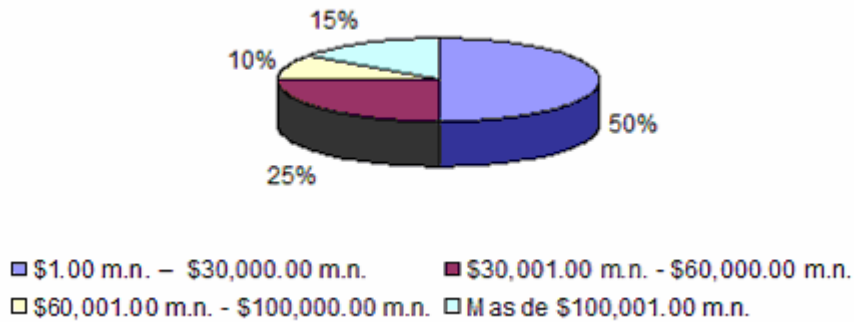


Figura 8.7. Inversión del proyecto

Una inversión en partes de acuerdo a las etapas desarrolladas del proyecto es al parecer la más accesible para las empresas PyMES. Solo el 35% de las empresas investigadas efectuaron una inversión completa al principio del proyecto, información ilustrada en la figura 8.8.

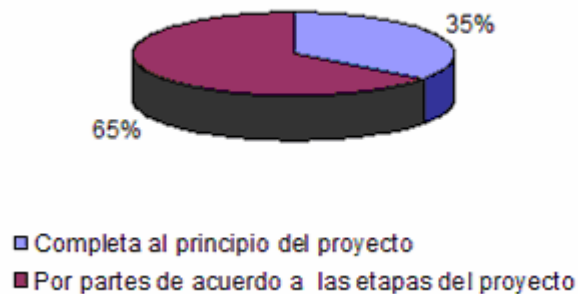


Figura 8.8. Forma en que se realizó la inversión del proyecto

Una vez que se ha destinado un presupuesto para el cumplimiento del proyecto es importante considerar los casos en los cuales la inversión destinada no fue suficiente, pues esto afecta el desempeño del proyecto y puede ser un factor importante para determinar el éxito o fracaso de la estrategia de CRM, la figura 8.9 muestra como en el 5% de los casos investigados, el presupuesto asignado no fue suficiente para la terminación del proyecto.

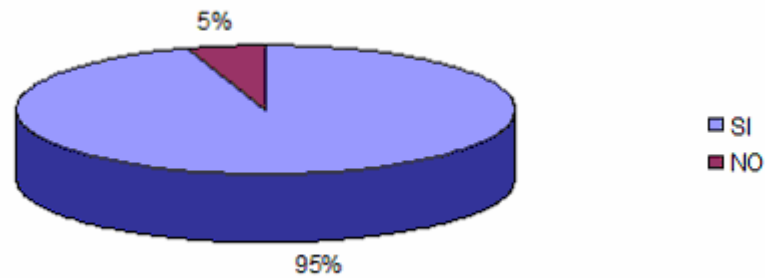


Figura 8.9. Presupuesto suficiente para la implementación de CRM

Debido al tamaño pequeño y mediano de las empresas investigadas, la implementación de CRM no es muy compleja, es por eso que en la mayoría de los proyectos la implementación fue efectuada en un lapso de 0 a 4 meses, sin embargo, en algunas empresas el proceso de implementación se llevó a cabo en mas de 6 meses, esto debido a posibles complicaciones durante la implementación o bien la falta de presupuesto para seguir con el proyecto, es importante asegurar el apoyo económico del proyecto para así evitar el retraso en el plan de implementación, la grafica de la figura 8.10 ilustra los porcentajes para cada uno de los casos contemplados en la encuesta.

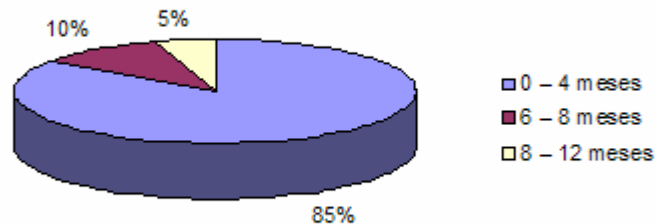


Figura 8.10. Tiempo de implementación

Debido a que es una inversión relativamente pequeña, se traduce en un corto período de tiempo en el cual la inversión del proyecto es recuperada, solo el 5% de las empresas encuestadas tardó mas de 1 año en recuperar la inversión, esto esta ligado a la duración del proyecto la cual depende de la complejidad y los posibles obstáculos o imprevistos que pueden surgir durante el desarrollo, la grafica de la figura 8.11 ilustra esta información.

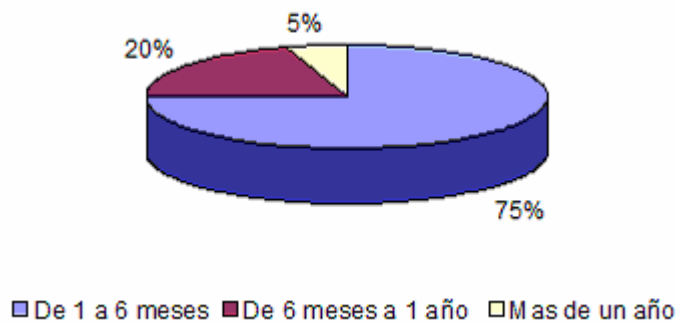


Figura 8.11. Retorno de inversión del proyecto

CRM no es una estrategia conocida en las PyMES, las empresas optan por realizar proyectos con los cuales que asegurar la reducción de costos o bien les ayude a obtener mas ganancias. De acuerdo con la información arrojada por la investigación dice que las empresas implementan CRM porque ayuda a la empresa al cumplimiento de sus objetivos; además, les proporciona una ventaja competitiva con respecto a sus competidores.

La investigación sugiere que el desconocimiento de las ventajas que CRM proporciona a las empresas puede ser una causa por la que los directivos de las empresas no deciden apostar por este tipo de estrategias tecnológicas.

La figura 8.12 muestra los resultados obtenidos de acuerdo a los motivos de implementación de CRM.



Figura 8.12. Motivos de implementación

8.2 Problemas durante la implementación

De acuerdo a la investigación solo el 45% de las empresas tuvo problemas durante el proyecto de implementación de CRM. El surgimiento de problemas puede disminuir de acuerdo a la complejidad de la arquitectura organizacional o al tamaño de la empresa, mientras mas grande es la empresa es más complejo permear la organización con la filosofía de CRM, así que en el caso de las PyMES el tamaño pequeño o mediano puede ser una ventaja en el momento de la implementación.

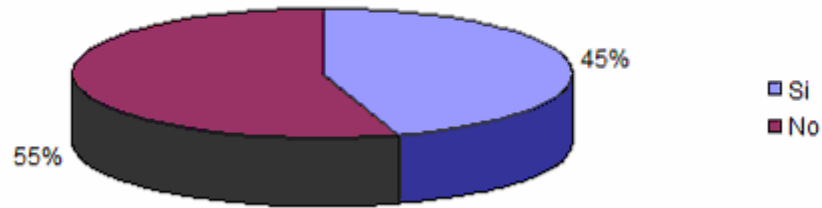


Figura 8.13. Empresas con problemas durante la implementación

La falta de capacitación de los empleados es lo que predomina en las empresas en las cuales el nivel de educación y cultura ha afectado el desempeño de la estrategia de CRM. Es el capital humano y no la tecnología o la estrategia lo que representa un reto en el momento de introducir a la empresa el cambio organizacional que implica la implementación de CRM.

Los resultados obtenidos sobre este aspecto están ilustrados en la grafica de la figura 8.14.

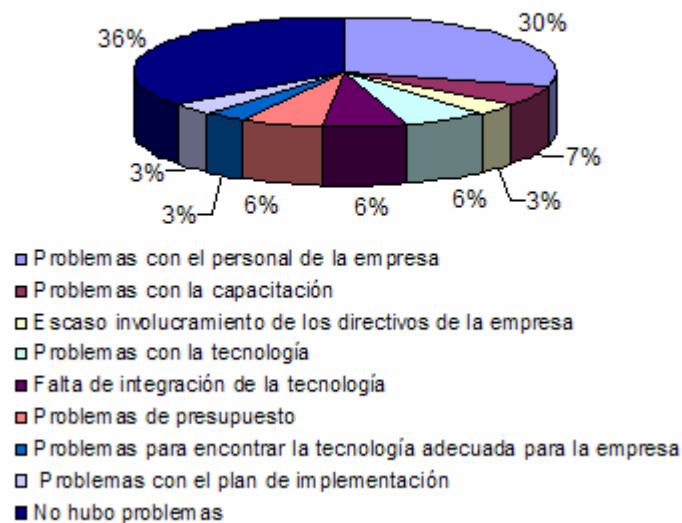


Figura 8.14. Problemas durante la implementación

Los principales retos para el éxito de CRM en las PyMES son la apatía y la resistencia al cambio, una vez más queda comprobado que en gran parte el éxito de una estrategia orientada hacia el cliente depende en gran manera de el factor humano y de cómo los directivos proporcionan información a sus empleados sobre las ventajas que la empresa puede obtener por medio de CRM. La figura 8.15 ilustra los resultados obtenidos.

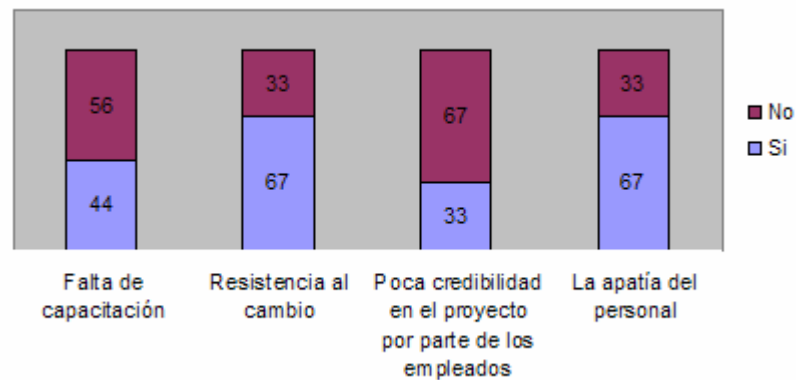


Figura 8.15. Problemas que se presentaron con el personal

8.4 Ventajas competitivas que CRM proporcionó a las empresas

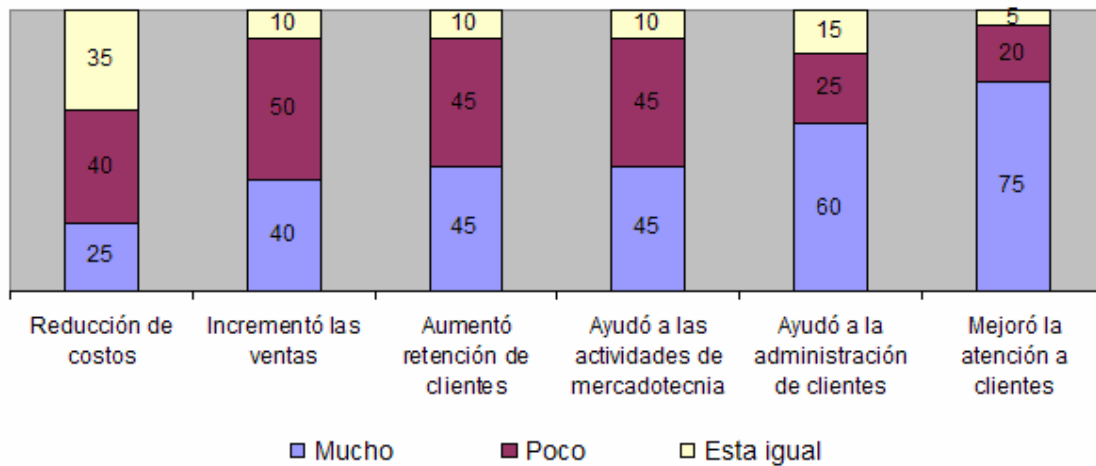


Figura 8.16. Mejoras en la empresa por la implementación de CRM

Los resultados de la investigación sugieren que la mayoría de los empresarios consideran a CRM una ventaja que les proporciona un mejor posicionamiento ante sus competidores, también se puede señalar que la mejora en atención a clientes representa la ventaja más significativa para las PyMES, así como la mejora en la administración de clientes, esto es

precisamente uno de los objetivos de CRM y es lo que se espera de una implementación exitosa.

Sin embargo CRM no representa una estrategia importante para algunas empresas quienes no han logrado una implementación exitosa y en estos casos las mejoras no son notables, como en el caso de la reducción de costos y el incremento de ventas que no mostraron una optimización notable en algunas empresas encuestadas, la figura 8.16 ilustra las diferentes ventajas que las empresas han obtenido con la implementación de CRM, según la investigación efectuada.

Las ventajas de CRM no obtenidas por algunas de las empresas encuestadas no representan necesariamente un fracaso de CRM en todos los casos, la adecuada implementación y el constante monitoreo de los resultados de la estrategia pueden proporcionar medidas de efectividad de la estrategia que pueden ser utilizadas para determinar la manera puede ser mejorado algún proceso.

8.4 Recomendaciones de implementación de CRM en PyMES

En este apartado se darán una serie de recomendaciones de acuerdo con la investigación y la observación de los diferentes factores que influyeron en la implementación de CRM de las empresas encuestadas. Considerar estas recomendaciones ayudará a disminuir el riesgo de fracaso de un proyecto de CRM.

Las recomendaciones sugeridas están dirigidas a empresas PyMES que deseen implementar CRM y que decidan apoyarse en este trabajo de tesis.

Se describen recomendaciones sobre algunos de los problemas que pudieran presentarse durante la implementación, sin embargo pueden surgir mas inconvenientes adicionales a los presentados en esta tesis.

8.4.1 Problemas con el personal de la empresa

Los problemas con el personal generalmente están relacionados con la resistencia al cambio, lo mejor es informar a los empleados involucrados y ayudarlos a comprender porqué la implementación de CRM es conveniente para la empresa, de esta manera se disminuye la apatía del personal y el temor a ser desplazados por tecnologías nuevas introducidas.

Uno de los factores clave para asegurar el éxito de CRM es contar con el apoyo del capital humano de la empresa, cuando no se cuenta con el apoyo del personal por mas eficiente que sea el plan de implementación y por mas presupuesto que sea asignado para el proyecto, puede fracasar por falta de apoyo de las personas involucradas.

CRM es más que un software o una estrategia para retener clientes, es una filosofía que debe permear toda la organización, desde los empleados hasta los directivos, y sin olvidar también todos los procesos de la empresa, los cuales deben estar centrados en el cliente.

Se recomienda tener buena comunicación con los empleados, así como motivarlos a participar y sentirse parte del proyecto involucrándolos en todas las etapas de implementación de CRM. Finalmente será el personal quien utilizará la tecnología, por eso es necesario comprender sus necesidades y ajustarse a los requerimientos de los usuarios.

También es recomendable dar la capacitación adecuada a los empleados para poder aprovechar al máximo las ventajas que CRM ofrece a la empresa, es importante destinar una buena parte de la inversión del proyecto en la capacitación.

8.4.2 Problemas con la tecnología

La tecnología más cara no siempre es la mejor, cada empresa tiene diferentes necesidades y es necesario elegir la solución mas adecuada tanto en precio como en características.

Aun la mejor tecnología fracasará si solo automatiza un proceso mal diseñado, para elegir qué solución tecnológica debe ser implementada, es recomendable hacer un profundo análisis de los procesos para determinar de qué manera pueden ser mejorados y alineados a la estrategia de CRM.

Es imposible pretender que la simple automatización de procesos va a representar mejoras en la empresa, para asegurar la verdadera ventaja por medio de cualquier tecnología es recomendable primero asegurarse que los procesos funcionan adecuadamente y que están alienados a la estrategia de CRM la cual se busca implementar exitosamente.

Algunas empresas encuentran limitaciones pues no están dispuestas a hacer un desembolso significativo en tecnología, sin embargo, el mercado ofrece soluciones adaptables a las necesidades de las PyMES, sitios como: www.crmevaluation.com y www.salesforce.com, representan una opción viable para aquellas empresas que desean seleccionar la tecnología mas adecuada sin hacer una fuerte inversión, también para las empresas interesadas en hacer outsourcing con la administración de sus clientes.

8.4.3 Problemas de presupuesto

El limitado poder económico de las PyMES es un motivo por el cual no desean invertir en tecnología, sin embargo se recomienda considerar que de ser exitosa la implementación de CRM, será una oportunidad de crecimiento y un impulso para cumplir con los objetivos de rentabilidad de la empresa.

Es recomendable considerar la inversión por partes de acuerdo al desarrollo del proyecto cuando no se cuenta con un presupuesto suficiente para un desembolso fuerte para el proyecto.

Es necesario que los directivos de la empresa estén involucrados con el desarrollo del proyecto, de esta manera estarán al tanto de los gastos que se hacen en cada etapa y se podrá asignar presupuesto con anticipación según sea necesario.

8.4.4 Recomendaciones para los procesos de la empresa

Previo a la implementación de CRM es necesario determinar qué procesos deben ser rediseñados o actualizados de manera que sean alineados a la estrategia de CRM y centrados en el cliente.

Si se automatizan los procesos sin antes analizarlos es probable que la estrategia de CRM fracase, pues en este caso la tecnología solo automatizará un proceso que no funciona de manera óptima, lo cual entorpecerá el desarrollo de CRM.

Se deben analizar los procesos de manera que se puedan orientar de manera estratégica hacia los clientes de la empresa.

Gran parte el éxito de CRM depende de los procesos. Se puede hacer una implementación tecnológica exitosa sin embargo esta tecnología puede estar soportando el funcionamiento de un proceso erróneo o de una estrategia mal diseñada, la cual no esta centrada en el cliente.

Se debe crear un balance entre los procesos orientados al cliente, la tecnología adecuada y la estrategia, de manera que la automatización sea aplicada a procesos que ya han sido analizados previamente. Solo de esta manera será posible asegurarse de que los procesos funcionen de manera adecuada y así aumentar las posibilidades de éxito de CRM.

Si CRM es visto solamente como una tecnología lo más probable es que falle, CRM debe ser considerado como un todo que incluye el recurso humano, la tecnología y los procesos.

8.5 Comparación de implementación de CRM en empresas grandes y PyMES

Como ya se ha mencionado en este trabajo de tesis, es diferente la implementación de CRM en las PyMES que en empresas grandes. Es importante destacar cuales son los principales aspectos en los cuales difiere la implementación en empresas grandes y PyMES, considerando los obstáculos que se presentan en las empresas grandes de acuerdo en lo propuesto por Publio (2002) y comparándolos con los obstáculos presentados en las PyMES, la tabla 8.1 muestra la información con respecto a los obstáculos presentados durante la implementación de CRM en las empresas grandes y en las PyMES.

Tamaño de la empresa	Obstáculos de implementación de CRM				
	Apatía del personal	Problemas de capacitación	Resistencia al cambio	Problemas con la tecnología	Problemas de presupuesto
Empresas Grandes		X	X		
Empresas PyMES	X		X	X	X

Tabla 8.1 Tabla comparativa de empresas grandes y PyMES

Problemas como la resistencia al cambio, son comunes en empresas grandes y en PyMES, y debido al cambio organizacional que representa la introducción de CRM en las organizaciones es normal que la resistencia al cambio se presente en las empresas.

Sin embargo hay problemas que representan obstáculos especialmente para las PyMES, problemas como: apatía del personal, problemas con la tecnología y principalmente problemas de presupuesto.

Los problemas de apatía del personal en las PyMES son principalmente ocasionados por la pobre cultura informática de los empresarios y empleados, además de la resistencia al cambio que también es común en las empresas grandes. También puede existir temor por parte de los empleados de ser desplazados por nuevas tecnologías.

Según Publio (2002) los problemas con la tecnología no representan un reto importante para las empresas grandes, sin embargo, las empresas PyMES se enfrentan a problemas de tecnología que ponen en riesgo el éxito de CRM, esto está ligado a la aceptación de la tecnología por parte del personal, así como la elección de la tecnología adecuada sin antes analizar los procesos, los cuales deben ser alineados a la estrategia de CRM antes de automatizarlos.

Los problemas de presupuesto están relacionados con la pobre infraestructura económica de algunas empresas pequeñas y medianas, las empresas tienen prioridades de inversión en aspectos que son importantes para la supervivencia del negocio y para asegurar la rentabilidad de la empresa, es por eso que algunas empresas no desean invertir en tecnologías como CRM.

La resistencia al cambio en las organizaciones dificulta la adaptación y el progreso de CRM, es recomendable intensificar la comunicación con los empleados e informarles sobre la implementación de CRM en la empresa, además gestionar el cambio en cada una de las etapas del proyecto, de esta manera se puede disminuir la resistencia al cambio por parte del personal.

Conclusión

Los resultados obtenidos y las recomendaciones sugeridas en este capítulo están dirigidas principalmente a empresarios que deseen implementar CRM. Considerar estas recomendaciones sobre problemas con tecnología, problemas con el personal, problemas con el presupuesto y recomendaciones para los procesos de la empresa, ayudarán a disminuir el riesgo de fracaso del proyecto de CRM, sin embargo no se puede asegurar el éxito total del proyecto pues existen diferentes factores internos y externos a la empresa que pueden representar obstáculos durante la implementación.

Capítulo 9. Conclusiones

Introducción

En este capítulo se presentan las conclusiones de este trabajo de tesis, también se proponen algunos de trabajos futuros los cuales puedan continuar con esta investigación profundizando en algunos de los aspectos más importantes.

9.1 Conclusiones

En los siguientes párrafos se presentaran las conclusiones de esta tesis, es destacable la experiencia a lo largo del desarrollo de este trabajo, tanto la maestría como la investigación documental y de campo han proporcionado aprendizajes importantes que serán de utilidad en futuras experiencias laborales.

- Las PyMES juegan un papel importante en el crecimiento y desarrollo del país, son las principales generadoras de empleo y es importante entender sus verdaderas capacidades para poder explotarlas.

- El *e-business* es una solución que ofrece muchas oportunidades, es un medio importante para obtener ganancias razonables en los negocios y es un buen comienzo para CRM.

- Internet es un medio importante para hacer negocios, es por eso que una herramienta tan importante como CRM se ha orientado a Internet y a los medios electrónicos de interacción con los clientes, ventajas que proporciona e-CRM.

- CRM (*Customer Relationship Management*) representa una oportunidad de crecimiento para las empresas, hay una distinción entre las empresas que orientan sus procesos hacia la administración de la relación con el cliente y las que no lo hacen.

- Los principales obstáculos para implementación de CRM en PyMES son: problemas con el personal, problemas con la tecnología y problemas de presupuesto, se deben considerar estos aspectos para disminuir la probabilidad de fracaso de CRM.

- Los problemas con el personal generalmente están relacionados con la resistencia al cambio, lo mejor es informar a los empleados involucrados y ayudarlos a comprender de porque la implementación de CRM es conveniente para la empresa, se recomienda tener buena comunicación con los empleados, así como motivarlos a participar y sentirse parte del proyecto.

- Aun la mejor tecnología fracasará si solo automatiza un proceso mal diseñado, antes de implementar o decidir que solución tecnológica debe ser implementada, es recomendable hacer un profundo análisis de los procesos para determinar de qué manera pueden ser mejorados y alineados a la estrategia de CRM.

- El limitado poder económico de las PyMES es un motivo por el cual no desean invertir en tecnología, sin embargo es recomendable considerar que de ser exitosa la implementación de CRM, será una oportunidad de crecimiento y un impulso para cumplir con los objetivos de rentabilidad de la empresa.

- Es importante destacar que el tamaño de la empresa puede influir en la dificultad de implementación de la estrategia de CRM, pues mientras mas grande sea la empresa más difícil será permear a la organización con la filosofía de CRM, en este sentido el tamaño de las PyMES es una ventaja.

Los resultados obtenidos y las recomendaciones sugeridas en esta tesis están dirigidos principalmente a empresarios que deseen implementar CRM, considerando la importancia de la tecnología y filosofía que CRM ofrece, se espera que las recomendaciones sirvan de guía y sean de utilidad a las empresas.

9.2 Trabajos futuros

Algunos trabajos de investigación que pueden desarrollarse a partir de esta tesis, basados en la observación de esta investigación se proponen algunos temas.

- Un estudio exploratorio para determinar las razones de la pobre cultura informática de los empresarios y empleados de las PyMES.
- Un estudio para corroborar la colaboración del Gobierno para impulsar a las PyMES.
- El rol del nivel educativo de los empleados de las PyMES y como influye en la implementación de CRM.
- Aplicar las recomendaciones propuestas en este trabajo de tesis para formular una metodología específica para la implementación de CRM en las PyMES de la localidad.
- Estudio exploratorio para proponer recomendaciones de implementación de tecnologías como SCM (*Supply Chain Management*) y ERP (*Enterprise Resource Planning*).
- La aplicación de un estudio similar al de esta tesis en otros estados de la República Mexicana, considerando las diferencias culturales, económicas y sociales.

Para concluir, se puede afirmar que para las empresas es reconocida la importancia de mantener una estrecha relación sus clientes para obtener información de sus gustos, hábitos de consumo y necesidades, la incorporación de estrategias basadas en soluciones CRM proporciona resultados significativos a las empresas, que se traducen en rentabilidad económica.

Referencias Bibliográficas

Adesis (2002), ECRM: como nos aproxima al cliente. [WWW] Disponible en: <http://banners.noticiasdot.com/termometro/boletines/docs/consultoras/adesis/2002/AdesisNetlife-e-CRM.pdf>. (Consultado Marzo 21, 2005).

Barbosa, Karina. CRM, en la Organización, ITESM Campus Monterrey. [WWW]. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos16/crm-en-organizacion/crm-en-organizacion.shtml>, (Consultado: Junio 10, 2004).

Becerra, Méndez (2004), Factibilidad de SAP en las PyMES. ITESM Campus Guadalajara. [WWW]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales2/emprendedor1/sapymes.htm>. (Consultado el 19 enero, 2005).

Bull, Christopher (2003) Strategic sigues in customer relationship management (CRM) implementation. Disponible en: Emerald– Manchester Metropolitan University Business School, (Consultado: Octubre 29, 2004)

Castro, Estrada (2002) La alineación de las tecnologías de Información a las estrategias de negocio. Disponible en: Infolatina [Base de Datos], (Consultado: Octubre 29, 2004)

Chen Quimei, Chen Hong Mei (2004), Exploring the success factors of eCRM strategies in practice. Disponible en: Proquest [Base de Datos] - *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*. Pag. 333, (Consultado: Marzo 20, 2005)

Chen Injazz, Popovich Karen, (2003). Understanding customer relationship management (CRM) People, process and technology. Disponible en: Emerald [Base de Datos] – Business Process Management Journal, Vol. 9, Num 5, Pag. 672-688, (Consultado: Octubre 29, 2004)

Comisión, Comisión Intersecretarial de Política Industrial (2003), Observatorio PyME México, Primer Reporte de Resultados 2002, [WWW]. Disponible en: <http://www.cipi.gob.mx/html/reporteanalitico.pdf>, (Consultado el 30 de Enero, 2005).

Corner y Hinton, Ian y Matthew (2002) Customer relationship management systems: implementation risks and relationship dynamics. Disponible en: Proquest [Base de Datos] – An International Journal Volumen 5. Numero 4. pp. 239-251, (Consultado: Octubre 29, 2004)

Curry, Jay (2002) Keys to CRM Success for Small- and Medium-Size Enterprises. [WWW]. Disponible en: http://crmguru.custhelp.com/cgi-bin/crmguru.cfg/php/enduser/std_alp.php?p_search_text=Keys+to+CRM+Success&p_new_search=1. (Consultado el 18 de Marzo, 2005).

CRM. CRM vs. ERP. Disponible en: Infolatina [Base de Datos] – Revista Red. Suplemento especial. Pág. 16, Marzo 1, 2001, (Consultado el 18 de Marzo, 2005).

Dean, Morgan (2000). Creando Relaciones con los Clientes a través de e-CRM. [WWW] Disponible en: [www.ebrain.cl/recursos/pdf/fidelizacion de clientes/eCRM analitico.pdf](http://www.ebrain.cl/recursos/pdf/fidelizacion_de_clientes/eCRM_analitico.pdf). (Consultado Abril 5, 2005).

Dowding, Hill (2001) “A road map to e-business success”. [WWW]. Disponible en: <http://www.ebusinessforum.gr/content/downloads/mktg-wp.pdf>, (Consultado el 19 de Marzo, 2005).

Dumiak, Michael .CRM on the cheap. Disponible en: Proquest – [Base de Datos] Sales and Marketing Management; 154, 7; ABI/INFORM Global, pag. 22, Jul 2002, (Consultado el 19 de Marzo, 2005).

Duyne, Jon Van. CRM Issues and Trends for SMEs. [WWW]. Disponible en: http://crm guru.custhelp.com/cgi-bin/crmguru.cfg/php/enduser/std_adp.php?p_faqid=1249&p_created=1078949018&p_sid=YmRROPah&p_lva=&p_sp=cF9zcmNoPTEmcF9zb3J0X2J5PWRmbHQmcF9ncmlkc29ydD0mcF9yb3dfY250PTEmcF9wcm9kc20mcF9jYXRzPTImcF9wdj0mcF9jdj0xLj17Mi51MCZwX3NIYXJjaF90eXBIPWFuc3dlcnMuc2VhcmNoX25sJnBfcGFnZT0xJnBfc2VhcmNoX3RleHQ9RHV5bmU*&p_li=&p_topview=1, (Consultado el 24 de Febrero, 2004).

Espiñeira y Sheldon, (2004). E-Business: Un Asunto de Confianza. [WWW]. Disponible en: <http://www.pc-news.com/detalle.asp?sid=&id=11&Ida=1543>. Firma de PricewaterhouseCoopers, Mayo, 31. (Consultado el 19 de Marzo, 2005).

Essence (2004). The Essence of eCRM. Disponible en: EBSCO – [Base de Datos]. Technology hotels. (Consultado Marzo 21, 2005).

Fjermestad, J. y Romano N. (2003), An integrative Implementation Framework for Electronic Customer Relationship Management: Revising the General Principles of Usability and Resistance. Disponible en: Proquest – [Base de Datos]. (Consultado Abril 4, 2005).

Gartner (2002). E-CRM: Driving Customer Value Through the E-Channel. Disponible en: EBSCO – [Base de Datos]. (Consultado Marzo 21, 2005).

Garza, Castaño (2000), Creación de PyMES: Objetivo emprendedor. [WWW]. Disponible en: http://ingenierias.uanl.mx/9/pdf/9_Ricardo_Garza_Creacion_PYMES.pdf, (Consultado 30 de Enero, 2005).

Garza, Pérez (2003) Tesis. Factores Críticos de Éxito en la Planeación Estratégica de Tecnologías de Información para los Negocios Electrónicos. [WWW]. Disponible en: <http://www.mty.itesm.mx/etie/posgrados/index.html>. Instituto Tecnológico de Monterrey. (Consultado el 19 de Marzo, 2005).

Hawkins, Steve (2000). Awareness and challenges of Internet security. Disponible en: Emerald – [Base de Datos]. Information Management & Security, pag. 131-143. (Consultado Marzo 21, 2005)

IMT (2006), Instituto Mexicano de Telemarketing, CRM-tecnología al servicio de la Filosofía de Gestión. [WWW]. Disponible en: <http://www.imt.com.mx/recontact/28/crm.php>, (Consultado Febrero 4, 2006)

Information (2004), Information Communication Technology Professionals, e-business Data Flow Management, [WWW]. Disponible en: http://www.mediamount.co.uk/about_us.htm, (Consultado el 19 de Marzo, 2005).

Jean, Lionel (2005), [WWW] Disponible en: <http://www.hipermarketing.com/nuevo%204/columnas/lionel/nivel3ecrm.html>, (Consultado Marzo 21, 2005).

Jiménez, Aranda, (2002) Implementación de un Sistema de Calidad en la pequeña y mediana Empresa. [WWW]. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos11/siscali/siscali.shtml>. Tesis. (Consultado el 19 de Marzo, 2005).

Kalakota Ravi, Robinson Marcia, (2001) E-Business 2.0, roadmap to success, Boston MA, Addison-Wesley.

Kalakota Ravi, Robinson Marcia, (2002) M-business: the race to mobility, New York, NY, McGraw Hill.

Kolsky, Esteban. Want to Succeed in CRM? Don't Call It CRM. Gartner Group – [Base de Datos], (Consultado el 9 de Junio, 2005).

Kotorov, Radoslav (2002). Ubiquitous organization: organizacional design for e-CRM. Disponible en: Emerald – [Base de Datos]. Business process management Journal, Vol. 8, No. 3, pag. 218-232. (Consultado Marzo 21, 2005).

Laudon, Kenneth, Jane, (2004). Sistemas de Información General, México, Pearson Education.

Lehrhofer, Johannes. (2002). Trust in the palm of your hand. Disponible en: Proquest – [Base de Datos] Access Control & Security Systems Integration. (Consultado el 17 de Mayo, 2003).

Lindgreen (2004). The design, implementation and monitoring of a CRM programme: case study. Emerald – [Base de Datos] Marketing Intelligence & Planning, Vol. 22 No. 2, 2004. (Consultado: Octubre 29, 2004).

Luck y Geoff (2003). ECRM: Customer relationship marketing in the hotel industry. Disponible en: EBSCO – [Base de Datos]. Managerial Auditing Journal, London Metropolitan University, London, UK. (Consultado: Marzo 21, 2005).

Maldonado, Cotto (2003). Limitaciones de los modelos de negocios electrónicos. [WWW]. Disponible en: <http://www.e-revistaportal.com/biz.htm>. E-Business Strategy de Quality for Business Success, Inc. (Consultado 30 de Enero, 2005)

Martínez, Ainara (2003). Beneficios y metodología de la implantación de un proyecto de e-CRM. [WWW] Disponible en: <http://www.baquia.com>. (Consultado Abril 5, 2005).

Méndez, Morales (1996). Economía y la Empresa. Editorial McGraw-Hill, México.

Morrison, Breen y Ali., (2003). Journal of Small Business Management. Disponible en: Proquest – [Base de Datos]. Milwaukee, Octubre, Vol. 41, Pág. 417. (Consultado el 19 de Marzo, 2005).

Motwani, Jiang y Soderquist (1999). Journal of Small Business Management. Disponible en: Proquest – [Base de Datos]. Milwaukee: Abril. Vol. 37, 2; Pág. 106, 9 Págs. (Consultado el 19 de Marzo, 2005).

Navarro, Eduardo. Las realidades de CRM. [WWW]. Disponible en: http://www.improven-consultores.com/paginas/documentos_gratuitos/v_imprimir.php?id=181. Revista Improven Empresarial. Enero 5, 2002, (Consultado el 19 de Marzo, 2005).

Norris, Hurley, Hartley, Dunleavy y Balls (2000), E-business and ERP, Transforming the enterprise. PricewaterhouseCoopers, EUA.

Orozco, Lourdes (2004), Sistemas y Tecnologías de Información en las Micro y Pequeñas Empresas. Disponible en: <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/antiores/n39/lorozco.html>. ITESM Campus Guadalajara. (Consultado Febrero 4, 2006)

Petersen, Glen. Best Practices and Customer Relationship Management (CRM). Disponible en: Proquest – [Base de Datos]. Business Credit. New York: Enero 2004. (Consultado el 19 de Marzo, 2005).

Qimei Chen y Hong Chen, (2004), Exploring the succes factors of e-CRM strategies in practice. Disponible en: Database Marketing & Customer Strategy Management - [Base de datos], Henry Stewart Publications, Vol. 11, 4, 333-343, Consultado (Abril 3, 2005).

Pethia, Rich (2001). Internet Security Trends. [WWW] Disponible en: <http://www.cert.org/>. Cert Coordination Center, Software Engineering Center. (Consultado: Marzo 25, 2005).

Publio, David (2002). Tesis: Recomendaciones para la implementación de CRM en la gran empresa del área metropolitana de la ciudad de Monterrey. Agosto de 2002. Instituto Tecnológico de Monterrey.

Raihan, Noor (2005). E-CRM: Are we there yet?. Disponible en: EBSCO- [Base d de datos]. The Journal of American of Business, Cambridge. (Consultado: Marzo 21, 2005).

Raihan, Noor (2005). E-CRM: Are we there yet?. Disponible en: EBSCO- [Base de datos]. The Journal of American of Business, Cambridge. (Consultado: Marzo 21, 2005).

Ramírez, A. (1999). Noc, noc, el e-business toca su puerta. Disponible en: Proquest – [Base de Datos]. Palabra. Saltillo, México: Octubre, 5. Pág. 14. (Consultado el 19 de Marzo, 2005).

Reinoso, Gabriela (2001). CRM & eCRM: El foco del cliente. [WWW] Disponible en: <http://www.masterdisseny.com/master-net/librecom/0003.php3>. (Consultado Marzo 24, 2005).

Research (2002). Research and Markets Ltd: Customer Relationship Management (CRM) Strategy and Implementation. [WWW]. Disponible en: http://www.crm2day.com/crm_strategy/crm_strategy-15.php. Coventry: Dic 16, 2002. (Consultado el 19 de Marzo, 2005).

Rodríguez, Valencia (1996). Cómo Administrar Pequeñas y Medianas Empresas. 4ª Edición, Edita International Thomson Editores, México.

Sánchez, Mary. CRM: preparation and implementation. Disponible en: Proquest – [Base de Datos]. Toronto: Jul/Aug 2003. (Consultado: Octubre 29, 2004).

Sani, Rozani. Understanding concept in CRM implementation. Disponible en: Proquest – [Base de Datos]. New York: Jun 27, 2002. (Consultado: Octubre 28, 2004).

Seybold, Patty. (2002). A guru of old-fashioned customer satisfaction: INTERVIEW PATTY SEYBOLD: The technology consultant believes good client relations depend on giving people what they want rather than on. Disponible en: Proquest – [Base de Datos]. Financial Times. (Consultado: Julio 22, 2002).

Shan, L. (2003), Using e-CRM for a Inified view of the customer. Disponible en: ACM - [Base de datos]. Communications of the ACM, Abril 2003, Vol. 46, No. 4. (Consultado Abril, 2005).

Shaw, Rochelle, (2002). Customer Relationship Management (CRM). Disponible en: Gartner Group – [Base de Datos]. (Consultado: Junio 5, 2004).

Siebel, Thomas (2001) Principios del e-Business: como los líderes actuales del mercado aumentan los ingresos, la productividad y la satisfacción del cliente., Granica, México.

Stafford, Jan (2000). Solve Your Customer Puzzle. Disponible en: Proquest - [Base de datos]. VAR Business. Manchester: Mayo 15, 2000, Pág. 77. (Consultado: Marzo 21, 2005).

Scullin, Allora, Lloyd y Fjermestad (2005). Electronic Customer Relationship Management: Benefits, Considerations, Pitfalls and Trenches. [WWW] Disponible en: <http://crm.ittoolbox.com/browse.asp?c=CRMPeerPublishing&r=http%3A%2F%2Fweb%2FEnjit%2Eedu%2F%7Ejerry%2FResearch%2FScullin%2DISOneWorld%2D2002%2Epdf>. (Consultado Marzo 23, 2005).

Stefanou, Constantinos y Sarmaniotis, Christos (2003). CRM and customer-centric knowledge management: an empirical research. Disponible en: Emerald- [Base de Datos]. Aristotle University of Thessaloniki, Greece, (Consultado: Septiembre 1, 2004)

Taewon, Suh (2005). Exploring a Global Pattern of E-Business Activities and Strategic Orientation. Disponible en: Proquest - [Base de Datos]. Journal of American Academy of Business. Cambridge, Hollywood. Vol. 6; Pág. 309, 6 Págs. (Consultado el 19 de Marzo, 2005).

Turban, Efraim (2001) Tecnologías de Información para la Administración. Compañía Editorial Continental. Primera Edición.

Ugas, Gajardo (2002). Que es CRM y cuál es el verdadero significado. [WWW]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/43/crmmmba.htm>. S. Marketing & Portales. Agosto 4, 2002. (Consultado el 19 de Marzo, 2005).

U.P.I.I.C.S.A, (2003), Informe sobre la semana de Pymes en el Wtc México. [WWW]. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos14/pymes-mexico/pymes-exico.shtml>. Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas. (Consultado el 19 de Marzo, 2005).

Vargas, Antolinez (2000) Creando una estrategia de CRM. [WWW]. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos12/creandos/creandos.shtml>. Revista CIO. (Consultado el 19 de Marzo, 2005).

Wilson, Daniel y Mc Donald y Cols (2002). Factors for Success in Customer Relationship Management (CRM) Systems. Disponible en: Proquest- [Base de Datos]. Cranfield School of Management, London, (Consultado: Septiembre 1, 2004)

ANEXOS

Anexo 1. Instrumento de Investigación

Esta encuesta es el instrumento seleccionado para la investigación de campo para mi tesis de maestría. Agradezco mucho su tiempo e información, solo le tomara unos minutos contestar esta encuesta. En caso de requerir los resultados, la información se le hará llegar cuando culmine la investigación; la información será utilizada solo para fines académicos.

CRM es una estrategia orientada al cliente por medio de la cual se busca mejorar el servicio, comprende elementos como: Centro de atención a clientes por teléfono (números 01-800), Centro de atención a clientes por Internet, Centro de atención a clientes de forma personal, Campaña de acercamiento con el cliente, Análisis de información para campaña de Marketing, entre otros aspectos.

Instrucciones: En las siguientes preguntas subraye o marque en el inciso que corresponda a su elección.

1. Giro de la empresa:

- a) Industria alimentaria
- b) Industria automotriz
- c) Industria de materiales de construcción
- d) Industria de papel
- e) Industria de vidrio
- f) Industria eléctrica y electrónica
- g) Industrias extractivas
- h) Industria metalmeccánica
- i) Industria química
- j) Industria textil
- k) Empresa de tecnología
- l) Provedora de servicios de TI
- m) Otro _____

2. Sector de la empresa:

- a) Publico
- b) Privado
- c) Paraestatal

3. ¿Cuántos empleados tiene la empresa aproximadamente?

- a) 0 - 30
- b) 31 - 100
- c) 101 – 500
- d) mas de 500

4. ¿Qué porcentaje de las ventas se invierte en Tecnologías de información?

- a) Menos de 1%
- b) 1% - 2%
- c) 2% - 4%
- d) 4% - 6%
- e) Más de 6%

5. ¿Que tecnología de CRM se implementó o se esta implementando en la empresa?, Puede seleccionar mas de una opción.

- Centro de atención a clientes por teléfono
- Centro de atención a clientes por Internet
- Centro de atención a clientes de forma personal
- Campaña de acercamiento con el cliente
- Análisis de información para campaña de Marketing
- Otra _____

6. La implementación del proyecto se realizo:

- a) En forma interna
- b) Tuvo el apoyo de alguna empresa externa
- c) Ambas

7. ¿Dentro de la empresa, quien fue la persona encargada del proyecto de implementación de CRM?

- a) Gerente de sistemas
- b) Gerente de ventas
- c) Gerente de marketing
- d) Director general
- e) Una persona externa a la empresa
- f) Otro _____

8. ¿Que departamento de la empresa detecto la necesidad de implementar el CRM? (Puede seleccionar mas de una opción)

- a) Dirección
- b) Mercadotecnia
- c) Recursos humanos
- d) Sistemas
- e) Ventas
- f) Otra _____

9. ¿Quién fue la persona que autorizo la adquisición de la tecnología?

- a) Gerente de sistemas
- b) Gerente de ventas
- c) Gerente de marketing
- d) Director general
- e) Una persona externa a la empresa
- f) Otro _____

10. ¿Cuál fue la inversión estimada para el proyecto?

- a) \$1.00 m.n. – \$30,000.00 m.n.
- b) \$30,001.00 m.n. - \$60,000.00 m.n.
- c) \$60,001.00 m.n. - \$100,000.00 m.n.
- d) Mas de \$100,001.00 m.n.

11. ¿Cómo se realizó la inversión del proyecto?

- a) Completa al principio del proyecto
- b) Por partes de acuerdo a las etapas del proyecto

12. ¿Se hizo un estudio de factibilidad económica previo al proyecto de implementación?

- a) SI
- b) NO

13. ¿El presupuesto asignado fue suficiente para terminar el proyecto?

- a) SI
- b) NO

14. ¿En cuanto tiempo se implementó la estrategia de CRM?

- a) 0 – 4 meses
- b) 4 – 6 meses
- c) 6 – 8 meses
- d) 8 – 12 meses
- e) Otro _____

15. ¿Cuál es el tiempo estimado en el cual esperan el retorno de inversión del proyecto?

- a) De 1 a 6 meses
- b) De 6 meses a 1 año
- c) Mas de un año

16. ¿Cuáles son las razones por las que la empresa decidió implementar el CRM?

- a) Solo por hacerlo
- b) Porque la competencia lo esta haciendo
- c) Esta de moda
- d) Ayuda a la empresa a cumplir con sus objetivos
- e) Recomendación de consultores
- f) Lograr ventajas competitivas
- g) Otro _____

17. ¿Qué ventajas competitivas le proporciona CRM a la empresa? Marcar con una “X” Si o No para cada una de las ventajas.

Ventaja	Si	No
Reducción de costos		
Incrementó las ventas		
Aumentó retención de clientes		
Ayudó a las actividades de mercadotecnia		
Ayudó a la administración de clientes		
Mejóro la atención a clientes		

Otra: _____

18. Los resultados arrojados por el proyecto de implementación, ¿fueron los esperados?

- a) SI
- b) NO

19. Los directivos de la empresa, ¿Se involucraron en el proyecto de implementación de CRM?

- a) SI
- b) NO

20. ¿Cuáles fueron los principales problemas que se tuvieron durante la implementación del proyecto de CRM? Puede seleccionar más de una opción si es necesario.

- a) Problemas con el personal de la empresa
- b) Problemas con la capacitación
- c) Escaso involucramiento de los directivos de la empresa
- d) Mala coordinación entre la organización y la empresa consultora
- e) Problemas con la tecnología
- f) Falta de integración de la tecnología
- g) Problemas de presupuesto
- h) Problemas para encontrar la tecnología adecuada para la empresa
- i) Problemas con el plan de implementación
- j) No hubo problemas
- k) Otros _____

21. ¿Se dio capacitación a los empleados sobre la utilización del CRM?

- a) SI
- b) NO

22. ¿Qué problemas se presentaron con el personal de la empresa durante la implementación de CRM? Seleccionar con una "X" Si o No, según sea su elección.

Problema	Si	No
Falta de capacitación		
Resistencia al cambio		
Poca credibilidad en el proyecto por parte de los empleados		
La apatía del personal		

_____ No hubo problemas con el personal

23. ¿Cuánto mejoraron los aspectos de la empresa con la implementación de CRM? Marcar con una "x" para cada uno de los aspectos según sea la elección.

- a) Reducción de costos
 - ___ Mucho
 - ___ Poco
 - ___ Esta igual

- b) Incrementó las ventas
 - ___ Mucho
 - ___ Poco
 - ___ Esta igual

- c) Aumentó retención de clientes
 - ___ Mucho

Poco
 Esta igual

d) Ayudó a las actividades de mercadotecnia
 Mucho
 Poco
 Esta igual

e) Ayudó a la administración de clientes
 Mucho
 Poco
 Esta igual

f) Mejoró la atención a clientes
 Mucho
 Poco
 Esta igual

Gracias por su colaboración, que tenga un buen día.

¡Mil gracias!

Anexo 2. Resultados obtenidos

Esta encuesta es el instrumento seleccionado para la investigación de campo para mi tesis de maestría. Agradezco mucho su tiempo e información, solo le tomara unos minutos contestar esta encuesta. En caso de requerir los resultados, la información se le hará llegar cuando culmine la investigación; la información será utilizada solo para fines académicos.

CRM es una estrategia orientada al cliente por medio de la cual se busca mejorar el servicio, comprende elementos como: Centro de atención a clientes por teléfono (números 01-800), Centro de atención a clientes por Internet, Centro de atención a clientes de forma personal, Campaña de acercamiento con el cliente, Análisis de información para campaña de Marketing, entre otros aspectos.

Instrucciones: En las siguientes preguntas subraye o marque en el inciso que corresponda a su elección.

1. Giro de la empresa:

- a) Industria alimentaria (12)
- b) Industria automotriz (0)
- c) Industria de materiales de construcción (1)
- d) Industria de papel (0)
- e) Industria de vidrio (0)
- f) Industria eléctrica y electrónica (0)
- g) Industrias extractivas (0)
- h) Industria metalmecánica (1)
- i) Industria química (0)
- j) Industria textil (1)
- k) Empresa de tecnología (0)
- l) Proveedor de servicios de TI (2)
- m) Otro _____ (3)

2. Sector de la empresa:

- a) Publico (0)
- b) Privado (20)
- c) Paraestatal (20)

3. ¿Cuántos empleados tiene la empresa aproximadamente?

- a) 0 – 30 (12)
- b) 31 – 100 (4)
- c) 101 – 500 (2)
- d) mas de 500 (2)

4. ¿Qué porcentaje de las ventas se invierte en Tecnologías de información?

- a) Menos de 1% (3)
- b) 1% - 2% (13)
- c) 2% - 4% (1)
- d) 4% - 6% (1)
- e) Más de 6% (2)

5. ¿Que tecnología de CRM se implementó o se esta implementando en la empresa?, Puede seleccionar mas de una opción.

- () Centro de atención a clientes por teléfono (5)
- () Centro de atención a clientes por Internet (13)
- () Centro de atención a clientes de forma personal (11)
- () Campaña de acercamiento con el cliente (0)
- () Análisis de información para campaña de Marketing (0)
- () Otra _____ (0)

8 empresas con más de una tecnología implementada

6. La implementación del proyecto se realizo:

- a) En forma interna (7)
- b) Tuvo el apoyo de alguna empresa externa (11)
- c) Ambas (2)

7. ¿Dentro de la empresa, quien fue la persona encargada del proyecto de implementación de CRM?

- a) Gerente de sistemas (1)
- b) Gerente de ventas (4)
- c) Gerente de marketing (2)
- d) Director general (11)
- e) Una persona externa a la empresa (2)
- f) Otro _____(0)

8. ¿Que departamento de la empresa detecto la necesidad de implementar el CRM? (Puede seleccionar mas de una opción)

- a) Dirección (11)
- b) Mercadotecnia (0)
- c) Recursos humanos (0)
- d) Sistemas (1)
- e) Ventas (8)
- f) Otra _____

9. ¿Quién fue la persona que autorizo la adquisición del software de CRM?

- a) Gerente de sistemas (0)
- b) Gerente de ventas (0)
- c) Gerente de marketing (0)
- d) Director general (20)
- e) Una persona externa a la empresa (0)
- f) Otro _____

10. ¿Cuál fue la inversión estimada para el proyecto?

- a) \$1.00 m.n. – \$30,000.00 m.n. (10)
- b) \$30,001.00 m.n. - \$60,000.00 m.n. (5)
- c) \$60,001.00 m.n. - \$100,000.00 m.n. (2)
- d) Mas de \$100,001.00 m.n. (3)

11. ¿Cómo se realizó la inversión del proyecto?

- a) Completa al principio del proyecto (7)
- b) Por partes de acuerdo a las etapas del proyecto (13)

12. ¿Se hizo un estudio de factibilidad económica previo al proyecto de implementación?

- a) SI (5)
- b) NO (15)

13. ¿El presupuesto asignado fue suficiente para terminar el proyecto?

- a) SI (19)
- b) NO (1)

14. ¿En cuanto tiempo se implemento la estrategia de CRM?

- a) 0 – 4 meses (17)
- b) 4 – 6 meses (0)
- c) 6 – 8 meses (2)
- d) 8 – 12 meses (1)
- e) Otro _____

15. ¿Cuál es el tiempo estimado en el cual esperan el retorno de inversión del proyecto?

- a) De 1 a 6 meses (15)
- b) De 6 meses a 1 año (4)
- c) Mas de un año (1)

16. ¿Cuáles son las razones por las que la empresa decidió implementar el CRM?

- a) Solo por hacerlo (0)
- b) Porque la competencia lo esta haciendo (1)
- c) Esta de moda (0)
- d) Ayuda a la empresa a cumplir con sus objetivos (12)
- e) Recomendación de consultores (1)
- f) Lograr ventajas competitivas (6)
- g) Otro _____ (0)

17. ¿Qué ventajas competitivas le proporciona CRM a la empresa? Marcar con una “X” Si o No para cada una de las ventajas.

Ventaja	Si	No
Reducción de costos	9	11
Incrementó las ventas	16	4
Aumentó retención de clientes	13	7
Ayudó a las actividades de mercadotecnia	16	4
Ayudó a la administración de clientes	14	6
Mejóro la atención a clientes	18	2

Otra: _____

18. Los resultados arrojados por el proyecto de implementación, ¿fueron los esperados?

- a) SI (10)
- b) NO (10)

19. Los directivos de la empresa, ¿Se involucraron en el proyecto de implementación de CRM?

- a) SI (19)
- b) NO (1)

20. ¿Cuáles fueron los principales problemas que se tuvieron durante la implementación del proyecto de CRM? Puede seleccionar más de una opción si es necesario.

- a) Problemas con el personal de la empresa (9)
- b) Problemas con la capacitación (2)
- c) Escaso involucramiento de los directivos de la empresa (1)
- d) Mala coordinación entre la organización y la empresa consultora (0)
- e) Problemas con la tecnología (2)
- f) Falta de integración de la tecnología (2)
- g) Problemas de presupuesto (2)
- h) Problemas para encontrar la tecnología adecuada para la empresa (1)
- i) Problemas con el plan de implementación (1)
- j) No hubo problemas (11)
- k) Otros _____ (0)

21. ¿Se dio capacitación a los empleados sobre la utilización del CRM?

- a) SI (15)
- b) NO (5)

22. ¿Qué problemas se presentaron con el personal de la empresa durante la implementación de CRM? Seleccionar con una “X” Si o No, según sea su elección.

Problema	Si	No
Falta de capacitación	4	5
Resistencia al cambio	6	3
Poca credibilidad en el proyecto por parte de los empleados	3	6
La apatía del personal	6	3

9 empresas con problemas durante la implementación.

11 No hubo problemas con el personal

23. ¿Cuánto mejoraron los aspectos de la empresa con la implementación de CRM? Marcar con una “x” para cada uno de los aspectos según sea la elección.

a) Reducción de costos

5 Mucho

8 Poco

7 Esta igual

b) Incrementó las ventas

8 Mucho

10 Poco

12 Esta igual

c) Aumentó retención de clientes

9 Mucho

9 Poco

2 Esta igual

d) Ayudó a las actividades de mercadotecnia

9 Mucho

9 Poco

2 Esta igual

e) Ayudó a la administración de clientes

12 Mucho

5 Poco

3 Esta igual

f) Mejoró la atención a clientes

15 Mucho

4 Poco

1 Esta igual

Gracias por su colaboración, que tenga un buen día.

¡Mil gracias!

Anexo 3. Carta de confidencialidad



CAMPUS MONTERREY

Monterrey, Nuevo León a 16 de enero de 2006

A QUIEN CORRESPONDA.-

Estimados señores:

Por medio de la presente se hace constar que la Ing. Elba Mata Gómez, es alumna del programa de Maestría en Administración de Tecnologías de Información del ITESM Campus Monterrey. Como requisito de graduación, la Ing. Elba Mata requiere realizar un trabajo de tesis. El asesor de tesis es el Dr. David Alanís. Queremos solicitar su apoyo para facilitar información para la elaboración de la tesis de Ing. Elba Mata.

La Ing. Mata, se responsabilizará durante el desarrollo de la tesis para que la información sea manejada con la confidencialidad que ustedes indiquen; de igual manera su asesor sólo utilizará la información con los fines académicos que la tesis requiere.

Ustedes pueden indicar a la Ing. Elba Mata la información de su empresa que no debe ser publicada en el documento de tesis. Por parte del Programa de Graduados podemos ofrecer, si ustedes nos lo solicitan por escrito, mantener los resultados de la tesis confidenciales por un periodo de tiempo de 1 o 2 semestres. En caso de requerir confidencialidad de los resultados por más tiempo, favor de contactarnos.

De antemano agradecemos su apoyo para el desarrollo de esta actividad académica que esperamos sea también una contribución para su empresa.

Atentamente,

Dr. David Garza Salazar
Director de los Programas de Posgrado
en Tecnologías de Información y Electrónica
ITESM Campus Monterrey
Tel. 83582000 ext. 5010 y 5011
e-mail: dgarza@itesm.mx

Dr. David Alanís Dávila
Profesor del Departamento de
Sistemas de Información
ITESM Campus Monterrey
Tel. 83582000 ext 4546
e-mail: dalanis@itesm.mx

Ing. Elba Mata Gómez
Alumna de la Maestría en Administración de Tecnologías de Información
ITESM Campus Monterrey
e-mail: a00789205@itesm.mx

Ave. Eugenio Garza Sada 2501 Sur,
Col. Tecnológico C.P. 64849,
Monterrey, N.L., México
Tels. 8358-20-00 y 8358-14-00