

**INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS
SUPERIORES DE MONTERREY
CAMPUS MONTERREY**

**PROGRAMA DE GRADUADOS EN ELECTRÓNICA,
COMPUTACIÓN, INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES**



**FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO
EN LA IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS DE CRM
EN EMPRESAS DE NORESTE DE MEXICO**

TESIS

**PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER EL GRADO
ACADEMICO DE:**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN**

POR:

FREDDY EDUARDO REYES LEAÑO

**MONTERREY, N.L.
ABRIL, 2003**

**INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE
MONTERREY**

**DIVISIÓN DE ELECTRÓNICA, COMPUTACIÓN,
INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES**

**PROGRAMAS DE GRADUADOS EN ELECTRÓNICA,
COMPUTACIÓN, INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES**

Los miembros del comité de tesis recomendamos que la presente tesis del Ing. Freddy Eduardo Reyes Leaña sea aceptada como requisito parcial para obtener el grado académico de Maestro en Administración de Tecnologías de Información.

Comité de tesis:

Lic. Teresa de Jesús Lucio Nieto
Asesor

Dra. Rosario Beatriz Toro Palacios
Sinodal

Lic. Carlos Alberto Rodríguez Maillard
Sinodal

David Alejandro Garza Salazar, PhD.
Director del Programa de Graduados en Electrónica,
Computación, Información y Comunicaciones.
Abril de 2003

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO
EN LA IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS DE CRM
EN EMPRESAS DE NORESTE DE MEXICO

POR:

FREDDY EDUARDO REYES LEAÑO

TESIS

Presentada al Programa de Graduados en Electrónica, Computación,
Información y Comunicaciones.

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
Abril 2003

AGRADECIMIENTOS

A mis padres, cuyas enseñanzas, entereza, determinación y apoyo permanecerá conmigo por siempre, y a mi familia entera, por estar siempre con la sonrisa y cariño que siempre me ayudó a continuar.

Ceci, eres la luz brillante en mi camino, que ilumina mis pasos que nos acercan hacia la felicidad.

A Teresa, mi asesora, por su apoyo en todo momento y por sus conocimientos y experiencia.

A Mis sinodales por compartir su conocimiento para mejorar mi aprendizaje.

A los encuestados por abrir la puerta a la investigación y permitir que su conocimiento se útil para quienes inician el camino.

¡México lindo y querido! Por permitirme dejar una huella sobre este grande y lindo país.

¡Gracias!

RESUMEN

La importancia de los clientes es más apreciada por las organizaciones cada vez más por las organizaciones debido a la alta competitividad actual. Las empresas buscan hoy en día atraer a nuevos clientes, retenerlos, desarrollarlos y lograr la lealtad de ellos, a través de la administración de las relaciones con los clientes.

Para lograr este objetivo las empresas establecen estrategias e invierten muchos recursos, que a pesar de implementarlo en la organización a través de metodologías propuestas, no siempre se llega a las metas planteadas.

Dentro de los pasos propuestos, existen factores críticos de éxito cuya aplicación en diferentes etapas del proyecto de implementación, permiten acercar la estrategia a las metas propuestas.

En base a una exploración cualitativa en casos de éxito en empresas del Noreste de México, esta tesis propone un conjunto de cinco factores críticos de éxito para la implementación de CRM.

Estos factores son:

El Factor Humano

La Definición Clara de los objetivos y metas de la iniciativa

La definición de los procesos que cambian la organización

Las Tecnologías de Información

El proceso de la implementación.

Este trabajo de tesis es una referencia de metodologías y factores críticos de éxito para iniciar una implementación, además es un esfuerzo de investigar sobre casos de éxito en la implementación de CRM en el Noreste de México.

CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS	iii
RESUMEN	v
CONTENIDO	vi
Capítulo 1. Introducción	1
1.1 Planteamiento del Problema	1
1.2 Objetivo	2
1.3 Hipótesis de la Investigación	2
1.4 Justificación	3
1.5 Metodología de la Investigación	3
1.6 Alcances	4
1.7 Estructura de la Tesis	4
Capítulo 2. Marco Teórico	6
2.1 Administración de la Relación con los Clientes (CRM)	6
2.2 Metodologías de Implementación de CRM	8
2.2.1 Metodología de Ian Gordon	8
2.2.2 Metodología de Catalyst	11
2.2.3 Metodología de PeopleSoft	12
2.2.4 Metodología de Stanley Brown	15
2.2.5 Metodología de Gartner Group	20
2.3 Resumen de Metodologías	22
2.3.1 Planteamiento General	24
2.3.2 Estrategia General	24
2.3.3 Estrategia de TI	26
2.3.4 Plan de Instalación	26
2.3.5 Mejora Continua	27
2.3.6 Tabla de Resumen de Metodologías	27
2.4 Conclusión	34
Capítulo 3. Factores Críticos de Éxito en la Implementación de CRM	35
3.1 Factores Críticos de Éxito en la implementación de CRM	35
3.1.1 CSF de Ronald Swift	36
3.1.2 CSF de Ronald Ling	38
3.1.3 CSF de Hill Dyche	39
3.1.4 CSF de Steven Mankof – Siebel Systems	39
3.2 Áreas de Éxito en la Implementación de CRM	41
3.2.1 Áreas de Éxito de Richard Gerson	41
3.2.2 Razones Críticas de Éxito de Stanley Brown	42
3.3 Casos de Estudio de éxito en la implementación de CRM	43
3.3.1 Estudio de Gartner – 2002: Excellence Award	43
3.3.2 Estudio de Impacto sobre la Implementación de CRM en Empresas de Telecomunicaciones	45
3.3.3 Caso de Estudio Hospital Johnson Memorial	46
3.4 Comparación de Factores Críticos	46
3.5 Conclusiones	50
Capítulo 4. Metodología de la Investigación	52
4.1 Trabajo de Campo	52
4.1.1 Definición de la Encuesta de Recolección de Datos	53
4.1.2 Selección de Grupo de Encuestados	54

4.1.3	Formato de la Encuesta	55
4.2	Cuestionario	55
4.3	Resultados Obtenidos	57
4.3.1	Respuestas Cerradas	57
4.3.2	Factor Crítico de Éxito con mayor importancia	58
4.3.3	Importancia por Fases de Implementación	59
4.3.4	Análisis de Resultados de las Preguntas Abiertas	59
4.3.5	Preguntas Abiertas	59
4.4	Conclusiones	63
Capítulo 5. Conclusiones y Trabajos Futuros		64
5.1	Conclusiones	64
5.2	Aporte del Estudio	66
5.3	Limitaciones del Estudio.....	66
5.4	Trabajos Futuros	67
Referencia Bibliográfica		68
ANEXO 1 Instrumento de Recolección de Datos		70
VITA.....		74

Lista de Figuras

Ilustración 2-1: Obtención del Resumen de Metodologías.....	22
---	----

Lista de Tablas

Tabla 2-1: Resumen de Actividades de Planteamiento General	24
Tabla 2-2: Resumen de Actividades de Estrategia General	26
Tabla 2-3: Resumen de Actividades referidas a la Estrategia de TI.....	26
Tabla 2-4: Resumen de Actividades referidas al Plan de Instalación.	27
Tabla 2-5: Resumen de Actividades referidas a la Mejora Continua.	27
Tabla 2-6: Resumen de Metodologías	33
Tabla 3-1: Tabla de Comparación de CSF	50
Tabla 4-1: Factores Críticos de Éxito.....	56
Tabla 4-2: Respuestas de los encuestados	57
Tabla 4-3: CSF con mayor importancia	58
Tabla 4-4: Comparación de Resultados por Fases	59
Tabla 4-5: Resumen de respuestas de la pregunta 21.....	60
Tabla 4-6: Resumen de respuestas de la pregunta 22.....	60
Tabla 4-7: Resumen de respuestas de la pregunta 23.....	61
Tabla 4-8: Resumen de respuestas de la pregunta 24.....	62

Capítulo 1. Introducción

En esta época de alta competitividad entre las empresas el cliente es el eje en torno al cual giran marketing, ventas, contactos, productos, servicios, tiempo, rentabilidad y asignación de recursos, así como el crecimiento a largo plazo y la solidez de las organizaciones empresariales (Swift, 2001).

A través de la historia, la relación con el cliente ha evolucionado y actualmente, gracias a los avances en las tecnológicas es que este tipo de estrategias puede ser aplicado en una organización, de acuerdo con Don Peppers, las técnicas de CRM estuvieron siempre presentes, pero gracias a herramientas específicas de tecnologías de información recién ahora es posible aplicar estas prácticas a millones de clientes al mismo tiempo (Harvard Business Review, 2000).

La implementación de la estrategia de CRM en una organización representa el compromiso de muchos recursos y esfuerzos por parte de la compañía. Es muy importante emplear metodologías para poner en marcha esta estrategia en la organización, aun así no todas las iniciativas alcanzan sus objetivos iniciales, sin embargo otras intenciones lograron y sobrepasaron sus expectativas. Existen actividades específicas que cuyo mejor desempeño es decisivo para alcanzar las metas trazadas, conocer estos factores puede ser muy importante para que la estrategia dentro de la organización consiga las expectativas creadas.

1.1 Planteamiento del Problema

Implementar una iniciativa de CRM en una organización implica el empleo de importantes cantidades de recursos, esto debido a que la estrategia debe estar diseminada a través de toda la organización y requiere que todos los miembros de la organización tengan la misma visión centrada en el cliente y acceso a los recursos tecnológicos que permitan desempeñar la estrategia correspondiente.

Siendo tan importante la estrategia de administrar la relación con el cliente, para una organización, es que las empresas invierten recursos para implementarla internamente, según Infosel Week (2003), el 27% del presupuesto general de las

organizaciones en México del año 2003, estará dedicado a la inversión en herramientas que habilitan los procesos de negocio electrónico y la inversión en las estrategias de CRM ocupa el segundo lugar de importancia.

Según un estudio de Gartner en el año 2002, solo el 26% de los casos de implementación han logrado alcanzar los resultados esperados. Por otro lado y a partir de una visión en México, un estudio realizado el año 2001 por eContact, los proyectos de implementación de CRM se encuentran en un estado crítico debido a su alto nivel de fracaso, la siguiente lista es una relación del estado de los proyectos de implementación de CRM dentro de las organizaciones:

Proyectos Culminados a Tiempo:	54.7%
Proyectos dentro del presupuesto:	63.2%
Proyectos que alcanzaron sus metas:	30.7%
Sin resultados significativos:	31.7%

Según lo expuesto, existe un alto nivel de expectativa sobre la implementación de estrategias de CRM en las organizaciones, las mismas presentan altas inversiones dedicadas a las iniciativas, sin embargo los resultados obtenidos indican que existen casos de éxito y otros de fracaso, es válido entonces plantearse la inquietud de conocer aquellas características que son determinantes para alcanzar el éxito en la implementación de la estrategia.

1.2 Objetivo

Según lo mencionado acerca del estado de implementación de CRM vemos que existen casos en los que la estrategia de CRM ha logrado alcanzar sus objetivos y por lo tanto existen factores que inciden en la estrategia de implementación que le permite a la organización recuperar la inversión realizada en la estrategia.

Es por esto que el objetivo central de la presente tesis es encontrar los factores críticos de éxito más importantes para la implementación de CRM en organizaciones que se encuentran en organizaciones de en el noreste de México.

1.3 Hipótesis de la Investigación

Esta tesis plantea como guía de investigación las siguientes hipótesis:

Hipótesis 1: Existen factores críticos de éxito que influyen con mayor importancia durante la implementación de la estrategia de CRM, para alcanzar las expectativas de la iniciativa.

Hipótesis 2: Los factores críticos de éxito para la implementación de CRM, establecidos por la teoría (en base a estudios realizados en otros países), son los mismos que influyeron en el éxito de la implementación en casos de empresas del noreste de México.

Nota: Los CSF considerados son el resultado de un resumen de factores presentados por diferentes autores, el capítulo 3 resume los CSF planteados por diferentes autores y proveedores de soluciones, este resumen es el fundamento teórico de este estudio.

1.4 Justificación

La implementación de una estrategia en una organización conlleva muchos esfuerzos y la utilización de recursos de mucho costo para la organización. Debido a que una estrategia que busca administrar la relación con los clientes para obtener: mejor rentabilidad de ellos, darles el servicio preciso que su perfil busca y que finalmente la relación con el cliente sea duradera buscando la lealtad del cliente, entonces la implementación exitosa de esta estrategia es muy importante para la organización para lograr las metas de la organización.

El conocer los factores que incidan directamente en el éxito de la iniciativa antes de iniciar el proceso de implementación, puede ampliar la posibilidad de que la estrategia alcance el éxito esperado por la organización, de esta manera este conocimiento puede evitar fracasos y por consiguiente el desperdicio de recursos dentro de la organización.

1.5 Metodología de la Investigación

Para realizar esta investigación, se utilizó un estudio transeccional con un enfoque cualitativo, empelando estudios de casos de éxito de implementación y manejo de información numérica.

Esta investigación se centra en un estudio de casos de éxito de implementación de CRM en el Noreste de México, donde se analizará la importancia que desempeñaron los factores en el éxito de la implementación.

Según Andrade (1997), existen diferentes estrategias de trabajo que permitirá una mejor consecución de los datos y una mayor posibilidad de conclusión final. La mayor parte de los trabajos en las áreas económico-administrativas, emplean una investigación bibliográfico-documental para ser complementado con el trabajo de campo.

La investigación bibliográfica se enfoca primero en las metodologías de implementación de CRM y los factores críticos de éxito de implementación de CRM, propuestos por autores y proveedores de soluciones. Conformándose un resumen de metodologías y CSF provenientes de casos de estudio y la academia. Posteriormente, se realiza un estudio de campo centrado en casos de éxito de implementación de CRM, comparándose la presencia de los factores determinados en la investigación bibliográfica en los casos de las empresas analizadas.

1.6 Alcances

El objetivo de la tesis es el de determinar la importancia los factores críticos de éxito planteados por autores, consultores, proveedores, etcétera en el éxito de la implementación de la estrategia de CRM en empresas en el Noreste de México.

La tesis limita su estudio sobre empresas ubicadas en el Noreste de México, que hayan implementado la estrategia de CRM y que consideren que hayan tenido éxito en la implementación. Se toma en cuenta que el número de casos no permite generalizar el resultado de la tesis, sin embargo se pretende lograr una visión inicial sobre el tema. Este estudio no pretende determinar cómo se determinó el éxito de la iniciativa.

1.7 Estructura de la Tesis

Para alcanzar los objetivos planteados, la presente tesis se divide en seis capítulos descritos a continuación:

Capítulo 1. Introducción: Presenta los antecedentes del presente estudio. Primero plantea el problema central y el objetivo por el cuál se realizará la investigación, habiendo establecido estos aspectos se justifica el estudio y se establece el enfoque para alcanzar los objetivos planteados.

Capítulo 2. Marco Teórico: Corresponde a la base teórica inicial en la que el estudio fundamentará su base teórica. En este capítulo la tesis centra su

contenido en los diferentes enfoques mediante los cuales diferentes autores exponen metodologías de implementación de estrategias de implementación de CRM.

Capítulo 3. Factores Críticos de Éxito: Apoyados en las metodologías presentadas en el Capítulo 2, la base teórica se complementa con el apoyo de autores, consultores y proveedores de soluciones, que proponen factores críticos de éxito en la implementación de CRM, basados en su experiencia y estudios realizados sobre casos reales.

Capítulo 4. Metodología de la Investigación: En esta sección de la tesis se describe cuál es la metodología mediante la cuál se logra el objetivo planteado. Además se describen los pasos de esta investigación. Este capítulo muestra la aplicación de la herramienta para la recolección de datos y sus resultados.

Capítulo 5. Conclusiones e Investigaciones Futuras: Este capítulo describe las conclusiones obtenidas de la investigación y la propuesta de temas futuros que se sugieren a partir de esta investigación.

Capítulo 2. Marco Teórico

Este capítulo presenta la base teórica que apoya la presente investigación, el contenido hace énfasis en los conceptos básicos de la Administración de la Relación con los Clientes como una estrategia organizacional que permite fortalecer la relación que tiene una empresa con los clientes, posteriormente se presentan las diferentes propuestas de metodologías para la implementación de la estrategia. El capítulo termina con un resumen de metodologías obtenido a partir de una comparación de las actividades.

2.1 Administración de la Relación con los Clientes (CRM)

Para entender la importancia de una estrategia o iniciativa de CRM en una organización, debemos entender primero qué significa un cliente para la organización, Batteman y Snell (2001), definen al cliente como quienes adquieren los bienes o servicios que ofrecen las empresas, sin los clientes una compañía no sobreviviría. Tan importante es un cliente en una organización que su lealtad ante ésta, se constituye en el activo más importante de la misma y se obtiene cuando el cliente no necesita por qué buscar a otro proveedor, ya que se siente satisfecho con el actual (Rachman, 1996).

Entendiendo la importancia de los clientes dentro de la organización, las organizaciones deben buscar la forma para que las empresas logren poder desarrollar la relación con sus clientes, en ese sentido Peppers y Rogers (1993), mencionan una discontinuidad tecnológica que estaría sucediendo: el antiguo paradigma de la producción en masa, los medios y el marketing masivos, han sido reemplazados totalmente por un nuevo paradigma: una economía “uno a uno” (la expresión es literalmente traducida del inglés del término “one-to-one”). El futuro estará caracterizado por la producción personalizada, medios enfocados hacia los clientes de manera individual, que gracias al marketing uno a uno, las reglas de competencias de negocio y crecimiento estarán cambiando constantemente. En vez de tener una participación en los mercados, el objetivo de la mayoría de las

metas en las competencias entre los negocios será el de aumentar una participación sobre la capacidad de compra en cada cliente de manera individual.

El marketing uno a uno, también llamado marketing de relación o administración de la relación con el cliente, tiene una visión de servir o estar dispuesto a cambiar el comportamiento de la empresa basado en las necesidades del cliente a nivel individual (Peppers y Rogers, 1999).

Desde una visión estratégica Kirkby (2002), quién es miembro consultora de Garner, define CRM como una estrategia que manifiesta cómo convertir una base de clientes en un activo intangible de los valores del mercado. A través de la retroalimentación operacional, debe evolucionar para integrar la actividad de la empresa alrededor de los clientes objetivo.

Otra definición, presentada por Dyché (2002), dice que la Administración de la Relación con los Clientes o CRM (por sus siglas en inglés de Customer Relationship Management), es la infraestructura que permite definir e incrementar el valor del cliente y los medios correctos para motivar a los clientes valiosos a mantenerse leales.

Brown (2001), indica que la iniciativa de la Administración de la Relación con el Cliente incluye tres grandes procesos: adquisición, retención y crecimiento de clientes rentables. Estos conceptos implican una orientación decisiva a los atributos de servicios que representan un valor para el cliente y que suscitan su lealtad.

Los enfoques presentados hasta el momento, muestran una visión estratégica y organizacional, sin embargo la tecnología se ha convertido en un factor primario en el movimiento de CRM, y es que las tecnologías de información apoyan en CRM como una convergencia de múltiples disciplinas, desde el Data Warehouse, pasando por el procesamiento paralelo de información, el Data Mining y otras tecnologías complementarias, hacen posible que la gente de marketing logre a partir de montañas de datos, extraer información invaluable y conocimiento acerca de sus clientes. Sin estas tecnologías, la capacidad de lograr el concepto de marketing relacional no existiría. (Raymond, 2001).

Dentro del vasto conjunto de aplicaciones informáticas que apoyan a esta estrategia, los sistemas de CRM son aquellos que apoyan específicamente estas iniciativas, estas aplicaciones están a su vez divididas en subclases según su funcionalidad:

- Sistemas Centrales de CRM Tradicionales: que son aplicaciones que no están en línea, también denominados sistemas de fortalecimiento de ventas o centros de atención al cliente.

- Sistemas Analíticos de CRM: que apoyan a las aplicaciones que obtienen datos de los sistemas centrales y cuyo objetivo es el mejor entendimiento del comportamiento de los clientes.
- Sistemas de e-CRM: que son sistemas basados en Internet que administran el contacto con los clientes en línea (Simmon, Shaffer, 2001).

Ciertamente la tecnología provee herramientas que apoyan los procesos de la estrategia de CRM muy ampliamente, sin embargo estas herramientas no son más que instrumentos que facilitan los procesos de CRM. (Rugby, Reichheld y Schefter, 2002).

Estos conceptos establecen la importancia de los clientes para una organización, tal es así que la base de clientes es considerada como un activo para generar valor, entonces esta estrategia o iniciativa es muy importante y tiene como objetivo administrar la relación entre la organización y los clientes. Para lograr sus objetivos la organización se apoya en las personas de la empresa, el uso de ciertas herramientas de Tecnologías de Información, la cartera de clientes y la organización en su conjunto, en este sentido, el poner en marcha esta estrategia requiere emplear metodologías que dirijan la implementación de esta iniciativa en la organización.

2.2 Metodologías de Implementación de CRM

La forma en que se implementa una iniciativa de CRM es presentada desde diferentes enfoques, al tratarse de una estrategia corporativa ésta debe ser implementada con metodología, es decir con la aplicación de pasos basados en una planificación, en el libro de Purba, Sanjiv (1999): Arquitectura para sistemas de e-Business, el autor se refiere a Cook Curtis, quien indica que no existe un enfoque específico para la implementación de CRM, debido a que cada organización tiene diferentes características, estrategias corporativas, productos y servicios, sin embargo existen directrices que apoyan a las iniciativas de CRM durante su implementación.

A continuación se presentan diferentes metodologías para la implementación de CRM en la organización.

2.2.1 Metodología de Ian Gordon

Ian Gordon (2001), sugiere una serie de siete fases para la implementación de CRM descritas a continuación:

- Fase 0.- Plan para el Plan: Esta fase es esencialmente un proceso de planeación, que permite a la administración del proyecto tener una justificación al uso de recursos (tiempo y esfuerzo) y además delinear los componentes necesarios para asegurar la entrega de las expectativas generadas en los gerentes por la iniciativa.
Esta fase comprende el establecimiento de las bases para la implementación de la estrategia e incluye las siguientes tareas:
 - Formación del equipo de trabajo y la definición de responsabilidades y roles en el proyecto.
 - Establecimiento de las definiciones de los términos a ser empleados por todos los miembros del proyecto.
 - Definir el aspecto del negocio que va a ser resuelto con la iniciativa, y cómo el equipo de trabajo en el proyecto va a saber si se ha logrado el objetivo.
 - Establecer el fundamento por el cuál se está planeando esta iniciativa.
 - Precisar el enfoque por el cuál el éxito de la determinación será lograda.
 - Definir el formato por el cuál se informarán los resultados.
 - Establecer un líder de la iniciativa.
 - Especificar quién va a patrocinar el proyecto con administración corporativa.
 - Definir el tiempo y presupuesto disponible para el proyecto.

- Fase 1.- Valoración del Cliente: Esta fase tiene como objetivo conocer internamente la cartera de clientes actuales en la organización, para este aspecto se toma en cuenta los siguientes puntos:
 - Establecer cuáles clientes son los que generan rendimiento incluyendo ventas y marketing, finanzas, servicio y apoyo al cliente, inventario, traslados y otros costos, no siempre atribuibles a los clientes.
 - Evaluar la calidad de la relación con los clientes, considerando el estado actual de la concordancia entre la compañía y cada cliente.
 - Valorar la participación de la compañía en los gastos del cliente, estimando cuánto es lo que se desea crecer en la relación con cada cliente.
 - Revisión de la cartera de los clientes, evaluando e identificándolos por categorías a los clientes.
 - Valoración del contexto de una relación por parte de los clientes y su voluntad para participar en esta iniciativa.

- Fase 2.- Benchmarking: Esta etapa está establecida para asegurar que las consideraciones de competitividad están incluidas en la iniciativa y también proveer al plan una revisión de las posibles dificultades y oportunidades que talvez no hayan sido consideradas.

Se podría considerar la exploración de las prácticas que conducen al marketing relacional adoptados por los competidores, particularmente en respeto a sus estrategias y tácticas concernientes a los factores del marketing relacional (Clientes, Categorías, Capacidades, Costos, Rentabilidad y Valor, etc.).

Adicionalmente, comparar el valor de la compañía en la mente de los clientes relativa a la competencia.

- Fase 3.- Valoración de la Compañía: En esta fase la compañía necesita tomar una mirada interna para determinar qué tipo de relaciones se ajustan más y además qué tipo de marketing relacional es apropiado. En esta fase, el objetivo es el de conocer internamente a la organización y entender las implicaciones de esta valoración para el marketing relacional, también en esta fase se debe entender el negocio central en el cual la compañía está comprometida. Adicionalmente se debe considerar las barreras que limitan las habilidades de la compañía para tener éxito en el marketing relacional, tales como:
 - Cultura en la firma.
 - Estrategias y liderazgo en la firma.
 - La gente, incluyendo sus habilidades y conocimientos que tienen.
 - Las capacidades de negocio, incluyendo tecnología y procesos de la compañía y la adaptabilidad de la compañía.
 - El nivel de inversión que la compañía ha realizado en tecnología y procesos y qué implicación trae a la inversión de la iniciativa.
 - El estado de la relación a través de la cadena de relación que deben tener un buen desempeño en el servicio al cliente final.

- Fase 4.- Manifestación de la Oportunidad: Comprende un resumen de las valoraciones previas, por las que la iniciativa ha interesado a la compañía, estas responden a los siguientes cuestionamientos:
 - ¿Por qué se persigue el CRM en la compañía? ¿Cuál es el aspecto del negocio que la iniciativa va a resolver?
 - ¿Cuáles son las opciones principales de CRM que existen para dirigir el aspecto de negocio y como se estableció?
 - ¿Qué tipos de relaciones serán formadas con la iniciativa?
 - ¿Qué procesos son centrales para la distribución del valor?
 - ¿Cuáles son las capacidades centrales que facilitan los procesos principales?
 - ¿Dadas las opciones, cuánto se debe invertir y cuánto se espera recuperar de la iniciativa?
 - ¿Cuáles son los mayores riesgos asociados con esta iniciativa y cómo es que ellos deben ser manejados?

- Fase 5.- Estado Futuro: Esta fase está dedicada a responder la pregunta: ¿Qué podrá ofrecer el Marketing Relacional? También comprende una serie de evaluaciones y actividades que permitan a la compañía visualizar el futuro de la iniciativa, asignar objetivos que pueden ser medidos, de esta manera poder alinear al cliente a los objetivos de la compañía.
- Fase 6.- Plan de Negocios: Es la presentación mediante la cuál se solicita la aprobación para proceder con la iniciativa, hacer la inversión, comprometer los recursos y facilitar la iniciativa más generalmente. Este Plan de Negocios debe demostrar el valor que puede ser capturado por la firma por la iniciativa. Este plan debe aclarar todo acerca de cómo éste enfoca los recursos de tal manera que coopera en la alineación con clientes específicos más intensamente y cómo se generarán beneficios al negocio. También se debe identificar y establecer los riesgos que se deben asumir y las posibilidades de aspectos que puedan limitar el alcance de los objetivos.
- Fase 7.- Administración del Cambio e Implantación: Esta fase requiere de fuertes habilidades de administración de proyectos, por tres razones principales: Establecer los alcances de la implementación, encarar las barreras de adopción de la iniciativa y establecer si se realizará el proceso de implementación de la estrategia interna o a través de un consultor.

2.2.2 Metodología de Catalyst

Otra metodología, propuesta por “Catalyst”, un portal europeo de Internet enfocado a CRM, cuya metodología está enfocada a controlar el proceso de implementación justificando que éste es muy complejo, para este propósito la metodología está dividida en cinco fases que permiten ser administradas para conducir al éxito de la iniciativa, estas fases están descritas a continuación:

1ra Fase - Descubrimiento: Establecimiento de las metas de negocio de CRM.

Una vez que la organización haya descubierto la necesidad de CRM (o mejorar su actual sistema de CRM) el primer paso cubre la definición del medioambiente en el que se desarrolla la empresa y los factores clave dentro y fuera de la organización que afectan la necesidad de CRM. Esto consiste en una auditoria interna y externa de los aspectos que van a impactar un programa de CRM. Encontrar las metas de la iniciativa son las bases para determinar la apropiada visión y estrategia de CRM. En esta fase se debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la estrategia de la organización para los próximos años?
- ¿Qué está sucediendo con la satisfacción del cliente?

- ¿Qué tan bien administrados y usados son los canales de comunicación?
- ¿Cuál es la situación de la competencia?
- ¿Qué tan efectiva es la fuerza de ventas?
- ¿Qué tan efectivos son los programas de marketing?
- ¿Qué procesos clave de negocios deberían ser incluidos?
- ¿Como la organización debe tratar con los clientes en el futuro?

2da Fase - Orientación: Definición de los cambios de sistemas y organizacionales.

Habiendo determinado la visión, la estrategia de CRM y los requerimientos de mayor nivel de sistemas, esta fase provee un puente para identificar la solución técnica específica necesaria para alcanzar las metas. Esto se realiza analizando cómo el cliente encara los procesos de negocio y cómo éstos pueden ser mejorados. Esto conduce a la definición de requerimientos de sistemas de alto nivel y cambios organizacionales esenciales (roles y responsabilidades).

3ra Fase - Navegación: Definición precisa de los requerimientos del sistema.

En esta fase los requerimientos del sistema son definidos de manera más precisa, se establece un alcance y la evaluación del proveedor es establecido y finalmente el sistema es seleccionado y contratado.

4ta Fase - Implementación: Planeación y administración del proyecto de CRM.

Teniendo a los proveedores y los requerimientos del sistema listos a ser instalados, los elementos principales de los proyectos técnicos y de administración pueden ser implementados. Esto es, durante esta fase es que los sistemas son instalados y puestos en marcha. Se debe evitar que los elementos vitales como fuentes de datos y administración, comunicación con las comunidades afectadas, no sean descuidadas, a través del entrenamiento y otras actividades.

5ta Fase - Post-Implementación: Monitoreo del rendimiento y mejora continúa.

Un proyecto de CRM nunca termina, porque un CRM debe constantemente desarrollarse y mantener equilibrio con los cambios del negocio y el medioambiente. Se debe tratar constantemente de alinear la visión y estrategia de CRM a las de la organización. Esto significa que el sistema necesita tener un mantenimiento y desarrollarse para estar alineado con tecnologías emergentes y los cambios en la organización, además se debe establecer el aprendizaje de experiencias previas.

2.2.3 Metodología de PeopleSoft

Otro proveedor de soluciones de par CRM, PeopleSoft, presenta su metodología denominada "Compass", que es la base para todas las implementaciones, optimizaciones y actualizaciones de sus productos, para

soluciones de eBusiness. Esta metodología divide la implementación total en pequeños componentes, cada uno define un alcance, resultados previsibles y claramente ofrecidos de acuerdo a la industria del cliente o la aplicación.

Esta metodología se compone de una estrategia de seis fases (estrategia, planeación, estructura, construcción, transición y lanzamiento). Los pasos iniciales apoyan a la empresa a identificar, cuantificar y construir un plan de proyecto efectivo. Los siguientes pasos ponen en acción el plan.

Las fases son las siguientes:

- Fase 1 – Estrategia: Sin estrategia el proyecto no tiene curso. En esta fase, se valora los objetivos corporativos y los conductores del negocio para el proyecto, entonces se desarrolla un entendimiento de los impactos y medidas. En esta fase se debe entender los procesos críticos del negocio, la infraestructura actual y la aplicación del portafolio.
Al final de esta fase se tendrá:
 - Un esquema ejecutivo que incluya una lista clara de los mayores conductores y los objetivos del negocio.
 - Una valoración de alto nivel de las características más importantes que serán incluidas para alcanzar las metas del negocio.
- Fase 2 – Planeación: El objetivo de esta etapa es la de construir una misión, objetivos y medidas de rendimiento del proyecto, basados en los objetivos estratégicos y los conductores de la empresa.

Al final de esta fase se tendrá:

- Un marco de trabajo explicando cómo es que el proyecto será terminado.
 - Una lista de los objetivos del proyecto.
 - Un plan inicial del proyecto con puntos claves y entregables.
- Fase 3 – Estructura: En esta etapa se establece el esqueleto del proyecto. A partir de la información reunida en la fase de Planeación, se identifica, analiza y prioriza algún proceso de negocio y se evalúa la herramienta que pueda encajar en el contexto planteado. Se establece el impacto del Internet sobre los procesos de negocio, permitiendo tomar decisiones.
Al final de esta fase se tendrá:
 - Se habrá documentado las necesidades del negocio y se habrá priorizado los procesos de negocio.

- Se habrá evaluado cómo encaja la solución e identificado las soluciones a los problemas.
 - Se habrá desarrollado una estrategia tecnológica entendible y el alcance correspondiente.
 - Se habrá definido las especificaciones técnicas y funcionales del proyecto.
 - Se habrá desarrollado un plan de entrenamiento para el equipo del proyecto.
 - Se habrá finalizado el diseño del proyecto y su alcance.
- Fase 4 – Construcción: en esta fase se trabaja en el diseño, construcción y configuración del sistema. Se realizan pruebas iniciales, se preparan planes críticos y se escribe documentación.
Al final de esta fase se tendrá establecido:
- Flujo de documentos y salidas esperadas.
 - Planes de pruebas completos.
 - Un plan de soporte
 - Un plan de contingencia para cuando el sistema sea implementado
 - Un sistema totalmente configurado en el cuál se pueda cargar información histórica y datos actuales.
- Fase 5 – Transición: Se está a punto de implementar el sistema, se debe actualizar y finalizar la configuración del sistema y se tiene que instalar las bases de datos. Se prepara el ambiente de producción y se dirigen a los usuarios finales, el sistema, el rendimiento y las pruebas paralelas para verificar que todos los datos fueron convertidos y asegurar que la transición en producción sea sin sobresaltos. También se establece el enfoque de la capacitación para los usuarios finales.
Al final de esta fase se tendrá:
- Un sistema totalmente probado y listo para entrar en producción.
 - Un completo enfoque para la capacitación del usuario final.
 - Un plan para la transición hacia el nuevo sistema.
- Fase 6 – Lanzamiento: El sistema está en producción. Se debe verificar los problemas, se debe ver cómo maximizar el valor del sistema e identificar las oportunidades del siguiente paso para el negocio.
Al final de esta fase se tendrá:
- Un nuevo sistema funcionando.
 - El sistema de apoyo establecido en el equipo de soporte técnico.
 - Usuarios entrenados.

2.2.4 Metodología de Stanley Brown

Una visión académica, propuesta por Brown, S, (2001), justifica el uso de una metodología que evite seguir haciendo las cosas de la misma manera, evitando que con esta estrategia sólo se logren mejoras marginales. Con la nueva tecnología sólo puede llegar tan lejos como llegue la creación de cambios fundamentales en la organización y el mejoramiento de CRM. Así, se requieren cambios en los procesos, la estructura de organización, el personal y la cultura. Los 20 pasos de Brown, S. (2001), que se detallarán a continuación son útiles para la implantación eficiente de un sistema de CRM. El autor divide las actividades en cuatro grandes categorías:

Categoría 1.- Soluciones Orientadas a Negocios.

- Establecimiento de metas precisas: En este grupo de pasos, la organización monta la escenografía: qué procesos son importantes, qué metas indicarán el éxito. Pero además que las metas, se trata de reconocer que la participación de los individuos (gerencia media, alta dirección y empleados de primera línea) resulta esencial para agregar valor al diseño y sostenimiento de la iniciativa.
- Participación de todos los departamentos afectados: Es indispensable la participación de los jefes de los departamentos que serán afectados por la implantación. Estos deben comprender desde el principio la necesidad de llegar a un acuerdo respecto de las metas de la implantación. Al mismo tiempo debe insistirse en que el éxito del proceso depende de la participación activa de los gerentes. Esta puede ocurrir bajo la forma de inversión de recursos (por ejemplo, especialista de negocios que se cercioren durante la etapa de diseño de que los procesos y el sistema están diseñados para satisfacer sus necesidades) y de disposición a convencer a los demás miembros de la organización de la convivencia del cambio. Deben ser promotores de la iniciativa.
- Uso de los mejores empleados de la empresa: Resulta imprescindible involucrar a los empleados que mejor conozcan la compañía en lo referente a este proceso. En cuanto que responsables de procesos, estos expertos de negocio deben contribuir a definir sus procesos de negocio junto con los técnicos de CRM: vista de pantallas, formato de informes, etcétera. La ventaja de la participación de los empleados como responsables de procesos es que casi indudablemente la solución responderá a los requerimientos diarios de los usuarios del sistema en la compañía en términos de funcionalidad: qué se rastreará, cuál tiempo de respuesta se necesita, qué vistas de pantallas se requieren, qué informes deben

producirse. Además, estos responsables de procesos, en asociación con los jefes de departamento correspondiente, pueden desempeñarse como representantes de la iniciativa y promover el proceso de cambio en la organización.

Categoría 2.- Administración del proyecto.

El esfuerzo tiene que coordinarse concienzudamente, seguir un programa definido establecido de común acuerdo y dotado de puntos de comprobación y contar con la activa participación de tantos de los empleados de la organización sea posible.

- Influencia en la organización: La administración del cambio es el elemento central de la administración del proyecto. Las nuevas aplicaciones de CRM se basan en nuevas maneras de pensar, que muchas organizaciones aun no practican. Por ejemplo un representante de ventas ya no es un “cazador solitario” sino que trabaja en equipo y cuenta con la asistencia del resto de la organización. Naturalmente, esto impone nuevas demandas sobre la coordinación de las actividades e intercambio de información de la fuerza de ventas, atribuciones antes exclusivas del representante de ventas en lo individual (pues era él y no la organización, quién se beneficiaba de la “propiedad” del cliente). Si durante el proceso de cambio no se lleva a cabo esta modificación de prácticas operativas, la implantación podría toparse con resistencia de parte de los empleados, con lo que el valor de negocios de aquella se vería reducido significativamente.
- Coordinación con otras iniciativas de la empresa: Los administradores del proyecto también son responsables de coordinar el proyecto de CRM con otras actividades e iniciativas de la empresa. La tarea principal del gerente del proyecto es establecer la necesaria coordinación con las demás iniciativas, referentes ya sea a sistemas de planeación de requerimientos de la empresa (ERP), negocios electrónicos (e-business) y otros.
- Cuidadoso seguimiento de los avances del proyecto: Pese a la satisfactoria puesta en marcha de un plan, la falta de diligencia puede resultar en una sub-optimización en lo que atañe a la garantía de éxito de un proyecto, a causa de la comisión de numerosos errores. A menudo la empresa descubre tarde que el plan de proyecto excede ya los plazos programados. En reiteradas ocasiones ha quedado demostrado que siempre ocurre lo imprevisto. De ahí que sea necesario realizar un seguimiento y ajuste permanente del plan en relación con las metas originales del proyecto. Aún así, la mera elaboración de un plan no significa necesariamente que el problema haya de resolverse a satisfacción, así mismo, es importante que

el seguimiento del plan implique trabajo. En otras palabras, se debe planear el trabajo y trabajar el plan.

- Consideración de interfaces, conversiones y transferencias de datos: El riesgo de la planeación insuficiente es esencialmente grande en lo que se refiere al desarrollo de interfaces, conversiones y transferencias de datos existentes. En algunos casos, estas áreas representan por sí mismas el proyecto. Si los datos convertidos no están en orden o las interfaces necesarias no poseen suficiente capacidad, el sistema no cumplirá sus metas; de hecho podría ocurrir que no funcionara en lo absoluto. El aseguramiento de la calidad de la conversión de datos, así como la realización de pruebas de las interfaces, deben efectuarse en la etapa más temprana de procesos que sea posible.
El desempeño general del sistema, incluidas en las pruebas de éste, es otro punto crítico que requiere los conocimientos prácticos de un experto.
- Participación de varios usuarios: Desde las etapas iniciales del proyecto es necesario involucrar a la mayor parte de la organización, no sólo a los responsables de procesos. Esto es necesario ya que la adaptación a los cambios inducidos por CRM suele ser lenta. Las mejores prácticas indican que para obtener resultados óptimos es preciso conseguir la participación en el proyecto de alrededor de la tercera parte de los empleados. Esto generará un alto grado de aceptación y referencias futuras positivas. Los empleados pueden participar en las labores de desarrollo, reuniones o pruebas. De esta manera, conocerán el sistema y los efectos que tendrá en su trabajo cotidiano. De no proveerse la participación de los empleados, será difícil obtener el compromiso requerido con el uso del sistema de software de CRM, y a la larga eso afectará la beneficio de la solución. Preguntas como propiedad de datos básicos, actualización, etc., también podrían causar problemas si los empleados no comprenden los cambios desde el principio.

Categoría 3.- Administración del Cambio.

Más que cambios en procesos y sistemas, se requiere un cambio de cultura y prácticas. Por ello es esencial que la alta dirección apoye la iniciativa. La comunicación es un componente integral de la comunicación y también debe ocupar un sitio central. El cambio causa temor, intranquilidad e incertidumbre en la mayoría de las personas, de modo que la administración del cambio debe atacar y neutralizar estos aspectos.

- Búsqueda de un promotor: El proyecto precisa de un ejecutivo cuyas metas personales estén directamente relacionadas con el éxito de la iniciativa. El promotor contribuye a identificar los recursos y reducir la resistencia de los empleados, así como a garantizar la utilidad del sistema una vez que los consultores se retiren de la empresa. Lo ideal es que este promotor forme parte de la alta dirección de la compañía.
- Aceleración del avance por efecto de la sensación de urgencia: Es responsabilidad de la alta dirección generar una sensación de urgencia y determinación a fin de dotar a la iniciativa del ímpetu necesario para garantizar el avance permanente con base en la visión y los lineamientos del proyecto.
- Atractivo de la participación en el proyecto: En los grandes proyectos, los cambios implicados demandarán la plena participación de ciertos empleados en varias ocasiones. Para crear un eficaz ambiente de trabajo y volver atractiva la participación en el proyecto, debe hacerse del conocimiento de los empleados involucrados, los puestos que ocuparán en la organización una vez consumados los cambios. Sabrán de este modo que, antes que un riesgo, su participación representa un aumento de su valor para la organización.
- Permanente comunicación con las parte interesadas: La comunicación es uno de los ingredientes fundamentales para la comprensión cabal de una solución de CRM. El cambio debe presentarse desde el principio como dirigido al aspecto de negocios, no de tecnología de información. Los empleados deben entender que la empresa ejecuta el proyecto para obtener beneficios de negocio como lealtad, ventas cruzadas, mejor servicio al cliente, etc., y que todas las actividades persiguen la preservación de la competitividad de la compañía, así como de su capacidad para retener a los empleados competentes.
- Mantener la calma: La experiencia muestra que los gerentes de proyecto suelen pasar por varias fases emocionales: al inicio del proyecto, los participantes se mostrarán optimistas y generalmente tendrán grandes expectativas. Las grandes expectativas desaparecen habitualmente cuando las partes involucradas descubren que el proyecto de CRM demanda abundante energía. En esta fase la comunicación desempeña un papel decisivo. Si la empresa puede cosechar “victorias rápidas”, es razonable guardarlas para esta fase del proyecto con objeto de mantener el ímpetu. Luego de esta etapa derrotista las partes implicadas probablemente hayan recorrido la mitad del trayecto. Entonces el nivel de las expectativas vuelve a aumentar, pues la solución de CRM y tecnología de información empieza a cobrar forma.

- Capacitación y Educación: Capacitar tanto a los participantes como a los usuarios es un requisito de éxito. Además sólo mediante la capacitación la empresa se asegura de que todas las partes implicadas sepan qué esperar en términos de la solución de sus tareas particulares. Se debe explicar la estrategia general, la estrategia de clientes y su base: el estado final que se desea de la estrategia de canales y productos y el impacto de ello en el éxito y en el futuro de la organización. Después, la atención ha de dirigirse a la tecnología de información. En particular la ausencia de conocimientos prácticos de tecnología de información tiende a producir una situación en la que los empleados se sienten inseguros de sí mismos. Los rumores acerca del cambio incrementan el estado de incertidumbre y la capacitación se torna ineficaz.

Para promover la retención de información se emplean varios métodos de enseñanza. Los resultados de los programas de capacitación mejoran cuando los instructores alientan la participación activa de los estudiantes. Esto significa que los cursos de capacitación deben ser tan interactivos como sea posible, y relacionarse preferentemente con la situación diaria de trabajo de los empleados. Si además, se permite a éstos probar los nuevos sistemas en su computadora, su familiaridad con los nuevos procedimientos se incrementará. Cuando ellos adquieren nuevas habilidades, su autoestima aumenta; se sienten más seguros de sí mismos.

Categoría 4.- Formulación y Planeación de la Estrategia de Ejecución.

Debe contarse con un plan de acción que garantice el éxito. Lo que procede es una ejecución lógica de pequeñas mejoras que conduzcan a la estrategia de CRM de gran escala, cada una de ellas con su propia serie de "victorias rápidas". Así mismo, es igualmente importante no complicar excesivamente el proceso y la implantación.

- Considere el uso del diseño rápido de aplicaciones: En la definición de una estrategia de implantación es necesario considerar muchas cosas, los riesgos de las diversas estrategias varían enormemente, lo cual suele relacionarse estrechamente con los recursos a disposición de la empresa, así se debe prestar atención a los requerimientos funcionales y buscar una solución técnica razonable. Quizá ésta no sea la solución técnicamente más avanzada, pero aun así ofrecerá un rendimiento satisfactorio sobre la inversión.
- Rentabilidad de la implantación: No siempre es óptimo optar por implantar una solución en todos los rincones de la organización, puesto que esto implica grandes inversiones. Una buena táctica consiste en seleccionar las

- partes de la organización que cosecharán los mayores beneficios de la implantación para considerarlas en la primera oleada.
- Prevención contra soluciones excesivamente especializadas: Cuando la empresa pretende satisfacer todas las demandas de funcionalidad plateadas por los responsables de procesos, corre el riesgo de personalizar el software de CRM más allá de su capacidad. Por otro lado su tiempo de vida es corto y tiene un mayor costo de mantenimiento.
 - Actitud ética en la selección del método: La experiencia en la implementación de CRM indica que lo requerido es un método para la integración de la tecnología de información con los aspectos de negocios de una solución. Debe existir una secuencia lógica de actividades del análisis a la implantación, lo mismo que un marco temporal realista.
 - Oleadas de implantación: Además de dividir la implantación de CRM en diferentes oleadas o progresiones, las diversas partes de la organización deben saber cuándo llegará su turno. Antes de iniciar la introducción del sistema en cierto grupo o departamento, se debe disponer de tiempo para instalar el hardware y la empresa tiene que cerciorarse que los empleados disponen de las necesarias habilidades de CRM y tecnologías de información.
 - Atención a las victorias Rápidas: Para promover la disposición al cambio, la alta dirección debe mostrar alguna de las victorias rápidas a la organización a fin de convencer a los empleados de que vale la pena empeñar un gran esfuerzo en el proyecto de CRM.

2.2.5 Metodología de Gartner Group.

El Grupo de consultoría Gartner, realiza estudios independientes, en este caso sobre empresas que han implementado estrategias de CRM, ha desarrollado un modelo que se ha denominado “Los Ocho Bloques de Construcción de CRM”, este modelo se constituye en un marco de referencia que apoya a las compañías a entender la extensa transformación necesaria, elaborar un plan de negocios y definir un método de implementación. Los ocho bloques que componen el modelo son explicados de la siguiente manera por Radcliffe (2001):

- Bloque 1 - Visión: una estrategia de CRM exitosa demanda una clara visión en la que la estrategia y la implementación pueda ser desarrollada para alcanzar su éxito. Esta visión se refiere a cómo es que la empresa centrada en el cliente desea ver y sentir a sus clientes y los futuros consumidores. Sin una visión de CRM la compañía no va a poder sobresalir ante la competencia y los clientes que se deseen capturar no van a saber qué esperar de la empresa y sus empleados. Una visión exitosa de CRM es la

piedra angular para motivar al equipo, generar lealtad en los clientes y lograr una mejor participación en el mercado.

- Bloque 2 - Estrategia de CRM: ésta no es plan o una hoja de ruta. Una estrategia real de CRM toma la dirección y las metas financieras de la estrategia del negocio y establece cómo es que la compañía va a construir la lealtad de los clientes. Los objetivos de una estrategia de CRM son los de identificar, adquirirlos, desarrollarlos y retener los más valiosos para alcanzar las metas corporativas.
- Bloque 3 - Valoración de la Experiencia del Cliente: Las experiencias de los clientes cuando interactúan con la compañía juega un rol clave en la modelación de la percepción de la compañía. Las buenas experiencias de los clientes conducen a la satisfacción, confianza y lealtad de largo plazo, por el contrario, pobres experiencias tienen un efecto contrario.
- Bloque 4 - Colaboración Organizacional: Muchas empresas creen que la implementación de tecnologías de CRM las convierte en organizaciones centradas en los clientes, éstas olvidan o ignoran los cambios necesarios dentro de la organización. Una verdadera estrategia de CRM significa que los miembros de la organización, equipos de trabajo y la empresa entera va a enfocarse en las necesidades y deseos de los clientes.
- Bloque 5 - Procesos de CRM: los esfuerzos del pasado enfocados en la reingeniería de procesos fueron inicialmente conducidos por el deseo de mejorar la eficiencia de la empresa y reducir los costos, el beneficiario era la compañía y no así sus clientes. El logro de CRM está dirigido por el enfoque de poner al día todos los procesos clave de contacto con el cliente y preguntar a los clientes qué procesos les importa.
- Bloque 6 - Información de CRM: una estrategia exitosa de CRM requiere que el flujo de la información del cliente sea a través de la organización y la fuertemente establecida integración entre los sistemas operacionales y analíticos. Teniendo la información correcta en el momento preciso, es fundamental en las estrategias de CRM, proveyendo un entendimiento del cliente y permitiendo una interacción efectiva a través de cualquier canal de comunicación. Desafortunadamente muchas de las capacidades de los sistemas de información de las compañías son pobres.
- Bloque 7 - Tecnología de CRM: Para la mayoría de los tecnólogos, CRM es todo acerca de tecnología, las tecnologías de CRM son habilitadores esenciales para modernas estrategias de CRM, pero son tan sólo una pieza en el rompecabezas.

- **Bloque 8 - Métricas:** Los anteriores siete bloques dependen del rendimiento de sus metas y las métricas que calibran su éxito y las empresas deben aplicar objetivos que pueden ser medidos y controlar los indicadores para convertir exitosamente a sus clientes en activos. Sin una administración de rendimiento, una estrategia de CRM y los programas asociados están destinados a fallar.

Se han presentado varias metodologías de implementación, cada una de ellas con diferentes enfoques y propuestas. Cada autor presenta actividades que considera relevantes, es necesario entonces identificar las características comunes y los aspectos que diferencian las metodologías principales de cada propuesta.

2.3 Resumen de Metodologías

La presente investigación, se basa en los insumos teóricos referidos a las metodologías de implementación de la estrategia y describe un proceso de comparación de las metodologías presentadas fundamentadas en los objetivos específicos de cada fase o cada actividad y establece un resumen de las metodologías propuestos por los autores, esta secuencia permite tener una visión general de las metodologías.

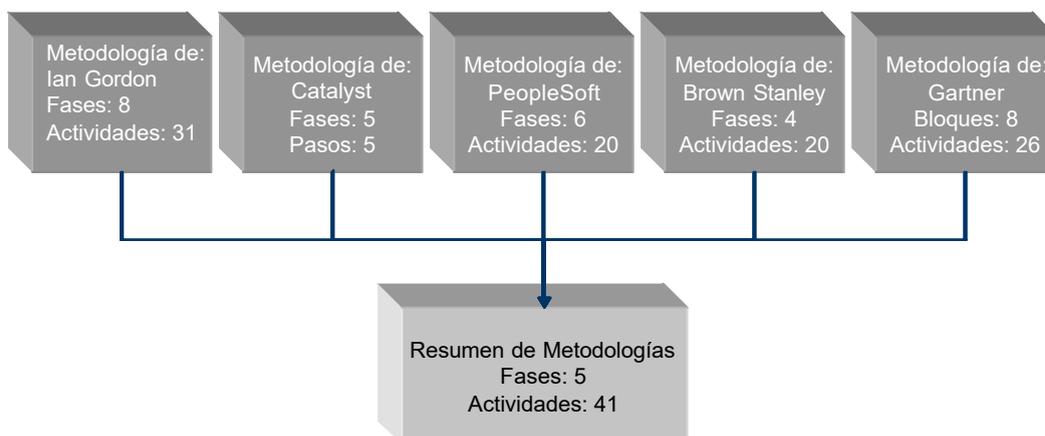


Ilustración 2-1: Obtención del Resumen de Metodologías.

Las metodologías planteadas son una serie de pasos o actividades que de deben desarrollar durante el proceso de implementación, según el objetivo

particular de la actividad ésta pertenece a una fase, que es la agrupación de actividades o pasos, también cada autor propone una serie de actividades ordenadas por fases, pasos, bloques o grupo de actividades en la que el autor organiza su metodología.

Las siguientes tablas muestran un proceso de comparación entre las fases y los pasos específicos propuestos por cada autor. A fin de organizar de manera general y hacer más claro el proceso de comparación, la presente tesis establece cinco fases generales que permiten agrupar las actividades presentadas por cada autor, las cinco fases son:

- Planteamiento General: Esta fase contempla las actividades iniciales de lanzamiento y apoyo de la iniciativa.
- Estrategia General: Este grupo de acciones definen la estrategia de CRM en general.
- Estrategia de TI: Esta fase contempla las actividades relacionadas a TI durante la implementación de la estrategia.
- Plan de Instalación: En esta fase están las actividades relacionadas con el plan de instalación.
- Mejora Continua: Esta fase contempla las actividades llevadas a cabo una vez terminada la instalación y que sirven para monitorear la iniciativa.

También con el fin de hacer mas claro el resumen realizado entre las metodologías, los nombres de los autores que proponen las diferentes actividades fueron abreviados de la siguiente manera:

BS: Brown, Stanley
CY: Catalyst
GN: Gartner
IA: Gordon, Ian
PS: People Soft

Las siguientes tablas nos permitirán revisar de manera resumida las diferentes metodologías y será la base de donde se obtendrá el resumen de las actividades propuestas y relacionadas en cada fase. Cada tabla cuenta con cuatro columnas:

- NRO. DE ACTIVIDAD: Es un número de identificación de la actividad asignado por orden de aparición en la tesis para futuras referencias.
- AUTOR: Es el nombre de autor que propone la actividad.
- FASE DEL AUTOR: Esta columna especifica la fase en la que el autor aplica la actividad referenciada.
- ACTIVIDAD ESPECÍFICA: Descripción de la actividad presentada.

2.3.1 Planteamiento General

La primera fase contiene las actividades relacionadas con el establecimiento inicial de la estrategia en la organización. En esta fase es donde se inician los procesos fundamentales de la estrategia en la organización, donde la iniciativa tiene su origen y se plantean los objetivos, equipos de trabajo y principalmente la dirección de la estrategia.

La siguiente tabla muestra las actividades relacionadas con esta fase y muestra además el autor que las propone, la fase en la que el autor la propone y además se asigna un número de actividad mediante el cual se hará referencia más adelante:

NRO.DE ACTIVIDAD	AUTOR	FASE DEL AUTOR	ACTIVIDAD ESPECÍFICA
PG-1	BS	Administración del cambio	Búsqueda de un promotor
PG-2	BS	Soluciones Orientadas al negocio	Establecimiento de metas precisas
PG-3	CY	Descubrimiento	Establecimiento de las metas de CRM
PG-4	GN	Estrategia de CRM	Establece objetivos financieros de la estrategia
PG-5	GN	Visión	Liderazgo
PG-6	IA	Plan para el Plan	Confirmación y comunicación de las definiciones del proyecto
PG-7	IA	Plan para el Plan	Determinar el tiempo y presupuesto disponible para el proyecto
PG-8	IA	Plan para el Plan	El formato por el cuál se informarán los resultados
PG-9	IA	Plan para el Plan	Formación del equipo de trabajo en el proyecto (Roles y Responsabilidades)
PG-10	IA	Plan para el Plan	Quién será el líder de la iniciativa
PG-11	IA	Plan para el Plan	Quién va a patrocinar el proyecto con administración corporativa
PG-12	IA	Valoración de la Compañía	Entender el negocio central en el cuál la compañía está comprometida
PG-13	PS	Planeación	Construir una misión, objetivos y medidas de rendimiento del proyecto
PG-14	PS	Planeación	Se desarrolla un entendimiento de los impactos y medidas
PG-15	PS	Planeación	Valorar los objetivos corporativos y los conductores del negocio para el proyecto

Tabla 2-1: Resumen de Actividades de Planteamiento General

2.3.2 Estrategia General

La segunda fase está compuesta por las actividades que se desarrollan para establecer la estrategia general de CRM. En esta fase se contemplan los aspectos fundamentales como la cultura organizacional, el enfoque mediante el cual CRM será implementado en la organización, cómo se identifica al cliente y se establece en enfoque mediante el cuál CRM va a establecer su estrategia en la organización. Esta fase es la que contempla un mayor número de actividades dentro de la metodología.

NRO. DE ACTIVIDAD	AUTOR	FASE DEL AUTOR	ACTIVIDAD ESPECIFICICA
EG-1	BS	Administración del Cambio	Atractivo de la participación en el proyecto
EG-2	BS	Administración del Cambio	Capacidad y Educación
EG-3	BS	Administración del proyecto	Coordinación con otras iniciativas de la empresa
EG-4	BS	Administración del proyecto	Influencia en la organización, administración del cambio
EG-5	BS	Administración del proyecto	Participación de numerosos individuos
EG-6	BS	Administración del proyecto	Seguimiento minucioso de los avances del proyecto
EG-7	BS	Formulación y Planeación de la Estrategia de Ejecución	Actitud ética en la selección del método
EG-8	BS	Formulación y Planeación de la Estrategia de Ejecución	Atención a las victorias Rápidas
EG-9	BS	Formulación y Planeación de la Estrategia de Ejecución	Oleadas de implantación
EG-10	BS	Formulación y Planeación de la Estrategia de Ejecución	Rentabilidad de la implantación
EG-11	BS	Soluciones Orientadas al negocio	Participación de todos los departamentos afectados
EG-12	BS	Soluciones Orientadas al negocio	Uso de los mejores empleados de la empresa
EG-13	CY	Orientación	Definición de los cambios de sistemas y organizacionales.
EG-14	GN	Colaboración Organizacional	Comunicación entre los empleados
EG-15	GN	Colaboración Organizacional	Cultura y Estructura de la Organización
EG-16	GN	Colaboración Organizacional	Entendimiento de los clientes
EG-17	GN	Colaboración Organizacional	Gente, Habilidades y competencias
EG-18	GN	Colaboración Organizacional	Iniciativas y compensación
EG-19	GN	Colaboración Organizacional	Socios y Proveedores
EG-20	GN	Estrategia de CRM	Establecer cómo se creará la lealtad en los clientes
EG-21	GN	Información	Análisis
EG-22	GN	Información	Datos
EG-23	GN	Información	Vista única del cliente en todos los canales
EG-24	GN	Procesos	Administración del Conocimiento
EG-25	GN	Procesos	Ciclo de vida del cliente
EG-26	GN	Valoración de la Experiencia del Cliente	Entender requerimientos de los clientes
EG-27	GN	Valoración de la Experiencia del Cliente	Evaluación de satisfacción, confianza y lealtad
EG-28	GN	Visión	Posicionamiento de Mercado
EG-29	GN	Visión	Valor de los Clientes
EG-30	IA	Benchmarking	Asegurar el que las consideraciones de competitividad están incluidas
EG-31	IA	Benchmarking	Comparar iniciativa de los competidores
EG-32	IA	Benchmarking	Exploración las prácticas que conducen el marketing relacional adoptados por los competidores
EG-33	IA	Estado Futuro	Visualizar el futuro de la iniciativa
EG-34	IA	Plan de Negocios	Demostrar el valor que puede ser logrado en la firma por la iniciativa
EG-35	IA	Plan de Negocios	Presentación mediante la cuál se solicita la aprobación de la iniciativa
EG-36	IA	Plan de Negocios	También se debe identificar y establecer los riesgos que se deben asumir
EG-37	IA	Plan para el Plan	El enfoque por el cuál esta determinación será lograda
EG-38	IA	Plan para el Plan	Establecer el aspecto del negocio que va a ser resuelta con la iniciativa
EG-39	IA	Plan para el Plan	Establecer el fundamento por el cuál se está planeando esta iniciativa
EG-40	IA	Valoración de la Compañía	Considerar las barreras que limitan las habilidades de la compañía
EG-41	IA	Valoración de la Compañía	Cultura en la firma.
EG-42	IA	Valoración de la Compañía	Estrategias y liderazgo en la firma.
EG-43	IA	Valoración de la Compañía	La gente, incluyendo sus habilidades y conocimientos
EG-44	IA	Valoración de la Compañía	Las capacidades de negocio (TI, procesos y la adaptabilidad)
EG-45	IA	Valoración de la Iniciativa	Valoración de la Iniciativa
EG-46	IA	Valoración del Cliente	Categorizar a los clientes

EG-47	IA	Valoración del Cliente	Medición de la calidad de la relación con los clientes
EG-48	IA	Valoración del Cliente	Rentabilidad de los clientes
EG-49	IA	Valoración del Cliente	Valoración del costos de los clientes
EG-50	IA	Valoración del Cliente	Valorizar la disponibilidad de los clientes en la iniciativa
EG-51	PS	Lanzamiento	Identificar cómo maximizar el valor del sistema
EG-52	PS	Lanzamiento	identificar las oportunidades del siguiente paso de la estrategia
EG-53	PS	Planeación	Entender los procesos críticos del negocio, la infraestructura actual y la aplicación del portafolio

Tabla 2-2: Resumen de Actividades de Estrategia General

2.3.3 Estrategia de TI

Este conjunto de actividades están orientados a definir la estrategia de las tecnologías de información que van a apoyar a la iniciativa de CRM. En estas actividades se centran específicamente cuál es el apoyo que las tecnologías de información van a entregar a la estrategia y cuáles son los aspectos que deben ser considerados en la estrategia.

NRO.DE ACTIVIDAD	AUTOR	FASE DEL AUTOR	ACTIVIDAD ESPECÍFICA
TI-1	BS	Administración del proyecto	Consideración de interfaces, conversiones y transferencias de datos
TI-2	BS	Formulación y Planeación de la Estrategia de Ejecución	Considere el uso del diseño rápido de aplicaciones
TI-3	BS	Formulación y Planeación de la Estrategia de Ejecución	Prevención contra soluciones excesivamente especializadas
TI-4	CY	Navegación	Definición precisa de los requerimientos del sistema
TI-5	GN	Tecnología	Aplicaciones
TI-6	GN	Tecnología	Arquitectura
TI-7	GN	Tecnología	Infraestructura
TI-8	PS	Construcción	diseño, construcción y configuración del sistema
TI-9	PS	Construcción	Pruebas iniciales
TI-10	PS	Construcción	Se escribe documentación
TI-11	PS	Construcción	Se preparan planes críticos
TI-12	PS	Estructura	Se evalúa la herramienta que pueda encajar en el contexto planteado
TI-13	PS	Lanzamiento	Verificar problemas

Tabla 2-3: Resumen de Actividades referidas a la Estrategia de TI

2.3.4 Plan de Instalación

Las actividades en esta fase están enfocadas a definir el plan de instalación de las herramientas de apoyo a la estrategia de CRM en la organización. Estas

actividades contemplan desde la capacitación de los empleados, el control y seguimiento de la iniciativa.

NRO.DE ACTIVIDAD	AUTOR	FASE DEL AUTOR	ACTIVIDAD ESPECIFICICA
PI-1	BS	Administración del Cambio	Aceleración del avance por efecto de la sensación de urgencia
PI-2	BS	Administración del Cambio	Capacidad y Educación
PI-3	BS	Administración del Cambio	Mantener la calma
PI-4	BS	Administración del Cambio	Permanente comunicación con las parte interesadas
PI-5	CY	Implementación	Planeación y administración del proyecto de CRM.
PI-6	IA	Administración del Cambio e Implantación	Encarar las barreras de adopción de la iniciativa
PI-7	IA	Administración del Cambio e Implantación	Establecer los alcances de la implementación
PI-8	IA	Administración del Cambio e Implantación	Establecer si se realizará la implementación interna o a través de un consultor
PI-9	PS	Transición	Finalizar la configuración del sistema
PI-10	PS	Transición	Instalar las bases de datos y prepara el ambiente de producción
PI-11	PS	Transición	Verificar que todos los datos fueron convertidos y asegurar que la transición en producción sea normal

Tabla 2-4: Resumen de Actividades referidas al Plan de Instalación.

2.3.5 Mejora Continua

Las siguientes actividades son propuestas para lograr que el proceso tenga un ciclo de mejora y control continuo. Los autores que proponen estas actividades enfocan a CRM como un proceso cíclico basado en el control y monitoreo de las métricas establecidas para CRM y cómo es que evolucionará continuamente.

NRO.DE ACTIVIDAD	AUTOR	FASE DEL AUTOR	ACTIVIDAD ESPECIFICICA
MC-1	CY	Post-Implementación	Monitoreo del rendimiento y mejora continua
MC-2	GN	Métricas	Valor, retención, satisfacción, lealtad, costo por servicio

Tabla 2-5: Resumen de Actividades referidas a la Mejora Continua

2.3.6 Tabla de Resumen de Metodologías

Las siguientes tablas muestran el proceso de comparación de todas las actividades propuestas en cada fase, para efectuar este proceso de comparación se toman los pasos de cada autor y los compara con los pasos de los demás autores, de esta manera las actividades similares son agrupadas en una actividad.

En este proceso de comparación se pueden observar que se utiliza los números de referencia asignados durante la agrupación realizada. También se mantiene la fase específica propuesta por cada autor. Finalmente cada tabla

presenta una actividad resumida que es la selección de las actividades con objetivos comunes y la conjunción de actividades complementarias.

Las tablas tienen las siguientes nuevas columnas:

- ACTIVIDAD RESUMIDA: Actividad resumida de las actividades presentadas por los autores.
- NRO. DE ACT. RESUMIDA: Número de referencia para esta actividad resumida.
- AUTOR: Esta columna identifica el autor que propone las actividades base de la actividad resumida.

Planeamiento General

NRO. DE ACT.	FASE DEL AUTOR	ACTIVIDAD ESPECIFICICA	ACTIVIDAD RESUMIDA	NRO. DE ACT. RESUMIDA	Autor					
					BS	CY	GN	IA	PS	
PG-12	Valoración de la Compañía	Entender el negocio central en el cuál la compañía está comprometida	Considerar los objetivos de la empresa	RPG-1						
PG-15	Planeación	Valorar los objetivos corporativos y los conductores del negocio para el proyecto							x	x
PG-9	Plan para el Plan	Formación del equipo de trabajo en el proyecto (Roles y Responsabilidades)	Formación del Equipo: Lider, Participantes, Definición de Responsabilidades	RPG-2						
PG-1	Visión	Liderazgo								
PG-10	Plan para el Plan	Quién será el líder de la iniciativa						x	x	
PG-2	Plan para el Plan	Confirmación y comunicación de las definiciones del proyecto								
PG-13	Planeación	Construir una misión, objetivos y medidas de rendimiento del proyecto	Establecer el diseño del proyecto	RPG-3					x	
PG-4	Soluciones Orientadas al negocio	Establecimiento de metas precisas	Establecer las metas y medidas de rendimiento de CRM	RPG-4		x	x	x		
PG-5	Descubrimiento	Establecimiento de las metas de CRM								
PG-6	Estrategia de CRM	Establece objetivos financieros de la estrategia	Definiciones de la iniciativa : Recursos, tiempo, terminos, formato de informa de resultados	RPG-5						
PG-7	Plan para el Plan	Determinar el tiempo y presupuesto disponible para el proyecto							x	
PG-8	Plan para el Plan	El formato por el cuál se informarán los resultados	Identificar un patrocinador	RPG-6		x			x	
PG-3	Adm del cambio	Búsqueda de un promotor								
PG-11	Plan para el Plan	Quién va a patrocinar el proyecto con administración corporativa	Establecer el impacto de la iniciativa sobre la organización	RPG-7						
PG-14	Planeación	Se desarrolla un entendimiento de los impactos y medidas								x

Estrategia General

NRO. DE ACTIVIDAD	FASE DEL AUTOR	ACTIVIDAD ESPECÍFICA	Actividad Resumida	NRO. DE ACT. RESUMIDA	Autor											
					BS	CY	GN	IA	PS							
EG-39	Plan para el Plan	Establecer el fundamento por el cuál se está planeando esta iniciativa	Identificar el aspecto central del negocio para CRM	REG-1				x								
EG-38	Plan para el Plan	Establecer el aspecto del negocio que va a ser resuelta con la iniciativa	Establecer el proceso de negocio que será afectado	REG-2												
EG-53	Planeación	Entender los procesos críticos del negocio, la infraestructura actual y la aplicación del portafolio														
EG-10	Formulación y Planeación de la Estrategia de Ejecución	Rentabilidad de la implantación	Fundamentar y valoración de la estrategia.	REG-3												
EG-34	Plan de Negocios	Demostrar el valor que puede ser logrado en la firma por la iniciativa														
EG-41	Valoración de la Compañía	Cultura en la firma.														
EG-42	Valoración de la Compañía	Estrategias y liderazgo en la firma.								x				x		
EG-43	Valoración de la Compañía	La gente, incluyendo sus habilidades y conocimientos														
EG-44	Valoración de la Compañía	Las capacidades de negocio (TI, procesos y la adaptabilidad)														
EG-45	Valoración de la Iniciativa	Valoración de la Iniciativa														
EG-13	Orientación	Definición de los cambios de sistemas y organizacionales.								Definición de los cambios de sistemas y organizacionales.	REG-4		x			
EG-16	Colaboración Organizacional	Entendimiento de los clientes								Identificación del Cliente, Administración del Conocimiento: Rentabilidad, Costo, Categorización, Necesidades, ciclo de vida, disponibilidad	REG-5					
EG-20	Estrategia de CRM	Establecer cómo se creará la lealtad en los clientes														
EG-21	Información	Análisis														
EG-22	Información	Datos														
EG-23	Información	Vista única del cliente en todos los canales														
EG-24	Procesos	Administración del Conocimiento														
EG-25	Procesos	Ciclo de vida del cliente														
EG-26	Valoración de la Experiencia del Cliente	Entender requerimientos de los clientes														
EG-27	Valoración de la Experiencia del Cliente	Evaluación de satisfacción, confianza y lealtad				x	x									
EG-29	Visión	Valor de los Clientes														
EG-46	Valoración del Cliente	Categorizar a los clientes														
EG-47	Valoración del Cliente	Medición de la calidad de la relación con los clientes														
EG-48	Valoración del Cliente	Rentabilidad de los clientes														
EG-49	Valoración del Cliente	Valoración del costos de los clientes														
EG-50	Valoración del Cliente	Valorizar la disponibilidad de los clientes en la iniciativa														

EG-35	Plan de Negocios	Presentación mediante la cuál se solicita la aprobación de la iniciativa	Elaborar el Plan de Negocios: Riesgos, Recursos, Valor de la iniciativa, Rentabilidad, Atractividad del Proyecto	REG-17							
EG-36	Plan de Negocios	Identificar y establecer los riesgos que se deben asumir								x	
EG-37	Plan para el Plan	El enfoque por el cuál esta determinación será lograda									
EG-51	Lanzamiento	Identificar cómo maximizar el valor del sistema	Maximizar el valor e identificar nuevas oportunidades del sistema	REG-18							
EG-52	Lanzamiento	identificar las oportunidades del siguiente paso de la estrategia									x

Estrategia de TI

NRO. DE ACTIVIDAD	FASE DEL AUTOR	ACTIVIDAD ESPECÍFICA	Actividad Resumida	NRO. DE ACT. RESUMIDA	Autor						
					BS	CY	GN	IA	PS		
TI-4	Navegación	Definición precisa de los requerimientos del sistema	Definición precisa de los requerimientos del sistema.	RTI-1		x					
TI-1	Administración del proyecto	Consideración de interfaces, conversiones y transferencias de datos	Diseño, construcción y configuración del sistema: Aplicaciones, Arquitectura, Infraestructura, Interfaces, Conversiones y transferencia de datos, Minimizar la personalización	RTI-2							
TI-2	Formulación y Planeación de la Estrategia de Ejecución	Considere el uso del diseño rápido de aplicaciones									
TI-3	Formulación y Planeación de la Estrategia de Ejecución	Prevención contra soluciones excesivamente especializadas				x		x			x
TI-5	Tecnología	Aplicaciones									
TI-6	Tecnología	Arquitectura									
TI-7	Tecnología	Infraestructura									
TI-8	Construcción	diseño, construcción y configuración del sistema									
TI-12	Estructura	Se evalúa la herramienta que pueda encajar en el contexto planteado									
TI-9	Construcción	Pruebas iniciales	Diseño de pruebas iniciales	RTI-3						x	
TI-11	Construcción	Se preparan planes críticos	Elaboración de planes críticos	RTI-4						x	
TI-10	Construcción	Se escribe documentación	Documentación del sistema	RTI-5						x	
TI-13	Lanzamiento	Verificar problemas	Identificación de problemas	RTI-6						x	

Plan de Instalación

NRO. DE ACTIVIDAD	FASE DEL AUTOR	ACTIVIDAD ESPECÍFICA	Actividad Resumida	NRO. DE ACT. RESUMIDA	Autor					
					BS	CY	GN	IA	PS	
PI-5	Implementación	Planeación y administración del proyecto de CRM.	Planeación y administración de proyecto de CRM.: Alcances, Enfrentar Barreras, Definición de empleo o no de Consultores	RPI-1						
PI-7	Administración del Cambio e Implantación	Establecer los alcances de la implementación								
PI-6	Administración del Cambio e Implantación	Encarar las barreras de adopción de la iniciativa				X			X	
PI-8	Administración del Cambio e Implantación	Establecer si se realizará la implementación interna o a través de un consultor								
PI-1	Administración del Cambio	Aceleración del avance por efecto de la sensación de urgencia	Seguimiento Continuo: Acelerar el paso, comunicación extensa	RPI-2						
PI-4	Administración del Cambio	Permanente comunicación con las parte interesadas				X				
PI-3	Administración del Cambio	Mantener la calma								
PI-9	Transición	Finalizar la configuración del sistema	Finalizar la configuración del sistema	RPI-3					X	
PI-10	Transición	Instalar las bases de datos y prepara el ambiente de producción	Instalar las bases de datos y prepara el ambiente de producción	RPI-4					X	
PI-11	Transición	Verificar que todos los datos fueron convertidos y asegurar que la transición en producción sea normal	Verificación de conversión de datos, asegurar la correcta transición	RPI-5					X	
PI-2	Administración del Cambio	Capacidad y Educación	Implementar el plan de capacitación	RPI-6	X					

Mejora Continua

NRO. DE ACTIVIDAD	FASE DEL AUTOR	ACTIVIDAD ESPECÍFICA	Actividad Resumida	NRO. DE ACT. RESUMIDA	Autor				
					BS	CY	GN	IA	PS
MC-1	Post-Implementación	Monitoreo del rendimiento y mejora continua	Monitoreo del rendimiento y mejora continua	RMC-1		X			
MC-2	Métricas	Valor, retención, satisfacción, lealtad, costo por servicio	Métricas: Valor, retención, satisfacción, lealtad, costo por servicio	RMC-2			X		

Tabla 2-6: Resumen de Metodologías

2.4 Conclusión

Este capítulo ha establecido la importancia de los clientes en la organización y el esfuerzo de las compañías para poder establecer, mantener y mejorar la relación con sus clientes. Teniendo a las tecnologías de Información como el apoyo definitivo, es que las organizaciones pueden establecer relaciones directas con los clientes.

Para implementar esta estrategia se requiere del uso de una serie de pasos, este capítulo presenta una serie de metodologías propuestas por diferentes autores, cada una de ellas con diferentes enfoques. Para tener un mejor panorama, se estableció un proceso de comparación que permitió resumir las metodologías que dio lugar a un resumen de metodologías de cinco fases y treinta y nueve pasos. Cada fase fue identificada por los objetivos y los alcances de cada actividad que proponían los autores.

El siguiente capítulo explora cuáles son aquellas actividades que se deben realizar con especial cuidado en la implementación de CRM.

Capítulo 3. Factores Críticos de Éxito en la Implementación de CRM

Muchas organizaciones tienen un conjunto de factores cuya importancia es esencial para alcanzar exitosamente y mantener sus ventajas competitivas (Millard, 1998). Al formular objetivos para una compañía o tan sólo un proyecto, se deben crear al menos un conjunto de criterios específicos para determinar el éxito de la actividad. Hasta hace poco, el expresar estos objetivos o metas dentro de un conjunto de medidas concisas y conocidas (o comunicadas) orientadas al logro de objetivos no eran las más relevantes. Ahora su importancia hace que este término sea conocido como CSF (Factor Crítico de Éxito, por sus siglas en inglés) (Swift, 2001).

Según Millard (1998), los Factores Críticos de Éxito, describen aquellas áreas o actividades en las que su buen desempeño ayude a asegurar la competitividad exitosa en una organización, de lo contrario pobres resultados en estos factores, usualmente conduce a resultados pobres.

Tomando como apoyo una definición del área de la administración de la calidad total, los CSF son aquellas actividades que se deben hacer extremadamente bien para que una empresa o proyecto alcance sus objetivos (Berry, 1991).

3.1 Factores Críticos de Éxito en la implementación de CRM

El éxito de CRM depende más en la estrategia que en los recursos económicos invertidos en la tecnología. La estrategia es acerca de la asignación de recursos escasos para crear ventajas competitivas y un mejor rendimiento (Rugby, Reichheld, Scheffer, 2002).

Algunos autores, consultores y proveedores de soluciones tecnológicas para esta iniciativa, basados en su experiencia y estudios realizados, exponen aquellos factores que identificaron como claves para llevar al éxito la iniciativa de CRM en una empresa.

3.1.1 CSF de Ronald Swift

Ronald Swift (1985), define tres grupos de factores críticos de éxito para la implementación de CRM, los agrupa y describe de la siguiente manera:

- Iniciativa Estratégica de TI y Negocio.

El primer grupo es de alto nivel, es un conjunto de factores estratégicos para enfocarse en elementos clave del negocio y en los clientes al mismo tiempo. Estos siete CSF fueron inicialmente presentados para provocar un pensamiento y una idea para construir un conjunto de CSF más específicos:

Planeación y establecimiento de la dirección: es esencial determinar la estrategia y definir la misión, metas y expectativas de la administración, empleados, accionistas, socios y de los clientes.

Administración del servicio y la comunicación: el suministro de servicios de calidad y apoyo tanto para los clientes como para la organización interna es tan relevante que se puede construir hacer o destruir una organización.

Estrategias de tecnologías de relaciones: Se debe integrar la comunicación y poner a disposición sistemas a través de la infraestructura tecnológica, esto proveerá enlaces avanzados y flexibles para todas las partes involucradas en la organización.

Desarrollo personal y administración de la iniciativa: la mejora en la efectividad organizacional a través de la productividad personal y la cooperación entre departamentos con conductores de comunicación, permite manejar los requerimientos de los clientes, desarrollar nuevos productos y servicios, y establecer nuevas relaciones.

Protección de la información y los activos: preservar y asegurar los activos de la organización, la información es el activo más valorado de cualquier organización.

Estrategia de inversión en recursos y aplicación de estrategias: la definición de las estrategias de inversión a corto y largo plazo en tecnología ligada a los procesos específicos y aplicaciones, tanto para las partes internas como externas, son esenciales para la integración y crecimiento de la relación del negocio.

Contribución: La administración más efectiva de equipos de trabajo, utiliza su gente apropiadamente cuando comunica las contribuciones específicas. Esto asegura un entendimiento de los múltiples factores en la búsqueda del éxito. Este aspecto involucra a los factores financieros, indicadores referidos al personal, mediciones de ventas o crecimiento, factores de rentabilidad e inclusive los índices de satisfacción de los clientes.

- **Infraestructura de la Información.**

A través de los años, la conducción de las organizaciones ha sido exitosa en la aceleración de sus habilidades para comunicar y manejar la efectividad de sus clientes a través de la tecnología de información al enumerar “las lecciones aprendidas de alto valor”. Cuando se decide invertir en la infraestructura de información para la toma de decisiones y las relaciones con los clientes, se debe incluir:

- Identificar y priorizar los aspectos cuidadosamente.
- Tener bajo control las expectativas a través de pequeños éxitos.
- Crear medidas de justificación apropiadas.
- Proporcionar información con la suficiente profundidad.
- Definir los requerimientos para información decisiva.
- Crear una simple pero completa visión del cliente.
- Forjar un equipo de negocio y tecnologías de información.

- **Reglas para la negociación con el proveedor.**

El autor entiende que es de vital importancia la negociación con el proveedor y sugiere especial cuidado en los siguientes puntos:

- No tomar la demanda de un vendedor como una ventaja.
- No asumir válida una referencia de un vendedor.
- Siempre conversar del tema con alguien del departamento de Sistemas de Información.
- Nunca tome por seguro lo que dicen la gente de Sistemas de Información.
- Siempre se debe hablar con el usuario del sistema.
- Nunca hable con la referencia en presencia del vendedor.
- Siempre converse con los usuarios sin la presencia del departamento de sistemas.

Como se ve el autor describe tres grupos de factores críticos de éxito para el establecimiento de la estrategia.

3.1.2 CSF de Ronald Ling

Otro autor que hace referencia a los factores críticos de éxito para la implementación de la estrategia de CRM es Ling, R. (2001), quién define otro enfoque para este proceso, en este caso hace referencia directa a actividades que deben ser realizadas.

- **Definir la arquitectura para el desarrollo de CRM.**

La arquitectura de CRM se constituye en un diseño creado para definir la solución a un problema, trae consigo herramientas y elementos de la solución de forma que estos trabajarán juntos como una simple entidad. Mientras más complicado sea el sistema, es mayor la necesidad de un buen diseño para el desarrollo en las tareas individuales.

- **Análisis / Perfiles de Clientes.**

Los análisis y perfiles son extraídos de actividades que basadas en herramientas tecnológicas, extraen el conocimiento de la base de clientes de la organización. Este proceso utiliza herramientas tecnológicas como proceso de transacciones en línea, explotación de información y análisis estadístico. Se debe evaluar la estrategia previa de tratamiento a los clientes y usar el análisis para modificar diferentes tipos de modelos que son usados para identificar a los clientes o el segmento de mercado según su comportamiento.

- **Planeamiento de la Campaña y Administración.**

Planificar una variedad de estrategias de administración de clientes, a partir del tratamiento de clientes u ofertas por valor de clientes. Tal planeación y administración de campaña de estrategias.

- **Interacción con el Cliente.**

Las organizaciones no pueden construir su base de clientes sin establecer mecanismos de contacto directos y en ambos sentidos. Estos mecanismos son conocidos como puntos de contacto o canales de comunicación.

- **El Rol de la Metodología.**

Como ya se había visto la estrategia de CRM, involucra varios recursos tecnológicos, tanto en la adquisición de datos y su análisis como también en la creación y mantenimiento de herramientas que permitan la interacción con el cliente. Esto significa que se integren varias tecnologías, grupos y disciplinas, para que juntas se pueda crear un sistema exitoso. El uso de una metodología permite

la reducción de riesgo en los proyectos de CRM, aplicando una estructura y una lista de pasos para tener todo bajo control y seguimiento.

3.1.3 CSF de Hill Dyche

Según un estudio de la Universidad de Dayton, los cuatro factores más importantes en la implementación de CRM, son:

- Determinar el impacto estratégico
- Establecer la integración tecnológica
- Realizar alianzas estratégicas
- La asimilación de de las tecnologías de CRM

Además de estos importantes aspectos se tienen otros menos importantes como: configuración de los equipos de usuarios finales, conocer las habilidades de los usuarios y toda la arquitectura de la tecnología (Dyché, H., 2001).

3.1.4 CSF de Steven Mankof – Siebel Systems

Siebel Systems Inc., es una de las mayores empresas proveedoras de soluciones de CRM, proponen un conjunto de factores críticos de éxito obtenidos en base a su experiencia implementando soluciones, gracias a este conocimiento generado sugieren los siguientes diez factores críticos de éxito:

1. Establecer objetivos de negocio que puedan ser medidos.

Es muy importante definir los beneficios específicos que se espera de un proyecto de CRM. Muchos proyectos fallan por que el factor obvio de éxito no es observado.

Se debe tener muy claro y establecido qué exactamente se está tratando de lograr con la solución de CRM. La estrategia puede ser guiada por diferentes enfoques: aumento del promedio de ingresos por ventas, reducción de los costos de adquisición de nuevos clientes, mejorar índices de retención de clientes, optimizar la confiabilidad de comunicación con los clientes, etcétera.

2. Alinear las operaciones de IT y negocios.

Mientras la estrategia de CRM es conducida por la tecnología, ésta no es acerca de tecnología. El punto es que CRM es para mejorar el proceso de encarar a los clientes, la tecnología es sólo el medio para alcanzar las metas. Cada implementación exitosa empieza reconociendo este hecho y creando estructuras operacionales que las refuerzan.

Los proyectos exitosos de CRM son conducidos por gente de negocios y apoyo de personal tecnológico.

La clave es tener el negocio y IT juntos pero siendo la gente de negocios quienes conducen la iniciativa.

3. Obtener el apoyo ejecutivo.

Debido a que los proyectos de CRM son iniciativas estratégicas, los administradores de mayor nivel deben apoyarlas activamente, sin este apoyo, incluyendo una simple explicación acerca de cómo el sistema va a apoyar las metas de la organización, la iniciativa del CRM podría perder su verdadero valor. Si el CRM es crítico para la sobre vivencia de la compañía, el cuál es el objetivo de la mayoría de las compañías, entonces este mensaje se debería transmitir a partir del CEO.

4. Los objetivos del negocio deben conducir la funcionalidad.

Tal como el proyecto de CRM debe ser conducido por metas de negocio, entonces también deben conducir cada decisión de la configuración y su funcionalidad. Si una característica no ayuda directamente a apoyar a los clientes, tal vez ésta no sea necesaria.

5. Minimizar la Personalización al Impulsar la Funcionalidad de la Solución.

La personalización en exceso de la herramienta, es una de las causas más comunes de retrasos y excesos en costos de implementaciones de CRM. Un equipo de proyecto establece la implementación de una aplicación ajustada al negocio pero rápidamente falla y termina con un producto más especializado de lo que requiere el negocio. Por otro lado deciden adaptar los sistemas internos y caen en procesos largos que son abandonados a medio término y si finalmente son concluidos, son excesivos en presupuestos y uso de recursos.

6. Usar consultores entrenados experimentados.

Los consultores de software generalmente solicitan altos beneficios para alcanzar los requerimientos de implementación, para asegurar que sus sistemas integradores pueden realmente finalizar el proyecto de CRM dentro del tiempo estimado y con el uso del presupuesto planeado, se debe emplear consultores quienes no están sólo entrenados en metodologías de implementación de aplicaciones que se estén considerando, sino que también tengan sean experimentados en el lanzamiento de estas aplicaciones.

7. Involucrar a los usuarios finales en el diseño de la solución.

Se debe incorporar en el proceso de diseño el conocimiento de los usuarios finales, éstos son quienes van a dar el mayor valor a la delineación de las pantallas y aplicaciones de punto de contacto con los clientes. Caso contrario se

corre el riesgo de implementar sistemas que sean confusos y demanden mucha ayuda y soporte.

8. Invertir en Entrenamiento para dar Autoridad a los Usuarios.

Proporcionar un adecuado entrenamiento a los usuarios es crítico para el éxito de un proyecto de CRM. El entrenamiento no debe ser tardío, más aún, éste no debe ser sólo un enfoque de una demostración de las características del sistema y su funcionalidad, de manera contraria, se debe explicar cómo se ejecutan de manera precisa los procesos de negocio que dispone el sistema de CRM.

9. Establecer un Plan de Proyecto por Etapas.

La mayoría de proyectos exitosos de CRM siguen un proyecto por etapas, cada una enfocada en un objetivo de la iniciativa, está diseñada a producir “logros rápidos”, que son resultados planificados en periodos de tiempo razonables.

10. Medir, Controlar y Seguir.

Una vez que el sistema entre en funcionamiento, la organización debe medir, monitorear y hacer seguimiento de la efectividad del sistema, con un constante control para la mejora del rendimiento del sistema. Aquellas compañías que han obtenido beneficios de las aplicaciones de CRM, han realizado actividades de “benchmarking” con sus procesos de negocios para identificar las métricas de rendimiento de esos procesos y medir cómo es que la aplicación de CRM afecta esas métricas.

3.2 Áreas de Éxito en la Implementación de CRM.

Otros autores identifican áreas de éxito en la implementación de la estrategia de CRM, estas áreas están identificadas no como pasos específicos, más bien como áreas de trabajo donde se debe realizar las actividades de la mejor manera posible.

3.2.1 Áreas de Éxito de Richard Gerson

Gerson (2000), define tres áreas de éxito en una metodología para la implementación de CRM en una organización, las cuales son descritas a continuación:

- Planeación: definido como el desarrollo comprensivo de un plan de los esfuerzos para la estrategia de CRM. Se debe identificar de manera general cuáles son los objetivos que se desean lograr en los siguientes tres a cinco

años, a menos que se sepa exactamente cuál es el objetivo específico que se desea lograr con la estrategia de CRM y cómo es que se van a realizar los procesos de captura y uso de información, para evitar comprar la tecnología incorrecta o peor aun no tener los programas adecuadas.

- Gente: Involucrar a los empleados y socios en los esfuerzos de CRM. Se trata de una nueva cultura de la compañía y no todos desean centrarse totalmente en el cliente, se debe entrenar a los miembros de la junta directiva en habilidades orientadas a servicio a cliente y con el propósito y funciones de CRM, mientras se preparen los cambios tecnológicos que ocurrirán durante el proceso.
- Proceso: Cuidadosamente identificar los procesos de CRM, este es el mapa de cómo el cliente se contacta con la compañía, cuáles son los procesos de captura de información, cómo se procesa la misma, la metodología de contacto con el cliente y los planes para consolidar la información de todos los puntos de contacto con el cliente.

3.2.2 Razones Críticas de Éxito de Stanley Brown

Además de los pasos sugeridos en su metodología, según Brown, Stanley (2001), la implantación de CRM puede estar sujeta a muchos errores. A menudo, los beneficios ofrecidos por los proveedores de sistemas no son valorados en la práctica aunque se haya tenido el cuidado de elegir el sistema correcto. Este autor presenta cuatro razones por las que los objetivos no sean alcanzados o no se consiga mejorar el desempeño deseado.

- Fundamental.

Garantizar que la iniciativa cuente con un fundamento sólido y un firme sistema de soporte es extremadamente importante. Es muy común que la implementación de sistemas de Tecnologías de Información se conciba como un proceso aislado reducido a las fronteras del departamento respectivo. En la práctica, los proyectos de implantación son intenciones de cambio que transforman la parte afectada de la compañía en una nueva empresa, más orientados al cliente y al mejoramiento de la relación que la compañía tiene con él. En consecuencia, es de la mayor trascendencia que el proyecto de implantación se fundamente en un alto nivel de la organización y fuera del departamento de tecnología de información.

- Necesidades de Recursos.

Los recursos internos y externos necesarios para personalizar e implantar la solución de software para la ejecución de CRM suelen subestimarse. Esto se aplica tanto al número como al tipo de los recursos indispensables. La no

aceptación del orden de prioridades establecido, la falta de disposición al cambio y una desmedida atención a la situación actual más que a los resultados deseables para el futuro dan como resultado enormes costos adicionales o, peor aun, el fracaso del escenario para lograr las mejoras en las áreas de negocio planeadas.

- **Expectativas poco Realistas.**

Normalmente la compra de un sistema de CRM que genera expectativas poco realistas respecto del proyecto de implantación y las resultantes mejoras de negocios. Pero, para comenzar, un nuevo sistema no brinda ninguna mejora si el proceso de negocios y la instalación se rediseñan simultáneamente.

- **Falta de capacitación suficiente.**

Suele pasarse por alto la relevancia de un amplio y detallado programa de capacitación para los usuarios finales. En muchos casos, el personal no es suficientemente capacitado en el nuevo sistema de CRM, de modo que no es raro que use menos del cincuenta por ciento de la funcionalidad de la aplicación. Las organizaciones se precipitan con tal urgencia sobre el nuevo sistema que reduce al mínimo la capacitación adecuada. No hay tiempo para capacitar, la organización ya está retrasada conforme a su programa y ha excedido el presupuesto, de manera que procede a realizar toda suerte de recortes.

3.3 Casos de Estudio de éxito en la implementación de CRM

3.3.1 Estudio de Gartner – 2002: Excellence Award.

En diciembre de 2002, Gartner presenta un estudio realizado sobre el éxito de implementación de la iniciativa de CRM en una organización. Para este estudio Gartner ha elegido a cuarenta y seis compañías estudiadas a profundidad.

Según el reporte más del setenta y cinco por ciento de las fallas es atribuible a lo que la consultora denomina “las 3 Ps: Personas, Procesos y Política”, en vez que sea por la pobre implementación de Tecnología.

Para Gartner, que con el estudio buscaba premiar la excelencia en la implementación de CRM, sus finalistas presentaron las siguientes características en común en su proceso de implementación:

- Un respaldo ejecutivo abierto hacia la visión empresarial de CRM y el compromiso hacia las iniciativas de CRM (Bloque de implementación 1).

- Aceptabilidad a la necesidad por el cambio en la cultura corporativa, con CRM como un componente central de la cultura cultivada (Bloque de implementación 4).
- Voluntad para invertir en la participación y capacitación de los empleados. (Bloque de implementación 4).
- Enfoque en procesos. (Bloque de implementación 5).
- Habilidad para superar los desafíos asociados con la determinación y medida de beneficios. (Bloque de implementación 8).

Este estudio diferencia los siguientes casos por tipo de tamaño de empresa y muestra a los mejores de cada categoría:

- **Categoría de empresas Grandes**

- Grupo Financiero Bital (MEX): Esta gran compañía Mexicana de servicios financieros, ha demostrado que un real entendimiento de cada cliente en cuanto a sus necesidades y preferencias, es clave para generar una amplia experiencia con los clientes.
- Fleet Bank (USA): Este banco adoptó la estrategia de CRM para incrementar las ventas y la retención de los clientes, entre sus clientes corporativos. En este caso se notó que la relación de gerentes administrativos, apoyados por un esfuerzo de colaboración con los grupos de especialistas de marketing, finanzas, ventas y productos, que generó una mezcla de negocio y tecnología a través de ventas, servicio y funciones de marketing.
- PepsiAmericas (EU, SA, Caribe): Esta embotelladora de refrescos instituye CRM para incrementar su eficiencia en las operaciones de entrega y mejor servicio para los clientes, este programa se enfocó en un cambio de administración, dentro de una transformación en la cultura de la compañía.

- **Categoría Pequeñas y Medianas Empresas**

- British Columbia Automobile Association (BRI): Tuvo un claro enfoque en la gente, el proceso y la tecnología, este es un ejemplo de una iniciativa de CRM cuya estrategia de implementación haya sido a través de la medida de indicadores.
- City of Des Moines (USA): De diferente manera al sector privado, las iniciativas de CRM en los sectores no lucrativos o del gobierno están enfocadas a mejorar las vivencias de los clientes y la eficiencia. En este caso la colaboración organizacional fue la clave en el éxito de la iniciativa.

- UPMC Health Plan (USA): Este proveedor de servicios de salud, buscó en CRM el apoyo para impulsar la efectividad de las ventas y la lealtad de sus agentes, a través de su reducción de costos. Este caso demuestra cómo una fina colaboración entre los directos e indirectos canales de ventas, pueden lograr incrementar las oportunidades de ventas y ejecutar los contratos. La iniciativa de UPMC, fue apoyada por un fuerte enfoque a las métricas.

Fuente: Gartner: Gartner Award Winners Demonstrate Excellence in CRM, (2002).

3.3.2 Estudio de Impacto sobre la Implementación de CRM en Empresas de Telecomunicaciones.

Swift Ronald (2001), revela un estudio realizado en 1999 sobre empresas que correspondieron al sector de las telecomunicaciones, el estudio tenía como objetivo el comprender cuáles eran los temas clave que tengan que ver en la implementación exitosa de las iniciativas o proyectos de CRM.

El estudio contempló a 37 profesionales de 24 empresas, estos profesionales han debido estar involucrados en algún momento con la estrategia de implementación de CRM.

Según el estudio, los resultados generales mostraron cuatro factores de éxito principales:

- Impacto estratégico (25%)
Considerado como el factor más crítico para el éxito en la planeación, implementación y uso de las tecnologías de la tecnología en esta iniciativa. Las tecnologías de CRM están destinadas a facilitar los nuevos procesos.
- Integración de la tecnología (23%)
La definición de integración de la tecnología que dieron los usuarios finales de marketing variaba entre: “no puedo aprovechar la información para incrementar mis ventas” a “nos pasamos el tiempo haciendo marketing para los clientes importantes, pero cuando llaman a nuestros centros de servicio, el personal no los conoce, ni sabe que hablamos con ellos hace apenas dos días”.
- Asociación Estratégica (20%)
Se refiere a la asociación de todos los involucrados en búsqueda del éxito de la iniciativa. Es evidente que a medida que se acentúe la tendencia hacia el uso de aplicaciones cliente-servidor en el CRM, estas capacidades son cruciales para entender los temas de administración de TI y de este modo explotar todo su potencial.

- Asimilación de la Tecnología (18%)
Alineación de la tecnología con la estructura, procesos, destreza y mediciones, para lograr el éxito en la planeación, implementación y despliegue de tecnologías de CRM.
- Otros (14%)
Otros aspectos fueron la tecnología de almacenamiento de datos (8%), la arquitectura de la tecnología (4%), habilidades del usuario (1%) y el escritorio del usuario (1%).

3.3.3 Caso de Estudio Hospital Johnson Memorial.

Otro caso de estudio es referido al Hospital Johnson Memorial (Indianapolis, USA), donde se implementó una estrategia de CRM cuyo objetivo fue el de construir relaciones más duraderas con pacientes de organizaciones de cuidado de salud, que en definitiva eran sus clientes. Las relaciones de largo término las definieron inicialmente como la identificación de todos los puntos de interacción con los clientes, incluyendo llamadas telefónicas y páginas Web, por ejemplo, y ajustar o personalizar los productos y servicios a la medida individual de las necesidades del cliente recabadas a través de sus interacciones. La estrategia de CRM no hubiera tenido éxito sin que la organización entera haya estado comprometida en encontrar las necesidades de cada cliente y los esfuerzos de reunir y analizar toda la información acerca de los clientes, lo cuál requería el uso de la tecnología (Briggs, 2001).

Cada autor propone un conjunto de factores críticos de éxito, en ciertos casos existen factores que se repiten o se presentan con la misma importancia que con las propuestas de otros autores. En este punto de la investigación es necesario comparar las diferentes propuestas.

3.4 Comparación de Factores Críticos

Cada autor presenta factores que según sus estudios y experiencias presentan diferentes factores críticos que inciden en el éxito de la iniciativa.

Las siguientes tablas, permiten observar una comparación de los factores críticos de éxito presentados en este capítulo. Debido a que cada autor presenta un enfoque diferente, cada ponencia tiene aspectos iguales, similares y complementarios, con respecto a las diferentes proposiciones de los demás autores.

A fin de presentar con mayor claridad esta comparación, se decidió abreviar los nombres de los autores que presentan los factores críticos de éxito, según la siguiente relación:

- RS: Ronald Swift
- RL: Ronald Ling
- SM: Steven Mankof – Siebel
- RG: Richard Gerson
- SB: Stanley Brown

La tabla siguiente representa la comparación de los diferentes factores críticos de éxito en la presente tesis y el resumen de los factores críticos de éxito que agrupan los factores similares para poder tener una visión integral de los CSF.

Las columnas de la tabla son:

- GRUPO: Se refiere al grupo en donde el autor establece el factor crítico de éxito.
- CSF: Especifica el factor crítico de éxito.
- NRO. DE CSF: Para identificar cada CSF en adelante, se asigna un número y poderlo referenciar.
- CSF - RESUMEN: Es el resumen obtenido de la similitud y complemento de cada uno los factores.
- AUTOR: Autor que propone el CSF.

Planteamiento General

GRUPO	CSF	NRO. DE CSF	CSF - RESUMEN	AUTOR					
				RS	RL	SM	RG	SB	
Infraestructura de la Información	Forjar un equipo de negocio y tecnologías de información.	CSF-1	Crear un equipo de Negocios y TI, que permita alinear las operaciones de estos departamentos						
General	Alinear las operaciones de IT y negocios.					X			
Iniciativa Estratégica de TI y Negocio	Planeación y establecimiento de la dirección					X			
Iniciativa Estratégica de TI y Negocio	Administración del servicio y la comunicación								
Iniciativa Estratégica de TI y Negocio	Estrategia de inversión en recursos y aplicación de estrategias	CSF-2	Diseñar el plan de proyecto (plan, dirección y sus etapas) que defina la estrategia de administración de esfuerzos, recursos y alianzas estatégicas						
Necesidades de Recursos	Definir los recursos internos y externos								
Expectativas poco Realistas	Definición realista de los objetivos de la iniciativa					X			X
General	Usar consultores entrenados experimentados.								
General	Establecer un Plan de Proyecto por Etapas.								
Planeación	Desarrollo comprensivo de un plan de los esfuerzos								
Planeación	Identificar cuáles son los objetivos que se desean lograr	CSF-3	Identificar cuáles son los objetivos que se desean lograr con la iniciativa de CRM						
General	Establecer objetivos de negocio que puedan ser medidos.						X	X	
General	Obtener el apoyo ejecutivo.	CSF-4	Obtener el apoyo de los ejecutivos				X		
Iniciativa Estratégica de TI y Negocio	Protección de la información y los activos	CSF-5	Establecer el impacto de iniciativa y las medidas de la iniciativa (seguridad)	X					

Estrategia General

GRUPO	CSF	NRO. DE CSF	CSF - RESUMEN	AUTOR				
				RS	RL	SM	RG	SB
General	Definir la arquitectura para el desarrollo de CRM	CSF-6	Definir la arquitectura de desarrollo de CRM		X			
Expectativas poco Realistas	Definición del proceso de negocios	CSF-7	Establecer el proceso de negocio afectado por CRM				X	X
Proceso	Identificar los procesos de CRM							
General	Los objetivos del negocio deben conducir la funcionalidad.	CSF-8	Fundamentar la estrategia a través de medidas de justificación apropiadas					
Fundamentar	Contar con un fundamento sólido					X		X
Fundamentar	Fundamente en la organización y fuera del departamento de TI							
Infraestructura de la Información	Crear medidas de justificación apropiadas	CSF-9	Crear una visión del cliente simple que permita conocer el perfil del cliente					
General	Análisis / Perfiles de Clientes							
Infraestructura de la Información	Definir los requerimientos para información decisiva			X	X			
Infraestructura de la Información	Proporcionar información con la suficiente profundidad							
Infraestructura de la Información	Crear una simple pero completa visión del cliente							
Planeación	Identificar cómo es que se van a realizar los procesos de captura y uso de información	CSF-10	Involucrar a los miembros de la organización para el diseño de la aplicación y la colaboración interdisciplinaria					
Iniciativa Estratégica de TI y Negocio	Contribución							
General	Involucrar a los usuarios finales en el diseño de la solución.			X		X	X	
General	Invertir en Entrenamiento para dar Autoridad a los Usuarios.							
Gente	Involucrar a los empleados y socios en los esfuerzos	CSF-11	Administración del cambio a través del desarrollo personal y la asimilación de CRM					
Iniciativa Estratégica de TI y Negocio	Desarrollo personal y administración de la iniciativa	CSF-12	Desarrollar un amplio plan de capacitación					
Gente	Entrenar los miembros en habilidades orientadas al servicio al cliente			X			X	
Falta de Capacitación Suficiente	Establecer un detallado y amplio programa de capacitación a los usuarios	CSF-13	Minimizar la personalización de la solución y evaluación de la solución/proveedor					
General	Minimizar la Personalización al Impulsar la Funcionalidad de la Solución.							
Reglas para la negociación con el proveedor	Nunca tomar la demanda de un vendedor como una ventaja.							
Reglas para la negociación con el proveedor	Nunca asuma válida una referencia de un vendedor.							
Reglas para la negociación con el proveedor	Siempre se debe conversar del tema con alguien del departamento de Sistemas de Información.			X		X		X
Reglas para la negociación con el proveedor	Nunca tome por seguro lo que dicen la gente de Sistemas de Información.							
Reglas para la negociación con el proveedor	Siempre se debe hablar con el usuario del sistema.							
Reglas para la negociación con el proveedor	Nunca hable con la referencia en presencia del vendedor.							
Iniciativa Estratégica de TI y Negocio	Estrategias de tecnologías de relaciones			CSF-14	Coordinación con otras iniciativas de la empresa			
Proceso	Contacto con el cliente			X	X		X	
General	Interacción con el Cliente							
Reglas para la negociación con el proveedor	Siempre converse con los usuarios sin la presencia del departamento de sistemas.	CSF-15	Identificar y priorizar los aspectos de TI cuidadosamente	X				

Estrategia de TI

GRUPO	CSF	NRO. DE CSF	CSF - RESUMEN	AUTOR					
				RS	RL	SM	RG	SB	
Infraestructura de la Información	Identificar y priorizar los aspectos cuidadosamente	CSF-16	Efectuar los procesos de diseño, construcción y configuración del sistema desde el punto de vista de TI (Aplicaciones, Arquitectura, Infraestructura, interfaces, conversiones y transferencia de datos).	X					X
Fundamentar	Apoyar la iniciativa en un sistema de apoyo								

Plan de Instalación

GRUPO	CSF	NRO. DE CSF	CSF - RESUMEN	AUTOR					
				RS	RL	SM	RG	SB	
General	Planeamiento de la Campaña y Administración	CSF-17	Planeación y administración del proyecto de implementación		X				
General	El Rol de la Metodología	CSF-18	Establecer la integración tecnológica					X	
Proceso	Captura de la información								
Proceso	Procesos de la Información	CSF-19	Tener bajo control las expectativas a través de pequeños éxitos						
Proceso	Proceso de consolidación de la Información								
Infraestructura de la Información	Tener bajo control las expectativas a través de pequeños éxitos			X					X

Mejora Continua

GRUPO	CSF	NRO. DE CSF	CSF - RESUMEN	AUTOR					
				RS	RL	SM	RG	SB	
General	Medir, Controlar y Seguir.	CSF-20	Medir Controlar y seguir					X	

Tabla 3-1: Tabla de Comparación de CSF

Cada Factor crítico de éxito presentado es analizado y comparado con las propuestas de otros autores. De esta manera los factores contenidos en el resumen abarcan las propuestas de los diferentes autores.

3.5 Conclusiones

Los factores críticos de éxito son aquellas actividades que deben ser realizadas de la mejor manera posible a fin de asegurar el éxito de una iniciativa o un proyecto.

Los CSF propuestos son aquellas actividades que según sus autores son aquellas acciones que deben ser realizadas con mayor cuidado para lograr el éxito en la implementación de la iniciativa, además de describir factores críticos, se presentaron áreas de éxito que los autores consideran deben ser tomados muy en cuenta al establecer la estrategia.

En este capítulo se consiguió tener un resumen de todos los factores críticos de éxito, basados en una comparación de las propuestas de los autores, están organizados bajo la estructura de las cinco fases de implementación y ha obtenido un total de veinte factores críticos de implementación.

Este resumen de CSF, se constituye en la base para el instrumento de recolección de datos.

El siguiente capítulo describe la metodología de la investigación y el enfoque que permitirá establecer los resultados de la exploración.

Capítulo 4. Metodología de la Investigación

Este capítulo se describe la metodología que se empleará para realizar la investigación. De acuerdo a la etimología, la palabra método viene del griego: “metá”: al lado, “odos”: camino, o sea al lado del camino. En su sentido más amplio, método significa el camino más adecuado para lograr un fin. Desde un punto de vista científico, el método es un proceso lógico a través del cuál se obtiene el conocimiento. El método es la sucesión de pasos que se deben dar para descubrir nuevos conocimientos, la metodología es el conocimiento de esos pasos (Münch, 1988).

Habiendo establecido el marco teórico y la base de conocimiento teórico existente en el tema de los Factores Críticos de Éxito para la implementación de CRM, esta investigación empleará el resumen de los CSF obtenido en el capítulo anterior, que permitirá organizar la información recolectada en un trabajo de campo, para poder obtener la información necesaria y alcanzar los objetivos de la investigación.

4.1 Trabajo de Campo

El llamado trabajo de campo, corresponde a toda actividad práctica relacionada con la recopilación de información. Las entrevistas, sondeos, elaboración y aplicación de cuestionarios, y las encuestas de opinión, serían algunas de estas actividades que tienen como fin, la adquisición de datos para la investigación (Andrade, 1988).

Para esta tesis el trabajo de campo se basa en el resumen de los factores críticos de éxito obtenidos en el Capítulo 3, generado en base a la revisión teórica. En base a este resumen, se establece una herramienta de recolección de datos que permitan obtener información acerca de las experiencias obtenidas en los casos de implementación de empresas en el Noreste de México.

4.1.1 Definición de la Encuesta de Recolección de Datos

El resumen de las Metodologías y el conjunto de Factores críticos de éxito obtenidos, sirven de base estructural para categorizar los datos recibidos y presentarla de modo comprensivo en este trabajo de investigación.

La encuesta de recolección de datos pretende encontrar la importancia de los factores críticos de éxitos en la implementación de la estrategia de CRM en una organización. Para poder efectuar esta investigación se estableció una encuesta con dos partes: la primera parte compuesta por preguntas cerradas y la segunda parte compuesta por preguntas abiertas.

La primera parte de la encuesta, consiste en preguntas cerradas acerca de la importancia de cada uno de los factores obtenidos de la investigación bibliográfica y pregunta directamente al encuestado cuán importante fue para éxito de su implementación cada uno de los factores encontrados en el capítulo 3. El encuestado asigna un nivel de importancia a cada factor según la siguiente escala:

- **Crucial:** se refiere a que la aplicación de este factor fue crucial en el éxito de la iniciativa y alcanzar sus objetivos. Hacer el esfuerzo máximo para que estas actividades realmente salgan bien, valen la pena por la influencia que tienen para alcanzar el éxito de la iniciativa. Esta opción representa el nivel de mayor importancia.
- **Muy Importante:** indica que el factor fue muy importante en el éxito de la estrategia e influyó mucho en alcanzar los objetivos, pero no fue lo más importante en la implementación de la estrategia.
- **Importante:** En este nivel de importancia, se refiere a que el factor tuvo su importancia hasta cierto nivel, influyó en el éxito de la iniciativa pero estas acciones no fueron las más importantes.
- **Influyó muy poco:** El empleo de la estrategia influyó muy poco en alcanzar los objetivos planteados.
- **No influyó en la estrategia:** Su aplicación no fue relevante en el éxito de la iniciativa. Es decir que esta actividad pudo a o no ser aplicada durante el proceso de implementación.
- **No fue empleado:** No se tomó en cuenta la aplicación de estas actividades.

Las respuestas de esta parte de la encuesta, muestran la importancia de cada factor presentado sobre la implementación de la iniciativa.

La segunda parte de la encuesta pretende encontrar factores críticos de éxito que los encuestados hayan encontrado durante su periodo de implementación, a través de preguntas abiertas la encuesta trata de recoger nuevos enfoques y factores que son particulares o que hayan sido obtenidos directamente la estrategia de implementación llevada a la práctica.

Finalmente la encuesta tiene un total de 24 preguntas, 20 son preguntas cerradas y 4 son abiertas. La selección de los encuestados debe ser cuidadosa y debe ser respondida por personas idóneas para reflejar el mejor sentido de sus respuestas.

4.1.2 Selección de Grupo de Encuestados

La presente tesis define su estudio sobre las empresas en el Noreste de México, que hayan implementado CRM y consideren que hayan tenido éxito en la implementación, entonces la encuesta será aplicada sobre ejecutivos de estas empresas que hayan dirigido o tenido un nivel de toma de decisiones dentro del proyecto de implementación de CRM. No es parte de la tesis definir cómo los proyectos hayan considerado el éxito de la iniciativa

No se encontró un estudio formal de cuántas empresas en el Noreste de México han implementado CRM en su organización. Para encontrar encuestados, se emplearon contactos directos, también a través de mensajes de correo electrónico a personas que trabajan en empresas. A partir de estos intentos se lograron dos encuestados. También se empleó una guía de proveedores de soluciones de CRM, sin obtener respuesta. Los otros cuatro encuestados fueron contactados a través de consultores y contactos personales en empresas.

Para lograr que los ejecutivos respondan a la encuesta se estableció un contacto directo inicial explicándoles la naturaleza del estudio y los resultados que se lograrían con el estudio. En cada caso comprendieron el estudio y accedieron a responder la encuesta.

Por solicitud expresa de algunos encuestados no se detallará el nombre de ellos ni las empresas que participaron, sin embargo se detalla a continuación el giro de las empresas:

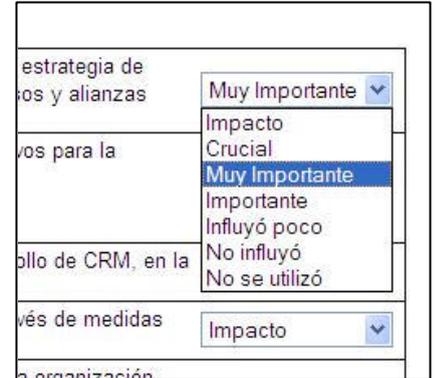
Giro de la empresa	Número de Casos
Detallista/Supermercado	1
Distribuidora de Equipo Pesado	1
Manufactura:	4
Total de encuestados	6

4.1.3 Formato de la Encuesta

Las encuestas fueron puestas a disposición de los encuestados en una dirección del Internet, de manera que estuviera disponible siempre. El formato de la encuesta fue una página “web” que facilita al encuestado responder las preguntas de manera ordenada e interactiva, así mismo este formato permite que la información sea procesada de manera más óptima y finalmente facilita la transferencia de información, ya que el resultado de ésta se recibe a través de un mensaje de correo electrónico y es procesada para su análisis

posterior.

Estas definiciones permitirán establecer la importancia de los factores críticos de éxito dentro las implementaciones en las empresas del Noreste de México, según la experiencia lograda en estos casos de éxito.



The image shows a portion of a web survey form. It contains several rows of text with dropdown menus. The first row has the text 'estrategia de' and 'os y alianzas' followed by a dropdown menu with 'Muy Importante' selected. The second row has 'vos para la' followed by a dropdown menu with 'Muy Importante' selected. The third row has 'ollo de CRM, en la' followed by a dropdown menu with 'Impacto' selected. The fourth row has 'vés de medidas' followed by a dropdown menu with 'Impacto' selected. The fifth row has 'a organización' followed by a dropdown menu with 'Impacto' selected.

Ilustración 4-1: Apoyo de hipertexto en la selección de la respuesta.

4.2 Cuestionario

La encuesta está formada por veinte preguntas cerradas y cuatro preguntas abiertas. El objetivo central de estas preguntas fue el de encontrar incidencia de cada factor crítico de éxito presentado en la base teórica como también encontrar aquellos factores que los encuestados hayan encontrado de manera particular en su experiencia.

Para determinar las preguntas cerradas, se utilizó el resumen del conjunto de factores críticos de la tabla 3.2, donde se identifican los CSF para la implementación de CRM. Cada uno de estos factores pudo haber incidido en cierto grado en el éxito de implementación de la estrategia, para determinar cuál fue su influencia la encuesta necesita que el encuestado asigne el nivel de importancia a cada CSF.

Las preguntas cerradas de la primera parte del cuestionario se enfocan directamente a los veinte factores críticos de éxito presentados en la siguiente tabla:

NUMERO DE CSF		DETALLE
Planteamiento General		
CSF-1	Crear un equipo de Negocios y TI, que permita alinear las operaciones de estos departamentos	
CSF-2	Diseñar el plan de proyecto (plan, dirección y sus etapas) que defina la estrategia de administración de esfuerzos, recursos y alianzas estatégicas	
CSF-3	Identificar cuáles son los objetivos que se desean lograr con la iniciativa de CRM	
CSF-4	Obtener el apoyo de los ejecutivos	
CSF-5	Establecer el impacto de iniciativa y las medidas de la iniciativa (seguridad)	
Estrategia General		
CSF-6	Definir la arquitectura de desarrollo de CRM	
CSF-7	Establecer el proceso de negocio afectado por CRM	
CSF-8	Fundamentar la estategia através de medidas de justificación apropiadas	
CSF-9	Crear una visión del cliente simple que permita conocer el perfil del cliente	
CSF-10	Involucrar a los miembros de la organización para el diseño de la	
CSF-11	Administración del cambio através del desarrollo personal y la asimilación de CRM	
CSF-12	Desarrollar un amplio plan de capacitación	
CSF-13	Minimizar la personalización de la solución y evaluación de la solución/proveedor	
CSF-14	Coordinación con otras iniciativas de la empresa	
CSF-15	Identificar y priorizar los aspectos de TI cuidadosamente	
Estrategia de TI		
CSF-16	Efectuar los procesos de diseño, construcción y configuración del sistema	
Plan de Instalación		
CSF-17	Planeación y administración del proyecto de implementación	
CSF-18	Establecer la integración tecnológica	
CSF-19	Tener bajo control las expectativas a través de pequeños éxitos	
Mejora Continua		
CSF-20	Medir Controlar y seguir	

Tabla 4-1: Factores Críticos de Éxito

Cada pregunta en la encuesta puede ser evaluada por su importancia en una escala definida de hasta seis valores. Como se explicó anteriormente.

La segunda parte de la encuesta, está formada por cuatro preguntas abiertas, el objetivo de esta parte es el de encontrar información adicional de parte de bs encuestados, que no fue considerada en el conjunto de CSF inicial.

En los siguientes puntos se muestran los resultados de la aplicación de la herramienta de recolección de datos sobre la muestra definida.

La encuesta puede ser revisada en el Anexo 1, al final del documento.

4.3 Resultados Obtenidos

El análisis de los resultados obtenidos serán divididos inicialmente en dos partes: las respuestas de las preguntas cerradas y luego el análisis de los resultados de las preguntas abiertas.

4.3.1 Respuestas Cerradas

La encuesta en esta primera parte estaba constituida por veinte preguntas, la siguiente tabla muestra las respuestas de cada encuestado por pregunta:

Encuestado	CSF 1	CSF 2	CSF 3	CSF 4	CSF 5	CSF 6	CSF 7	CSF 8	CSF 9	CSF 10	CSF 11	CSF 12	CSF 13	CSF 14	CSF 15	CSF 16	CSF 17	CSF 18	CSF 19	CSF 20
Encuestado 1	4	4	5	5	4	4	4	3	4	4	3	5	0	5	3	2	4	4	3	5
Encuestado 2	5	2	5	5	4	3	4	3	3	5	4	3	3	2	3	1	2	4	3	1
Encuestado 3	0	5	5	4	0	5	5	1	5	5	5	5	2	3	4	5	5	4	5	4
Encuestado 4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	3	3	4	5	5	4	5	3	5
Encuestado 5	4	0	5	5	2	4	4	3	3	5	4	4	1	3	3	4	4	4	2	3
Encuestado 6	5	4	5	5	4	3	5	0	4	5	5	4	0	3	2	3	3	4	4	4

Tabla 4-2: Respuestas de los encuestados

En esta tabla se muestran las respuestas de los encuestados en cada pregunta, en esta parte de la encuesta cada persona debía asignar un nivel de importancia a cada factor, siendo 5 el mayor valor de importancia, "Crucial", para el éxito de la implementación y 1, que indica que el CSF no incidió en el éxito de la implementación.

Todos los encuestados contestaron estas preguntas y utilizaron los valores posibles en la encuesta. Según la retroalimentación de los encuestados, ninguno tuvo problemas al contestar la encuesta. También se observa que dos encuestados emplearon todos los factores críticos de éxito propuestos por la encuesta.

4.3.2 Factor Crítico de Éxito con mayor importancia

Para analizar cuál es el CSF con mayor importancia en el éxito de una implementación, utilizamos las respuestas obtenidas a través de la herramienta de recolección de datos y se analiza por cada factor qué valor de importancia le fue asignado.

La siguiente tabla muestra un análisis de moda, o respuestas con mayor aparición dentro de las respuestas presentadas por cada encuestado. Para cada factor y para establecer diferencia con otros factores, contempla los valores máximos y mínimos otorgados por los encuestados.

CSF	MODA	MAX	MIN
CSF-3	5	5	5
CSF-10	5	5	4
CSF-4	5	5	4
CSF-11	5	5	3
CSF-12	5	5	3
CSF-16	5	5	1
CSF-20	5	5	1
CSF-1	5	5	0
CSF-18	4	5	4
CSF-7	4	5	4
CSF-6	4	5	3
CSF-9	4	5	3
CSF-17	4	5	2
CSF-2	4	5	0
CSF-5	4	4	0
CSF-14	3	5	2
CSF-15	3	5	2
CSF-19	3	5	2
CSF-8	3	4	0
CSF-13	0	3	0

Tabla 4-3: CSF con mayor importancia

Según esta tabla podemos ver que el Factor Crítico de Éxito al cuál se lo eligió más veces como de mayor importancia fue el CSF-3, este factor fue considerado por todos los encuestados como un factor crucial en el logro de los objetivos.

Los siguientes factores con mayor calificación y en orden de importancia según la encuesta fueron los factores: 10, 4, 11, 12, 16, 20 y 1. Estos factores fueron calificados como muy importantes e inclusive fueron calificados como cruciales para algunos encuestados.

Observando los factores elegidos como muy importantes, vemos que existe cuatro factores relacionados con la organización: apoyo ejecutivo, involucrar a los miembros de la organización como parte de la estrategia y la formación de

equipos interdisciplinarios, la capacitación y la administración del cambio dentro de la organización.

La otra parte se refiere a los procesos de negocio afectados por la estrategia, la mejora continua y finalmente la importancia de la integración tecnológica de la iniciativa.

4.3.3 Importancia por Fases de Implementación

Según el resumen de metodologías obtenidas y las fases de implementación, la importancia demostrada por los encuestados es la siguiente:

Fases	Moda	Max	Min
Planeamiento General (1-8)	5.00	5.00	2.33
Estrategia General (9-14)	5.00	4.83	1.50
Estrategia de TI (15, 16, 18)	4.00	4.17	3.33
Plan de Instalación (17, 19)	4.00	3.67	3.33
Mejora Continua (20)	5.00	3.67	3.67

Tabla 4-4: Comparación de Resultados por Fases

Podemos ver que la fase del Planteamiento General y la Estrategia General tienen como mayor número de ocurrencias el puntaje máximo, esto significa que los encuestados dieron la mayor importancia a los factores dentro de estas fases. La fase de Mejora Continua ocupa el segundo lugar en importancia, la diferencia es que la etapa referida a la contiene un mayor número de Factores Críticos.

4.3.4 Análisis de Resultados de las Preguntas Abiertas

Las preguntas abiertas dieron la oportunidad a los encuestados a ingresar sus propias respuestas y poder establecer criterios más personales acerca de su experiencia en la implementación de la estrategia.

Para realizar este análisis presentamos las respuestas una a una y la comparación de las respuestas correspondientes.

4.3.5 Preguntas Abiertas

En esta sección analizaremos las respuestas a las preguntas abiertas, en estas preguntas los encuestados pudieron escribir sus respuestas libremente.

Pregunta 21: Basado en la experiencia y aprendizaje logrado durante este proceso y si tuviera la posibilidad de iniciar nuevamente su estrategia de CRM ¿qué es lo que haría diferente? justifique brevemente.

Pregunta 21	Respuesta	Aspecto
Encuestado 2	El que la Organización tenga claro la estrategia y la alta dirección tenga la visión clara de CRM	Organización
Encuestado 3	La creación del equipo que se hace mención en la pregunta numero 1	Organización
Encuestado 1	Prepararme mas académicamente	Capacitación
	Consultar más empresas (Benchmarking)	Benchmarking
Encuestado 5	Buscaría implementar la filosofía de CRM antes que el sistema computacional de CRM	Adm. Del Cambio
Encuestado 5	El sistema es una muy buena herramienta, pero si logramos que la organización cambie sus estrategias antes de iniciar la implementación, todo será mas eficiente	Adm. Del Cambio
Encuestado 6	Hubiera tomado en cuenta más la parte de Administración del cambio para el recurso humano.	Adm. Del Cambio
Encuestado 4	(no contesto)	

Tabla 4-5: Resumen de respuestas de la pregunta 21

En las respuestas presentadas por los encuestados, 5 de ellos hicieron un mayor énfasis en aspectos de cultura organizacional y la administración del cambio.

Otras propuestas están orientadas en la búsqueda de mayor conocimiento de la estrategia y procesos de benchmarking.

Pregunta 22: Identifique cuáles son los logros que se hubieran alcanzado en caso de que todo hubiera salido como se planificó. Justifique brevemente.

Pregunta 22	Respuesta	Aspecto
Encuestado 4	Se hubiera evitado una cantidad considerable de "re-trabajo".	Uso de Recursos
Encuestado 5	Todos los logros se alcanzaron, pero implicó mayor esfuerzo	Uso de Recursos
Encuestado 6	Reducción de costos, Incremento en ventas a través del teléfono, Mejores estrategias en campañas telefónicas y por Internet	Uso de Recursos
Encuestado 3	Se tendría un producto mas robusto alcanzando todos los objetivos de cada usuario, si se tuviese un comité dentro de la organización.	Organización
Encuestado 2	Un muy buen conocimiento del cliente y por tal motivo un alto potencial de retención y de incremento en ventas.	Id. Del Cliente
Encuestado 1	Falta uso interno pero esto es porque como mexicanos nuestra cultura no es muy dada a "hablar con información" para tomar decisiones. las tomamos más por intuición.	Adm. Del Cambio

Tabla 4-6: Resumen de respuestas de la pregunta 22

Tres de los encuestados enfocaron sus respuestas a que se hubiera utilizado mejor los recursos asignados a la iniciativa, a pesar de que consideran haber tenido éxito en la implementación y que existen objetivos que no se alcanzaron.

Un encuestado indicó que la herramienta de CRM no es utilizada en su totalidad y sus ventajas no son bien aprovechadas. Este es un aspecto de Administración del Cambio, ya que existe temor al cambio y al uso de herramientas.

Pregunta 23: En caso de ser responsable de la implementación de un nuevo proyecto de CRM en la compañía, ¿cuáles son las acciones que tomaría primero?

Cuatro de los encuestados identificaron que la definición de los procesos podrían ser realizados en etapas mas tempranas de la implementación.

Tres encuestados hicieron énfasis en la colaboración de equipos o integración organizacional ya sea involucrando a miembros de diferentes departamentos, reuniendo a ejecutivos en equipos de alto nivel o alinear la visión de los departamentos.

Pregunta 23	Respuesta	Aspecto
Encuestado 4	medir el impacto de estos en la infraestructura tecnológica así como sus requerimientos	Tecnología
Encuestado 2	Identificación de Procesos.	Procesos
Encuestado 4	Definir los procesos que CRM afecte a la compañía	Procesos
Encuestado 5	Definición de las nuevas estrategias de la empresa hacia el cliente Análisis de necesidades (Procesos actuales y nuevos)	Procesos
Encuestado 6	Diseño de los procesos en el sistema CRM Implementación: Definir equipo de trabajo (nivel gerencial y directivo).	Procesos
Encuestado 6	Establecer procesos	Procesos
Encuestado 2	involucrar a mas miembros de la organización.	Organización
Encuestado 3	Formar un equipo de trabajo en donde estén involucradas diferentes áreas dentro de la organización, como son Operaciones, Comercial, investigación de mercados, publicidad, Capital Humano, TI.	Organización
Encuestado 4	realizar estos pasos siempre bajo una visión en común de las diferentes áreas de la compañía, es decir, que esperamos del proyecto.	Organización
Encuestado 2	objetivos y metas más claras y realistas.	Obj y Metas
Encuestado 6	Establecer objetivos y plan de trabajo (alcance) .	Obj y Metas
Encuestado 1	Entrenamiento, Conocer mas hoy en día hay bastante información publica en línea y casos de éxito.	Capacitación
Encuestado 5	Capacitación de la organización y principalmente de ventas y mercadotecnia en la filosofía de CRM.	Capacitación
Encuestado 2	administración del cambio en la organización	Adm. Cambio

Tabla 4-7: Resumen de respuestas de la pregunta 23

Un encuestado piensa que los programas de capacitación podrían tener un mayor énfasis.

Un encuestado presenta aspectos referidos a la administración del cambio, planificación del proyecto y la determinación de metas.

Dos encuestados hicieron énfasis en la definición de objetivos y metas.

Pregunta 24: En la primera sección se presentaron Factores Críticos de Éxito planteados por autores y expertos, ¿puede identificar algún factor extra que influyó en el éxito de su implementación?

Muchas de las sugerencias nuevas de Factores Críticos de Éxito ya fueron tomadas en cuenta en la encuesta cerrada, sin embargo los encuestados presentaron nuevas opciones.

Pregunta 24	Respuesta	Aspecto
Encuestado 3	adecuación de las herramientas a la organización	Tecnología
Encuestado 5	Lograr y mantener una integración completa con los sistemas ERP	Tecnología
Encuestado 6	Capacidad de almacenar información.	Tecnología
Encuestado 6	Manejo y administración de información.	Tecnología
Encuestado 2	La madurez de la empresa en los procesos de Ventas, Marketing y Servicio (procesos formales).	Procesos
Encuestado 5	Documentación de los procesos y asignación de responsables	Procesos
Encuestado 5	Definición de procesos completos involucrando a todas las áreas de la empresa.	Procesos
Encuestado 5	rediseño de los procesos de negocio impactados por el uso de la tecnología	Procesos
Encuestado 6	Capacidad de establecer y optimizar procesos.	Procesos
Encuestado 5	Contar con un plan de trabajo detallado, con responsables y fechas de realización .	Planificación
Encuestado 5	Participación de personal con experiencia operativa, visión y conocimiento de la empresa Participación del personal técnico que adquiera el conocimiento y asegure la funcionalidad futura de la aplicación .	Organización
Encuestado 1	Instituido por la Casa Matriz.	Nuevo
Encuestado 1	Hace falta buscar gente preparada que tenga experiencia en CRM	Nuevo
Encuestado 5	Amplia capacitación y soporte a los usuarios"	Capacitación
Encuestado 6	Capacitación. Capacidad de analizar la información.	Capacitación
Encuestado 1	El hecho que la alta gerencia compró la idea.	Apoyo Ejecutivo
Encuestado 5	Compromiso y participación de la alta dirección.	Apoyo Ejecutivo
Encuestado 2	el cambio organizacional para la utilización de herramientas automatizadas. para la administración del cliente.	Adm. Cambio
Encuestado 3	Uso de herramientas tecnológicas de soporte	Adm. Cambio
Encuestado 3	uso de herramientas de análisis de clientes	Adm. Cambio
Encuestado 4	Cambio de cultura de trabajo.	Adm. Cambio
Encuestado 5	Participación de un administrador del cambio (aspecto humano)	Adm. Cambio
Encuestado 6	Actitud de servicio y aprendizaje.	Adm. Cambio

Tabla 4-8: Resumen de respuestas de la pregunta 24

Como muestra la tabla 4-8, muchos de los factores presentados por los encuestados ya fueron establecidos por los CSF en la parte de la encuesta cerrada, sin embargo presentaron dos nuevos CSF por su experiencia, los cuales son:

- Que la iniciativa sea instituida por la casa matriz.
- Contar con gente más experimentada en CRM

4.4 Conclusiones

La información obtenida por parte de los encuestados fue muy importante, gracias a los resúmenes de las metodologías y los factores críticos de éxito se pudieron organizar y analizar la información dentro de un marco de trabajo uniforme en todo el trabajo de investigación.

Los procesos de implementación de la estrategia tuvieron diferentes enfoques, sin embargo se evidenció que existen líneas generales que determinan factores comunes para el éxito de la implementación.

El siguiente capítulo detalla las conclusiones generales del trabajo de investigación.

Capítulo 5. Conclusiones y Trabajos Futuros

Este capítulo presenta las conclusiones de este trabajo de investigación y propone trabajos futuros relacionados a la presente tesis. Las conclusiones alcanzadas en este trabajo son fruto de una investigación bajo una metodología establecida, basada en investigación bibliográfica y un trabajo de campo según el objetivo de la investigación.

5.1 Conclusiones

Durante el proceso de implementación de CRM existen factores críticos de éxito cuya consideración y realización son más importantes para alcanzar las expectativas creadas por la iniciativa dentro de la organización.

Lo más importante de una implementación de una estrategia de CRM no está en la herramienta tecnológica, ni en la creación de nuevos procesos centrados en el cliente, tampoco en la inversión de recursos, sobre todo económicos en la estrategia. Aquello que determinará el éxito de la implementación es la parte humana de la organización, que en base al liderazgo emprendido y el trabajo conjunto, la amplitud al cambio y el verdadero acogimiento de una nueva cultura de trabajo, es así que la iniciativa va a poder ser implementada y acercarse a sus objetivos. Según la investigación bibliográfica y los resultados de la investigación de campo, el factor humano de la organización se presenta en las diferentes etapas de la implementación y según se adopte la estrategia, ésta va a responder a las expectativas. Esto se evidencia en la gran cantidad de referencias sobre actividades, factores críticos de éxito y principalmente por los resultados de la encuesta realizada, que se refieren a la participación de los miembros de la organización, durante el proceso de implementación.

También es muy importante establecer de manera clara los objetivos de la implementación de la estrategia de CRM en la organización, lo cual va a definir cuál es el verdadero fin de la aplicación de la iniciativa. Estos objetivos deben ser disseminados y comprendidos de manera tan clara que toda la organización debe saber exactamente y en todo momento el porqué se está cambiando la forma de

trabajar, por qué los procesos deben ser rediseñados y por qué la organización en sí va comportarse de diferente manera. Estos objetivos deben ser fácilmente interpretados y además claramente establecidos con el fin de que en todo momento la organización entienda el por qué de todas estas acciones. A pesar de contar con una muestra de seis encuestados en el estudio de campo, todos los ellos contemplaron que el determinar los objetivos y metas de la implementación es el factor más importante de la implementación de la iniciativa de CRM, como el factor más importante para alcanzar el éxito.

Es muy relevante además, establecer que a través de los procesos internos de la organización, se va a determinar la forma en la que el nuevo enfoque (de una visión centrada en el cliente) será establecido en la organización. Adaptar el funcionamiento organizacional a través de los nuevos procesos que pretenden crear valor para los clientes e identificar cuáles son las actividades que diferencian a la organización, va a permitir que los nuevos clientes prefieran a la empresa, se desarrollen en ella y definitivamente no la cambien en un futuro. Según la investigación de campo, que este factor crítico de éxito fue identificado como muy importante para lograr el éxito de la implementación, además la mitad de los encuestados sugieren que empezaría con la identificación y ajuste a los procesos de CRM.

Las tecnologías de información se constituyen en el conjunto de herramientas que permiten a la organización responder de manera efectiva a los retos de los mercados actuales. La correcta administración y aplicación de las soluciones de tecnológicas permite que la nueva visión de la organización esté presente en todos los empleados de la empresa en todo momento, que los procesos sean ejecutados utilizando la mayor información y que se logre una mejor visión acerca de nuestros clientes. Según el trabajo de campo la integración tecnológica en la organización fue catalogada como muy importante, al obtener una alta calificación de importancia.

Ahora bien, estos factores están presentes a través de todas las actividades y etapas de los procesos de implementación, la aplicación de estas actividades y la planificación clara y concisa permitirá conocer el estado actual de la implementación, lo cuál permite establecer escenarios y definir los pasos para completar la implementación, así mismo permitirá controlar de manera clara la implementación de la estrategia. Los encuestados durante el trabajo de campo han indicado que es muy importante contar con una planificación para la implementación de la estrategia.

Entonces, los factores críticos de éxito para una implementación de la estrategia de CRM en una organización son: El factor humano, la definición de los procesos que involucra la estrategia de CRM, las Tecnologías de Información como un habilitador del flujo de información interna en la organización y la planificación de las etapas de implementación, son elementos que junto al trabajo que conlleva el establecimiento de una estrategia de esta magnitud pueden

acercar a la iniciativa al logro de sus objetivos y consiguientemente el cumplimiento de sus expectativas. Estos factores pueden ser generales para diferentes proyectos, especialmente en el área de tecnología y administración, sin embargo, no son siempre tomados en cuenta debido a la naturaleza del proyecto, la organización y otros aspectos que influyen en los procesos de implementación.

A través de la investigación de campo se evidenció que los factores críticos de éxito planteados en base a estudios realizados por empresas fuera de México, son similares a los que se contemplan en las empresas en el Noreste de México, sin embargo se toma muy en cuenta factores nuevos como la decisión de la matriz ubicada fuera del país como un factor importante en el éxito de la iniciativa y por otro lado, el uso de gente experimentada en CRM para la implementación de la estrategia.

5.2 Aporte del Estudio

Al inicio de la investigación se evidenció que no existen estudios formales sobre implementaciones de CRM en el Noreste de México. Este estudio aporta una visión inicial estratégica sobre las iniciativas de implementación de CRM en el Noreste de México, que puede contribuir a guiar la implementación futura de CRM.

También, un aporte de esta investigación es el resumen de la metodología y los factores críticos de éxito planteados por diferentes autores y consultores especializados en el tema central de la tesis. Este aporte puede ser usado como una referencia para iniciar un proceso de implementación.

Las conclusiones del trabajo fueron obtenidas a través de casos de éxito en la implementación de CRM, la experiencia lograda en estos casos fundamentada por la investigación bibliográfica permite tener un paso inicial para la implementación de la estrategia más claro.

5.3 Limitaciones del Estudio

El presente estudio de tesis presenta limitaciones debido al tipo de estudio y la muestra obtenida, estas condiciones no permiten establecer una generalización y no representan una respuesta definitiva ante las preguntas planteadas al inicio de la investigación, sin embargo, gracias a la información obtenida y la metodología utilizada es que las conclusiones de la tesis son una visión inicial acerca de los factores críticos de éxito en la implementación de CRM en empresas del Noreste de México.

Las limitaciones son las siguientes:

Tamaño de muestra no representativa: El número de encuestados (6), no constituye una muestra firme a partir de la cuál se pueda inferir conclusiones estadísticas válidas. Sin embargo el análisis utilizado sobre la frecuencia de respuestas permite inferir una tendencia en las respuestas y encontrar similitud entre las consideraciones expresadas por los encuestados.

Aplicación del Instrumento de Recolección de Datos: Establecer niveles de importancia entre los factores críticos ya propuestos, por parte de quienes implementaron la estrategia podría perder objetividad en el estudio, se descubrió durante el proceso de investigación que puede ser necesario otorgar niveles de importancia entre los factores críticos y así establecer un orden de ponderación de la lista de factores críticos, sin embargo a partir de este estudio ya se cuenta con una visión de FCE y su importancia durante el proceso de implementación de CRM.

5.4 Trabajos Futuros

La iniciativa de CRM dentro de la organización trae consigo muchas implicaciones, durante este proceso de investigación se encontró como área de oportunidad de estudio cuáles son los lineamientos de métricas más utilizados, mediante los cuales la estrategia puede ser monitoreada y controlada para establecer el éxito de la iniciativa.

Por otro lado, se ha evidenciado que la influencia de la cultura organizacional es muy alta sobre el éxito de la estrategia de la administración de las relaciones con los clientes, considero un área de oportunidad estudiar la influencia del cambio cultural sobre el éxito de la estrategia.

También es muy importante encontrar una relación entre los factores críticos de éxito y las características esenciales de cada proyecto de implementación, es muy importante estudiar los CSF encontrados sobre los casos de implementación. Este estudio podría contemplar la ponderación de la importancia de los CSF para alcanzar el éxito de la estrategia.

Finalmente, se recomienda realizar estudios similares en otros ambientes o en industrias específicas, donde se pueda notar la diferencia esencial de los factores más influyentes en la implementación de la estrategia, además de incluir casos de fracaso en la investigación.

Referencia Bibliográfica

- Almquist, Erick (2001).** "Boost Your Marketing ROI With Experimental Design", Harvard Business Review, HBR#RO109K
- Andrade Juan, (1996).** "Guía Para la Realización de Proyectos de Investigación", Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, p. 39.
- Anónimo, (2000).** "Add It Up Peppers and Rogers Group's CRM Census 2000 shows marketers are counting on customer", 1to1 Magazine, Issue:September 2000, Marketing 1 to 1 Inc.
- Bearden Bill, Ingram Tom, LaForge Buddy, (1995).** "Marketing: Principios y Perspectivas", Irwin, p. 9.
- Berger Nasr, (1998).** "Customer Lifetime Value: Marketing Models and Applications", Journal of Interactive Marketing, Vol. 12, Nbr. 1.
- Berry Thomas (1991).** "Managing The Total Quality Transformation", McGraw Hill Inc., 1991, p. 113.
- Blattberg Robert, Deighton John, (1996).** "Manage Marketing by The Customer Equity Test, Harvard Business Review, HBR#96402.
- Blattberg Deighton, (1996).** "Manage Marketing by Customer Equity", Harvard Business Review, HBR#95606.
- Briggs Bill, (2001).** "CASE STUDY: An Indiana hospital's marketing and I.T. departments join forces to measure-and grow-the organization's customer base", Managing relationships - Health Data Management, New York 2001.
- Brown Stanley, (2001).** "Administración de las relaciones de los Clientes", Oxford University Press, Oxford University Pres 1ra edición.
- Chakrapani C, (1998).** "How to Measure Service Quality & Customer Satisfaction: The informal field guide for tools and techniques", American Marketing Association, Chicago 1998, 1st Edition, cp. 20.
- Curry Jay, (2002).** "Keys to CRM Success for Small- and Medium-Size Enterprises, CRMGuru.com, Disponible en: <http://crm guru.com>.
- Dyché Hill, (2002).** "The CRM Hand Book, Addison-Wesley", 1ra Ed., pg. 4.
- Eisenfeld Beth, (2002).** "Award Winners Demonstrate Excellence in CRM", Gartner Research, AV-18-8765.
- FINEOS, (2002).** "10 Steps to CRM Success", FIENOS, Disponible en: http://www.fineos.com/documentation/knowledgebase/10_CRM_success.htm
- Gerson Richard (2001),** "Marketing strategies for small businesses", Oxford University Press, Oxford University Pres 1ra edición.
- Harvard Business Review, (2000).** "A Crash Course in Customer Relationship Management", Harvard Business Review, HBR#0003B
- Hawkes Richard, (2000).** "The Heart of the Challenge of Customer Lifetime Value", CRM Forum Resources, <http://www.crm-forum.com>.
- InfoselNews, (2003).** "e-business Representaran 27% De Presupuesto Tecnologia 2003".
- Jones Thomas, Sasser Earl, (1995).** "Why Satisfied Customers Defect", Harvard Business Review, HBR#95606.
- Kirkby Jenifer, (2002).** "What Is a Customer Relationship Management Strategy?", Gartner,
- Ling Raymond, (2001).** "Customer relationship management: An analysis framework and implementation strategies", The Journal of Computer Information Systems, Stillwater, Spring 2001.

Mankof Steve, (2001). "Ten Critical Success Factors For CRM: Lessons Learned From Successful Implementations", Sibel Systems Inc., Disponible en: www.sibel.com.

Maruca Regina, (2000). "Mapping the World of Customer Satisfaction", Harvard Business Review, HBR#F00306.

Meta Group, (2001). "Integration: Critical Issues for Implementation of CRM Solutions", Oracle Inc., Disponible en <http://www.oracle.com/applications/customermgmt/metacrmwp.pdf>.

Millar Alex, (1998). "Strategic Management", Irwin/McGraw Hill, 3ra Edición

Münch Lourdes, Ángeles Ernesto, (1988). "Métodos y técnicas de Investigación para administración e Ingeniería", 1988, Editorial Trillas, p. 14.

Peppers Don, Rogers Martha, Dorf Bob, (1999), "Is your Company Ready For One to One MKT?", Harvard Business Review, HBR#99107.

Peppers Don, Rogers Martha, (1993). "The One to One Future: Building Relationships One Customer at a Time", Doubleday - New York, Cap 2,3,4,6.

Pine Joseph, Peppers Don, Rogers Martha, (1995). "Do You Want to Keep Your Customers for Ever?", Harvard Business Review, HBR#95209.

Real Soft Inc, (2001). "RSI: CRM Strategy and Methodology", Real Soft Inc., Disponible en: <http://www.realsoftinc.com/whitepapers.htm>

Reichheld Frederick, Teal Thomas, (1996). "The loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, profits and Lasting Value", Harvard Business School Press 1996

Rigby Darrel, Reichheld Frederick, (2002). "Avoid the Four Perils of CRM", Harvard Business Review, HBR#RO202J.

Seybold Patricia (2001). "Get Inside the lives of Your Customers", Harvard Business Review, HBR#R0105E.

Simmon Alan, Shaffer Steven (2001). "Data Warehousing and Business Intelligence for e-Commerce", Morgan Kaufman, 2001, p 15.

Stevens Ruth, (2001). "Analyzing the Recipe for Success", 1to1 Magazine, Issue: November-December 2001, Marketing 1 to 1 Inc.

The Catalyst Fundation, (2001). "The Catalyst CRM Methodology: An Overview", ECCS- The European CRM Portal, Disponible en: <http://www.eccs.uk.com>

Wirenga Brenda, Van Brugen Gerrit, (2000), "Marketing Management Support Systems", ISQM: International Series in Quantitative Marketing, p45.

experiencia.

Para mayor control, requiero que ingrese al menos su nombre y si no desea explicitar el nombre de su empresa podría ingresar su mail personal o finalmente dejarlo en blanco.

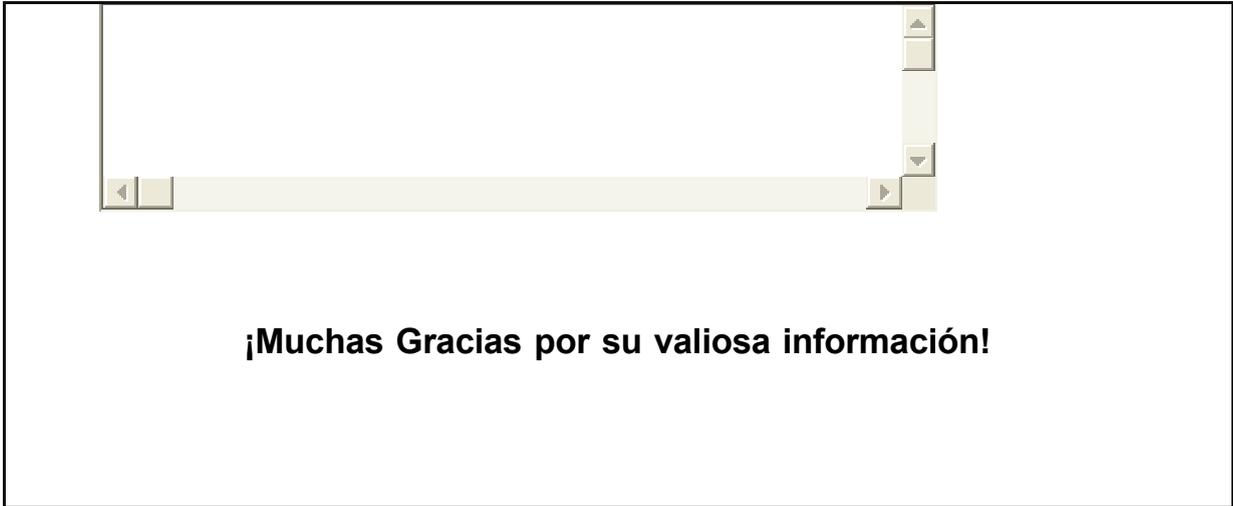
Inicio de la Encuesta

Su Nombre:

Su e-mail:

1. Crear un equipo de Negocios, TI y otros, que permita alinear las operaciones de diferentes departamentos. <input type="text" value="Impacto"/>	2. Desarrollar un plan que defina la estrategia de administración de esfuerzos, recursos y alianzas estratégicas. <input type="text" value="Impacto"/>
3.- Identificar cuáles son los objetivos que se desean lograr con la iniciativa de CRM mediante el planteamiento de metas realistas que puedan ser medidas. <input type="text" value="Impacto"/>	4.- Obtener el apoyo de los ejecutivos para la implementación de la iniciativa. <input type="text" value="Impacto"/>
5.- Establecer el impacto de iniciativa y las medidas de la iniciativa en la organización. <input type="text" value="Impacto"/>	6.- Definir la arquitectura de desarrollo de CRM, en la cuál la iniciativa se va a desarrollar. <input type="text" value="Impacto"/>
7.- Establecer cuáles son los procesos de negocio que serán afectados por CRM <input type="text" value="Impacto"/>	8.- Fundamentar la estrategia a través de medidas de justificación apropiadas. <input type="text" value="Impacto"/>
9.- Crear una visión simple del cliente que permita conocer completamente su perfil frente a la empresa. <input type="text" value="Impacto"/>	10.- Involucrar a los miembros de la organización durante todas las etapas, especialmente en el diseño de la aplicación y la colaboración interdisciplinaria. <input type="text" value="Impacto"/>
11.- Administración del cambio a través del desarrollo personal y la asimilación de CRM en la organización. <input type="text" value="Impacto"/>	12.- Desarrollar un amplio plan de capacitación para los empleados de la organización. <input type="text" value="Impacto"/>
13.- Minimizar la personalización de la solución y evaluación de la solución/proveedor. <input type="text" value="Impacto"/>	14.- Coordinación con otras iniciativas de la empresa. <input type="text" value="Impacto"/>
15.- Identificar y priorizar los aspectos y requerimientos de TI dentro de la organización. <input type="text" value="Impacto"/>	16.- Efectuar los procesos de diseño, construcción y configuración del sistema <input type="text" value="Impacto"/>

	desde el punto de vista de TI (Aplicaciones, Arquitectura, Infraestructura, interfaces, conversiones y transferencia de datos).
17.- Controlar el procesos de implementación mediante la planeación y administración del proyecto de implementación.	18.- Establecer la integración tecnológica.
<input data-bbox="576 528 820 568" type="text" value="Impacto"/>	<input data-bbox="1190 528 1436 568" type="text" value="Impacto"/>
19.- Controlar el proceso de implementación a través de pequeños éxitos.	20.- Establecer procesos de mejora continua: Medir, Controlar y Seguir.
<input data-bbox="576 656 820 696" type="text" value="Impacto"/>	<input data-bbox="1190 656 1436 696" type="text" value="Impacto"/>
21.- Basado en la experiencia y aprendizaje logrado durante este proceso y si tuviera la posibilidad de iniciar nuevamente su estrategia de CRM ¿qué es lo que haría diferente? justifique brevemente.	
	
22.- Identifique cuáles son los logros que se hubieran alcanzado en caso de que todo hubiera salido como se planificó. Justifique brevemente.	
	
23.- En caso de ser responsable de la implementación de un nuevo proyecto de CRM en la compañía, ¿cuáles son las acciones que tomaría primero?	
	
24.- En la primera sección se presentaron Factores Críticos de Éxito planteados por autores y expertos, ¿puede identificar algún factor extra que influyó en el éxito de su implementación?	



¡Muchas Gracias por su valiosa información!

Enviar Borrar todo