

**UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE ADMINISTRACIÓN**

**TRABAJO MONOGRÁFICO PARA OBTENER EL TÍTULO DE
CONTADOR PÚBLICO**

METODOLOGÍA PARA LA EVALUACIÓN DE SOFTWARE CRM

AUTORES:

**STEFANÍA OLGUÍN
FIORELLA PARRILLA
BETTINA SARACHO**

**TUTOR: PROF. GABRIEL BUDIÑO
COORDINADOR: PROF. ROBERTO DE LUCA**

**Montevideo
URUGUAY
2011**

PÁGINA DE APROBACIÓN

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE ADMINISTRACIÓN.

El tribunal docente integrado por los abajo firmantes aprueba la Monografía:

Título: Metodología para la evaluación de software CRM.

Autor/s: Stefanía Olguín, Fiorella Parrilla, Bettina Saracho.

Tutor: Prof. Gabriel Budiño.

Carrera: Contador Público.

Cátedra: Teoría Contable Superior.

Puntaje:.....

Tribunal:

Profesor (Nombre y firma)

Profesor (Nombre y firma)

Profesor (Nombre y firma)

Fecha:

AGRADECIMIENTOS

Deseamos agradecer profundamente a todos aquellos que de una manera u otra se han visto involucrados en el desarrollo de esta monografía, la cual es el resultado de varios meses de trabajo y estudio y configura además el broche de nuestra experiencia universitaria.

Nuestro reconocimiento a la Universidad de la República, por darnos la posibilidad de desarrollar gratuitamente una carrera que nos ha significado tanto un crecimiento profesional como personal.

Sin lugar a dudas, un muy sincero agradecimiento a nuestro coordinador de tesis, el Prof. Roberto De Luca y a nuestro tutor, el Prof. Gabriel Budiño, por su entera disposición, sus valiosas sugerencias y acertados aportes durante el desarrollo de este trabajo.

Por último, aunque no menos importante, le agradecemos a nuestras familias y amigos por su constante apoyo, estímulo y por enseñarnos que la perseverancia y el esfuerzo son el camino para lograr los objetivos planteados.

ÍNDICE

CAPÍTULO 1.....	1
INTRODUCCIÓN	1
CRM: <i>CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT</i>	2
DEFINICIÓN DE SOFTWARE CRM.....	5
Beneficios de la implantación de Sistemas CRM	6
Evolución del Software CRM.....	7
HERRAMIENTAS DEL SOFTWARE CRM.....	12
Control de acceso a la información.....	12
Gestión del historial de contactos	12
Calendario de contactos	13
Alertas	13
Trabajo de grupo	13
Gestión de incidentes	14
Administrar historial de compras de clientes.....	15
Acceso a través de la <i>web</i>	15
Integración con correo electrónico propio de la empresa y con herramientas <i>web</i> de uso diario.....	16
Gestión de campañas de marketing.....	17
Informar sobre situación crediticia de clientes.....	17
Integración con portal <i>web</i>	18
Envío de <i>e-mails</i> masivos a los cliente	20
Evaluación de la satisfacción de los clientes.....	20
Generación de plantillas.....	21
<i>Workflow</i>	21
Automatización de reportes.....	23
<i>Forecasting</i>	23
Instrumento para la segmentación.....	24
Integración con otros sistemas	25

Integración con centrales telefónicas	25
Acceso a través de dispositivos móviles	26
<i>Business intelligence</i>	26
Disponibilidad <i>offline</i> y sincronización	29
Integración con redes sociales.....	29
CAPÍTULO 2.....	33
TRABAJO DE CAMPO	33
Introducción	33
Empresa “ejemplo”	33
Selección de herramientas.....	40
Aspectos generales del relevamiento de la oferta	41
CAPÍTULO 3.....	48
RELEVAMIENTO DE LA OFERTA	48
ANÁLISIS DEL MERCADO	54
Comparativo de soluciones	56
CAPÍTULO 4.....	68
METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN DE SOFTWARE CRM.....	68
CAPÍTULO 5.....	72
CONCLUSIONES	72
BIBLIOGRAFÍA.....	74
REFERENCIA SOFTWARE CRM.....	79
ANEXOS	80
ANEXO 1	80
ANEXO 2.....	130

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

Anteriormente las empresas establecían sus comunicaciones con los clientes de manera unidireccional, enfocando sus estrategias principalmente en reducir costos.

Con el correr del tiempo, a raíz de la creciente globalización y fuerte competencia, llega un momento en que la estrategia de liderazgo en costos ya no es suficiente, haciendo necesario un replanteo de la misma, focalizándola en el último eslabón de la cadena de valor: el cliente.

Para ello será necesario establecer un proceso de comunicación formal y estandarizado, que genere el contacto en ambos sentidos (empresa-cliente y cliente-empresa), proporcionando el *feedback* necesario para que la empresa conozca los gustos, opiniones y preferencias de los clientes. Con esto nos referimos específicamente a lo que se conoce como marketing uno a uno.

En este contexto, las empresas deberán elaborar e implementar estrategias estableciendo planes y acciones que tengan como objetivo principal una excelente gestión del relacionamiento con los clientes, logrando identificar, atraer e incrementar la lealtad de los mismos.

Para lograr lo anterior será necesario aplicar un tipo de marketing que busque generar relaciones rentables con sus clientes, en base al estudio del comportamiento de los mismos. Se trata entonces del marketing relacional, el cual en función de la información recabada, busca estrategias y acciones que favorezcan la interacción con los clientes.

Uno de los principales beneficios que obtiene la empresa que utiliza el marketing relacional, es diferenciarse de la competencia a través de la satisfacción de los propios clientes, además de detectar clientes no satisfechos con el propósito de recuperarlos, así como lograr la mejora continua y optimizar la cartera de clientes de la empresa. De esta manera, se obtiene un crecimiento integral de toda la empresa de cara al cliente, ofreciendo la mayor satisfacción y consiguiendo una nueva forma de fidelizarlo.

La forma mediante la cual el marketing relacional obtiene la información necesaria para poder desarrollar una estrategia focalizada en el cliente, es a través de la aplicación de herramientas que proporciona el CRM (*Customer Relationship Management*).

El éxito de esta estrategia estará supeditado a un cambio radical en toda la organización, enfocando la atención hacia el cliente, de manera de ofrecer productos cada vez más personalizados que posicionen a la empresa en un lugar superior al de la competencia.

El cliente será quien en definitiva decida adquirir o no los productos o servicios que ofrece una determinada empresa, por lo tanto el éxito, entendiendo por tal la rentabilidad, sustentabilidad y responsabilidad social, se deberá perseguir en el excelente manejo de la relación con éste.

Para lograr lo anterior será fundamental conocer a fondo a nuestros clientes, será necesario recabar una serie de datos como: datos personales, productos o servicios contratados, características de los mismos, volúmenes de ventas, frecuencia de compra, canales o medios de contacto con la empresa, acciones comerciales ya realizadas y sus respuestas ante cada una de ellas, grado de fidelización, gustos o preferencias, saber qué productos lo satisface, escuchar sus quejas y reclamos, atender sus sugerencias, anticipando necesidades y procurando generar una relación sostenida en el largo plazo.

En definitiva, tratar de extraer toda la información útil que éste nos proporciona en cada interacción o contacto que establece con la empresa, de modo de poder realizar ofertas más personalizadas para cada cliente que permita aumentar su lealtad hacia la misma.

Los beneficios que proporcionan las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, hacen posible que las empresas puedan establecer relaciones personalizadas de forma masiva, permanentes y distantes geográficamente, ya que permiten hacer uso de la información en tiempo real, al mismo tiempo que proporcionan numerosas herramientas que colaboran para el logro de una atención óptima hacia el cliente.

CRM: *CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT*

La definición de CRM engloba dos conceptos, hace referencia tanto a la estrategia de negocio focalizada hacia el cliente, como a todas las aplicaciones informáticas necesarias para gestionar la relación, procesar, analizar y exponer la información, permitiendo medir y retroalimentar la estrategia de negocio desarrollada.

Para este trabajo de investigación monográfica nos centraremos en el aspecto tecnológico del CRM, más precisamente en el estudio de las herramientas fundamentales que debe tener un software CRM a ser implementado por una empresa PYME en Uruguay, ya que éstas son la gran mayoría en nuestro país.

Es importante destacar que debido a que este tipo de empresas cuentan con menores recursos, refiriéndonos tanto a capital monetario, tecnológico como humano, se incrementa la dificultad para contar con un asesoramiento adecuado a la hora de seleccionar un software de este tipo. Al mismo tiempo son concientes de la importancia y los beneficios que la tecnología puede aportarles para poder diferenciarse del resto de los competidores, permitiendo que sus ofertas lleguen a lugares distantes geográficamente, de manera que sea posible para éstas competir en mercados globales. Por ello es que pretendemos en este trabajo proporcionar una aproximación o guía para que estas empresas tengan un punto de partida a la hora de evaluar las distintas ofertas existentes en el mercado.

En capítulos posteriores, realizaremos un relevamiento de los productos ofrecidos actualmente en el mercado uruguayo, de modo de conocer la oferta existente en nuestro país y las ventajas que proporciona cada producto que integra el mercado. Una vez listadas y detalladas las herramientas, y conociendo la oferta de esta clase de software en Uruguay, estaremos en condiciones de avanzar hacia el objetivo adicional de este trabajo que consiste en desarrollar una metodología para evaluar las herramientas que proporcionan los software de CRM disponibles en el mercado uruguayo, de forma que sirva de guía para este tipo de empresas a la hora de adquirir un software de este tipo.

No se abordarán aquí elementos – sin dudas fundamentales – como definición de la estrategia de relacionamiento, rediseño de procesos focalizados en clientes y gestión de recursos humanos alineados con este fin.

Previo a introducimos de lleno en el tema del software CRM, debemos tener claro que el CRM se trata de una estrategia en la cual la organización centra sus esfuerzos principalmente en el conocimiento de sus clientes, detectando sus necesidades, buscando aumentar su grado de satisfacción, su fidelidad e incrementando la rentabilidad o beneficios que proporciona cada uno ellos a la empresa, mediante el análisis de la información extraída desde los diferentes canales o medios de comunicación.

Establecer relaciones por separado con cada cliente, brindarles un tratamiento individual, hacerlos participar en la relación comercial, acortar el tiempo dedicado al marketing directo y acelerar los tiempos de comprensión de conductas e intereses, son algunas de las claves para implementar una efectiva estrategia CRM que le permitirá a la compañía atraer, retener y profundizar las relaciones con sus clientes, según el nivel de rentabilidad de cada uno de ellos.

Es fundamental comprender que no todos los clientes son igual de importantes para la empresa, por lo tanto el cambio en la cultura corporativa deberá incluir una filosofía de negocio que, además de centrarse en el cliente, busque integrar sus actividades con las necesidades de éstos. Es decir, la empresa debe apuntar a adquirir y retener a los clientes más rentables, profundizar la relación con aquellos a los que se puede explotar en términos de rentabilidad, y dejar ir a los que no lo

son, salvo excepciones como aquellos clientes que otorgan determinada imagen y prestigio institucional, así como también aquellos que la empresa retiene para cumplir con los patrones de la responsabilidad social empresarial.

Esta estrategia de negocio deberá comenzar con cambios a lo largo de toda la organización, influyendo tanto en los procesos internos como en la infraestructura personal, tecnológica y cultural de la compañía, de manera que la atención esté focalizada en el cliente en cada área de la empresa.

Como demuestra la Figura 1.1, una vez implementada la estrategia en todos los departamentos y en todas las personas que integran la organización, recién en esta instancia, es donde el uso de la tecnología de la información juega un papel importante y brinda la mayor utilidad.

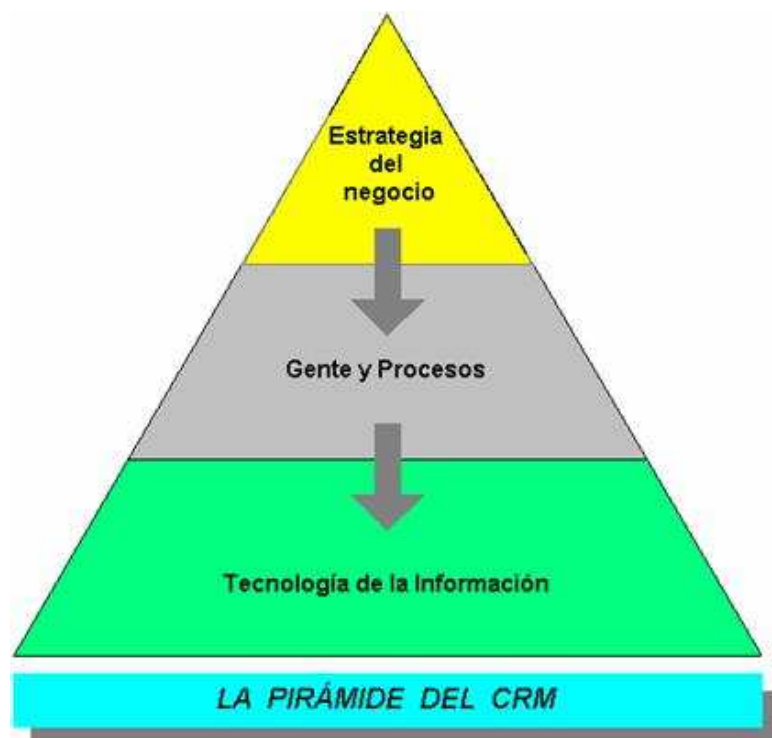


Figura 1.1: Pirámide del CRM (Herrera, 2005a).

Las empresas reciben información por parte de los clientes desde diversos canales como internet, correo electrónico, *call centers*, puntos de ventas, y deberá ser capaz de utilizar el conocimiento generado a partir de esos datos para optimizar la gestión del relacionamiento con aquellos.

Asimismo, se deberá proporcionar a cada departamento de la empresa la información necesaria para poder atender de la mejor manera las necesidades o inquietudes de los mismos.

Es en este punto donde las nuevas tecnologías brindan su mayor utilidad; un software CRM por sí sólo no será causal del éxito de esta estrategia, sino que la aplicación de aquel bajo los cimientos de una estrategia correctamente implementada será lo que en definitiva proporcione los mayores beneficios a la empresa.

DEFINICIÓN DE SOFTWARE CRM

Dado que este trabajo monográfico centra su análisis en las herramientas tecnológicas que apoyan una estrategia de CRM, comenzamos definiendo software CRM¹ como el conjunto de aplicaciones informáticas que tratan de vincular los datos de clientes, las ventas y en general todo lo relacionado con la actividad comercial, de marketing y de servicios de las empresas, a fin de explotarlos de cara a una mejor gestión de los procesos de negocio a partir de la información que surge de las actividades de relacionamiento con los clientes.

Las herramientas de software CRM son básicamente la respuesta de la tecnología a la creciente necesidad de las empresas de fortalecer las relaciones con sus clientes.

Los sistemas o software CRM brindan numerosas herramientas, que le permiten a la empresa gestionar eficientemente la información necesaria para poder optimizar la relación con sus clientes.

En capítulos posteriores de este trabajo se detallarán las herramientas más importantes de estos sistemas, pero a modo de proporcionar una primera aproximación de las mismas las resumimos en los siguientes grupos²:

- ♦ **Herramientas de Marketing:** para realizar prospecciones del mercado y adquirir nuevos clientes gracias a la abundancia de datos y a la gestión de campañas, enfatizando las relaciones duraderas con el cliente en lugar de la venta rápida.

- ♦ **Herramientas de Ventas:** Para cerrar negocios con procesos eficientes utilizando generadores de propuestas, seguimiento de oportunidades, configuradores de oferta de productos o servicios, herramientas de gestión del conocimiento, agendas de contactos y ayudas para hacer previsiones de ventas.

¹Viajoven.com (2011); “CRM”

²Sistemas CRM (2011); “Sistemas CRM en español. La estrategia CRM explicada”.

- ♦ **Herramientas de comercio electrónico:** Para lograr un proceso de venta sencillo, rápido, eficaz y con el menor costo para la empresa a partir de la información del cliente y no sólo centrada en los productos.
- ♦ **Herramientas de Servicio:** Para gestionar el servicio post-venta y la atención al cliente con aplicaciones de *call center* u opciones de auto-servicio en una página *web* u otros canales de contacto.

Beneficios de la implantación de Sistemas CRM

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

- Vista única de los datos del cliente.
- Información disponible en tiempo real, inmediatamente.
- Mejor conocimiento y entendimiento de los clientes.
- Retención de conocimiento.
- Reducción de pérdidas de clientes potenciales.
- Estandarizado, un esfuerzo de mejor práctica de negocio.
- Automatización de tiempo consumiendo tareas.
- Información competitiva y del producto a la mano.

Mediante la implementación de herramientas de software CRM, es posible hacer frente a diversos retos que deben afrontar las empresas para lograr competitividad en sus operaciones, tales como revertir las ganancias planas o descendentes, reducir el margen de costos, y evitar la pérdida de ganancias por clientes perdidos.

Debido a la implementación de software CRM, una compañía logra no sólo captar nuevos clientes, sino también concretar la retención y lealtad de los mismos.

Por otra parte, el software CRM permite establecer una estrategia de marketing más efectiva, planificar con mayor certeza la introducción en el mercado de nuevos productos, desarrollar oportunidades inteligentes de tipo *cross selling*, y reducir notablemente los costos de las operaciones.

Una de las grandes ventajas de la implementación del software CRM reside en que la empresa es capaz de anticiparse a los deseos y requerimientos de sus clientes, brindando herramientas que permiten dar respuestas inmediatas a la problemática de la comunicación permanente con los mismos, permitiendo desarrollar una interacción que reporta beneficios verdaderos para la compañía. Esta ventaja es fundamental, ya que en los últimos años las empresas han adoptado variados sistemas de comunicación con los clientes que van desde de *call centers*, *e-mail*, *e-commerce*, entre otros.

Esta evolución en las comunicaciones ha derivado en nuevas tendencias de CRM, como lo es el CRM social, abriendo un canal más de interactividad con los clientes.

Se ha pasado de gestionar datos a gestionar conversaciones. A través del CRM social se toma conciencia de que la interacción ya no ocurre sólo entre la empresa y los clientes, sino también entre los mismos clientes que opinan, recomiendan, sugieren o manifiestan desconformidades.



Figura 1.2: Social CRM (Barra 2010)

El análisis de los perfiles sociales de los clientes que optan por un producto u otro, así como qué perfiles son los que finalmente derivan en una transacción, es una fuente sumamente importante de información para el desarrollo de una óptima estrategia de marketing. Es por ello, que cada vez más existe un mayor número soluciones CRM que permiten la integración de éste con redes sociales como *Facebook* o *Twitter* entre otros.

En definitiva (Parnet, 2011), mediante la implementación de un software CRM que potencie y efectivice la aplicación de la estrategia enfocada en el cliente, la organización puede lograr incrementar sus ventas, y por ende sus ganancias reales y márgenes, aumentar considerablemente la satisfacción de los clientes y reducir de manera notable los costos de ventas y del ámbito de la mercadotecnia.

Evolución del Software CRM

Como consecuencia de la necesidad de contar con herramientas que permitan evolucionar a la par de los requerimientos del mercado, es que las soluciones CRM han sido objeto de permanentes cambios. Esto no solo por la concepción de nuevos conceptos en lo que refiere a relación con los clientes sino también por la evolución de las plataformas tecnológicas que permiten darle un soporte adecuado a las nuevas prácticas.

Considerando a las herramientas CRM como un conjunto integrado de procedimientos, tecnologías y recursos humanos que permiten optimizar la relación de una organización con sus clientes, es que se pueden distinguir tres grandes tipos de soluciones CRM, los cuales además se identifican con tres etapas distintas en la evolución de este tipo de aplicaciones.

Los tres tipos de soluciones CRM son:

CRM Operativo

Se considera el corazón del CRM.

Permite integrar la operación del *front office* que son aquellos que están en contacto directo con el cliente, con el *back office* que son las áreas de soporte de la empresa. Por lo tanto, se refiere a las áreas de las soluciones CRM que tienen un contacto directo u operacional con el cliente.

Incluye todas las herramientas que automatizan o facilitan las tareas diarias de ventas, marketing y servicio al cliente, asegurando el flujo de información entre ellas y con las áreas de soporte de logística y financieras.

Permite también gestionar la relación con el cliente de forma integrada independientemente del canal que se utilice: telefonía, *web*, *e-mail*, etc.

El CRM operacional es interno a la empresa, apunta a la mejora de los procesos como consecuencia de la integración de los distintos sectores de una organización en un único proceso horizontal, a la automatización de tareas, a no duplicar registraciones y a compartir información. La mejora en la relación con los clientes se da de forma indirecta a raíz de la mejora en los procesos.

CRM Colaborativo

Es el componente que articula la asociación a largo plazo con el cliente.

Permite dar una visión corporativa única a los clientes mediante la posibilidad de acceso de los distintos canales a las bases de datos corporativos.

La multiplicidad de canales que disponen los clientes va desde la tradicional comunicación telefónica al *call center* así como a la autogestión a través de un portal *web*. De esta manera los clientes podrán a través de estos medios realizar un pedido, consultar el estado de una orden, recibir mensajes personalizados o comunicaciones uno a uno sobre precios, entregas, ofertas y toda información que contenga valor añadido.

Ventajas del componente colaborativo del CRM:

- Independencia de los integrantes de la organización: evita el conflicto que puede ocasionar la ausencia temporal o definitiva de alguno de los vendedores, al quedar almacenados los datos de los clientes y de las interacciones con los mismos.
- Aumenta la confianza del cliente: poder brindarle una solución o atención a su medida permite generar una confianza tal que se convierte en un factor clave a la hora de concretar una venta, cimentar una sólida relación y continuar extrayendo valor de ésta en el futuro.
- Realizar el seguimiento de la relación con el cliente a lo largo del tiempo.

- Asignación de registros: herramienta importante de colaboración que permite asignar reuniones, llamados, cuentas, contactos a equipos de ventas.

CRM Analítico

Se refiere al componente de las soluciones CRM que se dedica a procesar y analizar la información recolectada por el componente operacional, obteniendo una serie de indicadores y modelos que permiten evaluar la eficacia y eficiencia de la solución implementada.

El CRM Analítico está muy relacionado con el *Business Intelligence* que se refiere a un conjunto de metodologías, aplicaciones y tecnologías que permiten reunir, depurar y transformar datos de los sistemas transaccionales e información desestructurada (interna y externa a la compañía) en información estructurada, para su explotación directa o para su análisis y conversión en conocimiento, dando así soporte a la toma de decisiones sobre el negocio.

Las herramientas que encierra este componente van desde simples informes hasta los almacenes de datos (*Data Warehouse*) y funciones *OLAP* (herramienta de minería de datos que permite agilizar la consulta de grandes cantidades de ellos).

En lo que a evolución respecta, las soluciones CRM se concibieron básicamente como una serie de aplicaciones con foco exclusivamente interno que permitían automatizar la fuerza de ventas contando con un archivo de todas las etapas que engloban el proceso de ventas en una empresa. El propósito era meramente de seguimiento, no muy desarrollado a causa de las limitaciones técnicas.

La fusión, por un lado, de la idea de promover proyectos que apunten a la satisfacción del cliente, y por otro, la visión de que las nuevas tecnologías constituyen una oportunidad para reducir los costos de servicio, lleva a incursionar en principio en la parte “visible” de la relación con el cliente. Es en este contexto que se desarrolla el *call center*, herramienta muy exitosa hasta hoy en día que maneja un concepto de canal de atención telefónica y que supone la interacción física y funcional entre un sistema telefónico y un sistema informático.

El carácter *inbound* (referente a la entrada de llamadas) del *call center* fue evolucionando desde la respuesta de esas llamadas entrantes hacia la realización por ejemplo de encuestas de servicio y campañas de marketing hasta convertirlo en un canal de venta telefónica (*outbound*).

El siguiente paso en la evolución del *call center* fue el *contact center* o “centro de contacto” que permite que, independientemente del tipo de contacto que tenga el cliente con la empresa, ya fuera telefónico, vía *e-mail*, fax, *web*; convergiera la información recabada al mismo equipo de servicio al cliente y tuviera un tratamiento similar.

Para lograr explotar al máximo esta nueva herramienta es que surgen conceptos importantes y necesarios como el de “gestor de contactos”, que permite organizar las bases de datos de clientes, optimizar la gestión de la información, reducir el tiempo de búsqueda y los costos y permitir el acceso real desde cualquier computadora, plataforma, departamento o empleado.

Como principales funcionalidades del “gestor de contactos” encontramos³:

- Creación y gestión de usuarios y perfiles
- Creación y gestión de contactos
- Creación y gestión de empresas
- Fichas ampliadas
- Fichas de seguimiento
- Avisos, alertas
- Seguimiento
- Acciones comerciales
- Segmentación
- Exportación según parámetros
- Estadísticas
- Buscador básico y avanzado

Otro punto importante que se desarrolla es el vínculo de las soluciones CRM con la central telefónica, entendiendo por tal al aparato que centraliza las llamadas que recibe una organización y las distribuye a los distintos puestos de trabajo según corresponda.

A su vez, se potencian los sitios *web* de las empresas, dejando de ser una simple descripción institucional, de productos y de servicios para evolucionar a un concepto de portal, permitiendo la interacción del cliente a través de este medio.

La multiplicidad de canales por medio de los cuales el cliente puede ponerse en contacto con la empresa, así como también la movilidad como factor fundamental especialmente en la fuerza comercial, que por sus características necesita estar en constante movimiento fuera de las oficinas y adaptándose constantemente a los cambios de agenda, hacen necesario que se desarrollen a su vez múltiples formas de acceder por parte de la empresa a las, cada vez más grandes, bases de datos.

Como forma de optimizar el trabajo de la fuerza de ventas, fuerza comercial, distribuidores y, en general, todo empleado que se desempeñe fuera de las instalaciones, es que las soluciones CRM evolucionan un paso más permitiéndoles acceder a las bases de datos independientemente de donde se encuentren, actualizar información así como acceder al calendario para planificar o completar sus actividades.

Incluso para cuando los empleados no están conectados a la red, se desarrollaron soluciones CRM que les permiten trabajar *off-line* y luego sincronizar su trabajo con el servidor central.

³Emascaró (2011); “Gestor de Contactos”

Es así que hoy en día esto se puede lograr a través de *laptops*, celulares, *tablets*, *smartphones*, *iPhones* o dispositivos PDA (*Personal Digital Assistant*) como *BlackBerry* o *Palm*.

La evolución de las características operativas de las soluciones CRM fue acompañada por un cambio en la cultura corporativa donde se pasó de creer que el éxito se aseguraba atrayendo a la mayor cantidad posible de clientes, a la idea de que lo más rentable es acercarse a los mismos en forma personalizada para así lograr su lealtad. Fue indispensable la concepción de que el cliente es el activo más importante que tiene la compañía, que constantemente se ve seducido por la competencia con productos y servicios cada vez más similares y que la forma de mantenerlo es a través del servicio al cliente.

Tal como se mencionó anteriormente, implementar soluciones CRM implica atender los procesos internos, infraestructura personal, tecnológica y cultural de la compañía, por esto es que fue importante la búsqueda de nuevos códigos y esquemas comunicacionales que pudieran dar una total independencia al cliente para optar por el canal de contacto que fuera más adecuado a sus circunstancias y necesidades.

Actualmente, el modelo del CRM Social es el que se perfila como la herramienta más adecuada para estos tiempos con gran influencia de internet y donde las personas están la mayor parte de su tiempo conectadas a las redes sociales. La misma utiliza un esquema comunicacional basado en la red social con comunidades de clientes agrupados de acuerdo a pertenencia, servicios, mensajes o necesidades.

Paul Greenberg (2010) da su definición de CRM Social:

“Social CRM es una filosofía y una estrategia de negocios, apoyándose en una plataforma tecnológica, reglas de negocio, flujos de trabajo, procesos y características sociales, diseñado para involucrar al cliente en una conversación de colaboración con el fin de proporcionar un valor de beneficio mutuo en un ambiente de negocios confiable y transparente. Es la respuesta de la empresa a la propiedad del cliente sobre la conversación en las redes sociales”

El CRM Social no sustituye al CRM tradicional sino que es una extensión de sus funcionalidades que permite recabar toda la información de sus clientes que se encuentra disponible en las redes sociales explotando a su vez las características propias de las mismas.

Es simplemente un paso más en la evolución de este tipo de aplicaciones que promete, en el futuro, englobar por completo el funcionamiento de una empresa orientándose a la gestión y soporte de todas las posibles relaciones que ésta pueda tener.

HERRAMIENTAS DEL SOFTWARE CRM

➤ **Control de acceso a la información**

El sistema CRM debe proporcionar el grado de seguridad necesario para que la información se encuentre correctamente protegida y resguardada, de modo de poder mantener la confidencialidad, disponibilidad e integridad de la misma.

El control de acceso a la información es un aspecto fundamental para poder lograrlo. El mismo se puede llevar a cabo estableciendo en principio medidas de autenticación y autorización que exijan, al usuario que pretende ingresar al sistema, identificarse con nombre y contraseña. Una vez autenticados dichos datos por el sistema, quedará autorizado para realizar determinadas acciones que podrán estar restringidas para mayor seguridad. Esto se puede lograr a través de la creación de perfiles que establezcan qué es lo que un determinado usuario está autorizado a realizar, es decir, se puede delimitar el acceso a la información así como el ingreso, modificación o borrado de datos dependiendo del perfil creado para cada usuario.

Al mismo tiempo, este tipo de sistemas CRM es usual que estén integrados y reciban, a través de una conexión a internet, información sobre los clientes desde correos electrónicos, sitios *web*, etc., al mismo tiempo que se envían datos desde el sistema a esos mismos medios por diversos motivos como puede ser la realización de campañas publicitarias. Para lograr este intercambio de información de manera más segura es recomendable que la misma sea protegida a través de protocolos de seguridad como la encriptación de datos y el uso de claves de seguridad⁴.

➤ **Gestión del historial de contactos**

El historial de contactos concentra información referente a toda las comunicaciones que se han mantenido con el cliente, ya sea por correo electrónico, fax, llamadas telefónicas, etc.

Utilizando un software CRM es posible administrar y procesar información por medio de todos los puntos de contacto. A su vez, se pueden manejar los contactos en línea a través de funciones de chateo virtual, llamadas de respuesta, entre otros. Todo esto es realizado con el fin de que todos los contactos sean aprovechados de manera oportuna y profesional.

Esta herramienta permite a la empresa organizar y conservar en históricos así como también compartir, en tiempo real, la información de sus clientes de forma más rápida y efectiva.

⁴CyberCenter S.A.; “Seguridad: Encriptación de datos”

A través de esta correcta gestión, la empresa estará al tanto de la interacción de cada cliente con la misma, es decir, la organización será capaz de monitorear, medir y seguir cada movimiento que éste haga referente a la empresa.

La gestión del historial de contactos es la herramienta que la empresa necesita para optimizar las relaciones comerciales con su cliente, tanto actuales como potenciales y, al mismo tiempo es fundamental para incrementar la eficiencia de las ventas así como también aumentar la funcionalidad de los servicios corporativos.

➤ **Calendario de contactos**

Cuando hablamos de contacto nos referimos a aquella información de un cliente o potencial cliente que le sea útil a la empresa para contactarse con el mismo.

A través de esta herramienta la empresa puede organizar todas las tareas que tiene pendiente con sus clientes, ya sea saber cuándo debe volver a llamarlo, cuándo debe enviar la cuenta de cobro y quién es el responsable de una tarea puntual respecto al mismo.

También puede saber quién es el asesor y cuándo será la próxima vez que el cliente va a ser contactado.

➤ **Alertas**

Las alertas son aquellos avisos que pueden ser programados para recordar determinados eventos importantes. Éstas pueden ser referidas a la empresa o también a contactos cuando sucedan determinados acontecimientos.

Es de mucha utilidad para la empresa disponer de avisos o alarmas para recordarle de un evento o acción concreta. Puede tratarse de acciones programadas, eventos recurrentes, sincronización de calendario, recordatorios de cumpleaños y de reuniones, alertas de contratos próximos a vencer, cliente aproximándose al límite de crédito, entre otros.

➤ **Trabajo de grupo**

La comunicación, coordinación y el cumplimiento de las tareas que deben desarrollar los miembros de una organización se ven facilitadas por la tecnología, y más específicamente por herramientas de gestión colaborativa que efectivizan las actividades de grupo.

Estas herramientas incluyen, entre otras funcionalidades, la posibilidad de utilizar calendarios y agendas electrónicas compartidas por todo el grupo de trabajo, los cuales permiten acordar fechas de eventos de forma automática, emitiendo recordatorios y notificaciones a los participantes cuando se está próximo al evento agendado.

Así mismo permite obtener listados y reservas de los recursos compartidos por la empresa como puede ser una sala de reuniones, facilitando la coordinación a la hora de disponer de dichos recursos.

Proporciona también la posibilidad de establecer foros, los cuales podrían configurarse de diversas maneras como: moderador, usuario, libre y cerrado.

Por otra parte, dentro de las utilidades que nos pueden brindar este tipo de herramientas se incluyen funciones para la gestión de proyectos llevados a cabo por un equipo de trabajo, para poder organizar y realizar el correspondiente seguimiento de las acciones implicadas en el mismo hasta su finalización. Los integrantes del proyecto podrán ser asignados o auto asignados en base a las habilidades y competencias que tenga cada uno para cumplir una determinada tarea bajo la conducción de un coordinador.

A su vez, un poco relacionado también con la herramienta de *workflow*, permite gestionar tareas y documentos en un proceso organizado de forma estructurada, haciendo que todo el equipo cumpla las tareas en el tiempo y el orden adecuado.

➤ **Gestión de incidentes**

Por lo general, las empresas reciben las consultas o reclamos (incidencias), por parte de los clientes, a través de llamadas telefónicas, correos electrónicos o peticiones directamente a los técnicos. Todo esto provoca un servicio pobre a los clientes por desconocimiento de las incidencias recibidas o del tiempo dedicado a su resolución.

Es necesario, buscar la satisfacción del cliente y la atención al mismo para ser competitivo. Es por ello que, cada vez más, se requiere brindar un servicio de atención al cliente, de mayor calidad y con una mayor especialización.

La herramienta *help desk* o mesa de ayuda, constituye un conjunto de servicios que ofrece la posibilidad de gestionar y solucionar todas las posibles incidencias de manera integral. Esta herramienta ayuda a incrementar la productividad y aumentar la satisfacción de los usuarios internos y externos de una empresa u organización.

Entre las funcionalidades que esta herramienta puede proporcionar para una adecuada gestión de incidencias se encuentran las siguientes: registro de la

incidencia detallando quién la informa, causas, equipo involucrado, etc.; seguimiento de todos los pasos desde el origen de aquella hasta su resolución, consulta sencilla y directa de incidencias pendientes y tiempo estimado de espera, calificación de las incidencias por diversos criterios como podría ser la prioridad asignada a las mismas, comunicación automática al usuario sobre el estado de su reclamo a través del *e-mail* o portal de soporte.

Es importante contar con un *help desk*, que sea flexible, en cuanto a la creación, asignación y seguimiento de las incidencias. De esta forma, se asegura un mejor control sobre todo el ciclo de vida de las mismas, derivando esto en una mejor y más eficiente atención al cliente.

➤ **Administrar historial de compras de clientes**

En los sistemas CRM, los procesos de ventas a sus clientes se configuran a través de aplicaciones. Los pedidos y las transacciones de ellos se integran a la base de datos logrando monitorear de forma más intensa sus ciclos de compra. Esto tiene gran utilidad para las empresas ya que estas podrán realizar diversas clasificaciones para sus clientes, ya sean los de compra frecuentes, los que lo hacen en forma menos usual o aquellos que compraron una sola vez.

Además de lo anterior, con un software CRM y procesos asociados, se puede disponer de información relevante. Es importante tener presente que esta información, y su buena administración, permite a la empresa recolectar datos en relación a los productos o servicios con mayor demanda, así como las zonas o regiones en donde tiene más éxito determinado tipo de producto o servicio.

Por lo tanto, conociendo el comportamiento, la frecuencia de compra y los hábitos del cliente, se le pueden hacer ofrecimientos personalizados con mensajes que sean justos para sus costumbres o sus posibles necesidades. Teniendo este conocimiento, los costos de adquisición de nuevos clientes se reducen en gran medida.

Un software CRM permite monitorear, medir y seguir cada interacción del cliente con la organización. En consecuencia, una compañía puede conocer la rentabilidad por cliente o por grupo de clientes y llegar a dimensionar la asignación de recursos para darles servicios basados en dicha ganancia.

➤ **Acceso a través de la web**

Una de las herramientas que brindan los productos CRM es la posibilidad de acceder a la información de los clientes vía internet desde cualquier lugar y en cualquier momento.

Se trata de uno de los avances más significativos en cuanto a esta tecnología ya que gracias a la integración con internet en forma total es que existen sistemas totalmente *online* que permiten por ejemplo que una empresa que tiene sucursales distantes geográficamente, pueda cargar y analizar información en tiempo real desde cualquier lugar en el mundo.

El acceso se logra a través de la asignación y utilización de usuarios y contraseñas únicas, que permiten visualizar y trabajar con la gran cantidad y variedad de datos que son manejados por el software CRM, resguardando la seguridad de los mismos.

Basta con tener una PC con acceso a internet y un usuario y contraseña asignadas, para poder acceder a la base de datos.

➤ **Integración con correo electrónico propio de la empresa y con herramientas web de uso diario**

Las empresas deberán optimizar la atención con sus clientes, y para ello será clave una adecuada gestión de las comunicaciones que tienen con los mismos en cada punto de contacto existente entre éstos y la organización.

Por lo anterior es muy importante que el un software CRM cuente con herramientas que permitan su integración con el correo electrónico utilizado por la empresa, de manera de mantener una base de datos con el historial completo de las interacciones efectuadas con los clientes.

Así mismo, se podrá potenciar la utilidad de esta integración a través de un envío automático de correo electrónico a consultas de clientes que impliquen un seguimiento de mails y formularios *web*. Estas respuestas serán generadas rápidamente por el sistema cruzando la información de la consulta con la que contiene la base de datos sobre los productos, servicios, estados de procesos, etc., proporcionando al cliente una respuesta rápida a su consulta con un mínimo consumo de recursos.

Por otra parte, resulta de mucho interés para las empresas conocer qué páginas *web* visitan asiduamente sus actuales y potenciales clientes, ya que esto permite conocer gustos y necesidades que los productos de la empresa podrían satisfacer, o campañas de marketing y ofertas que se podrían llegar a crear para mantener y atraer a los clientes. A su vez también permitirá saber si los clientes investigan las *web* de nuestros competidores, por lo tanto un software que permita la integración con herramientas *web* de uso regular por parte de los clientes será de gran utilidad para la empresa por la cantidad y la calidad de información que se podrá obtener a través de ella.

➤ **Gestión de campañas de marketing**

El crecimiento de internet hace cada vez más compleja la gestión de las campañas de marketing. Esto lleva a que las mismas deban incluir datos *online* y *offline*, como también, canales entrantes y salientes.

Una buena gestión de campaña de marketing permite dirigirse mejor a los futuros clientes, así como también construir y elaborar ofertas adecuadas.

Con estas campañas dirigidas a segmentos de clientes, los cuales son cada vez más reducidos, las empresas pueden aumentar el número de éstas para asegurarse de que siguen interactuando con tantos clientes como les sea posible. Por medio del seguimiento del éxito de ellas, las empresas pueden perfeccionarse para mejorarlas en el futuro.

Con la implementación de un software CRM será posible optimizar los esfuerzos realizados en las campañas de marketing ya que tendrán a su alcance por ejemplo: estadísticas en términos de ventas, prospectos, presupuestos que darán gran entendimiento de mercado, logrando así un mejor entorno de inversión y mayor impacto en sus utilidades.

A su vez, también será posible crear, mejorar y evaluar todas estas campañas, ya que se tendrá visibilidad de los resultados en línea en todo momento.

Esta herramienta incorporada al software mencionado, permitirá el envío de *e-mails* masivos personalizados, pudiendo optar por enviarlos a toda su base de datos o segmentando según sus necesidades.

Por último, otra gran utilidad será poder realizar un seguimiento de las campañas, tanto en su planificación como en la gestión de las reacciones de los clientes actuales o potenciales.

A través de éstas se busca mejorar y fortalecer la imagen de la marca, generar ventas, atraer nuevos clientes, fidelizar a clientes actuales facilitándoles encontrar sus productos en la *web*.

➤ **Informar sobre situación crediticia de clientes**

El CRM permitirá, entre otras cosas, gestionar el trabajo diario disponiendo en tiempo real de información actualizada acerca de los actuales y potenciales clientes, de las ofertas realizadas y de los productos o servicios efectivamente adquiridos por ellos.

Dentro de esta información que recoge y pone al alcance, el CRM le brinda la posibilidad a la empresa de conocer una gran cantidad de información referida a

las personas tal como volumen de las transacciones, frecuencia de compras, montos, pagos efectuados, situación crediticia, gustos, preferencias, entre otros.

La utilidad que genera esta herramienta vinculada a la situación crediticia de los clientes, refiere básicamente a la posibilidad de contar con la información necesaria en el momento preciso, esto no solo permite reducir costos y recursos sino que también facilita las posteriores evaluaciones que se realicen sobre la situación de cada cliente en cuanto a si es favorable o no otorgarles crédito y, de ser favorable, bajo que condiciones conviene hacerlo.

Además, es aún mayor la ventaja si se integra esta herramienta con alertas que notifiquen por ejemplo las situaciones en que algún cliente se haya excedido del límite de crédito que le fue otorgado.

Como toda solución CRM, el objetivo es el cliente enfocándose en la integración de información que permita elaborar perfiles personales y financieros de los mismos.

➤ **Integración con portal web**

En la actualidad, es muy común el uso generalizado de los buscadores (*Google* principalmente) y esto genera que las empresas batallen por colocar sus portales *web* en las primeras posiciones de forma de atraer más clientes, a los cuales contactan mediante formularios, enviando sus datos y comentarios por *e-mail*.

Los servicios *web* son utilizados principalmente como medios en donde las compañías pueden anunciar sus productos y proporcionar información sobre sí mismas. Si nos detenemos a observar el enfoque, vemos que se centran principalmente en la forma y no se ha tenido en cuenta el valor que puede darse al usuario final.

Los beneficios reales del portal *web*, tanto para las empresas como para los clientes, aparecerán cuando las primeras sean capaces de integrar por completo sus procesos de negociación con el portal en una forma enfocada al cliente.

Es importante tener en cuenta que si necesitamos organizar las comunicaciones de un portal, lo mejor es integrar nuestros formularios *web* con el sistema CRM.

Estos formularios simplifican el proceso de captura de la información relativa a los usuarios o visitantes, automatizando la importación de la información desde la página *web* hasta el sistema CRM.

Los portales *web* también pueden personalizarse generando ventajas y facilidades a la empresa correspondiente. Estas tecnologías de personalización pueden ser adaptadas en los mensajes para los clientes individuales, en el acceso actual de los

datos personales cada vez que el cliente visita el sitio y utilizarlo para crear contenido personalizado. A su vez, permiten el análisis de cada cliente en el tiempo y en todos los canales, a partir de datos del perfil del cliente, compras anteriores, datos de seguimiento de “clicks”, y respuestas a las encuestas *web* para determinar, por ejemplo, qué producto es más probable que la próxima vez compre el cliente o si el cliente está en situación de riesgo o abandono y por lo tanto es merecedor de un descuento para atraerlo nuevamente. Un mensaje personalizado que muestre los resultados de ese análisis se entrega en tiempo real cuando el cliente visita el sitio *web*.

A través del seguimiento de “clicks” que realiza un cliente, la empresa puede ver no sólo lo que un cliente ha comprado, sino también cómo el cliente ha accedido al sitio. Es decir, puede arrojar luz sobre la experiencia *web* de los clientes.

Otro tema importante es la integración de las tiendas *online* con todos los sistemas de gestión de contenidos. Esto permite construir sitios *web* de grandes dimensiones, los cuales se pueden complementar con secciones de soporte a clientes a través de *help desk online*, foros de conversación, o envíos automatizados de boletines y ofertas a partir de perfiles de usuarios. Así mismo, a través de los sistemas de acceso integrados podemos obtener con facilidad conclusiones sobre los hábitos de compra o sobre los productos más demandados. Todas estas características facilitan la fidelización de los clientes a nuestro entorno de compra.

Además de lo nombrado anteriormente, es interesante tomar en cuenta el FAQ (*Frequently Asked Question*), el cual permite gestionar la comunicación de la empresa y sus clientes, y ofrece integración con los sistemas de gestión de tareas y *e-mail* más habituales, como *Outlook*, *Gmail*.

Integrar los diversos procesos de negocios de una empresa con el *web* permitirá, al mismo tiempo, descubrir modelos totalmente nuevos de hacer negocios, proveer a los clientes con información estadística, ayudar a administrar la producción, como también monitorear la calidad a través de todo el ciclo de producción.

Dado que los sistemas CRM permiten definir servicios para clientes específicos, puede tratarse de mostrar en su forma más simple, en una página *web*, dinámica información a determinado cliente, como ser: precios y productos basados en su ubicación, estatus o preferencias. Si aprovecháramos mejor esta herramienta, pasando a un nivel mucho más sofisticado, podríamos estar hablando de crear una experiencia uno a uno, en la que el cliente se sintiera muy bien atendido al presentársele nuevas oportunidades de mercado basadas en su historial con la compañía.

Por esta razón es que se pueden obtener grandes ventajas y oportunidades integrando portales *web* al CRM propio de la empresa.

La integración de sistemas CRM con el *web* se volverá vital para la competitividad de todas las empresas, tanto grandes como pequeñas, y también será muy importante a lo largo de toda la cadena de insumos, ya que hasta los clientes de nuestros clientes se verán involucrados.

➤ **Envío de e-mails masivos a los clientes**

Esta herramienta puede ayudar a incrementar la satisfacción del cliente al automatizar gran parte del proceso de recepción de correos electrónicos proveniente de la cuenta de correo del cliente o de la página *web* de la empresa.

Permite recepcionar los *e-mails* que contienen requerimientos de los clientes, enviar respuestas automatizadas de recepción del *e-mail* para la próxima atención, registración del envío en el historial, responder a los clientes mediante el uso de planillas preestablecidas, entre otros.

➤ **Evaluación de la satisfacción de los clientes**

Partimos de la base que lo primordial es establecer una relación de beneficio mutuo, esto es, satisfacción plena para el cliente y rentabilidad para la empresa. En pro de este objetivo, la fidelización, la vinculación y la retención de clientes son tres conceptos que ganan terreno en el área del marketing y que son el resultado de un excelente conocimiento del cliente que permite individualizarlo y convertirlo en un objetivo de gran valor para la empresa.

La clave para retener clientes es proporcionar un valor y una satisfacción superior a los proporcionados por la competencia. Los distintos niveles de satisfacción de los clientes se pueden evaluar mediante el uso de tres tipos o grupos de atributos (Zapata, 2006):

- Vinculados al Personal: tales como porte y aspecto, trato, dominio idiomático, diligencia, etc.
- Vinculados al Producto: tales como temperatura, presencia, variedad, cantidad, precio, tamaño, etc.
- Vinculados al Local: tales como higiene, orden, estado técnico, confort, temperatura, atractivo estético, etc.

La valoración sobre cada uno de esos atributos se puede obtener a través de variados medios como pueden ser las encuestas realizadas a los clientes una vez que han adquirido los productos. Estas encuestas presentan un listado de atributos así como una escala evaluativa, que generalmente es expresada en términos numéricos con el fin de ponerle nota al servicio o producto.

De esta forma, la empresa logra el *feedback* necesario que le permite conocer los gustos y disgustos del cliente respecto a la empresa, producto o servicio que se ofrece.

Lo importante es contar con herramientas que permitan recoger los datos que proporcionan este tipo de canales y convertirlos en información útil para la empresa, y esto precisamente es lo que brinda el CRM en este aspecto, la generación de información sobre el grado en que los clientes están satisfechos con la empresa y productos propios, y su posterior utilización como herramienta de administración para el mejoramiento.

Es importante aclarar que sin análisis, acciones y procesos redefinidos que den máxima prioridad a los productos que tengan mayor impacto sobre la satisfacción del cliente, el sistema seguirá siendo susceptible.

➤ **Generación de plantillas**

Otra herramienta innovadora que brindan las soluciones CRM consiste en la posibilidad de diseñar *e-mails* y/o ofertas para cada grupo o tipo de contacto, ya sea cliente actual o potencial. Esto es posible gracias a una funcionalidad que permite generar plantillas completamente personalizadas en formato texto o HTML (*HyperText Markup Language*)⁵ que serán enviadas a los destinatarios con el objetivo de poder acercarse a los mismos y que éstos conozcan cierta información que la empresa les quiere hacer llegar.

De esta forma, las empresas podrán, en función de sus necesidades, crear distintos tipos de plantillas según el tipo de campaña que deseen llevar adelante. Las mismas podrán adoptar la forma de eventos, jornadas, ofertas, comunicados, liquidaciones, etc.

➤ **Workflow**

Según la WPMC (*Workflow Management Coalition*), “*Workflow* implica la automatización de procedimientos organizacionales donde tareas, documentos e información son pasados de un participante a otro de acuerdo a un conjunto definido de reglas para alcanzar o contribuir a alcanzar un objetivo de la organización”.

Se trata del área de la informática que se enfoca en la automatización de procesos empresariales que consisten en una secuencia de tareas bien definidas y que pueden ser ejecutadas por diferentes personas o por sistemas.

Se trata del área de la informática que se enfoca en la automatización de procesos empresariales que consisten en una secuencia de tareas bien definidas y que

⁵HTML es el lenguaje de marcado predominante para la elaboración de páginas *web*. Es usado para describir la estructura y el contenido en forma de texto, así como para complementar el texto con objetos tales como imágenes. 21

pueden ser ejecutadas por diferentes personas o por sistemas.

El éxito de una solución CRM, depende en gran medida de qué tan bien planteados estén los procesos de negocio, de la capacidad que tenga para administrar las relaciones con los clientes y de la interacción que se de entre los diferentes entes de la organización para gestionar la información. Por lo tanto, implementar una solución o una aplicación *workflow* para cualquier módulo, sea ventas, marketing o servicio al cliente, sería de gran utilidad para la organización.

Como ejemplo de procesos que se pueden automatizar gracias al *workflow*, se muestra a continuación un modelo del flujo de un crédito, donde se evidencian las distintas etapas por las que atraviesa el mismo desde que es solicitado hasta que es aprobado, así como las decisiones (representadas en la figura por los rombos) que se deben tomar para alcanzar cada tarea (representadas por los cuadrados) y el flujo de información entre ellas.

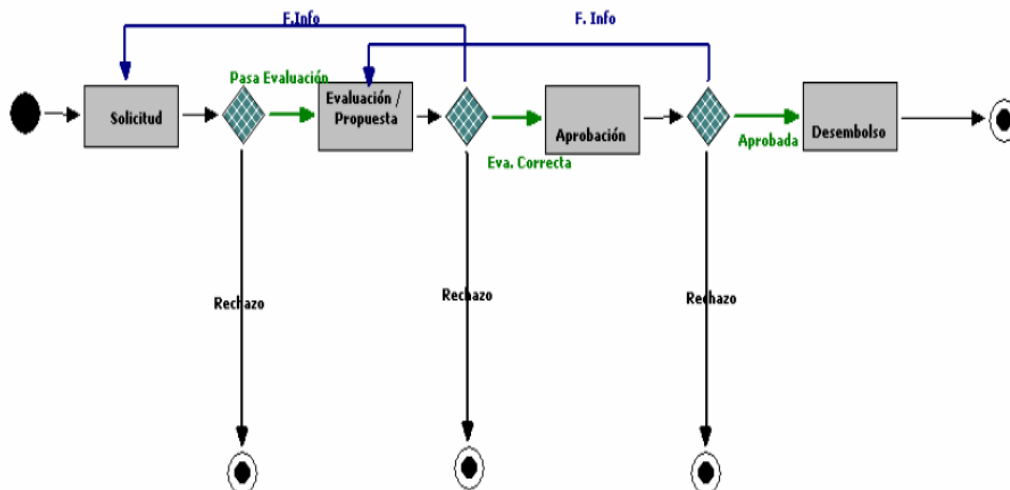


Figura 1.3: Diagrama de flujos de créditos nuevos y retornos.

Fuente: “Manual de Flujo de Créditos – Microfinanzas” de la empresa De Larrobla & Asociados Internacional, año 2008.

Entre otras cosas, una empresa podría organizar las siguientes actividades mediante un *workflow* (Garrido, 2009):

- Un circuito de validación: se podría establecer qué condiciones se requieren para la creación de nuevos clientes, también definir ciertas validaciones para realizar los diferentes tipos de actividades con los clientes; sean llamadas, reuniones, tareas, etc.

- Las tareas que deben realizarse entre los distintos participantes de un proceso: se define qué actividades involucra a cada participante y cuáles son sus responsabilidades dentro del proceso y si se requiere, establecer algún orden de ejecución.
- Los plazos que deben respetarse: el tiempo definido para cada actividad dentro de un proceso.
- Los modos de validación

➤ **Automatización de reportes**

Otra herramienta importante que brindan las soluciones CRM es la posibilidad de generar o visualizar diversos reportes referidos a la información contenida en las bases de datos de la empresa.

Toda organización que quiera alcanzar altos niveles de efectividad, debe determinar la mejor forma de visualizar la información que maneja para luego, en base a la misma, tomar sólidas decisiones. A través de estos reportes la empresa podrá sacar sus propias conclusiones y definir, luego de analizados los mismos, los diferentes pasos a seguir.

Al hablar de reportes nos referimos a análisis de informes, de la rentabilidad que proporciona cada cliente, gráficas, estadísticas, entre otros. Son simples “vistas” de su información que pueden constar de:

- Reportes predefinidos: básicamente estos reportes tienen los criterios de filtros predefinidos, permitiendo al usuario seleccionar simplemente el reporte que quiere ver y poder compartirlo.
- Filtros de reporte: en este caso, los sistemas CRM ofrecen herramientas para que los usuarios puedan crear sus propios filtros a través de las funciones de “búsqueda” o “pregunta”.
- Salvando reportes: herramienta que permite a los administradores seleccionar sus criterios de filtros, seleccionar la vista más apropiada para el reporte e identificar cuáles usuarios CRM tendrán acceso a ese reporte.

➤ **Forecasting**

Los pronósticos son sumamente necesarios para las empresas, ya que su conocimiento y estudio le permite a las distintas áreas que componen la misma, como ser marketing, ventas, finanzas, planeamiento, logística, decidir mejor sobre

sus respectivas acciones en pos de un futuro estimado, teniendo siempre presente la estrategia de la empresa.

Particularmente, para el caso del software CRM la herramienta de *forecasting* consiste, citando la definición de José Navarro (2010), en la estimación y el análisis de la demanda futura para un producto o servicio, utilizando diversos *inputs* como ratios históricos de venta, estimaciones de marketing e información promocional, a través de diferentes técnicas de previsión.

Con la utilización de esta herramienta la empresa podrá, como resultado de las estimaciones realizadas en base a la información gestionada por el software, anticiparse a las necesidades de sus clientes lanzando al mercado nuevos productos y servicios, o presentando nuevas promociones antes que sus competidores lo hagan.

➤ **Instrumento para la segmentación**

La segmentación de mercados (Leyva, 2011) es un proceso mediante el cual se divide al mercado en grupos homogéneos con características similares, para aplicarle una estrategia diferenciada, satisfaciendo de forma más eficiente a cada grupo de clientes.

Existen numerosas herramientas informáticas que apoyan estos procesos de segmentación, la utilización de bases de datos es un pilar fundamental para poder hacer uso de las mismas.

Por lo tanto, contar con un sistema CRM puede ser un primer paso para construir una base de información que se convierta en el punto central del análisis del mercado potencial y segmentos objetivo.

A través de la utilización de estos sistemas y sus bases de datos, se puede seleccionar de manera eficiente grupos objetivo o segmentos, definiendo estos últimos en base a los criterios (edad, género, residencia, nivel de ingresos, etc.) deseados por la empresa para realizar la segmentación.

Este tipo de sistemas son una excelente herramienta para efectuar un trabajo de segmentación a través de indicadores como el *Life Time Value* o valor del cliente en el tiempo (proyección futura de la capacidad de compra del cliente) o con modelos como el RFM (*Recency, Frequency and Monetary*). En caso de querer aplicar modelos más sofisticados, es necesario utilizar técnicas estadísticas más profundas y métodos como *Data Mining*.

Es muy importante contar con una herramienta que permita efectuar una eficiente y eficaz segmentación de los clientes, ya que ello permitirá la creación de programas de marketing personalizados para cada segmento de consumidores.

➤ **Integración con otros sistemas**

Para poder implementar una estrategia CRM de manera exitosa es fundamental que todos los empleados de la empresa cuenten con información actualizada en tiempo real, manejando una integración perfecta entre la interacción del cliente en el *front office* y el suministro de datos desde el *back office*, al tiempo que sincronizan las interacciones con el cliente a través de todos los canales.

Será fundamental que el software CRM permita ser integrado con el resto de las aplicaciones instaladas en el sistema de la empresa, de manera que cada área de la misma cuente con información integral sobre todas las operaciones de la empresa y particularmente de las interacciones que tiene cada cliente con la misma.

Dicha arquitectura proporcionará la habilidad de capturar información de los sistemas operacionales, al mismo tiempo que facilitará el intercambio de la misma entre los sistemas analíticos y de interacción con los clientes.

Las aplicaciones ERP⁶ (*Enterprise Resource Planning*) proporcionan las fuentes y aplicaciones operacionales; el CRM conforma el marco adecuado para realizar las mejores prácticas en las actividades relacionadas con el cliente. Ambos conceptos en simbiosis, cubren todo el ciclo de una transacción, conformado por las ventas, el marketing y los servicios.

La implantación de estas herramientas integradas le proporcionarán, a los usuarios de las mismas, lo necesario para que puedan desarrollar sus tareas de manera eficaz. De esta forma se lograrán establecer comunicaciones más efectivas con los clientes, que traigan como consecuencia un excelente gestionamiento de la relación con los mismos.

➤ **Integración con centrales telefónicas**

Generalmente las centrales telefónicas consisten en aquellos lugares donde los clientes pueden realizar llamadas con el fin de facilitar el uso del producto o servicio ofrecido por la empresa.

Todas las llamadas realizadas ya sea por quejas, sugerencias, preguntas o problemas, son atendidas por personal específicamente capacitado y entrenado en el manejo de las mismas.

Las centrales telefónicas tienen la capacidad de manejar grandes volúmenes de llamadas en todo momento. Éstas deberían quedar registradas para llevar un seguimiento del cliente, para mantener actualizada la base de datos de los mismos y también para que la empresa visualice los errores o problemas que tienen sus productos o servicios y trate de solucionarlos.

⁶Conjunto de sistemas de información gerencial que permite la integración de ciertas operaciones de una empresa, especialmente las que tienen que ver con la producción, la logística, el inventario, los envíos y la contabilidad.

El CRM ha comenzado a jugar un papel muy importante en el sector del *call center*. Estos centros están descubriendo que la estrategia del CRM les trae grandes beneficios como conocer al cliente, sus gustos, preferencias, su historial de compras, entre otros, lo cual contribuye de manera significativa a mejorar la atención de los mismos.

La integración del software CRM con el *call center* o centrales telefónicas permite por un lado, mayor automatización, reducción visible de los costos y además, su potencial impulsa a aumentar los niveles de servicio al cliente, lo que a su vez genera un importante incremento en la productividad y la satisfacción de aquellos.

Dicha integración es fundamental para poder realizar un seguimiento de las acciones de los clientes, el cual se puede hacer efectivo inmediatamente después de la llamada inicial y para todas las posteriores. Esto es necesario para que la empresa pueda saber si la llamada pertenece a un nuevo o potencial cliente o se trate de uno más antiguo.

El CRM permite a los centros de atención telefónica evaluar las necesidades de sus clientes y por lo tanto, proporcionarle lo que ellos necesitan.

➤ **Acceso a través de dispositivos móviles**

Para poder trabajar con la máxima eficacia, los vendedores necesitan tener acceso a los datos de los clientes tanto en el tiempo que se encuentran trabajando dentro de los locales de la empresa, como cuando están realizando trabajos fuera de ellos.

Esta herramienta brinda la posibilidad de que los vendedores puedan acceder de manera completa a las cuentas de los clientes, los contactos, los clientes potenciales, las oportunidades, actividades y análisis del CRM, en cualquier lugar en donde estén desde sus dispositivos móviles.

Esto constituye una ventaja competitiva para la empresa, ya que los vendedores pueden tener acceso a la información en tiempo real desde cualquier lugar donde se encuentren, permitiendo aprovechar mejor las oportunidades de obtención de nuevos clientes y brindando un servicio más personalizado que mantenga la fidelización de los clientes ya existentes.

➤ **Business intelligence**

Se trata de un concepto conocido, vinculado a la realización de actividades y aplicación de tecnología como forma de dar soporte a las decisiones que se deben tomar en una organización.

Las inversiones en aplicaciones empresariales, tales como planeación de recursos (ERP) y administración de la relación con el cliente (CRM), han derivado en una enorme cantidad de datos dentro de las organizaciones. Para lograr que esta información les ayude a tomar mejores decisiones, a ser más ágiles organizacionalmente así como a tener una mayor comprensión de su negocio, es que las empresas comienzan a aplicar la tecnología *Business Intelligence*.

Se trata de un conjunto de metodologías, aplicaciones y tecnologías que proporcionan la habilidad de transformar los datos en información, y a su vez, esa información en conocimiento.

A través del BI, la empresa podrá acceder y analizar en su totalidad la amplia variedad de datos que recolecta a través de los distintos canales por medio de los cuales interactúa con sus clientes, de forma de poder optimizar el proceso de toma de decisiones y alcanzar así la eficiencia y eficacia organizacional. Esto se logra gracias a que estas soluciones proporcionan a los usuarios un mayor entendimiento que les permite identificar las oportunidades y los problemas de los negocios. Además, a través de las mismas se logra el análisis y manipulación de información crítica para la empresa, en tiempo real y en forma interactiva.

Las herramientas de software BI son básicamente de carácter analítico y utilizadas en su gran mayoría por usuarios finales quienes a través de ellas acceden, analizan y reportan los distintos datos almacenados en las bases de datos.

A continuación se muestran algunas de las herramientas BI más comunes (Lokken, 2001):

- Servidores de base de datos relacional
- Servidores de base de datos OLAP
- *Data Warehouse*
- *Data Marts*
- Transformación de datos y herramientas de limpieza
- Herramientas de reportes y vistas
- Herramientas de análisis y exploración
- Herramientas de visualización de datos
- Herramientas de *Data Mining*
- *Scorecards*, portales y *dashboards*
- Hojas de cálculo
- Herramientas de predicción y modelación
- Sistemas de alertas y notificaciones
- Aplicaciones analíticas

Cabe destacar dentro de este conjunto de herramientas a dos de ellas:

Data Warehouse

Representa en la mayoría de los casos el primer paso, desde el punto de vista técnico, para implementar una eficiente solución *Business Intelligence*.

Consiste básicamente en una base de datos corporativa que integra y depura información que proviene de distintas fuentes, para luego procesarla y permitir su análisis desde diversas perspectivas.

Entre las características de esta herramienta, encontramos que el *Data Warehouse*:

- Permite la integración de los datos en él almacenados.
- Permite definir tablas que almacenen datos referidos a determinados temas, de forma de organizar y facilitar la búsqueda por parte de los usuarios finales.
- La información contenida es permanente, puede ser leída pero no modificada.
- Permite realizar análisis de tendencias.
- Contiene metadatos, que son datos sobre los datos, los cuales permiten conocer la procedencia de la información, fiabilidad, forma de cálculo, etc.

Es importante diferenciarlo de otra herramienta BI como es el *Data Mart*, el cual consiste en una base de datos también pero departamental, especializada en almacenar datos de un área de negocio determinada.

El *Data Mart* puede ser alimentado desde los datos del *Data Warehouse* o puede constituirse por sí mismo desde distintas fuentes de información.

Data Mining

Una vez creado el almacén o base de datos, es necesario poder analizar los mismos de forma de detectar patrones o reglas que permitan transformar esos datos en conocimiento útil y práctico para la empresa. De esto se trata el *Data Mining*, de un conjunto de técnicas y tecnologías que permiten explorar y extraer la información oculta en las bases de datos.

La minería de datos puede ser:

- predictiva (mdp): donde se utilizan primordialmente técnicas estadísticas
- para descubrimiento de conocimiento (mddc): utilizan principalmente técnicas de inteligencia artificial.

➤ **Disponibilidad *offline* y sincronización**

La disponibilidad *offline* del sistema CRM consiste en una herramienta que brinda a los usuarios la posibilidad de que puedan almacenar aplicaciones e información del software en sus equipos portátiles. De esta manera podrán explotar las utilidades que proporciona el mismo, mientras se encuentren desarrollando tareas fuera de las instalaciones de la empresa.

Esto es de suma importancia principalmente para las empresas que cuentan con empleados desarrollando tareas fuera de las oficinas, como es el caso de vendedores que realizan visitas a clientes, tanto actuales como potenciales, permitiéndoles el acceso a la información y a las aplicaciones del software, que facilite y proporcione una mayor eficiencia a la labor comercial realizada.

La información que haya sido ingresada, así como todas las modificaciones realizadas en el sistema se mantendrán almacenados localmente en estos equipos portátiles, por ello será fundamental que una vez que se finalice la labor se proceda a efectuar la sincronización correspondiente entre los datos almacenados en los equipos portátiles y el servidor del sistema, de manera de mantener la coherencia de los datos administrados por ambos.

Una vez sincronizados todos los datos con el servidor, todos los cambios efectuados serán visibles para el resto de los usuarios del software, al mismo tiempo que se actualizarán en los equipos portátiles, los cambios ocurridos en el servidor.

Es necesario tener en cuenta que un extravío o robo de un equipo portátil puede suponer un riesgo importante para la empresa. Será de extrema importancia tomar los recaudos de seguridad necesarios cuando se circule en el exterior de la empresa con equipos que almacenan información de los sistemas CRM, ya que dentro de estas herramientas contamos con datos muy valiosos sobre los clientes.

Dependiendo de la información que tengamos en el sistema de estos equipos, una fuga o filtración podría resultar muy perjudicial para la empresa ya que la competencia podría llegar a acceder a información muy valiosa. Por lo anterior, contar con la posibilidad de encriptación de información incluida en el sistema, así como un adecuado control de acceso a la misma permitirá reducir dichos riesgos.

➤ **Integración con redes sociales**

Desde sus comienzos y hasta la actualidad, el CRM ofrecía información de cómo el cliente o, en su caso el proveedor, se relacionaba con la empresa pero no se tenía conocimiento de los movimientos a nivel personal de los mismos. Es decir,

se dominaba el comportamiento transaccional sin tener en cuenta la interacción personal.

En virtud de los adelantos tecnológicos, la masiva aceptación y el gran impacto que generan las redes sociales, la comunicación empresarial deja de ser unidireccional y, por lo tanto, ya no se trata de buscar únicamente que el cliente compre los productos que la empresa vende sino que además se busca crear relaciones más profundas con ellos. Se intenta dialogar, persuadir, convencer y, sobre todo, conocerlos.

Las redes sociales son formas de interacción social, las cuales implican un intercambio dinámico entre personas, grupos e instituciones. Constituyen un sistema abierto y en construcción permanente que involucra a conjuntos que se identifican en cuanto a sus necesidades y problemáticas y que se organizan para potenciar sus recursos.

El correcto manejo competitivo de las redes sociales por parte de las empresas, podrá generar nuevas formas de relación con los clientes reales y potenciales. A través de las mismas se puede saber por ejemplo, qué opinan los clientes de sus productos, el grado de conformidad con los mismos, y a su vez, si se investiga más a fondo, se pueden identificar aquellos clientes que pueden llegar a influenciar a potenciales clientes.

Por lo tanto, la integración de las redes sociales con la dinámica de la gestión empresarial va a ser parte importante de la actividad de toda organización que apunte al manejo excelente de la relación con sus clientes como forma de sobresalir entre sus competidores y generar ventaja competitiva.

El cometido de las herramientas CRM integradas a las redes sociales es capturar las conversaciones que se generan en estas plataformas y convertirlas en transacciones, de esta forma se crea un flujo de información tal que le permite a la empresa captar y fidelizar clientes, siendo ésta una herramienta generadora de valor. Como resultado la empresa conocerá información personal del cliente sin tener que salir a preguntarle directamente y arriesgarse a que éstos no contesten y, a su vez, para el caso que sí contesten, que los mismos sean sinceros en sus respuestas.

Por medio de esta integración se logra conocer entre otras cosas los gustos del cliente, cómo se comporta en sus procesos de compra, su actividad en la red, su capacidad de persuasión y recomendación a clientes actuales y potenciales, entre otros.

Clientes actuales y potenciales están en las redes sociales y obligan a generar y desarrollar herramientas que contemplen las nuevas funcionalidades que van surgiendo, como por ejemplo:

- Crear casos desde *Facebook* o *Twitter* en el CRM y luego manejar el reclamo directamente en el CRM.
- Crear base de datos de contenido en comunidades por los mismos consumidores.
- Mover una conversación del *Facebook Wall* a una comunidad privada y medir las interacciones.
- Hacer campañas de redes sociales, *e-mail*, BTL y ATL desde el CRM.
- Analizar métricas e históricos de conversaciones en las redes sociales directamente en los analíticos de clientes (desde influenciadores y recomendaciones hasta mejores clientes y leales).
- Integrar *Twitter* con el *call center* a base del número de seguidores y el tipo de cliente.

La integración del CRM con las redes sociales le debe aportar a la empresa tres beneficios básicos:

- debe mejorar sustancialmente el servicio de atención al cliente: las redes sociales son básicas para escuchar las quejas, reclamos y sugerencias. La empresa puede intervenir al momento en la misma plataforma social y minimizar o revertir el impacto negativo que puede tener, o también tiene la posibilidad de crear plataformas sociales propias de la empresa que beneficien el intercambio de información con los usuarios, permitan ahorrar costos de asesoramiento y reducir los tiempos de resolución de los problemas al ser muchos más los que intervienen en el proceso.

- permitirle a la empresa captar nuevos clientes: los propios usuarios de la empresa se transforman en prescriptores que pueden influir positivamente en la adquisición de los productos que ofrece la misma. También es posible saber cuales de sus clientes son líderes de opinión, tienen en marcha *blogs* que, bien por posicionamiento o reconocimiento profesional, pueden incidir en la opinión del mercado.

- las redes sociales pueden ser una fuente importante para la investigación de mercado: permiten obtener el conocimiento de los clientes a nivel social y analizar sus opiniones, sugerencias y comentarios vertidos en los diferentes medios, tanto sobre la empresa como sobre otros temas relacionados.

Entre las diversas funcionalidades existentes en las redes, encontramos los foros y *blogs*, los cuales juegan un papel muy importante en el proceso de decisión de compra de los consumidores. Mientras los foros son un tipo de reunión donde distintas personas conversan en torno a un tema de interés común (se trata de una técnica de comunicación oral realizada en grupos), los *blogs* son publicaciones *online* con historias publicadas con una periodicidad muy alta, las cuales son presentadas en orden cronológico inverso y poseen un sistema de comentarios que

permite a los lectores entablar conversaciones con el autor y entre ellos. En otras palabras, alrededor de un *blog* se forma una comunidad de lectores.

Entre las oportunidades que este nuevo entorno ofrece en el contexto de desarrollo empresarial observamos:

- Foros sectoriales o segmentados que nos permitan descubrir las preferencias de los usuarios, tanto de nuestros productos como los de la competencia, nuevos usos, recomendaciones, etc.
- Poder participar en los *blogs* y foros de la competencia de forma de conocer las opiniones sobre la misma.
- Reflejan la personalidad de la empresa, tanto su *web* como sus *blogs* y foros, por esto es importante por ejemplo patrocinar algunos de los lugares que se piensa que coinciden con su filosofía.
- Los foros pueden apoyar al uso de los servicios que presta la empresa de forma de contribuir a su mejora aclarando cualquier tema que preocupe al cliente, comunicando noticias importantes, consultando con ellos, compartiendo experiencias, etc.
- Se logra personalizar las respuestas a los actuales o potenciales clientes.
- Es un excelente medio para divulgar una nueva oferta o producto ya que actúa como inicio de contagio hacia otros clientes potenciales.

La integración y el éxito que están teniendo las redes sociales en la actualidad ha sido contundente, han agregado una nueva manera de realizar campañas de marketing y publicidad. Actualmente, se utilizan estas herramientas como canal de ventas, servicio al cliente y marketing virtual.

Se terminó la comunicación empresarial, ya somos parte de la era de la comunicación social. La magnitud de la información que se pueda recabar, intensifica la necesidad de que el CRM de la empresa pueda consolidar estos datos y aportarles las claves para la mejor gestión de sus clientes.

CAPÍTULO 2

TRABAJO DE CAMPO

Introducción

Dentro del marco de esta investigación, para poder realizar el análisis que nos planteamos como objetivo, en primera instancia definimos una empresa teórica como caso particular para evaluar las propuestas de software CRM.

En base a la misma, seleccionamos del total de herramientas descritas en el capítulo anterior, aquellas que mejor se adaptaran al caso permitiendo explotar las fortalezas de la empresa así como mitigar sus debilidades.

Por último ingresamos en una etapa de relevamiento de la oferta de productos CRM existentes actualmente en el Uruguay, en la cual identificamos a los proveedores, los contactamos presentando el caso definido y solicitamos información de sus productos.

Empresa “ejemplo”

Para el desarrollo de este caso decidimos enfocarnos en un tipo de empresa que fuera representativa de la realidad de nuestro país, de forma que nuestro trabajo pueda tener un mayor alcance en su aplicación.

Teniendo en cuenta datos extraídos del Instituto Nacional de Estadística, el 99,51% del total de empresas en Uruguay esta conformado principalmente por PYME. Así lo demuestra la siguiente gráfica, donde se observa que el sector PYME constituido por micro, pequeñas y medianas empresas representan la gran mayoría de éstas en nuestro país.

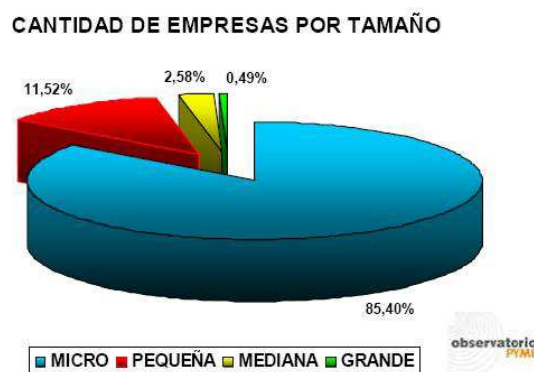


Figura 2.1: Fuente “Uruguay en Cifras 2008” – Instituto Nacional de Estadística

En entrevista realizada por Asociación PYMEURUGUAY (APU) a la Sra. Elizabeth Gómez, responsable del Área Observatorio PYME de la División Empresas de la DINAPYME, la cual tiene entre sus cometidos la actualización de cifras sobre unidades económicas, se hace referencia al porcentaje que constituyen las empresas pymes en el Uruguay.

En dicha entrevista ella expresó: “Las pymes constituyen el 99,6 % de las unidades económico productivas del Uruguay, generan dos terceras del empleo y tienen una importante participación en el PBI. Se dice que el Uruguay es un país de pymes, y las cifras que nosotros poseemos así lo demuestran.”

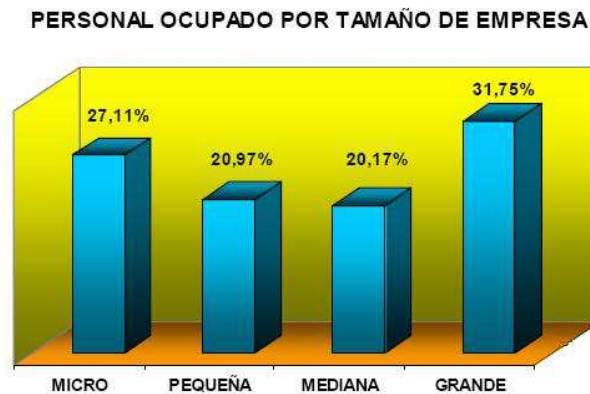


Figura 2.2 Fuente “Uruguay en Cifras 2008” – Instituto Nacional de Estadística

Por ello la empresa que creamos va a cumplir con las características propias de este tipo de empresa. Detallamos las mismas a continuación:

Tipo de empresa	Cantidad de Personal	Ventas netas anuales máximas (U\$S)	Activos Máximos (U\$S)
Micro Empresa	1 a 4 personas	60.000	20.000
Pequeña Empresa	5 a 19 personas	180.000	50.000
Mediana Empresa	20 a 99 personas	5.000.000	350.000

Para este caso decidimos posicionarnos en el máximo del rango definido para las pymes, de manera de poder ser lo más abarcativo posible llegando a un resultado que pueda ser aplicado o adaptado a todas estas empresas.

Previo a elaborar este caso teórico, realizamos una entrevista con el Cr. Andrés Bartesaghi, propietario de la empresa “Office 2000” de la ciudad de Mercedes, para obtener datos en base a su experiencia profesional y empresarial, con el fin de elaborar un caso mejor fundamentado y más cercano a la realidad de las pymes de nuestro país.

A continuación se detalla la empresa creada.

CASO DE APLICACIÓN

La empresa fue fundada en el año 1970 en la ciudad de Mercedes por el Sr. Oscar Tabárez , abuelo de quienes hoy integran el Directorio de la misma que son: Diego Suárez, Luis Suárez y Edinson Suárez.

La forma de sentir el comercio, la buena presentación, responsabilidad, transparencia y la prioridad puesta en la buena atención al cliente, constituye gran parte de los valores y políticas que las viejas generaciones intentaron transmitir a la nueva generación y que hoy se encuentran plasmados en la misión y visión de la empresa.

El rubro principal y bajo el cual comenzaron a funcionar fue el de papelería y librería. Éste fue transformándose a lo largo de los años, convirtiendo a la empresa en proveedora de equipamiento e insumos para empresas y hogares de la región.

En sus inicios comenzaron comercializando máquinas de oficina, máquinas de escribir y sumadoras, y luego adicionaron calculadoras, fotocopadoras, registradoras y facsímiles. En 1986 la empresa añade a sus rubros la venta de equipos informáticos, accesorios, repuestos y servicio técnico.

Actualmente se destaca la prolongada y fructífera relación con marcas líderes a nivel mundial.

Desde hace 10 años la empresa comenzó a ensamblar, con la mayor tecnología y calidad su propia línea de computadoras personales que cuenta hoy con un número importante de usuarios activos. Esto es adicional a las marcas que ya estaba comercializando.

Actualmente la empresa tiene su Casa Central en Mercedes desde el año 1970 y tres sucursales ubicadas en las ciudades de:

- Colonia (desde el año 2000)
- Paysandú (desde el año 1984)
- Fray Bentos (desde el año 1979)

Los locales de venta se encuentran en zonas céntricas de dichas ciudades, donde existe un gran y constante movimiento de personas, tanto en horario de atención al público como fuera de él, ya que constituye un lindo paseo para los habitantes de estas ciudades.

Los locales cuentan con grandes dimensiones y modernas instalaciones, que brindan un ambiente confortable y ordenado, tanto para los clientes que lo recorren como para los empleados que trabajan allí.

En cuanto a la exposición, los productos informáticos se encuentran sectorizados en “Equipos” y “Accesorios”.

La empresa cuenta con nueve camionetas destinadas al transporte de técnicos y distribución de productos solicitados a domicilio por parte de los clientes. Las mismas son asignadas a cada actividad de acuerdo a la demanda que haya respecto a su utilización. Asimismo para pedidos pequeños disponen de cuatro motos, las que fueron asignadas una a cada sucursal.

En su estructura interna la empresa se encuentra dividida funcionalmente en las unidades que se plantean en el siguiente organigrama.

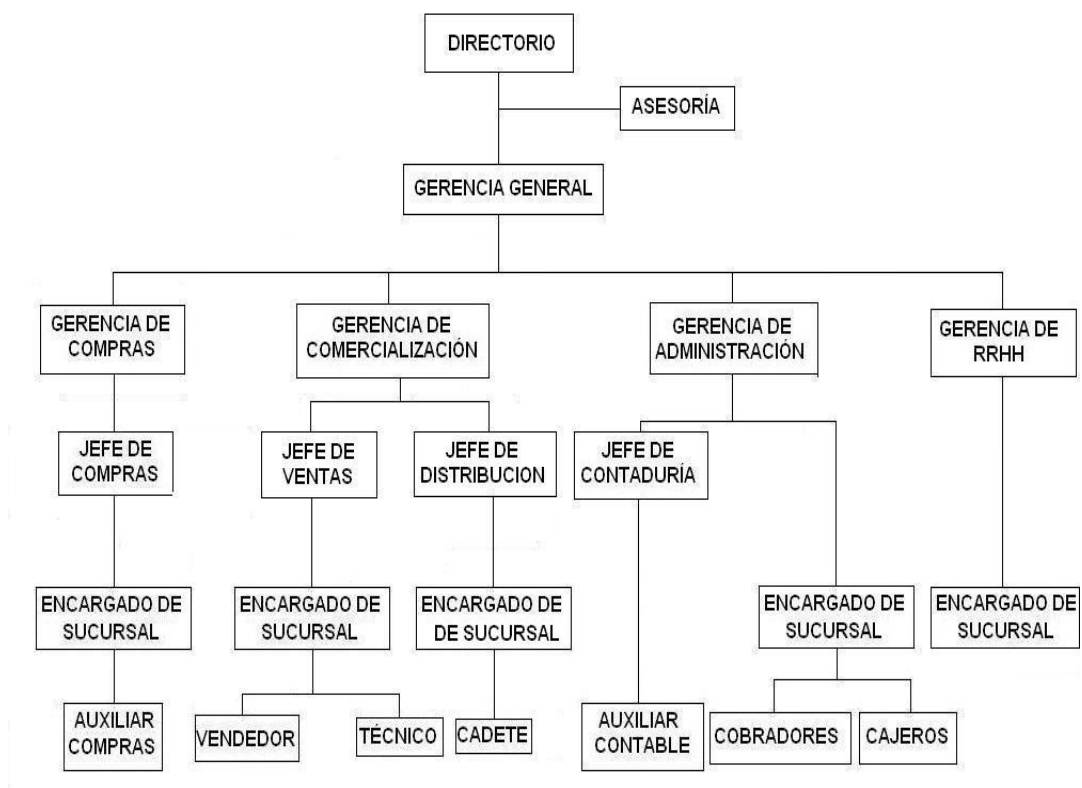


Figura 2.3: Organigrama Empresa “Ejemplo” - Fuente: elaboración propia.

El Directorio esta compuesto por los tres hermanos: Diego Suárez, Luis Suárez y Edinson Suárez; que son los dueños de la empresa y tienen una participación activa en la misma.

Se cuenta con una Asesoría Interna integrada por los contadores: Egidio Arévalo Ríos y Diego Pérez para ocuparse de los asuntos contables y tributarios; y en el ámbito legal reciben asesoramiento del Dr. Diego Lugano.

Al ser una empresa familiar los dueños son asimismo integrantes de diversas gerencias, esto sucede principalmente en el gerenciamiento de compras y ventas, ya que Diego Suárez tiene amplios conocimientos en productos informáticos y Luis Suárez es el más experiente en asuntos de ventas.

Las sucursales cuentan con un encargado en cada una, responsables del funcionamiento diario de las mismas, cuentan con la autonomía suficiente para tomar decisiones que surjan de la operativa.

Los encargados de sucursal Colonia y sucursal Paysandú respectivamente son: Álvaro Pereira y Martín Cáceres, ambos tíos de los dueños; el encargado de sucursal Fray Bentos es Zaira Nara esposa de Diego Suárez (dueño) y el encargado de la casa central en Mercedes es Luis Suárez (dueño).

El resto de los cargos existentes en la empresa son: vendedores, técnicos, cadetes, cobradores, cajeros, auxiliares contables y auxiliares de compras.

El total de empleados que integran la empresa son 96 con un promedio de edad de 27 años.

El detalle de la cantidad de empleados por cargo es el siguiente:

- Asesoría: 3
- Gerencia: 3
- Jefes: 4
- Encargado de Sucursal: 4
- Auxiliar de compras: 4
- Vendedores: 40
- Técnicos: 20
- Cadetes: 8
- Auxiliar contable: 2
- Cobrador: 4
- Cajero: 4

Los procesos que realiza la empresa son los siguientes:

- COMPRAS: Se compra mercadería de reventa de diversas marcas y proveedores. Se mantiene un stock de seguridad para los productos más vendidos y los productos menos habituales se adquieren por encargues del cliente, teniendo

como política de la empresa no demorar más de tres días en entregar el producto al cliente.

El procedimiento de compras en sucursales consiste en la emisión de una orden de compras a la jefatura respectiva en casa central, la cual será autorizada por la Gerencia de Compras o la misma jefatura dependiendo del monto a autorizar. Estas órdenes se procesan internamente a través del programa de la empresa.

- VENTAS: La venta se efectúa de manera personalizada en los cuatro locales. También se proporciona la facilidad para los clientes de poder realizar su compra a través de la página *web* de la empresa y a su vez se realizan ventas telefónicas a través del *call center*.

La empresa le brinda la posibilidad al cliente de utilizar el crédito de la casa para realizar sus compras, con un plazo máximo de seis meses. Vencido el plazo sin haber cancelado la deuda, la empresa procederá a cancelar la línea de crédito para ese cliente.

- DISTRIBUCIÓN: La entrega de los productos se coordinará con el cliente. No existen recorridos previamente establecidos, sino que se distribuye de acuerdo al orden cronológico de los pedidos recibidos.

- SERVICIO TÉCNICO: Se proporciona servicio técnico para aquellos productos que se venden con garantía y también servicio de asesoramiento, reparación y mantenimiento para clientes cuyas garantías hayan caducado o hayan adquirido sus productos fuera de la empresa.

Para la prestación de estos servicios solicitados por el cliente a realizar en el domicilio de su hogar o empresa, los técnicos utilizan las camionetas de la compañía.

El personal que realiza su trabajo fuera de las instalaciones, como es el caso de cadetes y técnicos, se comunica con la empresa por medio de teléfonos celulares. Cuando los empleados retornan a la empresa rinden cuentas del trabajo realizado, y el auxiliar contable es quien actualiza la información manualmente en el programa de la empresa.

Los niveles de facturación anuales son de U\$S 4.750.820.-

Los costos operativos constituyen alrededor del 30% de las ventas, siendo el mismo de U\$S 1.463.253.-

La empresa comenzó a utilizar en el año 1996 un software hecho a medida en D.O.S., debiendo reformarlo totalmente en el año 2007 de manera de hacerlo compatible con Windows y permitiendo explotar la gran cantidad de herramientas que proporciona este sistema operativo.

Esta experiencia fue muy productiva para la empresa en general, ya que obligó a ordenar sus procesos y procedimientos de manera de lograr un software más útil y eficiente a la hora de aplicarlo

La única tarea que no se realiza con dicho software es la liquidación de sueldos, para la cual se utiliza un software estándar de Memory: Worky.

A través del software que se utiliza sólo se mantiene un registro de los clientes que tienen una cuenta corriente creada en la empresa o que realizan sus compras con RUT. Esta información sólo es utilizada para enviar *e-mails* con estados de cuenta a los clientes que tienen una cuenta corriente activa.

La empresa cuenta en su página *web* con información institucional, información de contacto de todas las sucursales, una sección donde publicita promociones y expone los productos disponibles, una sección FAQ para que los clientes obtengan una respuesta rápida a preguntas que son frecuentes en la empresa y por último la posibilidad de realizar sus compras a través del sitio haciendo uso del “carrito de compras”. A esta función última solo pueden acceder quienes se registren como usuarios gratuitamente desde la página misma, debiendo ingresar para ello los siguientes datos:

- Nombre
- Apellido
- Dirección
- Teléfono
- Celular
- Ocupación
- ¿Cómo supo de nosotros?

*Radio *Diario *Televisión *Folleto

*Internet *Casual *Recomendado *Ya soy cliente

Actualmente sólo se utiliza esta información para coordinar con el cliente, luego que confirma la compra, la entrega del producto. No se mantiene una base de datos de los clientes que utilizan este medio para realizar sus compras o para comunicarse con la empresa enviando consultas, por lo tanto no se logra actualmente expresar la información que esos datos pueden proporcionar.

Además del sitio *web* la empresa tiene una cuenta activa en la red social *Facebook* que es utilizada únicamente como medio publicitario.

La empresa cuenta con un pequeño centro de atención de llamados por medio del cual se efectúan ventas y se atienden quejas de clientes. Al no contar con una base de datos que permita identificar al cliente que llama, los telefonistas se ven obligados a solicitarles datos que ya fueron otorgados por el cliente en algún contacto anterior, para poder atender la consulta o derivarla a quien corresponda.

Así mismo el personal de dicho centro desconoce las tareas en las que se encuentra trabajando el resto del equipo, de manera que si algún cliente solicita información sobre la evolución de los servicios de reparación en su equipo por ejemplo, la telefonista deberá derivar la llamada para que sea atendida por los técnicos o hacer esperar al cliente mientras ella lo averigua, siendo ambas soluciones ineficientes para la empresa y para el cliente.

Actualmente en la empresa no se realiza ninguna actividad de análisis de la información que se recibe constantemente de los clientes que se comunican por los diversos medios de contacto proporcionados, sino que esta enfocada principalmente en la resolución de los inconvenientes que surgen en la operativa diaria.

Teniendo siempre presente que los clientes son el activo más valioso con el que cuenta la empresa, y tomando conciencia de los beneficios que pueden obtener de una correcta explotación de la información que se obtiene de los mismos, decidieron redireccionar su estrategia enfocándola en la relación con los clientes.

Para lograr la implementación de la misma en cada sector de la empresa, los directivos realizaron una reunión semanal con los empleados, transmitiendo los principios fundamentales de esta estrategia, principalmente que el éxito viene de la mano de la interacción con el cliente, del conocimiento del mismo, de reconocer su valor actual y potencial, de saber qué productos le gustan, de escuchar sus quejas y sugerencias y de saber cómo utilizarlas en beneficio de la empresa. En definitiva, tratar de conocer y predecir el comportamiento actual y futuro de los clientes para garantizar su completa satisfacción, para finalmente lograr su lealtad hacia la empresa. Por último se resaltó la importancia de un cambio integral en todos los integrantes de la empresa, enfocando la atención en el cliente.

La empresa considera que recibe una gran cantidad de información proveniente de los clientes actuales y potenciales que no esta logrando explotar por no disponer de las herramientas que le permitan gestionar eficazmente dicha información. Por ello los directivos deciden adquirir un software CRM que brinde una serie de herramientas que faciliten la aplicación de la estrategia.

Selección de herramientas

De la totalidad de las herramientas listadas en el Capítulo 1, realizamos una selección de las que mejor se adaptan a los requerimientos de la empresa planteada y que debería incluir el software a adquirir por la misma.

Las herramientas seleccionadas son las que se muestran en la tabla siguiente, las mismas fueron clasificadas en tres categorías para su mejor exposición.

NECESARIAS	DESEABLES	NECESIDAD FUTURA
Integración con otros sistemas.	Integración con el correo propio de la empresa.	Integración con redes sociales.
Integración con el portal <i>web</i> de la empresa.	Herramienta de gestión de incidentes: <i>help desk</i> .	Herramienta para envío de <i>e-mails</i> masivos
Integración con <i>call center</i> .	Herramienta que permita evaluar la satisfacción de los clientes respecto a productos y servicios.	Herramienta para definir perfiles de clientes actuales y potenciales.
Herramienta para administración del historial de compras de los clientes.	Calendario de contactos que despliegue recordatorios de gestiones a realizar con los clientes.	Herramientas para gestionar campañas de marketing.
Herramienta para gestionar el historial de contactos de los clientes.	Alerta de acontecimientos de clientes importantes.	
Herramientas para generación y gestión de base de conocimiento (<i>Data warehouse</i> , <i>Data mining</i>).	Informar sobre situación crediticia de los clientes, alertas en clientes que excedieron el tope de crédito que proporciona la empresa.	
Control del acceso a la información del software (usuarios, claves).	Herramienta para automatización de reportes varios: estadísticas, informes, rentabilidad por cliente, gráficas, etc.	
Herramienta <i>workflow</i> .	Herramienta para gestionar el trabajo de grupo.	

Aspectos generales del relevamiento de la oferta

Comenzamos el trabajo de relevamiento, realizando una búsqueda en la *web* de posibles proveedores de software CRM, visitando en algunos casos sus propias páginas *web* para extraer datos de contactos. Logramos obtener un listado bastante extenso, compuesto por 33 posibles proveedores con sus respectivos teléfonos y direcciones de correo electrónico.

Posteriormente, con los datos obtenidos, procedimos a comunicarnos telefónicamente con todos ellos, a los efectos de confirmar si efectivamente comercializaban este producto.

Del listado inicial sólo 16 del total de proveedores nos confirmaron que vendían efectivamente soluciones de software CRM, y en esa misma comunicación consultamos sobre la posibilidad de enviarles un cuestionario por *e-mail* para obtener información de la empresa y de sus productos.

El cuestionario está compuesto por preguntas descriptivas y cuantitativas, las cuales fueron divididas en tres grupos:

- el primero dedicado a conocer a grandes rasgos la experiencia del proveedor comercializando el software,
- el segundo grupo pretende obtener en líneas generales datos sobre los productos ofrecidos y,
- el último está compuesto por preguntas específicas sobre las herramientas que seleccionamos previamente, de forma de poder realizar, en una etapa posterior, un análisis comparativo de las distintas ofertas existentes.

Presentamos a continuación el modelo del cuestionario utilizado para realizar este trabajo de campo.

CUESTIONARIO

Fecha:

Nombre de la empresa:

¿Qué antigüedad tiene la empresa?

¿Cómo es su experiencia en Uruguay vendiendo software CRM?

REGULAR

Comentarios:

¿Con cuántos clientes de CRM cuenta?

¿Qué tipos de empresa componen su cartera de clientes? (puede seleccionar más de una opción)

☐ PEQUEÑAS

☐ MEDIANAS

☐ GRANDES

¿En qué ramo giran principalmente dichas empresas?

EN RELACIÓN A LOS PRODUCTOS CRM QUE OFRECE ACTUALMENTE:

¿Cuáles son los productos que ofrece?

¿Cuál es el origen de los mismos?

¿Qué antigüedad tiene cada producto CRM en Uruguay?

En caso de ofrecer más de un producto CRM:

¿Cuál cree que se adapta mejor para la empresa planteada?

¿Tiene límite en cuanto a la cantidad de clientes a gestionar?

¿Pueden agregarse o quitarse herramientas de acuerdo a necesidad?

¿Brinda flexibilidad que permita adaptaciones posteriores por crecimiento y expansión de la empresa?

¿Cuál es la forma de facturación?

- ☐ PRECIO ÚNICO
- ☐ PRECIO POR USO (SAAS)
- ☐ MENSUAL
- ☐ MANTENIMIENTO ANUAL
- ☐ OTROS:

¿Cuáles son los costos vinculados a cada producto?

- ☐ LICENCIA DE USO
- ☐ IMPLEMENTACIÓN – INSTALACIÓN (Hardware requerido, capacitación en el uso del software, etc.)
- ☐ MANTENIMIENTO – ACTUALIZACIONES
- ☐ OTROS:

¿Cuáles son los requerimientos técnicos de servidor, base de datos y equipamiento de usuarios?

PREGUNTAS SOBRE HERAMIENTAS

1) ¿Permite la integración con el resto de los programas de la empresa de manera de manejar información integral?

☐ SÍ ☐ NO Comentarios:

En caso de responder afirmativamente, permite la integración con programas:

☐ A MEDIDA

☐ ESTANDAR - ¿Cuáles?

☐ AMBOS

¿Cuál/Cuáles es/son la/s modalidad/es de integración?

2) Permite la integración con el correo electrónico propio de la empresa y con herramientas *web* de uso diario (Ej.*Google*)?

☐ SÍ ☐ NO Comentarios:

3) ¿Permite la integración con el portal *web*?

☐ SÍ ☐ NO Comentarios:

En caso de responder afirmativamente: ¿dentro del portal se pueden incluir las herramientas de tienda *online* y FAQ?

☐ SÍ ☐ NO Comentarios:

4) ¿Cuenta con herramienta para la gestión de incidentes (*help desk*)?

☐ SÍ ☐ NO Comentarios:

5) ¿Permite la integración con *call centers*?

☐ SÍ ☐ NO Comentarios:

6) ¿Permite administrar el historial de compras de los clientes (frecuencia, comportamiento de compras, monto de las mismas, etc.)?

☐ SÍ ☐ NO Comentarios:

7) ¿Permite gestionar el historial de los contactos de cada cliente con la empresa (monitorear, medir y seguir cada interacción con los clientes)?

☐ SÍ ☐ NO Comentarios:

8) ¿Permite evaluar la satisfacción de los clientes respecto a los productos y servicios de la empresa?

☐ SÍ ☐ NO Comentarios:

9) ¿Cuenta con una herramienta para definir perfiles de clientes actuales y potenciales y realizar con ellos una efectiva segmentación?

☐ SÍ ☐ NO Comentarios:

10) ¿Cuenta con herramienta para envío de *e-mails* masivos?

☐ SÍ ☐ NO Comentarios:

11) ¿Cuenta con calendario de contactos que despliegue recordatorios de gestiones a realizar con los clientes?

☐ SÍ ☐ NO Comentarios:

12) ¿Cuenta con alertas sobre acontecimientos importantes de clientes?

☐ SÍ ☐ NO Comentarios:

13) ¿Permite informar sobre la situación crediticia de los clientes?

☐ SÍ ☐ NO Comentarios:

En caso de ser afirmativa la respuesta, ¿proporciona avisos o alertas en los casos de clientes que exceden el límite de crédito otorgado por la empresa?

☐ SÍ ☐ NO Comentarios:

14) ¿Cuenta con herramienta para la automatización de reportes varios?

☐ SÍ ☐ NO Comentarios:

En caso de ser afirmativa la respuesta, ¿qué tipo de reportes proporciona?

☐ INFORMES

☐ GRÁFICAS

☐ ESTADÍSTICAS

☐ RENTABILIDAD POR CLIENTE

☐ OTROS - ¿Cuáles?

15) ¿Proporciona herramientas para el gestionamiento de las campañas de marketing?

☐ SÍ ☐ NO Comentarios:

16) ¿Cuenta con herramienta para la generación y gestión de base de conocimiento (*Data warehouse, Data mining*)?

☐ SÍ ☐ NO Comentarios:

En caso de responder afirmativamente: ¿Cómo calificaría usted el grado de cumplimiento de dicha herramienta? REGULAR

17) ¿Existe un límite en cuanto a la cantidad de datos que el software puede gestionar?

☐ SÍ ☐ NO Comentarios:

En caso de responder afirmativamente: ¿Cuál es ese límite?

18) ¿Cuenta con herramienta *workflow*?

☐ SÍ ☐ NO Comentarios:

19) ¿Cuenta con herramienta para gestionar el trabajo de grupo?

☐ SÍ ☐ NO Comentarios:

20) ¿De qué forma se controla el acceso a la información?

21) ¿Qué utilidad proporciona respecto a las redes sociales?

NOTA: cualquier dato que considere de importancia y no haya sido incluido en las preguntas anteriores, agradecemos lo agregue a continuación.

CAPÍTULO 3

RELEVAMIENTO DE LA OFERTA

El relevamiento de la oferta que se realizó y se describió en el capítulo anterior evidenció la existencia de 16 proveedores de software CRM en el mercado uruguayo, sin embargo uno de ellos manifestó en un contacto posterior que no comercializaba dicho producto actualmente.

A continuación se listan los 15 proveedores definitivos:

➤ **ARNALDO C. CASTRO**



Producto: Microsoft Dynamics CRM
Página *web*: www.arnaldocastro.com.uy
Teléfono: 2902-7000

➤ **AXIS**



Producto: TacticaSoft
Página *web*: www.axis.com.uy
Teléfono: 2698-5066

➤ **BIT SISTEMAS**



Producto: Avance CRM
Página *web*: www.bit-sistemas.com
Teléfono: 2410-8200

➤ **GRUPO TISOL**



Producto: TCRM
Página *web*: www.tisol.com.uy
Teléfono: 2902-8536

➤ **INES**



Producto: INES CRM
Página *web*: www.inescrm.es
Teléfono: 2401-9610

➤ **INFORPYME**



Producto: Sugar CRM
Página *web*: www.inforpyme.biz
Teléfono: 2916-3901

➤ **ING. ALVARO FRIDMAN**

Producto: sin nombre

Página *web*: www.ingenierofridman.com

Teléfono: 2711-1732

➤ **INVENZIS**

Producto: SAP CRM

Página *web*: www.invenzis.com

Teléfono: 2623-2930

➤ **MONTEVIDEO COMM**

Producto: MVDCRM

Página *web*: www.montevideo.com.uy

Teléfono: 2402-2516

➤ **MVD TECHNOLOGIES**

Producto: sin nombre

Página *web*: www.mvdtech.com

Teléfono: 2708-1786

➤ **NEGOXIA**



Producto: CRM On Demand
Página web: www.negoxia.com
Teléfono: 2410-7383

➤ **SEG**



Producto: SAP CRM
Página web: <http://www.segingenieria.com>
Teléfono: 2481-9876

➤ **TILSOR**



Producto: Oracle CRM
Página web: www.tilsor.com.uy
Teléfono: 2903-9313

➤ **URUDATA**



Producto: Microsoft Dynamics CRM

Página web: www.urudata.com

Teléfono: 2419-6457

➤ **URUIT**



Producto: Microsoft Dynamics CRM

Página web: www.uruit.com.uy

Teléfono: 2709-3751

Nuestra primera apreciación del mercado fue la volatilidad del mismo, ya que muchos de los proveedores que inicialmente identificamos como vendedores de software CRM constatamos que realmente no vendían el producto o habían discontinuado su venta.

A su vez consultando un trabajo de investigación (Budiño, 2004) realizado en el año 2004, en el cual se relevó la oferta de software CRM existente en ese momento, constatamos que de nueve proveedores relevados, sólo dos se mantienen vigentes en el mercado.

Una de las posibles causas de extinción de estas empresas podría ser el hecho de que en Uruguay aún no existe un mercado desarrollado para este tipo de producto, ya que por lo general se trata de proveedores de productos vinculados, que intentan ampliar su oferta con software de este tipo, pero que en realidad no cuentan con la experiencia o la capacitación necesaria para implementarlos.

A su vez, las pymes, que constituyen el tipo de empresas de mayor representatividad en Uruguay, generalmente centran sus estrategias en la reducción de los costos operativos enfocándose en la optimización de sus recursos, sin desarrollar debidamente la gestión de las relaciones con los clientes como estrategia. Esto genera como consecuencia la existencia de una escasa demanda de software CRM.

A continuación pasaremos a describir nuestra experiencia en el proceso de relevamiento.

En el primer contacto que establecimos con los proveedores, nos presentamos como potenciales clientes interesados en implementar un software CRM en la empresa definida anteriormente.

Decidimos adoptar como primera estrategia esta modalidad creyendo que de dicha manera lograríamos obtener datos más reales, ya que si desde un principio nos presentábamos como estudiantes realizando un trabajo de investigación monográfica corríamos el riesgo de que no dedicaran el tiempo necesario a proporcionar la información solicitada. Además, al ser el destino de dichos datos una monografía, podía derivar en que los proveedores no hicieran una presentación competitiva o natural de sus productos sabiendo que no es el objeto de este trabajo adquirir uno de ellos.

Luego de haber enviado el cuestionario, tal como se acordó en la comunicación telefónica, a la totalidad de los proveedores, recibimos respuesta inmediata con la información solicitada de sólo 5 de ellos, mientras que 3 proveedores se negaron a enviar información quedando 7 sin dar respuesta alguna.

Posteriormente, habiendo dejado pasar un plazo prudente de espera, para aquellos casos en que no recibimos respuesta así como también para aquellos que se habían negado, decidimos volver a contactarnos vía *e-mail* aclarando ésta vez que se trataba de un trabajo de investigación monográfica para la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración de la Universidad de la República. Este cambio en la estrategia lo realizamos con el objetivo de obtener respuestas favorables de los restantes proveedores, aunque no fuera idéntica a lo que comunicaría a un potencial cliente.

A raíz de este segundo intento 2 de las empresas que se negaron inicialmente, ratificaron su negativa, mientras que la restante nos envió el cuestionario completo. Por otra parte, de las que se encontraban pendientes de respuesta, recibimos el cuestionario completo de 3 de ellas, la negativa de 2 y no recibimos respuesta alguna de los 2 restantes.

Volvimos a insistir con un tercer *e-mail* y obtuvimos las respuestas de las dos empresas pendientes.

De las cuatro empresas de las cuales no obtuvimos respuesta, procedimos a extraer la información solicitada en los cuestionarios investigando sus páginas *web*.

A modo de resumen del relevamiento expuesto anteriormente presentamos el siguiente esquema:

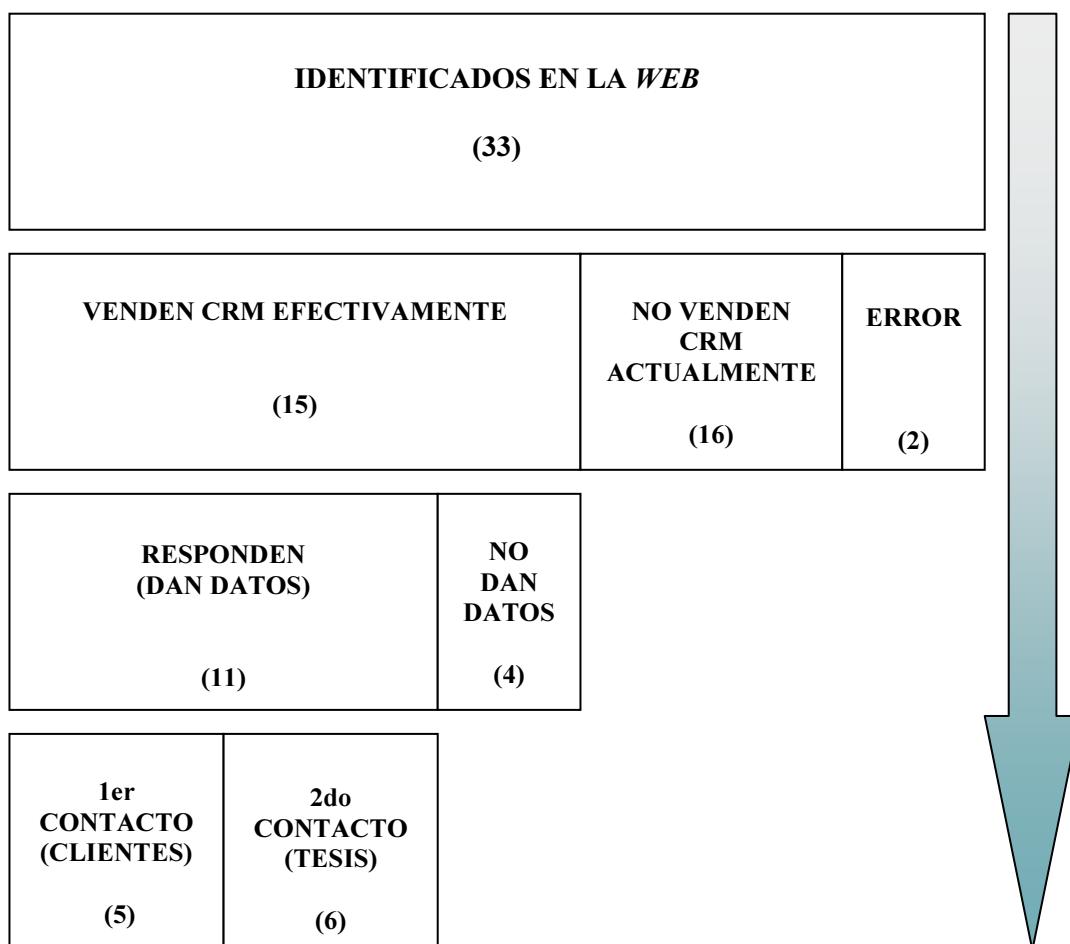


Figura 3.1: Resultado del relevamiento de la oferta - Fuente: elaboración propia.

ANÁLISIS DEL MERCADO

El mercado uruguayo está compuesto en su mayoría por software CRM *On Premise*, entendiéndose por ello que la empresa adquiere el derecho de uso de las licencias de software, instala el mismo en sus servidores o equipos y se responsabiliza por la operación del mismo, la actualización, la seguridad de los datos y en general, todas las actividades como propietario de la operación del software. A diferencia del software *On Demand*, donde se requiere básicamente contar con una PC y acceso a internet, los requerimientos técnicos de un software CRM *On Premise* son considerablemente mayores.

Teniendo en cuenta que la sociedad uruguaya se caracteriza por ser conservadora, consideramos que existe aún cierto rechazo o desconfianza a mantener su base de datos en un servidor que se encuentre en un lugar físico lejano y sobre el cual no

tenga un control directo. Esto constituye una desventaja del software *On Demand* sobre el *On Premise*, siendo un aspecto importante a tener en cuenta en la evaluación del producto.

Otro aspecto descriptivo del mercado es que el mismo se conforma en partes iguales por software de desarrollo propio y software estándar como Microsoft Dynamics CRM, TacticaSoft, SugarCRM, SAP CRM y Oracle CRM.

Los productos ofrecidos por las diversas empresas tienen una antigüedad promedio en el mercado de 6 años, el cual creemos es un período relativamente corto y ratifica la volatilidad expresada anteriormente.

Algunas características en común que presentan los distintos productos son que no están limitados en cuanto a cantidad de clientes a gestionar y que brindan la flexibilidad necesaria para permitir adaptaciones posteriores del software. Consideramos que ambas características son fundamentales para permitir el crecimiento y la expansión de las empresas pymes en el Uruguay.

En función de los resultados obtenidos, la mayoría de los proveedores mostraron poca disposición para responder ante lo que podrían haber sido potenciales clientes, ya que sólo 5 de 15 de ellos enviaron la información solicitada en el primer contacto.

Consideramos importante destacar que el haber formulado un cuestionario para recabar información, refleja una formalidad a la cual los proveedores no están acostumbrados y seguramente ello les generó tal desconfianza que les llevara a creer que se podría tratar de la competencia, derivando esto en la falta de respuesta o en la negativa.

Por otra parte, notamos que en las comunicaciones que tuvimos, en las cuales siempre aclaramos que se trataba de un relevamiento que nos permitiera conocer la oferta existente, nos solicitaban tener contacto con la empresa a implementar el software CRM. Dicho contacto consistía básicamente en todos los casos en una visita, en la cual un asesor de la empresa proveedora se interioriza sobre los procesos, instalaciones, posibles usuarios y demás características relevantes, a los efectos de poder ofrecer un producto acorde a las necesidades de la empresa.

Consideramos que en esta primera etapa de investigación o simple conocimiento de las opciones del mercado resultaría inviable para cualquier cliente potencial, ya que le demandaría una disposición sumamente importante de tiempo al tener que atender la visita de los 15 proveedores existentes en la actualidad.

A nuestro parecer dicha visita sería importante para la empresa en etapas posteriores, donde se haya podido realizar una comparación de los diversos productos ofrecidos y así poder preseleccionar los proveedores de aquellos más convenientes.

A continuación se procede a realizar la etapa mencionada en el párrafo anterior, la cual consiste en un comparativo de las soluciones existentes en el mercado.

Comparativo de soluciones

Una vez obtenida la información contenida en los cuestionarios proporcionados por los proveedores, y habiendo recurrido a la página *web* de aquellos que se negaron al envío del mismo, procedimos a sistematizar dicha información de manera de visualizar en forma global las herramientas de cada uno de los productos ofrecidos.

Se presenta a continuación un cuadro comparativo que expone la información mencionada anteriormente.

Cabe aclarar que a efectos de la exposición de la información, identificamos a cada proveedor mediante una letra que fue asignada aleatoriamente, de forma de no perjudicar ni beneficiar a ninguno de ellos en análisis posteriores y evaluaciones que tendrán cierto componente subjetivo.

Asimismo se adjunta en el Anexo 1 un extracto de todos los cuestionarios que fueron respondidos por los proveedores, el cual contiene los datos de las herramientas de los productos que ofrecen y en los que nos basamos para la elaboración del cuadro siguiente.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
Integración con programas de las empresa	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Integración con correo electrónico	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	O	✓	✓	✓	✓	✓
Integración con portal <i>web</i>	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	X	✓	✓	✓
<i>Help desk</i>	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
<i>Call centers</i>	✓	✓	✓	✓	✓	X	✓	✓	X	✓	✓	X	X	✓	✓
Historial de compras	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Historial de contactos	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Evaluación de satisfacción de clientes	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	X	✓	✓	X	✓	✓	✓
Definir perfiles y segmentar	✓	*	✓	✓	✓	*	✓	✓	X	✓	✓	✓	X	✓	✓
Envío masivo de <i>e-mails</i>	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	X	✓	✓	✓	X	✓	✓	✓
Calendario de contactos	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Alertas	✓	✓	✓	✓	X	✓	✓	✓	X	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Informes sobres situación crediticia	✓	✓	✓	✓	✓	*	X	✓	X	✓	✓	✓	X	✓	✓
Automatización de reportes	✓	✓	✓	✓	X	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Gestión de campañas de marketing	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	X	✓	✓	✓
<i>Business intelligence</i>	✓	*	*	✓	X	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	X	*	✓
<i>Workflow</i>	✓	X	✓	✓	X	✓	✓	✓	X	✓	✓	✓	X	✓	✓
Gestión de trabajo de grupo	✓	✓	✓	✓	✓	X	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Integración con redes sociales	X	X	X	X	*	✓	✓	X	X	X	X	X	X	*	O
Control de acceso a la información	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Referencias

☐	depende del caso
☒	No cuenta con dicha herramienta
☒	No cuenta con la herramienta pero puede desarrollarla
☒	Cuenta con la herramienta

La información detallada en el cuadro anterior, será útil para tener una visión más resumida, al momento de contrastar la misma con datos extraídos de otras fuentes.

El paso siguiente de nuestro análisis fue realizar una ponderación de las herramientas para el caso concreto de la empresa ejemplo definida en el Capítulo 2.

Corresponde aclarar que el criterio utilizado para ponderar es totalmente subjetivo, teniendo en cuenta necesidades, características, estructuras y procesos de la empresa que pretende implementar este software. Cada empresa, al momento de evaluar, deberá decidir qué herramientas cumplirán mejor las funcionalidades deseadas para lograr una gestión óptima de sus clientes.

En el cuadro siguiente queda establecido el detalle del criterio adoptado para realizar la ponderación de las herramientas.

Integración con programas de las empresa	3
Integración con correo electrónico	2
Integración con portal <i>web</i>	3
<i>Help desk</i>	2
<i>Call centers</i>	3
Historial de compras	3
Historial de contactos	3
Evaluación de satisfacción de clientes	2
Definir perfiles y segmentar	1
Envío masivo de <i>e-mails</i>	1
Calendario de contactos	2
Alertas	1
Informes sobre situación crediticia	2
Automatización de reportes	2
Gestión de campañas de marketing	1
<i>Business intelligence</i>	3
<i>Workflow</i>	3
Gestión de trabajo de grupo	2
Integración con redes sociales	1
Control de acceso a la información	3

Puntuación

1	Útil
2	Necesaria
3	Muy necesaria

En esta instancia, procedimos a otorgarle un mayor puntaje a las herramientas que consideramos brindarían la mayor utilidad para la empresa analizada.

En principio, es fundamental que el software a adquirir pueda ser integrado a los programas con los que ya se encuentra funcionando la empresa, en este caso un software desarrollado a medida.

Así mismo es importante contar con una herramienta que permita recabar la información obtenida por los distintos puntos de contacto que tiene la empresa con los clientes, como lo es el portal *web*, principalmente por las operaciones realizadas en la tienda *online* y las consultas a preguntas frecuentes. Es importante también recabar información proveniente de otro punto de contacto como el *call center*, mediante el cual la empresa recepciona consultas, pedidos, reclamos, derivaciones al servicio técnico, etc.

Creemos que es fundamental para un eficaz funcionamiento del *call center*, contar con un historial de compras y de contactos que mantenga actualizada la base de datos y que le permita a la persona que recepciona el llamado contar con información oportuna para atender el requerimiento del cliente.

La disponibilidad de una base de datos actualizada y de herramientas analíticas que permitan extraer información de la misma para ser analizada, las cuales conforman el *Business Intelligence*, es esencial particularmente para esta empresa, ya que no efectúa ningún tipo de análisis de los datos que obtiene.

Un sector clave en la empresa lo constituye el servicio técnico, donde existen fallas en la coordinación y asignación de tareas por lo que resulta de gran utilidad contar con una herramienta que permita definir el flujo de trabajo, asignando responsables y visualizando el estado y evolución de cada actividad. A través de la utilización de una herramienta *workflow* se podrá delimitar adecuadamente tanto el trabajo que debe realizar cada empleado, como los procesos de negocios de cara a una atención integral del cliente.

Por otra parte, el trabajo de este sector también se verá favorecido por una herramienta que no es imprescindible pero que colabora en el logro de una coordinación óptima de las tareas, como es la gestión del trabajo de grupo.

En cuanto a la situación crediticia de los clientes, si bien la misma puede ser informada por el sistema contable que utiliza la empresa, consideramos que la

mayor utilidad de esta herramienta estaría dada por un sistema de alertas que de aviso cuando un cliente excede el límite de crédito otorgado.

Por último corresponde aclarar que se le otorgó el mínimo puntaje a la herramienta de integración con redes sociales, ya que la empresa no utiliza este medio como nexo de contacto con clientes actuales o potenciales, sino simplemente para promocionarse. Sin embargo, este tema merece realizar un análisis más detallado de la evaluación de este tipo de herramientas, sobre las cuales se puede prever una mayor importancia futura, el cual pasamos a desarrollar a continuación.

Si bien en el caso planteado no se explota demasiado la utilidad que pueden llegar a brindar las redes sociales en cuanto a gestionamiento de las relaciones con los clientes, esto no quita que este tipo de medios pueda ser explotado por esta empresa en un futuro, permitiéndole participar en las redes sociales de forma simple y barata en relación a su tamaño, desarrollar comunidades virtuales, así como participar del diálogo internacional con competidores que hasta el momento son inalcanzables. Asimismo, las pymes tienen menos dificultades para gestionar su impacto en las comunidades virtuales, tanto por tener un mercado objetivo más pequeño, como por estar concentrado en pocas personas el mensaje que se pretende transmitir (Budiño, 2011).

Por esto es importante tener en cuenta proyecciones de crecimiento de la empresa, para poder evaluar la posibilidad de incluir herramientas que en este momento no es necesario contemplar o, dentro de las existentes, variar su importancia relativa.

Las empresas pymes tienen grandes posibilidades de expansión y crecimiento, por ello buscan soluciones que les permitan adaptarse a las necesidades de sus propios cambios, es decir, un software CRM que pueda crecer a medida que se amplía el negocio. La posibilidad de incorporar nuevas funcionalidades, versiones y más usuarios es un aspecto fundamental a tener en cuenta para el futuro.

Siguiendo con la evaluación y habiendo efectuado la ponderación de las herramientas en base a la utilidad que proporcionarían las mismas para la empresa definida en la actualidad, procedemos a realizar la siguiente ponderación, esta vez en función del grado de cumplimiento de cada una de ellas en los distintos productos ofrecidos.

La escala que elaboramos para realizar la comparación de las herramientas ofrecidas entre un proveedor y otro es la siguiente:

Puntuación

0	No tiene
1	Regular
2	Aceptable
3	Muy buena
4	Excelente

Para realizar la puntuación mencionada, contrastamos la información obtenida de los cuestionarios con la que se encuentra publicada en las páginas *web* de los respectivos proveedores. Con esto logramos verificar la exactitud y veracidad de los datos proporcionados, lo que nos permitió lograr una mejor evaluación de los productos así como también conocer más a fondo a los proveedores, detectando en algunos casos que la información proporcionada en los cuestionarios había sido exagerada.

Otorgamos un puntaje de 0 cuando el producto no dispone de la herramienta. A su vez, en el caso de que el proveedor no haya respondido sobre la disponibilidad de la misma y no se haya encontrado información al respecto en su página *web*, utilizamos el supuesto de que dicho producto no cuenta con la herramienta analizada.

Los casos calificados con 1 fueron aquellos cuyas respuestas en los cuestionarios fueron dudosas y no existía información para constatarla.

Aquellas herramientas sobre las cuales sólo verificamos su existencia a través del cruzamiento de los datos, pero que no encontramos información explicativa, las calificamos con un puntaje de 2.

Por otra parte aquellas para las cuales verificamos la disponibilidad y además se disponía de información complementaria en la página *web* respectiva, se le otorgó un puntaje de 3. La diferencia entre éste y el máximo puntaje se debe a que, en este último, la información publicada del producto refleja una mayor variedad de funcionalidades.

Corresponde aclarar que en los casos en que el proveedor señala que no se cuenta con determinada herramienta pero que podría llegar a desarrollarse, la evaluación de la misma se realiza en función de la información proporcionada y disponible en la página *web* respectiva.

A continuación presentamos el cuadro de ponderación de herramientas ofrecidas por proveedor.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
Integración con programas de la empresa (3)	2	4	2	2	4	4	3	2	4	3	2	2	2	4	4
Integración con correo electrónico (2)	2	2	3	3	2	2	4	3	2	3	2	3	4	2	3
Integración con portal web (3)	2	3	4	4	2	3	3	4	2	3	2	0	3	3	2
Help desk (2)	2	3	4	4	3	4	2	4	3	4	2	2	3	2	4
Call centers (3)	2	2	4	4	3	0	2	4	0	2	2	0	0	2	3
Historial de compras (3)	2	2	4	4	2	2	3	4	2	4	2	2	0	2	4
Historial de contactos (3)	2	3	4	4	2	2	4	4	2	4	2	2	4	2	4
Evaluación de satisfacción de clientes (2)	2	2	3	3	2	2	4	3	0	2	2	0	4	2	2
Definir perfiles y segmentar (1)	3	0	4	4	3	0	4	4	0	2	3	2	0	2	3
Envío masivo de e-mails (1)	2	3	0	0	2	2	2	0	2	2	2	0	4	2	3
Calendario de contactos (2)	2	2	4	4	2	2	2	4	2	2	2	2	4	2	2
Alertas (1)	2	2	3	3	0	2	2	3	0	2	2	2	4	2	2
Informes sobre situación crediticia (2)	0	3	4	4	2	0	0	4	0	3	0	2	0	2	2
Automatización de reportes (2)	3	4	4	4	0	3	4	4	3	4	3	3	2	4	4
Gestión de campañas de marketing (1)	4	3	2	2	3	2	4	2	3	4	4	0	2	2	3
Business intelligence (3)	3	0	3	3	0	4	2	3	2	4	3	2	0	0	3
Workflow (3)	2	0	4	4	0	2	3	4	0	2	2	4	0	2	3
Gestión de trabajo de grupo (2)	2	2	2	2	2	0	3	2	4	2	2	3	4	2	3
Integración con redes sociales (1)	0	1	0	0	0	2	4	0	0	1	0	0	0	0	1
Control de acceso a la información (3)	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	1	2	3

Como forma de ensamblar los datos analizados a través de los cuadros anteriores, creamos un tercero conteniendo las ponderaciones preliminares, de manera de obtener un puntaje total que permita reflejar un resultado primario sobre el grado de cumplimiento que tiene cada producto con respecto a los requerimientos de la empresa.

Para la realización del mismo multiplicamos la ponderación de la herramienta para el caso concreto por la ponderación de herramientas ofrecidas por proveedor. Previo a la exposición de dicho cuadro creemos conveniente explicar el último análisis elaborado antes de llegar al ordenamiento final de las propuestas de los diversos proveedores.

El mismo consiste en la elaboración de un índice de solidez que contemple datos de los proveedores que sean determinantes para una elección satisfactoria. En los casos de transacciones de este tipo de productos, donde generalmente se mantendrá una relación a futuro con el proveedor, ya sea intercambiando información confidencial de la empresa como requiriendo asesoramiento sobre el software, es importante conocer al proveedor determinando si éste es confiable, si tiene buena imagen, si su experiencia en el mercado es buena, entre otros.

Además nos permitirá en aquellos casos donde varios proveedores ofrezcan el mismo producto, diferenciarlos en función de características propias de la empresa que puedan llegar a influir en la evaluación final.

Para la creación del índice de solidez tuvimos en cuenta la valoración de tres aspectos sobre los proveedores:

- Predisposición para informar
- Experiencia en el mercado
- Verificación de la información

En cuanto a la predisposición para informar nos basamos en la experiencia que vivimos con cada uno de los proveedores para lograr obtener datos sobre sus productos a través del envío del cuestionario.

Con respecto a la experiencia en el mercado, este es un dato que fue proporcionado directamente por los encuestados en base a su propia apreciación y el mismo no fue verificado por este equipo de trabajo.

El último aspecto a tener en cuenta se refiere básicamente a la comparación de la información enviada con la información publicada en la *web* de cada proveedor, de forma de poder corroborar la veracidad y exactitud de la misma. Cabe aclarar que los productos no fueron evaluados a través de pruebas o usos.

Por esto, más allá del resultado numérico del índice, a raíz de que el análisis de los componentes del mismo se realizó en base a un criterio subjetivo, consideramos

que sería bueno exponer el mismo de manera cualitativa.

Para ello agrupamos los valores resultantes del índice en tres rangos o categorías:

 0,80 – 1,00

 0,30 - 0,79

 0,00 - 0,29

A través de esta agrupación de proveedores, podremos visualizar de forma resumida aquellos que mejor se posicionan, de manera de poder diferenciar no uno sino un conjunto de ellos que mejor satisfagan los tres requerimientos tenidos en cuenta para la elaboración del índice, dado que el análisis del mismo es puramente subjetivo.

En función de este análisis verificamos que 5 proveedores se sitúan en el rango superior, lo cual significa que todos ellos cumplen satisfactoriamente los requerimientos definidos: la predisposición para informar, la experiencia en el mercado y la verificación de la información que nos proporcionaron. No obstante, aunque todos cumplen con los aspectos antes mencionados, algunos lo hacen de mejor manera que otros, provocando que dentro de un mismo rango haya distintos matices.

En el segundo rango, conformado por 6 proveedores, notamos como característica común que si bien cumplen con los tres requerimientos no lo hacen satisfactoriamente con uno o dos de ellos.⁷

Por último, en el rango inferior identificamos 4 proveedores a los cuales se les otorgó baja calificación, ya que al no proporcionarnos la información solicitada, y tampoco disponer de información en sus respectivas páginas *web*, no contamos con los datos necesarios para poder calificar los requerimientos evaluados. A su vez, constatamos en todos ellos poca o mala predisposición para informar, lo cual no es casualidad sino que explica la tendencia mencionada anteriormente.

Lo expuesto refleja la utilidad del índice de solidez, ya que permite realizar una evaluación más completa, contemplando tanto las características particulares de cada producto así como las propias de cada proveedor. De esta manera un producto que cumpla con todas las funcionalidades requeridas, puede no ser la mejor opción resultante si el proveedor carece de buena imagen, experiencia, predisposición para informar, etc.

A los efectos de simplificar la exposición de los datos procedemos a reflejar en el cuadro siguiente los resultados del índice elaborado para cada proveedor, detallando la forma de cálculo en el Anexo 2.

⁷Cuando hablamos de la falta de cumplimiento satisfactorio, nos referimos a una calificación de “Regular” otorgada al requerimiento en cuestión, correspondiente al detalle del índice de solidez en el Anexo 2.

Este tercer cuadro mostrará en forma conjunta el índice mencionado con las ponderaciones preliminares calculadas anteriormente.

CUADRO DE EVALUACIÓN FINAL

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
Integración con programas de las empresa	6	12	6	6	12	12	9	6	12	9	6	6	6	12	12
Integración con correo electrónico	4	4	6	6	4	4	8	6	4	6	4	6	8	4	6
Integración con portal web	6	9	12	12	6	9	9	12	6	9	6	0	9	9	6
Help desk	4	6	8	8	6	8	4	8	6	8	4	4	6	4	8
Call centers	6	6	12	12	9	0	6	12	0	6	6	0	0	6	9
Historial de compras	6	6	12	12	6	6	9	12	6	12	6	6	0	6	12
Historial de contactos	6	9	12	12	6	6	12	12	6	12	6	6	12	6	12
Evaluación de satisfacción de clientes	4	4	6	6	4	4	8	6	0	4	4	0	8	4	4
Definir perfiles y segmentar	3	0	4	4	3	0	4	4	0	2	3	2	0	2	3
Envío masivo de e-mails	2	3	0	0	2	2	2	0	2	2	2	0	4	2	3
Calendario de contactos	4	4	8	8	4	4	4	8	4	4	4	4	8	4	4
Alertas	2	2	3	3	0	2	2	3	0	2	2	2	4	2	2
Informes sobre situación crediticia	0	6	8	8	4	0	0	8	0	6	0	4	0	4	4
Automatización de reportes	6	8	8	8	0	6	8	8	6	8	6	6	4	8	8
Gestión de campañas de marketing	4	3	2	2	3	2	4	2	3	4	4	0	2	2	3
Business intelligence	9	0	9	9	0	12	6	9	6	12	9	6	0	0	9
Workflow	6	0	12	12	0	6	9	12	0	6	6	12	0	6	9
Gestión de trabajo de grupo	4	4	4	4	4	0	6	4	8	4	4	6	8	4	6
Integración con redes sociales	0	1	0	0	0	2	4	0	0	1	0	0	0	0	1
Control de acceso a la información	9	9	9	9	6	9	9	9	12	9	9	9	3	6	9
PONDERACIONES PRELIMINARES	91	96	141	141	79	94	123	141	81	126	91	79	82	91	130

ÍNDICE DE SOLIDEZ	0,11	0,89	0,67	0,89	0,56	1,00	0,78	0,67	0,11	1,00	0,22	0,56	0,11	1,00	0,67
--------------------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------

PUNTAJE TOTAL⁸	10	85	94	125	44	94	96	94	9	126	20	44	9	91	87
----------------------------------	-----------	-----------	-----------	------------	-----------	-----------	-----------	-----------	----------	------------	-----------	-----------	----------	-----------	-----------

⁸Puntaje total = Ponderaciones preliminares* índice de solidez.

A esta altura nos encontramos en condiciones de exponer el siguiente ordenamiento con un criterio descendente de las propuestas de los proveedores, para facilitar el análisis en el caso de estudio planteado.

	PONDERACIONES TOTALES	ÍNDICE DE SOLIDEZ	PUNTAJE TOTAL
Proveedor “J”	126	1,00	126
Proveedor “D”	141	0,89	125
Proveedor “G”	96	0,78	96
Proveedor “C”	141	0,67	94
Proveedor “F”	94	1,00	94
Proveedor “H”	141	0,67	94
Proveedor “N”	91	1,00	91
Proveedor “O”	130	0,67	87
Proveedor “B”	96	0,89	85
Proveedor “E”	79	0,56	44
Proveedor “L”	79	0,56	44
Proveedor “K”	91	0,22	20
Proveedor “A”	91	0,11	10
Proveedor “M”	82	0,11	9
Proveedor “I”	81	0,11	9

No es apropiado en esta instancia seleccionar en forma definitiva al proveedor que se encuentra en el primer lugar del ranking, sino que la empresa deberá centrarse en los primeros 4 ó 5 proveedores dependiendo del caso. En esta etapa, habiendo filtrado los proveedores menos convenientes para la empresa, ésta podrá disponer

del tiempo y los recursos necesarios para coordinar entrevistas con aquellos e intercambiar información sobre el funcionamiento específico del negocio, de modo de poder obtener una oferta más personalizada de cada producto ofrecido por ellos.

Asimismo, disponer de una lista reducida de las diversas ofertas, facilitará la realización de mejores negociaciones sobre el precio, ya que la empresa se enfocará en evaluar mejor, y con mayor detalle, cada una de las propuestas.

Es importante destacar, que las tareas y análisis del relevamiento de la oferta realizado hasta el momento, antecede a la evaluación de precios por parte de la empresa. En el momento en que el cliente se reúne con los proveedores y conoce todos los componentes de la oferta, entre ellos el precio, estará en condiciones de analizar mejor dicha variable, siendo éste el paso posterior al trabajo realizado hasta el momento.

Cabe aclarar que nuestro objetivo no es incluir la variable precios en el análisis, ya que para la obtención del mismo se requieren de sucesivas negociaciones y entrevistas donde se transmita información detallada de la empresa requerida por los proveedores.

Considerando que el análisis de mercado y la consulta a los diversos proveedores se realizó desde un principio aclarando que la empresa interesada en adquirir e implementar el software CRM era una empresa PYME, partimos del supuesto de que los productos relevados e investigados se encuentran dentro del rango de precio que una PYME estaría dispuesta a invertir, y por lo tanto, la diversidad de precios no es tal como para excluir a alguno de ellos del análisis.

CAPÍTULO 4

METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN DE SOFTWARE CRM

Para completar este trabajo de investigación monográfica, y en base al relevamiento realizado, la bibliografía revisada y las características de las empresas nacionales, detallamos a continuación una sugerencia de metodología para la evaluación y selección de proveedores de software de CRM, la cual consta de los siguientes pasos:

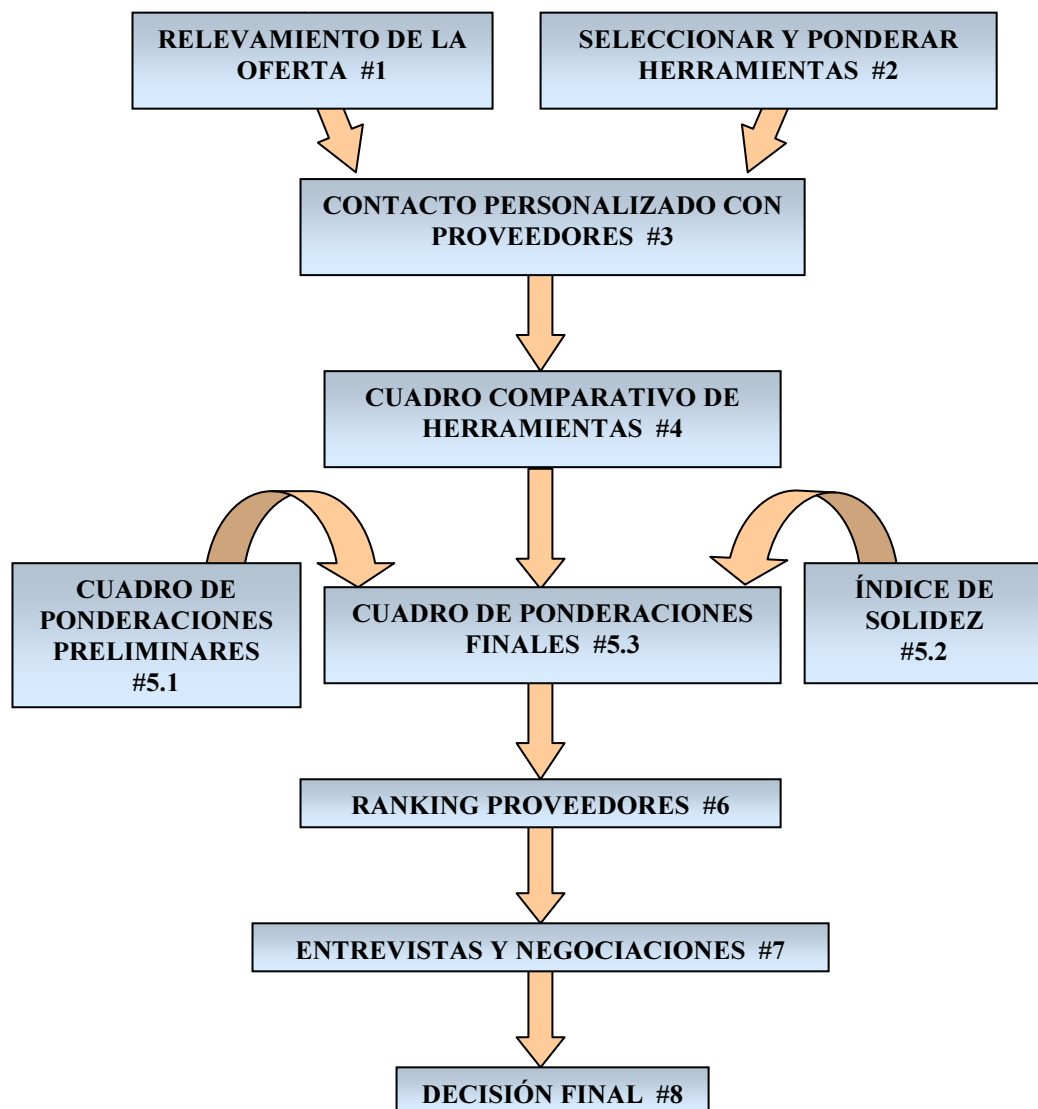


Figura 4.1: “Metodología de evaluación de software CRM” - Fuente: elaboración propia.

Detallamos a continuación cada uno de los pasos expuestos en la figura anterior.

- 1) Relevamiento de la oferta existente en el mercado uruguayo obteniendo como resultado la lista definitiva de proveedores actuales.

En principio se deberá investigar a fondo los posibles proveedores de este software a través de las páginas *web* y extraer sus datos de contacto directo. Una vez listados, se realizará efectivamente la comunicación y se les planteará la siguiente pregunta: ¿Actualmente disponen para la venta de un producto de CRM para una PYME uruguaya? Lo que se pretende es establecer una especie de filtro que permita llegar a la lista definitiva de proveedores actuales, ya que la experiencia indica que varios de ellos promocionan en su *web* un producto CRM cuando en realidad no lo tienen. Lo mencionado anteriormente, sumado a la volatilidad que presenta el mercado, provoca que la lista de proveedores detallada en este trabajo pierda validez rápidamente.

- 2) Definir las herramientas que serán de utilidad para cumplir los requerimientos propios de la empresa y ponderarlas.

De la totalidad de herramientas que proporcionan este tipo de software, se deberá realizar una selección de aquellas que mejor satisfagan las necesidades de la empresa y que mayor utilidad brinden a la misma. En este caso se presentó un abanico de posibilidades válidas para pymes, pero considerando para ello una empresa que se encontrara en el rango superior en cuanto a las características que definen una empresa de este tipo. De esta forma se tendrán en cuenta herramientas que contemplen necesidades de una PYME de cualquier tipo, pudiendo descartar aquellas que no sean necesarias para el caso particular.

Realizada dicha selección se procederá a ponderar las mismas en función de la necesidad y del grado de importancia que tenga cada una de ellas para la empresa en cuestión. Este es un paso que se puede realizar en forma paralela con el paso anterior.

- 3) Establecer un contacto más personalizado a través del cual se pueda obtener información de las características de los proveedores y de sus productos.

Si bien, en la mayoría de los casos, la primera opción de contacto planteada por los proveedores es la entrevista personal, consideramos que la misma es inviable de poder llevar a cabo con la cantidad de proveedores confirmados previamente, debido a la disponibilidad de tiempo y recursos que ello implicaría. Por esto es recomendable intentar, en un principio, un contacto no presencial como podrían ser consultas telefónicas programadas, envío de un cuestionario vía *e-mail*, etc.

Es importante, en esta etapa, que la empresa esté dispuesta a compartir información con los proveedores, ya que la misma le será solicitada con el interés de armar una oferta que se adecue a sus necesidades.

- 4) En base a la información obtenida en el paso anterior, elaborar cuadro comparativo de las herramientas que proporcionan los distintos productos de manera de obtener una visión general de los mismos.

Tal cual se expone en el primer cuadro del Capítulo 3, se pretende exponer en forma discriminada por proveedor, las herramientas que ofrecen sus productos según lo informado por ellos. Con esto se intenta tener información de referencia que facilite la posterior verificación al consultar otras fuentes.

En este momento se estará en condiciones de evaluar la veracidad de los datos proporcionados, y en base a ello efectuar la ponderación de cada herramienta ofrecida por cada proveedor. Lo que se pretende es llegar a conocer en qué consisten las herramientas vinculadas a cada producto ofrecido en cuanto a funcionalidades, capacidad, adaptabilidad, etc., en función de la información que resulta del cruzamiento entre los datos proporcionados por los proveedores y los obtenidos de otras fuentes.

- 5) Elaborar el cuadro de ponderaciones finales y el índice de solidez. Se procederá en este paso a:
 - 1- Elaborar el cuadro de ponderaciones preliminares el cual consiste en la multiplicación de las ponderaciones resultantes al final del paso 2 por las ponderaciones que surgen del paso anterior. De esta forma se logra realizar una comparación de los productos en función de las herramientas que los componen.
 - 2- Realizar la valoración subjetiva de los componentes tenidos en cuenta para elaborar el índice de solidez, definidos en el Capítulo 3. Se deberá evaluar en base a la experiencia vivida en la etapa de relevamiento la predisposición para informar, experiencia en el mercado, la verificación de la información, así como cualquier otro aspecto que la empresa crea conveniente evaluar sobre los proveedores. El detalle del cálculo de este índice se expone en el Anexo 2.
 - 3- Elaborar el cuadro de ponderaciones finales, el cual resulta de aplicar el índice de solidez a las ponderaciones preliminares. De esta forma se logra comparar los productos a través de una visión más integral, que incluye además aspectos vinculados a la empresa proveedora.

- 6) Realizar un ranking de forma descendente en base a los puntajes obtenidos en el cuadro de ponderaciones finales. En esta instancia es recomendable seleccionar aquellos proveedores que encabezan el ranking de forma de, ahora sí, sabiendo cuáles son los más convenientes, dedicar el tiempo necesario a reuniones personales, presentación de demos, etc.
- 7-8) Si bien nuestro trabajo culmina en el punto anterior, es importante que la empresa establezca contacto personal con el proveedor que le permitirá conocer más aspectos del mismo como por ejemplo el tipo de relaciones humanas que desarrollan. A partir de estas reuniones, se comienza un proceso de negociación, el cual derivará en aproximaciones al precio del producto.

En este momento el cliente se encuentra en condiciones de incorporar al análisis la variable precios que será fundamental para la decisión final que determine el producto a adquirir.

CAPÍTULO 5

CONCLUSIONES

Previo a evaluar la posibilidad de adquirir un software CRM por parte de la empresa, es imprescindible que la estrategia CRM haya sido implementada a lo largo de todas las áreas y procesos de la misma.

En esta investigación se presentó de manera detallada el concepto de software CRM, así como de las herramientas que componen el mismo, pues consideramos fundamental su total comprensión, a efectos de evaluarlo para el caso planteado.

Es importante contemplar el amplio abanico de herramientas que brindan las soluciones CRM, de manera de identificar la funcionalidad específica que cumplen, de forma de poder luego seleccionar aquellas que mejor se adecuen a las necesidades de la empresa en cuestión.

En cuanto al relevamiento sobre la oferta de este tipo de productos constatamos, en la mayoría de los casos, dificultades para obtener información por parte de los proveedores, quienes se mostraron reticentes a responderle a interesados en sus productos. En todos los casos éstos insistieron en conocer datos de la empresa, tales como: nombre, ubicación y teléfono. El hecho de no poder brindar datos que identificaran a la empresa, así como haber enviado un cuestionario que evidencia una formalidad, conocimiento, investigación, que no son habituales en este mercado, creemos generó desconfianza en los proveedores pensando que podría tratarse de la competencia.

Luego de recabar la información notamos que habíamos obtenido un mayor número de respuestas presentándonos como estudiantes que se encuentran realizando un trabajo de investigación monográfica, que como potenciales clientes.

Otra conclusión que extraemos es que, en algunos casos los proveedores incluyen dentro de sus ofertas software CRM, de manera de mostrar una mayor variedad de sus productos, cuando en realidad no están preparados o capacitados para asesorar o implementar los mismos.

Lo explicado en el párrafo anterior potenciado por la falta de un mercado desarrollado, genera la volatilidad de éste.

La mayor parte de la evaluación de las distintas opciones existentes en el mercado, se basa en un análisis subjetivo de las necesidades de la empresa, de la percepción que tiene el cliente de los proveedores, de la información que ellos

brindan en relación a sus productos, y por tanto es importante destacar que no se llega a un resultado absoluto, sino que el mismo dependerá de cada caso particular.

BIBLIOGRAFÍA

- ABACO NET GROUP SAS (Colombia, 2010)
“Herramientas del CRM”
GerenciayNegocios.com
<http://www.gerenciaynegocios.com/teorias/crm/06%20-%20herramientas%20del%20crm.htm> (última visita 24/11/2011)
- Addlink Software Científico S.L. (España, 1994-2011)
“Service Desk (*Help Desk* – Gestor de incidencias)
<http://www.addlink.es/productos.asp?pid=542> (última visita 2/12/2011)
- Altamar, Johanna (Colombia)
“Groupware, herramientas de trabajo colaborativo”
Webnova –Portal de recursos para webmaster
<http://www.webnova.com.ar/articulo.php?recurso=509> (última visita 2/12/2011)
- Boletín periódico CRMAgil – Cultura Cliente (26/03/2010)
“Modelo de segmentación de clientes para estrategias de CRM (recencia, frecuencia y monto (RFM))”
<http://culturacliente.com/boletin/BoletinCulturaClienteCRM4-2010.html>
(última visita 21/11/2011)
- Borghello, Cristian (Argentina, 2000-09)
Segu-Info. Seguridad de la información
“Seguridad lógica”
<http://www.segu-info.com.ar/logica/seguridadlogica.htm> (última visita 1/12/2011)
- Budiño, Gabriel (Uruguay, 2004)
Tesis: “Sistemas de información para la satisfacción de clientes. CRM- Customer Relationship Management”
Instituto Universitario Autónomo del Sur
- Budiño, Gabriel (Uruguay, 2011)
“Gestión de comunidades virtuales: el rol del *community manager*”
Revista Quantum Vol. VI N°1 - 2011
<http://www.quantum.edu.uy/2011-11-28%20-%20Vol.6Num.1/pdfs/QuantumCap1.pdf> (última visita 1/12/2011)
- Cabello, Manuel (España, 2011)
“Sistemas de Gestión integrados en la Empresa: CRM”
Digital Learning – Formación online de nuevas tecnologías
<http://www.digitallearning.es/tutoriales/sistemas-de-gestion-integrados-para-la-empresa-crm.html> (última visita 20/11/2011)

- Copete, Fredy (Venezuela, 2005)
“El marketing relacional y el C.R.M.”
<http://www.monografias.com/trabajos21/marketing-relacional-crm/marketing-relacional-crm.shtml#UNOAUNO> (última visita 19/11/2011)
- Croxatto, Horacio L. (Argentina, 2005)
Libro: “Creando Valor en la Relación con sus Clientes”
Editorial Dunken
ISBN: 987-0211941
- CyberCenter S.A. (Chile)
“Seguridad: encriptación de datos”
http://www.cybercenter.cl/html_cyber2/novedades/Bol19_01_seguridad.php
(última visita 1/12/2011)
- Datacraft, Tu revista digital (Buenos Aires, 2002-10)
“Mejora la atención al cliente mediante las redes sociales”
<http://www.datacraft.com.ar/estrategia-crm-redes.html> (última visita 19/11/2011)
- De Larrobla & Asociados Intenacional (Uruguay, 2008)
“Manual de flujo de créditos- microfinanzas”
- Emascaró (España, 2011)
“Gestor de contactos”
<http://www.emascaro.com/es/soluciones/gestor-contactos-crm/>
(última visita 19/11/2011)
- Fernández Rodríguez, Vidal (Perú, 2008)
“CRM: El Marketing uno a uno en la práctica”
<http://www.revistaleadership.com/articulos/crm-el-marketing-uno-a-uno-en/>
(última visita 19/11/2011)
- Figueroa, Sandra – Tenzer, Simón Mario (Uruguay, 2004)
Cátedra Introducción a la Computación, Facultad de Ciencias Económicas y de Administración
“Call Center: integración informática – teléfono para atención al cliente”
- García Valcárcel, Ignacio (España, 2001)
Libro: “CRM. Gestión de la relación con los clientes”
FC Editorial
ISBN: 8495428393
- Gutiérrez Gallego, Pedro (España)
“Sales Forecasting en un sistema CRM”
<http://www.iit.upcomillas.es/pfc/resumenes/46ea4c79237e4.pdf>
(última visita 20/11/2011)

- Gutiérrez Kafati, Elizabeth (Chile, 2008)
“Análisis RFM (Recency, frequency, monetary) y la distribución de Pareto”
<http://egkafati.bligoo.com/content/view/177203/Analisis-RFM-Recency-frequency-monetary-y-la-distribucion-de-Pareto.html> (última visita 21/11/2011)
- Herrera, Cristhian (Ecuador, 2005a)
Tutorial: “CRM: Gestión de las Relaciones con los Clientes”
<http://www.adictosaltrabajo.com/tutoriales/tutoriales.php?pagina=crm1>
(última visita 23/11/2011)
- Herrera, Cristhian (Ecuador, 2005b)
Tutorial: “CRM: Modelo y Herramientas Para Desarrollo de Soluciones CRM”
<http://www.adictosaltrabajo.com/tutoriales/tutoriales.php?pagina=crm4>
(última visita 25/11/2011)
- Herrera, Cristhian (Ecuador, 2005c)
Tutorial: “Integración de CRM y e-Business”
<http://www.adictosaltrabajo.com/tutoriales/tutoriales.php?pagina=crm3>
(última actualización 2/12/2011)
- Hoyos, Jesús (México, 2011)
“Qué implica la integración de las redes sociales con el CRM y el *Call Center*”
Mundo Contact
<http://mundocontact.wordpress.com/2011/04/14/que-implica-la-integracion-de-las-redes-sociales-con-el-crm-y-call-center-colaboramx/>
(última visita 24/11/2011)
- Ideas de Negocios (Argentina, 2011)
“CRM Software. Herramientas tecnológicas para fortalecer tu emprendimiento.”
<http://www.ideasdenegocios.com.ar/crm-software-customer-relationship-management.htm> (última visita 25/11/2011)
- Innodus, Servicios y soluciones de edición y *groupware*
(España, 2006-11)
“Tienda online”
http://www.innodus.com/es/soluciones/tienda_online (última visita 19/11/2011)
- Intel Corporation (EE.UU.)
“CRM”
Diálogo TI
<http://www.dialogoti.com/ar/scriptServices/courseToPdf.ashx?courseId=3e5cff92-13f2-49e3-b491-024f68ad163c> (última visita 19/11/2011)

- Lic. Costas, Walter Miguel (Argentina, 2008)
“Marketing uno a uno”
<http://www.ucasal.net/unid-academicas/artes-y-ciencias/congresos/redcom10/archivos/redcom-ponencia/Ejes23y4/Eje4/Mesa4-1/Costa.pdf> (última visita 19/11/2011)
- Manna, Andrea Viviana (Argentina, 2008)
“Un mundo de siglas: CRM o ERP?”
<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/crm-y-erp-tecnologias-aplicadas-a-los-negocios.htm> (última visita 1/12/2011)
- Medina Soto, Jorge Alfredo (México, 2005)
“Business Intelligence: conceptos y actualidad”
<http://www.gestiopolis.com/recursos5/docs/ger/buconce.htm>
(última visita 1/12/2011)
- Mind Ltda. (Colombia)
“Herramientas tecnológicas”
<http://www.articulo.tv/?Herramientas-tecnologicas-para-iniciativas-crm&id=1156>
(última visita 1/12/2011)
- Navarro, José (España, 2010)
“Forecasting base on data”
<http://www.jose-navarro.es/forecasting-based-on-data.html#more-99>
(última visita 1/12/2011)
- Price Waterhouse Cooper
“Manual de consulta forecasting”
[http://www.programaempresa.com/empresa/empresa.nsf/0/e88d210e51f9371ac125705b002c66c9/\\$FILE/forecasting1y2.pdf](http://www.programaempresa.com/empresa/empresa.nsf/0/e88d210e51f9371ac125705b002c66c9/$FILE/forecasting1y2.pdf) (última visita 20/11/2011)
- Redondo, Juan J. (España, 2002)
“La empresa en su bolsillo Acceso móvil a aplicaciones ERP y CRM”
Computerworld
<http://www.idg.es/computerworld/La-empresa-en-su-bolsillo.Acceso-movil-a-aplicacio/seccion-ges/articulo-140058> (última visita 21/11/2011)
- Salinas, Oscar Javier (2000)
“Relación uno a uno: camino al éxito seguro marketing uno a uno”
<http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/No%202/unoau no.htm>
(última visita 19/11/2011)
- Sinnexus (España, 2007-11)
“¿Qué es Business Intelligence?”
http://www.sinnexus.com/business_intelligence/ (última visita 20/11/2011)

- SistemasCRM (España, 2011)
“Sistemas CRM en español. La estrategia CRM explicada.”
<http://www.fotosok.com/sistemascrm/index.htm> (última visita 1/12/2011)
- Sitcorp (República Dominicana, 2008-09)
“Implementación de CRM Analítico (Business Intelligence).”
<http://www.sitcorp.com/?p=25> (última visita 20/11/2011)
- Smart Evolution S.R.L. (Argentina, 2007)
“CRM Colaborativo”
Consultora de Sistemas
http://www.smartsales.com.ar/crm_colaborativo.html (última visita 23/11/2011)
- Software CRM (Argentina, 2008)
<http://www.crm-software.com.ar> (última visita 23/11/2011)
- Software-crm.es (2008)
“Gestión de las bases de datos de clientes. CRM”
<http://www.software-crm.es/sec-gestion-de-las-bases-de-datos-de-clientes-crm-2.html> (última visita 19/11/2011)
- Techsoup Global (Estados Unidos)
“Reportes de CRM eficaces”
http://www.techsoup.org/telecenter/Effective_CRM_Reports_-_Spanish_Version.doc (última visita 1/12/2011)
- Tesis: “Diseño de una estrategia de Customer Relationship Management (CRM) para la empresa BPM de México” Cap. 2
http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/padilla_h_d/capitulo2.pdf
(última visita 2/12/2011)
- VAILOS S.L. (España, 2011)
“Historia y evolución del CRM”
<http://www.vailos.com/blog/noticias/ver/es/historia-y-evolucion-del-crm>
(última visita 23/11/2011)
- Viajovent.com (2011)
“CRM”
http://www.viajovent.com/viajovent/tecnologia/crm/objetivos_crm.php
(última visita 1/12/2011)
- Zapata Alarcón, Yoana (Chile, 2006)
“Un nuevo enfoque de la fidelización del cliente .CRM”
<http://www.gestiopolis.com/recursos6/Docs/Mkt/crm-fidelizacion-del-cliente.htm>
(última visita 1/12/2011)

REFERENCIA SOFTWARE CRM

➤ Producto: Avance CRM

Proveedor: BIT Sistemas

<http://www.avancecrm.com/>

➤ Producto: Ines CRM

Proveedor: Ines

<http://www.inescrm.es/>

➤ Producto: Microsoft Dynamics CRM

Distribuidores: Uruit; Urudata; Arnaldo C. Castro

<http://crm.dynamics.com/es-es/home>

➤ Producto: Oracle CRM

Distribuidor: Tilsor

<http://www.oracle.com/lad/products/applications/crmondemand/index.html>

➤ Producto: propio

Proveedor: Ing. Alvaro Fridman

<http://www.ingenierofridman.com/erp.htm>

➤ Producto: propio

Proveedor: MVD Technologies

<http://www.mvdtech.com/crm.aspx>

➤ Producto: propio

Proveedor: Negoxia

<http://www.negoxia.com/>

➤ Producto: SAP CRM

Distribuidores: Invenzis; Seg Ingeniería

<http://www.sap.com/uruguay/solutions/business-suite/crm/index.epx>

➤ Producto: Sugar CRM

Distribuidor: Inforpyme

<http://www.sugarcrm.com/crm/lam>

➤ Producto: Tactica Soft

Proveedor: Axis Consultores en TI

<http://www.axis.com.uy/software-gestion-empresa-crm-erp.htm>

ANEXOS**ANEXO 1****CUESTIONARIO “PROVEEDOR B”****PREGUNTAS SOBRE HERAMIENTAS**

1) ¿Permite la integración con el resto de los programas de la empresa de manera de manejar información integral?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

En caso de responder afirmativamente, permite la integración con programas:

- ☐ A MEDIDA
- ☐ ESTANDAR - ¿Cuáles?
- ☒ AMBOS

¿Cuál/Cuáles es/son la/s modalidad/es de integración?interfases

2) Permite la integración con el correo electrónico propio de la empresa y con herramientas *web* de uso diario (Ej.*Google*)?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

3) ¿Permite la integración con el portal *web*?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

En caso de responder afirmativamente: ¿dentro del portal se pueden incluir las herramientas de tienda *online* y FAQ?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

4) ¿Cuenta con herramienta para la gestión de incidentes (*help desk*)?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

5) ¿Permite la integración con *call centers*?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

6) ¿Permite administrar el historial de compras de los clientes (frecuencia, comportamiento de compras, monto de las mismas, etc.)?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

7) ¿Permite gestionar el historial de los contactos de cada cliente con la empresa (monitorear, medir y seguir cada interacción con los clientes)?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

8) ¿Permite evaluar la satisfacción de los clientes respecto a los productos y servicios de la empresa?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

9) ¿Cuenta con una herramienta para definir perfiles de clientes actuales y potenciales y realizar con ellos una efectiva segmentación?

☐ SÍ ☒ NO Comentarios: No la tiene hoy, pero se puede desarrollar

10) ¿Cuenta con herramienta para envío de *e-mails* masivos?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

11) ¿Cuenta con calendario de contactos que despliegue recordatorios de gestiones a realizar con los clientes?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

12) ¿Cuenta con alertas sobre acontecimientos importantes de clientes?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

13) ¿Permite informar sobre la situación crediticia de los clientes?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

En caso de ser afirmativa la respuesta, ¿proporciona avisos o alertas en los casos de clientes que exceden el límite de crédito otorgado por la empresa?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

14) ¿Cuenta con herramienta para la automatización de reportes varios?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

En caso de ser afirmativa la respuesta, ¿qué tipo de reportes proporciona?

☒ INFORMES

☒ GRÁFICAS

☒ ESTADÍSTICAS

☒ RENTABILIDAD POR CLIENTE

☐ OTROS - ¿Cuáles?

15) ¿Proporciona herramientas para el gestionamiento de las campañas de marketing?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

16) ¿Cuenta con herramienta para la generación y gestión de base de conocimiento (*Data warehouse, Data mining*)?

☐ SÍ ☒ NO Comentarios: Podría desarrollarse sin problemas

En caso de responder afirmativamente: ¿Cómo calificaría usted el grado de cumplimiento de dicha herramienta? REGULAR

17) ¿Existe un límite en cuanto a la cantidad de datos que el software puede gestionar?

☐ SÍ ☒ NO Comentarios:

En caso de responder afirmativamente: ¿Cuál es ese límite?

18) ¿Cuenta con herramienta *workflow*?

☐ SÍ ☒ NO Comentarios:

19) ¿Cuenta con herramienta para gestionar el trabajo de grupo?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios: Es una herramienta colaborativa en si misma

20) ¿De qué forma se controla el acceso a la información? Con roles y permisos

21) ¿Qué utilidad proporciona respecto a las redes sociales? Posee diversos vínculos que aun no hemos explorado en profundidad

CUESTIONARIO “PROVEEDOR “C”**PREGUNTAS SOBRE HERAMIENTAS**

1) ¿Permite la integración con el resto de los programas de la empresa de manera de manejar información integral?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

En caso de responder afirmativamente, permite la integración con programas:

- ☐ A MEDIDA
- ☐ ESTANDAR - ¿Cuáles?
- ☒ AMBOS

¿Cuál/Cuáles es/son la/s modalidad/es de integración? Se trata de una estrategia de integración que atraviesa a la organización de modo transversal y vertical. Transversal: porque abarca diversas áreas de la organización. Vertical: porque debe surgir desde los niveles altos de la organización y fluir hacia los niveles inferiores.

2) Permite la integración con el correo electrónico propio de la empresa y con herramientas *web* de uso diario (Ej. *Google*)?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

3) ¿Permite la integración con el portal *web*?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

En caso de responder afirmativamente: ¿dentro del portal se pueden incluir las herramientas de tienda *online* y FAQ?

☐ SÍ ☐ NO Comentarios:

4) ¿Cuenta con herramienta para la gestión de incidentes (*help desk*)?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

5) ¿Permite la integración con *call centers*?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios: Puede suministrar toda la

información necesaria para tener en cuenta en la resolución de una queja y reclamos, pudiendo registrar y compartir (ver lo que alguien más registró sobre un Contacto o Cuenta) cualquier aspecto que pueda ser de utilidad (preferencias, historia de casos anteriores resueltos o no, etc.).

El registro de la información sobre Contactos, Cuentas, Casos brinda una ventaja competitiva para ser exitosos en la gestión del servicio. También dispondrán de una herramienta que les permitirá ordenar su trabajo, agendar, ser avisado con antelación, y registrar el resultado de las actividades e interacciones referidas a Contactos, Cuentas y Casos (llamadas telefónicas, tareas, reuniones, envío de e-mail u otra información, etc.).

6) ¿Permite administrar el historial de compras de los clientes**(frecuencia, comportamiento de compras, monto de las mismas, etc.)?**☒ SÍ☐ NO

Comentarios: La información que se

genera en cualquier área de negocio de la Organización puede ser compartida y complementada con la información que recopilen otras áreas de negocio que operen con los mismos clientes. De este modo se va capitalizando todo el conocimiento de que dispone la empresa en su conjunto, y puede ser utilizada por cualquiera de sus divisiones durante la interacción con los clientes. Esto es lo que se denomina la visión 360 de toda estrategia CRM.

7) ¿Permite gestionar el historial de los contactos de cada cliente con la empresa (monitorear, medir y seguir cada interacción con los clientes)?☒ SÍ☐ NO

Comentarios: los clientes percibirán la

profesionalidad de la Organización al detectar que todos sus integrantes están bien informados conociendo todos sus datos.

Se puede de esta forma, no sólo conocer todo sobre un cliente sin importar quién generó la información dentro de la Organización, sino además brindar un trato personalizado aun cuando sea la primera vez que un integrante de una unidad de negocios establece contacto directo con un cliente que se relacionó previamente con la empresa.

8) ¿Permite evaluar la satisfacción de los clientes respecto a los productos y servicios de la empresa?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

9) ¿Cuenta con una herramienta para definir perfiles de clientes actuales y potenciales y realizar con ellos una efectiva segmentación?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios: Permite la generación de

informes para realizar el seguimiento del éxito de solución de casos y servicio e identificar tendencias, problemas, y oportunidades.

10) ¿Cuenta con herramienta para envío de *e-mails* masivos?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

11) ¿Cuenta con calendario de contactos que despliegue recordatorios de gestiones a realizar con los clientes?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios: Con el foco en construir

mejores relaciones con el cliente utiliza una vista personalizable y centralizada de las preferencias de los clientes, sus relaciones y el historial de actividades para entenderlos mejor , cubrir sus necesidades y automatizar las actividades de atención al cliente con eficientes flujos de trabajo del sistema.

12) ¿Cuenta con alertas sobre acontecimientos importantes de clientes?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

13) ¿Permite informar sobre la situación crediticia de los clientes?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios: Una vez implementado el

proyecto se dispondrá de toda la información de clientes, contactos y casos, centralizada, accesible para todas las áreas que lo requieran, con el nivel de seguridad de acceso preestablecido.

En caso de ser afirmativa la respuesta, ¿proporciona avisos o alertas en los casos de clientes que exceden el límite de crédito otorgado por la empresa?

☐ SÍ ☐ NO Comentarios:

14) ¿Cuenta con herramienta para la automatización de reportes varios?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios: Dispone de una herramienta

de seguimiento e información histórica sobre Cuentas (Empresas, Organizaciones, Personas), Contactos (personas integrantes de dichas Cuentas) y Casos (Quejas y Reclamos).

En caso de ser afirmativa la respuesta, ¿qué tipo de reportes proporciona?

- ☒ INFORMES
- ☐ GRÁFICAS
- ☐ ESTADÍSTICAS
- ☒ RENTABILIDAD POR CLIENTE
- ☐ OTROS - ¿Cuáles?

15) ¿Proporciona herramientas para el gestionamiento de las campañas de marketing?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

16) ¿Cuenta con herramienta para la generación y gestión de base de conocimiento (*Data warehouse, Data mining*)?

☐ SÍ ☒ NO Comentarios: . En la versión 2011 se

agregan compoentes que permiten la definición de objetivos, métricas con la definición de indicadores. De no resultar suficiente se puede integrar y desarrollar a medida

En caso de responder afirmativamente: ¿Cómo calificaría usted el grado de cumplimiento de dicha herramienta? REGULAR

17) ¿Existe un límite en cuanto a la cantidad de datos que el software puede gestionar?

☐ SÍ ☒ NO Comentarios:

En caso de responder afirmativamente: ¿Cuál es ese límite?

18) ¿Cuenta con herramienta *workflow*?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios: Es posible modelar

mediante una herramienta de WorkFlow nativa que cuenta la solución, todos los procesos del negocio.

19) ¿Cuenta con herramienta para gestionar el trabajo de grupo?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

20) ¿De qué forma se controla el acceso a la información? La informacion esta disponible para toda la emresa, siguiendo los criterios y niveles de seguridad de acceso preestablecido.

21) ¿Qué utilidad proporciona respecto a las redes sociales?

CUESTIONARIO “PROVEEDOR D”**PREGUNTAS SOBRE HERAMIENTAS**

1) ¿Permite la integración con el resto de los programas de la empresa de manera de manejar información integral?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

En caso de responder afirmativamente, permite la integración con programas:

- ☐ A MEDIDA
- ☐ ESTANDAR - ¿Cuáles?
- ☒ AMBOS

¿Cuál/Cuáles es/son la/s modalidad/es de integración?

2) Permite la integración con el correo electrónico propio de la empresa y con herramientas *web* de uso diario (Ej.*Google*)?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

3) ¿Permite la integración con el portal Web?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

En caso de responder afirmativamente: ¿dentro del portal se pueden incluir las herramientas de tienda *online* y FAQ?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

4) ¿Cuenta con herramienta para la gestión de incidentes (*help desk*)?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

5) ¿Permite la integración con *call centers*?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

6) ¿Permite administrar el historial de compras de los clientes

(frecuencia, comportamiento de compras, monto de las mismas, etc.)?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

7) ¿Permite gestionar el historial de los contactos de cada cliente con la empresa (monitorear, medir y seguir cada interacción con los clientes)?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

8) ¿Permite evaluar la satisfacción de los clientes respecto a los productos y servicios de la empresa?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

9) ¿Cuenta con una herramienta para definir perfiles de clientes actuales y potenciales y realizar con ellos una efectiva segmentación?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

10) ¿Cuenta con herramienta para envío de *e-mails* masivos?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

11) ¿Cuenta con calendario de contactos que despliegue recordatorios de gestiones a realizar con los clientes?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

12) ¿Cuenta con alertas sobre acontecimientos importantes de clientes?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

13) ¿Permite informar sobre la situación crediticia de los clientes?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

En caso de ser afirmativa la respuesta, ¿proporciona avisos o alertas en los casos de clientes que exceden el límite de crédito otorgado por la empresa?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

14) ¿Cuenta con herramienta para la automatización de reportes varios?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

En caso de ser afirmativa la respuesta, ¿qué tipo de reportes proporciona?

☒ INFORMES

☒ GRÁFICAS

☒ ESTADÍSTICAS

☒ RENTABILIDAD POR CLIENTE

☒ OTROS - ¿Cuáles?

15) ¿Proporciona herramientas para el gestionamiento de las campañas de marketing?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

16) ¿Cuenta con herramienta para la generación y gestión de base de conocimiento (*Data warehouse*, *Data mining*)?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

En caso de responder afirmativamente: ¿Cómo calificaría usted el grado de cumplimiento de dicha herramienta? BUENO

17) ¿Existe un límite en cuanto a la cantidad de datos que el software puede gestionar?

☐ SÍ ☒ NO Comentarios:

En caso de responder afirmativamente: ¿Cuál es ese límite?

18) ¿Cuenta con herramienta *workflow*?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

19) ¿Cuenta con herramienta para gestionar el trabajo de grupo?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

20) ¿De qué forma se controla el acceso a la información?

21) ¿Qué utilidad proporciona respecto a las redes sociales?

CUESTIONARIO “PROVEEDOR E”**PREGUNTAS SOBRE HERAMIENTAS**

1) ¿Permite la integración con el resto de los programas de la empresa de manera de manejar información integral?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

En caso de responder afirmativamente, permite la integración con programas:

☐ A MEDIDA

☐ ESTANDAR - ¿Cuáles?

☒ AMBOS Ya poseemos una serie de ws y bandejas de integracion, pero se pueden ajustar o crear nuevos según la necesidad

¿Cuál/Cuáles es/son la/s modalidad/es de integración? Web Services

2) Permite la integración con el correo electrónico propio de la empresa y con herramientas *web* de uso diario (Ej. *Google*)?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

3) ¿Permite la integración con el portal *web*?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

En caso de responder afirmativamente: ¿dentro del portal se pueden incluir las herramientas de tienda *online* y FAQ?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios: Poseemos Web services

desarrollados para este tipo de integraciones

4) ¿Cuenta con herramienta para la gestión de incidentes (*help desk*)?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

5) ¿Permite la integración con *call centers*?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

6) ¿Permite administrar el historial de compras de los clientes (frecuencia, comportamiento de compras, monto de las mismas, etc.)?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

7) ¿Permite gestionar el historial de los contactos de cada cliente con la empresa (monitorear, medir y seguir cada interacción con los clientes)?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

8) ¿Permite evaluar la satisfacción de los clientes respecto a los productos y servicios de la empresa?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

9) ¿Cuenta con una herramienta para definir perfiles de clientes actuales y potenciales y realizar con ellos una efectiva segmentación?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

10) ¿Cuenta con herramienta para envío de *e-mails* masivos?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

11) ¿Cuenta con calendario de contactos que despliegue recordatorios de gestiones a realizar con los clientes?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

12) ¿Cuenta con alertas sobre acontecimientos importantes de clientes?

☐ SÍ ☒ NO Comentarios:

13) ¿Permite informar sobre la situación crediticia de los clientes?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

En caso de ser afirmativa la respuesta, ¿proporciona avisos o alertas en los casos de clientes que exceden el límite de crédito otorgado por la empresa?

☐ SÍ ☒ NO Comentarios:

14) ¿Cuenta con herramienta para la automatización de reportes varios?

☐ SÍ ☒ NO Comentarios:

En caso de ser afirmativa la respuesta, ¿qué tipo de reportes proporciona?

☐ INFORMES

☐ GRÁFICAS

☐ ESTADÍSTICAS

☐ RENTABILIDAD POR CLIENTE

☐ OTROS - ¿Cuáles?

15) ¿Proporciona herramientas para el gestionamiento de las campañas de marketing?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

16) ¿Cuenta con herramienta para la generación y gestión de base de conocimiento (*Data warehouse, Data mining*)?

☐ SÍ ☒ NO Comentarios:

En caso de responder afirmativamente: ¿Cómo calificaría usted el grado de cumplimiento de dicha herramienta? MUY BUENO

17) ¿Existe un límite en cuanto a la cantidad de datos que el software puede gestionar?

☐ SÍ ☒ NO Comentarios:

En caso de responder afirmativamente: ¿Cuál es ese límite?

18) ¿Cuenta con herramienta *workflow*?

☐ SÍ ☒ NO Comentarios:

19) ¿Cuenta con herramienta para gestionar el trabajo de grupo?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

20) ¿De qué forma se controla el acceso a la información? Modulo de Seguridad

21) ¿Qué utilidad proporciona respecto a las redes sociales?

Desarrollando integracion con Facebook y twitter

CUESTIONARIO “PROVEEDOR F”**PREGUNTAS SOBRE HERAMIENTAS**

1) ¿Permite la integración con el resto de los programas de la empresa de manera de manejar información integral?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios: Datos de

Precontactos, contactos, cuentas y vendedores, productos y potenciales, notas y emails pueden ser importados y exportados. Para casos específicos que no esten comprendidos se pueden desarrollar.

En caso de responder afirmativamente, permite la integración con programas:

- ☒ A MEDIDA
- ☐ ESTANDAR - ¿Cuáles?
- ☒ AMBOS

¿Cuál/Cuáles es/son la/s modalidad/es de integración? Webservices

2) Permite la integración con el correo electrónico propio de la empresa y con herramientas *web* de uso diario (Ej. *Google*)?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios: Si, para mail desde la web

del portal, a nivel desktop integrado con Thunderbird/Mozilla . Para herramientas web cuenta con un contenedor de sitios web y RSS.

3) ¿Permite la integración con el portal *web*?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios: Si el portal web esta creado

con Joomla o Drupal.

En caso de responder afirmativamente: ¿dentro del portal se pueden incluir las herramientas de tienda *online* y FAQ?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios: Si, Magento.

4) ¿Cuenta con herramienta para la gestión de incidentes (*help desk*)?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios: Portal de cliente para crear tickets de incidencias (sic) que son asignados a los responsables definidos.

5) ¿Permite la integración con *call centers*?

☐ SÍ ☒ NO Comentarios:

6) ¿Permite administrar el historial de compras de los clientes

(frecuencia, comportamiento de compras, monto de las mismas, etc.)?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios: A nivel de informes.

7) ¿Permite gestionar el historial de los contactos de cada cliente con la empresa (monitorear, medir y seguir cada interacción con los clientes)?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios: A nivel de informes

8) ¿Permite evaluar la satisfacción de los clientes respecto a los productos y servicios de la empresa?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

9) ¿Cuenta con una herramienta para definir perfiles de clientes actuales y potenciales y realizar con ellos una efectiva segmentación?

☐ SÍ ☒ NO Comentarios: Se puede desarrollar.

10) ¿Cuenta con herramienta para envío de *e-mails* masivos?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

11) ¿Cuenta con calendario de contactos que despliegue recordatorios de gestiones a realizar con los clientes?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

12) ¿Cuenta con alertas sobre acontecimientos importantes de clientes?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

13) ¿Permite informar sobre la situación crediticia de los clientes?

☐ SÍ ☒ NO Comentarios: Se puede desarrollar.

En caso de ser afirmativa la respuesta, ¿proporciona avisos o alertas en los casos de clientes que exceden el límite de crédito otorgado por la empresa?

☐ SÍ ☐ NO Comentarios:

14) ¿Cuenta con herramienta para la automatización de reportes varios?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

En caso de ser afirmativa la respuesta, ¿qué tipo de reportes proporciona?

- ☒ INFORMES
- ☒ GRÁFICAS
- ☒ ESTADÍSTICAS
- ☐ RENTABILIDAD POR CLIENTE
- ☐ OTROS - ¿Cuáles?

15) ¿Proporciona herramientas para el gestionamiento de las campañas de marketing?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

16) ¿Cuenta con herramienta para la generación y gestión de base de conocimiento (*Data warehouse, Data mining*)?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

En caso de responder afirmativamente: ¿Cómo calificaría usted el grado de cumplimiento de dicha herramienta? EXCELENTE

17) ¿Existe un límite en cuanto a la cantidad de datos que el software puede gestionar?

☐ SÍ ☒ NO Comentarios:

En caso de responder afirmativamente: ¿Cuál es ese límite?

18) ¿Cuenta con herramienta *workflow*?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios: A nivel básico

19) ¿Cuenta con herramienta para gestionar el trabajo de grupo?☐ SÍ☒ NO

Comentarios:

20) ¿De qué forma se controla el acceso a la información? Gerarquias (sic)

definidas por roles, grupos y perfiles.

21) ¿Qué utilidad proporciona respecto a las redes sociales? Se integra

con twitter permitiendo actualizar la cuenta de la empresa desde el CRM.

Para integración con Facebook por ejemplo se puede desarrollar.

CUESTIONARIO “PROVEEDOR G”**PREGUNTAS SOBRE HERAMIENTAS**

1) ¿Permite la integración con el resto de los programas de la empresa de manera de manejar información integral?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios: Cada caso será evaluado

En caso de responder afirmativamente, permite la integración con programas:

- ☐ A MEDIDA
- ☐ ESTANDAR - ¿Cuáles?
- ☒ AMBOS a ser evaluada

¿Cuál/Cuáles es/son la/s modalidad/es de integración? web services, importación/exportación ftp, xml

2) Permite la integración con el correo electrónico propio de la empresa y con herramientas *web* de uso diario (Ej. *Google*)?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios: Gmail,. Google Apps,

Outlook, Lotus Note

3) ¿Permite la integración con el portal *web*?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios: Web Leads, Formularios de

soporte

En caso de responder afirmativamente: ¿dentro del portal se pueden incluir las herramientas de tienda *online* y FAQ?

☐ SÍ ☒ NO Comentarios:

4) ¿Cuenta con herramienta para la gestión de incidentes (*help desk*)?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

5) ¿Permite la integración con *call centers*?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios: Depende del caso

6) ¿Permite administrar el historial de compras de los clientes

(frecuencia, comportamiento de compras, monto de las mismas, etc.)?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios: Y su posterior evaluación en

cuadros y gráficos

7) ¿Permite gestionar el historial de los contactos de cada cliente con la

empresa (monitorear, medir y seguir cada interacción con los clientes)?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios: Todo esto se realiza a través

de la ficha de empresa

8) ¿Permite evaluar la satisfacción de los clientes respecto a los

productos y servicios de la empresa?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios: Estadísticas campaña de

marketing, (phoning, mail)

9) ¿Cuenta con una herramienta para definir perfiles de clientes actuales

y potenciales y realizar con ellos una efectiva segmentación?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

10) ¿Cuenta con herramienta para envío de *e-mails* masivos?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

11) ¿Cuenta con calendario de contactos que despliegue recordatorios de gestiones a realizar con los clientes?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

12) ¿Cuenta con alertas sobre acontecimientos importantes de clientes?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

13) ¿Permite informar sobre la situación crediticia de los clientes?

☐ SÍ ☒ NO Comentarios: no incursiona demasiado en

sistemas ERP (por ejemplo no sigue cuentas corrientes)

En caso de ser afirmativa la respuesta, ¿proporciona avisos o alertas en los casos de clientes que exceden el límite de crédito otorgado por la empresa?

☐ SÍ ☐ NO Comentarios:

14) ¿Cuenta con herramienta para la automatización de reportes varios?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios: Se puede programar un

envío de mail semanal con estadísticas requeridas

En caso de ser afirmativa la respuesta, ¿qué tipo de reportes proporciona?

☒ INFORMES

☒ GRÁFICAS

☒ ESTADÍSTICAS

☒ RENTABILIDAD POR CLIENTE

☒ OTROS - ¿Cuáles? descargas de archivos CSV, XLS de los cuadros de mando

15) ¿Proporciona herramientas para el gestionamiento de las campañas de marketing?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios: Estadísticas de Lectura, Actividad, Correo Erróneo, y no apertura

16) ¿Cuenta con herramienta para la generación y gestión de base de conocimiento (*Data warehouse*, *Data mining*)?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

En caso de responder afirmativamente: ¿Cómo calificaría usted el grado de cumplimiento de dicha herramienta? BUENO

17) ¿Existe un límite en cuanto a la cantidad de datos que el software puede gestionar?

☐ SÍ ☒ NO Comentarios:

En caso de responder afirmativamente: ¿Cuál es ese límite?

18) ¿Cuenta con herramienta *workflow*?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios: (No disponible en versiones Standards)

19) ¿Cuenta con herramienta para gestionar el trabajo de grupo?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

20) ¿De qué forma se controla el acceso a la información? Gestión de usuarios, grupos, perfiles y roles

21) ¿Qué utilidad proporciona respecto a las redes sociales? Integración con Facebook, LinkedIn, Twitter, Wikipedia

CUESTIONARIO “PROVEEDOR H”**PREGUNTAS SOBRE HERAMIENTAS**

1) ¿Permite la integración con el resto de los programas de la empresa de manera de manejar información integral?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

En caso de responder afirmativamente, permite la integración con programas:

- ☐ A MEDIDA
- ☒ ESTANDAR - ¿Cuáles? Microsoft
- ☐ AMBOS

¿Cuál/Cuáles es/son la/s modalidad/es de integración?

2) Permite la integración con el correo electrónico propio de la empresa y con herramientas *web* de uso diario (Ej.*Google*)?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

3) ¿Permite la integración con el portal *web*?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

En caso de responder afirmativamente: ¿dentro del portal se pueden incluir las herramientas de tienda *online* y FAQ?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

4) ¿Cuenta con herramienta para la gestión de incidentes (*help desk*)?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

5) ¿Permite la integración con *call centers*?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

6) ¿Permite administrar el historial de compras de los clientes

(frecuencia, comportamiento de compras, monto de las mismas, etc.)?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

7) ¿Permite gestionar el historial de los contactos de cada cliente con la empresa (monitorear, medir y seguir cada interacción con los clientes)?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

8) ¿Permite evaluar la satisfacción de los clientes respecto a los productos y servicios de la empresa?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

9) ¿Cuenta con una herramienta para definir perfiles de clientes actuales y potenciales y realizar con ellos una efectiva segmentación?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

10) ¿Cuenta con herramienta para envío de *e-mails* masivos?

☐ SÍ ☒ NO Comentarios:

11) ¿Cuenta con calendario de contactos que despliegue recordatorios de gestiones a realizar con los clientes?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

12) ¿Cuenta con alertas sobre acontecimientos importantes de clientes?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

13) ¿Permite informar sobre la situación crediticia de los clientes?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

En caso de ser afirmativa la respuesta, ¿proporciona avisos o alertas en los casos de clientes que exceden el límite de crédito otorgado por la empresa?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

14) ¿Cuenta con herramienta para la automatización de reportes varios?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

En caso de ser afirmativa la respuesta, ¿qué tipo de reportes proporciona?

☒ INFORMES

☒ GRÁFICAS

☒ ESTADÍSTICAS

☒ RENTABILIDAD POR CLIENTE

☐ OTROS - ¿Cuáles?

15) ¿Proporciona herramientas para el gestionamiento de las campañas de marketing?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

16) ¿Cuenta con herramienta para la generación y gestión de base de conocimiento (*Data warehouse, Data mining*)?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

En caso de responder afirmativamente: ¿Cómo calificaría usted el grado de cumplimiento de dicha herramienta? MUY BUENO

17) ¿Existe un límite en cuanto a la cantidad de datos que el software puede gestionar?

☐ SÍ ☒ NO Comentarios:

En caso de responder afirmativamente: ¿Cuál es ese límite?

18) ¿Cuenta con herramienta *workflow*?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

19) ¿Cuenta con herramienta para gestionar el trabajo de grupo?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

20) ¿De qué forma se controla el acceso a la información?

21) ¿Qué utilidad proporciona respecto a las redes sociales?

CUESTIONARIO “PROVEEDOR J”**PREGUNTAS SOBRE HERAMIENTAS**

1) ¿Permite la integración con el resto de los programas de la empresa de manera de manejar información integral?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

En caso de responder afirmativamente, permite la integración con programas:

- ☐ A MEDIDA
- ☐ ESTANDAR - ¿Cuáles?
- ☒ AMBOS depende de la tecnología

¿Cuál/Cuáles es/son la/s modalidad/es de integración? web services, tablas

2) Permite la integración con el correo electrónico propio de la empresa y con herramientas *web* de uso diario (Ej. *Google*)?

☐ SÍ ☐ NO Comentarios: depende

3) ¿Permite la integración con el portal *web*?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

En caso de responder afirmativamente: ¿dentro del portal se pueden incluir las herramientas de tienda *online* y FAQ?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios: tenemos

4) ¿Cuenta con herramienta para la gestión de incidentes (*help desk*)?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

5) ¿Permite la integración con *call centers*?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios: tiene un módulo de telemarketing

6) ¿Permite administrar el historial de compras de los clientes

(frecuencia, comportamiento de compras, monto de las mismas, etc.)?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

7) ¿Permite gestionar el historial de los contactos de cada cliente con la empresa (monitorear, medir y seguir cada interacción con los clientes)?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

8) ¿Permite evaluar la satisfacción de los clientes respecto a los productos y servicios de la empresa?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

9) ¿Cuenta con una herramienta para definir perfiles de clientes actuales y potenciales y realizar con ellos una efectiva segmentación?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

10) ¿Cuenta con herramienta para envío de *e-mails* masivos?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

11) ¿Cuenta con calendario de contactos que despliegue recordatorios de gestiones a realizar con los clientes?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

12) ¿Cuenta con alertas sobre acontecimientos importantes de clientes?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

13) ¿Permite informar sobre la situación crediticia de los clientes?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios: administra créditos x

cliente y cuenta corriente

En caso de ser afirmativa la respuesta, ¿proporciona avisos o alertas en los casos de clientes que exceden el límite de crédito otorgado por la empresa?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

14) ¿Cuenta con herramienta para la automatización de reportes varios?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

En caso de ser afirmativa la respuesta, ¿qué tipo de reportes proporciona?

☒ INFORMES

☒ GRÁFICAS

☒ ESTADÍSTICAS

☒ RENTABILIDAD POR CLIENTE

☐ OTROS - ¿Cuáles? hat 40 predefinidos y el usuario puede construir los

que desee con una funcionalidad del CRM

15) ¿Proporciona herramientas para el gestionamiento de las campañas de marketing?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

16) ¿Cuenta con herramienta para la generación y gestión de base de conocimiento (*Data warehouse*, *Data mining*)?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

En caso de responder afirmativamente: ¿Cómo calificaría usted el grado de cumplimiento de dicha herramienta? BUENO

17) ¿Existe un límite en cuanto a la cantidad de datos que el software puede gestionar?

☐ SÍ ☒ NO Comentarios:

En caso de responder afirmativamente: ¿Cuál es ese límite?

18) ¿Cuenta con herramienta *workflow*?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

19) ¿Cuenta con herramienta para gestionar el trabajo de grupo?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

20) ¿De qué forma se controla el acceso a la información? doble sistema de usuarios y claves

21) ¿Qué utilidad proporciona respecto a las redes sociales? acceso directo, otros en desarrollo

CUESTIONARIO “PROVEEDOR L”**PREGUNTAS SOBRE HERAMIENTAS**

1) ¿Permite la integración con el resto de los programas de la empresa de manera de manejar información integral?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

En caso de responder afirmativamente, permite la integración con programas:

- ☒ A MEDIDA
- ☐ ESTANDAR - ¿Cuáles?
- ☐ AMBOS

¿Cuál/Cuáles es/son la/s modalidad/es de integración?

2) Permite la integración con el correo electrónico propio de la empresa y con herramientas *web* de uso diario (Ej.*Google*)?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios: Se integra con el MS

OutLook, permitiendo consumir el correo y calendario.

3) ¿Permite la integración con el portal *web*?

☐ SÍ ☒ NO Comentarios:

En caso de responder afirmativamente: ¿dentro del portal se pueden incluir las herramientas de tienda *online* y FAQ?

☐ SÍ ☒ NO Comentarios:

4) ¿Cuenta con herramienta para la gestión de incidentes (*help desk*)?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

5) ¿Permite la integración con *call centers*?

☐ SÍ ☒ NO Comentarios:

6) ¿Permite administrar el historial de compras de los clientes

(frecuencia, comportamiento de compras, monto de las mismas, etc.)?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

7) ¿Permite gestionar el historial de los contactos de cada cliente con la empresa (monitorear, medir y seguir cada interacción con los clientes)?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

8) ¿Permite evaluar la satisfacción de los clientes respecto a los productos y servicios de la empresa?

☐ SÍ ☒ NO Comentarios:

9) ¿Cuenta con una herramienta para definir perfiles de clientes actuales y potenciales y realizar con ellos una efectiva segmentación?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

10) ¿Cuenta con herramienta para envío de *e-mails* masivos?

☐ SÍ ☒ NO Comentarios:

11) ¿Cuenta con calendario de contactos que despliegue recordatorios de gestiones a realizar con los clientes?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

12) ¿Cuenta con alertas sobre acontecimientos importantes de clientes?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

13) ¿Permite informar sobre la situación crediticia de los clientes?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

En caso de ser afirmativa la respuesta, ¿proporciona avisos o alertas en los casos de clientes que exceden el límite de crédito otorgado por la empresa?

☐ SÍ ☒ NO Comentarios:

14) ¿Cuenta con herramienta para la automatización de reportes varios?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

En caso de ser afirmativa la respuesta, ¿qué tipo de reportes proporciona?

☒ INFORMES

☒ GRÁFICAS

☒ ESTADÍSTICAS

☐ RENTABILIDAD POR CLIENTE

☐ OTROS - ¿Cuáles?

15) ¿Proporciona herramientas para el gestionamiento de las campañas de marketing?

☐ SÍ ☒ NO Comentarios:

16) ¿Cuenta con herramienta para la generación y gestión de base de conocimiento (*Data warehouse, Data mining*)?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

En caso de responder afirmativamente: ¿Cómo calificaría usted el grado de cumplimiento de dicha herramienta? BUENO

17) ¿Existe un límite en cuanto a la cantidad de datos que el software puede gestionar?

☐ SÍ ☒ NO Comentarios:

En caso de responder afirmativamente: ¿Cuál es ese límite?

18) ¿Cuenta con herramienta *workflow*?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

19) ¿Cuenta con herramienta para gestionar el trabajo de grupo?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

20) ¿De qué forma se controla el acceso a la información? Mediante seguridad por usuario/perfiles o roles.

21) ¿Qué utilidad proporciona respecto a las redes sociales? ---

CUESTIONARIO “PROVEEDOR N”**PREGUNTAS SOBRE HERAMIENTAS**

1) ¿Permite la integración con el resto de los programas de la empresa de manera de manejar información integral?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

En caso de responder afirmativamente, permite la integración con programas:

☒ A MEDIDA

☒ ESTANDAR - ¿Cuáles? office , sql , access , web , autocad , fox ,

otros

☐ AMBOS

¿Cuál/Cuáles es/son la/s modalidad/es de integración? lectura directa de datos de las bases de datos o archivos de intercambio (txt , csv , etc)

2) Permite la integración con el correo electrónico propio de la empresa y con herramientas *web* de uso diario (Ej.*Google*)?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

3) ¿Permite la integración con el portal *web*?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

En caso de responder afirmativamente: ¿dentro del portal se pueden incluir las herramientas de tienda *online* y FAQ?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

4) ¿Cuenta con herramienta para la gestión de incidentes (*help desk*)?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

5) ¿Permite la integración con *call centers*?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

6) ¿Permite administrar el historial de compras de los clientes (frecuencia, comportamiento de compras, monto de las mismas, etc.)?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

7) ¿Permite gestionar el historial de los contactos de cada cliente con la empresa (monitorear, medir y seguir cada interacción con los clientes)?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

8) ¿Permite evaluar la satisfacción de los clientes respecto a los productos y servicios de la empresa?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

9) ¿Cuenta con una herramienta para definir perfiles de clientes actuales y potenciales y realizar con ellos una efectiva segmentación?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

10) ¿Cuenta con herramienta para envío de *e-mails* masivos?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

11) ¿Cuenta con calendario de contactos que despliegue recordatorios de gestiones a realizar con los clientes?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

12) ¿Cuenta con alertas sobre acontecimientos importantes de clientes?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

13) ¿Permite informar sobre la situación crediticia de los clientes?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

En caso de ser afirmativa la respuesta, ¿proporciona avisos o alertas en los casos de clientes que exceden el límite de crédito otorgado por la empresa?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

14) ¿Cuenta con herramienta para la automatización de reportes varios?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

En caso de ser afirmativa la respuesta, ¿qué tipo de reportes proporciona?

☒ INFORMES

☒ GRÁFICAS

☒ ESTADÍSTICAS

☒ RENTABILIDAD POR CLIENTE

☒ OTROS - ¿Cuáles? excel , formularios pdf , informes web

15) ¿Proporciona herramientas para el gestionamiento de las campañas de marketing?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

16) ¿Cuenta con herramienta para la generación y gestión de base de conocimiento (*Data warehouse, Data mining*)?

☐ SÍ ☐ NO Comentarios: se puede desarrollar

En caso de responder afirmativamente: ¿Cómo calificaría usted el grado de cumplimiento de dicha herramienta? REGULAR

17) ¿Existe un límite en cuanto a la cantidad de datos que el software puede gestionar?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios: se trabaja con bases de acces
, el límite lo determina access

En caso de responder afirmativamente: ¿Cuál es ese límite? 2 giga

18) ¿Cuenta con herramienta *workflow*?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

19) ¿Cuenta con herramienta para gestionar el trabajo de grupo?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

20) ¿De qué forma se controla el acceso a la información? password de usuarios

21) ¿Qué utilidad proporciona respecto a las redes sociales? nunca lo hice se puede implementar

CUESTIONARIO “PROVEEDOR O”**PREGUNTAS SOBRE HERAMIENTAS**

1) ¿Permite la integración con el resto de los programas de la empresa de manera de manejar información integral?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

En caso de responder afirmativamente, permite la integración con programas:

☐ A MEDIDA

☐ ESTANDAR - ¿Cuáles?

☒ AMBOS Siempre que la herramienta permita enviar y/o recibir

informacion por web services esta funcionalidad esta disponible.

¿Cuál/Cuáles es/son la/s modalidad/es de integración?

2) Permite la integración con el correo electrónico propio de la empresa y con herramientas *web* de uso diario (Ej.*Google*)?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

3) ¿Permite la integración con el portal *web*?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

En caso de responder afirmativamente: ¿dentro del portal se pueden incluir las herramientas de tienda *online* y FAQ?

☐ SÍ ☐ NO Comentarios: Es necesario estudiar este tema, dado que la herramienta tiene disponible un servicio de Service, y FAQ.

4) ¿Cuenta con herramienta para la gestión de incidentes (*help desk*)?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

5) ¿Permite la integración con *call centers*?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

6) ¿Permite administrar el historial de compras de los clientes (frecuencia, comportamiento de compras, monto de las mismas, etc.)?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios: Tiene herramientas de Pronostico, Forecast, etc, donde se pueden ir cargando las interacciones con el cliente para cada oportunidad dada, hasta mismo el cierre de la venta.

7) ¿Permite gestionar el historial de los contactos de cada cliente con la empresa (monitorear, medir y seguir cada interacción con los clientes)?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

8) ¿Permite evaluar la satisfacción de los clientes respecto a los productos y servicios de la empresa?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

9) ¿Cuenta con una herramienta para definir perfiles de clientes actuales y potenciales y realizar con ellos una efectiva segmentación?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

10) ¿Cuenta con herramienta para envío de *e-mails* masivos?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

11) ¿Cuenta con calendario de contactos que despliegue recordatorios de gestiones a realizar con los clientes?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

12) ¿Cuenta con alertas sobre acontecimientos importantes de clientes?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

13) ¿Permite informar sobre la situación crediticia de los clientes?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios: Siempre que se lo integre al CRM.

En caso de ser afirmativa la respuesta, ¿proporciona avisos o alertas en los casos de clientes que exceden el límite de crédito otorgado por la empresa?

☐ SÍ ☐ NO Comentarios: Se pueden determinar, pero no viene por defecto.

14) ¿Cuenta con herramienta para la automatización de reportes varios?

☒ SÍ ☐ NO Comentarios:

En caso de ser afirmativa la respuesta, ¿qué tipo de reportes proporciona?

☒ INFORMES

☒ GRÁFICAS

☒ ESTADÍSTICAS

☐ RENTABILIDAD POR CLIENTE

☒ OTROS - ¿Cuáles? Incluye una herramienta de BI propia del CRM

15) ¿Proporciona herramientas para el gestionamiento de las campañas de marketing?

☒ SÍ

☐ NO

Comentarios:

16) ¿Cuenta con herramienta para la generación y gestión de base de conocimiento (*Data warehouse, Data mining*)?

☒ SÍ

☐ NO

Comentarios:

En caso de responder afirmativamente: ¿Cómo calificaría usted el grado de cumplimiento de dicha herramienta? MUY BUENO

17) ¿Existe un límite en cuanto a la cantidad de datos que el software puede gestionar?

☐ SÍ

☒ NO

Comentarios: Si existe una limitante en cuanto al cruzamiento de datos.

En caso de responder afirmativamente: ¿Cuál es ese límite?

18) ¿Cuenta con herramienta *workflow*?

☒ SÍ

☐ NO

Comentarios:

19) ¿Cuenta con herramienta para gestionar el trabajo de grupo?

☒ SÍ

☐ NO

Comentarios:

20) ¿De qué forma se controla el acceso a la información? Se tiene las mayores niveles de seguridad.

21) ¿Qué utilidad proporciona respecto a las redes sociales? Esta habilitado este punto, pero es necesario ver que tipo de integracion se pretende hacer.

ANEXO 2**ÍNDICE DE SOLIDEZ**

<i>CALIFICACIONES</i>	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
Predisposición para responder	R	MB	MB	MB	R	MB	MB	B	R	MB	B	R	R	MB	B
Experiencia en el mercado		B	B	MB	R	MB	R	R		MB		R		MB	R
Verificación de la información		MB	R	B	MB	MB	MB	MB		MB		MB		MB	MB

<i>PUNTAJES</i>	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
Predisposición para responder	1	3	3	3	1	3	3	2	1	3	2	1	1	3	2
Experiencia en el mercado	0	2	2	3	1	3	1	1	0	3	0	1	0	3	1
Verificación de la información	0	3	1	2	3	3	3	3	0	3	0	3	0	3	3
PUNTAJE TOTAL	1	8	6	8	5	9	7	6	1	9	2	5	1	9	6

ÍNDICE DE SOLIDEZ	0,11	0,89	0,67	0,89	0,56	1,00	0,78	0,67	0,11	1,00	0,22	0,56	0,11	1,00	0,67
--------------------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------

REFERENCIAS

CALIFICACIONES	PUNTAJES
	0
R	1
B	2
MB	3