



## CRM SOLUTION KIT

Este documento está orientado a proveer de un kit de colaboración para la correcta puesta en marcha de un sistema CRM. Está orientado a empresas con la iniciativa de incorporar o mejorar la estrategia de CRM en su organización.

**Prodytec S.A.**  
Año 2012

**Autor: Claudio Rosenberg**  
CEO de Prodytec S.A.

# CRM Solution Kit

## Introducción

La implementación de un CRM, debe comenzar con la iniciativa y con el “tomar conciencia” de su necesidad, desde la dirección de la organización.

Es esta una condición necesaria (pero no suficiente) para el éxito de la puesta en marcha de una estrategia de CRM.

Hablamos de **estrategia** y no de un programa o un software. Ya que CRM, es más que un programa que se instala en la red de la organización. Se trata de una estrategia de negocios, que hace uso de la tecnología para su mejor aprovechamiento.

Dado que es una estrategia, debe contar con objetivos claros y fácilmente medibles en el tiempo.

Este documento pretende ayudar a comprender estos conceptos y llevarlos a cabo en forma sencilla y práctica con un solo objetivo: Poner en marcha la estrategia CRM en su organización, en el menor tiempo posible y en forma exitosa.

CRM es una estrategia de Negocios. Como tal, debe tener un objetivo y ser medible.

PRODYTEC S.A.

### *Primeros Pasos*

1. Entender la importancia de CRM en la organización.
2. Lograr el compromiso de todas las áreas afectadas a CRM.
3. Entrenar al personal sobre las ventajas del uso de CRM en sus tareas diarias.
4. Identificar las áreas del negocio que harán uso directo de CRM
5. Establecer los indicadores claves de cada área del negocio.
6. Identificar en el mercado la tecnología CRM (software y servicios) que mejor se alinee a la estrategia de la organización
7. Capacitar al personal en la herramienta tecnológica seleccionada, enfocando el entrenamiento a los objetivos de la organización y de cada área en particular.
8. Comenzar a utilizar el producto CRM, en forma escalonada y en paralelo con las tareas diarias de cada área afectada.

CRM, es utilizado para generar más **ganancias** en cualquier tipo de empresa (Servicios, Comercial, privada, pública)

PRODYTEC S.A.

### *Entender la importancia de CRM*

Es sumamente importante comprender, que CRM, no es un software que se instala y comienza a dar resultados inmediatos. Incluso, no es correcto definir a CRM como un producto software; sino como algo mucho más extenso, que es una **estrategia de negocios**.

Es importante destacar, que las ventajas que ofrece implementar CRM, no es propiedad exclusiva de grandes empresas, con muchos empleados. Esto no es más que un mito. Actualmente, cientos de organizaciones de cualquier tamaño (emprendedores, pequeñas empresas, medianas empresas y grandes empresas) utilizan CRM para aumentar sus ganancias y trabajar mejor y más ordenado.

Otro de los mitos, es que CRM, es para determinadas actividades. Organizaciones de todo tipo de actividad, hacen uso exitosamente de CRM, los ejemplos son muy variados (ONG, empresas privadas, públicas, de servicios, comerciales).

Como tal, debe tener objetivos claros, medibles en el tiempo y con la flexibilidad necesaria para hacer cambios "on the fly", acorde lo requiera la organización en vista de un mercado absolutamente dinámico y cambiante.

Entonces, la puesta en marcha de CRM no es un proceso que compete exclusivamente al área de tecnología, sino que diferentes áreas de la organización (Ventas, Marketing, Fidelización a clientes, Help Desk o Soporte al Cliente) deben ser partícipes necesarios.

Su implementación debe ser gradual y puede parecer compleja, pero está comprobado que los resultados compensan mucho el esfuerzo inicial.

### *Lograr el compromiso de todas las áreas del negocio.*

Tal como mencionamos anteriormente, CRM compete a todas las áreas de la organización, en particular Ventas, Marketing, Fidelización y Help Desk; pero en general, a la organización en su totalidad.

Cuando decimos toda la organización, queremos decir **toda la organización** sin excepción.

Desde la alta dirección, pasando por gerentes y mandos medios hasta la recepción y atención telefónica.

Uno de grandes ventajas de una estrategia CRM, es la mejora en la comunicación dentro de la organización. Es por este motivo, que todas las áreas deben involucrarse activamente.

### *Entrenar al personal sobre las ventajas del uso de CRM en sus tareas diarias.*

Uno de los secretos del éxito en la implementación de CRM en cualquier organización, es lograr “vender” la idea al personal que debe hacer uso del mismo.

Cuando decimos “vender” es en el mejor de los sentidos; significa lograr transmitir todos los beneficios que tiene CRM para las tareas diarias que desarrollan, que lograrán realizar mucho mejor su trabajo, en menor tiempo y mucho más relajado.

Se debe tener la capacidad de poder transmitir todos estos valores y beneficios a todos los estratos de la organización, desde los altos cargos hasta lo puestos de la “línea de fuego”, aquellos que tienen la responsabilidad directa de tratar con clientes permanentemente.

Se puede contar con la mejor estrategia de implementación de CRM; se puede contar con los mejores productos tecnológicos; si las personas que deben ejecutarlo no están alineados a los objetivos, muy difícilmente tenga éxito el proyecto.

Actualmente, dada las altas exigencias de los mercados donde se mueven las organizaciones, es muy común ver que todos los recursos de las empresas se encuentran trabajando muchas horas, con presiones y exigencias de cumplir objetivos.

También es cierto, que las personas se “acostumbran” a trabajar de una determinada manera y cuando llevan mucho tiempo realizando las mismas tareas de la misma forma, es muy difícil cambiar el “estado del arte”.

Estos dos temas, el de la falta de tiempo y el del acostumbramiento, son situaciones habituales con las que se debe trabajar muy profesionalmente, con constancia y muy enfocados al resultados.

La buena noticia, es que los buenos profesionales que llevan adelante proyectos de CRM, trabajan con diferentes técnicas para administrar la resistencia de las personas y ayudarlos a gestionar más eficientemente sus tiempos, con el objetivo de lograr poner en marcha CRM lo antes posible.

### *Identificar las áreas de negocio que harán uso directo de CRM*

Como mencionamos anteriormente, CRM es una **estrategia** más que un programa o una teoría aislada.

Como estrategia, aplica a toda la organización. Sucede que se deben diferenciar muy bien cada área de negocio de la empresa, con el fin de aplicar diferentes estrategias.

Las áreas más habituales de incidencia directa de CRM son: Ventas , Marketing, Servicio al Cliente, Fidelización.

Es importante establecer los límites de cada una de las áreas y los objetivos de cada una de ellas.

Reiteramos, que CRM, ayuda a la organización a trabajar mejor y obtener beneficios; esto se logra trabajando básicamente por resultados; es decir, estableciendo objetivos y midiendo permanentemente.

### Ejemplos del área de Ventas

Las funciones involucradas dentro del sector Ventas, pueden estar dadas por:

Gerencia Comercial, Vendedores, Partners, Socios de Negocios, Aliados...  
Puede ser todas o alguna de éstas.

Dado que las responsabilidades varían según la función que cumplan, varían también los objetivos.

Entonces, por ejemplo, la Gerencia Comercial, tendrá objetivos globales de ventas, armar un forecast de ventas trimestral, lograr determinada cantidad de negocios por partners, etc.

En cuanto a los vendedores, tendrán objetivos de ventas mensuales y semestrales, un forecast de ventas individual, generar determinada cantidad de oportunidades por mes, realizar una cantidad determinada de visitas o llamadas telefónicas, etc,etc.

De manera similar ocurre con Marketing, quien deberá, por ejemplo, realizar una determinada cantidad de campañas de marketing mensuales, medir el retorno de cada una, etc.

*Establecer los indicadores claves de cada área del negocio.*

CRM, es una estrategia que se implementa y debe ser medida en términos de resultados.

#### **Qué es Medir?**

“Medir es determinar la capacidad o volumen de una cosa en comparación con una unidad establecida tomada como referencia.”

**Medir** es determinar la capacidad o volumen de una cosa en comparación con una unidad tomada como referencia.

Viendo la definición de medir, notamos que es imprescindible contar con un parámetro para tomar de referencia. Ésta es la única manera posible que hay para saber si se cumplen los resultados o no.

Este parámetro de referencia, es lo que nosotros llamaremos “Objetivos a Cumplir”.

Entonces, en la medida que vayamos comparando nuestros resultados con estos objetivos, sabremos si hay o no desvíos y la magnitud de estos desvíos. De esa forma, y solo así, se podrá corregir el rumbo para alinearse a los objetivos planteados. (Excede a este trabajo la forma en que se deben establecer objetivos.)

Quiere decir, que lo primero que debe hacer una organización cuando desea implementar CRM, es establecer cuáles serán aquellos indicadores claves, que se utilizarán para medir desvíos de los resultados.

A modo de ejemplo, elaboramos una serie de indicadores, que podrán ser utilizados total o parcialmente en su organización ,según aplique en cada caso.

Area	Indicador
<p><b>Marketing</b></p>	<p>Número de campañas. Cantidad de propuestas por campaña . Cantidad de compras por campaña. Ingresos por campaña. Nuevos clientes por campaña. Cantidad de referidos por clientes.</p>
<p><b>Ventas</b></p>	<p>Cantidad de nuevos clientes. Tasa de retención de clientes. Cantidad de oportunidades abiertas. Tasa de Cierre. Llamados por Ventas. Tiempo de Cierre (ciclo de venta) Visitas por llamados realizados. Cantidad de propuestas presentadas.</p>
<p><b>Servicio al Cliente</b></p>	<p>Casos cerrados por día. Cantidad de casos por operador. Cantidad de llamados de servicios. Tiempo promedio de resolución. Promedio de llamados por día. Nivel de quejas.</p>
<p><b>Fidelización</b></p>	<p>Cuota de Cliente. Riesgo de abandono. Clientes Referidos.</p>

*Identificar en el mercado la tecnología CRM alineada a su organización.*

Habiendo tomado la sabia decisión de implementar CRM en la organización, logrado el compromiso del personal y habiendo identificado los indicadores claves a medir, ya se está en condiciones de seleccionar el mejor producto CRM que se adapte a sus necesidades.

Existe en el mercado una variedad de soluciones con diferentes, con ofertas diferentes en prestaciones, precios, infraestructura, servicio, etc.

Como una primera clasificación, diremos que existen 2 opciones posibles.

- a. Aquellos productos que se licencian y la organización adquiere la totalidad de la licencia y lo ejecuta dentro de su empresa.
- b. Aquellos productos donde la empresa no compra la licencia, sino que se suscribe a un servicio de software, por usuario / por mes y comienza a utilizar el producto que se encuentra hospedado en el proveedor.

El siguiente cuadro, muestra las características de cada uno y ventajas y desventajas de cada modalidad.

LICENCIAS	ON DEMAND
La organización adquiere la totalidad de la licencia y ejecuta el producto dentro de su empresa.	La organización se suscribe a un servicio software, a través de internet, pagando por usuario por mes.
VENTAJAS	VENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa es dueña de la licencia</li> <li>• Es posible la adaptación o customización del producto a necesidades puntuales de la empresa.</li> <li>• Los datos críticos residen dentro de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajo costo de entrada.</li> <li>• Uso a través de un explorador de internet.</li> <li>• Bajo costo de mantenimiento de infraestructura y servidores.</li> </ul>
DESVENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requiere mantener la infraestructura y servidores.</li> <li>• Requiere mantenimiento de base de datos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se torna muy difícil la adaptación particular a la organización.</li> <li>• Se requiere internet permanentemente para su uso.</li> <li>• Los datos críticos residen en un servidor de internet, fuera de la empresa. La organización no tiene los datos dentro de su empresa.</li> <li>• Requiere de un muy buen servicio de hosting y servidores por parte del proveedor.</li> </ul>

Algunos aspectos a tener en cuenta en el momento de seleccionar una solución CRM para su organización:

- Que las prestaciones y funciones del producto CRM, se adecúen a las necesidades de la organización de ese momento.
- Que el producto sea escalable, es decir, que brinde la posibilidad de crecer, acorde lo hace su organización. Es decir, mirar hacia el futuro.
- Que el uso del producto sea sencillo e intuitivo. De nada sirve un producto de excelentes prestaciones pero que para su uso se requiere de profesionales expertos y aún así, no deja de ser difícil o poco práctico su uso diario.
- Contar con personal profesional del lado del proveedor. Más allá de las bondades del producto, debe tener un respaldo profesional para colaborar en la puesta en marcha en tiempo y forma de CRM, dentro de la organización.

### *Capacitar al personal en la herramienta tecnológica*

Con el fin de utilizar todas las capacidades ofrecidas por el producto CRM, éste debe ser aprendido por el personal que se verá afectado al uso directo del mismo.

Tomando como base que ya el personal tiene las nociones básicas de la teoría CRM y sus ventajas para la organización, ahora debe saber utilizar el producto que le facilitará llevar a cabo las tareas.

En cuanto a la capacitación de CRM, debe ser brindada por personal calificado tanto en el producto (fundamental) como en los conceptos de CRM.

Y aún más, este personal debe tener la capacidad de poder alinear cada una de las funciones de CRM que transmite, con los objetivos de la organización.

Este tema es sumamente importante. CRM, no es un producto que se debe enseñar a utilizar las funciones de pantalla y nada más. No es un producto como ERP o algún otro que requiere solo de uso del manejo técnico del producto.

CRM, como mencionamos en varias oportunidades, es una estrategia del negocio, que utiliza la tecnología como herramienta para cumplir los objetivos, es un medio, no un fin en sí mismo.

Entonces, los profesionales que capacitan sobre CRM, deben tener muy en claro los objetivos de la organización, qué necesidades tienen en el corto y mediano plazo en términos de CRM y enfocar la capacitación en estas necesidades prácticas.

Es sumamente importante que la **capacitación de CRM**, esté alineada con los **objetivos** de la organización. Se debe plantear capacitaciones **personalizadas**.

Cabe destacar, que así como se miden determinadas características que mencionamos en puntos anteriores (indicadores claves del negocio), también es posible medir el nivel de capacitación, tomando como referencia los objetivos planteados y lo aprendido por el personal.

### *Comenzar a utilizar el producto CRM.*

Llegamos a la etapa final. Ya se comprende la importancia de CRM para su organización; las áreas afectadas están comprometidas; se vendió la idea al personal; se determinaron las áreas claves del negocio; se establecieron los indicadores claves de cada área; se cuenta con un producto tecnológico adecuado; se capacitó al personal sobre el producto CRM....Ahora, es el momento de la verdad...se debe comenzar a trabajar con el nuevo concepto de la organización, con el concepto CRM.

En general, los pasos para comenzar a utilizar un producto CRM, son los siguientes:

- a. Ingreso de datos:** Se refiere a datos de prospectos, cuentas, leads, contactos. Estos son las unidades mínimas con que debe contar un CRM, ya que es alrededor de éstos que se centra las estrategias de CRM. La carga puede ser manual y/o en forma masiva, a través de importación de datos de medios externos, como planillas Excel, archivos de texto o provenientes de bases de datos de sistemas propietarios de la organización.
- b. Procesamiento de la información:** Una vez que se cuenta con los datos necesarios, se deben procesar, de tal forma que cumplan con los objetivos propuestos por cada área de la organización.
- c. Gestión de la información:** Esta etapa, forma parte de las tareas diarias de cada sector. Por ejemplo, el área de ventas, realizará llamadas telefónicas, enviará y recibirá emails de prospectos, armará reuniones, agendarán actividades varias, etc. Toda esta gestión, debe ser asentada en el CRM, con el fin de contar con información tanto para la gestión como para la medición de resultados cuali-cuantitativos.
- d. Reportes de Control y Seguimiento:** Las tareas diarias, generan determinada información clasificada que se utilizará para realizar controles y seguimiento, según sea cada caso. Por ejemplo, seguir de cerca las oportunidades de ventas abiertas, las propuestas y sus vencimientos, los llamados telefónicos a realizar, etc.
- e. Medición de resultados:** Acorde a los indicadores establecidos por cada área, una vez que se cuenta con información almacenada de gestión dentro de CRM, ya se está en condiciones de comparar y medir resultados y analizar desvíos; y por lo tanto, corregir el rumbo en algunas situaciones que lo requieran.