

Este trabajo pretende presentar una metodología orientada a implementar la estrategia CRM en las pequeñas y medianas empresas, donde puedan entender qué es CRM, para qué sirve, cómo implementarla exitosamente y al alcance de los recursos de estas organizaciones basado en el caso de éxito de la implementación de la estrategia en la empresa ilimitada S.A.

# Implementación de la estrategia CRM en una PYME

Alejandro Vasquez Tieck

---

PROYECTO DE GRADO

“IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA CRM EN UNA PYME”

ALEJANDRO VASQUEZ TIECK

UNIVERSIDAD EAFIT

DEPARTAMENTO DE INGENIERIA DE SISTEMAS

MEDELLIN

OCTUBRE DE 2010

PROYECTO DE GRADO

“IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA CRM EN UNA PYME”

ALEJANDRO VASQUEZ TIECK

Trabajo de grado para optar al título de Ingeniero de Sistemas

Asesora

FLOR MARÍA BEDOYA

Jurados

JUAN JOSÉ MEJÍA

ALEXANDER ZEHNDER

UNIVERSIDAD EAFIT

DEPARTAMENTO DE INGENIERIA DE SISTEMAS

MEDELLIN

OCTUBRE DE 2010

PROYECTO DE GRADO

“IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA CRM EN UNA PYME”

Identificación del autor

ALEJANDRO VASQUEZ TIECK

Cód. 200410012010

Tel. +57 (4) 336 12 54

Cel. +57 (316) 447 62 98

e-mail: [avasque5@eafit.edu.co](mailto:avasque5@eafit.edu.co)

# Implementación de la estrategia CRM en una PYME

---

## CONTENIDOS

1	Definiciones/Conceptos .....	9
1.1	Customer Relationship Management (CRM) .....	9
1.2	Estrategia CRM .....	9
1.3	Life-Time Value (LTV).....	9
1.4	Cross-selling .....	9
1.5	Up-selling.....	9
1.6	B2B.....	9
1.7	Open Source .....	10
1.8	ERP .....	10
2	Introducción .....	11
3	Alcance .....	12
4	Objetivos .....	13
4.1	Generales .....	13
4.2	Específicos .....	13
5	Contexto de la estrategia CRM .....	15
5.1	¿Qué es?.....	15
5.2	Pilares.....	16
5.2.1	Personas 50% .....	16
5.2.2	Procesos 30% .....	17
5.2.3	Tecnología 20% .....	18
5.3	¿Qué se espera? .....	19
5.4	La promesa.....	19
5.5	¿Por qué hacer CRM?.....	19

5.6 Principales retos .....	19
5.7 Fases de CRM.....	20
6 Metodología propuesta .....	21
6.1 Darse cuenta .....	21
6.1.1 Apoyo de la alta dirección .....	22
6.1.2 Definir .....	22
6.1.3 El Equipo .....	22
6.1.4 Plan .....	23
6.1.4.1 Fijar el destino.....	23
6.1.4.2 Revisar la situación actual.....	24
6.1.4.3 Mapear el viaje .....	24
6.1.4.4 Integración a la organización .....	25
6.1.5 Gestión del cambio.....	25
6.1.5.1 Procesos .....	25
6.1.5.2 Personas .....	25
6.2 Seleccionar herramienta para apoyar la estrategia .....	26
6.3 Preparar la información .....	28
6.3.1 Definir estándares .....	28
6.3.2 Limpieza de la información actual .....	29
6.3.3 Definir la información de los clientes que se desea tener y que sea pertinente para la organización .....	29
6.4 Evaluar, retro alimentar y crecer.....	30
7 Caso de éxito ilimitada S.A. ....	32
7.1 Definición del problema .....	32
7.2 Importancia del problema .....	32
7.3 La compañía .....	33
7.4 La estrategia CRM.....	34
7.5 ¿Qué se hizo? .....	35
7.5.1 Estándares .....	35
7.5.1.1 Teléfonos .....	35

7.5.1.2 Nombres.....	35
7.5.1.3 Ciudades, departamentos, países.....	35
7.5.1.4 Departamento principal y rol principal .....	36
7.5.1.5 Actividad económica o sector.....	39
7.5.1.6 Unificación de productos .....	40
7.5.1.7 Listas de precios automáticas .....	40
7.5.2 Optimización del proceso de ventas.....	41
7.5.3 Automatización y revisión de indicadores.....	46
7.5.4 Visión unificada del cliente .....	46
8 Conclusiones .....	47
9 Futuros desarrollos .....	48

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Actividades previas al proceso de venta.....	41
Figura 2: Etapa de clasificación de las oportunidades .....	42
Figura 3: Etapa de propuesta.....	43
Figura 4: Etapa de negociación parte 1 .....	44
Figura 5: Etapa de negociación parte 2 .....	45



## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Matriz de selección .....	27
Tabla 2: Departamentos y roles principales.....	38
Tabla 3: Actividades económicas.....	40

# **1 Definiciones/Conceptos**

## **1.1 Customer Relationship Management (CRM)**

Del inglés que traduce Gestión de las Relaciones con el Cliente, es comúnmente asociado solo con los sistemas que apoyan ésta gestión.

## **1.2 Estrategia CRM**

Filosofía y estrategia de negocios de la organización soportada en las políticas, procesos, el servicio al cliente, entrenamiento de empleados, mercadeo, los sistemas y la gestión de la información. Diseñada para incluir a los clientes en una interacción colaborativa para mejorar las relaciones y proveer beneficio mutuo. Se resume en tres pilares Procesos, Gente y Tecnología.

## **1.3 Life-Time Value (LTV)**

Valor presente de los ingresos futuros generados por un cliente, se utiliza para conocer la rentabilidad de un cliente o cliente potencial, comparándolo con la inversión que hace la organización por mantener la relación con el cliente.

## **1.4 Cross-selling**

Ofrecer otros productos o servicios a un cliente basado en sus compras anteriores

## **1.5 Up-selling**

Ofrecer productos o servicios complementarios que incrementen los beneficios del cliente, actualizaciones, mejores planes de servicio al cliente o mejoras al producto.

## **1.6 B2B**

(Business-to-Business) Se refiere a las transacciones efectuadas entre empresas. Empresa a empresa.

## **1.7 Open Source**

Código abierto (Open Source) es el término con el que se conoce al software distribuido y desarrollado libremente.

## **1.8 ERP**

Los sistemas de planificación de recursos empresariales, o ERP (por sus siglas en inglés, Enterprise resource planning) son sistemas de información gerenciales que integran y manejan muchos de los negocios asociados con las operaciones de producción y de los aspectos de distribución de una compañía comprometida en la producción de bienes o servicios.

## **2 Introducción**

La gestión de los clientes ha tomado cada vez más importancia durante la última década y en los últimos 5 años paso de ser opcional a prácticamente obligatorio para cualquier empresa sin importar su tamaño o sector. Especialmente en Colombia esta tendencia se ha visto marcada por dos características que han demorado la adopción general por parte de las organizaciones: 1. CRM se entiende como un sistema de información y no como una estrategia de toda la organización. 2. Hay una creencia errada, en parte soportada en la primera característica, que CRM es para compañías grandes que tienen los recursos para adquirir los sistemas.

Este trabajo pretende presentar una metodología orientada a implementar la estrategia CRM en las pequeñas y medianas empresas, donde puedan entender qué es CRM, para qué sirve, cómo implementarla exitosamente y al alcance de los recursos de estas organizaciones basado en el caso de éxito de la implementación de la estrategia en la empresa ilimitada S.A.

### **3 Alcance**

El proyecto de implantación de la estrategia de CRM en las áreas de mercadeo y comercial de ilimitada se realizó durante el segundo semestre de 2009 y el primer semestre de 2010, y comprendió:

- Implementación de la herramienta Microsoft Dynamics CRM
- Personalización de campos
- Creación de workflows que respondan a los procesos definidos por la compañía
- Indicadores para monitorear los procesos y soportar la toma de decisiones
- Optimización y automatización de los procesos de mercadeo y ventas
- Base de datos centralizada con la información y correspondencia de los clientes
- Capacitaciones a las personas involucradas en los procesos de mercadeo y ventas
- Capacitaciones en el manejo de la herramienta Dynamics CRM
- Capacitaciones en estrategia CRM para lograr el enfoque al cliente
- Cronograma del proyecto

## **4 Objetivos**

### **4.1 Generales**

- Implementar la estrategia CRM en las áreas de mercadeo y comercial
- Optimizar y estandarizar los procesos de mercadeo y ventas
- Centralizar la información y correspondencia de los clientes
- Revisar y definir indicadores que permitan monitorear los procesos de mercadeo y ventas
- Implementar la herramienta Microsoft Dynamics CRM 4.0 para las áreas de mercadeo y comercial
- Presentar una metodología para implementar la estrategia CRM básica en pequeñas y medianas empresas de forma que se minimicen los riesgos de implementación, se obtenga un panorama claro de las etapas requeridas para lograrlo e integrar el enfoque en el cliente como parte fundamental de la cultura organizacional.

### **4.2 Específicos**

- Evaluar los procesos actuales de mercadeo y ventas para determinar las posibles optimizaciones que puedan ser implementadas de acuerdo al enfoque en los clientes, las mejores prácticas y la herramienta Microsoft Dynamics CRM (Dynamics CRM).
- Definir y diseñar las transformaciones e interfaces necesarias que permitan la migración de la información actual de los clientes a Dynamics CRM, y logren la integración con los demás sistemas de información existentes en ilimitada S.A.
- Revisar, automatizar y/o modificar los indicadores de los procesos de mercadeo y ventas de forma que se puedan calcular y medir en tiempo

real, ofreciendo información oportuna para la toma de decisiones a la alta dirección

- Definir nuevos indicadores que permitan obtener nueva información que apoye la toma de decisiones y pueda ser utilizada para lanzar nuevas campañas de mercadeo, y ofrezcan un mayor conocimiento de los clientes y tendencias de compra.
- Trabajar en equipo con el área de TI para lograr la implementación técnica de la herramienta Dynamics CRM.
- Personalizar y crear los campos necesarios para capturar la información de los clientes y de los procesos de mercadeo y ventas.
- Definir y crear los flujos de trabajo (workflows) necesarios para mapear los procesos de mercadeo y ventas en la herramienta Dynamics CRM.
- Entrenar y capacitar a las personas involucradas en los procesos de mercadeo y ventas, en la estrategia CRM apoyados en el uso de la herramienta Microsoft Dynamics CRM.
- Aplicar de manera integral los conocimientos y habilidades adquiridos en los diversos cursos de la carrera y con proyecciones hacia la creatividad y el inicio de actividades investigativas.
- Realizar un trabajo disciplinario, continuo, coherente e innovador en la definición, análisis y solución de un problema particular, bajo la supervisión de un asesor

## 5 Contexto de la estrategia CRM

### 5.1 ¿Qué es?

CRM es una filosofía y estrategia de negocios de la organización soportada en las políticas, procesos, el servicio al cliente, entrenamiento de empleados, mercadeo, los sistemas y la gestión de la información. Diseñada para incluir a los clientes en una interacción colaborativa para mejorar las relaciones y proveer beneficio mutuo. Se resume en tres pilares Procesos, Gente y Tecnología, y permite:

- Conocer todo sobre el cliente: recolectar, analizar y actuar para maximizar el LTV de las relaciones.
- Tener una visión unificada de la información del cliente en tiempo real desde todas las interacciones del cliente con la organización y todas las fuentes de datos dentro y fuera de la organización. Esta visión unificada debe permitir a los empleados tomar decisiones rápidas pero aun así informadas sobre todos los aspectos del negocio.
- Reducir costos y aumentar la rentabilidad al aumentar la lealtad del cliente.

CRM se puede definir también como un proceso donde se planea, desarrolla y se define el conjunto de actividades necesarias para alcanzar la meta de entender y conocer a cada uno de los clientes de la organización, identificando los diferentes tipos de clientes tanto en términos del valor que traen a la empresa, como de las necesidades y expectativas que tienen frente a ella.



## **5.2 Pilares**

Los tres pilares de una iniciativa de CRM exitosa deben converger necesariamente en el cliente, pues sin éste último la estrategia no tendría ningún sentido.

Cabe resaltar que si uno o varios de estos tres elementos no es sólido, la estructura de CRM se derrumbará lo que traerá el fracaso de la implementación de la estrategia en la organización

### **5.2.1 Personas 50%**

Son el principal componente de la estrategia y quienes le dan el significado a la estrategia de CRM. Desde la alta dirección hasta los niveles inferiores de la organización deben apoyar y creer en la iniciativa para lograr un verdadero enfoque en el cliente. La gestión del cambio es fundamental para lograr un cambio real que impregne toda la organización, sobre todo se debe alcanzar cambiar la mentalidad de las personas en la percepción del impacto de cualquier tarea o actividad realizada en la satisfacción de los clientes. Este es uno de los factores claves de éxito. Cuando se alcanza este cambio en la concepción organizacional se logra entender a los clientes como la razón de ser de la compañía y por lo tanto los productos, procesos, servicios y estrategias giraran entorno a estos.

Con el tiempo la nueva concepción se integra a la cultura organizacional donde servir a los clientes es prioritario, y los procesos y productos se modifican o se desarrollan teniendo este objetivo lo que trae como resultado el aumento de la lealtad y satisfacción de los clientes.

La gestión del componente humano es quizás la parte más delicada en una implementación de la estrategia CRM, pues consiste en generar una serie de adaptaciones y cambios internos que afectan directamente la cultura organizacional, y la direccionan a la generación de mayor valor para los clientes.

### **5.2.2 Procesos 30%**

Son el componente lógico relacionado con los procesos de negocio de una empresa, los cuales deben ser rediseñados para impulsar y soportar la iniciativa CRM, a menudo desde un contexto que responda a la necesidad de mejorar un proceso en particular con el único objetivo de prestar un mejor servicio y generar mayor valor al cliente.

Los tres principales procesos dentro de las organizaciones cuyo foco fundamental es el cliente y generan el mayor impacto son: el proceso de mercadeo, el proceso de ventas y el proceso de servicio al cliente o servicio post venta. A lo largo de cada uno de estos procesos existe una serie de interacciones entre el cliente y la organización, las cuales combinadas, generan lo que se conoce como la experiencia del cliente. La clave para la estrategia CRM es hacer que el cliente tenga una “visión global” de su proveedor y una experiencia coherente, es decir, que para él sea transparente e indiferente con quién realice la interacción, ya sea con mercadeo, ventas o servicio, para esto se utilizan los diferentes tipos de canales de comunicación.

Es fundamental, para la estrategia CRM, que exista una alta integración entre los tres procesos o áreas de la organización que interactúan con los clientes. De no ser así, se generan experiencias fragmentadas donde la organización puede perder grandes oportunidades de negocios. Además de esto debe existir conectividad con todos los demás procesos o áreas de la organización de manera que la información de los clientes pueda ser compartida y conocida en toda la compañía y así tener una organización centrada en el cliente.

Por último, como se dijo anteriormente la estrategia CRM no se centra únicamente en los procesos que tienen una relación directa con el cliente, es necesario tener en cuenta todos los demás procesos de la organización pues bien sea directa o indirectamente éstos también hacen parte de la experiencia del cliente y si hay una falla o un cambio en la interacción el esfuerzo realizado por los tres principales procesos será en vano.

### **5.2.3 Tecnología 20%**

Es el componente que menos preponderancia tiene sobre la estrategia CRM y está relacionado con la infraestructura y el soporte informático. Las tecnologías de información juegan un papel central al momento de administrar las relaciones con los clientes brindando la infraestructura y el apoyo necesarios para respaldar el flujo de la información o sistema de información de la estrategia, sin embargo tener la última tecnología y los mejores sistemas de información sin articulación con los otros dos pilares lleva a costos y esfuerzos en vano. Dentro del componente tecnológico se pueden incluir todas aquellas herramientas de hardware, software, almacenamiento, y redes que soportan, procesan y transmiten información en el interior y hacia el exterior de la organización.

Estas herramientas se utilizan para cumplir con un conjunto de tareas dentro de la estrategia y se clasifican en tres grandes grupos: Operativo, Analítico y Colaborativo.

Las empresas deben seleccionar la tecnología adecuada para conducir estos procesos de mejora, entregar los datos o información suficiente y correcta a los empleados, y ser fácil de operar para evitar el rechazo por parte de los usuarios.

Hay muchos componentes tecnológicos del CRM, pero pensar en CRM exclusivamente desde un punto de vista tecnológico es un error. La mejor manera de pensar en CRM es como un proceso que ayudará a reunir a un montón de piezas de información sobre clientes, ventas, efectividad del mercadeo, la respuesta y tendencias del mercado.

### **5.3 ¿Qué se espera?**

- Aumentar los márgenes de ganancias y utilidades
- Obtener una ventaja competitiva

### **5.4 La promesa**

- Conozca a sus clientes y trátelos de forma única
- Establezca relaciones personales con sus clientes
- Crear un grupo de clientes fieles y altamente rentables

### **5.5 ¿Por qué hacer CRM?**

- Aumentar retención y fidelidad de los clientes
- Ventaja competitiva con un servicio al cliente superior
- Habilidad de reaccionar rápido a cambios del mercado y adaptarse a las necesidades del cliente

### **5.6 Principales retos**

- La mayoría de compañías no tiene la información necesaria sobre sus clientes para establecer relaciones cercanas
- CRM requiere que las compañías entiendan y definan su mercado orientados en el cliente, esto es difícil porque la mayoría está orientada a los productos o las finanzas
- Cambiar el pensamiento de entregar un producto a servir un cliente
- Cambio radical en la cultura organizacional que da nueva forma a las ventas, mercadeo y servicio al cliente
- Las compañías ven CRM solo como un software, éste es solo un habilitador, una herramienta
- Medir y gestionar la rentabilidad del cliente

- No conocer quiénes son los clientes
- No saber cuáles clientes son más valiosos y requieren atención especial
- No saber por qué los clientes dejan a la compañía

### **5.7 Fases de CRM**

- Adquirir nuevos clientes a través de la innovación
- Aumentar la rentabilidad de los clientes existente haciendo cross- selling y up-selling
- Escuchar y responder a los clientes y crear barreras de salida para retenerlos rentables de por vida

## **6 Metodología propuesta**

- Implementar por fases para lograr ROI
- Enfocarse en puntos a mejorar específicos
- Alcance relativamente reducido, metas modestas
- No tratar de transformar todo el negocio
- Enfocarse en maximizar el LTV de las relaciones con los clientes

### **6.1 Darse cuenta**

Durante la primera etapa de la metodología la empresa "se da cuenta" o reconoce que para continuar su crecimiento y potenciar el valor generado a sus clientes debe implementar la estrategia CRM. Esta etapa se desarrolla diferente en cada organización, ya que puede iniciar por la recomendación de un asesor o consultor, como propuesta de uno o varios de los empleados, entre otras formas. Sin embargo lo importante no es la manera como se llega a la conclusión (saber que se necesita una estrategia) sino las acciones que inicia la compañía.

Lo más importante en esta etapa es:

- Apoyo total de la alta dirección para iniciar el proceso de implementar la estrategia.
- Disposición y gestión del cambio al interior de la compañía, esto se refiere a dos escenarios: el cambio en los procesos y cambio de los empleados.
- Definir objetivos, requerimientos y etapas, siempre pesando en empezar pequeño y evolucionar rápido.
- Definir el equipo del proyecto.
- Crear un plan del proyecto con el esfuerzo estimado, fechas de inicio y terminación de cada actividad y con metas definidas para poder controlar el avance y los resultados.

Estos son los ingredientes indispensables que permiten aumentar las probabilidades de éxito en la implementación de la estrategia CRM para cualquier compañía.

#### **6.1.1 Apoyo de la alta dirección**

La implementación de la estrategia CRM debe ser transversal a toda la compañía, ya que debe convertirse en parte de la cultura organizacional para lograr un verdadero enfoque en los clientes, sin el apoyo de la alta dirección lo más probable es que el proyecto sea de baja prioridad en la empresa, es decir se convierte en un proyecto que se hace cuando hay tiempo "libre" o no se asignan los recursos necesarios y el proyecto estará condenado a fracasar.

#### **6.1.2 Definir**

Definir objetivos del proyecto para tener una meta clara y poder medir y controlar el avance del proyecto, requerimientos y etapas: definir los requerimientos del negocio de forma detallada y separarlos por etapas es fundamental para luego especificarlos en actividades que se convierten en el cronograma del proyecto, siempre pesar en empezar pequeño y evolucionar rápido para alcanzar resultados en el corto plazo y avanzar y disfrutar de los beneficios desde las etapas tempranas.

**Nota:** Para ver resultados en el corto plazo es recomendable comparar las áreas o procesos de la compañía de acuerdo al esfuerzo que requieran para la implementación de la nueva estrategia y el impacto que genere incluirlas. Se deben ordenar por la primera en forma descendente y la segunda en forma ascendente.

#### **6.1.3 El Equipo**

Otro componente de gran importancia para el éxito de la estrategia CRM es la conformación de un equipo de proyecto de gran capacidad y liderazgo al interior de la organización. El equipo primario debe ser inter disciplinario que pueda ofrecer una visión suficientemente amplia para liderar la

implementación. Es importante al menos contar con personas que cumplan los tres siguientes roles dentro del equipo: un patrocinador, un facilitador y un administrador del proyecto.

**Recomendación:** Incluir personas con poder de decisión sobre los procesos o áreas que se estén incluyendo en la estrategia, además de incluir usuarios claves de estos procesos. También debe estar compuesto de personas con capacidades de liderazgo. Cabe anotar que parte del equipo cambia en cada etapa del proyecto.

#### **6.1.4 Plan**

Los proyectos de gran envergadura y alto impacto organizacional deben ser medidos y controlados, la estrategia CRM no es la excepción. Las cuatro anteriores características ayudan a elaborar el plan del proyecto que debe ser realista y realizable preferiblemente en corto tiempo o al menos las primeras etapas.

Ed Thompson, analista de la firma de consultoría Gartner propone tres pasos para aumentar las probabilidades de éxito del proyecto:

- Fijar el destino
- Revisar la situación actual
- Mapear el viaje

##### ***6.1.4.1 Fijar el destino***

Definir una visión única, clara y transparente de lo que será la estrategia CRM para la empresa basada en el negocio y las necesidades de los clientes, esto ayuda a incrementar la aceptación de las personas. También se deben definir claramente los resultados esperados, es decir ¿qué espera la compañía de la implementación de la estrategia?



Los equipos que impulsan la iniciativa deben contar con tres roles fundamentales: un patrocinador, un facilitador y un administrador del proyecto.

#### ***6.1.4.2 Revisar la situación actual***

A partir de una evaluación completa de las necesidades de los clientes, de la organización y de iniciativas CRM pasadas (si existieron), a los participantes se les debe preguntar lo que ellos pensaban que era preciso modificar con el fin de entender “lo que no funcionó”. Es importante tener en cuenta que las hipótesis, el modelo de negocio y las metas de los proyectos anteriores siguen siendo válidas, aunque la ejecución no haya sido tan exitosa como se esperaba. Se debe tener mucha precaución a la hora de tomar atajos en la recopilación de información para no obviar información importante que obligue a replantear la estrategia a medio camino. Es una buena práctica buscar información de fuentes externas en primer lugar, y luego considerar la retroalimentación de clientes y consumidores como información prioritaria.

#### ***6.1.4.3 Mapear el viaje***

Identificar los pasos para poder lograr la visión. Clasificar las propuestas que generan o generaran valor al cliente y los factores de motivación para la lealtad del cliente. Construir procesos y sistemas dinámicos que se puedan modificar con rapidez para responder a las necesidades de los clientes individuales que se mueven entre los diferentes segmentos de mercado. Revalorizar la empresa basándose en el potencial de sus clientes, en vez de los ingresos o márgenes actuales. Establecer entre tres y cinco objetivos principales para la iniciativa CRM, ya que más de cinco se considera innecesario y sobre dimensionado. Por último pero no menos importante es comunicar el estado y progreso de la iniciativa a los patrocinadores y la alta dirección a diario.

#### **6.1.4.4 Integración a la organización**

Como ya lo hemos discutido la estrategia CRM debe ser a nivel organizacional y estar integrada e incluir las estrategias actuales de ventas, mercadeo, servicio al cliente e incluso producción para lograr el potencial deseado y articular las diferentes iniciativas que hay en la empresa ya sean parte de la experiencia del cliente al relacionarse con la empresa o la puedan afectar indirectamente.

#### **6.1.5 Gestión del cambio**

Como se mencionó el cambio se debe gestionar en dos escenarios fundamentales: los procesos y las personas.

##### **6.1.5.1 Procesos**

Los procesos de la organización son parte fundamental de la estrategia CRM y lo más probable es que de acuerdo a las necesidades de la organización, sus clientes y el sistema que se seleccione para soportar la estrategia, se requiera cambiar los procesos para responder a estas necesidades y ofrecer a los clientes versatilidad y sobre todo generar valor.

El cambio en los procesos puede ser en dos sentidos, ya sea la creación de nuevos procesos, para responder a las nuevas necesidades u ofrecer nuevos productos o servicios, o la modificación de los procesos existentes.

##### **6.1.5.2 Personas**

El componente esencial de la empresa son las personas y es imperativo que se haga una adecuada gestión del cambio que debe incluir entre otras cosas, entrenamiento en los nuevos/modificados procesos y los nuevos sistemas, tener en cuenta durante la implementación los líderes de las áreas o procesos, explicar los beneficios que traerá el nuevo enfoque, etc.

Nota: Un equipo motivado, capacitado y tenido en cuenta se convierte en pilar de la estrategia e incluso puede incrementar la velocidad con la cual se

completa el proyecto, en cambio un equipo sin estas condiciones puede llevar a resultados no esperados e incluso a la cancelación del proyecto.

## **6.2 Seleccionar herramienta para apoyar la estrategia**

Cómo se presentó anteriormente la tecnología representa el 20% y las probabilidades de éxito de la estrategia aumentaran al seleccionar una herramienta "adecuada", profundicemos más en este término. Es probable verse tentado o querer tener la herramienta de mayor reconocimiento o líder del mercado, sin embargo ésta no es siempre la mejor decisión para la compañía por múltiples factores entre ellos los costos, la madurez de la estrategia CRM en la organización, entre otros. Proponemos un procedimiento que puede ayudar a tomar esta importante decisión.

Es recomendable analizar diferentes herramientas o sistemas teniendo en cuenta la plataforma tecnológica actual de la compañía, las funcionalidades, el soporte que ofrecen, si la empresa cuenta con un área o departamento de TI, la escalabilidad, etc.

- **Open Source:** Muchas Pymes se ven tentadas a seleccionar herramientas de código abierto gratuitas solo por reducción de costos iniciales, esto puede ser un error en ciertos escenarios. Por ejemplo si la empresa tiene toda su infraestructura basada en soluciones propietarias, puede ser recomendable seleccionar una herramienta del mismo proveedor, ya que la integración puede ser más fácil, sin embargo hay herramientas gratuitas diseñadas para apoyar la estrategia CRM que ofrecen una gran variedad de funcionalidades y son una buena opción.
- **Soporte:** El soporte post venta ofrecido por el fabricante de la herramienta es muy importante en caso que haya problemas.
- **On Premise/Por demanda:** El modelo de instalación puede ayudar a reducir el tiempo de implementación de la estrategia, las soluciones on premise suelen tener un mayor grado de complejidad en su implementación, sin

embargo ofrecen mayor versatilidad en cuanto a personalización. Por otro lado cada vez se ofrece un mayor número de soluciones en el modelo por demanda donde se debe pagar una mensualidad como un arrendamiento y su implementación es rápida e incluyen múltiples funcionalidades y ventajas, sobre todo para las empresas que no tienen un departamento de TI dedicado o no quieren destinar recursos al mantenimiento de la infraestructura, aunque las posibilidades de personalizarlas de acuerdo a las necesidades de la organización son menores.

- **Escalabilidad:** Pensar en el futuro es fundamental en este tipo de proyectos por esto la escalabilidad de la herramienta es importante y se refiere a la posibilidad de crecer en funcionalidades, versatilidad, número de usuarios a lo largo del tiempo.

**Matriz de selección:**

Nombre	On premise	Por demanda	Open Source	Soporte	Escalabilidad

**Tabla 1: Matriz de selección**

**Nota:** Crear una matriz de selección que incluya las características principales y las que diferencian a cada solución para compararlas es un buen método. Durante la selección de la herramienta siempre se deben tener presentes las necesidades de la empresa y estas deben ser uno de los criterios más importante.

## 6.3 Preparar la información

### 6.3.1 Definir estándares

La implementación de la estrategia CRM puede ser una oportunidad para definir estándares en los formatos de la información que la organización requiere almacenar para garantizar la calidad de la información. Para esto es aconsejable acoger estándares internacionales siempre y cuando generen valor para la empresa y no representen un alto costo en tiempo o esfuerzo para las actividades del día a día. También es importante tener en cuenta la escalabilidad a futuro del proyecto, es decir integrar proyectos y estrategias planeadas para los siguientes años como implementar tecnologías de VoIP, e-services, redes sociales, email marketing entre otras. Presentamos algunos ejemplos:

**Teléfonos:** Incluir el símbolo '+' luego el código internacional del país, un espacio, el código de área entre paréntesis '( )', un espacio, número de abonado, opcionalmente se puede incluir una extensión así: un espacio, la letra 'x', un espacio, número de extensión. Para Medellín - Colombia sería: +57 (4) 123 45 67 x 890, donde 57 es el código ISO para Colombia, (4) el código de área asignado a Medellín, 123 45 67 el número de teléfono y 890 la extensión de la persona.

**Cargo y departamento:** Definir una lista de departamentos y cargos asociados a estos departamentos en forma general, que permita segmentar los contactos para campañas de mercadeo, envíos de correspondencia, etc. Ejemplo: Departamento Ventas, cargo Gerente de Ventas.

**Actividad económica o sector:** Esta información puede ser importante para segmentación de los clientes y es recomendable definir una lista que sea representativa para la compañía. En este caso es recomendable revisar si los estándares internacionales o locales aplican, aunque estos pueden ser demasiado detallados para la mayoría de las empresas.

**Nota:** También recomendamos evaluar la definición de estándares para fechas, nombres de archivos o documentos, asuntos de e-mails, asuntos de las reuniones (sobre todo las visitas de servicio), etc.

### **6.3.2 Limpieza de la información actual**

Después de haber seleccionado la herramienta y definido los estándares para almacenar la información de los clientes se debe analizar, definir y ejecutar las transformaciones necesarias para migrar la información que ha recopilado la organización de los clientes hasta el momento.

Dependiendo de la calidad que tenga la información actual, la cantidad y las tecnologías de almacenamiento esta etapa del proyecto puede demandar un alto grado de tiempo y esfuerzo, sin embargo la información del cliente juega un papel importante en la estrategia de CRM, ya que permite segmentar los clientes, conocer detalles importantes y tendencia de compras y pedidos para futuras negociaciones u ofertas especialmente diseñadas para el cliente.

La información que se tenga de los clientes permitirá llevar la estrategia CRM a la etapa analítica donde se aplica inteligencia de negocios para segmentar a los clientes, desarrollar productos y servicios que respondan mejor a las necesidades del mercado, hacer cross-selling y up-selling más efectivos y tomar decisiones más rápido y mejor informados.

### **6.3.3 Definir la información de los clientes que se desea tener y que sea pertinente para la organización**

Definir qué nueva información de los clientes recopilar es igual de importante a definir los estándares y a limpiar la información actual, ya que futuros servicios o estrategias de la organización requieren un conocimiento de los clientes más allá de la información netamente operativa (ventas, productos adquiridos por el cliente, información de contacto básica, etc.) sin embargo es crucial que la nueva información sea relevante para la organización para generar un

verdadero valor y evitar la pérdida de recursos. Presentamos algunos ejemplos:

Para una compañía de construcción que se enfoca en relaciones B2B no sería relevante conocer la fecha de aniversario de los empleados de sus clientes, sino más bien la fecha de fundación de la empresa. En cambio para un negocio de flores es sumamente importante conocer la fecha de aniversario, de cumpleaños y demás fechas especiales de sus clientes, ya que pueden ofrecer descuentos y ofertas dirigidas a cada cliente en las fechas conocidas, lo que aumentaría la probabilidad de compra.

Otros datos que pueden ser o no relevantes para la compañía son:

- Número de hijos
- Actividad económica o sector
- Estado civil
- Número de computadores
- Estrato socio económico
- Ventas anuales

**Recomendación:** Para definir si un dato es importante o no para la organización se pueden hacer las siguientes preguntas: ¿para qué nos sirve?, ¿qué beneficio podemos obtener?, ¿qué valor nos genera?, ¿cómo lo podemos recopilar?, etc.

#### **6.4 Evaluar, retro alimentar y crecer**

La estrategia CRM debe crecer y modificarse de acuerdo a las necesidades de los clientes, el negocio y las demás estrategias organizacionales y debe responder a los objetivos en todo momento, por esto es crucial evaluar la estrategia cada cierto periodo de tiempo, retro alimentarla con las nuevas

necesidades y requisitos y crecerla en forma articulada con los demás planes de la compañía.



## **7 Caso de éxito ilimitada S.A.**

### **7.1 Definición del problema**

ilimitada S.A. requiere unificar las diferentes bases de datos (modelo isla), que actualmente posee con la información de sus clientes, en una sola base de datos que permita gestionar la correspondencia con los clientes de forma centralizada. Además de poder construir listados e informes de clientes con un perfil determinado para lanzar campañas de mercadeo más efectivas y eficientes (Ejemplo: ¿Quiénes son los jefes de sistemas de nuestros clientes?).

Por otro lado se requiere estandarizar al máximo los procesos de mercadeo y ventas de la compañía, para optimizar el ciclo de ventas, permitiendo un monitoreo práctico, oportuno y eficiente. Que habilite a la alta dirección la toma de decisiones oportuna y rápida. Como parte del proceso de monitoreo se deben revisar los indicadores actuales y definir nuevos indicadores para los procesos de mercadeo y ventas.

Por último, se desea disminuir la dependencia de la información del ciclo de ventas, de los vendedores, para conservarla en la organización. También mejorar el proceso de seguimiento a los negocios potenciales y prospectos para aumentar la productividad de los vendedores, y de esta forma aumentar las ventas.

### **7.2 Importancia del problema**

La implementación de la estrategia CRM en ilimitada S.A. es importante, porque me permite aplicar los conocimientos y habilidades adquiridas en el transcurso de mis estudios, especialmente en las materias del énfasis en sistemas de información, y las relacionadas con estrategia CRM y gestión de proyectos.

También cobra importancia el desarrollo exitoso y documentado de la implementación de la estrategia CRM en el sector PYME, ya que

tradicionalmente este tipo de implementaciones soportadas en sistemas especializados se ha dado principalmente en las grandes organizaciones.

Por último, más no menos importante es la optimización y mejora de los procesos y funcionamiento de ilimitada, y la implementación de la herramienta Dynamics CRM que se convertirá en una ventaja competitiva frente a sus competidores y redundara en un mejor servicio al cliente.

### **7.3 La compañía**

ilimitada S.A. provee, desde 1986, soluciones ERP para el mercado de las Pymes y soluciones móviles como automatización de la fuerza de ventas Ventax<sup>®</sup>, ordenes de servicios Ordex<sup>®</sup> y publicidad móvil y ofrece servicios a través de su plataforma de mercadeo multi canal MiBOX<sup>®</sup>. Hace varios años tiene como objetivo organizacional ser líder en servicio al cliente. Enmarcada en este objetivo ilimitada ha incrementado los medios de comunicación, los servicios y los beneficios que ofrece a sus clientes:

**Soporte telefónico:** Una de las mayores fortalezas del área es su tiempo de respuesta, con la promesa de que las llamadas serán respondidas antes de 50 minutos. Para lograrlo, cuenta con el *Shicle* o sistema histórico de clientes, software de ilimitada que se utiliza desde hace diez (10) años y desde hace seis, funciona con alertas que siguen la lógica de un semáforo, así: durante los primeros 15 minutos después de recibida la llamada el semáforo del *Shicle* está en verde; entre los 15 y los 40 en amarillo; y entre los 40 y los 50 minutos en rojo.

**Visitas remotas:** Se trata de la posibilidad de acceder de forma remota al equipo de un cliente, con el fin de instalar alguna aplicación o intervenir una ya instalada. Lo que la hace más atractiva es su agilidad, lo cual es ideal porque evita el desplazamiento, es un servicio inmediato, en tiempo real, muy práctico y optimiza mucho el tiempo.

**Capacitaciones:** A lo largo de su historia ilimitada se ha diferenciado por el conocimiento que imparte a los usuarios a través de los talleres de capacitación: cuando los clientes adquieren uno de sus soluciones, saben que tendrán todo el acompañamiento necesario para sacarle el mejor provecho, gracias al compromiso de la compañía con la mejora continua y el objetivo de clientes autónomos en la utilización y manejo de las aplicaciones.

**CoRS:** El contrato de renovación de software y servicios –CoRS– de ilimitada opera como una póliza de seguros y de mantenimiento anual, que garantiza a sus clientes contar con las versiones actualizadas en cada uno de los productos, así como asesoría y soporte oportunos cuando estos sean requeridos. Quienes adquieren el CoRS tienen derecho a recibir todas las actualizaciones de versión, soporte telefónico, cuenta con descuentos en visitas, invitación a conferencias y talleres de capacitación y prioridad en la atención.

A finales de 2009 ilimitada decidió dar el siguiente paso en busca de mejorar el servicio y las ofertas para sus clientes, implementar una estrategia CRM que articulara los productos y servicios para responder a las necesidades de sus clientes de forma dinámica y ágil y ofrecer una mejor experiencia, este proyecto nace de esta decisión organizacional.

#### **7.4 La estrategia CRM**

Para garantizar el éxito de la estrategia desde el principio la alta gerencia estuvo involucrada en todas las etapas del proyecto: definiendo la visión, los resultados esperados, asignado los recursos necesarios, participando de la toma de decisiones y patrocinando la iniciativa para llevarla a todos los niveles de la organización.

Después de tener el apoyo de la alta gerencia pasamos a definir los objetivos, los procesos y áreas (mercadeo y ventas) que iniciarían la implementación de la estrategia, así como las etapas del proyecto y el equipo primario conformado por los directores de los procesos, usuarios líderes y apoyo del departamento de TI.

Luego se evaluaron las expectativas de la compañía y las necesidades de los clientes para pasar a revisar la situación en la que se encontraba la empresa.

El resultado fue fortalecer el liderazgo en servicio al cliente ofreciendo servicios más oportunos, dinámicos y flexibles a las necesidades de los clientes, mayor flexibilidad en los CoRS, el cliente selecciona los servicios que desea recibir, nuevos medios de comunicación orientados a servicios electrónicos que ofrecen mayor agilidad y prontitud (estrategia de e- servicios). La primera etapa de implementación se concentró en optimizar los dos procesos seleccionados y soportarlos en la herramienta Microsoft Dynamics CRM los detalles son el alcance y los objetivos de este proyecto.

## **7.5 ¿Qué se hizo?**

### **7.5.1 Estándares**

Para garantizar la calidad de la información definimos los siguientes estándares:

#### **7.5.1.1 Teléfonos**

Se almacenan en formato internacional: símbolo '+', código del país, (código de área), número de teléfono. Ejemplo: +57 (4) 314 03 03

#### **7.5.1.2 Nombres**

Los nombres de clientes y de los contactos se almacenan en mayúscula inicial para poder utilizarlos en cartas, correspondencia y comunicaciones electrónicas.

#### **7.5.1.3 Ciudades, departamentos, países**

Creación de una lista predefinida de ciudades, departamentos y países para agilizar el ingreso de la información y evitar errores.

#### **7.5.1.4 Departamento principal y rol principal**

Creación de lista predefinida de departamentos principales y roles principales por departamento para estandarizar los cargos de los contactos y poder segmentar las comunicaciones.

<b>Departamento principal</b>	<b>Rol principal</b>
Finanzas y Contabilidad	Auxiliar Contable
	Cartera
	Contador
	Crédito Y Cobranza
	Director De Contabilidad
	Director Financiero
	Otro
	Revisor Fiscal
	Tesorería
Mercadeo	Director De Mercadeo
	Ejecutivo De Mercadeo
	Otro
	Staff De Mercadeo
Operaciones (Admin)	Agente De Compras
	Asistente Administrativa
	Auditor
	Control De Calidad
	Director De Compras
	Director De Operaciones
	Director De Recursos
	Gerente General

	Otro
	Presidente
	Recepcionista
	Representante Legal
Operaciones (Logística)	Coordinador De Transporte
	Director De Bodega
	Director De Operaciones
	Envío Y Recepción
	Otro
	Supervisor De Almacén
	Trabajador De Bodega
Operaciones (Producción)	Director De Materiales
	Director De Operaciones
	Director De Producción
	Director De Producto
	Director De Proyectos
	Diseñador De Producto
	Ingeniero De Procesos
	Miembro De Equipo De Proyecto
	Operador De Máquina
	Otro
	Planificación De Producción
	Procesador De Ordenes
Recursos Humanos	Asistente De RR.HH.
	Director RR.HH.
	Formación De RR.HH. Y Desarrollo

	Nómina
	Otro
	Reclutamiento Y Personal
Servicio Al Cliente	Auditor
	Director De Servicio Al Cliente
	Otro
	Representante De Servicio Al Cliente
	Soporte Técnico
Tecnologías de Información (TI)	Director De TI
	Ingeniero De TI
	Otro
Ventas	Director De Ventas
	Ejecutivo De Cuenta
	Otro
	Representante De Ventas

**Tabla 2: Departamentos y roles principales**

### **7.5.1.5 Actividad económica o sector**

Creación de una lista predefinida de actividades económicas para segmentar los clientes de acuerdo al sector de la economía en el que se encuentran.

<b>Actividad económica</b>
Agricultura y extracción de recursos naturales no petroleros
Alquiler de equipos y Leasing
Automotor
Comercio al por mayor
Comidas, Bebidas y Alimentos
Consultoría y Asesorías
Consultorios médicos y clínicas
Contabilidad
Corredores
Diseño, Dirección y Administración creativa
Distribuidores, despachadores y procesadores
Entretenimiento
Extracción y distribución petroquímica
Fabricación duradera
Financiero
Inmobiliario
Mercancías no duraderas
Procesamiento de Alimentos y tabaco
Radiodifusión Prensa y editorial
Seguros
Servicio al Consumidor



Servicio al por menor
Servicios al Consumidor
Servicios de reparación
Servicios Jurídicos
Servicios Profesionales
Servicios Sociales
Transporte

**Tabla 3: Actividades económicas**

***7.5.1.6 Unificación de productos***

Estandarización y unificación de los nombres y referencias de los productos y servicios

***7.5.1.7 Listas de precios automáticas***

Manejo de listas de precios y descuentos automáticos para evitar los errores.

### 7.5.2 Optimización del proceso de ventas

El proceso de ventas se estructuró en etapas claramente definidas simplificando los pasos, el monitoreo y el control, además se optimizó y automatizó para reducir las actividades operativas de los vendedores y se revisó de acuerdo a las mejores prácticas internas e internacionales.

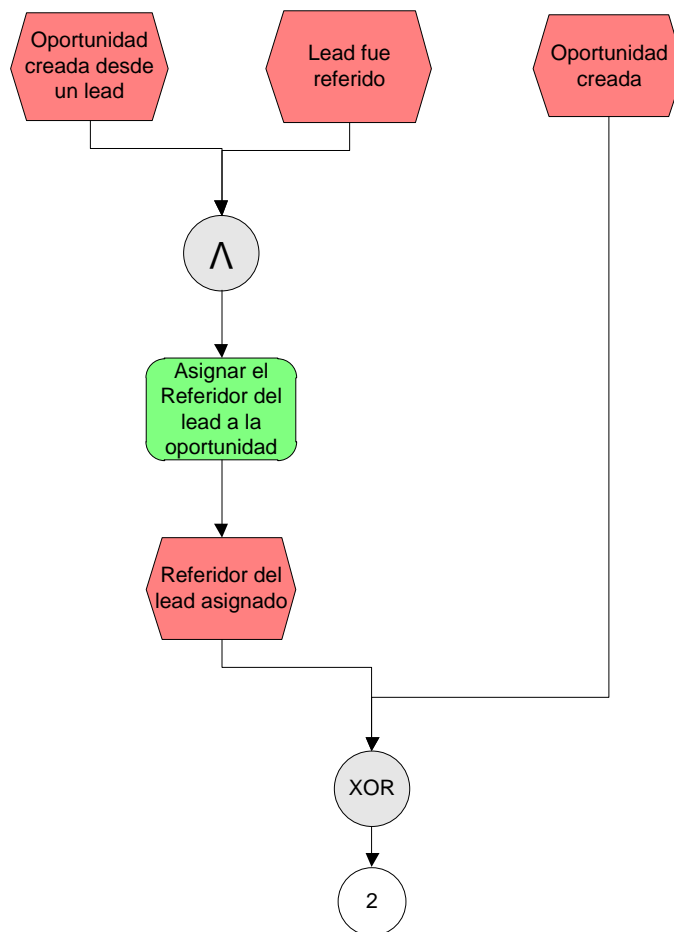


Figura 1: Actividades previas al proceso de venta

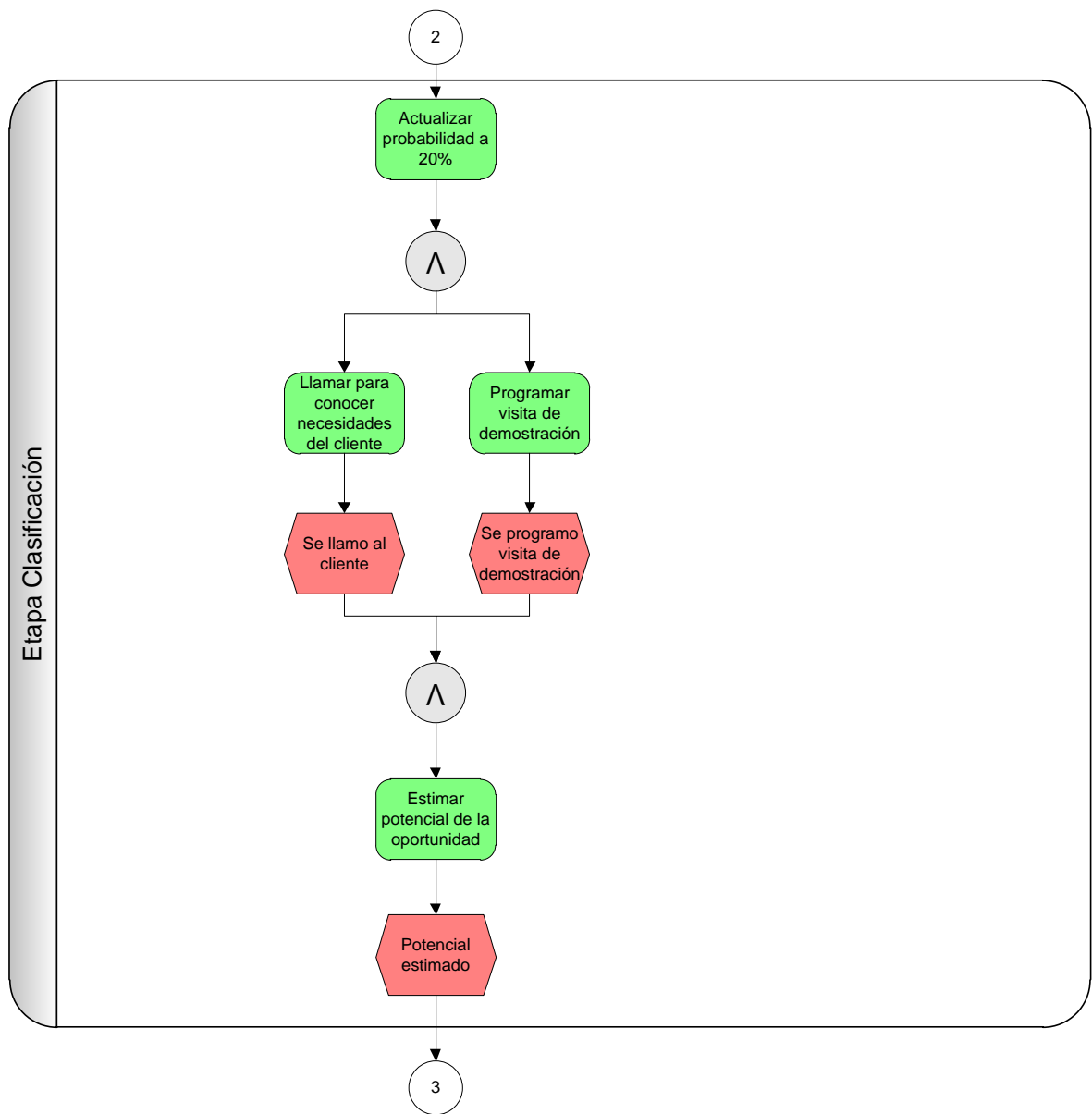
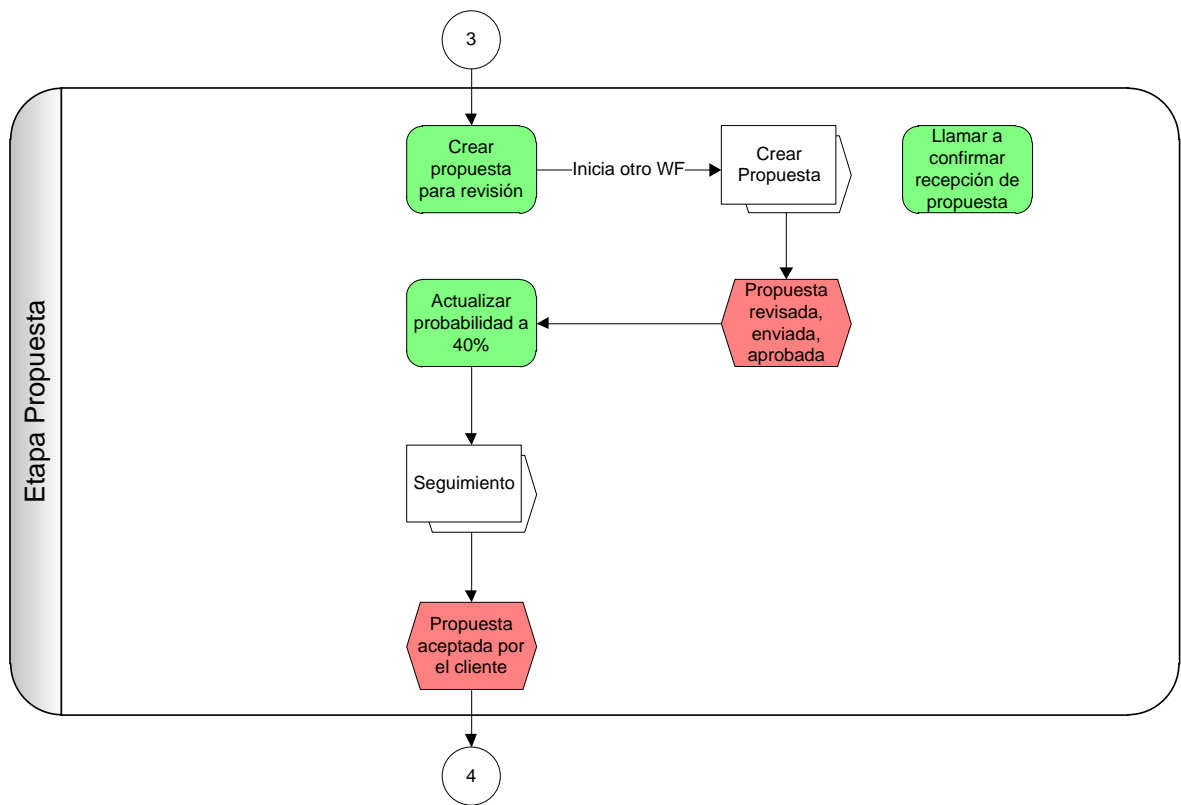


Figura 2: Etapa de clasificación de las oportunidades



**Figura 3: Etapa de propuesta**

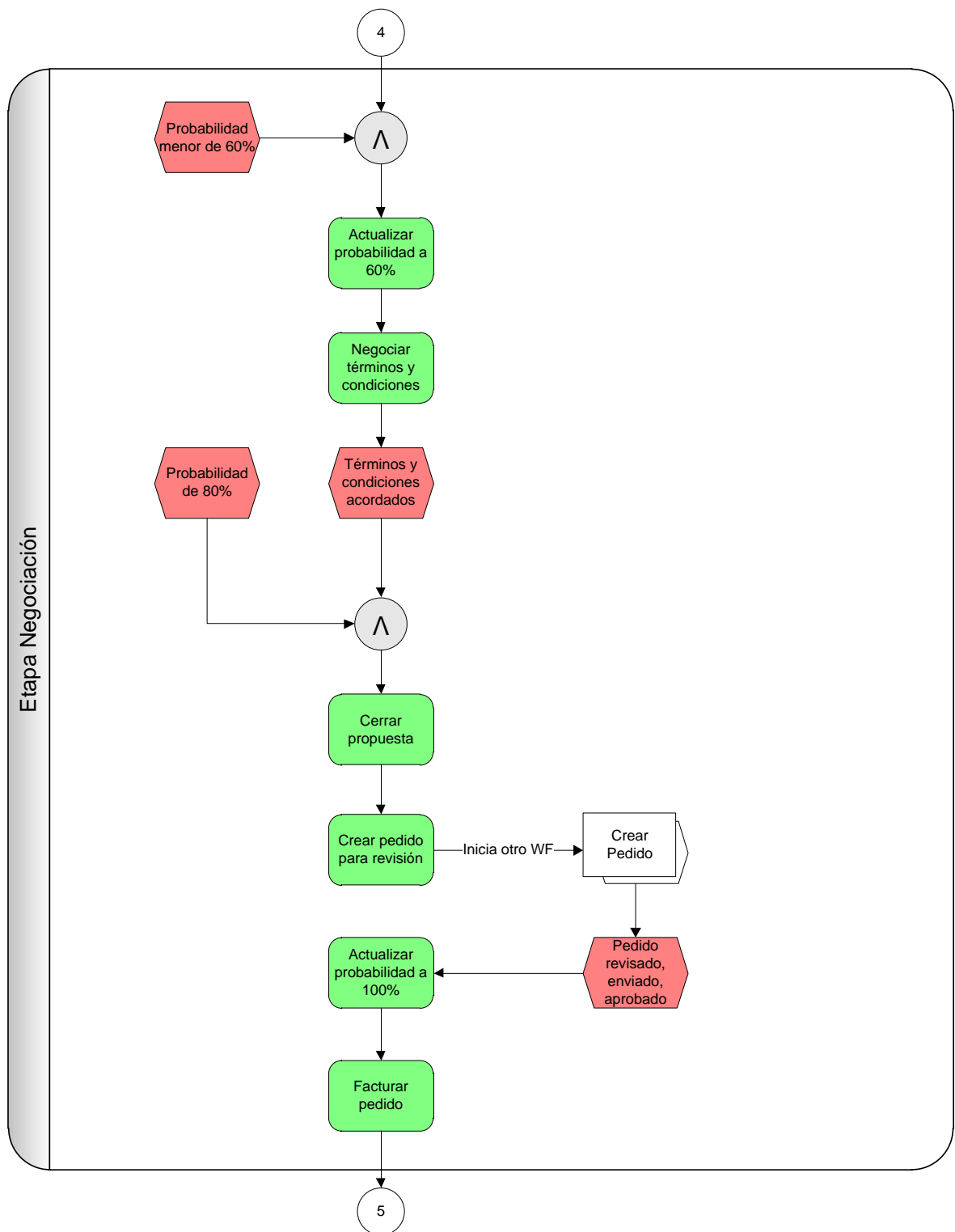


Figura 4: Etapa de negociación parte 1

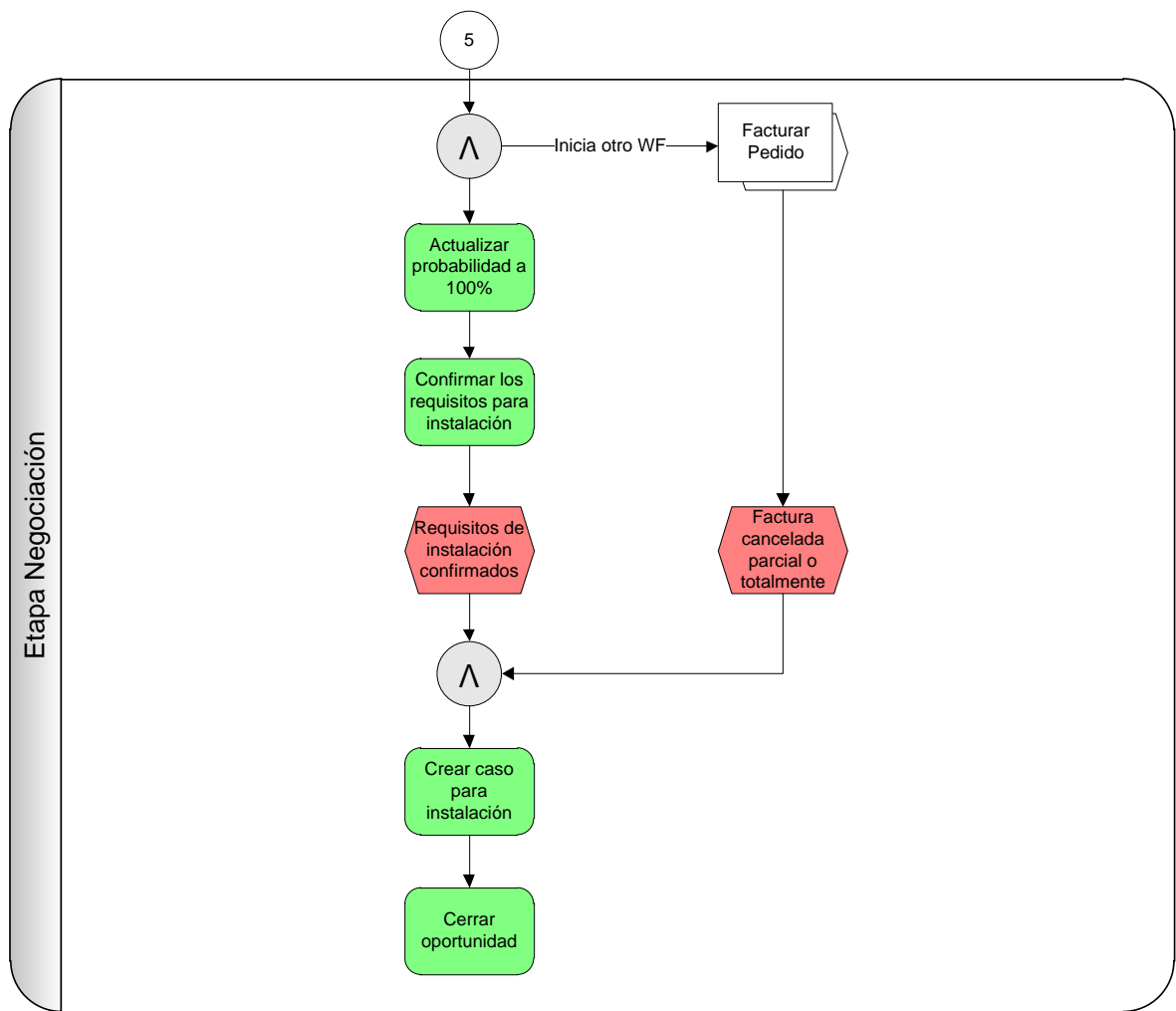


Figura 5: Etapa de negociación parte 2

### **7.5.3 Automatización y revisión de indicadores**

Se revisaron y automatizaron los indicadores del proceso de ventas para permitir la toma de decisiones rápida, pero informada en tiempo real, logrando pasar de ser reactivos a pro activos.

### **7.5.4 Visión unificada del cliente**

Centralizamos la información y correspondencia del cliente en una sola base de datos para obtener una visión unificada que nos permite conocer la situación actual del cliente, brindarle un mejor y oportuno servicio y transferir el conocimiento de cada cliente que tenían los vendedores a un conocimiento organizacional que beneficia a todos.

## **8 Conclusiones**

CRM debe ser mucho más que una herramienta, debe ser una estrategia y filosofía de trabajo de la organización que con el tiempo se integra a la cultura organizacional para poder lograr un verdadero enfoque en el cliente y así poder satisfacer las necesidades de los clientes que redundan en beneficio para la empresa.

La implementación de la estrategia CRM debe ser implementada por etapas donde cada etapa tenga objetivos y resultados esperados claramente definidos.

CRM puede y debe ser implementado por cualquier empresa que quiera satisfacer a sus clientes, sin importar el tamaño, ni los recursos disponibles ya que como se concluye anteriormente CRM es una estrategia y una filosofía, además en el mercado existen herramientas de apoyo para todas las necesidades y presupuestos.

Antes de embarcarse en una iniciativa de CRM es altamente recomendable investigar la teoría de CRM y las metodologías disponibles, ya que esto puede ser la diferencia entre una iniciativa convertida en estrategia y un fracaso total.

En Internet existe gran cantidad de material referente a CRM que es fácil de encontrar y sin ningún costo.

Incluir a usuarios finales desde el principio de la implementación ayuda ampliamente a la aceptación y gestión del cambio en toda la organización.

La estrategia CRM es ilimitada debe continuar creciendo y la alta gerencia continuar apoyándola para garantizar el éxito y lograr el enfoque en los clientes.



## **9 Futuros desarrollos**

Se plantea para futuros proyectos se puede continuar el mejoramiento de la metodología de implementación creando documentos, plantillas, cuestionarios y definiendo un modelo de madurez que permita a las empresas aumentar las probabilidades de éxito en la implementación de la estrategia CRM.

También se pueden incluir mayor cantidad de ejemplos prácticos y casos de éxito de implementaciones de CRM que permitan una mejor comprensión de los conceptos.

Por último se pueden incluir los conceptos de social CRM, Customer Experience Management, marketing relacional y social media.

## 10 Bibliografía

10 Steps to a Successful CRM Implementation. *InsideCRM.com*. [En línea] [Citado el: 13 de Abril de 2010.] <http://www.insidecrm.com/whitepaper/10-successful-crm-tips/>.

**Anonimo.** Why define marketing terms ? *Affordable Business Marketing*. [En línea] [Citado el: 5 de Febrero de 2010.] [http://www.affordable-business-marketing.com/define\\_marketing\\_terms.html](http://www.affordable-business-marketing.com/define_marketing_terms.html).

**Barbosa, Karina. 2006.** CRM en la organización. *Wikilearning.com*. [En línea] 25 de Abril de 2006. [Citado el: 14 de Julio de 2010.] [http://www.wikilearning.com/monografia/crm\\_en\\_la\\_organizacion/11827](http://www.wikilearning.com/monografia/crm_en_la_organizacion/11827).

—. **2004.** CRM, en la organización. *Monografias.com*. [En línea] 10 de Junio de 2004. [Citado el: 23 de Enero de 2010.] <http://www.monografias.com/trabajos16/crm-en-organizacion/crm-en-organizacion.shtml>.

**Britt, Phillip. 2003.** Eight Building Blocks for CRM Success. *DestinationCRM.com*. [En línea] Julio de 2003. [Citado el: 20 de Mayo de 2010.] <http://www.destinationcrm.com/Articles/ReadArticle.aspx?ArticleID=48266>.

**Cowgill, David. 2006.** Five Steps to a Successful CRM Implementation. *WebProNews*. [En línea] 22 de Marzo de 2006. [Citado el: 7 de Marzo de 2010.] <http://www.webpronews.com/expertarticles/2006/03/22/five-steps-to-a-successful-crm-implementation>.

**Dorsett, Martin. 2004.** Crucial Steps to Implementing CRM. *Mercatela*. [En línea] 2004. [Citado el: 24 de Mayo de 2010.] [http://www.mercatela.com/html/solution/viewpoint\\_crm.pdf](http://www.mercatela.com/html/solution/viewpoint_crm.pdf).

**Gaitán, Juan José y Pruvost, Andrés.** Diccionario técnico. *Seminario de E-commerce Facultad de ciencias económicas - UNL*. [En línea] [Citado el: 21 de Febrero de 2010.] <http://www.fce.unl.edu.ar/ecommerce/diccionario.htm>.

**Gajardo, Sergio. 2002.** Implementación de CRM en las pymes. *GestioPolis.com*. [En línea] Septiembre de 2002. [Citado el: 4 de Abril de 2010.] <http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/44/implecrmpyme.htm>.

**Gartner. 2004.** Justifying CRM Costs and Boosting Return on Investment. *Gartner*. [En línea] 2004. [Citado el: 10 de Junio de 2010.] [http://www.gartner.com/research/spr/attributes/attr\\_63667\\_429.pdf](http://www.gartner.com/research/spr/attributes/attr_63667_429.pdf).

**Gomolski, Barbara. 2009.** Gartner Report IT Spending 2010. *Slideshare.net*. [En línea] 2009. [Citado el: 10 de Julio de 2010.] <http://www.slideshare.net/rsink/gartner-report-it-spending-2010>.

**Martina, Aldo.** Gestión de las relaciones con los clientes (CRM). *Monografias.com*. [Online] [Cited: Mayo 5, 2010.] <http://www.monografias.com/trabajos29/gestion-relacion-cliente/gestion-relacion-cliente.shtml>.

**McCabe, Laurie.** Nine steps for successful CRM implementation: Check IT List. *Techtarget.com*. [En línea] [Citado el: 8 de Marzo de 2010.] <http://searchoracle.techtarget.com/tip/Nine-steps-for-successful-CRM-implementation-Check-IT-List>.

**McCarty, Cathleen M. 2000.** Leading the way to Customer Relationship Management. *TechRepublic.com*. [En línea] 21 de Enero de 2000. [Citado el: 10 de Agosto de 2010.] [http://articles.techrepublic.com.com/5100-10878\\_11-1029411.html?tag=btxcsim](http://articles.techrepublic.com.com/5100-10878_11-1029411.html?tag=btxcsim).

**Mochal, Tom. 2002.** Case study of a successful CRM implementation: Choosing a package. *TechRepublic.com*. [En línea] 18 de Marzo de 2002. [Citado el: 17 de Enero de 2010.] [http://articles.techrepublic.com.com/5100-10878\\_11-1046009.html?tag=rbxccntr1](http://articles.techrepublic.com.com/5100-10878_11-1046009.html?tag=rbxccntr1).

**Norton, Dana. 2000.** Methodology + corporate culture = CRM success. *TechRepublic.com*. [En línea] 14 de Septiembre de 2000. [Citado el: 28 de Junio de 2010.] [http://articles.techrepublic.com.com/5100-10878\\_11-1034465.html](http://articles.techrepublic.com.com/5100-10878_11-1034465.html).

**Pathfinder Solutions.** Glossary of terms. *Pathfinder Solutions*. [En línea] [Citado el: 11 de Febrero de 2010.] <http://www.pathfindersolutions.com.au/page/glossary.html>.

**Radcliffe, John. 2001.** Eight Building Blocks of CRM: A Framework for Success. *Gartner*. [En línea] 13 de Diciembre de 2001. [Citado el: 3 de Marzo de 2010.] <http://www.gartner.com/resources/103200/103204/103204.pdf>.

**Seoane, Jorge y Schwed, Alejandro. 2008.** Algunos consejos para la correcta implementación del CRM... *MateriaBiz*. [En línea] 15 de Enero de 2008. [Citado el: 26 de Marzo de 2010.] <http://www.materiabiz.com/mbz/estrategiaymarketing/nota.vsp?nid=34259>.

**vinaya.hs. 2006.** CRM - Customer Relationship Management. *Slideshare.net*. [En línea] 2006. [Citado el: 2 de Junio de 2010.] <http://www.slideshare.net/vinaya.hs/crm-customer-relationship-management-18856>.

**Wikipedia.** Código abierto. *Wikipedia*. [En línea] [Citado el: 3 de Marzo de 2010.] [http://es.wikipedia.org/wiki/Open\\_source](http://es.wikipedia.org/wiki/Open_source).

—. Cross-selling. *Wikipedia*. [En línea] [Citado el: 11 de Febrero de 2010.] <http://en.wikipedia.org/wiki/Cross-selling>.

—. Customer lifetime value. *Wikipedia*. [En línea] [Citado el: 15 de Febrero de 2010.] [http://en.wikipedia.org/wiki/Lifetime\\_value](http://en.wikipedia.org/wiki/Lifetime_value).

- Customer relationship management. *Wikipedia*. [En línea] [Citado el: 5 de Febrero de 2010.] [http://en.wikipedia.org/wiki/Customer\\_relationship\\_management](http://en.wikipedia.org/wiki/Customer_relationship_management).
  - Planificación de recursos empresariales. *Wikipedia*. [En línea] [Citado el: 8 de Abril de 2010.] [http://es.wikipedia.org/wiki/ERP\\_\(Enterprise\\_Resource\\_Planning\)](http://es.wikipedia.org/wiki/ERP_(Enterprise_Resource_Planning)).
  - Upselling. *Wikipedia*. [En línea] [Citado el: 18 de Febrero de 2010.] <http://en.wikipedia.org/wiki/Up-selling>.
- Wikiversity.** Customer relationship management. *Wikiversity*. [Online] [Cited: Febrero 5, 2010.] [http://en.wikiversity.org/wiki/Customer\\_relationship\\_management](http://en.wikiversity.org/wiki/Customer_relationship_management).