



Universidad de Castilla-La Mancha
GRADO EN INGENIERÍA INFORMÁTICA
Curso Académico 3º

Gestión de SI

Trabajo Teórico

Customer Relationship Management

José Calzado Piedrabuena
Víctor Miguel Mora Alcázar
Raúl Valentín Jorge

Fecha: 22-03-2019

Índice:

1. Introducción a CRM
2. Claves fundamentales y sus aplicaciones
3. Tipos de CRM: operacional, analítico y colaborativo
4. Implementación de CRM
5. Razones de fracaso de un CRM
6. Algunos ejemplos de éxito
7. Algunos ejemplos de fracaso
8. Herramientas CRM en la actualidad

Introducción a CRM.

En este primer apartado trataremos de situarnos en el mundo de CRM y explicar sus conceptos básicos para poder entender el tema del que trataremos en este trabajo.

La Gestión de Relaciones con Clientes, CRM (Customer Relationship Management) de ahora en adelante, es un plan de negocio, o, mejor dicho, una herramienta/aplicación que utilizan las empresas para gestionar las interacciones entre éstas y sus clientes.

Normalmente, esta gestión se produce en tres áreas básicas: gestión comercial, marketing y servicio de postventa (atención al cliente), aunque sobre todo en el ámbito de marketing y ventas debido a la cantidad de información que acumulan, ya que permiten la creación de determinadas estrategias dependiendo de los datos y de la región.

Por un lado, podemos considerar CRM como parte fundamental de una estrategia empresarial orientada a mejorar las relaciones y la atención tanto a los clientes existentes como a los clientes potenciales. Por otro lado, CRM como aplicación (software) permite aunar en una única herramienta toda la información de interacciones entre la empresa y sus clientes, permitiendo así que todos sus empleados puedan acceder a dicha información consiguiendo un mayor conocimiento sobre las necesidades de los clientes.

Como ya hemos comentado, los CRM son vitales en departamentos de marketing y ventas.

Por lo general, una aplicación/software CRM se diseña para:

- Automatizar algunos procesos del departamento de ventas. Ejemplo: dar de alta a un nuevo cliente, mensaje de agradecimiento etc.
- Recoger toda la información posible sobre los clientes.
- Crear bases de datos con la información recogida para que los departamentos de marketing y ventas las analicen.
- Seguimiento del departamento comercial.

En resumen, los CRM están centrados en la relación comercial con el cliente y su objetivo es aumentar las ventas.

Claves fundamentales y sus aplicaciones.

Analizando CRM como estrategia de negocio, destacamos que es fundamental la personalización y adaptación de las diferentes aplicaciones que ofrece CRM, permitiendo de esta manera hacer un uso efectivo de esta estrategia, consiguiendo así captar nuevos clientes, y fidelizar a los que ya lo han sido antes. Es importante darle un gran valor al cliente para que funcione cualquier negocio, es un factor fundamental que no se puede pasar por alto.



Atraer y fidelizar clientes es un objetivo de cualquier negocio.

Cuando se va a implementar una estrategia de CRM, hay que hacer especial énfasis en una serie de aspectos que deben quedar claros como primer paso.

- **Conocer a tus propios clientes:** Que buscan en nosotros, que podemos ofrecerles, sus costumbres, inquietudes, saber hacia qué sector de la sociedad está orientado, etc.
- **Definir los objetivos:** Que pretendemos conseguir y ofrecer con nuestro negocio, definir una serie de objetivos deseables y obligatorios, de que medios se dispone para cumplir esos objetivos, y de qué forma se va a abordar dicho cumplimiento
- **Contacto con los clientes:** Que forma de comunicación es mayoritaria entre ellos, como prefieren ser contactados, que herramientas saben usar, cuáles no, etc.
- **Seguimiento:** Definir el nivel de dinamismo de nuestra estrategia, si es modificable en el futuro según los objetivos que se consiguen, los que no, y los que aparecen durante el desarrollo, etc...

Como hemos dicho anteriormente, hay que darle valor al cliente, ya que independientemente del tipo de negocio en el que decida aplicar CRM, un objetivo común es mejorar la relación clientelar, saber más información acerca de ellos, y de esta manera, conseguir fidelizarlos y captar nuevos clientes.

Podríamos definir una serie de “buenas prácticas” a la hora de aplicar CRM, como, por ejemplo:

- Facilitar la comunicación con los clientes
- Facilitar la comunicación interna de la empresa
- Darles a los clientes un buen servicio, además de valorarles

- Personalizar la comunicación y ventas según el tipo de cliente que hemos detectado y analizado previamente
- Controlar y gestionar bien nuestros contactos



La empresa debe adaptarse a sus clientes, y no los clientes a la empresa.

Mediante la aplicación de CRM, además los objetivos comunes que hemos citado antes, los negocios que deciden aplicar CRM buscan una serie de beneficios que pueden ayudar al negocio, a los clientes, y a los trabajadores.

- Mayor efectividad Ahorro de tiempo, gestionado mejor
- Gestión y organización eficaz de nuestros datos y BBDD
- Conseguir mejores resultados de marketing, además de dar soporte y facilitar esta labor
- Conocer con más profundidad el propio negocio y de lo que es capaz
- Inducir a los clientes a que hablen bien de nosotros y hagan “boca boca”

Tipos de CRM.

Actualmente, existen varios tipos de CRM y los podemos clasificar de dos formas.

Los tipos de CRM según su gestión son:

- CRM operacional:



Ayuda a organizar la información de la empresa de modo que ésta puede servir mejor a las necesidades de sus clientes y aumentar las ventas. Para que este tipo de CRM sea eficaz, debe poner en primer lugar las necesidades de los clientes.

La forma en la que ayuda a organizar la información no es otra que combinando los diferentes datos de clientes (nombres, direcciones, órdenes etc.) en una sola base de datos para su posterior análisis.

Este tipo de CRM consta de dos partes:

- **Back office**, que son los procesos que no entran en contacto con el cliente. El CRM aporta soluciones informáticas en el área de recursos humanos, finanzas, gestión de suministro y coordinación.
- **Front-office**, donde se mantiene contacto directamente con el cliente. Algunos ejemplos son el servicio de atención telefónica, o vendedores y campañas realizadas por el departamento de marketing.

Las principales características de estos CRM son:

- Asegurar la calidad del servicio, y la posible mejora del mismo gracias a la retroalimentación de los clientes.
- Mayor probabilidad de éxito en la implementación de campañas de marketing.

- Al almacenar los datos de los clientes, ayuda al siguiente tipo de CRM, el CRM analítico.
- Una mejor gestión de los departamentos de marketing, ventas y atención al cliente.
- La fidelización de los clientes, mediante la interacción con los mismos.

En resumen, estos CRM se encargan de gestionar la relación empresa-clientes, de diferentes maneras, ayudando así a recopilar información sobre los clientes, satisfacer sus distintas necesidades y mejorar la calidad del servicio gracias a la información recibida.

➤ CRM analítico:



Ayuda al dueño de la empresa a determinar mejores formas de ayudar a sus clientes pudiendo convertir a éstos en “mejores” clientes* dando lugar a un aumento de ventas

**Aclaración:* el modelo de mejor cliente hace referencia al tipo de cliente que es más rentable para la empresa, aquel que genera más beneficios.

Mediante el análisis de las necesidades de uno o varios clientes, el CRM analítico puede ajustar el servicio a esos clientes con el fin de incrementar la lealtad de estos. La búsqueda directa de aumentar las ventas no es el mejor camino para incrementar los beneficios de la empresa.

Para dicho análisis, se utilizan herramientas tecnológicas que procesan la información recogida de los clientes. Estas técnicas pueden ir desde indicadores básicos hasta informes de alto nivel de complejidad. De estos análisis, algunos especialistas en esta materia identifican dos tipos de resultados:

- Las principales características de los CRM analíticos son:

- CRM colaborativo:



El CRM colaborativo, recoge la información de gestión de relaciones con los clientes obtenida por los distintos equipos dentro de una empresa (equipo de ventas, equipo técnico, de comercialización, etc.) y combina todo ese conocimiento en uno único que permite a las diferentes partes de un negocio trabajar conjuntamente.

Si se hace un uso correcto de este tipo de CRM, todos los equipos trabajarán para mantener a sus clientes ideales y, por ende, el negocio prosperará.

Con este tipo de CRM, se hace más sencillo compartir y ampliar el conocimiento existente de un determinado cliente, para adelantarse a las necesidades del mismo.

Las principales características del CRM colaborativo son:

- La mejora de la relación entre clientes y empresa.
- La aplicación de estrategias como la “venta cruzada”.
- La fácil aplicación de nuevos canales de contacto cliente-empresa.
- Se vinculan clientes, procesos de negocio y unidades organizativas para lograr la máxima satisfacción y fidelización de los clientes.



Vista general del CRM.

Por otro lado, los tipos de CRM según su acceso se clasifican en:



CRM On-Premises vs CRM On-Demand.

➤ CRM On Premise:

Se trata de la creación de un software creado para una empresa específica. Estos tipos de CRM suelen ser creados para grandes empresas, que tienen grandes cantidades de información y se pueden permitir el desarrollo de una aplicación propia, la cual suele ser bastante cara.

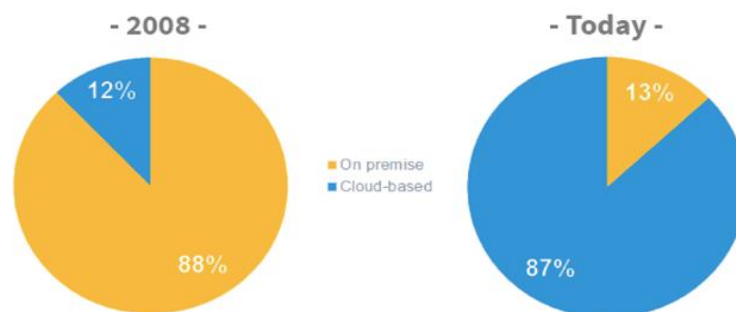
La empresa adquiere el uso del CRM y de las licencias del mismo, también teniéndose que hacer cargo de la actualización y seguridad del mismo.

➤ CRM On Demand (en la nube):

Se trata de la contratación de un CRM externo. Lo que te ofrece un CRM On demand es un software general ya hecho, que no tienes que desarrollar ni cambiar, está listo para su uso en el momento de la contratación.

Esto conlleva que, al ser más general y no tener que estar pendiente de su seguridad o de sus actualizaciones, el coste sea bastante menor que el CRM On Premise, aunque no te permite tener el grado de especificación que los software de ese tipo te permiten.

La siguiente gráfica nos muestra como ha habido un cambio de tendencia a la hora de escoger CRM dependiendo del tipo de acceso.



Comparativa entre la demanda de CRM según acceso: 2008 vs 2019.

Implementación de un CRM.

La idea de implantar un CRM surge ante la disposición por parte de una empresa de mejorar la gestión de relaciones con sus clientes, pero también gracias a las múltiples ventajas que estos ofrecen a las empresas. Entre ellas encontramos:

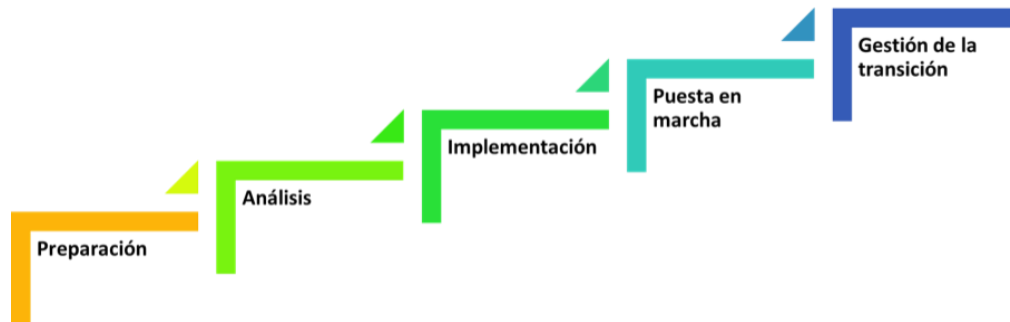
- Unificación de los datos. Todos los datos de los clientes (datos históricos, preferencias, contacto etc.) están en un mismo sitio.
- Aumentar el índice de fidelización de los clientes, incrementar la lealtad de éstos como hemos hablado anteriormente.

Según numerosos estudios, el coste de mantener un cliente es mucho mayor que el coste de obtener uno nuevo, concretamente de 7 veces más.

- Gestión de clientes potenciales. No sólo se preocupa de los clientes actuales, sino que también ayuda a identificar que clientes potenciales tienes más posibilidades que otros.
- Ahorro de tiempo. Gracias a CRM se pueden automatizar muchos procesos de negocio permitiendo así que los empleados se centren en otros objetivos más estratégicos y productivos.
- Optimización de la colaboración entre los distintos servicios. Tal y como mencionamos anteriormente, el CRM almacena la información recogida de distintas áreas de empresas en una única herramienta que permite que dicha información sea accedida y compartida independientemente del área que se encuentre.
- Gestión de equipos. Puede realizar un seguimiento de las actividades de los distintos equipos de manera más sencilla y organizada para comprobar que miembros tienen un buen rendimiento y cuáles necesitan ayuda.
- Capacidad de respuesta. Gracias a la cantidad de datos recogidos se facilita el análisis de problemas comunes y la visión global de las incidencias, permitiendo una mejor evaluación de las necesidades del cliente y un mejor seguimiento de los procesos y del rendimiento. Esto evita errores, descuidos etc.
- Planificación futura. Los sistemas CRM actuales permiten generar informes detallados que ayudan a las empresas a analizar éxitos y fracasos, así como a planificar mejor futuras actividades.
- Aumento de beneficios de la empresa. Da igual el tamaño de la misma o el sector en el que se encuentre, aumenta el beneficio de la empresa.

Cabe destacar que muchas de estas ventajas surgen de la correcta utilización del CRM por lo que el no usarlo correctamente o no saber explotar sus capacidades implica una reducción de estas.

Una vez visto el por qué se decide implantar un CRM, vamos a hablar de cómo se implantan. Los proyectos de implementación se dividen en varias fases:



Fases por las que pasa la implementación de un CRM.

1. **Preparación:**

Esta fase consiste en involucrar a los diferentes participantes del proyecto ofreciendo el impulso y las orientaciones estratégicas precisas para su puesta en marcha.

Como ya sabemos, la gente puede ser reacia a los cambios por lo que involucrarles desde el inicio puede llevar a disminuir la resistencia de los usuarios a dicho cambio.

2. **Análisis:**

El análisis consiste en evaluar tanto las necesidades de los usuarios directos (comerciales, marketing, soporte al cliente) como las de los indirectos.

En esta parte, se debe definir todas aquellas carencias que necesita cubrir la empresa a través del CRM con vistas a optimizar los beneficios.

La identificación previa de las necesidades permite configurar mejor la herramienta.

3. **Implementación:**

Esta fase implica la configuración de la aplicación y del planteamiento. La intervención técnica y funcional permite garantizar el éxito del proyecto.

Una de las grandes características del CRM es su flexibilidad, por eso, las soluciones CRM están hechas a medida de la empresa que lo solicita pudiendo personalizar la herramienta según su proceso de venta, objetivos y demás.

4. Puesta en marcha:

La puesta en marcha requiere la formación inicial de los usuarios y la validación por parte de cada uno de ellos en su propio entorno.

El CRM permite al equipo de trabajo ahorrar tiempo y esfuerzo siempre y cuando utilicen la herramienta de manera adecuada. Es necesario formarles para que la usen de la mejor forma posible y la vean como facilitador de trabajo (aprobar el cambio).

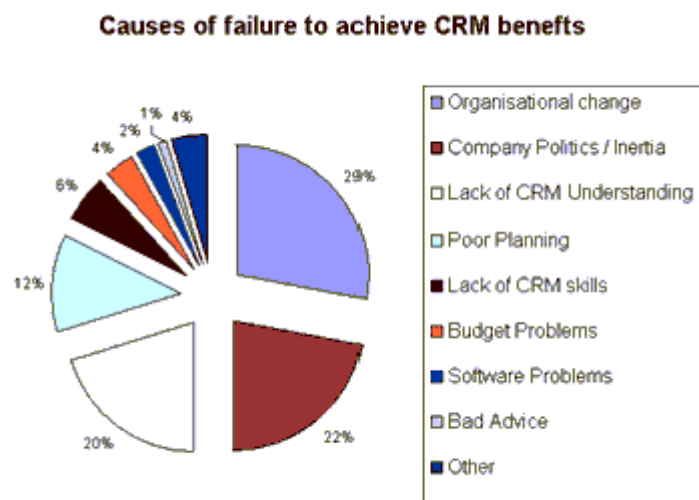
5. Gestión de la transición:

Una vez efectuada la implementación, debe realizarse un seguimiento de la adopción de la herramienta, dar soporte a los usuarios y gestionar el mantenimiento de forma correctiva y evolutiva de la aplicación.

CRM puede ser una herramienta muy potente y a la vez muy compleja, por lo que necesita un seguimiento inicial para evaluar sus resultados.

Razones de fracaso de un CRM.

Como podemos ver en el siguiente gráfico, que expone el resultado de un estudio de CRM Forum, en un 41% de los proyectos CRM fallidos son por fallos en la propia organización que pidió el desarrollo del CRM. Una falta de conocimientos sobre los CRM se sitúa en un 20%, mientras que problemas que a priori podrían verse como muy graves como una mala planificación, problemas con el presupuesto o problemas con el software, son el principal caso de fallo en el 20% de los problemas juntando todos sus porcentajes.



Pero aparte de las razones que analiza CRM Forum, hay otra gran cantidad de factores que pueden ser el causante del fallo a la hora de implantar un CRM en una empresa como:

- **La poca implicación de los usuarios**, que son los que al final van a utilizar el producto, y si no se centra el propio producto siguiendo recomendaciones y consejos de los usuarios finales, estos podrían tener reticencia al cambio y querer volver a la manera antigua de hacer las cosas.
- **Problemas con la integración entre diferentes procesos o herramientas.** Un estudio de la International Data Corporation apunta que menos de un 10% de empresas que han contratado CRM no lo han integrado con su ERP o sus sistemas de data warehouse.
- **Abordar el CRM como un proyecto software.** Un fallo común en las empresas es pensar que una aplicación CRM es algo relacionado solamente con el aspecto informático, y esto es un error grave. El CRM se desarrollará como un software, pero su uso está más enfocado en los aspectos de marketing y ventas.

- **Falta de enfoque sobre diferentes procesos de la empresa.** A la hora de planificar como vas a desarrollar un CRM, las diferentes partes de la empresa que vayan a estar involucradas con el propio CRM tienen que dar su enfoque específico, porque si no a la hora de personalizar el CRM podrían no tenerse en cuenta lo que conllevaría una pérdida de recursos y una oportunidad para demostrar a los empleados que sus peticiones sobre el CRM han sido escuchadas, y que tengan una predisposición positiva hacia el uso de la nueva herramienta.
- **No definir con precisión cuando la aplicación tiene éxito.** Como las herramientas CRM son relativamente nuevas, las propias empresas pueden llegar a tener dudas sobre que quieren lograr implementado CRM, o como los va a beneficiar dicha implementación. Durante la planificación, si no se establecen meta o hitos sobre la herramienta, puede darse el caso que la empresa no tenga muy claro para que sirve el CRM.
- **Migraciones de datos fallidas.** Si vamos a sustituir nuestro antiguo sistema por un CRM, tendremos que migrar la información del sistema antiguo al CRM con precisión, porque la pérdida de información puede ser un gran fallo dependiendo de la información perdida, y puede dar lugar a errores en el CRM.

Ejemplos de éxito de CRM.

En el mundo empresarial, el sistema CRM juega un papel muy importante, ya que ayuda a gestionar de manera eficiente la relación con los clientes, lo cual es la piedra angular de un negocio. Sin clientes no hay ventas, sin ventas no hay dinero, y sin dinero no hay negocio.

Debido a esto, no es de extrañar que las grandes multinacionales de todo el mundo pongan especial atención en tener un sistema CRM de calidad.

Al principio se requiere una inversión a veces abultada, pero si se realiza de manera correcta, el valor de retorno puede ser mucho mayor.

En este punto, enseñaremos algunas de las empresas más famosas del planeta, y porque su sistema de CRM las ha ayudado a ser lo que son:

➤ **KFC (*Kentucky Fried Chicken*)**

Como primer paso, KFC incorporó una red Wi-Fi gratis en sus establecimientos, siendo pionera en su sector al realizar este tipo de estrategias.

Aunque el Wi-Fi sea gratis, requería a los usuarios registrarse con sus datos, lo cual parecía no importarle mucho a la clientela con tal de tener conexión gratis a Internet. Pero esos datos que se recopilaban serían utilizados para enviar promociones y ofertas personalizadas a sus clientes.



La zona "free Wi-Fi" fué uno de los aciertos estratégicos de KFC.

Además de esto, como en casi cualquier empresa (y en especial el sector de comida rápida), una buena app de móvil es crucial para crear una relación más fuerte entre el cliente y la empresa.

KFC lanzó “Club del Coronel”, una app donde los clientes se registran (aportando de nuevo datos útiles para el envío de promociones).

El cliente puede visualizar nuevas promociones, acumular puntos con cada pedido, o mediante la ubicación, recibir ofertas según la cercanía, además de consultar restaurantes cercanos.

Conforme se va usando la aplicación una y otra vez, se detectan los hábitos de compra de cada cliente (y de todos en conjunto), lo cual ayuda a la empresa a la hora de diseñar anuncios y ofertas personalizadas, con el objetivo de captar la atención de los clientes fidelizados y fortalecer ese nexo de unión.

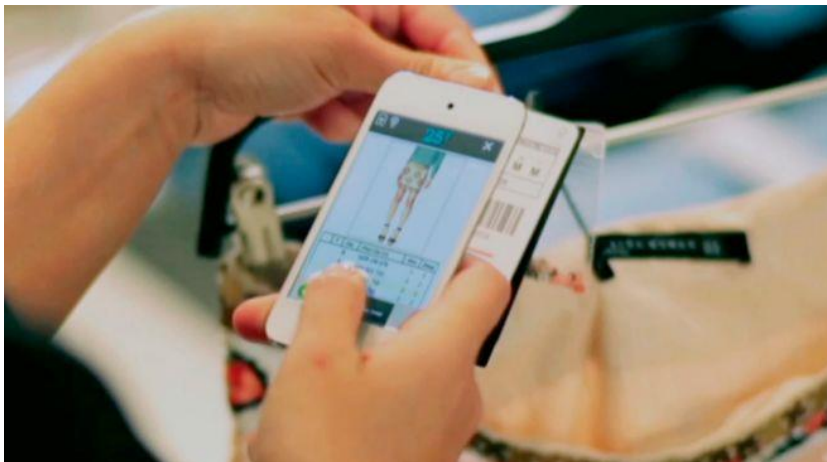
➤ **ZARA**

Zara es una cadena de tiendas de ropa española, una de las más grandes de nuestro país y del mundo.

Como no podía ser de otra manera, el sistema de CRM de ZARA es muy eficaz, y sin duda unas de las claves del éxito de la cadena.

Además de realizar estudios y seguimiento acerca de las preferencias de los clientes o sus hábitos de compra, también registran opiniones muy útiles.

Las Bases de Datos de ZARA son realmente inmensas, y la buena gestión de todos estos datos hace que la empresa destaque en un aspecto: disponibilidad.



ZARA tiene un control de inventario muy preciso y bien organizado.

Mediante el registro eficaz de datos como los inventarios de cada tienda, sus números de ventas y clientes, inventarios de almacén, etc. ZARA consigue reducir las inexactitudes que pueden surgir al gestionar tantas tiendas, lo cual se traduce en una información rápida, veraz y precisa sobre la disponibilidad de cada uno de los artículos, lo cual es apreciado y reconocido ampliamente por los clientes de ZARA

➤ AMAZON

Amazon es la tienda de comercio electrónico más importante del mundo y de la historia. Aunque diversos factores han sido claves en el gran éxito de Amazon, su sistema CRM es uno de los más estudiados en todo el mundo.

Un sistema proporcionado por Oracle, que permite a Amazon:

- Recomendar compras personalizadas a los clientes mediante correo electrónico u otros medios.
- Los anuncios de su página están orientados a cada cliente, dependiendo de sus hábitos a la hora de comprar, productos que se han buscado recientemente, o productos que podrían interesar al cliente.
- Aporta facilidades y seguridad al usuario, como por ejemplo guardando los datos de pago de manera segura, que ahorran un tiempo sustancial a un cliente a la hora de comprar.
- Ofrece promociones y pequeños “premios” que han demostrado ser muy útiles a la hora de fidelizar a los clientes, aunque también posee un programa especializado en la gestión de la fidelización de los clientes.
- Resolver una incidencia en Amazon es fácil (como la devolución de un producto, un error en el envío, etc.), lo cual aporta confianza extra al consumidor, lo que se traduce en más compras de clientes indecisos o demasiado “cautelosos” a la hora de comprar por Internet. La resolución de incidencias poniéndose en contacto con los clientes, aporta una sensación de cercanía que es altamente valorada por el consumidor.

Comprados juntos habitualmente



Precio para los tres: EUR 40,85
[Añadir los tres a la cesta](#)
[Mostrar disponibilidad y detalles de envío](#)

- ☒ Este producto: Tormenta de Espadas: Canción de Hielo y Fuego, Nº3 (Gigamesh Omnium) de George R.R. Martin Tapa blanda EUR 15,20
- ☒ Canción de hielo y fuego: Choque de reyes (Omnium): 2 (Gigamesh Omnium) de George R.R. Martin Tapa blanda EUR 11,40
- ☒ Canción de hielo y fuego: FESTÍN DE CUERVOS 04 - 2 TOMOS (Gigamesh Bolsillo) de George R.R. Martin Tapa blanda EUR 14,25

Los clientes que compraron este producto también compraron

- 
Canción de hielo y fuego: Choque de reyes ...
George R.R. Martin
★★★★☆ (42)
Tapa blanda
EUR 11,40
- 
Canción de hielo y fuego: FESTÍN DE CUERVOS ...
George R.R. Martin
★★★★☆ (27)
Tapa blanda
EUR 14,25
- 
Canción de hielo y fuego: Juego de tronos: 1 ...
George R.R. Martin
★★★★☆ (59)
Tapa blanda
EUR 9,50
- 
Canción de hielo y fuego: Danza de dragones ...
George R.R. Martin
★★★★☆ (108)
Tapa blanda
EUR 19,95
- 
Canción de hielo y fuego: Festín de cuervos: 4 ...
George R.R. Martin
★★★★☆ (41)
Tapa blanda
EUR 26,60

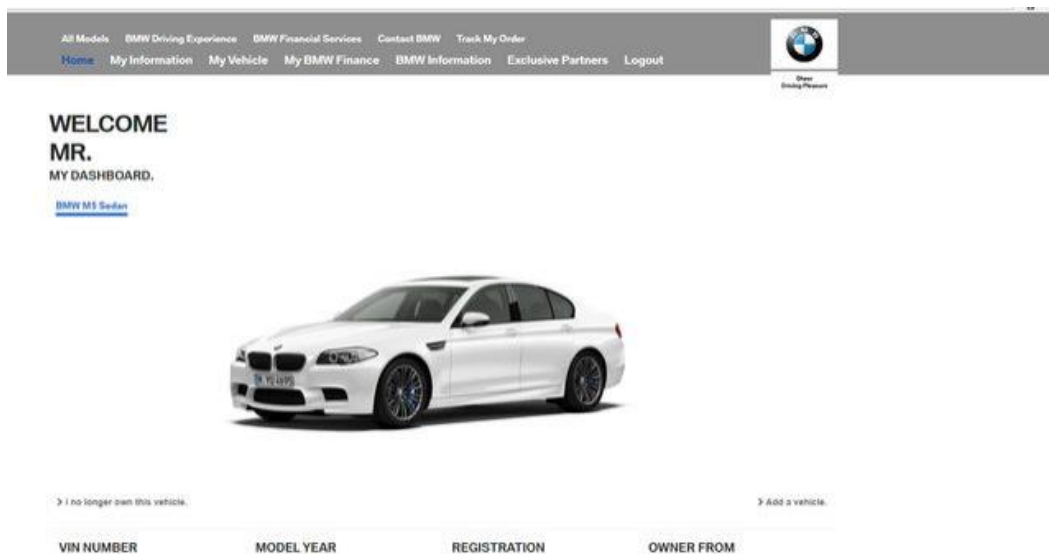
Las recomendaciones de Amazon a sus clientes son un factor clave en su éxito.

➤ BMW + LEGACY LIFESTYLE

No solo los sectores de comida rápida y productos cotidianos requieren una buena estrategia de CRM para captar y retener clientes. La ostentosa empresa de coches BMW supo que apostar fuerte por una estrategia de CRM eficaz, iba a ofrecerles un valor de retorno muy rentable, y además de eso, iba a ampliar su cartera de clientes, y en línea general, conseguir que los compradores de sus coches tuviesen una mejor valoración.

BMW decidió asociarse con *Legacy Lifestyle* (para crear un sistema de puntos canjeables por otros productos, como es habitual en otro tipo de sectores y no tanto en el sector de productos de lujo). El resultado de esta unión se tradujo en un programa de fidelización llamado Owner's Circle, el cual facilita a los clientes gestionar la financiación de su vehículo, realizar un seguimiento transparente y fácil de la misma. También se pueden llevar a cabo consultas acerca de tu modelo de vehículo, o también realizar un exhaustivo seguimiento del mantenimiento, que suele ser una de las mayores preocupaciones de los compradores de coches como BMW.

Todas estas funciones, aportan una confianza extra al cliente que es muy valorada a la hora de elegir una marca en la que comprar tu nuevo vehículo (o repetir con la misma), ya que realizar un desembolso más grande de lo normal, suele hacer que cualquier detalle que aporte confianza y cercanía entre el cliente y el fabricante, se convierta en una gran ventaja para la empresa. Por ejemplo, otro detalle que como decimos aporta confianza al consumidor, es un chat de clientes donde un determinado propietario puede chatear e intercambiar opiniones, ideas o consejos con otros clientes, y además es uno de los nichos donde la empresa puede recabar información útil para conocer que necesitan y que buscan sus clientes



Owner's Circle de BMW es el centro de su estrategia CRM

Ejemplos de fracaso de CRM.

Otras empresas, viendo el auge de los CRM, también intentaron implementarlo en su sistema, pero como hemos visto anteriormente, un CRM puede fracasar por diferentes factores. Algunos ejemplos bastante claros son:

➤ **HERSHEY'S:**

HERSHEY'S

Hershey's es la fabricante de chocolate más grande en Estados Unidos. Viendo que sus métodos de venta en el mercado estaban quedando desfasados, decidieron hacer una gran inversión (casi 100 millones de euros) en implementar CRM. Al final, el sistema desarrollado era tan complicado para los proveedores y para las líneas de producción, que la producción de chocolatinas se detuvo.

En este caso las razones de fracaso fueron no tener muy claro que necesitaban (hacer una inversión muy grande cuando no era necesaria) y una mala planificación (dado que lo implementaron en Halloween, cuando más chocolatinas se venden en todo el año en Estados Unidos).

➤ **BLACKBERRY:**



BlackBerry es una marca de teléfonos móviles canadiense que fue de las más utilizadas durante 2009 y 2014.

Cuando BlackBerry intentó implementar un CRM en 2011, empezó a tener problemas con el servicio de correo electrónico e internet. Cuando los usuarios intentaban buscar que pasaba en los comandos de ayuda de BlackBerry,

BlackBerry lo que hizo fue poner como solucionar los problemas en Facebook, Twitter, en vez actualizar en su apartado de BlackBerry Help.

La mala implementación del CRM, la mala reacción a ella y la consagración de IOS y Android, han hecho que ya no veamos muchas BlackBerry.

➤ **AVON:**



Avon es una empresa estadounidense de cosméticos, perfumes y productos del hogar.

Esta empresa sufrió unas pérdidas de unos 90-100 millones de euros debido a una mala implementación de un CRM. Avon quería desarrollar una aplicación que se pudiera usar en cualquier parte del mundo (Avon vende en más de 135 países). Lo que no pensaron es que la aplicación iba a ser muy difícil de utilizar.

Para probar como sería implementarlo en todo el mundo, probaron primero con un piloto en Canadá. Al probar la aplicación, los representantes de Avon notaron la dificultad de utilizarla, así como una serie de problemas (no podían registrarse, no aceptaban sus pedidos). Esto causó la pérdida de unos 16.000 representantes en Canadá.

El principal fallo en este caso fue hacer una aplicación CRM sin pensar en el usuario, que no tenía los conocimientos necesarios para la utilización de dicha aplicación.

➤ **HP**



HP es una empresa estadounidense centrada en las tecnologías de información. En un principio, intentaría migrar su antiguo sistema de datos a uno nuevo aplicando CRM en 2001. Al final, la implementación terminó en 2006.

Los principales problemas fueron la planificación de lo que se quería hacer, la precipitación a la hora de anunciar el nuevo sistema, y los problemas entre la empresa que iba a desarrollar el CRM (EDS) y el cliente (HP), que, debido a los problemas a la hora del desarrollo del mismo, acabaron en acciones legales entre ellos, y las complicaciones a la hora de centralizar todos los datos.

El coste final del producto fue de casi 5 veces el fijado en el presupuesto (más de 100 millones de euros).

➤ **VODAFONE**



Vodafone es un operador de telefonía móvil, telefonía fija, banda ancha y televisión digital con sede en Reino Unido.

El error de Vodafone fue en la implementación del CRM. Varios datos de clientes que estaban migrando del viejo sistema al nuevo se perdieron, lo que conllevó fallos en los cobros y suspensiones de línea aleatorias.

Vodafone tuvo una multa de unos 4 millones de euros, donde la mayoría de la multa era por no dar servicio a algunos clientes que seguían pagando y otra parte de la multa fue por la manera en que se manejaron las quejas de los clientes.

Herramientas CRM en la actualidad.

A estas alturas, ya sabemos que un buen sistema CRM nos ayuda diariamente con la gestión y monitorización de los datos e información que dispone la empresa.

En la actualidad, las empresas tienden a reconvertir las estructuras de negocio con el objetivo de ser más competitivas, reducir sus recursos humanos e incrementar la eficiencia de producción y eficacia de ventas. Estas herramientas cada vez están más presentes en nuestro país tal y como revela un estudio llevado a cabo por Sofdoit en el que un 56% de los encuestados ya utiliza CRM en sus tareas de marketing y de ventas, y un 29% se plantea implantarlo en un futuro cercano.



A continuación, vamos a hablar de algunos de los CRM más importantes de la actualidad:

➤ SugarCRM

Se trata de un CRM basado en LAMP, es decir, Linux-Apache-MySQL-PHP. Quizás sea uno de los más completos ya que automatizan perfectamente tus acciones de marketing, ventas y procesos relacionados con servicios al cliente, con herramientas web de carácter muy profesional.

A diferencia de otros CRM que están en el mercado, Sugar se presenta como una alternativa ideal para startups, ya que desde el principio se aprende a utilizar con facilidad.

La interfaz es muy intuitiva y eso nos ahorrará gran cantidad de tiempo. Además, es relativamente asequible y ofrece un soporte técnico excelente si tienes dudas.

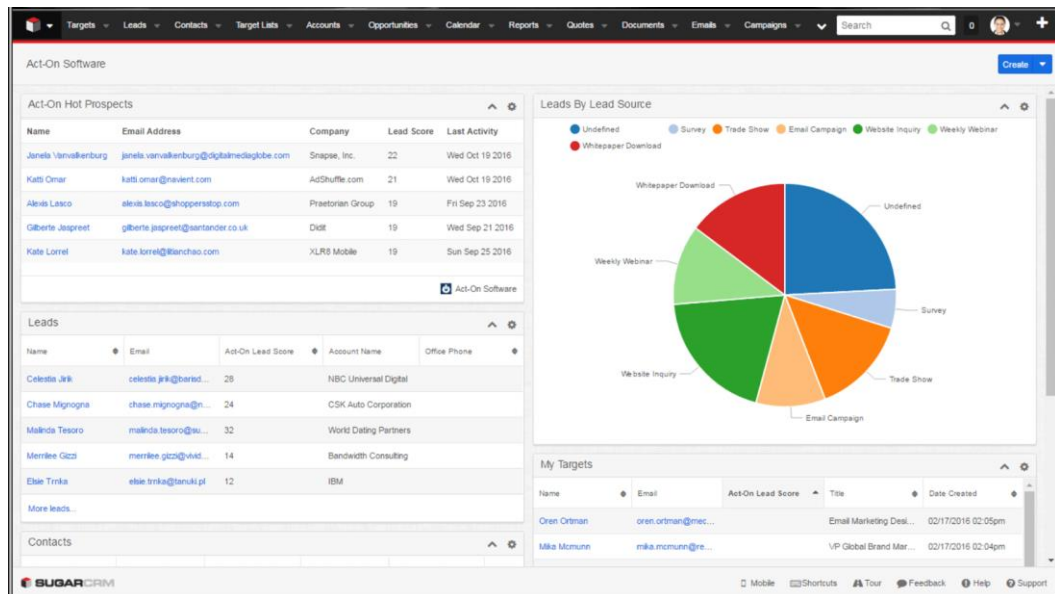
Desde la página oficial, nos proporcionan tres razones para utilizar Sugar en lugar de otros CRM:

- Diseñado para ti: proporciona un CRM con interfaz fácil de usar enfocado en las características que te importan.

- Se parte de la experiencia excepcional del cliente: SugarCRM recibe la puntuación más alta de Net Promotor de todos los principales proveedores de CRM.
- Fácil de implementar: se integra fácilmente con la infraestructura de IT existente en tu empresa. Además, se personaliza rápidamente para automatizar los procesos empresariales que desees.

Como contra, decir que no tienes tantas funcionalidades y prestaciones como puedes tener con otros CRM. También cabe destacar que ocasionalmente tiene problemas técnicos y los fines de semana no siempre funciona correctamente.

Algunos ejemplos de clientes de este CRM son: IBM, Audi, Devlyn, Maxcom etc.



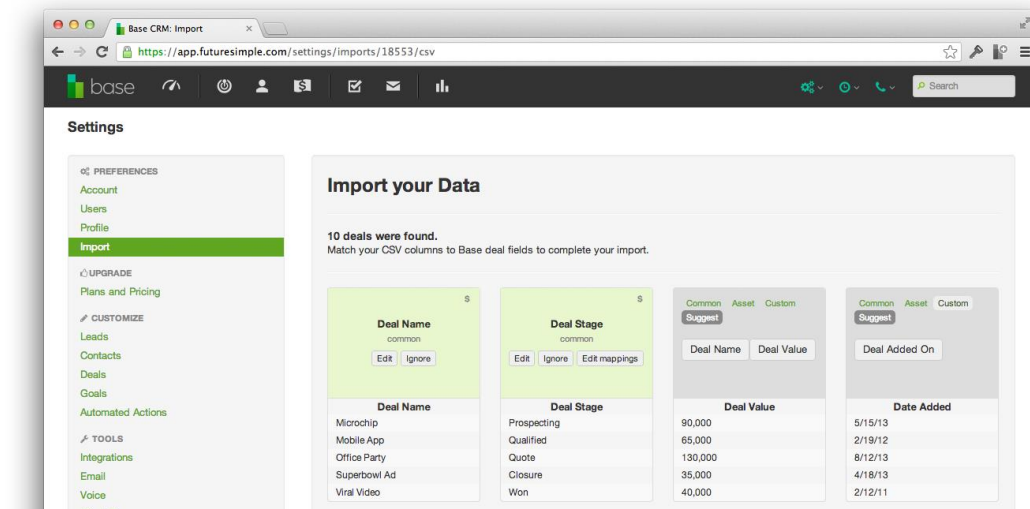
Ejemplo de la interfaz de SugarCRM.

➤ Base

Este CRM pone a tu disposición gran cantidad de herramientas que te ayudarán a completar todas las tareas que tengas que realizar en tu día a día. Prácticamente todo es configurable, desde la integración de las acciones a llevar a cabo hasta los registros automáticos de las llamadas para rellenar los campos personalizables.

Esto es una gran ventaja, además de que se actualiza con gran frecuencia. Por otro lado, puedes realizar llamadas directamente dentro de su sistema.

Quizás lo más problemático de Base es que resulta bastante complicado el hecho de importar la información que necesitamos en nuestras labores diarias. Puede resultar difícil acostumbrarse a sus campos de información de contacto.



Ejemplo de la interfaz de Base.

➤ Salesforce

Las soluciones que aporta se refieren a los aspectos más importantes de las empresas: ventas, servicios, marketing y colaboración social.

Este CRM te permite sacar el máximo partido a la parte más comunicativa del software mediante una “red social” propia, Chatter.

Por otra parte, tiene un módulo llamado Data Analytics que permite analizar el patrón de compra de los clientes para poder optimizar la venta. Todo tu equipo podrá acceder a los datos corporativos necesarios para llevar a cabo gestiones desde cualquier dispositivo. De este modo, todo el equipo está perfectamente coordinados con sus tareas.

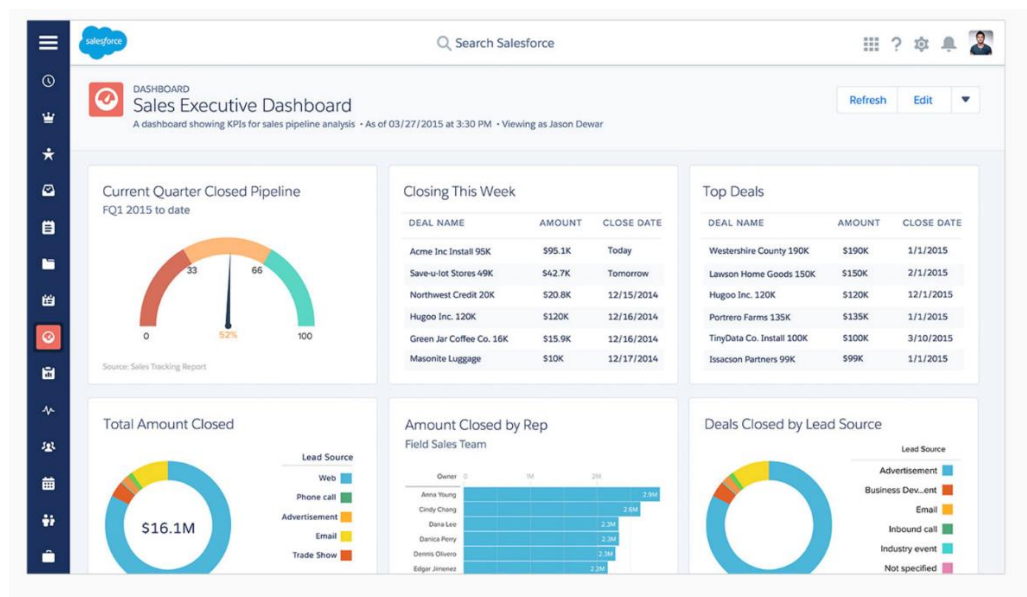
Además, ofrece la posibilidad de que los reportes que nos lleguen sobre distintos sucesos relevantes sean totalmente personalizables. También podemos llevar un seguimiento de cada evento y tarea, o sobre nuestras cuentas o contactos.

Como ventaja vamos a destacar que este software es uno de los que más confianza da al ser uno de los más populares y extendidos que, además, permite la integración con otros softwares. También destacamos que se adapta perfectamente a las dimensiones de la empresa en cuestión.

Otras herramientas con las que cuenta Salesforce son Ideas y Jigsaw, útiles si tu empresa está orientada a procesos de venta para compañías B2B, y, por último, Radian6 que incluye mejoras en la monitorización para la gestión del servicio al cliente.

La mayor desventaja que presenta Salesforce es su elevado precio y su complejidad debido a todas las herramientas que posee.

Algunos ejemplos de empresas que usan este CRM son: BQ, Cajamar, Endesa, Liberty Seguros etc.



Ejemplo de la interfaz de Salesforce.

➤ Microsoft Dynamics

Microsoft Dynamics CRM responde a la necesidad básica de cualquier empresa que es que una gestión impecable de la relación con sus clientes le asegura una mayor estabilidad.

Es por ello por lo que se trata de una solución de negocios de administración de relaciones con los clientes que impulsa la productividad de ventas y la eficacia del marketing, mediante conocimientos de inteligencia de negocios, redes sociales y administración de campañas, tanto en la nube como en local, como una combinación de ambas.

Esta administración ayuda a la empresa a reducir costos y aumentar la rentabilidad gracias a la organización y la automatización de los procesos que promueven la satisfacción y fidelidad del cliente en las distintas áreas como lo son ventas, marketing y servicio al cliente.

Microsoft Dynamics consigue integrar de forma horizontal todas las áreas de la empresa en función de los clientes: cada uno tiene un perfil único y la empresa debe ser una entidad unificada en comunicación constante con ellos.

Las herramientas que presenta son de un carácter extremadamente profesional, por lo que se trata de un software muy potente que brinda muchísimas posibilidades.

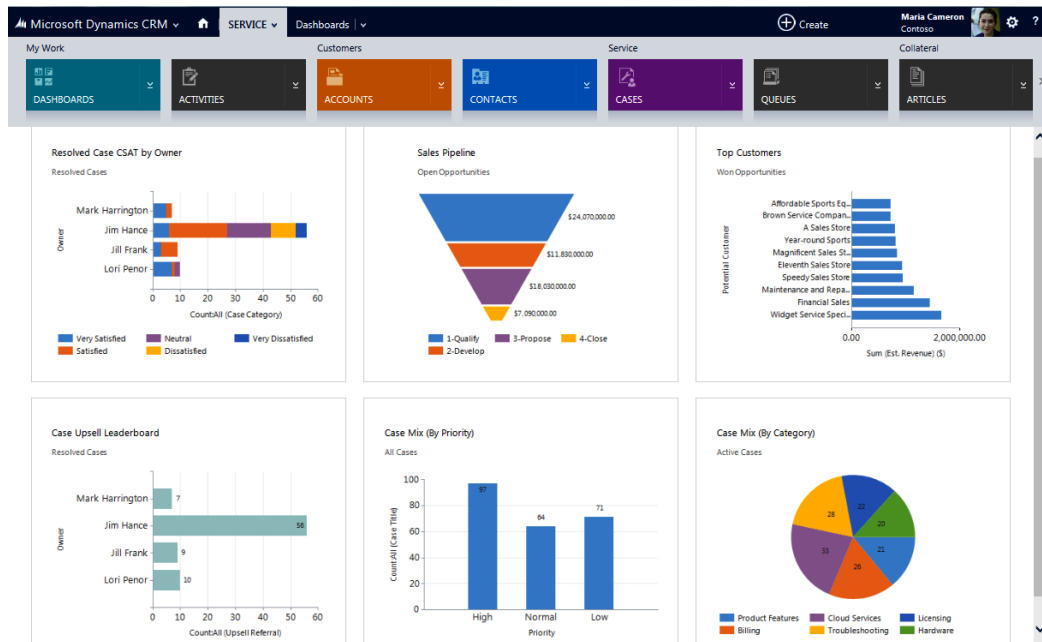
Como ventaja principal, hay que destacar que existen infinitas maneras de implementar este software y que además se actualiza muy frecuentemente.

Otra ventaja que destacar es que ofrece una serie de soluciones adaptadas según la necesidad de la empresa:

- **Ventas:** para incrementar facturación, ganar cuota de mercado y mejorar resultados.
- **Atención al cliente:** para mejorar la atención de los clientes actuales y la captación de nuevos clientes. Se basa en la premisa de que ofrecer una buena atención al cliente influye de manera directa en que una experiencia de compra sea positiva o negativa.
- **Marketing:** para planificar y ejecutar campañas de marketing, cualificar clientes potenciales y analizar resultados a fin de obtener una mejora continua
- **Social media:** para atraer nuevos clientes, adelantarse a sus necesidades y resolver problemas.

Como inconveniente, hay que decir que al igual que Salesforce, resulta bastante caro y requiere gran cantidad de tiempo para aprender a utilizarlo correctamente. Esto último se debe a que las opciones y funciones más avanzadas requieren conocimientos de programación.

Algunas de las empresas que han disfrutado del éxito de este CRM son: Pandora, Siemens, Adobe, Hewlett Packard (HP) etc.



Ejemplo de la interfaz de Microsoft Dynamics.

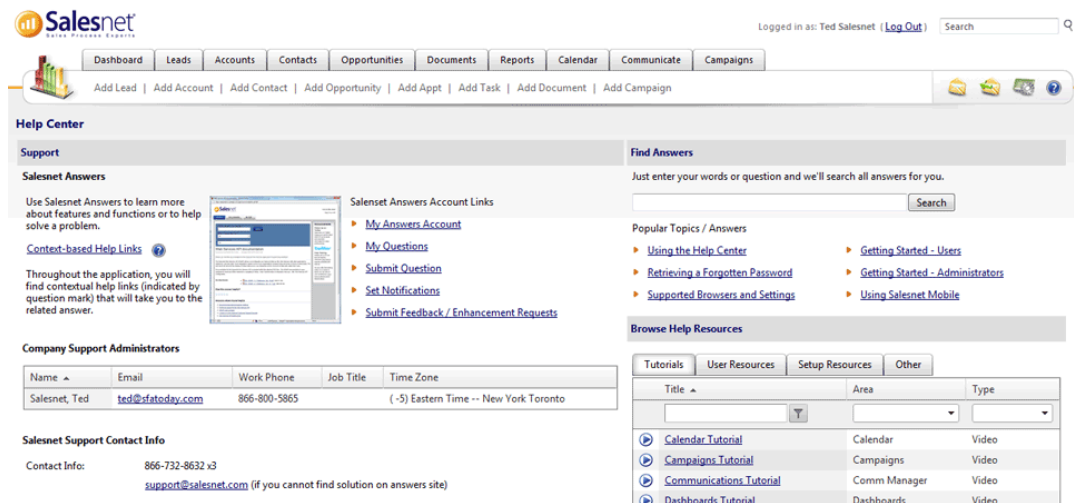
➤ Salesnet

Este CRM es de los más personalizables, además de que sistemas como Call Centers y ERP pueden ser integrados.

Comparte fácilmente datos del cliente por toda la empresa, reduciendo el tiempo de entrada de datos, pudiendo gestionar campañas, contactos, tareas o notas desde y hacia Salesnet. Esto podemos hacerlo en tiempo real o en los intervalos de tiempo que más se adecúen a nuestras necesidades.

Como principal inconveniente, he de recalcar que no ofrece herramientas de Social CRM y es bastante caro.

Como ventaja a destacar es que existen infinidad de tutoriales para aprender a utilizarlo correctamente y que fácilmente puede usarlo todo el equipo. Además, el personal que ha desarrollado y mantiene este CRM es muy productivo y atento en el caso de que tengas dudas.



Ejemplo de la interfaz de Salesnet.

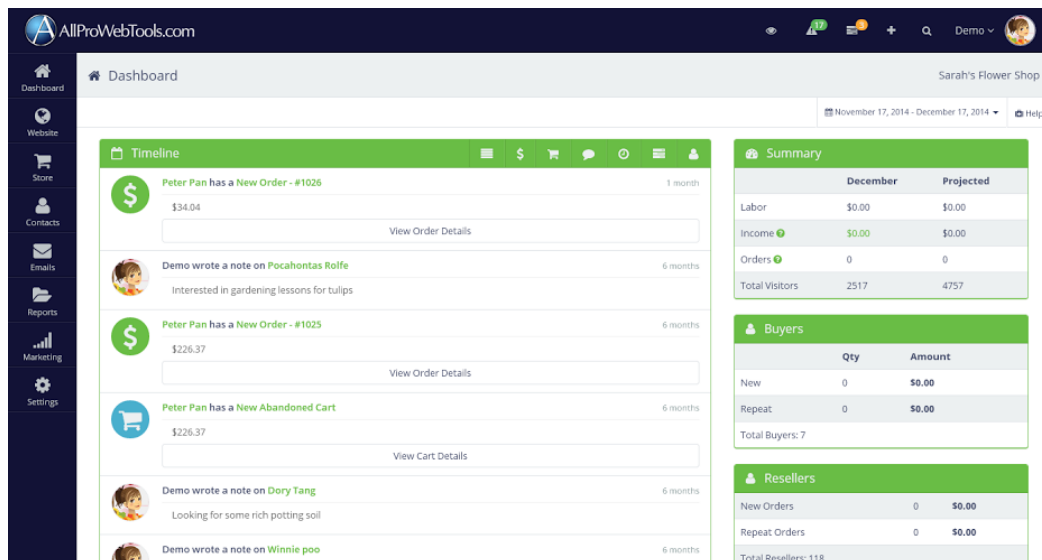
➤ AllProWebTools

Permita realizar seguimientos de clientes potenciales a los puntos de venta y más allá.

Es uno de los más asequibles económicamente, contando además con infinidad de vídeos de formación realmente útiles. Por otro lado, se integra con otras herramientas y con su sitio web; incluyendo informes de marketing y permitiendo a tu equipo de ventas llamar directamente a través del sistema.

Como ventaja, debo mencionar que la configuración es sencilla y cuenta con asistencia técnica en caso de que fuese necesario.

Como contra, cabe resaltar que este sistema no se integra directamente con QuickBooks.



Ejemplo de la interfaz de AllProWebTools.

➤ NetSuite

NetSuite te ofrece una visión detallada de 360 grados de tus clientes y destaca por ser el único CRM on-demand (trabaja en la nube) que existe capaz de hacer eso.

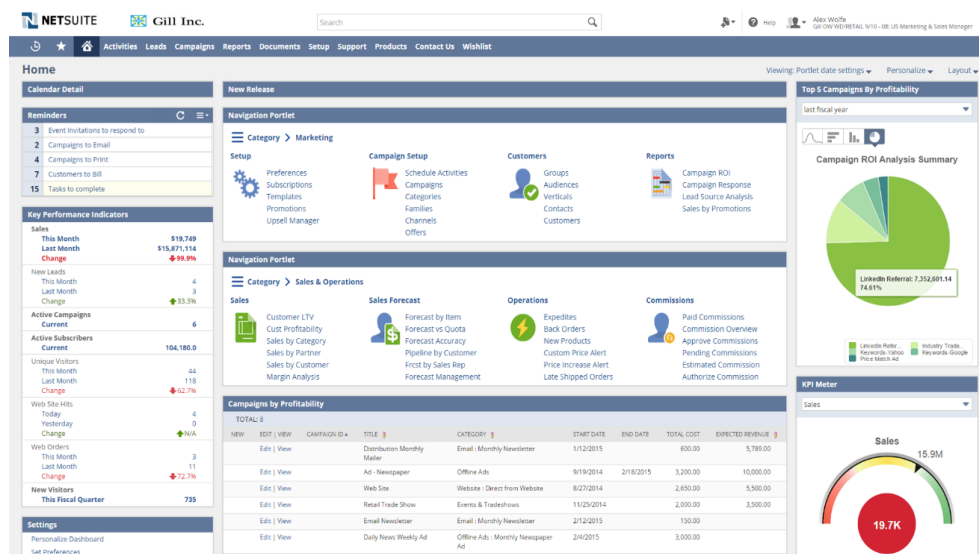
Sus funcionalidades más importantes son: automatización de la fuerza de ventas, gestión del servicio al cliente (pedido, renovación, venta cruzada) y automatización de marketing. Gracias a ello, nos ayuda a cerrar más ofertas, ya que todos los datos de nuestros clientes están muy accesibles para todo el equipo de nuestra empresa que lo necesite.

Este CRM sobresale en la gestión de relaciones con los clientes. Tu equipo puede ver todas las transacciones e interacciones de clientes, venta cruzada automática y aumentar las ventas a los clientes existentes, además de saber lo que compran, necesitan y/o quieren. Por otro lado, podrás ver las órdenes pendientes fácilmente, problemas de servicios o facturas que hayan vencido, teniendo en todo momento una visión muy completa del cliente.

Otra característica es que no solo ofrece soluciones para grandes empresas, sino que también contempla empresas medianas y empresas pequeñas.

Una de las mejores ventajas que ofrece es la creación de informes de alta calidad, además de automatizar en la medida de lo posible las tareas más tediosas y simples.

Sin embargo, sus desventajas son que es complicado de manejar y que, a la larga, pueden crearse perfiles de clientes duplicados, lo cual puede generar confusión entre los miembros del equipo, por lo que se necesitará una persona que maneje este CRM.



Ejemplo de la interfaz de NetSuite.

Anexo: bibliografía

Introducción CRM

<https://www.elegircrm.com/crm/que-es-un-crm>

<https://www.sumacrm.com/soporte/customer-relationship-management>

<https://www.tuerp.com/g/crm>

<https://www.sage.com/es-es/blog/cual-es-la-diferencia-entre-el-software-erp-y-el-crm/>

Claves fundamentales y sus aplicaciones

<https://blog.es.logicalis.com/analytics/conceptos-y-claves-fundamentales-de-los-proyectos-crm>

<https://www.webandmacros.com/crm.htm>

<https://www.sumacrm.com/soporte/aplicaciones-crm>

Tipos de CRM: operacional, analítico y colaborativo

https://techlandia.com/tipos-aplicaciones-crm-lista_325162/

<https://www.gestionar-facil.com/tipos-de-crm/>

https://blog.nerion.es/que-es-un-crm-y-cual-escoger/#CRM_operativo

<https://www.emprendepyme.net/tipos-de-crm.html>

Implementación de un CRM

<http://www.preguntia.com/para-que-sirve-un-crm-y-que-ventajas-tiene.html>

<https://www.elegircrm.com/crm/implementacion>

<https://www.elegircrm.com/crm/beneficios>

Razones de fracaso

<https://www.gestiopolis.com/10-motivos-fallo-crm/>

<https://www.activallink.com/puede-fracasar-proyecto-crm>

<https://www.baquia.com/emprendedores/por-que-fracasa-un-proyecto-de-crm>

<https://www.evaluandocrm.com/tres-razones-por-las-que-las-iniciativas-de-crm-pueden-fallar-y-como-evitarlas/>

Ejemplos de éxito

<https://www.isdi.education/es/isdigital-now/7-mejores-crm-momento>

<https://blog.teamleader.es/ejemplos-de-crm>

<https://softwarepara.net/ejemplos-crm>

<https://www.sumacrm.com/soporte/ejemplos-empresas-utilizan-crm>

Ejemplos de fracaso

<https://flowbird.co.uk/the-3-biggest-disasters-in-crm-history/>

<http://identidadgeek.com/blackberry-y-su-fiasco-de-relaciones-publicas/2011/10/>

<https://www.evaluandoerp.com/por-que-fallo-la-implementacion-de-avon/>

http://customerthink.com/failed_crm_implementation_finally_costs_hp_465_million_in_damages/

<https://diginomica.com/vodafone-4-6m-customer-service-fine-when-it-projects-attack/>

<https://www.ticbeat.com/tecnologias/cuando-un-erp-falla-5-escenarios-de-caos-motivados-por-errores-de-implementacion/>

Herramientas CRM en la actualidad

<https://www.sugarcrm.com/es>

<https://www.sugarcrm.com/es/por-que-sugar>

<https://www.sugarcrm.com/es/acerca-de-sugarcrm>

<https://www.elcolombiano.com/blogs/marketingdigital/sugar-el-mejor-programa-crm-gratuito-en-internet/130>

<http://www.appdegestion.com/app/base-crm.html>

<https://www.salesforce.com/es/>

<https://dynamics.microsoft.com/es-es/>

<https://dynamics.microsoft.com/es-es/customer-stories/>

<https://www.quonext.com/crm-microsoft-dynamics>

<https://www.dynamics-crm.es/inicio>

<https://www.salesnet.com/>

<http://www.netsuite.com/portal/es/products/crm.shtml>

<https://www.pmh.cl/crm-en-la-actualidad/>

<https://www.isdi.education/es/isdigital-now/7-mejores-crm-momento>

<https://www.internacionaldemarketing.com/blog/los-mejores-crm-para-la-gestion-de-ventas-y-marketing/>