**Proyecto CRM**

**Ingeteam - FV**

**DOCUMENTO DE ANÁLISIS**

**INDICE**

1 INTRODUCCIÓN 4

1.1 Breve presentación del grupo Ingeteam, Energy Division y Fotovoltaica Business Unit 4

1.2 Breve presentación del portfolio de productos y servicios 5

1.2.1 Productos del Área Fotovoltaica 5

1.2.2 Productos del Área de Movilidad Eléctrica 7

1.2.3 Servicios prestados por INGETEAM 8

1.3 Breve presentación del porfolio de clientes y sus diferentes perfiles (B2B) 9

2 PRESENTACIÓN DEL PROYECTO CRM (IPT FOTOVOLTAICA) 10

2.1 Ámbito de Aplicación/Actuación 10

2.2 Objetivos Generales del Proyecto CRM 12

2.3 Objetivos Funcionales del CRM 14

2.4 Metodología de Desarrollo del Software para el CRM 14

3 Proceso de Selección del Integrador 15

3.1 Metodología de Contratación 15

3.2 Contenido de las Propuestas 16

3.3 Elementos y Criterios de Valoración 17

4 Objetivos Cuantificables de Mejora de Compañía 18

4.1 KPIs para los procesos de venta y sus métodos de medida 18

4.1.1 Indicadores básicos por Comercial 19

5 REFERENCIAS A OTROS DOCUMENTOS 20

**CONTROL DE ACTUALIZACIONES**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **VERSIÓN** | **FECHA CREACIÓN** | **CREADO POR** | **FECHA APROBACIÓN** | **APROBADO POR** |
| 150314 | 16/03/2015 | Arturo Albacete  Ignacio Parres | - | - |
| 150316 |  | Arturo Albacete  Ignacio Parres |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

|  |  |
| --- | --- |
| **PUNTO** | **CAMBIOS RESPECTO DE LA VERSIÓN ANTERIOR** |
| Capítulo 1 | Revisión completa |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

# INTRODUCCIÓN

El objeto principal de este documento es disponer de la especificación funcional del sistema **Customer Relationship Management** (CRM) que será implantado en el área **Fotovoltaica** (FV) de la división **Energy** de **Ingeteam Power Technology**.

## Breve presentación del grupo Ingeteam, la División Energy, y la Unidad de Negocio Fotovoltaica

Ingeteam boasts a long, proven track record in the industrial and energy sectors, which stretches back to 1972. Thanks to its division-based structure - Energy, Industry, Marine, Traction, Basic Technologies, Services - and sustainable growth policy, Ingeteam enjoys a privileged, competitive position and has strongly established itself as one of the leading companies in the electronics-electro technical sector.  Ingeteam is a market leader specialized in power and control electronics (frequency converters, automation and process control), electrical equipment, generators and motors, electrical engineering and power plants.

Ingeteam is comprised of several companies which are organized into six divisions. Four of the divisions are grouped by product sector: energy, industry, marine and railway traction, whereas the Basic Technologies division focuses on R&D efforts and the Services division offers installation and maintenance services. It also has research and development laboratory facilities to complement its technology production capabilities.   Ingeteam has strengthened its position focusing on two clearly defined objectives: International expansion and  Diversification of sectors.

Ingeteam continues its intensive activity of exploring new markets and where appropriate, getting established in those countries where growth is expected in the sectors we are actively involved. On the other hand, innovation is fundamental for the company. Ingeteam applies innovation to all the sectors to improve energy efficiency, in both generation and consumption. Ingeteam is beginning to consolidate its position in sectors where considerable investments in R&D, like Smart Grids, energy efficiency, offshore wind generation, electrical mobility, etc. have been made.

As it relates to the renewable market segment, Ingeteam has around 24 GW of installed wind power capacity  worldwide  and 18  years  of  experience  in  the  wind Industry. Almost 8% of all wind turbines worldwide operate with Ingeteam technology.  In the Solar Photovoltaic sector, Ingeteam designs and manufactures grid-connected and stand-alone inverters offering his customers solutions adapted to suit their specific control and generating requirements for residential, commercial and utility-scale PV systems.

Today, Ingeteam’s worldwide accumulated capacity of installed PV inverters is about  4,5 GWp, credited to increased international sales outside of the European market.

Ingeteam is a world-class company, present in many different markets with its own subsidiaries. For us, it is essential to provide products and services close to our customers. We have achieved a strong and consolidated market position in many of them. We are pleased to offer support with our own people to our customers in 20 countries throughout the five continents.

Ingeteam’s establishment in Europe’s most important countries, like Italy, Germany, Spain, France, Poland, the Czech Republic,  as well the USA, Mexico, Panama, Brazil, Chile, South Africa, China, India, Thailand, and Australia,

Central and South America, and South Africa where the forecast is for significant growth in this sector in the coming years will allow Ingeteam to keep an important position in the PV market.

Key overall company metrics include:

* 16 years of experience in the solar industry
* 4,5GWp  PV power capacity installed worldwide
* 4% of PV plants operating with Ingeteam technology worldwide
* 22,500 Three phase PV inverters and 47.500 single-phase inverters installed worldwide
* 7% annual investment of net sales in R&D
* 2,973 employees worldwide
* 3 production facilities (Europe, North America, South America)
* Subsidiaries in the five continents.

PRODUCTS AND SERVICES / SOLAR PV

With current manufacturing facilities for solar inverters in Spain, U.S.A. and Brazil, Ingeteam offers inverters with output powers ranging from 2.5kW to 1070kW for grid-connect systems and integrated stations for utility-scale projects (with MV transformer included), hybrid inverters for stand-alone systems, string boxes and a range of tools for inverter interconnection and display of the system parameters via web or PC. All these products are customized to suit the requirements of each and every customer, in line with one of Ingeteam’s core values: Customer guidance, service and adaptability.

RESIDENTIAL SECTOR

Ingeteam offers a wide range of single phase inverters from 2.5k w to 10 Kw within different configurations, with galvanic isolation, transformerless and compliance with the regulations of the main markets worldwide.

COMMERCIAL SECTOR

The offer of Ingeteam for the Commercial sector includes the latest String Inverters transformer-less (Ingecon Sun 3Play family Ranging from 10kW to 20kW / 24 KW UL), the Ingecon Sun Power models with power outputs ranging from 50 to 250 kW, and the Ingecon Sun PowerMax U with galvanic isolation up to 500 Kw.

UTILITY SCALE SECTOR

The line of products oriented to the Utility Scale sector is the Ingecon Sun Power Max family and the integrated MV Power Station solutions ranging from 125KW to 1070MW building blocks  The PowerMax range is available in modular version (Multi MPPT / Master Slave) and Monoblock version.  Ingeteam also offers a large variety of complete Turn Key customized solutions up to 3150 KVAs for all environmental conditions.

Ingeteam  has  developed  a  comprehensive  turnkey Medium Voltage solution that integrates  all  the  energy  conversion  equipment  up  to 3150 kW, PV inverters, LV / MV transformer,  Low  Voltage  parallel  cabinet,  auxiliary services  panel  and  monitoring  equipment that  can  be  customized  according  to  each specific user. It is supplied totally equipped with a complete integration of the enclosure, the inverters, the controls and the transformer in a single unit or platform, for its Plug & Play installation on site.

ENERGY STORAGE SECTOR

The INGECON SUN®  STORAGE, available in 1Play, Power and Power Max ranges, is a three phase bidirectional battery inverter that can be  used  in  both,  grid-connected  or  stand- alone  systems.  This  inverter  offers  a  high-power density in a single power block, providing different configurable operating modes.

INGETEAM SERVICE CAPABILITIES

Ingeteam Service currently provides operating and maintenance services to more than 90 PV generating plants, comprising a total power of more than 700 MW in a large part of the Globe including:  North America, Spain, Italy, France, Scotland, Turkey, Germany, China, Australia, Mexico, Chile, Brazil.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Disponiendo de una plantilla de 3.000 empleados repartidos por todo el mundo, INGETEAM está respaldada por una larga trayectoria en los sectores industriales y energéticos que ve sus inicios en 1972. Gracias a su estructura basada en divisiones, - Energía, Industria, Naval y Tracción Ferroviaria – y una política de crecimiento sostenible, INGETEAM goza de una posición privilegiada y competitiva y se ha establecido como una de las empresas líder en el sector electrónicos-electrotécnico.

Dentro de la División de Energy, la Unidad de Negocio de Energía Solar Fotovoltaica es una empresa líder en el sector FV, diseña y produce inversores para instalaciones aisladas y conectadas a la red, así como equipos de recarga de Vehículos Eléctricos.

A continuación presentamos los organigramas de Ingeteam Power Technology – Energy en su centro de trabajo de Pamplona:



Organigrama del Área Fotovoltaica: (necesita actualización Marzo 2015 – SAT FV)



## Breve presentación del portfolio de productos y servicios

A continuación presentaremos los productos y servicios ofertados por INGETEAM, que están en el orden de entre 3.000 y 4.000 artículos creados.

### Productos del Área Fotovoltaica

Familias de productos del Área Fotovoltaica

* Inversores Fotovoltaicos
* Inversores de Baterías
* Inversores Micro-Eólicos
* Soluciones para gestionar la energía
* Soluciones Diésel-FV
* Accesorios
* Repuestos
* UPS eólica (Uninterrupted Power Source)
* LOC Termosolar
* Productos Movilidad Eléctrica (cargadores VE)

UNIFICAR con Carlos Lezana







(necesitamos imágenes de las familias para poder elaborar una buena presentación de las familias de productos. Solicitar a Carlos Lezana)

Dentro del Área FV de IPT Energy, también se desarrolla una gama de productos de movilidad eléctrica, disponible en cuatro familias:

* Ingerev Garage Basic
* Ingerev Garage
* Ingerev City
* Ingerev Road



### Servicios prestados por INGETEAM

IPT - (FV) ofrece los siguientes módulos de servicio.

| **Módulo** | | **Servicios de post-venta ofrecidos** |
| --- | --- | --- |
|  | **Extensión de garantía** | * Prolongar la garantía de producto. * Gastos de devolución incluidos. |
|  | **Puesta en marcha** | * PEM basada en los protocolos propios y del cliente. |
|  | **Diagnóstico y reparación** | * Reparación en fábrica. |

## Breve presentación del porfolio de clientes y sus diferentes perfiles (B2B)

Ingeteam FV segmenta el mercado con respecto a la dimensión de las instalaciones. Existen tres segmentos de mercado: Canal Residencial, Canal Comercial/Industrial y Canal Landscape/Utilities. Por norma general los actores en cada uno de los segmentos son diferentes, pero no excluyentes.

Estos segmentos son:

* **Canal Residencial** 
  + Rango: 0-10 kWp
  + Productos: 1-Play
  + Actores principales: Instaladores, Distribuidores (generalmente locales o nacionales)
* **Canal Comercial/Industrial**
  + Rango: 10 kWp – 1 MWp
  + Productos: 3-Play
  + Actores principales: Centros Comerciales, Fabricantes/Distribuidores de coches
* **Canal Landscape/Utilities**
  + Rango: > 1MWp
  + Productos: Power Stations, Central Inverters
  + Actores principales: EPCistas, Developers/Promotores (generalmente empresas internacionales), Desarrolladores (ACS, Cobra, Acciona, etc.) – Promotores (FRV)

Para profundizar en la catalogación de los clientes, se utilizan los siguientes criterios (que se describirán en detalle en el capítulo de base de Datos):

* **Company Value Chain Position**:
  1. Este criterio define la actividad concreta que realiza la empresa dentro de la cadena de valor. Éste es multi-valor ya que una determinada empresa puede desempeñar una o más de las funciones enumeradas.
* **Company Status:**
  1. Describe si la empresa está activa o inactiva en el sector FV, o si ya no realiza actividad comercial.
* **Relation with Ingeteam:** 
  1. Aquí se clasifican las empresas de acuerdo a su relación legal/organizacional con respecto a INGETEAM (e.j: filial).
* **Activity Level:**
  1. Clasifica al cliente de acuerdo a su relación histórica con INGETEAM (si ha sido contactado, si es un cliente nuevo o antiguo, etc...).
* **Commercial Importance for IPT:**
  1. En este criterio se clasifican las empresas de acuerdo al impacto comercial que tienen en la actividad comercial de INGETEAM.

# PRESENTACIÓN DEL PROYECTO CRM (IPT FOTOVOLTAICA)

## Ámbito de Aplicación/Actuación

* **Business Unit** -El ámbito de actuación de este proyecto abarca la unidad de negocio fotovoltaica (FV), independientemente de que más adelante el proyecto se amplíe a otras unidades de negocio.
* **Delegaciones** – Ciertos mercados se abordan de forma directa con empleados propios a través de delegaciones y home-offices donde (a día de hoy) el área fotovoltaica está activa:
  1. USA
  2. Méjico
  3. Chile
  4. Brasil
  5. Francia
  6. Italia
  7. Alemania
  8. España
  9. Marruecos (*Home Office*)
  10. Sudáfrica
  11. India
  12. China
  13. Vietnam (*Home Office*)
  14. Australia

Futuribles 2016:

* + - Panamá
    - Japón
    - Colombia
    - UK (2015)

* **Agentes Externos -**  Socios comerciales junto con los cuales desempeñamos actividades económicas en un escenario internacional, como por ejemplo, aquellos ubicados en países árabes o asiáticos con los que trabajamos. ¿ESTOS VAN A UTILIZAR EL CRM? Sí, pero de manera muy limitada – POR DEFINIR -
* **Funciones** - Las funciones principales son comercial y ventas como el núcleo de negocio. No obstante habrá otras funciones no comerciales que implicarán a los grupos siguientes:

1. SAT Fábrica
2. SAT FV
3. I+D
4. Pedidos
5. Planificación
6. Producción
7. Compras
8. Logística/Operaciones
9. Management (Responsables España y filiales)
10. Marketing
11. Finanzas
12. APG (no FV)
13. IPT Service (no FV)

Revisar en función de los grupos de usuario que se definan

## Objetivos Generales del Proyecto CRM

La implementación del sistema CRM tiene como fin cumplir los siguientes objetivos generales:

1. **Estandarización y mecanización de procesos de venta** (internos y de cara al cliente). Un objetivo imprescindible, pues tener procesos homogéneos facilita no sólo la correcta aplicación de ellos, sino también la interacción interproceso y poder aplicar herramientas para su monitorización y seguimiento.
2. **Mejora de la calidad de la información.** Al centralizar el manejo de la información empresarial a través del CRM, se podrá aplicar una serie de controles estrictos sobre la información que conducirán a una calidad más elevada.
3. **Mejora de la coordinación entre departamentos.** Un factor clave para el correcto desempeño de la actividad comercial de IPT-FV de forma organizada.
4. **Reducción de carga administrativa a los vendedores.** El sistema CRM permitirá a los vendedores dedicar más tiempo a sus labores comerciales, incrementando su productividad.
5. **Incrementar el control sobre el progreso de las oportunidades.** Un objetivo esencial que ayudará a IPT-FV ser más competitivo en su sector frente a la competencia y de cara a sus clientes.
6. **Acortar ciclo de vida de ventas.** Será consecuencia de la automatización de diversos procesos de venta, que permitirá un mayor control de cuellos de botella, y tiempos muertos.
7. **Mejora del ratio de conversión.** Dado el esperado incremento en la productividad de los vendedores así como la estandarización de los procesos de venta, existe la expectativa de ver como resultado un ratio de conversión mayor al actual.
8. **Medir el desempeño comercial.** Finalmente la implementación del sistema CRM desembocará en una mejora de resultados personales de los comerciales y más generalmente de IPT-FV como tal, para lo cual será imprescindible poder realizar un seguimiento de la actividad comercial.

## Objetivos Funcionales del CRM

Existen una serie de objetivos funcionales para los cuales la expectativa es que el CRM los cumpla:

* Realización de ofertas
  + Elaborar ofertas
  + Productos y servicios disponibles
  + Plazos (puede ser complejo)
* Asistente para los procesos de venta (basado en el capítulo workflow).
* Integración con Outlook
* Integración con SAP
* Informes (indicadores, dimensiones)
  + objetivos de facturación
  + márgenes
  + ratio de uso de la herramienta (por, funciones, grupos y usuarios)
  + etc.

## Metodología de Desarrollo del Software para el CRM

Ingeteam no dispone de una metodología interna. La metodología será la que proponga el implantador en función de la plataforma CRM que se vaya a implantar.

# Proceso de Selección del Integrador

Los siguientes apartados describen el proceso de selección del Integrador CRM.

## Metodología de Contratación

Este proceso de contratación podrá iniciarse al disponer del capítulo “Informes, Reports & Scoreboards”, previsto para principios de julio.lk

Actividades y tiempos previstos en el proceso completo de contratación:

|  |  |
| --- | --- |
| **Actividad** | **Tiempo** |
| Primer contacto con integradores  - 2x plataforma(2x3) | 1 semana |
| Encuesta integradores (incluyendo referencias) | 2 semanas |
| Convocatoria demos  Incluye caso práctico del Módulo de Ofertas + otros críticos + casos configurables como Probabilidad compartida, de oportunidades al mismo destinatario siendo el mismo proyecto; ejemplo, un developer como FRV -trabaja con varios EPCistas, los cuales piden oferta a IPT-. | 3 semanas |
| Demos (personalizadas para IPT) | 1 semanas |
| Lista corta de integradores | 3 días |
| Solicitud de Propuesta (RFP+EFS) | 3 semanas |
| Integradores presentan Propuestas (técnica y económica) | 1 semana |
| Evaluación y selección de integrador | 1 semana |

**Tiempo elaboración: 2,5 meses**

## Contenido de las Propuestas

Para facilitar la evaluación de las propuestas que presenten los integradores de CRM, así como la comparación de varias propuestas, se han definido las siguientes plantillas:

* Plantilla funcional (dirigida por los requerimientos especificados en el EFS y los criterios del RFP). Contendrá una serie de capítulos que deberán ser desarrollados por el Integrador, cada uno de los cuales contendrá:
  + Descripción funcional
  + Checklist funcional (ponderado mediante coeficientes)
* Plantilla económica (desglose de partidas)
  + Consultoría Previa (debe ser 0; si no, justificarlo en detalle)
  + Licencias, definidas en términos de:
    - Número de usuarios nominales
    - Módulos funcionales
  + Implantación, distinguiendo el coste de:
    - Configuración
    - Desarrollos personalizados
  + Formación
  + Mantenimiento correctivo / Soporte anual
  + Mantenimiento preventivo, incluyendo actualizaciones
  + Mantenimiento evolutivo

## Elementos y Criterios de Valoración

* Tabla de Scoreboard con criterios de knock-out (Crítico/Necesario/Opcional)
  + Checklist Críticos
  + Checklist valorables en puntos (Desde necesario a opcional)

Ejemplo de un criterio que formará parte de un Checklist: Presentación (feel & touch)

(Este capítulo se irá desarrollando a lo largo de toda esta fase de análisis del proyecto CRM)

# Objetivos Cuantificables de Mejora de Compañía

Para poder llevar a cabo un seguimiento a fondo de los procesos de venta de Ingeteam, se requiere definir una serie de **indicadores KPI**, Indicadores Clave de Desempeño, del inglés Key Performance Indicators (KPI).

Miden el nivel del desempeño de un proceso, enfocándose en el “cómo” midiendo la bondad de los procesos actuales, de forma que se pueda alcanzar los objetivos fijados.

Key Performance Indicators (KPI) son métricas, utilizadas para cuantificar objetivos que reflejan el rendimiento de una organización, y que generalmente se recogen en su plan estratégico. Estos indicadores son utilizados para asistir o ayudar al estado actual de un negocio y poder planificar acciones futuras.

Los Indicadores de Rendimiento son frecuentemente utilizados para "valorar" actividades complejas de medir mediante métodos tradicionales. Permiten que los ejecutivos de alto nivel comuniquen la misión y visión de la empresa a los niveles jerárquicos más bajos, involucrando directamente a todos los colaboradores en realización de los objetivos estratégicos de la empresa. La supervisión y la integración de datos son críticas para un programa de KPI. Los datos de los que dependen los KPI tienen que ser consistentes, correctos y estar disponibles a tiempo.

Cuando se definen KPI's se suele aplicar el acrónimo SMART, ya que los KPI's tienen que ser:

* + - * eSpecificos (Specific)
      * Medibles (Measurable)
      * Alcanzables (Achievable)
      * Realistas (Realistic)
      * a Tiempo (Timely)

## KPIs para los procesos de venta y sus métodos de medida

Los distintos KPIs que serán utilizados en el sistema CRM son descritos a continuación. Se ha de tener en cuenta que todos encuentran sentido al cuantificarlos con la variable **tiempo.**

### Indicadores básicos por Comercial

| **KPI** | **Umbral** | **Fórmula** | **Filtros** |
| --- | --- | --- | --- |
| **Número de Visitas** | Mín.: 10/mes |  | TIPO CLIENTE:  - Posición en la cadena de valor - Antigüedad comercial |
| **Facturación (€)** | Personalizado |  | TIPO CLIENTE:  - Posición en la cadena de valor - Antigüedad comercial |
| **Número de Visitas VS**  **Facturación (€)** | ¿Índices? |  | TIPO CLIENTE:  - Posición en la cadena de valor - Antigüedad comercial |
| **Nº Teleconferencias** | Mín.: 10/mes |  | TIPO CLIENTE:  - Posición en la cadena de valor - Antigüedad comercial |
| **Nº Teleconferencias VS**  **Facturación (€)** | ¿Índices? |  | TIPO CLIENTE:  - Posición en la cadena de valor - Antigüedad comercial |
| **Ofertas realizadas (€)** |  |  |  |
| **Ofertas realizadas (MW)** |  |  |  |
| **Ofertas realizadas (#)** | Mín.: 10/mes |  |  |
| **Ofertas realizadas (MW) VS**  **Ofertas realizadas (#)** | ¿Índices? |  | TIPO CLIENTE:  - Posición en la cadena de valor - Antigüedad comercial |
| **Ofertas realizadas (€) VS**  **Ofertas realizadas (#)** | ¿Índices? |  | TIPO CLIENTE:  - Posición en la cadena de valor - Antigüedad comercial |
| **Margen bruto (€)** | ¿Pto equilibrio? |  | Filiales |
| **Margen bruto (%)** | ¿Pto equilibrio? |  | Filiales |
| **Entregas (MW)** | Personalizado |  | TIPO CLIENTE:  - Posición en la cadena de valor - Antigüedad comercial |
| **Cuota de mercado (CM)** | ¿Índices? |  | - Geografía (País / Región) |
| **CM acumulada (CMa)** |  |  | - Geografía (País / Región) |
| **Penetración (Pe)** |  |  | - Geografía (País / Región) |
| **Deserción (De)** |  |  | - Geografía (País / Región) |
| **Fidelidad (Fi)** |  |  | - Geografía (País / Región) |

# REFERENCIAS A OTROS DOCUMENTOS

NO HAY REFERENCIAS A OTROS DOCUMENTOS