

IMPLEMENTACIONES DE SOFTWARE CRM

CRM SOFTWARE IMPLEMENTATIONS

Gladys N. KAPLAN⁽¹⁾, Gabriel E. BLANCO⁽¹⁾

⁽¹⁾Universidad Nacional de La Matanza, Departamento de Ingeniería e Investigaciones Tecnológicas

{gkaplan,gblanco}@unlam.edu.ar

Resumen:

Se ha comprobado que muchos de los fracasos en las implementaciones de sistemas CRM, se deben a una pobre o inexistente definición temprana de los servicios que el software debe satisfacer. Las organizaciones suelen adquirir el software sin un análisis previo y es durante la implementación, y en el peor de los casos durante su uso, donde descubren que no es apropiado para su organización. Parte de esta problemática es considerar que la “estrategia CRM” y el “software CRM” son equivalentes, siendo este último solo la herramienta tecnológica que permite operacionalizar dicha estrategia. El objetivo del presente artículo es visibilizar esta diferencia y presentar un mecanismo que permite, en primer lugar, analizar la estrategia CRM de una organización en particular para luego identificar los servicios que un software CRM debe satisfacer, el cual permita que dicha estrategia pueda ser ejecutada con éxito. Este mecanismo se encuadra dentro de la ingeniería de requisitos ya que transforma los objetivos comerciales en tareas y las tareas en servicios de software. Es necesario priorizar estos servicios en pos de seleccionar el producto software CRM existente en el mercado que mejor satisface las necesidades particulares de la organización.

Abstract:

It has been proven that many of the failures in the implementations of CRM systems are due to a poor or non-existent early definition of the services that the software must satisfy. Organizations usually acquire the software without prior analysis and it is during implementation and in the worst case during its use, where they discover that it is not appropriate for their organization. Part of this problem is to consider that the "CRM strategy" and the "CRM software" are equivalent, the latter being only the technological tool that

allows operationalizing said strategy. The objective of this article is to make this difference visible and to present a mechanism that allows, firstly, analyzing the CRM strategy of a particular organization and then identifying the services that a CRM software must satisfy, which allows this strategy to be executed successfully. This mechanism is part of the requirements engineering, since it transforms business objectives into tasks and tasks into software services. It is necessary to prioritize these services in order to select the CRM software product existing in the market that best meets the particular needs of the organization.

Palabras Clave: *estrategia CRM, software CRM, Ingeniería de Requisitos*

Key Words: *CRM strategic, CRM software, Requirements Engineering.*

I. CONTEXTO

La puesta en producción de sistemas de software CRM (Customer Relationship Management) [1], [2] suele enfrentarse a una pobre o inexistente definición de los objetivos específicos que la organización desea alcanzar en cuanto a la relación con sus clientes. Aún teniendo definida una estrategia CRM [3], [4], [5], [6] existen dificultades para coordinar estos objetivos comerciales con los servicios de un software, principalmente a la hora de seleccionarlo e implementarlo. En este marco se constituyó un proyecto de investigación en la UNLAM denominado “Ingeniería de Requisitos para Sistemas CRM: soluciones de gestión integrada” [7] que cuenta con tres apoyos: un proceso de requisitos, la estrategia CRM de la organización y los sistemas de software CRM existentes en el mercado. La propuesta es analizar la estrategia CRM de cada organización con un proceso de requisitos que permite obtener los servicios del software y asegurar así la mejor elección e implementación del mismo.

II. INTRODUCCIÓN

La “administración de las relaciones con el cliente”, surge a principios del siglo XXI gracias a un cambio en el entorno y en el mercado, así como a una importante evolución tecnológica. Durante largo tiempo las empresas no se preocuparon por retener a sus clientes debido a la existencia de monopolios u oligopolios, con un cliente cautivo. La liberación de los mercados habilitó la competencia. La variedad de ofertas provocó que el cliente pueda decidir qué comprar, cómo y a quién. Esto alarmó al entorno empresarial. De repente, los clientes dejaron de estar en propiedad “exclusiva” de la empresa para pasar a situarse al alcance de la competencia. La imposibilidad de retener a los clientes los hacía perder competitividad en el mercado. Muchas empresas se vieron en la obligación de ubicar al cliente estratégicamente y para ello debieron modificar sus objetivos comerciales y en algunos casos organizacionales, para orientarlos a fidelizar al cliente. Actualmente, las organizaciones buscan cómo obtener una ventaja competitiva y muchas lo han logrado definiendo una estrategia CRM que la sustente. Mientras las expectativas del cliente por calidad, servicio y entrega se intensifican, los negocios están recortando su personal y al mismo tiempo, buscando las formas de dotar a los empleados con información para tomar decisiones óptimas. La estrategia CRM ayuda a las empresas a aumentar ingresos y rentabilidad, así como obtener

ventaja competitiva al atraer, administrar y retener clientes.

No todas las estrategias CRM son iguales. Existen organizaciones con pocos clientes, como ser las pequeñas empresas y las integradoras de productos, donde la relación con los clientes suele ser muy estrecha y personalizada, mientras que a medida que la empresa crece en cantidad de clientes, esta relación se delega en personal dedicado a mantener fluido dicho vínculo. A medida que se suman más clientes y se pierden oportunidades de negocio, se torna indispensable el uso de tecnología para disponer de toda la información referida a la relación bidireccional *empresa-cliente*. Para que el uso de la tecnología genere los resultados esperados, es necesario que la organización haya definido su estrategia CRM (Customer Relationship Management), o por lo menos la tenga clara. Esta estrategia puede estar escrita en documentos de marketing o ser transmitida verbalmente de una capa a otra de la organización. Si bien existen organizaciones centradas en el cliente donde la estrategia CRM es el vector para la toma de decisiones, en el otro extremo solo existen clientes que satisfacer. Las empresas grandes y medianas suelen contar con sus estrategias CRM, en cambio las PYMES, por cuestiones principalmente de costos, construyen una relación personalizada con los clientes y en algunos casos implementan un sistema de software CRM sin demasiado análisis previo, llevando a la empresa a un comportamiento que no está alineado con sus objetivos. El grado de frustración que provoca una implementación fallida impacta negativamente en la decisión de optimizar el negocio y fidelizar al cliente. De esto se deduce que si bien el avance de la tecnología permite implementar y gestionar estas estrategias de manera más exitosas y ampliar cada vez más el horizonte de resultados, no es suficiente.

En el presente artículo se propone una alternativa para mejorar la selección e incrementar el éxito en las implementaciones de los sistemas de software CRM. La primera actividad es analizar la estrategia CRM para determinar con claridad los servicios que debe prestar el software. Para ello se debe realizar una Ingeniería de Requisitos (IR) [9] en el marco de los sistemas sociotécnicos [10], [11], centrada en la estrategia CRM. La salida de esta IR es un conjunto de servicios funcionales duros (SFD) (aquellos que no son negociables) y otro conjunto de servicios funcionales blandos (SFB) (aquellos que pueden ser revisados). Cabe resaltar que la estrategia CRM, en las empresas medianas y grandes está normalmente definida, mientras que en las PYMES suelen estar diluidas en tareas dispersas. Sea con lectura de documentos o entrevistas, se deben analizar

todos los aspectos esenciales de la relación organización-cliente en función a los objetivos comerciales y definir puntos de acción para alcanzarlos. Para esto se generan los escenarios estratégicos (EE) que son utilizados para modelar y validar la estrategia. Estos escenarios han sido pensados en base al conocimiento de los escenarios futuros [12], adaptando su contenido a las nuevas necesidades. En la misma dirección, se pensó en un modelo que acerque al cliente al proceso de requisitos [13], [14], donde le sea fácil comprender el proceso y se sienta cómodo y dispuesto a aportar todo el conocimiento necesario. Los escenarios estratégicos utilizan el lenguaje natural y una representación coloquial, están semi-estructurados sólo con el objetivo de facilitar su escritura/lectura y su posterior trabajo de análisis. Los EE tienen embebidos todos los servicios de la estrategia CRM, existiendo un salto conceptual entre estas descripciones y los servicios de un software. Por lo tanto, es necesario transformar estas descripciones en servicios de software, para finalmente seleccionar el sistema más adecuado para la organización.

III. ESTRATEGIA CRM

Las herramientas de gestión de relaciones con los clientes, son las soluciones tecnológicas para conseguir desarrollar la "teoría" del marketing relacional, que es "la estrategia de negocio centrada en anticipar, conocer y satisfacer las necesidades y los deseos presentes y previsibles de los clientes".

Cabe destacar que la estrategia CRM [3], [4], [5], [6] tiene como objetivo atraer y retener a los clientes de manera más exitosa, a través de un proceso lógico, soportado por la tecnología de la información.

Esto consiste en construir relaciones duraderas, mediante la comprensión de las necesidades y preferencias individuales, y de este modo, añadir valor a la empresa y al cliente. En definitiva, es conseguir que los clientes sean fieles, eso supone conocerlos, saber quiénes son, cuáles son sus gustos, sus preferencias, etc.; y así poder ofrecerles lo que quieren, cuando lo quieren y como lo quieren. Una buena estrategia CRM, da valor agregado en: ahorro de costos y más servicio al cliente (quizá éste, en primer lugar). La adecuada implementación de la filosofía CRM permite el incremento de los ingresos y una mayor satisfacción en el servicio a clientes.

La clave está en transformar las relaciones tradicionales existentes, en canales de negocio previos al sistema e-Business, personalizándolas, reconociendo al usuario o cliente segmentado, en función de los parámetros previos

que se hayan definido frente al sistema, para presentarle contenidos de su interés, utilizando la tecnología.

Las organizaciones pueden elegir entre diversas estrategias CRM, dependiendo del objetivo buscado:

Estrategias Orientadas al cliente

- Segmentación del mercado
- Crear nuevos perfiles de los clientes
- Implantación de nuevos canales de comunicación
- Implantación de nuevos servicios al cliente con valor agregado
- Captar la mayor cantidad de clientes posibles

Estrategias Orientadas a los Productos o Servicios

- Incluir nuevas características en los productos existentes
- Lanzar nuevas marcas
- Incluir nuevos colores- empaques - funcionalidades
- Tener en cuenta el ciclo de vida de las personas

Estrategias de Fidelidad con el Cliente

- Descuentos indirectos
- Acumulación de puntos
- Descuentos especiales o facilidades de pago por llamadas telefónicas
- Mejorar el trato con los clientes

Estrategias Orientadas a la Tecnología

- Comunicación vía Internet
- Comunicación con el cliente a través del servicio post-venta vía Facebook
- Pedidos on-line

Estrategias Orientadas a la Competencia

- Mantenimiento del precio
- Aprovechar las debilidades de la competencia
- Aprovechar los mercados que no está presente la competencia

Estrategias Orientadas a la Fuerza de Ventas

- Aumentar el volumen de ventas
- Ser más eficientes y efectivos en cada contacto con el cliente para poder vender
- Remover clientes que no generan utilidades o es muy costoso mantenerlos

Estrategias Orientadas al 1 a 1

- Recopilar información de nuestros clientes
- Anticiparse a lo que el cliente requiere
- Ofrecer producto-servicio a medida

Estrategias Orientadas a la Comunicación

- Rescatar información sobre las vivencias
- Rescatar información sobre la experiencia

Se pueden usar muchos medios para aplicar estas estrategias como:

- Poner música en las empresas
- Concursos
- Degustaciones
- Publicidad en volantes
- Comunicación en redes sociales

Existen varios objetivos comunes entre todas las estrategias mencionadas que incluyen una vista consolidada de los clientes y que dicha información esté disponible para toda la organización. Estos objetivos deben ser facilitados por un software CRM que permita mejorar los procesos y las prácticas de todo el equipo de trabajo.

¿Porque es importante implementar una estrategia de CRM?

1) Conocer el Mercado

Facilita la comprensión de la plaza en el que se mueven las empresas, integrando datos de los proveedores, clientes, productos, fuerzas externas, competencia aprovechando los nichos.

2) Conocer a los clientes

Con toda esa información almacenada permite al detalle conocer cuando compran, donde, frecuencia, porque, etc. De esta manera se pueden enviar estímulos que satisfagan distintas necesidades

3) Mejorar la oferta y la venta

Se pueden hacer ofertas a medida de cada cliente.

Mejora la campaña de Fidelización

Al conocer las necesidades de sus clientes, pueden crear relaciones más estrechas y a largo plazo.

4) Segmentación del Mercado

Estarán a disposición clientes potenciales y actuales, que pueden recibir información en base a sus preferencias, gustos y poder adquisitivo

Sea cual fuera la elección de cada organización en cuento a la estrategia CRM a seguir, los procesos y tareas que permiten alcanzar los objetivos propuestos, se realizan manualmente o con un software (ver Tabla 1). La incorporación de un software habilita a un mejor aprovechamiento de la información obtenida y en consecuencia a una mejora toma de decisiones.

Resumiendo, una estrategia CRM permite que la organización centre toda su operatoria en sus clientes, construyendo así una relación fuerte y duradera. Para esto es necesario identificar, comprender y satisfacer sus necesidades y en un marco de productos o servicios de calidad, evitar que el cliente se vea tentado a irse con un

competidor. Es aquí donde la tecnología juego un rol predominante, ya que permite maximizar los resultados al asegurar la disponibilidad de información en todo momento.

	Estrategia CRM Manual	Estrategia CRM con Software
Ventajas	Permite relevar información necesaria sobre las necesidades de los clientes actuales y potenciales	Permite procesar toda la información mucho más rápido
	Permite conocer al detalle los cambios y preferencias de los clientes sobre determinados productos y servicios	Permite tomar decisiones oportunas y en poco tiempo
	Permite detectar sensaciones personales y expectativas de clientes, antes y luego de consumir el producto	Permite aprovechar ciertas oportunidades comerciales que se dan en determinados momentos en el mercado
Desventajas		Permite tener mayor alcance para su estudio, con gran cantidad de clientes procesados
	Se hace lento el procesamiento de la información, lo cual puede traer aparejado decisiones erróneas, por estar fuera de tiempo	No todos los requerimientos de los clientes pueden ser procesados
	El alcance es limitado en cuanto a la cantidad de clientes a procesar	Hay que afrontar el costo de un software

Tabla 1 – Diferencias entre la gestión de un estrategia CRM manual y con software CRM.

IV. PROCESO REALIZADO

Partiendo de la experiencia de los participantes en la implementación de sistemas de software CRM se planteó la hipótesis que una ingeniería de requisitos mejora significativamente la elección del mejor CRM para cada organización y asegura una ejecución realista a sus necesidades. En función a esto se analizaron los software CRM más importantes del mercado (Soho, Dymanic, Salesforce, Salesnet, Netsuite, Sugar, etc.). Se realizaron dos ruedas de entrevistas: las primeras fueron con diferentes organizaciones para evaluar la problemática planteada y luego otras para discutir la solución propuesta. Tomando como base el proceso de requisitos [8] se generó un mecanismo que parte de la estrategia CRM de una organización, la analiza y valida,

operacionaliza las tareas para finalmente definir los servicios que debe brindar el software CRM.

V. MODELADO DE LA ESTRATEGIA CRM CON ESCENARIOS ESTRATEGICOS

Un análisis exhaustivo del problema concluyó que la elección correcta del software CRM se sustenta en identificar claramente los servicios que debe satisfacer. Llegar a estos servicios partiendo de una estrategia no es igual que especificar requisitos de software, ya que en la estrategia se definen los objetivos y sub_objetivos comerciales con algunas indicaciones de cómo alcanzarlos, y para definir requisitos se trabaja directamente sobre los procesos del negocio. Esta diferencia, de gran importancia, dificulta la utilización de una ingeniería de requisitos tradicional pero no escapa a su entorno. Es así que utilizando los conceptos del proceso de requisitos basado en escenarios [8] se generó un mecanismo [14], [15] particular para este caso. Este mecanismo va descamando la estrategia hasta concretarla en tareas. Se construye una primera tabla de sub_objetivos-estrategia que se obtiene de la definición de la estrategia. En esta tabla se determinan las actividades de alto nivel haciendo énfasis en ciertos puntos relevantes. Cada fila de esta tabla se corresponde unívocamente con un escenario estratégico (EE). Estos escenarios detallan las acciones para alcanzar el sub_objetivo particular. Para asegurar la comprensión de los escenarios, se construye un glosario con el vocabulario utilizado por los usuarios, denominado LEL de Requisitos [16]. Este glosario disminuye la ambigüedad de los escenarios y permite completarlos. Con los escenarios completos y validados y el glosario se está en condiciones de comenzar la búsqueda de los servicios.

Estos escenarios son validados con el personal de Marketing para asegurar la correcta comprensión de la estrategia y de esta manera, se logra una validación simultánea. La búsqueda de servicios se realiza analizando los componentes *Acciones* y *Acciones post estrategia* de cada escenario. Se debe tener en cuenta que estos servicios no siempre están explícitos en estos componentes. Una vez obtenidos los servicios se deben priorizar según su nivel de importancia y posibilidad de negociación descrita en el mismo escenario. Obviamente los escenarios *no negociables* pertenecen al área dura de los servicios, aquellos que la organización no está dispuesta a renunciar y que el software debe satisfacer en su máxima expresión. Los negociables son posibles de rectificar. En este punto ya se está en condiciones de pensar en el software CRM. Cada acción

del escenario se transcribe como un servicio candidato. Este pasaje semántico debe ser realizado por el ingeniero de requisitos y luego ser analizado junto al personal de marketing antes de tomarlo como un servicio definitivo. La decisión de qué software adquirir se basa en las coincidencias de los servicios generados desde la estrategia contra los servicios que provee cada software.

Sub_Objetivo: **Seguimiento on line de las ventas**
 Estrategia: **Registrar todas las actividades realizadas por los vendedores**
 Negociable: No Si Nivel de Importancia: Alta Media Baja
 ACCIONES

- Todos los vendedores deben registrar todas sus actividades relacionadas con el proceso de pre venta, venta y post venta.
- Cambiar la etapa de venta de cada oportunidad de negocio.
- Actualizar el estado del pago de cada oportunidad de venta.
- Acceder a informes o cuadros de mando

 Dirigido a ... Personalizado: Grupos: **Vendedores**
 Datos que se desean guardar-conocer: **detalle de actividades (llamadas, reuniones, mails, etc.) realizadas por el vendedor como fecha, hora, nombre de vendedor, detalle de la actividad, próximo paso, etc.**
 Parámetro de medición de la estrategia: **10 días**

Fig. 1 – Modelo de Escenario estratégico para el caso Agencia de Turismo

VI. CONCLUSIÓN

En el Contexto se mencionó que el trabajo presentado en este artículo se basa en tres pilares: un proceso de requisitos, la estrategia CRM y el software CRM. Se ha descrito en las secciones anteriores, la importancia de contar con una estrategia CRM antes de seleccionar e implementar un software CRM. Partiendo de esta estrategia se propone un proceso de requisitos, a través de los escenarios estratégicos, que permiten refinarla, validarla y determinar los servicios que el software debe satisfacer, ofreciendo una mayor visibilidad sobre el direccionamiento de la organización y como se proyecta la toma de decisiones a partir de la definición de la relación con sus clientes. Este análisis sobre la estrategia CRM mejora significativamente la propia estrategia y genera seguridad en el personal de Marketing. Por último, la elección de software CRM adecuado a las necesidades de la organización ofrece conocimiento de los clientes de manera oportuna, mejorando la fidelización y la toma de decisiones.

VII. REFERENCIAS Y BIBLIOGRAFÍA

1. Finnegan, D. J., y Currie, W. L. "A multi-layered approach to CRM implementation: An integration perspective". *European Management Journal*, 28(2), 153-167, 2010.
2. Curry, A., y Kkolou, E. "Evaluating CRM to contribute to TQM improvement-a cross- case comparison". *The TQM Magazine*, 16(5), 314-324, 2004.
3. Hugo Brunetta, "Fundamentos para establecer una estrategia CRM", 2012.
<http://www.redk.net/fundamentos-para-establecer-una-estrategia-crm-parte-1/>
4. Ignasi Vidal Díez, "Cómo conquistar el mercado con una estrategia CRM", ISBN: 84-96169-38-3, 2017.
5. Cosimo Chiesa de Negri, "CRM: Las 5 pirámides del marketing relacional: Cómo conseguir que los clientes lleguen para quedarse (MARKETING Y VENTAS)", Ed.DEUSTO, 2009
6. Pedro Reinares, "Cien errores del CRM", ESIC, 2016.
7. Gladys Kaplan, Gabriel Blanco, Claudia Litvak, Andre Vera, Guiellermo Hindi y Nora Gigante, "Ingeniería de Requisitos para Sistemas CRM: soluciones de gestión integrada", Proyecto de Investigación Proince, DIIT, UNLaM, 2017-2018
8. Leite, J.C.S.P., Doorn, J.H., Kaplan, G.N., Hadad, G.D.S., Ridao, M.N., "Defining System Context using Scenarios", en el libro "Perspectives on Software Requirements", Kluwer Academic Ian Sommerville, "Ingeniería de Software", Capítulo 10, Pearson, 2011
9. Maté J.L., Silva A., "Requirements Engineering for Sociotechnical Systems", *Information Science Publishing*, ISBN: 1-59140-506-8, pp 2, pp 319, 2004.
10. Parviainen, P., Tihinen, M., van Solingen, R., "Requirements Engineering: dealing with the Complexity of Sociotechnical Systems Development", in *Requirements Engineering for Sociotechnical Systems*, J.L. Maté & A. Silva (eds.), Chapter I, pp1-20, 2005.
11. Leite, J.C.S.P., Rossi, G., Balaguer, F., Maiorana, V., Kaplan, G., Hadad, G., Oliveros, A., "Enhancing a Requirements Baseline with Scenarios", *Requirements Engineering Journal*, Vol. 2, N° 4, 1997, pp. 184-198. 3.
12. Jackson, M., "Software Requirements & Specifications. A lexicon of practice, principles and prejudices", Addison -Wesley, Reading, MA/ACM Press, New York, 1995. 36 4.
13. Loucopoulos, P., Karakostas, V., "System Requirements Engineering", McGraw-Hill, London, 1995.
14. "Ingeniería de Requisitos para sistemas CRM", Gladys Kaplan, Jorge Doorn, Gabriel Blanco, Andrea Vera, Guillermo Hindi, Mirian Taboada, Claudia Litvak, Gabriel Pousadas, *anales de WICC 2017 – XIX Workshop de Investigadores en Ciencias de la Computación, ITBA*.
15. "Ingeniería de Requisitos centrada en la Estrategia CRM", Gladys Kaplan, Mirian Taboada, Gabriel Pousadas, Claudia Litvak, Andrea Vera, Gabriel Blanco - CACIC 2017 – UNLP- Facultad de Informática.
16. Gladys Kaplan, Jorge Doorn, Nora Gigante, "Evolución Semántica de Glosarios en los Procesos de Requisitos", CACIC 2013.

Recibido: 2018-05-21

Aprobado: 2018-06-07

Datos de edición: Vol. 3 - Nro. 1 - Art. 2

Fecha de edición: 2018-07-31

URL: <http://www.reddi.unlam.edu.ar>