



Maestría en Gestión de Servicios Tecnológicos y de Telecomunicaciones

Descripción y análisis del estado actual de adopción de CRM (*Customer Relationship Management*) en el sector corporativo argentino.

Perspectivas e impacto organizacional

Lic. Alan M. Lerner
(alerner@udesa.edu.ar)

Director de Tesis:
Dr. Alejandro Prince

Dr. Alejandro Prince
Director de Tesis

Mayo de 2011
Este reporte contiene 121 paginas
MGSTT – Tesis de Maestría

“Vivimos en una sociedad profundamente dependiente de la ciencia y la tecnología y en la que nadie sabe nada de estos temas. Ello constituye una fórmula segura para el desastre.” Carl Sagan, Ph.D.

“No hay nada tan inútil como hacer eficientemente las cosas que no deberían hacerse de ningún modo.” Peter Drucker, Ph.D.

A mi querida familia, quien hizo que esto fuera posible: a Claudia, Norberto, Paul, Abraham, Jacinta y Juana.

Al Dr. Alejandro Prince, por su incansable motivación y pasión por la docencia.

A la Dirección y Coordinación Académica de la Maestría en Gestión de Servicios Tecnológicos y de Telecomunicaciones.

A mi querido equipo de trabajo. A mis amigos de MGSTT, por su apoyo y soporte incondicional: a Hernán (el griego), a Fede y a Gonza.

A quienes no están más al lado mío: a Oscar (Cacho) y a Romina.

Breve reseña del autor

Alan M. Lerner es *Licenciado en Administración de Empresas* (2007) y *Especialista en Gestión de Servicios Tecnológicos y de Telecomunicaciones* (2009) egresado de la Universidad de San Andrés (UdeSA). Actualmente, se desempeña como **Consultor Senior** en la práctica de **Business Performance Services** (BPS) del departamento de Performance & Technology (P&T) en **KPMG Argentina**. **Lideró y participó de numerosos proyectos de auditoría interna y asesoría en mejora de procesos** para organizaciones nacionales y multinacionales de primera línea en diversas industrias (Servicios Financieros, Consumo Masivo, Comunicaciones y Entretenimiento, Oil & Gas, Gobierno y Entidades Públicas). Posee amplia experiencia en proyectos de **gestión de riesgo y compliance**, tanto a nivel negocio como a nivel operativo. Cuenta con sólida experiencia y habilidades para la aplicación de metodologías propietarias tales como: **SOX 404** (Sarbanes Oxley Compliance), **BASEL II** (Riesgo Operacional), **IAM** (Internal Audit Methodology), **COSO**, **ERM** (Enterprise Risk Management) y **PMO** (Project Management Office), entre otras. Durante el ciclo 2010, desarrollo e implementó la práctica de Auditoría Operativa en **FATE SAICI** (Grupo Madanes-Quintanilla).

Entre los clientes a los que asistió, caben destacarse los siguientes: **Grupo Macro** (Banco Macro, Nuevo Banco Bisel y Banco del Tucumán), **HSBC Banking Argentina**, **Banco de Valores SA**, **Banco Ciudad de Buenos Aires**, **Nuevo Banco Industrial de Azul**, **EMI Records Argentina**, **CAPSA-CAPEX**, **Tenaris** (Canadá), **Salentein Argentina B.V** y **ANSES**.

En el ámbito académico, se desempeña como **profesor asistente del curso de Gestión y Costos** (cátedra A. Figueiras) en la **Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires (FCE-UBA)** y como **profesor asistente del curso de Gestión de las Operaciones** (cátedra E. Hofman) en la **Universidad de San Andrés (UdeSA)**.

Contenido

| | | |
|----------|--|----|
| Abstract | 1 | |
| 1 | Introducción | 3 |
| 1.1 | Planteo de la problemática | 3 |
| 1.2 | Objetivos y alcance de la investigación | 8 |
| 1.2.1 | Objetivo general y objetivos específicos | 8 |
| 1.2.2 | Alcance | 9 |
| 1.2.3 | Hipótesis de trabajo | 10 |
| 1.2.4 | Preguntas de análisis | 10 |
| 1.3 | Metodología y variables de análisis | 11 |
| 1.3.1 | Fuentes de información | 11 |
| 1.3.2 | Variables principales de análisis | 11 |
| 1.4 | Contribución e importancia del tema | 12 |
| 2 | CRM (<i>Customer Relationship Management</i>): una plataforma de soporte para mejorar la gestión empresarial. | 14 |
| 2.1 | Concepto y naturaleza | 14 |
| 2.2 | Objetivos detrás de la adopción de CRM | 16 |
| 2.3 | Aproximaciones hacia el concepto de CRM | 18 |
| 2.4 | Estado actual de la dinámica competitiva que rodea a CRM | 21 |
| 2.4.1 | Rivalidad entre competidores | 24 |
| 2.4.2 | Nuevos ingresantes | 26 |
| 2.4.3 | Productos sustitutos | 27 |
| 2.4.4 | Proveedores | 29 |
| 2.4.5 | Clientes | 30 |
| 2.5 | Paradigmas y planteos iniciales que circundan el debate actual sobre la conveniencia de adoptar CRM. Algunas preguntas por responder | 30 |
| 3 | Estado del arte actual en materia de adopción de CRM | 33 |
| 3.1 | Adopción de tecnología: teoría, perspectivas y posturas | 33 |
| 3.2 | Esbozando una perspectiva global sobre el mercado de CRM: diagnóstico actual, estimación de su tamaño y tendencias | 40 |
| 3.2.1 | 2005 – El auge del CRM “on demand” | 40 |
| 3.2.2 | 2006 – Continúa el crecimiento del mercado de CRM y se proyecta un panorama atractivo para el CRM SaaS. | 41 |
| 3.2.3 | 2007 – Épocas de crecimiento del mercado. | 42 |
| 3.2.4 | 2008 – Se inicia el auge del SaaS (Software as a Service) | 43 |
| 3.2.5 | 2009, 2010 y hacia el futuro. | 44 |
| 3.2.6 | ¿Quiénes se disputan el mercado de CRM? Perfiles de los principales competidores del mercado. | 48 |

| | | |
|-------|---|-----|
| 3.2.7 | Síntesis sobre el análisis del mercado: diagnóstico, estimación de su tamaño, curva de adopción y perspectivas | 53 |
| 4 | Vislumbrando una tendencia en materia de adopción de CRM en el sector corporativo argentino. | 63 |
| 4.1 | El sector corporativo argentino: estado actual del debate | 63 |
| 4.2 | Encuesta: “Adopción de CRM en el sector corporativo Argentino”. Presentación de las variables de análisis | 67 |
| 4.3 | Resultados obtenidos y Conclusiones | 68 |
| 4.3.1 | Perspectivas generales y realidades específicas sobre la adopción de CRM en el sector corporativo argentino | 68 |
| 4.3.2 | Cumplimiento de la hipótesis propuesta. Implicancias e impacto organizacional | 84 |
| 5 | Recomendaciones para mejorar el proceso de adopción de CRM | 99 |
| 5.1.1 | Desarrollar un mayor conocimiento de sus clientes a partir de la construcción de perfiles dinámicos basados en información obtenida del CRM | 99 |
| 5.1.2 | Velar por el aumento constante de la satisfacción (y posterior lealtad) de los clientes | 100 |
| 5.1.3 | Explotar oportunidades de venta actuales y/o potenciales a partir de la tecnología | 102 |
| 5.1.4 | Reducir al máximo los costos de servicio | 103 |
| 5.1.5 | Recomendaciones finales y conclusión | 104 |
| 6 | Próximas tendencias, desafíos y futuras líneas de investigación | 107 |
| 7 | Bibliografía consultada | 112 |
| 8 | Anexos | 117 |
| 8.1 | Cuestionario desarrollado en la encuesta de adopción | 117 |
| 8.2 | Profesionales encuestados | 121 |

Abstract

La adopción de tecnologías de información a nivel mundial, no parece escapar del listado de las principales prioridades competitivas que toda organización debe satisfacer. La necesidad de capitalizar el valor de la información para mejorar la toma de decisiones, se define como un imperativo para alcanzar la competitividad sustentable. Actualmente, las compañías que ofrecen productos y servicios de alto valor agregado, dedican sus esfuerzos a comprender e interpretar el contexto en el que sus clientes se hallan inmersos. En este contexto, la adopción de CRM (*Customer Relationship Management*) se ha vuelto muy habitual, especialmente, dentro del ciclo de relación con los clientes. No obstante, en Argentina, si bien mucho se habla de CRM, pocos son los rumores o casos de organizaciones que han adoptado exitosamente esta iniciativa, obteniendo beneficios concretos. Muchas firmas confunden el concepto de CRM y lo asocian indiscriminadamente con software de análisis, o bien por el contrario, conciben este fenómeno como una iniciativa que no agrega valor a la gestión y se limita a contracturar y atentar contra los modelos mentales que alimentan la cultura organizacional.

El objetivo general del siguiente trabajo será describir y analizar el estado actual de adopción de CRM en el sector corporativo argentino. A este efecto, se probará que *“pese a su valoración positiva en el mercado, la adopción de CRM en el sector corporativo argentino, experimenta un lento crecimiento debido a problemas asociados a: conflictos en la definición de objetivos y alcance del proyecto de adopción de tecnologías; disfunción y complejidad en los procesos de adaptación al cambio; inadecuada definición de procesos; inversión excesiva en desarrollo, tecnología y recursos humanos; falta de capacitación en el uso de la tecnología como facilitador; incompatibilidades asociadas con la estructura y con la cultura organizacional.”*

Con el objeto de probar el cumplimiento de la hipótesis propuesta, se estudiarán los principales desafíos y problemáticas que deben enfrentar las organizaciones para adoptar efectivamente soluciones de CRM como medio para mejorar la gestión

empresarial, reducir costos y satisfacer las expectativas de sus clientes. Para ello, se analizará el estado del arte actual (tamaño de mercado y crecimiento) en materia de adopción de CRM (como tecnología de gestión) a nivel mundial, particularizando la dinámica que involucra al caso argentino. Algunas de las variables que serán objeto de análisis son: el tamaño del mercado y la curva de adopción de CRM a nivel mundial y en Argentina, la tasa de éxito / fracaso estimada en la adopción de CRM en Argentina, el impacto (cualitativo) del empleo de CRM en los procesos de negocio y en la cultura organizacional, los problemas (conflictos / riesgos) detrás de la adopción de CRM / errores frecuentes en la adopción de CRM, el nivel de adopción actual de CRM en el sector corporativo argentino, y el grado de preparación (“*readiness*”) actual en torno a la adopción de CRM por parte de organizaciones dentro del sector corporativo argentino.

El presente estudio analítico buscará contribuir, entre otras cuestiones, a la comprensión de las principales problemáticas (barreras) que impiden alcanzar la totalidad de los beneficios derivados de la adopción de CRM. Al ser esta iniciativa un fenómeno reconocido a nivel mundial, llama la atención el hecho de que no existan (siquiera algunos) estudios que marquen tendencia sobre el grado de adopción de esta iniciativa en Argentina. Finalmente, considero que este trabajo constituirá un aporte a la discusión sobre el rol que juegan las tecnologías de gestión de negocios (BI – *Business Intelligence*) como herramientas y catalizadores claves en el proceso de *management* de las relaciones con los clientes y en el desarrollo socioeconómico de las organizaciones en Argentina.

Palabras clave: Adopción – Estrategia - Tecnologías de la Información – CRM (*Customer Relationship Management*) - Recursos Humanos (Capacitación) – Satisfacción del Cliente - Cultura Organizacional – Mejora y Administración de Procesos – Gestión de Proyectos - Gestión del Cambio – Estructura Organizacional - Competitividad Sustentable – Oportunidades de Negocio – Inteligencia Comercial - Argentina – *best practices*.

1 Introducción

1.1 Planteo de la problemática

La experiencia y los vaivenes de la industria muestran que reconocer la importancia de gestionar la calidad de los productos y servicios provistos por una organización, nace en la necesidad de competir en mercados altamente dinámicos y complejos. A partir de este fenómeno, muchas son las acepciones que adopta (y ha adoptado) el concepto de *gestión de la calidad*. Según la literatura existente, éste fenómeno puede ser inicialmente interpretado como “*la satisfacción o incluso superación de las expectativas de los clientes*” (Ritzman, Krajewski & Malhotra, 2008). Sin embargo, el dinamismo del contexto y la existencia de un gran número de segmentos de clientes, han generado la necesidad de dimensionar éste fenómeno en múltiples perspectivas o dimensiones: *conformidad con las especificaciones, conveniencia o idoneidad de uso, soporte e impresiones psicológicas*, entre otras (Evans & Lindsay, 2005). Esto, trae como consecuencia que la *percepción de valor* que registre un cliente se sintetice en aquel suceso a través del cual el mismo ingresa en contacto con el proveedor; será aquel *momento de verdad* el que condicione la conducta del cliente, conduciéndolo hacia el camino de la lealtad, o bien, hacia otro competidor.

Las organizaciones que ofrecen productos y servicios de alto valor agregado dedican sus esfuerzos a comprender e interpretar el contexto en el que sus clientes se hallan inmersos. Buscan resolver la complejidad de sus conflictos modelizando su realidad y optimizando los procesos de toma de decisiones, a efectos de brindar soluciones eficientes que permitan asegurar el desempeño esperado por el negocio (Heskett, 2008). Su éxito depende de qué tan adecuadamente logren articular el *know how* técnico y de la industria con aquellas metodologías propietarias o *best practices* disponibles para resolver problemas; pero primero, para lograr su cometido, deben lograr llegar e interpretar apropiadamente a sus clientes.

Actualmente, resulta posible afirmar que la adopción de estrategias CRM (*Customer Relationship Management*), se ha vuelto muy habitual en el ámbito de los servicios,

especialmente, dentro del ciclo de relación con los clientes (desde la etapa de *prospecting*, hasta el *delivery* de la solución de negocios):

“La firma analista Forrester predice que el mercado de CRM para software y servicios alcanzará los U\$10.9 billones hacia el año 2010, mas de los U\$8.4 billones del 2007. Las compañías están poniendo énfasis en impulsar el crecimiento a la hora de atraer nuevos clientes y vender más a los clientes existentes. Buscan darle un estímulo a la productividad-usuario de los trabajadores que tratan con el cliente, empujar arquitecturas orientadas al servicio y mejorar la experiencia y relación con el cliente”. (CRMenespañol.com, 2010).

Las nuevas tendencias en materia de economía digital y sociedad del conocimiento (Kelly, 1998) generarán que las organizaciones migren su modelo de negocio y cadenas de valor a propuestas de SaaS (*Software as a Service*) y *Cloud Computing*, impulsando el desarrollo de sistemas de información gerencial a escala. Nuevas propuestas de CRM Social y CRM SaaS ingresarán al mercado con el objeto de incrementar el valor generado por la tecnología:

“The shift to SaaS will see nearly 50 percent of all field sales applications be delivered in this way by 2012, compared with less than 1 percent in 2000. However, the percentage of all CRM applications delivered through SaaS will be only 25 percent in 2012, and 40 percent in 2020. As competition for SaaS CRM intensifies, pricing will drop from \$800 per user per year in 2009 to near \$500 by 2020. Over the next decade, organizations are going to experience a shift in CRM applications, with the rise of social CRM. The ratio of operational CRM, analytical CRM and social CRM in packaged

applications will shift from 90:9:1 in 2009 to 70:20:10 by the year 2020” (Gartner, 2009).

Adicionalmente, estos hechos se complementan con la siguiente realidad fáctica:

- ***Los consumidores (y pro-sumidores) se encuentran exigiendo cada vez mayor atención personalizada; esto obliga a las organizaciones a adoptar métodos de gestión de relaciones con los clientes en tiempo real.*** Durante el año 2010, los centros de contacto de atención al cliente (*contact centers*) han comenzado a evolucionar como respuesta a la necesidad de servir mejor a los clientes que ya no dependen de un lugar geográfico específico para adquirir un producto y/o un servicio. Los sitios web corporativos de una organización y su folletería no serán la única fuente de información disponible: las redes sociales, los blogs y los wikis (entre otros) actualizarán y mantendrán el ritmo de las expectativas de los clientes en tiempo real, respondiendo efectivamente a sus deseos y necesidades.
- ***Las herramientas de gestión del conocimiento (Knowledge Management) están cobrando cada vez más importancia en el mundo de negocios actual.*** Una vez consolidadas como medios para que los consumidores puedan acceder a una amplia variedad de datos e información, las herramientas de gestión y búsqueda se convertirán en una necesidad crítica para la satisfacción de auto-servicio, como así también, de la experiencia del cliente. Ya sea a través de un IVR o del propio sitio web, la tecnología proporcionará a los consumidores una mejor experiencia de auto-servicio y respuesta, a los agentes, mayor versatilidad para responder consultas e inquietudes en tiempo real.
- ***La integración de terminales informáticas y equipos de telefonía se está tornando cada vez más importante.*** Alrededor de la mitad del costo de funcionamiento de un *contact center* está ligado a un requisito máximo de mano de obra. La migración (y consecuente integración) desde el teléfono hacia la computadora está acortando significativamente la duración de las llamadas. Esto maximiza el número de minutos

de conversación por hora, reduciendo la cantidad de personal existente, y permitiendo la oferta de un servicio más rápido y personalizado. Desde el punto de vista del cliente, esto elimina la necesidad de responder a la larga lista de preguntas molestas y triviales cuyas respuestas solían ingresar en sus teclados.

- ***Las soluciones de inteligencia comercial de última generación están comenzando a emerger.*** Debido a que muchos productos y servicios se están transformando en *commodities*, las organizaciones están compitiendo cada vez más por diferenciación. Obtener una mejor comprensión de la información (basada en conjuntos de datos más ricos, modelos más complejos, e incluso tomando las mismas decisiones que los demás) es la forma más avanzada competir en el mundo de hoy. Para aplicaciones de *customer service*, resulta crítico para una compañía recibir sugerencias, comentarios reclamos y quejas de clientes. Sin embargo, muchas firmas no cuentan con un mecanismo para recopilar y analizar los comentarios emitidos, mucho menos para integrar y aplicar esa información en sus productos y servicios. A este efecto, la próxima generación trae aparejado un conjunto de herramientas de colaboración Web 2.0 que facilitan un flujo libre de opiniones e ideas (de la empresa al cliente, del cliente a la empresa y de un cliente a otro); incrementándola transparencia de las solicitudes de los clientes.
- ***Los canales móviles actuarán como un eje central en torno la capacidad de ofrecer servicio al cliente.*** Las organizaciones han invertido (durante más de una década) en soluciones CRM. Sin embargo, los trabajadores móviles aún no cuentan con la información necesaria para servir y vender productos / servicios con eficacia y eficiencia cuando se encuentran fuera de la oficina. El interés de los clientes en los servicios móviles está creciendo exponencialmente; y los consumidores desean fervientemente completar las interacciones de servicio a través de sus dispositivos móviles. Actualmente, casi todos los proveedores de CRM ofrecen soluciones móviles como extensiones de sus aplicaciones para llenar este vacío. A pesar de la creciente madurez de las soluciones móviles de CRM, las empresas y los líderes de IT seguirán invirtiendo en las diferentes opciones móviles.

- **Las soluciones de customer service como servicio (SaaS) están ganando mayor aceptación.** Las encuestas (Band, 2010) muestran que casi la mitad de los profesionales de aplicaciones están activamente comprometidos con implementaciones SaaS; y casi un tercio de los que utilizan dichas aplicaciones para CRM, incluyen servicios de soporte al cliente. Muchos proveedores ofrecen una variedad de modelos de implementación “bajo demanda” de servicio al cliente; la solución incluye: alojamiento privado y el de las soluciones tradicionales de las instalaciones. Algunos, también ofrecen el despliegue híbrido entre una solución SaaS y una versión integrada en las instalaciones, mientras otros ofrecen implementaciones SaaS solamente (Myron, 2008). Para optimizar la inversión en IT, las organizaciones deben equilibrar las consideraciones de estas opciones en función del tiempo de lanzamiento al mercado, la relación precio-valor, los costos en curso, y la integración y optimización de los sistemas internos (*legacy*).
- **El interés en la informática social para el servicio multicanal al cliente está ganando posición.** La adopción de tecnología social se ha incrementado enormemente durante los últimos 12 meses. Cuatro de cada cinco adultos de los EE.UU. utilizan herramientas sociales para intercambiar y crear contenido (en comparación con el 56% en 2007). Sin embargo, los casos de uso para el aprovechamiento de los medios de comunicación social son todavía incipientes. No obstante, la funcionalidad social de la tecnología está comenzando a permear la mayoría de las plataformas de servicio al cliente, fomentando el apoyo a experiencias más orientadas a la comunidad (entre los clientes, agentes y personal de apoyo). Ejemplo de esto son las nuevas herramientas Web 2.0 y aplicaciones (foros de discusión, wikis, blogs, RSS, marcadores sociales, redes sociales, *widgets*, *mashups*, y *podcasting*), así como las capacidades de la tecnología Web 2.0 (XML, AJAX, Flash / Flex y *mashup* marcadores, y estándares de servicios Web).

Si bien parte de las iniciativas (vinculadas a la adopción de tecnología CRM) han mostrado resultados concretos y señales de éxito (casos de éxito reconocidos como

AMEX, Amazon, FedEx, eBay, Sandoz España, etc.), otras han presentado diversas complicaciones a lo largo del proceso de adopción.

En Argentina, si bien mucho se habla de CRM, pocos son los rumores o casos de éxito de organizaciones que han adoptado e implementado exitosamente esta iniciativa, obteniendo resultados / beneficios concretos. Muchas organizaciones confunden el concepto y lo asocian indiscriminadamente con software de análisis, o bien por el contrario, conciben este fenómeno como una iniciativa que no agrega valor a la gestión y se limita a contracturar y atentar contra los modelos mentales que alimentan la cultura organizacional. Al no existir una receta sistemática para alcanzar el éxito (y no padecer en el intento), las organizaciones deben explorar y determinar cuáles son aquellas variables críticas que posibilitan y favorecen la adopción de CRM; del mismo modo, deben ser concientes de cuáles son y serán los principales obstáculos o contratiempos posibles de presentarse durante este proceso de adopción.

1.2 Objetivos y alcance de la investigación

1.2.1 Objetivo general y objetivos específicos

El objetivo general del siguiente trabajo será describir y analizar el estado actual de adopción de CRM en el sector corporativo argentino. A este efecto, se estudiarán los principales desafíos y problemáticas que deben enfrentar las organizaciones para adoptar efectivamente soluciones de CRM (como medio para mejorar la gestión empresarial, reducir costos y satisfacer las expectativas de sus clientes).

Asimismo, los objetivos específicos definidos serán:

- a) Estudiar el estado del arte actual (y las tendencias futuras) en materia de adopción de CRM a nivel mundial.
- b) Indagar / estimar el tamaño del mercado de CRM a nivel mundial y aquella porción atractiva vinculada al caso argentino.

- c) Evaluar la curva de adopción de CRM a nivel corporativo, haciendo principal hincapié en el caso argentino.
- d) Establecer y analizar los principales beneficios (ventajas, puntos a favor) vinculados a la adopción de CRM.
- e) Establecer y analizar los principales costos (desventajas, puntos en contra) vinculados a la adopción de CRM.
- f) Instrumentar y revisar estudios cualitativos y cuantitativos sobre adopción de CRM en Argentina.
- g) Efectuar consultas a especialistas, académicos, profesionales, consultores y *vendors* a partir de encuestas diseñadas a tal efecto.
- h) Definir recomendaciones para mejorar el proceso de adopción.
- i) Identificar y formular futuras líneas de investigación en virtud de las tendencias actuales y venideras.

1.2.2 Alcance

El objetivo detrás del presente análisis es instrumentar una revisión crítica (descripción y análisis) sobre la adopción de CRM en las corporaciones, particularizando el caso Argentino como interrogante que desmitifica (al menos parcialmente) los beneficios provistos por esta iniciativa:

- a) En primer lugar, se analizará el estado del arte actual vinculado a la adopción de CRM (como tecnología de gestión) a nivel mundial. Se buscará indagar sobre el crecimiento y el tamaño del mercado de CRM (a nivel mundial), vislumbrando aquella porción potencialmente atractiva para el mercado argentino. A partir de esto, se buscará comprender las implicancias vinculadas con su adopción en el ámbito de la gestión empresarial.
- b) En segundo lugar, se analizará el caso argentino a efectos de evaluar las causas que detractan o favorecen la adopción de CRM en las corporaciones.
- c) En tercer lugar, se examinarán las causas determinadas en el punto (b), haciendo principal hincapié en los puntos negativos derivados del proceso de adopción. A partir de la definición y del análisis de las curvas de adopción de CRM, se

realizarán recomendaciones que mitiguen o reduzcan significativamente la brecha existente entre el éxito y el fracaso vinculado a su efectiva adopción.

- d) Complementariamente, a lo largo del proceso de investigación y análisis, se expondrán y contrastarán opiniones de expertos (académicos, profesionales, consultores, *vendors*, etc.) que hayan o se encuentren participando de procesos de adopción de CRM, o bien, que utilicen esta herramienta en el ámbito de la gestión.

1.2.3 Hipótesis de trabajo

En función de todo lo antedicho, la principal hipótesis que se intentará probar a partir del siguiente trabajo es:

“Pese a su valoración positiva en el mercado, la adopción de CRM en el sector corporativo argentino, experimenta un lento crecimiento debido a problemas asociados a:

- *Conflictos en la definición de objetivos y alcance del proyecto de adopción de tecnologías;*
- *Disfunción y complejidad en los procesos de adaptación al cambio;*
- *Inadecuada definición de procesos;*
- *Inversión excesiva en desarrollo, tecnología y recursos humanos;*
- *Falta de capacitación en el uso de la tecnología como facilitador;*
- *Incompatibilidades asociadas con la estructura y con la cultura organizacional.”*

1.2.4 Preguntas de análisis

Algunas de las preguntas de análisis que circundarán el presente trabajo son las siguientes:

- a) ¿Cuáles son los principales objetivos detrás de la adopción del CRM?
- b) ¿Cuáles son los beneficios derivados detrás de la adopción del CRM?
- c) ¿Cuáles son los principales obstáculos / barreras que atentan contra su efectiva adopción?

- d) ¿Qué rol juegan la cultura organizacional, la estructura, la tecnología, los procesos y la gestión del cambio en el proceso de adopción de CRM?
- e) ¿Cuál es la tasa de adopción de CRM en el sector corporativo argentino?
- f) ¿Cómo será la evolución de la adopción de CRM durante los próximos 5 años?
- g) ¿Cómo impacta / impactará lo mencionado anteriormente a las organizaciones que despliegan este desarrollo en Argentina?

1.3 Metodología y variables de análisis

El presente estudio tendrá un desarrollo analítico y descriptivo; se basará en la utilización de herramientas cualitativas y cuantitativas, según se detalla a continuación.

1.3.1 Fuentes de información

Primarias:

- a) Encuestas¹ a profesionales (académicos, expertos, consultores, especialistas / técnicos, Gerentes de IT, Gerentes de Marketing, Directores y CEOs) de diversas industrias involucrados en procesos de adopción de CRM.

Secundarias:

- b) Reconocidas fuentes de estadísticas e información: Gartner, Forrester, OVUM, IDC, Trends Consulting, y otras locales;
- c) Bibliografía, estudios, casos, *papers*, blogs, revistas y otros documentos académicos vinculados a CRM.

1.3.2 Variables principales de análisis

Algunas de las variables más relevantes que se pretenden analizar son las siguientes:

- ✓ Tamaño del mercado de CRM a nivel mundial y en Argentina;
- ✓ Ciclo (curva) de adopción de CRM a nivel mundial y en Argentina;

¹ Para iniciar la presente investigación, durante el año 2009, se ha desarrollado una encuesta piloto a 6 profesionales a efectos de analizar su opinión sobre los pros y contras vinculados a la implementación de CRM como medio para mejorar la gestión de la calidad. Dicha encuesta fue suministrada vía correo electrónico. Un detalle mayor de sus opiniones se encuentra disponible en: Lerner, A.M., *Problemáticas actuales y reflexiones vinculadas a la implementación de CRM en el proceso de gestión de la calidad*. Documento de Trabajo para el Seminario Competitividad y Estrategia en Sectores de Alta Tecnología. Universidad de San Andrés, 2010.

En una segunda etapa del proceso de investigación, se procedió a encuestar 34 profesionales en torno a variables críticas que conforman el proceso de adopción de CRM. El diseño del cuestionario comprende preguntas cerradas

- ✓ Tasa de éxito / fracaso estimada en la adopción de CRM en Argentina;
- ✓ Impacto (cualitativo) del empleo de CRM en los procesos de negocio y en la cultura organizacional;
- ✓ Problemas (conflictos / riesgos) detrás de la adopción de CRM / Errores frecuentes en la adopción de CRM;
- ✓ Criterios de adopción de CRM (por ejemplo: reducción de costos, mejora en la cadena de valor, incremento de ventas, *cross-selling*, *up-selling*);
- ✓ Aproximación (u orientación) al concepto de CRM brindada por el mercado;
- ✓ Nivel de adopción actual de CRM en el sector corporativo argentino;
- ✓ Porcentaje de organizaciones que adoptan CRM en el sector corporativo argentino;
- ✓ Tendencias en materia de adopción de CRM durante los próximos 5 años en el sector corporativo argentino;
- ✓ Grado de preparación (“*readiness*”) actual en torno a la adopción de CRM por parte de organizaciones dentro del sector corporativo argentino.

1.4 Contribución e importancia del tema

La adopción de tecnologías de información a nivel mundial - CRM en particular - , no parece escapar del listado de las principales prioridades competitivas de toda organización. Actualmente, la necesidad de capitalizar el valor de la información para mejorar la toma de decisiones, se define como un imperativo (sin ecuanon) para alcanzar la competitividad sustentable.

El siguiente estudio analítico buscará contribuir, entre otras cuestiones, a la comprensión de las principales problemáticas (barreras) que impiden alcanzar la totalidad de los beneficios derivados de la adopción de CRM. Al ser esta iniciativa un fenómeno reconocido a nivel mundial, llama la atención el hecho de que no existan

(selección de una única opción, o bien, con la posibilidad de detallar “otras” alternativas), preguntas cerradas múltiples (selección de una o más opciones) y preguntas abiertas (para desarrollo de opiniones) (D’Ancona, 2001)

(siquiera algunos) estudios que marquen tendencia sobre el grado de adopción de esta iniciativa en Argentina.

Asimismo, considero que este trabajo constituirá un aporte a la discusión sobre el rol que juegan las tecnologías de gestión de negocios como herramientas claves en el proceso de *management* de las relaciones con los clientes y en el desarrollo socioeconómico de las organizaciones en Argentina.

De modo complementario, el presente trabajo será útil para comparar y poner en evidencia, la opinión de renombrados expertos (académicos y profesionales) en virtud de cuáles deben ser las recomendaciones que deben considerarse para alcanzar el éxito a partir de esta iniciativa. En función de esto, se buscará recomendar buenas prácticas que alienten y favorezcan mejoras sustanciales en la gestión empresarial a partir de la adopción de CRM.



Universidad de
San Andrés

2 CRM (*Customer Relationship Management*): una plataforma de soporte para mejorar la gestión empresarial.

2.1 Concepto y naturaleza

Sin duda alguna, el concepto de CRM ha sido (y actualmente es) empleado en múltiples contextos de negocio. Dada su experiencia y amplia trayectoria, los implementadores exitosos de CRM (consultoras nacionales e internacionales, entre otros) aprendieron a distinguir entre dolores de rutina en el negocio (“*tal vez podamos dejar ese punto para nuestro próximo plan*”) y puntos estratégicos de dolor (“*solucionando este problema duplicaremos nuestras ganancias*”) antes de prescribir estas soluciones. Si bien no existe una única forma de definir el concepto analizado, resulta posible concebirlo como *un conjunto de estrategias de negocio, marketing, comunicación e infraestructura tecnológica, diseñadas con el objetivo de construir una relación duradera con los clientes, identificando, comprendiendo y satisfaciendo sus necesidades* (Gómez Vieites, 2007 & Kalidoss, 2009). Podría concebirse como el macro proceso que involucra la gestión de todos aquellos aspectos vinculados con el relacionamiento con los clientes (Sabri & Shaikh, 2010):

Prospecting / Atracción de clientes + Adquisición de clientes + Retención de clientes →
Clientes vitalicios (*life-time customers*)

Este concepto no sólo se identifica con la utilización de tecnologías (software para la captación de clientes), sino que provee un marco metodológico riguroso de técnicas para gestionar adecuadamente la calidad del proceso de venta.

Básicamente, las aplicaciones de CRM permiten registrar los datos recolectados en todos los puntos de contacto de cada cliente (momentos de verdad). Entre otras instancias, cabe mencionar las siguientes:

- Contactos preventa.

- Gestiones asociadas a una venta.
- Servicios posventa.

Asimismo, estas aplicaciones también pueden facilitar las siguientes tareas dentro de la empresa (Gómez Vieites, 2007):

- Planificación, ejecución y seguimiento de las acciones que resultan de los contactos con clientes: acuses de recibo, envíos de documentos, seguimientos de ofertas, etc.
- Gestión de campañas comerciales y publicitarias: definición de objetivos, selección del público *target*, lanzamiento de la campaña, análisis de los resultados, etc.
- Gestión de documentos (contratos, reclamaciones, etc.).
- Gestión de tareas y del flujo de trabajo (*workflow*).

De esta forma, es posible disponer de información unificada e íntegra sobre cada uno de los clientes: aquellos productos y servicios que ha adquirido / contratado, las campañas y promociones a las que ha respondido, las agendas del servicio posventa, etc., con un tratamiento homogéneo multicanal (contactos en persona, por teléfono, por fax, por correo o a través del Web). Asimismo, entre otras bondades, estas herramientas permiten generar estadísticas completas sobre los niveles de calidad del servicio ofrecido, brindando la posibilidad de evaluar, medir y tomar acciones preventivas / correctivas en contextos diversos.

Por todo esto, resulta necesario quebrar el paradigma que pregona que CRM acaba en una aplicación informática, un programa de puntos o una tarjeta de fidelización con recompensas extrínsecas a la transacción (descuentos, regalos, etc.). Esta iniciativa supone idear una estrategia de negocio en torno al cliente cuyo éxito no depende de la cantidad de tecnología invertida, sino de la capacidad que la organización desarrolle

para liderar un proceso de transformación profundo. En síntesis; CRM es claramente una estrategia orientada al largo plazo que requiere de inversiones tecnológicas y estratégicas que dan fruto, cuando el cliente da cuenta de que realmente la compañía comprende y satisface sus necesidades mejor que la competencia. En cierto sentido, la iniciativa CRM se concibe en términos de la redefinición de la compañía desde el punto de vista del cliente.

2.2 Objetivos detrás de la adopción de CRM

En función del resultado de una primera experiencia exploratoria (piloto), se encuestó un equipo de expertos, profesionales y especialistas en Estrategia y Tecnología. A partir de esto, resultó posible concluir que los principales objetivos que yacen detrás de la adopción de iniciativas CRM son:

- a) **Mejorar la eficiencia operativa de la experiencia del cliente: esto implica** desarrollar las capacidades necesarias para atraer mayor cantidad de prospectos al menor costo percibido (por el cliente y por la organización). Según Sebastián Haedo (CFO de Binaria Group / Gerente General de Virtualis), a partir de esto, se persiguen 2 objetivos: *“mejorar el AMPU (Average Margin Per User) de la cartera de clientes actual, intentando simultáneamente optimizar el ARPU (Average Revenue Per User) de los clientes (a través de ofertas de cross selling y up selling); de este modo, será posible reducir los costos de gestión y seguimiento de los clientes”*. A este efecto, Miguel Kelly (Ex Director de Calidad de AMEX y Zurich), afirma que *“resulta muy importante considerar el valor agregado potencial que brinda capturar la información de las interacciones y las acciones de los clientes. De este modo, la experiencia del cliente será optimizada y la información brindada será efectivamente explotada a través de las distintas herramientas de BI (Business Intelligence) para detectar oportunidades de up-selling y/o de fidelización y, en el caso de corporaciones con distintas unidades de negocio (y que no estén limitadas en compartir información), habilitará el cross-selling.”* En suma: los esfuerzos dedicados al proceso de captación y posterior retención de clientes, requerirán de un

constante proceso de retroalimentación y comunicación, no sólo con los clientes, sino a través de toda la estructura organizacional. Esto implica que, para lograr satisfacer adecuadamente a los clientes, resultará necesario identificarlos apropiadamente y comprender qué atributos o experiencias son los más apreciados por ellos. A partir de esto, y en función de la información disponible y generada por los propios clientes (a partir de reclamos, sugerencias y propuesta de mejora), será factible mejorar la calidad de las relaciones, productos y servicios ofrecidos.

b) Administrar e instrumentar un proceso de seguimiento sobre los contactos y la información provista / recabada de los clientes: detrás de la adopción de una estrategia de CRM, subyace la necesidad de construir una base común e integrada de información que permita ofrecer un excelente servicio de atención y oferta de valor al cliente. Este proceso incluye todos aquellos canales cubiertos por los Contact Centers, campañas de Marketing (a través de las posibilidades de segmentación en base a la información recabada de las interacciones y/o las transacciones con los clientes), campañas de ventas (sean directas o a través de canales), plataformas para *e-commerce*, y otras. Bajo esta órbita, se busca centralizar la información proveniente de distintas áreas que, anteriormente disponían de sus registros de forma separada, en sistemas no interconectados, desperdiciando la potencialidad de la sinergia. Según Fernando Tobías (Analista de Marketing de Global Crossing), *“la utilización de esta metodología apunta a alcanzar la uniformidad en el proceso de recolección de data para todos los sectores”*. Es decir, sirve para concientizar a todas las áreas acerca de la importancia de recopilar esta información de forma sistemática, manteniendo todas las aristas del sistema actualizadas. Más allá del significado que reviste la administración de información sobre los clientes, gran parte de los argumentos que justifican la inversión en iniciativas CRM se vinculan a la gestión de la calidad centrada en la satisfacción del cliente. Como indica Miguel Kelly: *“la justificación de implementar un proyecto de CRM (que generalmente incluye un software) se basa en la economía de la satisfacción, la lealtad y la efectividad de las campañas de marketing y ventas para incrementar la cartera de*

clientes y/o aumentar el gasto de los clientes". De este modo, el esfuerzo invertido en mejorar continuamente los procesos de gestión tendrán sentido de cara al cliente.

c) **Orientar la gestión de la organización hacia el cliente:** todos los esfuerzos invertidos en gestionar la calidad de los procesos de negocio deben orientarse hacia el cliente. CRM facilita la obtención de información y brinda soporte para la adecuada toma de decisiones. El gran desafío consiste (como bien se enunció previamente en este ensayo) en comprender que los clientes son los principales jueces de la calidad, y por ende, los responsables de determinar la supervivencia de la organización en un determinado contexto. Según Alejandro Furfaro (CTO de Beyoond), una iniciativa CRM persigue "*conocer al cliente lo más detalladamente posible, introduciendo inteligencia a la operación del negocio y evitando el contacto infinitas veces para ofrecerle productos que ya tiene*". Parte del proceso de gestión de la calidad se corresponde a esta afirmación: si bien todos los esfuerzos de la organización deben centrarse en el cliente, un exceso de oferta o atención puede generar pérdidas. Es por ello que las firmas deben medir minuciosamente el esfuerzo invertido en términos de la calidad de las interacciones desarrolladas con prospectos potenciales o clientes actuales. Será mediante el establecimiento de métricas o indicadores claves de rendimiento que la organización podrá medir y gestionar eficientemente sus esfuerzos a la hora de centrar su estrategia de negocios en el cliente.

2.3 Aproximaciones hacia el concepto de CRM

Según la literatura vigente, existen 3 aproximaciones posibles hacia el concepto de CRM:

La primera aproximación es la *orientada al mercado*. Aquí, CRM juega un papel central en torno a la estrategia de negocios de la compañía: persigue el desarrollo de un servicio de valor agregado al cliente, caracterizado por una atención de elevada calidad y por la voluntad de brindar respuesta / *feedback* a sus distintas necesidades y peticiones. Esta

aproximación supone abandonar la orientación de producto y adquirir una orientación de servicio basada en la *customización* de productos y servicios, dando prioridad a los clientes más rentables para la compañía, o bien, a aquellos que potencialmente puedan serlo en un futuro cercano.

La segunda aproximación es la *orientada a procesos*. En este caso, la compañía se centra principalmente en la mejora continua de los procesos internos para optimizar la información de sus clientes y reducir así los costos del producto / servicio ofrecido. Aquí, CRM no define la estrategia de la compañía, sino que se subordina a la ya existente, intentando mediante sus esfuerzos, que sea más efectiva. En éste ámbito, las nuevas tecnologías tienen la función de facilitar y perfeccionar las actividades de venta de los empleados. Sin embargo, los resultados de esta aproximación no siempre son satisfactorios: en ocasiones, cumplir con los objetivos establecidos por la Dirección para la correcta implantación del CRM implica tener que trabajar más horas. Los empleados, por ejemplo, deben registrar en el CRM todos los contactos comerciales que han hecho durante la jornada, lo que les obliga a tener que completar formularios extensos y muy detallados sobre cada cliente, y sobre las acciones comerciales realizadas con cada uno de ellos.

Finalmente, la tercera aproximación al CRM es la de *acciones defensivas*; se trata de los clásicos programas de fidelización basados en acumulación de puntos, regalos y descuentos. Estos programas se encuentran diseñados para neutralizar las ventajas logradas por un competidor que ofrece productos a mejores precios, o bien, un programa similar. Estas aproximaciones suelen servir para mantener una estrategia comercial, pero rara vez consiguen una nueva ventaja competitiva; no persiguen mejorar radicalmente los procesos internos ni observan la importancia de establecer relaciones duraderas a través de relaciones a largo plazo.

| Aproximación | Ventajas | Desventajas |
|-----------------------------|---|--|
| Orientada al Mercado | 1) Busca modificar positivamente la estrategia de negocios. | 1) No contempla la rentabilidad potencial agregada por sectores económicos de bajos recursos. |
| | 2) Se orienta a la satisfacción del cliente a partir de mejoras en los productos / servicios. | 2) Un excesivo énfasis sobre el producto puede descuidar la inclusión de atributos valorados por el cliente. |
| | 3) Emplea a la <i>customización</i> como arma competitiva. | |
| Orientada a Procesos | 1) Persigue la mejora de los procesos internos de gestión | 1) Requiere o genera un desgaste organizacional considerable, hecho que puede traducirse en bajas en la moral / motivación de los empleados. |
| | 2) Se orienta a la reducción de costos inherentes a los productos / servicios desarrollados. | 2) No se coloca foco principal en establecer un vínculo entre la organización y el cliente. |
| | 3) Busca obtener la mayor cantidad de información posible para comprender a los clientes. | |
| Acciones Defensivas | 1) Busca disminuir las ventajas del competidor. | 1) Rara vez genera una ventaja competitiva real. |
| | 2) Emplea programas de fidelización. | 2) No busca mejorar las capacidades / procesos existentes en la compañía. |
| | 3) Utiliza técnicas de recompensas (puntos, regalos, descuentos, etc.) | 3) Puede no resultar sustentable en el mediano-largo plazo. |

Figura 1: Comparación entre aproximaciones a CRM. **Fuente:** elaboración propia en base a bibliografía analizada

A modo de síntesis, resulta posible remarcar que una combinación adecuada de las primeras dos aproximaciones (*orientación al mercado y a procesos*), sería óptima para conjugar los esfuerzos inherentes al desarrollo de soluciones de negocio (productos y servicios) y aquella inversión en tecnologías del conocimiento para gestionar y construir relaciones duraderas con diversos segmentos de clientes.

Claro está que si una organización se centra exclusivamente en desarrollar el mejor producto de su clase, no necesariamente estará captando o atrayendo la mayor cantidad de clientes. Deberá centrar su objetivo en conocer, en primer lugar, cuáles son aquellos atributos que generan valor a sus clientes. A este efecto, CRM (como filosofía y herramienta de inteligencia de negocios), se orientará a brindar soporte a la organización, con el objeto de que logre identificar adecuadamente quiénes son sus clientes.

2.4 Estado actual de la dinámica competitiva que rodea a CRM

Las continuas maniobras de consolidación (por ejemplo, la adquisición de Siebel por parte de Oracle) y la generación de alianzas estratégicas entre proveedores de soluciones CRM (SAP y Microsoft), se encuentran marcando la evolución de esta tendencia, revolucionando el plan tecnológico.

La realidad actual muestra que CRM se encuentra evolucionando drásticamente de ser una solución puntual a convertirse en parte de una plataforma informática integrada. Actualmente, en el ámbito de la industria de servicios de alto valor agregado, CRM ha conjugado numerosas aplicaciones: ventas (gestión de oportunidades, venta interactiva, etc.), Marketing (gestión de contenidos y campañas, *data analytics*, etc.) y atención al cliente (gestión de reclamos, aplicaciones de servicio web, etc.). Esto ha generado una ruptura en el paradigma que concebía esta iniciativa estratégica como una solución puntual, basada en funcionalidades silo y con poca información de valor para lograr satisfacer al cliente.



Figura 2: Evolución de CRM. Fuente: elaboración propia en base a: Howard-Healy, M. (2006). *The evolution of CRM: implications for telecom operators*. Analysis.

Inicialmente, la falta de experiencia en la utilización de software CRM, la ausencia de planificación sobre el proceso de adopción, y la carencia de métricas tangibles para efectuar seguimiento sobre el progreso de la iniciativa, contribuyeron a incrementar el nivel de insatisfacción de CRM. Si bien las expectativas de los clientes (organizaciones contratantes) resultaba ser alta, las limitaciones vinculadas a la falta de flexibilidad del software (que requería código personalizado) resentía el éxito de las implementaciones. Los bajos niveles de retorno sobre la inversión (ROI) registrados – especialmente, durante el 2000 -, contribuyeron a reducir el desarrollo y el gasto en CRM. No obstante, el crecimiento de Internet y el surgimiento de servicios basados en la web, produjeron un giro inesperado en la orientación del CRM. Esto generó la necesidad de integración entre los diversos sistemas transaccionales y CRM (interviniendo éste último con aplicaciones e interfaces en tiempo real), a efectos de brindar al cliente un experiencia de calidad consistente.

Ante los constantes giros y nuevas tendencias vinculadas a servicios de próxima generación, la re-atención de clientes se ha vuelto una variable crítica para incrementar la rentabilidad de la firma. Según Howard-Healy (2006), *“en otras industrias, el incremento en la retención de clientes posee el potencial para aumentar la rentabilidad en rangos que fluyen del 25% al 85% (en Dell y Asda, un aumento del 5% en la retención de clientes, arrojó un incremento de hasta 100% en la facturación)”*. No obstante, resulta cierto afirmar que, a través del tiempo, el costo de adquisición de nuevos clientes va aumentando paulatinamente, alcanzando hasta 5 veces el costo de retención de un cliente existente.

Sin dejar de lado esta tendencia evolutiva, el giro terminal que ha experimentado el CRM tradicional resulta ser notable:

| Frente de análisis | CRM Tradicional | CRM 2.0 (en evolución) |
|-----------------------|--|---|
| Filosofía | De adentro hacia afuera "big bang" (demoras de meses/años) | De afuera hacia adentro "rápido e iterativo (demoras de días/semanas) |
| Implementación | Re-Ingeniería / Proceso lento e implementación "onsite" | Despliegue ágil y rápido / Mejoramiento continuo |
| Tecnología | Compromiso masivo de plataforma. Cerrado | Abierto, modular. Casi siempre, alojado en "la nube" |
| Integración | Tensa y fuerte en el interior de la organización | Flexible dentro y fuera de la organización. Interacción con fuentes basadas en Internet |
| Sponsorship | El área de IT selecciona la tecnología para el negocio | La Dirección selecciona la tecnología para el negocio asistida por IT |
| Usuarios | Forzados a gestionar con un sistema anti-social | El sistema cumple adecuadamente con usuarios y clientes colaboradores |
| Datos | Estructurados (tablas/pantallas) | Estructurados y desestructurados (documentos/blogs/wikis) |
| Finanzas | Construir vs. Adquirir | Comprar/Rentar/Construir/Código Abierto |
| Mantenimiento | Equipo de IT dedicado a CRM | Equipo tercerizado a escala en función de los requerimientos |

Figura 3: Comparación entre el modelo de CRM tradicional y CRM 2.0. **Fuente:** elaboración propia en base a: Vaskelis, D. (2009). *CRM 2.0: Trends in CRM for 2010*. Sakonent.

Desde su concepción, el CRM ha sufrido cambios, tanto en términos tecnológicos, como de integración, adopción por parte de diversos tipos de usuarios, uso de la información y mantenimiento. El modelo emergente (CRM 2.0) se caracteriza por tener una naturaleza de desarrollo más dinámica: favorece el aprendizaje, la mejora continua y la constante integración. En relación a su auspicio, y a diferencia del CRM tradicional, el CRM 2.0 se encuentra gestionado en función de las necesidades del negocio; esto implica que la Dirección Ejecutiva actúa / acciona y el área de IT asiste / brinda soporte. Este nuevo paradigma pone de manifiesto la necesidad de colaboración masiva por parte de los usuarios involucrados: una mezcla de desarrollos estructurados y desestructurados que permite explotar el potencial de la organización al servicio de mejorar la calidad de servicio y atención al cliente.

A continuación, se analizará la dinámica estructural y competitiva de la industria de CRM según el marco de las cinco fuerzas de Porter:

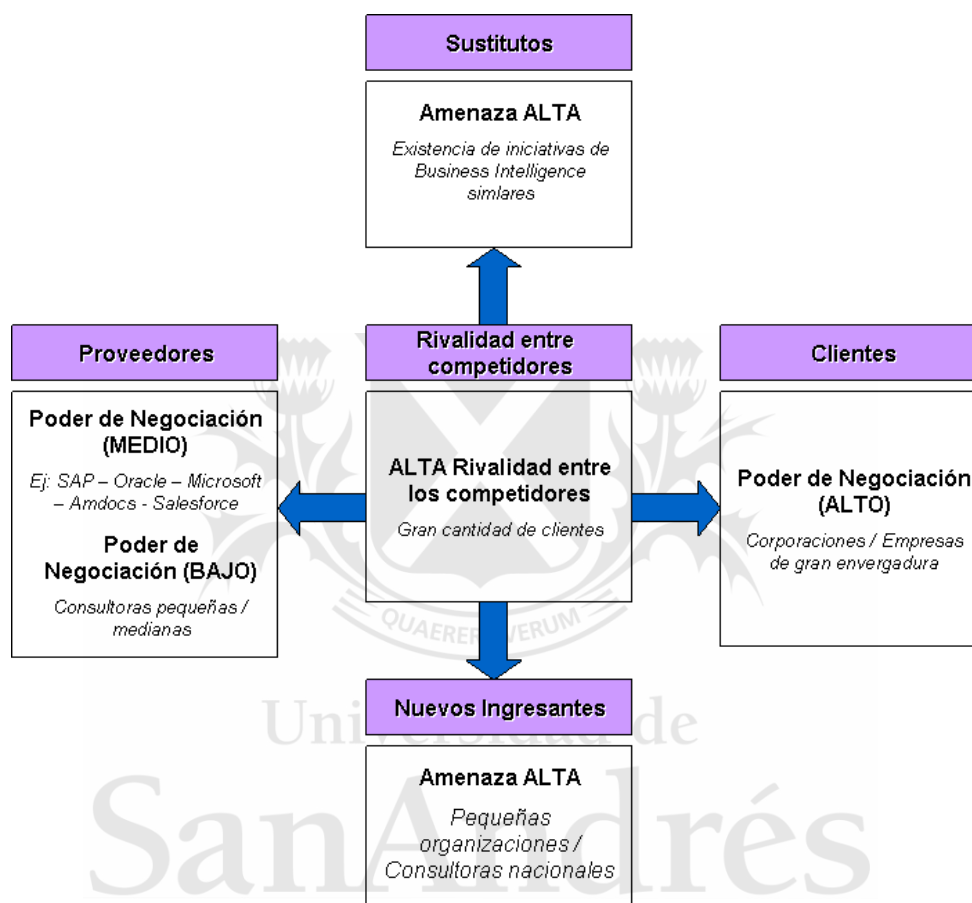


Figura 4: Dinámica competitiva de la industria de CRM: Las 5 fuerzas de M. Porter. Fuente: elaboración propia en base Porter (1980) y Vallos et. Alter (2007).

2.4.1 Rivalidad entre competidores

La industria en la que se encuentra inmersa CRM, presenta un elevado nivel de rivalidad entre los competidores existentes. Ante un mercado que no se encuentra altamente fragmentado, resulta posible vislumbrar la participación de, al menos, 11 grandes jugadores (empresas proveedoras – o *vendors*): Amdocs, Chordiant Software, ciboodle, Consona CRM, Infor, Microsoft, Oracle (CRM on Demand, E-Business Suite CRM, PeopleSoft CRM, Siebel), Pegasystems, Rightnow Technologies, salesforce.com y SAP. Según Forrester Research (Band & Koviellus, 2010), el mayor porcentaje de

presencia en el mercado, se concentra en 4 *vendors*: SAP, Microsoft, Oracle (Siebel & On Demand) y salesforce.com. Adicionalmente, existen otros 3 *vendors* (Pegasystems, CDC Software y RightNow Technologies) que ejercen una posición de liderazgo no dominante (Business Software, 2010). Este panorama traza un escenario altamente competitivo.

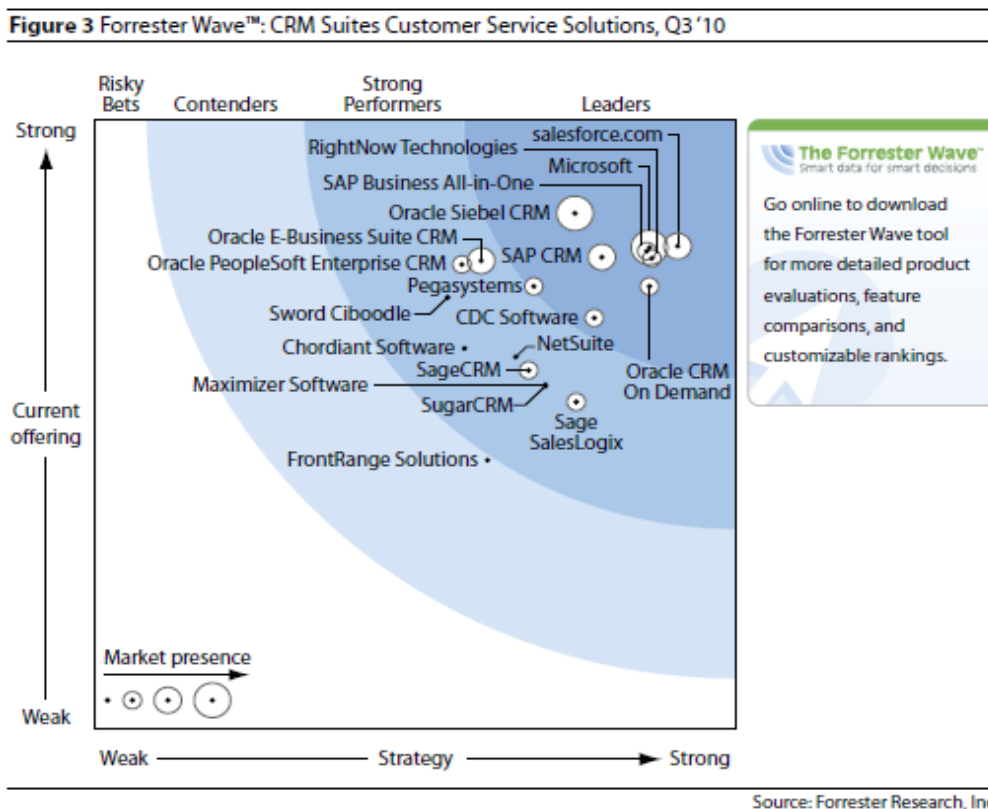


Figura 5: Forrester Wave: CRM Suites, 2010. Fuente: Band & Koviulus (2010); *The Forrester Wave: CRM Suites, Q3, 2010*, Business Process & Applications Professional.

Oracle y SAP, ofrecen soluciones que se caracterizan por un elevado grado de usabilidad (*usability*); este hecho permite alcanzar la integración de diversos procesos de negocios *end-to-end*. Asimismo, debido a continuos reclamos por parte de los usuarios, han mejorado la interfaz con el usuario, incorporando elementos de personalización (del tipo *drag and drop*) que inyectaron un significativo grado de flexibilidad a la aplicación. Por otra parte, Microsoft se encuentra apostando a las nuevas tendencias en materia de SaaS (*Software as a Service*), y ha lanzado su producto

(*Microsoft Dynamics*) bajo la mencionada modalidad. De este modo, su CRM (altamente flexible y de bajo TCO), permite alcanzar elevados niveles de *performance* en materia de ventas, marketing y servicio al cliente. *Salesforce.com*, apuesta por brindar soluciones que permitan a las organizaciones minimizar los riesgos generales de ITC y los costos de implementación. Esta solución se caracteriza por proveer un soporte robusto en las áreas de *Partner Relationship Management* y soporte de servicio al cliente; asimismo, su arquitectura ofrece atributos tales como escalabilidad robusta, confiabilidad, disponibilidad y apertura de conexión a otras aplicaciones vía la web. Finalmente, *RightNow CRM* se enfoca en mejorar la experiencia del cliente para organizaciones B2C. A este efecto, mediante un modelo SaaS, la solución persigue mejorar la experiencia del cliente, reduciendo costos operativos; sus área de fortaleza son servicio al cliente e internacionalización. Por esto, esta aplicación resulta típicamente útil para brindar soporte en industrias de retail y en el sector público (Band, 2008).

Por otra parte, competidores como *Amdocs*, *Chordiant*, *ciboodle* y *Pegasystems* se encuentran redefiniendo sus soluciones, orientándolas al desarrollo de herramientas de soporte BPM (*Business Process Management*). De este modo, ofrecen una plataforma que integra procesos de negocio (clave y soporte) con herramientas interactivas para la toma de decisiones.

2.4.2 Nuevos ingresantes

Considerando el hecho de que la industria de ITC se encuentra creciendo a un ritmo significativo, no resulta sorprendente vislumbrar los esfuerzos realizados por pequeñas organizaciones (formadas por equipos de desarrolladores, programadores y ejecutivos) que buscan introducir desarrollos propios (de bajo costo) que compitan con los *Business Suites* existentes. Adicionalmente, cabe considerar lo siguiente:

- ✓ Las barreras de ingreso a la industria resultan ser bajas: para el desarrollo de soluciones CRM, no resulta necesario instrumentar grandes inversiones en infraestructura tecnológica; a este efecto, los requerimientos de capital son bajos.
- ✓ Las nuevas tendencias vinculadas a SaaS, Cloud Computing, Virtualización, etc., posibilitan el desarrollo de soluciones innovadoras (y diferenciadoras) que emulen las mejores prácticas de las empresas competidoras, y persigan superarlas en el mediano plazo. Este hecho fomenta el ingreso de nuevos entrantes a la industria de CRM.
- ✓ La disponibilidad de capital humano y el *know how* desarrollado por personal de ITC y ejecutivos de negocio facilitan la construcción

2.4.3 Productos sustitutos

Actualmente, existen numerosas alternativas de soluciones CRM (Business Suites - Paquetes integrados) distribuidas por diversos proveedores. Esto incrementa la propensión del cliente a sustituir desarrollos específicos por alternativas más customizables. Asimismo, en algunos casos, dependiendo la procedencia industrial de la organización que adquiere la solución, el valor percibido o componente diferenciador puede variar sustantivamente. Esto genera que la propensión del comprador a sustituir sea elevada. El siguiente cuadro muestra algunos ejemplos de soluciones similares (u ofertas sustitutas) para CRM:

Enterprise CRM suites

CRM suites appropriate for firms with revenues of \$1 billion a year or more and/or 1,000 employees or more

- Amdocs CES Customer Management
- Chordiant Software Cx Suite
- ciboodle
- Consona's Onyx CRM*
- Infor CRM Epiphany
- Microsoft Dynamics CRM*
- Oracle CRM On Demand*
- Oracle's E-Business Suite CRM
- Oracle's PeopleSoft CRM
- Oracle's Siebel
- Pegasystems' Customer Process Manager
- RightNow CRM*
- salesforce*
- SAP CRM

Midmarket CRM suites

CRM suites appropriate for firms with revenues less than \$1 billion a year and/or less than 1,000 employees

- CDC Software's Pivotal CRM
- Consona's Onyx CRM*
- Entellium's eSalesforce, Rave, eCustomer Center
- FrontRange Solutions' GoldMine Enterprise Edition
- Maximizer CRM
- Microsoft Dynamics CRM*
- NetSuite
- Oracle CRM On Demand*
- Oracle's Siebel CRM Professional Edition
- RightNow CRM*
- Sage CRM
- Sage SalesLogix
- salesforce*
- Selligent X@
- Sugar Enterprise

CRM specialty tools

Analytics tools:

- SPSS Predictive Analytics

Customer data management tools:

- D&B Purisma's Purisma Data Hub
- IBM InfoSphere MDM Server
- Initiate Master Data Service
- Oracle's Customer Data Hub
- Oracle's Siebel Universal Customer Master
- SAP NetWeaver MDM
- SAS DataFlux's CDI Solution
- Siperian MDM Hub
- Sun Master Data Management Suite

Customer service tools:

- Consona's KNOVA Service Resolution Management Suite
- eGain Service
- Genesys Telecommunications Lab's CIM Platform
- InQuira's Customer Experience Platform
- KANA Suite
- LivePerson's Enterprise Platform
- Numara FootPrint's for eService
- Talisma CIM

Marketing automation tools:

- Alterian Marketing Suite
- Aprimo Enterprise
- SAS' Customer Intelligence Platform
- Teradata Customer Management
- Unica's Affinium Marketing Management

Partner channel management and collaboration tools:

- BLUEROADS
- Click Commerce's eCommerce Suite

Sales force automation tools:

- CDC Software's Saratoga

*These vendors have a significant base of both enterprise and midmarket customers.

Figura 6: Tipos y oferta de soluciones CRM. Fuente: Band, W (2008); *The Forrester Wave: CRM Suites, Q3, 2008*, Business Process & Applications Professional.

2.4.4 Proveedores

Considerando el grado de rivalidad existente entre las firmas proveedoras líderes y sus seguidores, cabe realizar una distinción al momento de calificar el poder de negociación de los proveedores.

Las compañías dueñas de la solución (*vendors*) poseen un poder de negociación medio; esto resulta ser así debido a que:

- ✓ El grado de diferenciación de los productos ofrecidos por cada *vendor* puede variar de acuerdo a las diversas funcionalidades, aplicaciones y posibilidades de *customización* ofrecidas;
- ✓ Si bien la existencia de productos sustitutos es elevada, las firmas líderes (SAP, Microsoft y Oracle, entre otras) conservan cómodamente su posición de liderazgo dada la calidad de la solución ofrecida y la reputación de su marca.
- ✓ En el ámbito corporativo, existe cierto nivel de concentración de proveedores en torno a soluciones integradas basadas en SaaS, integración de procesos y BPM.

Las compañías implementadoras de la solución CRM (por ejemplo, consultoras) poseen un poder de negociación bajo; esto resulta ser así debido a que:

- ✓ Existe una extensiva oferta de consultoras (implementadoras) que brindan servicios de asesoramiento en la implementación de plataformas CRM;
- ✓ Se compite arduamente por precio, hecho que dificulta considerablemente el cobro de precios elevados por ofrecer este tipo de consultoría;
- ✓ Las consultoras deben cubrir costos fijos vinculados a licencias por la instalación del software, con lo cual, en ocasiones, deben reducir sus márgenes (honorarios) para ganar la implementación.

2.4.5 Clientes

Los clientes gozan de un elevado poder de negociación debido a las siguientes razones:

- ✓ Existe una elevada oferta de productos y organizaciones dispuestas a instrumentar la implementación de soluciones CRM;
- ✓ Los compradores son altamente sensibles al precio, por lo cual, si las organizaciones implementadoras desean ganar la cuenta, deberán negociar descuentos o rebajas en las tarifas de asesoría aplicadas a este efecto;
- ✓ Existe una amplia cantidad de productos sustitutos, hecho que brinda la posibilidad de que los clientes evalúen minuciosamente los beneficios, funcionalidades, aplicaciones, fortalezas y debilidades de cada solución;
- ✓ El volumen de negocios (en términos de rentabilidad y facturación) que una venta puede generarle a una organización implementadora es significativo. Por ello, ésta última deberá acceder a satisfacer adecuadamente la totalidad de los requerimientos solicitados por el cliente.

Como corolario a los mencionados postulados, cabe remarcar que el costo de cambiar de proveedor (y en consecuencia, de solución CRM), puede ocasionar consecuencias devastadoras para la organización cliente (retrasos operativos, necesidad de instrumentar iniciativas de reingeniería, pérdidas monetarias, etc.). Por ello, resulta necesario instrumentar una evaluación rigurosa sobre las ventajas y desventajas provistas por cada solución.

2.5 Paradigmas y planteos iniciales que circundan el debate actual sobre la conveniencia de adoptar CRM. Algunas preguntas por responder

Según Rigby & Ledingham (2004), los ejecutivos comenzaron a adoptar un enfoque pragmático y disciplinado sobre el CRM, lanzando proyectos muy focalizados con alcances relativamente estrechos y objetivos modestos. En vez de querer utilizar el

CRM para transformar todo el negocio, lo utilizaron para resolver problemas puntuales presentes en el ciclo de la relación con los clientes. Entre las principales preguntas que requieren ser formuladas para encarar el proceso de adopción, se encuentran las siguientes:

- **¿Es estratégica la adopción de un CRM?**

CRM se transforma una herramienta vital para la competitividad de la empresa: implica consideraciones complejas en relación al negocio y la tecnología, requiriendo una inversión significativa en términos de tiempo y recursos. Previo a tomar cualquier tipo de decisión vinculada a su adopción, los ejecutivos deben asegurarse de conocer adecuadamente a sus clientes (segmentos *target* u objetivos), es decir, deben ser capaces de vislumbrar oportunidades de negocio para alcanzar una potencial expansión. A partir de allí, puede implementarse CRM en los principales puntos estratégicos, para luego seguir incorporando nuevas funcionalidades y segmentos de clientes. Con esto se logrará obtener información precisa que podrá ser utilizada por los distintos departamentos y niveles de la organización, así como por agentes externos a la compañía (proveedores, por ejemplo).

- **¿Dónde está/n el/los problema/s?**

Resulta posible utilizar CRM a lo largo de todo el ciclo de relación con los clientes (desde el *prospecting*, hasta el *delivery* y ventas posteriores). Sin embargo, esto suele ser una mala idea, principalmente, debido a que genera capacidad tecnológica ociosa, o bien, interrupciones innecesarias en los procesos de negocio. Asimismo, los esfuerzos invertidos en capacitar efectivamente a los usuarios podrían generar retardos excesivos, generando pérdidas significativas de productividad operativa. Por ello, cuando las compañías examinan cuidadosamente su ciclo de relación con los clientes, generalmente encuentran algunos problemas profundos en unas pocas áreas que deterioran toda la *performance* de la organización. Es en esos problemas donde se deben focalizar los esfuerzos el CRM, y no en todo el ciclo. Una vez que se consigue implementar

exitosamente (para resolver ese o esos problemas particulares), se logran encontrar oportunidades en otras funcionalidades o áreas donde también puede extenderse el proyecto.

- **¿Se requiere de información perfecta para operar el CRM?**

Una de las principales atracciones de los sistemas CRM radica en la posibilidad de obtener información en tiempo real en cualquier momento particular. Sin embargo, solo algunas compañías necesitan información completa durante sus ciclos de relación con los clientes. Las organizaciones deben distinguir entre las actividades que realmente requieren de información perfecta, de aquellas que demandan solo la información suficiente. De esta manera podrán decidir qué tipo de CRM deben utilizar, y evitar costos innecesarios.

- **Entonces, ¿hacia dónde hay que ir?**

Los datos generados por un sistema CRM a menudo revelan oportunidades adicionales para mejorar el desarrollo de los negocios actuales. Quienes adoptan inteligentemente los sistemas CRM, analizan de manera rigurosa la información producida por sus sistemas internos para identificar nuevas oportunidades de extender el poder de la tecnología. Esto es así debido a que un sistema adecuado de CRM puede, entre otras cosas, automatizar cada aspecto de la relación entre la compañía y sus clientes. Pero las compañías inteligentes focalizan fuertemente la adopción del CRM, seleccionando cuidadosamente cual segmento del ciclo, y cuales funciones (dentro esos segmentos) generarán el retorno deseado en la inversión inicial.

Una cuestión que resulta necesario remarcar: el éxito del primer esfuerzo generalmente es el puntapié inicial para el desarrollo de proyectos posteriores: automatizar funciones adicionales en el mismo segmento, moverse constantemente de un segmento a otro, o incluso para moverse a los procesos críticos del negocio más allá del CRM. La clave del éxito radica en determinar cuidadosamente el alcance de la iniciativa, así como los procesos de negocio críticos que estarán afectados a la misma.

3 Estado del arte actual en materia de adopción de CRM

3.1 Adopción de tecnología: teoría, perspectivas y posturas

La presente sección introducirá el debate que fundamenta el origen de este trabajo: ¿qué se entiende por adopción de tecnología? ¿Cuáles son los parámetros (o características) a considerar para diagnosticar el grado de adopción por parte de diversos grupos de individuos o corporaciones? A fin de ilustrar este concepto y responder los mencionados interrogantes, se empleará como principal sustento teórico, el trabajo de E. Rogers (1995) sobre difusión de innovaciones. Adicionalmente, se hará mención a otras perspectivas complementarias que permitirán forjar un entendimiento global acerca del concepto de adopción.

El estudio de la difusión de innovaciones se define en términos de cómo, por qué y a qué tasa, se divulgan las nuevas ideas o se adoptan nuevos productos y servicios (Prince, 2008). A este efecto, el fenómeno de adopción ha de comprenderse como el proceso a partir del cual una innovación (producto, servicio, tecnología o idea) es percibida y asimilada (utilizada y/o usufrutuada) por miembros, grupos u organizaciones, en una cierta comunidad o espacio, a lo largo del tiempo. En función de esto, y con el objeto de enmarcar el tratamiento que se le brindará al tema, resulta necesario concebir el fenómeno de adopción, desde una posición instrumentalista (respecto del uso de la tecnología como agente de cambio y ventaja competitiva). Esta postura incorpora las condiciones socio-económicas cambiantes del contexto, haciendo que la adopción de tecnología se convierta en un proceso gradual y evolutivo (no abrupto y discontinuo).

Históricamente, el trasfondo que dio origen al estudio de la difusión de las innovaciones, se inició en la Universidad de Chicago a principio de la década de los 50's. Fue aquí, con la ayuda de los fondos provenientes de productores de televisión que buscaban un método para medir la efectividad de la publicidad, que se inició esta travesía de investigación. Partiendo de la premisa de que los productos o servicios anunciados aparecían como “innovaciones” ante los ojos del consumidor (Prince, 2008),

se demostró que el canal más influyente que afectaba la conducta de los incumbentes, no era el medio masivo de comunicación. Se trataba de un efecto contagio que surgía a partir de un reducido grupo de consumidores arriesgados / innovadores (adoptantes tempranos) que influenciaban a un mayor grupo de individuos (adoptantes secundarios), que terminaban por afectar a un tercer grupo (adoptantes terciarios), y así sucesivamente.

Reconociendo la relevancia académica que han generado las numerosas teorías sobre difusión y adopción de tecnología (la Teoría de la Acción Razonada – Fishbein & Azjen, 1975; el Modelo de Aceptación Tecnológica (TAM) – Davis, 1989 - y su versión extendida (TAM2) – Davis & Venkatesh, 2000) cabe resaltar la necesidad de considerar ciertos supuestos (Fichman, 1992):

- 1) Las innovaciones poseen ciertas características (es decir, compatibilidad, complejidad, etc.) que, siendo percibidas por los incumbentes, determinan la tasa y patrón de adopción;
- 2) Algunos adoptantes potenciales son más innovadores que otros y pueden ser identificados a partir de sus características personales (por ejemplo: cosmopolitanismo, nivel educativo, etc.);
- 3) De las decisiones de adopción, se desprenden una serie de etapas (desde el conocimiento de la innovación, hasta la persuasión, decisión, implementación y confirmación) que los adoptantes se encuentran predispuestos a atravesar en diversos niveles de influencia (desde los medios masivos de comunicación, hasta el *boca en boca*);
- 4) Las acciones iniciadas por cierto tipo de individuos (líderes de opinión o agentes de cambio) puede acelerar el proceso de adopción, especialmente cuando los adoptantes potenciales se identifican con ellos;

5) El proceso de difusión, usualmente se inicia de manera lenta (a partir de un pequeño grupo de individuos - *innovadores*), inicia su despegue cuando la creciente comunidad de adoptantes se establece (dando origen a un efecto de contagio – *adoptantes tempranos*) y alcanza su pico de crecimiento cuando la población de adoptantes potenciales incorpora la innovación – *mayoría tardía*. Tiempo después, cuando esta último grupo se torna exhausto, la curva de adopción se perfila con la firma de una “S”

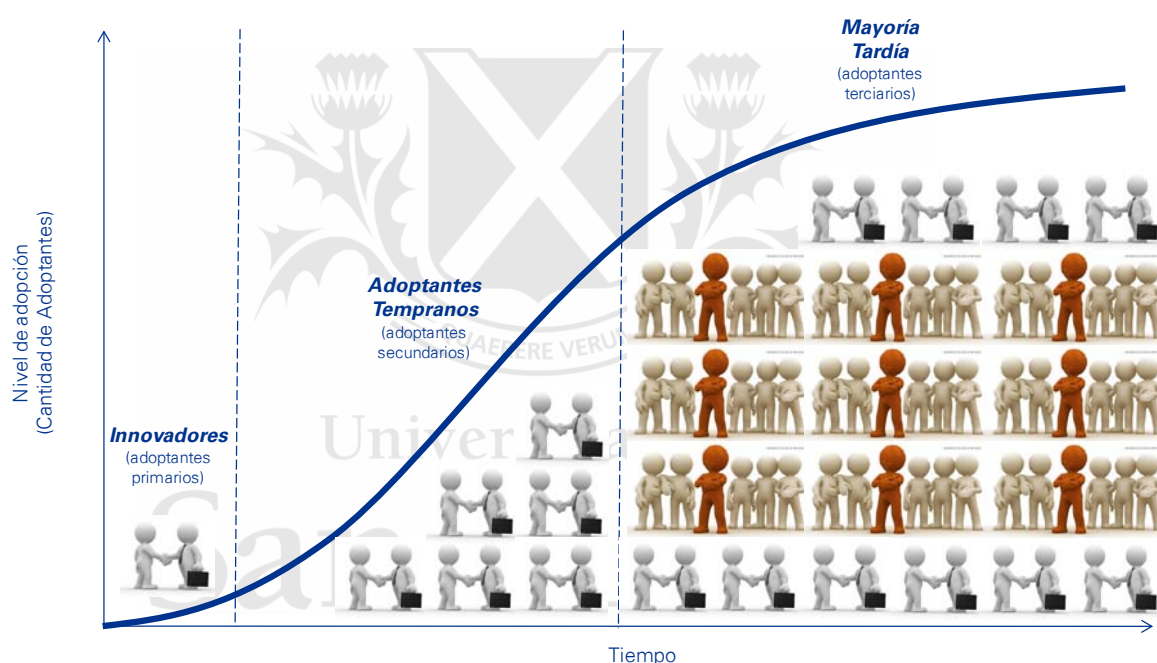


Figura 7: Curva de adopción de tecnología (en forma de “S”) – primera aproximación. **Fuente:** elaboración propia en base a Fichman (1992).

De este modo, a partir de grandes incrementos en el nivel de adopción (y llegado un punto específico en el tiempo), la curva comienza a mostrar una meseta. Es en este momento donde la tasa de adopción sobre dicha innovación experimenta un considerable decrecimiento, logrando finalmente, el inicio de la caída en el nivel de adopción.

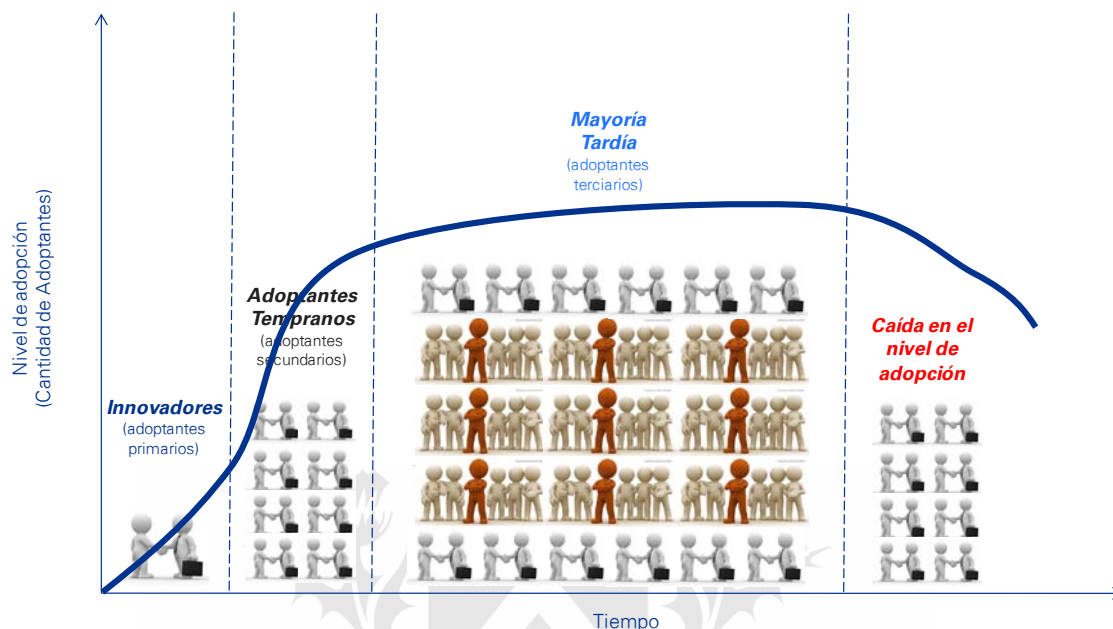


Figura 8: Curva de adopción de tecnología (en forma de “S”, con caída) – segunda aproximación. **Fuente:** elaboración propia en base a Fichman (1992).

Uno de los principales exponentes en materia de adopción de tecnología es E. Rogers (1995). Bajo un enfoque sociológico y organizacional, el autor describe el proceso de difusión y adopción de tecnología de un modo sencillo: al instrumentar el primer contacto con una innovación, el incumbente toma conocimiento sobre la misma. Luego, pasa a formarse una actitud hacia dicha innovación, concluyendo en su aceptación o rechazo. Si su decisión es de aceptación, concluye el proceso con la implementación y/o utilización de la misma; si su decisión es de rechazo, descarta la innovación, lo cual puede ocurrir en cualquier instancia del proceso de adopción. Para sostener su teoría, Rogers define cinco determinantes claves en el proceso de difusión:

- 1 Las características de la innovación que pueden influenciar su adopción;
- 2 El procedimiento de decisión, que ocurre cuando los incumbentes consideran oportuno adoptar una nueva idea, producto, servicio y/o práctica;
- 3 Las características de los individuos que se muestran de acuerdo con adoptar la idea;

- 4 Las consecuencias o beneficios derivados de dicha adopción para los individuos y para la sociedad;
- 5 Los canales de comunicación empleados en el proceso de adopción (dentro del marco de esta teoría, el autor hace referencia a los medios masivos de comunicación).

Por supuesto, es factible considerar el hecho de que existen elementos previos que pueden afectar al proceso de adopción de una innovación: los juicios (o prejuicios) personales, las prácticas previas, los problemas y/o necesidades insatisfechas derivados de estas prácticas, las normas y costumbres sociales, etc. Adicionalmente, el autor introduce la participación de algunos elementos externos que pueden intervenir (acelerando o retardando) en el proceso de adopción; estos son los siguientes:

- El modo en que se define el proceso decisorio: ¿se trata de un proceso colectivo, individual o que emana de una autoridad central?
- El tipo de canal de comunicación: ¿se trata de canales de comunicación masivos o interpersonales?
- El grado de cohesión o interconexión entre los miembros acorde su naturaleza, normas y/o costumbres;
- El peso y el accionar de los agentes de cambio;

En virtud de esto, Rogers (1995) tipifica la existencia de 5 (cinco) grupos diversos de adoptantes:

- 1 Los *innovadores*: actúan como pioneros, agentes temerarios y fuertes promotores del cambio. Son arriesgados, atrevidos y poseen una elevada propensión al riesgo. Cuentan con los medios necesarios para absorber el fracaso o las potenciales pérdidas derivadas de una innovación deficiente o improductiva. Poseen elevados conocimientos técnicos, hecho que les facilita comprender cómo manipular una

innovación (idea, productos, servicio o tecnología) compleja; son seres incomprensidos que aceptan a la incertidumbre como variable de juego.

- 2 Los *adoptantes tempranos*: son personalidades respetadas, líderes de opinión que prueban nuevas ideas, pero advierten ser más cuidadosos durante el proceso de adopción. Estos individuos se caracterizan por ser ampliamente respetados por sus pares; cuentan con un alto grado de liderazgo de opinión entre miembros de sus comunidades. Actúan como modelos de comportamiento para otros, debido a que son considerados seres exitosos.
- 3 La *mayoría temprana*: son individuos racionales que cuentan con mayor capacidad (que otros) para digerir el impacto de una innovación; son pragmáticos. Suelen interactuar frecuentemente con pares, manteniendo posiciones de liderazgo de opinión. Asimismo, son una de las dos categorías mayoritarias; no obstante, deliberan antes de adoptar una nueva idea.
- 4 La *mayoría tardía*: son personalidades escépticas; individuos que sólo adoptarán una idea cuando otros lo hayan hecho. Este grupo representa un tercio del total de adopción potencial de una idea. Por su naturaleza, son sensibles a la presión de sus pares; asimismo, son cautos y poseen necesidades económicas.
- 5 Los *rezagados*: son individuos críticos, cuyo escepticismo les impedirá adoptar innovaciones antes que se hayan convertido en una tradición. Entre sus características se destaca lo siguiente: no poseen liderazgo de opinión alguno, concentran un nivel de aislamiento superior al del resto de los grupos, su referencia principal es el pasado, son suspicaces respecto de las innovaciones, sus procesos de toma de decisiones son más lentos y sus recursos son limitados.

En función de esta tipificación, el autor determina un patrón de adopción, el cual se observa afectado por el comportamiento individual y grupal de los diversos grupos de individuos. La siguiente figura ilustra la síntesis del modelo en virtud de la tipificación expuesta previamente.

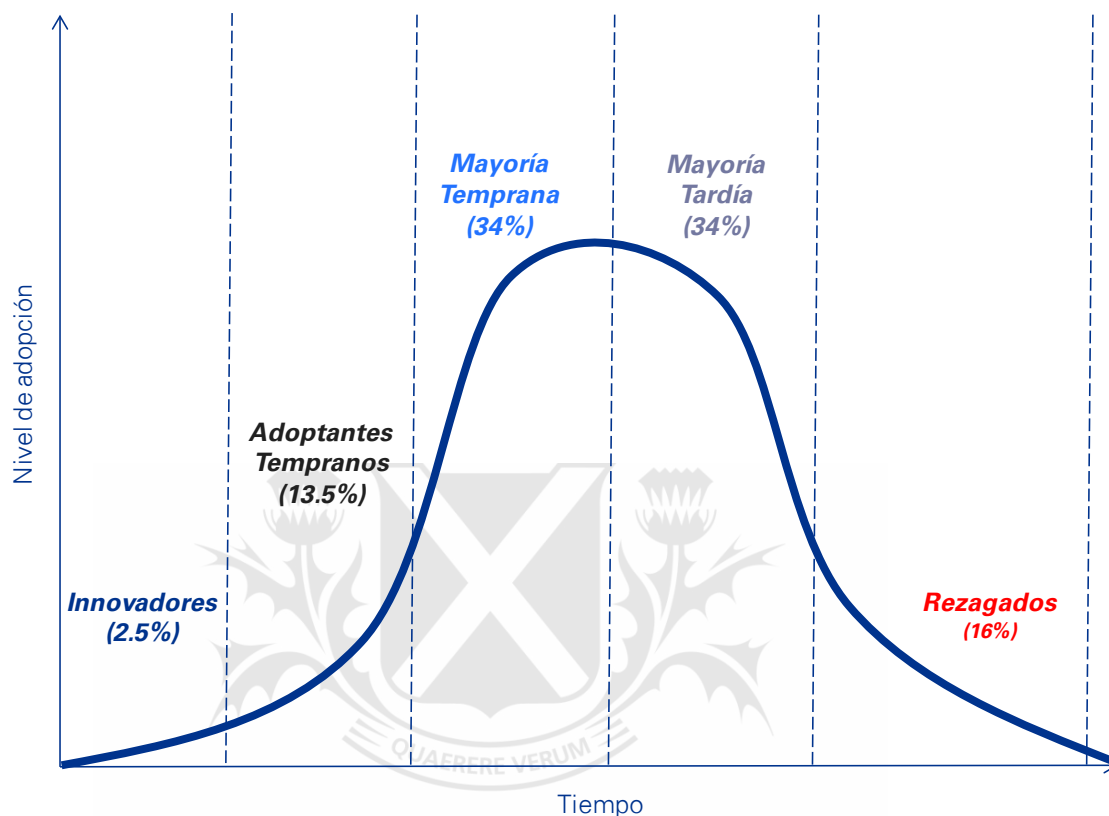


Figura 9: Curva de adopción de de Rogers. **Fuente:** Rogers, E. (1995). *Diffusion of innovations* (4E), Free Press (New York)

NOTA: Los porcentajes trazados en la figura actúan como indicadores para ilustrar el tamaño de los segmentos de mercado objetivo (en función de iniciativas de comunicación y marketing).

En síntesis: este modelo de adopción invita a la reflexión en términos del tiempo que un individuo, grupo u organización tarda en conocer, explorar, aceptar y asimilar una innovación (idea, producto, servicio, tecnología, etc.). A pesar de que existe una gran brecha que separa a los adoptantes tempranos de la mayoría temprana (debido a características propias de cada grupo de interés - Moore, 1991), queda claro que resultará altamente complejo convencer rápida y masivamente a la mayoría de los adoptantes potenciales para que inicien la implementación de una nueva idea sin conocimiento alguno acerca de la misma.

3.2 Esbozando una perspectiva global sobre el mercado de CRM: diagnóstico actual, estimación de su tamaño y tendencias

A efectos de ofrecer una perspectiva global sobre el estado actual del mercado de CRM, se analizarán proyecciones estimadas por renombradas consultoras internacionales (Gartner, Forrester, IDC, AMR, entre otras). De este modo, se logrará estimar el tamaño de dicho mercado, definiendo posibilidades de crecimiento en materia de adopción tecnológica.

Durante el periodo 2005 - 2010, el mercado de CRM ha sufrido numerosos cambios (CRM Landmark, 2010). A continuación, se describirá la evolución y el crecimiento que han sostenido a esta tecnología.

3.2.1 2005 – El auge del CRM “on demand”

Según IDC, durante el año 2005, el CRM “on demand” representaba sólo el 6% del tamaño del mercado de CRM (US\$ 9 billones). No obstante, estimó que este negocio de US\$ 600 millones superaría el billón de dólares en 2008. Según informó la revista Customer Interaction Solutions (Sims, 2007), los ingresos mundiales de software de CRM ascendieron a US\$ 7 billones, un aumento del 13,7% respecto de 2004. Algunos de los factores subyacentes y tendencias identificadas en torno a este crecimiento fueron las siguientes:

- *Crecimiento significativo registrado en la compra de licencias.* Luego de periodos de recesión, tanto de software de instalación con licencia, como de acuerdos anuales de mantenimiento, la compra de licencias perpetuas creció;
- *Crecimiento del software “hosteado”.* El CRM “on demand” demostró un crecimiento significativo en comparación a los sistemas de software “on-premise”;
- *SAP se ha mantenido como el principal líder en CRM.* Esta organización ha sido citada como el *vendor* número uno en materia de venta de CRM, registrando una cuota de mercado de, aproximadamente, un 25.9%;

- *Cambios en los parámetros de medida.* Tradicionalmente, el criterio empleado para definir la cuota de mercado de CRM se traducían en términos de ingresos por nuevas licencias. Sin embargo, debido al aumento en la cantidad de soluciones CRM, y considerando el impacto de la existencia de software como servicio, algunas firmas de analistas líderes han cambiando el parámetro de medida: han tomado como indicador los ingresos anuales totales de software. Esta cifra incluye los ingresos por nuevas licencias, actualizaciones de productos, suscripciones de software, soporte técnico y mantenimiento (no incluye los servicios profesionales o ingresos relacionados con el hardware).

Adicionalmente, un informe de AMR (Bailor, Beasty, et al., 2006), indicó que *el 47% de las grandes corporaciones (con ingresos anuales mayores a US\$ 1 billón) emplearían el modo de CRM “hosteado” como parte de su estrategia de adopción de CRM.* Este hecho marca el inicio de un trecho de crecimiento que continuará con el crecimiento del mercado y el desarrollo de la industria de CRM SaaS.

3.2.2 2006 – Continúa el crecimiento del mercado de CRM y se proyecta un panorama atractivo para el CRM SaaS.

Según estimaciones realizadas por el Gartner Group, *el crecimiento de la industria de software como servicio (SaaS) pasará de los US\$ 6,3 billones (2006) a los US\$ 19,3 billones en 2011.* Este hecho se encuentra alineado con la perspectiva de crecimiento del 25% en la distribución de software de negocios: en el mediano plazo, gran parte del software estará disponible como servicio (Njendu, 2010). Una de las razones principales citadas para el crecimiento de SaaS es la disfunción existente en la era cliente / servidor la cual se encuentra construyendo enfoques alternativos para el desarrollo, *delivery* y gestión de TI.

En términos de distribución de la cuota de mercado, AMR Research informó que, en el año 2006, el gasto CRM creció a US\$ 12.6 billones, con SAP reteniendo el 18% del mercado, Oracle el 11% y Salesforce.com con el 4%. Si el crecimiento continúa bajo esta línea, se espera que el mercado de CRM crezca a US\$ 19.2 billones en los

próximos 4 años. Según IDC (CRM Landmark, 2010), durante el ciclo 2006, las aplicaciones alojadas representaron alrededor del 3% de todos los ingresos de aplicaciones de software; los ingresos procedentes de proyectos de aplicaciones bajo demanda, esperan aumentar su participación en un 60% en el 2007 y alcanzando la cifra de US\$ 2 billones en el año 2010. Bajo una línea de análisis similar, Forrester Research, estima que los ingresos resultantes de la venta de soluciones CRM alcanzan los US\$ 8.4 billones, proyectando un crecimiento a casi US\$ 11 billones en 2010.

Esta tendencia ilustra un escenario futuro favorable que no tardaría en llegar durante el año 2007.

3.2.3 2007 – Épocas de crecimiento del mercado.

De acuerdo a los resultados de la investigación publicada en la revista CRM en septiembre de 2008 (Myron, 2008), el mercado de software de gestión CRM, creció del 12% al 14% durante el año 2007. Adicionalmente, los resultados obtenidos de la investigación realizada por AMR Research indican que el valor del mercado de software CRM sería de US\$ 14 billones (2007), aproximadamente un 12% superior al año anterior, registrando el crecimiento más importante desde la caída de las “*punto com*” en el año 2000. Según Myron (2008), mientras que los analistas pueden diferir en el tamaño exacto del mercado y la tasa de crecimiento, todos están de acuerdo en que el software de CRM como servicio (SaaS) es la fuerza motriz y lo será durante los próximos años. Esta realidad, en conjunto con el registro de ingresos de software CRM (incluyendo ingresos por nuevas licencias, actualizaciones, suscripciones, hosting, soporte técnico y mantenimiento) evidencian un elevado crecimiento (de US\$ 5.81 billones en 2005 a US\$ 6.8 billones en 2006). Los factores que contribuyen a este crecimiento incluyen el incremento de adopción registrado en Asia Pacífico y en la adopción de soluciones bajo demanda. En relación al ranking de participación en el mercado, SAP continua posicionándose como líder con una cuota de mercado del 25,7%, Oracle en segundo lugar con el 15,7% y Salesforce.com en tercer lugar.

3.2.4 2008 – Se inicia el auge del SaaS (Software as a Service)

Durante el año 2008, los ingresos mundiales del mercado de CRM en USA fueron de US\$ 9,15 billones; esta cifra representa un incremento del 12,5% en relación al ciclo 2007 (donde el valor del mercado de CRM ascendía a US\$ 8,13 billones) (Gartner, 2010).

| Company | 2008 Revenue | 2008 Market Share (%) | 2007 Revenue | 2007 Share (%) | 2007-2008 Growth (%) |
|----------------|--------------|-----------------------|--------------|----------------|----------------------|
| SAP | 2,055 | 22.5 | 2,072 | 25.5 | -0.8 |
| Oracle | 1,475 | 16.1 | 1,320 | 16.2 | 11.8 |
| Salesforce.com | 965 | 10.6 | 676 | 8.3 | 42.7 |
| Microsoft | 581 | 6.4 | 332 | 4.1 | 75.0 |
| Amdocs | 451 | 4.9 | 419 | 5.2 | 7.6 |
| Others | 3,620 | 39.6 | 3,311 | 40.7 | 9.3 |
| Total | 9,147 | 100.0 | 8,130 | 100.0 | 12.5 |

Figura 10: Crecimiento comparativo del mercado de CRM (2007-2008) en USA. **Fuente:** Gartner (2009), *Gartner says that worldwide CRM market grew 12.5% in 2008*, Gartner Press Releases.

Según la consultora, el crecimiento del mercado se vio impulsado por inversiones empresariales en tecnologías orientadas a la retención de clientes, análisis y soluciones bajo demanda. Según el Director de Investigaciones de Gartner, *"a pesar de la volatilidad del mercado financiero, el mercado de CRM (en todo el mundo) continuó disfrutando de su quinto año consecutivo de crecimiento de dos dígitos; bajo este escenario, las organizaciones continuaron invirtiendo en soluciones CRM. Si bien el crecimiento real del mercado fue moderado por un dólar más fuerte, aún refleja el aumento de las contribuciones de los mercados emergentes."*

Esta realidad sostiene una perspectiva de crecimiento continuo alimentada por una continua inversión en tecnologías para la adquisición y retención de clientes.

Un informe de investigación 2008 emitido por McKinsey & Co. y el Grupo de Sandhill encontró que el software como servicio (SaaS) y las arquitecturas orientadas a servicios (SOA) son las dos tendencias más importantes en la industria del software. Una

encuesta desarrollada a 850 empresas reveló que el 74% de los encuestados se mostraban *favorablemente predispuestos* a la adopción de soluciones SaaS – durante este ciclo, las empresas destinaban –en promedio- el 19% de sus presupuestos de software en soluciones de suscripción y “*on demand*” - (Nagel, B, 2008 & Gartner, 2010). Desde el punto de vista de los proveedores de soluciones, este hecho representa un fuerte indicio de que existe una oportunidad clara para ofrecer el producto adecuado en combinación con la estrategia de venta correcta. El estudio también pronostica que, si bien SaaS y SOA se encuentran actualmente en vías de desarrollo, se espera que converjan en el futuro, allanando el camino para una batalla entre los más grandes proveedores de software y los nuevos proveedores de software como servicio. Siguiendo esta tendencia de crecimiento, SaaS continuó impulsando el mercado, representando casi el 20% de los ingresos totales de software CRM en 2008 (frente a poco más del 15% en 2007). Junto a esta tendencia, el interés en las redes sociales y software social también se intensificó, generando un nuevo paradigma en donde las organizaciones se enfrentan a nuevas posibilidades de ventas, marketing, desarrollo de servicios y una creciente participación de los consumidores en línea.

En estos términos, SAP continúa siendo el líder del mercado, concentrando el 22.5% de los ingresos mundiales de software de CRM, y más allá de su caída en relación al ciclo 2007, se espera que su dominio continúe. Microsoft, por otra parte, ha experimentado el mayor crecimiento entre los 5 principales proveedores de CRM: sus ingresos aumentaron un 75% en relación al ciclo 2007. Finalmente, Salesforce.com presentó un crecimiento significativo (42.7%) en relación al ciclo 2007, presentándose como el tercer jugador más importante del mercado.

3.2.5 2009, 2010 y hacia el futuro.

A partir del año 2009 (y hacia el futuro), el crecimiento del mercado de CRM se observará drásticamente afectado por el surgimiento de nuevas propuestas de valor en materia de web 2.0: CRM SaaS y CRM Social serán dos de las principales tendencias.

Según Gartner (2010), el mercado de aplicaciones CRM creció 1% durante el año 2009; sin embargo, SaaS constituyó el 25% del gasto total de CRM. Entre los principales hitos a remarcar, cabe destacar los siguientes (CRM Landmark, 2010):

- ✓ *El crecimiento de CRM “on demand” se proyectó en 17,4%.* Según el informe lanzado por Datamonitor en 2009, se estimó que el gasto en CRM “on demand” sería de US\$ 1,7 billones esperando un crecimiento compuesto del 17,4% en el periodo 2007-2013.
- ✓ *Las aplicaciones de negocio SaaS ya no serán la excepción.* Según IDC Research, a finales de 2009, el 76% de las organizaciones de EE.UU. utilizará, al menos, una aplicación SaaS para el *delivery* de sus negocios. Esta tendencia acentúa y brinda una plataforma robusta que posibilita la adopción de CRM como servicio.
- ✓ *Se vislumbra un pronóstico de crecimiento del 22% para el CRM SaaS.* Según el informe “*Tendencias del mercado: Software como Servicio en todo el mundo, 2009-2013*”, Gartner estima que el mercado de software como servicio (SaaS) obtendría ingresos por US\$ 8 billones en el año 2009, un aumento de casi el 22% de ingresos en relación al ciclo 2008. La firma de investigación de mercado proyecta que la industria de SaaS lograría un crecimiento constante hasta el año 2013, cuando sus ingresos globales alcancen los US\$ 16 billones para las aplicaciones corporativas. Según Gartner (2010), existen numerosos factores que están impulsando la adopción de SaaS; entre ellos, se incluyen:

- Los beneficios provenientes de su rápida adopción;
- Un acelerado retorno sobre la inversión (ROI);
- Menor inversión en capital de trabajo, y;
- Una menor dependencia de los recursos e iniciativas de aplicación limitada.

La amplia adopción registrada por la industria de software CRM evidencia una penetración estimada de entre el 9% y 33% en el mercado total de software.

- ✓ *El gasto corporativo en software CRM estima registrar su más elevado crecimiento en el año 2011.* De acuerdo a una encuesta instrumentada por Gartner (2010), el 31% de los encuestados espera un incremento en la inversión de software para el

ciclo 2011. Comparando su presupuesto fiscal 2011 con el del ciclo 2010, el 42% de los encuestados indicó que espera aumentar el gasto en CRM durante el ciclo 2011. Por otra parte, el 39% espera incrementar el gasto en la compra de paquetes corporativos (soluciones tecnológicas), mientras que otro 36% espera aumentar su inversión en la compra de ERPs (plataformas informáticas integradas – *Enterprise Resource Planning*).

- ✓ *Se espera que el mercado de CRM recupere gradualmente la confianza de sus clientes.* En estos términos, cabe remarcar la necesidad de re-enfocar la visión de negocio de las organizaciones en incrementar su *revenue* y no solamente reducir costos. Como bien se mencionó anteriormente, las áreas de inversión corporativas incluirán el canal *online*: desarrollos SaaS, tecnologías que habiliten la gestión de la lealtad de los clientes y oportunidades de *cross-selling* / *up-selling*, entre otras alternativas. Los compradores de soluciones CRM enfocarán sus inversiones en propuestas que faciliten el proceso de retención de clientes y mejoren su experiencia; se hallarán específicamente interesados en tecnologías que fomenten el desarrollo de comunidades de clientes y redes sociales. A este efecto, la adopción de SaaS será un facilitador clave; su crecimiento esperado se estima en U\$S 4 billones (en facturación) para el año 2014. Esta cifra representa más del 32% del mercado de CRM mundial.
- ✓ *El gasto en software de aplicación espera incrementarse en un 31% durante el ciclo 2011.* El crecimiento experimentado en relación al ciclo 2010 sería del 9%; a este efecto, la región de Asia / Pacífico esperarí el mayor crecimiento (37%), seguida por Latino América (35%) y EMEA - Europa, Medio Oriente y África – (27%). En relación a esta última región, cabe resaltar lo siguiente (Lykkegaard, 2010):
 - Cuando IDC Research encuestó a diversas organizaciones sobre sus planes de inversión en CRM, las respuestas mostraron que estas soluciones de negocio habrían adquirido elevada prioridad en Europa. Para la mayoría de las categorías de CRM, la proporción de respuestas indicando una variación incremental en el gasto (en comparación al ciclo anterior) fue mucho más

elevada que aquella que perfilaba planes de reducción de inversiones. Las propuestas de software de inteligencia comercial y el uso de herramientas analíticas mostraron indicios de adopción mayor, siendo las aplicaciones de ventas, marketing y gestión de datos de clientes, las más seleccionadas para su inversión. Adicionalmente, las soluciones de gestión de lealtad y servicio al cliente mostraron sólidas perspectivas de crecimiento para el 2011 (con más de un 20% de apoyo por parte de los encuestados). Estas tendencias, alineadas con el crecimiento del mercado estadounidense, coinciden con el incremento de ventas por parte de proveedores europeos. En este contexto, las soluciones de software de ventas, marketing, gestión de datos de clientes y herramientas analíticas adquirieron gran relevancia.

- Llamativamente, el elevado gasto en CRM (registrado en Europa) también obedece una elevada tasa de reemplazo de soluciones tecnológicas. Categorías tales como fuerza de ventas, gestión y marketing de campañas publicitarias, administración de datos de clientes y soluciones de gestión de lealtad, mostraron que más de la mitad del presupuesto, correspondía a iniciativas de reemplazo. Mientras algunas de estas soluciones de reemplazo corresponderían a desarrollos simples basados en Excel, otras corresponderían a versiones anticuadas de paquetes de software, o bien, a soluciones *customizadas* o profundamente modificadas. No obstante, considerando la elevada complejidad del contexto, no resulta posible comprender cómo la inversión en desarrollos manuales superarán la eficiencia de los paquetes integrados ofrecidos por proveedores de alta gama.



Note: n = 306

Source: IDC, 2010

Figura 11: Tendencias en la inversión de CRM en Europa, 2010. **Fuente:** Lykkegaard, B. (2010), *European CRM Trends: end-user plans and priorities*, IDC.

- ✓ En síntesis, a partir de los resultados identificados en estos estudios, es posible identificar una tendencia favorable en torno a la inversión en materia de CRM. Como consecuencia, los proveedores deberán continuar construyendo, fundando e invirtiendo en programas de venta y marketing de software a efectos de mantener y expandir sus oportunidades de generación de *revenue*.

3.2.6 ¿Quiénes se disputan el mercado de CRM? Perfiles de los principales competidores del mercado.

Según Forrester (Band & Koviellus, 2010), existen 7 organizaciones líderes que se disputan el dominio del mercado de CRM: SAP, Microsoft, Oracle (Siebel & On Demand), salesforce.com, Pegasystems, CDC Software y RightNow Technologies (*ver sección 2.4.1 del presente trabajo*). A continuación, se expone la evaluación realizada por Forrester en función de 3 criterios ponderados: [calidad de la] *oferta actual* (ponderación: 50%), *estrategia* [de adopción e implementación] (ponderación: 50%) y *presencia en el mercado* (ponderación: 0%)

| | Forrester's Weighting | CDC Software | Chordiant Software | FrontRange Solutions | Maximizer Software | Microsoft | NetSuite | Oracle CRM On Demand | Oracle E-Business Suite CRM | Oracle PeopleSoft Enterprise CRM | Oracle Siebel CRM |
|-----------------------------------|-----------------------|--------------|--------------------|----------------------|--------------------|-----------|----------|----------------------|-----------------------------|----------------------------------|-------------------|
| CURRENT OFFERING | 50% | 3.37 | 3.12 | 2.20 | 2.82 | 3.95 | 3.05 | 3.63 | 3.84 | 3.81 | 4.23 |
| Customer service | 35% | 2.76 | 3.51 | 1.78 | 2.27 | 3.47 | 2.45 | 3.10 | 3.90 | 3.77 | 4.28 |
| Field service | 10% | 1.43 | 0.10 | 0.60 | 1.47 | 2.90 | 2.07 | 1.53 | 4.52 | 2.89 | 4.54 |
| Internationalization | 10% | 4.34 | 2.69 | 2.03 | 3.00 | 5.00 | 4.01 | 4.01 | 4.67 | 4.67 | 4.67 |
| Industry business process support | 5% | 3.50 | 4.00 | 2.00 | 2.50 | 3.00 | 3.25 | 3.50 | 4.00 | 4.25 | 5.00 |
| Architecture and platform | 15% | 3.86 | 3.89 | 2.95 | 2.93 | 4.14 | 3.38 | 4.48 | 3.85 | 4.16 | 4.78 |
| Usability | 15% | 4.13 | 3.57 | 2.87 | 4.20 | 4.93 | 3.97 | 4.54 | 3.60 | 4.37 | 4.33 |
| Cost | 10% | 4.50 | 2.95 | 3.40 | 3.80 | 4.35 | 3.15 | 4.60 | 2.40 | 2.40 | 2.00 |
| STRATEGY | 50% | 3.89 | 2.88 | 3.06 | 3.51 | 4.32 | 3.28 | 4.32 | 3.01 | 2.86 | 3.74 |
| Time-to-value | 30% | 5.00 | 2.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 4.00 | 5.00 | 2.00 | 2.00 | 2.00 |
| Product strategy | 30% | 3.50 | 3.25 | 2.00 | 3.50 | 4.25 | 3.00 | 4.25 | 3.50 | 3.00 | 4.25 |
| Corporate strategy | 40% | 3.35 | 3.25 | 2.40 | 2.40 | 3.85 | 2.95 | 3.85 | 3.40 | 3.40 | 4.65 |
| MARKET PRESENCE | 0% | 2.70 | 1.30 | 1.90 | 1.30 | 4.05 | 1.60 | 2.80 | 3.20 | 3.00 | 4.70 |
| Customer base | 60% | 2.00 | 1.50 | 1.00 | 1.00 | 3.50 | 1.00 | 1.50 | 2.50 | 2.50 | 5.00 |
| Employees | 20% | 3.00 | 1.50 | 3.00 | 2.00 | 4.75 | 3.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 |
| Financial performance | 20% | 4.50 | 0.50 | 3.50 | 1.50 | 5.00 | 2.00 | 4.50 | 3.50 | 2.50 | 3.50 |

All scores are based on a scale of 0 (weak) to 5 (strong).

Source: Forrester Research, Inc.

| | Forrester's Weighting | Pegasystems | Right Now Technologies | Sage SalesLogix | Sage CRM | salesforce.com | SAP Business All-In-One | SAP CRM | SugarCRM | Sword Ciboodle |
|-----------------------------------|-----------------------|-------------|------------------------|-----------------|----------|----------------|-------------------------|---------|----------|----------------|
| CURRENT OFFERING | 50% | 3.63 | 3.86 | 2.68 | 2.94 | 3.96 | 3.92 | 3.87 | 2.81 | 3.54 |
| Customer service | 35% | 4.16 | 4.47 | 2.11 | 2.22 | 3.91 | 3.44 | 3.44 | 1.74 | 3.86 |
| Field service | 10% | 0.15 | 0.27 | 0.72 | 1.85 | 2.72 | 4.01 | 4.07 | 0.67 | 1.76 |
| Internationalization | 10% | 4.67 | 4.67 | 3.35 | 3.34 | 4.01 | 4.34 | 5.00 | 4.34 | 3.35 |
| Industry business process support | 5% | 3.00 | 4.50 | 2.25 | 2.00 | 3.75 | 4.25 | 4.25 | 1.50 | 3.75 |
| Architecture and platform | 15% | 4.77 | 4.18 | 3.07 | 3.37 | 4.17 | 4.62 | 4.60 | 3.65 | 4.56 |
| Usability | 15% | 3.66 | 3.94 | 3.75 | 4.33 | 4.87 | 4.23 | 4.37 | 3.90 | 3.73 |
| Cost | 10% | 2.75 | 3.55 | 4.00 | 3.90 | 3.80 | 3.40 | 2.00 | 4.90 | 2.45 |
| STRATEGY | 50% | 3.42 | 4.34 | 3.75 | 3.38 | 4.54 | 4.30 | 3.95 | 3.51 | 2.75 |
| Time-to-value | 30% | 3.00 | 5.00 | 5.00 | 3.00 | 5.00 | 5.00 | 2.00 | 5.00 | 3.00 |
| Product strategy | 30% | 3.00 | 4.25 | 3.50 | 4.25 | 5.00 | 4.25 | 4.50 | 3.50 | 2.50 |
| Corporate strategy | 40% | 4.05 | 3.90 | 3.00 | 3.00 | 3.85 | 3.80 | 5.00 | 2.40 | 2.75 |
| MARKET PRESENCE | 0% | 2.40 | 2.10 | 2.35 | 2.25 | 3.60 | 2.30 | 3.80 | 1.65 | 1.30 |
| Customer base | 60% | 1.50 | 1.50 | 1.50 | 1.50 | 3.50 | 1.00 | 3.50 | 1.50 | 1.00 |
| Employees | 20% | 3.00 | 3.00 | 3.25 | 3.25 | 3.50 | 5.00 | 5.00 | 1.25 | 1.50 |
| Financial performance | 20% | 4.50 | 3.00 | 4.00 | 3.50 | 4.00 | 3.50 | 3.50 | 2.50 | 2.00 |

All scores are based on a scale of 0 (weak) to 5 (strong).

Source: Forrester Research, Inc.

Figura 12: Evaluación de soluciones de CRM, 2010. Fuente: Band & Kovelius (2010); *The Forrester Wave: CRM Suites, Q3, 2010*, Business Process & Applications Professional.

Esta realidad muestra que, en términos generales, el mercado se concentra en los siguientes competidores:

| Solución | Oferta Actual (calificación / 5) 50% | Rank. | Estrategia (calificación / 5) 50% | Rank. | Presencia en el mercado (calificación / 5) 0% | Rank. | Calificación Total (/ 5) | Rank. Global |
|-----------------|--|-------|---|-------|--|-------|-----------------------------|-----------------|
| Oracle (Siebel) | 4.23 | 1° | 3.74 | 6° | 4.70 | 1° | 3.99 | 4° |
| Microsoft | 3.95 | 3° | 4.32 | 3° | 4.05 | 2° | 4.14 | 2° |
| SAP | 3.87 | 4° | 3.95 | 4° | 3.80 | 3° | 3.91 | 5° |
| salesforce.com | 3.96 | 2° | 4.54 | 1° | 3.60 | 4° | 4.25 | 1° |
| Pegasystems | 3.63 | 6° | 3.42 | 7° | 2.40 | 6° | 3.53 | 7° |
| CDC Software | 3.37 | 7° | 3.89 | 5° | 2.70 | 5° | 3.63 | 6° |
| RightNow Tech. | 3.86 | 5° | 4.34 | 2° | 2.10 | 7° | 4.10 | 3° |

Figura 13: Principales competidores dentro del mercado de CRM, 2010. **Fuente:** elaboración propia en base a Band & Koviellus (2010).

Estos proveedores, no sólo concentran gran parte de la cuota de mercado, sino que ofrecen las mejores propuestas de valor en términos de soluciones tecnológicas.

A continuación, se expondrán brevemente los perfiles de los 4 principales líderes en términos de presencia en el mercado (Band & Koviellus, 2010; Business Software, 2010; Naymark, 2009), resaltando las bondades y debilidades de sus productos estrella:

1) Oracle (Siebel)

Al final de la década de los 80, Oracle desarrolló una sólida base de clientes, adquiriendo Siebel en el año 2005. Desde sus inicios, esta organización apuntó agresivamente a negocios vinculados con pequeñas y medianas compañías en materia de soluciones CRM. Desde su adquisición, Oracle ha promovido el producto y la marca Siebel como su más completa solución CRM:

- Con respecto a las bondades que ofrece esta solución tecnológica en términos de *customer service*, cabe destacar el soporte ofrecido en relación a: agentes telefónicos, infraestructura de *call centers*, herramientas analíticas, capacidades sociales vía web, capacidades móviles, internacionalización, arquitectura y

plataforma, herramientas de procesos y *workflows*, apertura, escalabilidad, confiabilidad, seguridad, herramientas Web 2.0, etc. Esta alternativa es útil para *call centers* B2C que manejan un elevado volumen de transacciones y requieren alta disponibilidad, escalabilidad y confiabilidad.

- No obstante, esta solución provee un soporte débil en términos de foros / comunidades de clientes, siendo observada por el mercado como una solución costosa y que requiere elevados procesos de despliegue e implementación. Según Forrester, este producto resulta muy conveniente para aquellos compradores que valoran funcionalidades *customizadas* y creadas para industrias específicas. Es una solución tecnológica que cuenta con robustas capacidades analíticas y de gestión de datos, siendo capaz de crear valor mediante su calidad de soporte global.

2) Microsoft (Dynamics)

- Microsoft Dynamics CRM se ha caracterizado por la flexibilidad que ofrece en términos de servicio al cliente; su foco de mercado se suscribe tanto a organizaciones grandes, como a medianas empresas. Esta solución es compatible con opciones flexibles en relación a su instalación (*customizada* o despliegues de hospedaje para socios), su forma de pago (licencia o suscripción), y su forma de uso (cliente Outlook, navegador, sitio de SharePoint u otras interfaces). Microsoft Dynamics CRM proporciona un fuerte apoyo en términos de: agentes telefónicos, infraestructura de *call centers*, herramientas de colaboración, base de conocimientos, gestión de datos de clientes, gestión de respuestas por correo electrónico, arquitectura y plataforma, procesos de negocio y herramientas de *workflow*, integración, seguridad, y herramientas Web 2.0. Adicionalmente, ofrece un apoyo muy fuerte para la internacionalización, alternativas de despliegue, capacidad de desarrollo y customización, escalabilidad, fiabilidad, disponibilidad, facilidad de uso, interfaz de usuario, ayuda, soporte para dispositivos móviles, apoyo en línea, Web 2.0, tecnologías de apoyo y de personalización.
- Sin embargo, Microsoft Dynamics CRM ofrece escaso apoyo en términos de: herramientas de auto-servicio, auto-servicio de transición, foros de clientes, capacidades centrales de servicio de campo, gestión de repuestos y reparación en

depósito. No proporciona conjuntos de soluciones específicas de la industria. Según Forrester, Microsoft Dynamics CRM es la solución más adecuada para aquellas organizaciones que han hecho un compromiso con la infraestructura Microsoft para reducir su costo total de propiedad en la compra y en la gestión de tecnologías corporativas.

3) SAP CRM

- SAP CRM mejora la facilidad de uso y ofrece una funcionalidad sólida para el servicio al cliente. SAP CRM 7.0 proporciona un apoyo muy fuerte para: capacidades centrales de servicio de campo, reparación en depósito; internacionalización, procesos específicos de la industria, arquitectura y plataforma, opciones de implementación, integración, apertura, escalabilidad, fiabilidad y disponibilidad, seguridad, herramientas y capacidades de Web 2.0, tecnologías de apoyo, y la interfaz de usuario. Ofrece un fuerte apoyo de: agentes telefónicos, infraestructura de *call centers*, herramientas de agente de colaboración, base de conocimientos, herramientas de auto-servicio, gestión de respuesta por correo electrónico, análisis de servicio al cliente, servicio de campo, programación; capacidades móviles para servicio de campo, capacidades de web social, herramientas de procesos de negocio y *workflow*, facilidad de uso y soporte.
- No obstante, SAP CRM proporciona un apoyo muy débil en torno a foros de clientes y de autoservicio a las transiciones de servicio *online*. Los clientes potenciales perciben esta propuesta como una solución costosa con largos tiempos de implementación. El proveedor está abordando esta cuestión a través de un nuevo paquete combinado de software y servicios (llamados "de Despliegue Rápido de SAP CRM") que proporciona funcionalidades de ventas, servicios y capacidades de marketing en seis a ocho semanas por un precio fijo. SAP también ha presentado soluciones a medida y con un precio más adecuado para satisfacer las necesidades de las organizaciones medianas (funcionalidad de CRM de SAP Business All-in-One). SAP CRM se adapta mejor a los compradores mundiales comprometidos con SAP y su plataforma de ERP.

4) Salesforce.com

- Esta solución tecnológica, refuerza sus capacidades de servicio al cliente. Esta alternativa está potenciando rápidamente el crecimiento y la disponibilidad de CRM a través del modelo de implementación SaaS. La aplicación está construida sobre una arquitectura moderna, lo que permite gozar de escalabilidad robusta, fiabilidad de uso, disponibilidad y apertura para conectarse con otras aplicaciones vía web. Esta plataforma proporciona un gran apoyo para: agentes telefónicos, web sociales, personalización, seguridad, web 2.0, tecnologías de apoyo, usabilidad, y dispositivos móviles. Ofrece grandes capacidades para la infraestructura de *call centers*, fomenta la colaboración de agentes, privilegia la base de conocimiento, posibilita la gestión de respuestas vía correo electrónico y el análisis de servicio al cliente. Adicionalmente, proporciona el soporte para las herramientas de auto-servicio, foros de clientes, capacidades básicas y móviles para servicio de campo.
- Sin embargo, esta alternativa tecnológica ofrece pocas opciones de implementación, ya que sólo se despliega como una solución SaaS. Asimismo, brinda escaso apoyo para determinadas capacidades de servicio, tales como programación, gestión de repuestos y reparación en depósito; carece de soluciones verticales específicas de la industria. Para mitigar estas debilidades, el proveedor se basa en su ecosistema de socios (*AppExchange*) para complementar sus deficiencias en las áreas donde la aplicación no resulta robusta. A partir de esto, Salesforce.com se constituye como la mejor alternativa para aquellas organizaciones que estén buscando un software fácil de utilizar, de rápido despliegue, y comprometido con el modelo de negocio SaaS como enfoque de implementación.

3.2.7 Síntesis sobre el análisis del mercado: diagnóstico, estimación de su tamaño, curva de adopción y perspectivas

En función del relevamiento instrumentado sobre la evolución que ha atravesado el mercado de CRM a nivel mundial, cabe concluir el siguiente diagnóstico:

- Inicialmente, el mercado de soluciones CRM se caracterizó por la intrínseca adopción de propuestas “*on demand*”. El significado de comenzar a centrar los

esfuerzos comerciales en escuchar la voz del cliente, intensificó la adopción de un comportamiento pro-activo en torno a la adquisición de licencias para soluciones tecnológicas “on demand”. Este hecho condujo a la necesidad de adquirir actualizaciones de productos de manera más frecuente; generó la necesidad de obtener cada vez más suscripciones de software y servicios de soporte técnico. Lentamente, este comportamiento condujo a que *el 47% de las grandes corporaciones adoptaran una modalidad de CRM “hosteado” como parte de su estrategia de adopción de CRM.*

- A medida que pasó el tiempo, la curva de adopción de CRM proliferaba cada vez más, al punto de registrar tasas de crecimiento anuales del 3 % / 4%. Explorando la necesidad de reducir costos y comenzar a competir en todos los frentes, el mercado de CRM produjo un giro esperado hacia la modalidad SaaS. Esta realidad, en conjunto con el registro de ingresos de software CRM (incluyendo ingresos por nuevas licencias, actualizaciones, suscripciones, *hosting*, soporte técnico y mantenimiento) generaron un elevado crecimiento en el valor del mercado, que por el año 2007, se estimaba en US\$ 9 billones.
- A partir del 2008/2009, el software como servicio (SaaS) y las arquitecturas orientadas a servicios (SOA) comenzaron a plantearse como las dos tendencias más importantes en la industria del software. El nivel de adopción y de gasto en CRM resultaba cada vez más prominente, alcanzando cifras cercanas a los US\$ 13 billones. El crecimiento de las tendencias SaaS se estimaba en un 22% anual, argumentando que el 25% del software de negocios mundial sería entregado bajo la modalidad SaaS.
- En compañía de este efecto, se perfilaron nuevas tendencias en materia de adopción de CRM:
 - 1 **Comienza a tomar relevancia la oferta de servicios de atención al cliente en tiempo real.** Durante el ciclo 2010, los *contact centers* de servicio y soporte a

clientes, deberán evolucionar de un paradigma estático, a uno que privilegie la oferta de propuestas de valor en múltiples plataformas.

- 2 **Las herramientas de auto-servicio y gestión del conocimiento crecerán en importancia.** Los clientes no accederán a repositorios estáticos de información / documentos, sino que harán uso de herramientas avanzadas de gestión y búsqueda de información, a efectos de enriquecer su propia experiencia.
- 3 **La integración entre dispositivos informáticos y de telefonía será cada vez más importante para optimizar la eficiencia del contacto con el cliente.** Este hecho permitirá acortar el tiempo promedio de duración de llamadas, reduciendo la cantidad de personal necesario para ofrecer un servicio personalizado de calidad.
- 4 **Emergerán soluciones de inteligencia comercial y retroalimentación de clientes de próxima generación.** Ante la inminente *comoditización* de muchos productos y servicios, más y más organizaciones estarán compitiendo en términos de herramientas analíticas. La obtención de información más rica por parte de clientes y de la industria, le permitirán a las organizaciones competir sobre bases robustas, brindando la posibilidad de liderar los mercados del mañana.
- 5 **Las capacidades del canal móvil actuarán como disparador de un servicio al cliente de calidad superior.** Muchas organizaciones han destinado gran parte de su presupuesto en soluciones CRM. A partir de este nuevo canal, los trabajadores móviles podrán contar con la información necesaria en el momento oportuno para tomar decisiones de compra y contrataciones de bienes / servicios.
- 6 **Las soluciones SaaS ganan / ganarán cada vez más aceptación por parte de los clientes.** Casi un tercio de las organizaciones emplearán despliegues de soluciones SaaS para la adopción de CRM. A este efecto, muchos proveedores están ofreciendo una amplia variedad de soluciones “on demand”, incluyendo opciones de hosting privado y bajo premisa.

- Entonces, a pesar de la existencia de cierta fragmentación competitiva en este mercado, cabe concluir que resulta un atractivo para su inversión y para el desarrollo de soluciones innovadoras basadas en plataformas tecnológicas integradas y de servicios (Winer, 2001).
- A partir de la información relevada y analizada (crecimiento de CRM) en relación a la adopción y al gasto global, resulta posible concluir lo siguiente acerca del tamaño del mercado a nivel mundial y sobre su curva de adopción.

a) *El tamaño del mercado global* (tomando como parámetro principal a Estados Unidos de América) se estima en **US\$ 14 billones de dólares** para el final del ciclo 2011. Esta estimación contempla:

- Desarrollos a demanda;
- Soluciones *customizadas*;
- Soluciones *hosteadas*;
- Gastos en concepto de soporte técnico y mantenimiento;

Adicionalmente, considera el crecimiento progresivo que está teniendo SaaS y las nuevas tendencias en materia de Web 2.0 y SOA. El siguiente gráfico sintetiza el punto anterior:

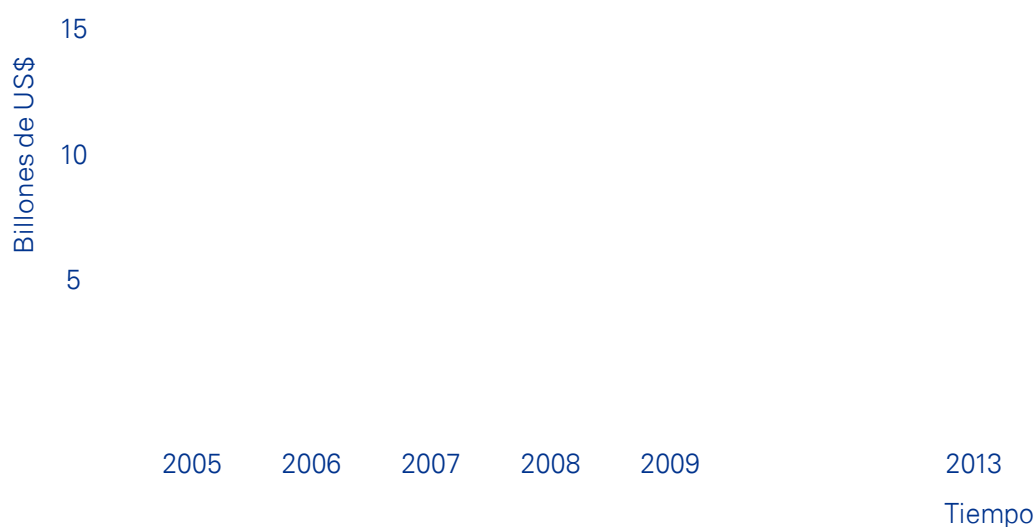


Figura 14: Estimación del tamaño del mercado de CRM (2005-2013). **Fuente:** elaboración propia en base a la bibliografía analizada.

b) *La curva de adopción* (tomando la evolución del mercado de CRM, y en función del gasto instrumentado por las corporaciones) muestra una tendencia alentadora y creciente hasta el ciclo 2013. A partir de allí, pueden trazarse 3 escenarios posibles:

1) *Tendencia en alza*: el crecimiento registrado en materia de SaaS, CRM Social y arquitecturas basadas en servicio impulsa positivamente el desarrollo de nuevas soluciones CRM que obtienen un significativo nivel de aceptación por parte de las organizaciones. A partir de esto, el crecimiento del mercado continúa y se mantiene constante;

2) *Tendencia neutral*: aquí, se espera que la mayoría tardía adopte CRM, obteniendo poca respuesta de organizaciones rezagadas. Bajo este escenario, triunfarán otras propuestas de valor de inteligencia comercial basadas en tecnologías o ideas rápidamente adoptables por la mayoría del mercado;

3) *Tendencia negativa*: se produce un quiebre en la adopción de tecnología como herramienta para comprender, gestionar, retener y captar nuevos clientes.

San Andrés

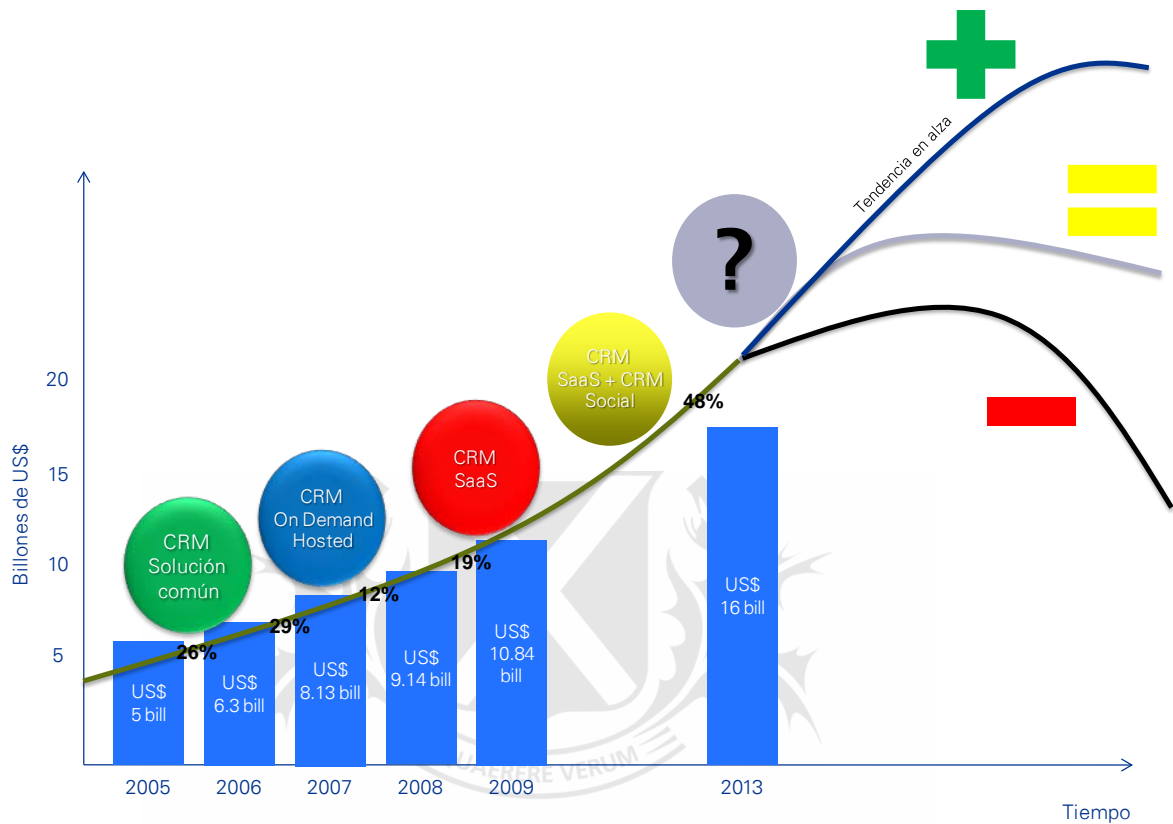


Figura 15: Curvas de adopción de CRM a nivel mundial. **Fuente:** elaboración propia en base a la bibliografía analizada.

Según Ed Thompsom (2009) –Gartner Group-, las principales prioridades tecnológicas y de negocio se vincularán, entre otras cuestiones, a temas tales como la atracción y retención de nuevos clientes mediante el empleo de mejores prácticas en materia de segmentación. A este efecto, la adopción de soluciones CRM será crítica.

| Top 10 Business Priorities | Rank | Top 10 Technology Priorities | Rank |
|---|------|---|------|
| Business process improvement | 1 | Business intelligence | 1 |
| Reducing enterprise costs | 2 | Enterprise apps. (ERP, CRM, etc.) | 2 |
| Improving enterprise workforce effectiveness | 3 | Servers and storage technologies (virtualization) | 3 |
| Attracting and retaining new customers | 4 | Legacy application modernization | 4 |
| Increasing use of information/analytics | 5 | Collaboration technologies | 5 |
| Creating new products or services | 6 | Networking, voice and data comm. | 6 |
| Targeting customers and markets more effectively | 7 | Technical infrastructure | 7 |
| Managing change initiatives | 8 | Security technologies | 8 |
| Expanding current customer relationships | 9 | Service-oriented apps. and architecture | 9 |
| Expanding- new markets/ geographies | 10 | Document management | 10 |

Figura 16: Prioridades tecnológicas y de negocios para el futuro (2009-2010). Fuente: Thomsson, E. (2009) *Customer Management Summit – Trends in CRM*, Gartner Group

Ante un contexto volátil, las organizaciones deberán distribuir adecuadamente su presupuesto a efectos de innovar sabiamente y al menor costo posible. Sobre una encuesta efectuada por Gartner a 277 profesionales, se verificó que las tres principales fuentes de ROI vinculadas a iniciativas CRM son: 1) la necesidad de incrementar la tasa de satisfacción y retención de clientes; 2) la necesidad de reducir costos de servicios y 3) la necesidad de incrementar los resultados obtenidos de las ventas. Esto alerta a las organizaciones, no sólo sobre la necesidad de mejorar continuamente sus procesos de negocio (centrados en el cliente), sino también, de gestionar los cursos de acción necesarios para expandir su propuesta de valor a partir de medios masivos.

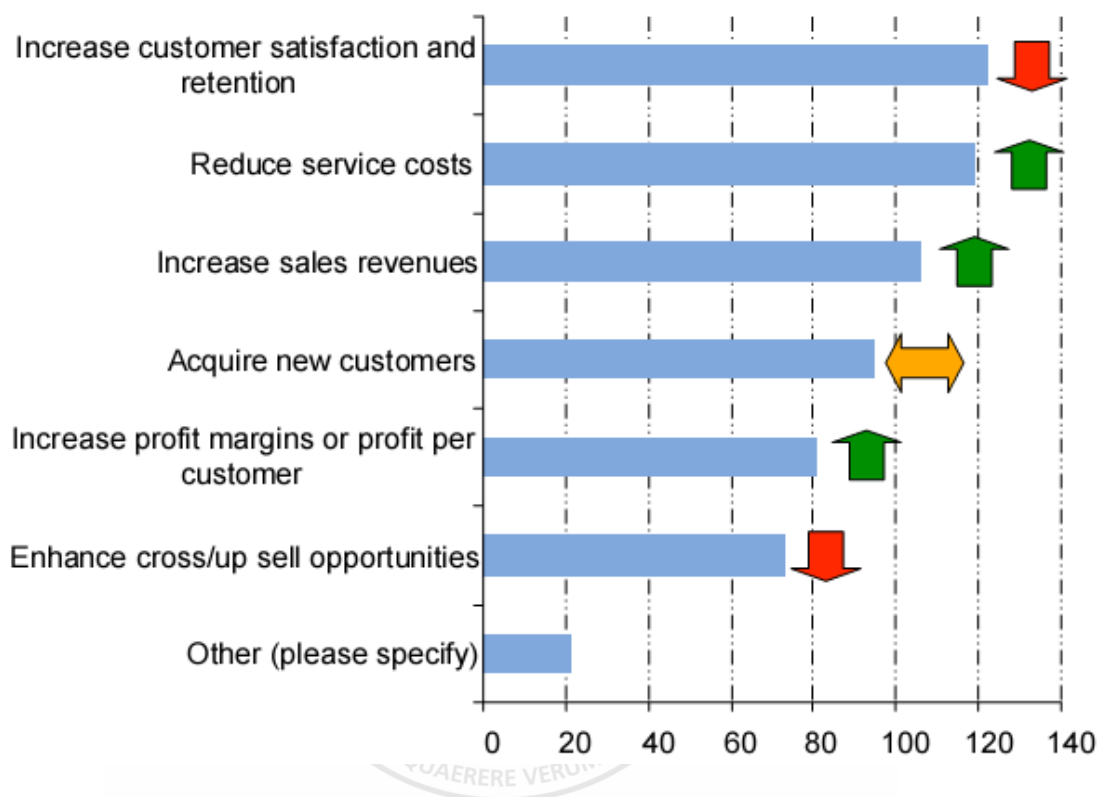


Figura 17: Principales fuentes de ROI vinculadas a CRM. Fuente: Thompspon, E. (2009) *Customer Management Summit – Trends in CRM*, Gartner Group

A partir de esto, surgen propuestas orientadas a la utilización de *cloud computing*, *Business Intelligence*, redes sociales, arquitecturas basadas en servicios web y comunicaciones unificadas. En consecuencia, la evolución en la adopción de herramientas CRM pasará del clásico enfoque operacional, al analítico, y finalmente, al colaborativo o social.

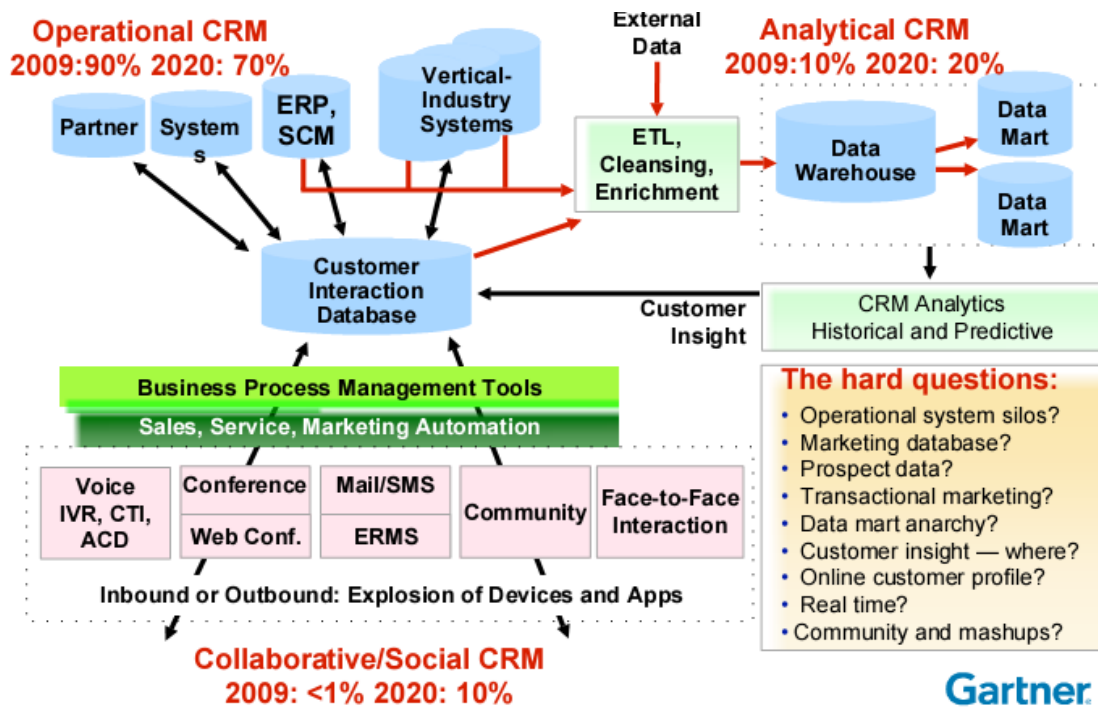


Figura 18: Evolución del CRM. Fuente: Thompspon, E. (2009) *Customer Management Summit – Trends in CRM*, Gartner Group

En función de esta tendencia, la gestión de vínculos con los clientes podrá instrumentarse a partir de herramientas de Internet. Considerando el hecho de que la web 2.0. resulta útil para poder generar contacto, distribuir contenido y ofrecer servicios, la venta de soluciones CRM podrá incrementarse fácilmente a partir del uso de herramientas tales como redes sociales. Como bien resulta posible afirmar, éstas últimas se encuentran ejerciendo una influencia cada vez mayor en el comportamiento de las organizaciones: entre otras cosas, permiten difundir conocimiento, desplegar estrategias de formación de opiniones y generar incentivos para reforzar comportamientos particulares.

Según Computerworld.com (2010), “Facebook será la red social número uno en todo el mundo, excepto en 25 países, como Brasil, Rusia, India, China o Japón, y provocará una mayor atención por parte de las empresas, especialmente en las áreas de marketing y atención al cliente, aunque los presupuestos se mantendrán en más del 90% de los casos. Asimismo, hacia finales de 2010, más del 80% del crecimiento del mercado en

aplicaciones sociales se centrará en el uso empresarial para la mejora de la relación con los clientes externos, en lugar de mejorar la colaboración interna como es más frecuente ahora mismo”.

Esta tendencia ayudará a los proveedores de CRM a expandir su dominio en el mercado, ofreciendo herramientas de soporte y ayuda a partir de medios masivamente visitados. Si esta iniciativa de expansión se enfoca en sacar provecho y monetizar los efectos de red positivos vinculados a las plataformas involucradas (Facebook, MySpace, Twitter, etc.), los resultados serán alentadores, tanto para los *vendors*, como para las organizaciones clientes. Aún así, a pesar de que la excitación creada alrededor de los medios sociales, las compañías se encuentra luchando por encontrar un modelo de negocios rentable. Según Gartner, se prevé un ahorro de entre el 10% y el 20% en las comunicaciones de marketing; a este efecto, el marketing *online* permitirá pruebas más rápidas ayudando a evitar el derroche continuo campañas que fracasan.

En síntesis: en función de todo lo antedicho, resulta posible afirmar la existencia de un mercado complejo y dinámico; no obstante, atractivo para la inversión de capitales en tecnologías de gestión de clientes.

4 **Vislumbrando una tendencia en materia de adopción de CRM en el sector corporativo argentino.**

4.1 **El sector corporativo argentino: estado actual del debate**

Desde el año 2007, las soluciones tecnológicas dedicadas a mejorar las relaciones entre las organizaciones y sus clientes, han experimentado significativos problemas de crecimiento. A este efecto, CRM no ha sido la excepción. Si bien este modelo de gestión es sinónimo de gestión de clientes, existen muchos sistemas de información que automatizan el control de la relación con el cliente y permiten mantener todas las herramientas comerciales a disposición del operador.

Las aplicaciones informáticas que administran las relaciones con el cliente están desarrollando un crecimiento lento (por debajo de las expectativas) en Argentina. De acuerdo a los datos aportados por Trends Consulting (en materia de de CRM), el mercado local ascendió a U\$S 16,4 millones de dólares el año pasado, y para 2008 se estima un crecimiento del 23,7%. *"Se podría pensar que, dado el crecimiento de dos dígitos en ambos casos, existe un gran movimiento en el mercado, pero todavía no hay el volumen esperado", señaló a Infobaeprofesional.com Ricardo Karaman, director de Trends Consulting. "Claramente, CRM y BI están por debajo de las expectativas, todavía no han encontrado su lugar", agregó (Infobaeprofesional, 2008). Para el analista, en la Argentina, durante el último tiempo, "las empresas han invertido, mayoritariamente, en aplicaciones core, esto es, aplicaciones específicas del negocio, junto con el ERP (sistemas de planificación de los recursos) e infraestructura de telecomunicaciones. También hay temas puntuales como seguridad informática y VoIP (voz sobre Internet)". Estimábamos que éste iba a ser un muy buen año para CRM, que iba a tener un impulso muy fuerte; pero todo parece indicar que las expectativas no serán tan explosivas como las esperadas", admitió (Infobaeprofesional, 2008).*

Trends Consulting desarrolló dos estudios para analizar la adopción de CRM en las organizaciones que conforman el sector corporativo argentino:

- El primero de ellos, realizado en el año 2007, encuestó a 120 empresas de diferentes mercados verticales, correspondientes al segmento medio y medio-alto. Los resultados obtenidos fueron los siguientes: en el año 2007, el 9,3% de las organizaciones argentinas incorporó soluciones de CRM (clientes nuevos) y el 16,4% creció en relación a lo instalado (mayores licencias y funcionalidades). Durante 2008, 8,8% incorporó estas soluciones y 18% creció en lo instalado. Estos hechos muestran un crecimiento lento, aunque favorable en torno a la adopción de nuevas tecnologías de gestión.
- El segundo de ellos, realizado en el año 2008, encuestó a 330 empresas diferentes; de acuerdo a los resultados obtenidos, un 22.9% de las organizaciones encuestadas tendría pensado adoptar CRM durante el ciclo 2008. Más allá de que esta cifra suena alentadora, puesto que supera el crecimiento registrado en el ciclo 2007, el 77.1% de las firmas encuestadas respondió negativamente ante la adopción de esta estrategia. Este hecho permite concluir que, más allá de que la adopción de CRM implique sumar competitividad y crear diferenciación, el sector corporativo argentino no está aún completamente listo para adoptar CRM.

¿Tienen pensado incorporar un nuevo CRM este año?



Figura 19: Adopción de CRM en el sector corporativo argentino (n = 330). Fuente: Muñoz, M.(2008), *Las soluciones CRM*, Trends Consulting.

Más allá del crecimiento registrado (factor positivo, aunque no suficiente para definir el éxito detrás del proceso de adopción), esta situación sufrió un paréntesis en año 2009, principalmente debido al impacto de la crisis internacional. Las consecuencias fueron notorias, particularmente en Argentina, donde *“el mercado de CRM sufrió una pequeña contracción”*. A nivel regional —agrega el analista—, *“se esperaba un crecimiento de un dígito, pero en América Latina fue poco menos del 6%”*. En cuanto a las proyecciones para el 2010, se estimó que *“fue un año de recuperación; no obstante, se estima que, durante el período 2011-2013 la adopción de CRM crecerá a dos dígitos, incluidos los sistemas de contact center”* (Lombardi, 2010). Por su parte, al Vicepresidente Regional de Aplicaciones para LATAM de Oracle, le gustaría ver mayor adopción de CRM en PyMES (Parera, 2010). Esta pauta indica la necesidad de diferenciación a partir de un adecuado proceso de adopción de la tecnología

De acuerdo con IDC, el mercado de CRM alcanzaría aproximadamente los U\$S 208 millones a nivel regional (sin incluir los sistemas de *contact center*), de los cuales la Argentina representa el 6,5%, es decir, alrededor de **U\$S 13 millones**. Bajo esta misma línea, según Malinowski (2009), Argentina sería el tercer mayor país en Latinoamérica en términos de adopción de CRM, después de Brasil y México. No obstante, en su opinión, la industria argentina de CRM debiera tener un valor de **US\$18 millones** para el año 2013.

Por su parte, la consultora Gartner estima que el nivel de ingresos por software de CRM registrado en la Argentina hoy alcanza los U\$S 10 millones, y prevé que dicha cifra superará los U\$S 13 millones durante 2013. Más allá de tales indicadores, proveedores y analistas coinciden en que el mercado de soluciones de CRM tiene buenas expectativas. *“El segmento está en continuo crecimiento a pesar de la crisis global y la baja de inversiones que se registraron en 2009”*, afirma Javier Colomb, gerente de Desarrollo de Negocios para SAP Argentina, Paraguay y Uruguay. El ejecutivo agrega que, *“incluso tras la crisis, el CRM creció mucho; nosotros mismos hemos crecido un 146% en la venta de licencias durante el primer trimestre del año, solamente en América latina”* (Lombardi, 2010).

Este escenario, repleto de proyecciones alentadoras, permite concluir que, a pesar de los vaivenes económicos y las crisis que atentan contra el país, existe un gran caudal para el desarrollo de CRM como tecnología de gestión. No obstante, cabe destacar que tanto la curva de adopción como el mercado que envuelve a esta solución tecnológica, se encuentran atravesando una etapa de desarrollo lento.

A continuación, se ilustra una comparación entre el crecimiento de la adopción de CRM a nivel mundial (descrito previamente en el apartado 3.2.7 del presente trabajo) y el aquel experimentado en el mercado argentino.



Figura 20: Curvas de adopción y tamaño del mercado de CRM a nivel mundial y en Argentina.
Fuente: elaboración propia.

Tal cual es posible observar, cabe afirmar que el volumen de mercado actual de CRM en Argentina se estima en **US\$ 14 millones**, es decir, equivale al *0.10% del mercado mundial*. Este hecho permite concluir que, en comparación al resto del mundo, el sector corporativo argentino experimenta un lento crecimiento.

A continuación se expondrán los resultados de la encuesta desarrollada para probar el cumplimiento de la hipótesis propuesta.

4.2 Encuesta: “Adopción de CRM en el sector corporativo Argentino”. Presentación de las variables de análisis

El presente estudio se desarrolló a partir de una encuesta realizada a 34 profesionales (académicos, consultores, especialistas, Gerentes, Directores y CEOs de empresas) de diversas áreas (Sistemas, Ingeniería, Marketing y Operaciones, entre otras), provenientes de diversas industrias (Comunicaciones y Entretenimiento, Tecnología y Telecomunicaciones, Servicios Financieros, Consultoría y Consumo Masivo, entre otras). Los aspectos (o variables) evaluados/as, fueron los/las siguientes:

- 1 Objetivos detrás de la adopción de CRM;
- 2 Beneficios detrás de la adopción de CRM;
- 3 Problemas (conflictos / riesgos) detrás de la adopción de CRM;
- 4 Aproximación (u orientación) al concepto de CRM brindada por el mercado;
- 5 Errores frecuentes en la adopción de CRM;
- 6 Tasa de éxito / fracaso derivada de proyectos de adopción de CRM en el sector corporativo argentino;
- 7 Ritmo de crecimiento actual del mercado de CRM en el sector corporativo argentino;
- 8 Nivel de adopción actual de CRM en el sector corporativo argentino;
- 9 Porcentaje de organizaciones que adoptan CRM en el sector corporativo argentino;
- 10 Tendencias en materia de adopción de CRM durante los próximos 5 años en el sector corporativo argentino;
- 11 Próximas tendencias en materia de adopción de CRM en el sector corporativo argentino;
- 12 Grado de preparación (“*readiness*”) actual en torno a la adopción de CRM por parte de organizaciones dentro del sector corporativo argentino.

4.3 Resultados obtenidos y Conclusiones

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la encuesta y las conclusiones que se deslindan del estudio efectuado:

4.3.1 Perspectivas generales y realidades específicas sobre la adopción de CRM en el sector corporativo argentino

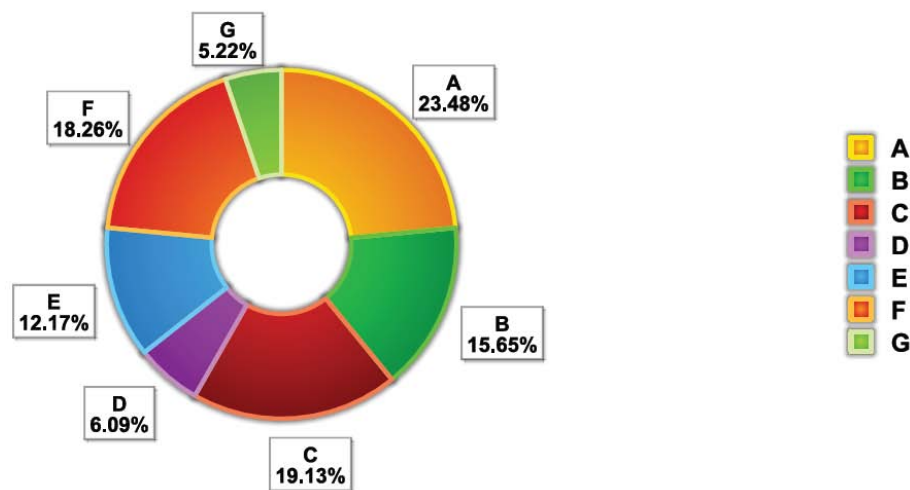
4.3.1.1 Objetivos detrás de la adopción de CRM

De acuerdo a la población encuestada, los principales objetivos detrás de la adopción de CRM son 4 (cuatro):

- 1 Mejorar la calidad de la información sobre clientes actuales y/o potenciales (23.48%);
- 2 Desarrollar oportunidades de *cross-selling* / *up-selling* (19.13%);
- 3 Asistir al área de Marketing para direccionar mejor sus campañas de ventas (18.26%);
- 4 Organizar la información disponible para instrumentar campañas de ventas (15.65%).

Otros de los objetivos planteados por la población encuestada fueron los siguientes:

- Fidelización de clientes;
- Tener la base de clientes y relaciones actualizada y en línea;
- Utilizar a CRM como una fuente de datos que permita al IC (Inteligencia de Clientes) determinar patrones de comportamiento de los clientes;
- Disminuir costos de gestión al cliente;
- Aumentar la rentabilidad de la empresa;
- Mejorar el servicio al cliente.

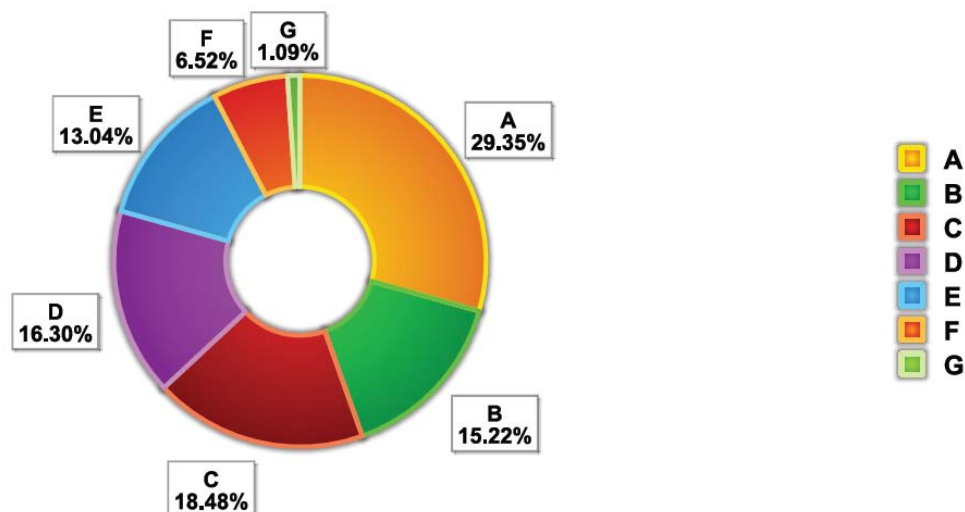


| Objetivo | % | # Respuestas |
|--|-------|--------------|
| A - Mejorar la calidad de la información sobre clientes actuales y/o potenciales. | 23.48 | 27 |
| B - Organizar la información disponible para instrumentar campañas de ventas. | 15.65 | 18 |
| C - Desarrollar oportunidades de cross-selling / up-selling. | 19.13 | 22 |
| D - Mejorar la gestión de documentos (contratos, recibos, etc.) | 6.09 | 7 |
| E - Mejorar la atención de reclamos y la toma de sugerencias para incrementar la calidad del producto / servicio ofrecido. | 12.17 | 14 |
| F - Asistir al área de Marketing para direccionar mejor sus campañas de ventas. | 18.26 | 21 |
| G - Otros | 5.22 | 6 |

Figura 21: Objetivos detrás de la adopción de CRM. Fuente: elaboración propia

4.3.1.2 Beneficios detrás de la adopción de CRM

De acuerdo al **29.35%** de la población encuestada, el principal beneficio detrás de la adopción de CRM radica en permitir el desarrollo de un mayor conocimiento sobre los clientes. En virtud de esto, el **18.48%** considera que CRM habilita la construcción de perfiles dinámicos sobre los clientes, permitiendo a la organización conocer cuáles son sus deseos y necesidades, como así también, cuáles son sus impresiones en relación a un producto o servicio. Esto demuestra que la adopción de CRM debe hallarse alineada con la principal prioridad competitiva que ninguna organización puede dejar de considerar: *identificar, conocer y satisfacer al cliente.*



| Beneficio | % | # Respuestas |
|---|-------|--------------|
| A - Permite desarrollar un mayor conocimiento sobre los clientes. | 29.35 | 27 |
| B - Posibilita brindar un mejor soporte durante el proceso de delivery de productos y/o servicios (pre y post venta). | 15.22 | 14 |
| C - Habilita la construcción de perfiles dinámicos sobre los clientes. | 18.48 | 17 |
| D - Permite aumentar la tasa de satisfacción y de lealtad de los clientes. | 16.30 | 15 |
| E - Genera aumentos significativos en ventas y márgenes operativos de facturación. | 13.04 | 12 |
| F - Incrementa la base actual de clientes. | 6.52 | 6 |
| G - Other | 1.09 | 1 |

Figura 22: Beneficios detrás de la adopción de CRM. Fuente: elaboración propia

4.3.1.3 Problemas / riesgos vinculados a la adopción de CRM

De acuerdo a los resultados obtenidos, 4 (cuatro) resultan ser los problemas / riesgos más salientes derivados de la adopción de CRM:

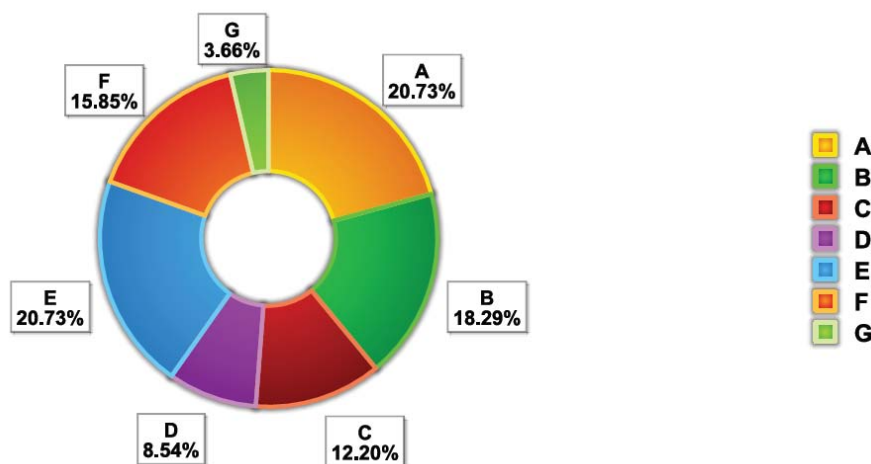
- 1 Conflictos vinculados a la definición de objetivos, alcance y tiempos de ejecución del proyecto de adopción (**20.73%**);
- 2 Falta de capacitación en el uso de la tecnología como facilitador (**20.73%**);

- 3 Disfunción y complejidad en los procesos de adaptación al cambio (**18.29%**);
- 4 Incompatibilidades asociadas con la estructura y la cultura organizacional (**15.85%**).

Adicionalmente, en menor medida, se destaca la inadecuada definición de procesos, casos de uso y modelos de evaluación de desempeño (**12.2%**), y finalmente, la inversión excesiva en desarrollo (software), tecnología (hardware) y recursos humanos (**8.54%**). Otros problemas / riesgos indicados por la población encuestada fueron los siguientes:

- Falta de *Know - How* sobre los segmentos de mercado objetivo y del negocio;
- Es difícil determinar el ROI de una implantación CRM;
- Altos niveles de información innecesaria para la toma de decisiones;
- Uso erróneo de la herramienta (pasa a ser una agenda más que un *track*).

Esta realidad evidencia deficiencias vinculadas a varios frentes de análisis: desde cuestiones relacionadas a la formulación del proyecto de adopción (y posterior implementación), hasta problemáticas asociadas a la gestión del cambio (con impacto directo en la estructura y en la cultura organizacional). En consecuencia, resulta necesario tomar los recaudos necesarios a efectos de mitigar las implicancias derivadas de la vertiginosidad del cambio como parte de la iniciativa de adopción.



| Problema / riesgo | % | # Respuestas |
|---|----------|---------------------|
| A - Problemas en la definición de objetivos, alcance y tiempos de ejecución del proyecto de adopción. | 20.73 | 17 |
| B - Disfunción y complejidad en los procesos de adaptación al cambio. | 18.29 | 15 |
| C - Inadecuada definición de procesos, casos de uso y modelos de evaluación de desempeño. | 12.2 | 10 |
| D - Inversión excesiva en desarrollo (software), tecnología (hardware) y recursos humanos. | 8.54 | 7 |
| E - Falta de capacitación en el uso de la tecnología como facilitador. | 20.73 | 17 |
| F - Incompatibilidades asociadas con la estructura y con la cultura organizacional. | 15.85 | 13 |
| G - Other | 3.66 | 3 |

Figura 23: Problemas / riesgos detrás de la adopción de CRM. Fuente: elaboración propia

4.3.1.4 Aproximación sobre la adopción de CRM en el sector corporativo argentino

Según la población encuestada, la aproximación que mejor caracteriza la adopción de CRM en el sector corporativo argentino es aquella *orientada al mercado (47.06%)*. Esta perspectiva busca continuamente modificar positivamente la estrategia de negocios, orientándose a la satisfacción de los clientes a partir de mejoras en los productos y servicios: emplea la *customización* como arma competitiva. No obstante, el **41.18%** de los encuestados considera que la aproximación que mejor caracteriza la adopción de CRM en el sector corporativo argentino es aquella *orientada a procesos*. Esta perspectiva persigue la mejora de los procesos internos de gestión, buscando paulatinamente la reducción de costos inherentes a los productos / servicios desarrollados; se enfoca en obtener la mayor calidad de información para comprender mejor a los clientes.

| Aproximacion | % | # Respuestas |
|-------------------------------------|----------|---------------------|
| A - Orientada al mercado | 47.06 | 16 |
| B - Orientada a procesos | 41.18 | 14 |
| C - Orientada a acciones defensivas | 11.76 | 4 |



Figura 24: Aproximación que mejor caracteriza la adopción de CRM en el sector corporativo argentino.

Fuente: elaboración propia

En función de esta tendencia, cabe considerar el hecho de que, posiblemente, la aproximación que mejor caracteriza la adopción de CRM en el sector corporativo argentino sea aquella que combina las bondades de las dos perspectivas anteriores. Esta estrategia dual prioriza la creación de valor a partir de un mejor conocimiento de los deseos y necesidades de los clientes. De este modo, a partir de la calidad de la información obtenida sobre ellos, resulta posible reunir las mejores cualidades técnicas y de servicio a efectos de ofrecer soluciones de negocio efectivas.

4.3.1.5 Errores más frecuentes derivados de la adopción de CRM

Según la población encuestada, dos (2) son los principales errores cometidos al momento de adoptar CRM.

- El primero de ellos, se vincula a la definición de la *estrategia* de adopción. Según el **44.12%** de los encuestados, poner en marcha una estrategia de CRM sin diseñar, en forma previa, una estrategia de relación con el cliente, constituye una gran falencia. Este error revela (en cierto modo), la falta de alineación entre la estrategia corporativa y los esfuerzos de las áreas involucradas en el proceso de adopción. Adicionalmente, pone en evidencia la falta de capacidad analítica de la Dirección Ejecutiva, al momento de tomar decisiones estratégicas vinculadas a la gestión de las relaciones con los clientes.

- El segundo de ellos, se vincula a deficiencias asociadas a la *gestión de la organización*. De acuerdo al **41.18%** de la población encuestada, la implantación de una solución CRM sin tener en cuenta los cambios que deban introducirse en la organización, evidencia la falta de ponderación brindada a la cultura organizacional como variable determinante en procesos de gestión del cambio. El manejo de la resistencia y la rigidez que caracterizan los modelos mentales de pequeñas y grandes estructuras organizacionales son, sin duda, un componente medular a considerar para que la iniciativa de adopción de CRM logre resultados positivos para el negocio.

Es por esto que resulta imperativo contar, no solo con el apoyo del *Senior Management*, sino con el soporte de la línea (mandos medios y núcleo operativo) para tener éxito.

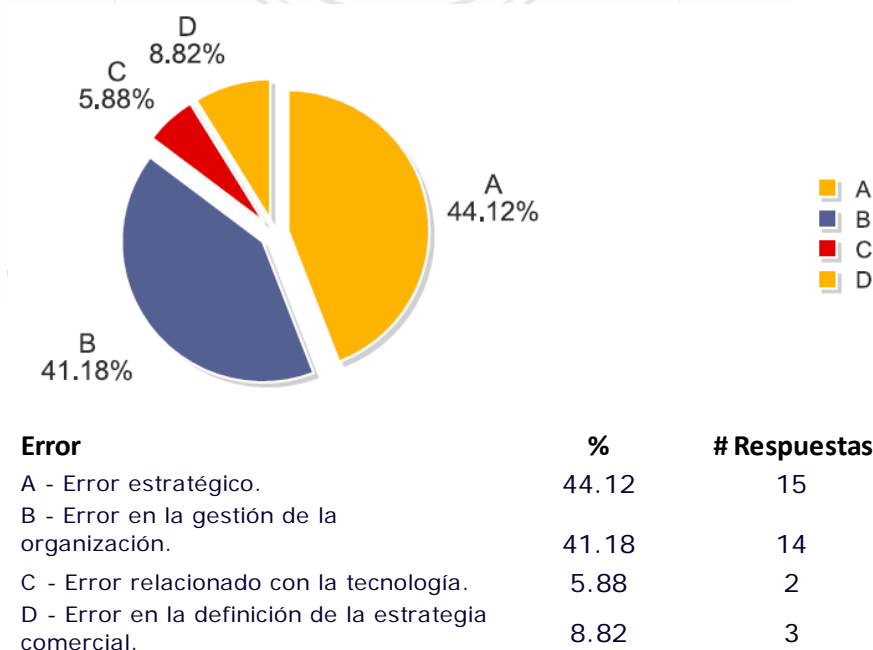


Figura 25: Errores más frecuentes derivados de la adopción de CRM. Fuente: elaboración propia

Finalmente, en menor medida, puede contemplarse como los problemas que giran en torno a la definición de la estrategia comercial (**8.82%**) y la inversión excesiva en

tecnología (5.88%), constituyen errores frecuentes que pueden catalizar el fracaso en proyectos de adopción de CRM.

4.3.1.6 Tasa de adopción de CRM por parte de organizaciones que conforman el sector corporativo argentino

A juzgar por las respuestas obtenidas, cabe efectuar la siguiente agrupación:

- El **67.65%** de la población encuestada (Opciones A y B) considera que la tasa de adopción de CRM en el sector corporativo argentino se ubica entre el 1% y el 20%.
- El **26.47%** de la población encuestada (Opción C) considera que la tasa de adopción de CRM en el sector corporativo argentino se ubica entre el 20% y el 40%.
- Finalmente, sólo el **5.88%** de la población encuestada (Opciones D+E) considera que la tasa de adopción de CRM en el sector corporativo argentino se ubica entre el 40% y el 60%.

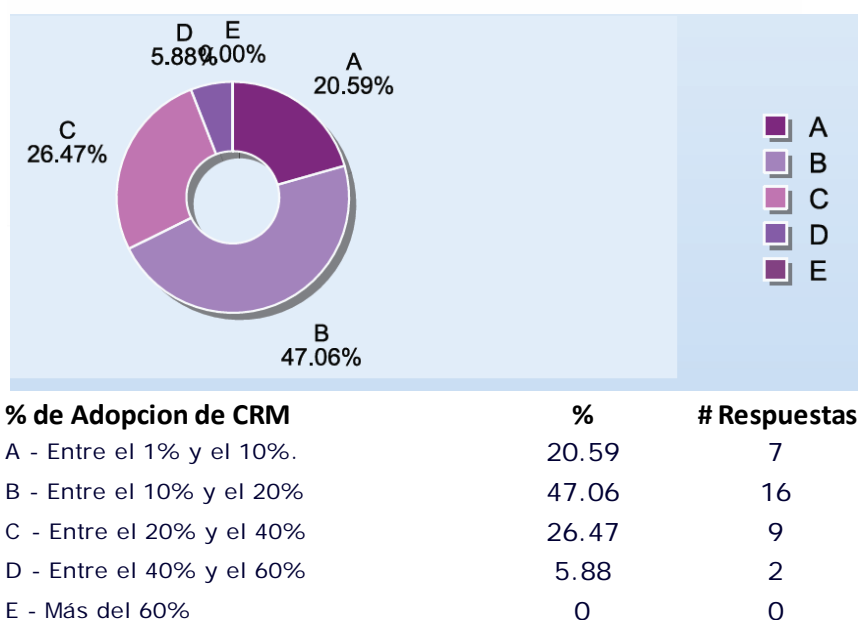


Figura 26: Tasa de adopción de CRM por parte de organizaciones que componen el sector corporativo argentino. Fuente: elaboración propia

A partir de estos resultados, cabría concluir que, en relación al crecimiento verificado a nivel mundial, la tasa de adopción de CRM en el sector corporativo argentino, tendería a ser baja. Esta tendencia sustentaría (hasta el momento) el hecho de que, las organizaciones argentinas no se encuentran totalmente preparadas para afrontar proyectos de adopción de CRM.

4.3.1.7 *Tasa de éxito / fracaso vinculada a proyectos de adopción de CRM en el sector corporativo argentino*

En función de su experiencia, conocimiento y/o juicio profesional, se sondeó a la población encuestada sobre cuál era su percepción sobre el éxito / fracaso en relación a proyectos de adopción de CRM (en el sector corporativo argentino). Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

- Según el **58.8%** de la población encuestada, *son más los proyectos de adopción de CRM que fallan que los que triunfan;*
- Según el **29.4%** de la población encuestada, *triunfan la misma cantidad de proyectos de los que fallan;*
- Finalmente, según el **11.8%** de la población encuestada, *son más los proyectos de adopción de CRM que triunfan que los que fallan*

| Exitos vs. Fracazos | % | # Respuestas |
|---|----------|---------------------|
| A - Son más los que TRIUNFAN que los que fallan. | 11.8 | 4 |
| B - Son más los que FALLAN que los que triunfan. | 58.8 | 20 |
| C - TRIUNFAN la misma cantidad de proyectos que FALLAN. | 29.4 | 10 |

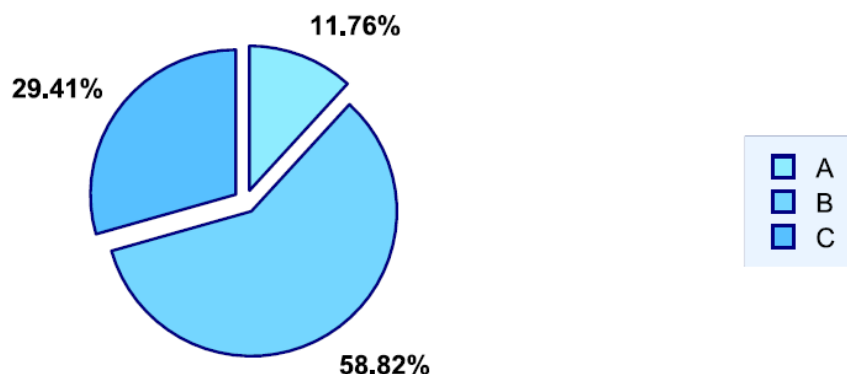


Figura 27: Éxitos y fracasos en proyectos de adopción de CRM (sector corporativo argentino). Fuente: elaboración propia

A efectos de ilustrar las causas que originaron estos resultados, a continuación, se hará referencia a las opiniones de algunos profesionales encuestados:

- Según Hernán Mavrommatis (Asesor de la Oficina Nacional de Tecnologías de la Información y Docente de la Universidad Nacional de La Matanza), *“la incorporación de tecnologías solamente amplifica el potencial de los procesos y estructuras ya existentes en las organizaciones. La tecnología no necesariamente cambia la cultura de la organización; así que si previamente la organización no estaba orientada a los clientes, la adquisición y adopción de CRM no necesariamente implicará un cambio en esa orientación”*.
- De acuerdo a Rodolfo Canavessi (Consultor Principal y Project Manager de Oracle Argentina), *“el mal uso de la herramienta (generando información no confiable), produce distorsiones en la situación actual de una cuenta a la hora de tomar una decisión. La falta de actualización de la información, los problemas de calidad en la fuente y la resistencia al cambio que genera el uso de esta herramienta, son otras barreras que atentan contra su efectiva adopción”*.
- Alan Schcolnik (Gerente Técnico de Cognos – IBM – LATAM) considera que los 3 principales factores que detractan la adopción de CRM son:

- 1 *No tener estrategias comerciales orientadas a los clientes;*
 - 2 *Tener una cultura organizacional arraigada e impermeable a iniciativas de cambio;*
 - 3 *Desarrollar una inadecuada estrategia comercial no orientada al cliente (y no alineada a las prioridades competitivas del negocio);*
- Para Augusto Fioretti (CEO de ACFG TI&QA), *“cuando se logra la implementación (luego de un proceso de adopción), se tiende a dejar en desuso por falta de políticas estratégicas o personal -recursos- dedicado al tema. Generalmente, se cree que con el solo hecho de adquirir una tecnología se soluciona el relacionamiento con el cliente. Pero, ¿qué es lo que sucede? Esta tecnología queda sin utilizarse y la conclusión final es que el CRM no sirve”.*
 - Según Marcelo Oates (Gerente de Business Performance Services de KPMG), *“existe un desconocimiento significativo en cuanto al concepto de CRM. Este hecho acarrea problemas organizaciones severos, debido a que nadie conoce ni quiere hacerse cargo de administrar los procesos vinculados a este sistema. Adicionalmente, la falta de coordinación entre la línea funcional y Sistemas complejiza el proceso de adopción”.*
 - Alberto Chehebar (Gerente de Sistemas de Aerolíneas Argentinas) considera que el principal problema asociado a la adopción de CRM, se vincula al hecho de que *“la cultura corporativa organiza a la empresa en compartimentos estancos y no por procesos. Adicionalmente, la inversión requerida en tecnología, sin un compromiso previamente asumido puede sumar complejidad al proyecto de adopción”.*
 - Para Gonzalo García (Gerente de Marketing de bwin), los principales obstáculos que atentan contra el fracaso de los proyectos de adopción de CRM se reducen a dos (2) cuestiones simples, aunque no menos importantes: *“la falta de claridad al definir los objetivos, el alcance y la estrategia de implementación de CRM, así como la ausencia de una adecuada y continua capacitación del personal, pueden poner en peligro los esfuerzos asociados con cualquier proyecto de CRM”.*

- De acuerdo a Liliana Petinatti (Gerente de Operaciones de CMT Argentina), las principales barreras que atentan contra la efectiva adopción de CRM en Argentina son:
 1. *La poca relación existente entre las áreas funcionales internas (principalmente, Operaciones, Marketing y Sistemas);*
 2. *La existencia de un nivel de comprensión limitado del concepto sobre el concepto de CRM, y;*
 3. *No todos los gerentes llegan a ver el potencial retorno de la inversión (ROI) sobre la iniciativa.*
- Otros profesionales destacados en la materia afirman que el hecho de que “*al no estar instalado el concepto de competitividad en Argentina*” (Enrique Hofman – Presidente de QOMG y CFI Group), y considerando la existencia de una “*cultura empresaria cortoplacista*” (Alejandro Prince – Presidente de Prince & Cooke), pocos proyectos de adopción de CRM serán exitosos.

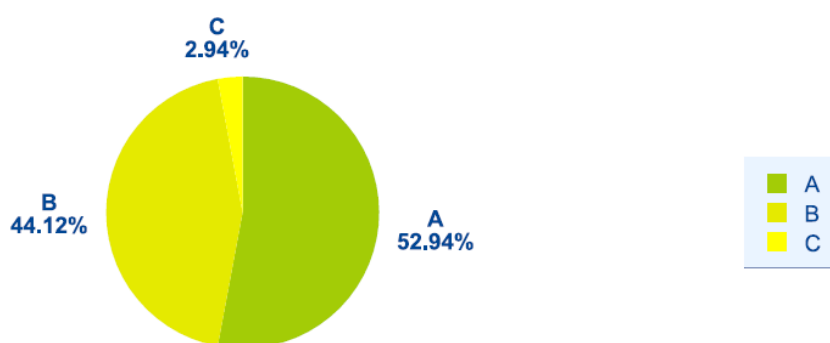
Como bien se ha relevado, la tasa de éxito / fracaso vinculada a la adopción de CRM considera múltiples variables: desde cuestiones vinculadas a la definición de la estrategia corporativa, hasta el impacto organizacional (cultura / estructura) que posee la iniciativa a nivel micro.

4.3.1.8 Nivel de adopción de CRM en el sector corporativo argentino

De acuerdo a la población encuestada, y en línea con los resultados expuestos anteriormente, se obtuvo la siguiente conclusión respecto al nivel de adopción de CRM en el sector corporativo argentino:

- El **52.94%** de la población encuestada considera que el nivel de adopción de CRM en el sector corporativo argentino es *bajo*;

- El **44.12%** de la población encuestada considera que el nivel de adopción de CRM en el sector corporativo argentino es *medio*, y;
- Solamente el **2.94%** de la población encuestada considera que el nivel de adopción de CRM en el sector corporativo argentino es *bajo*.



| Nivel de Adopción de CRM | % | # Respuestas |
|--------------------------|-------|--------------|
| A - Bajo | 52.94 | 18 |
| B - Medio | 44.12 | 15 |
| C - Alto | 2.94 | 1 |

Figura 28: Nivel de adopción de CRM (en el sector corporativo argentino). Fuente: elaboración propia

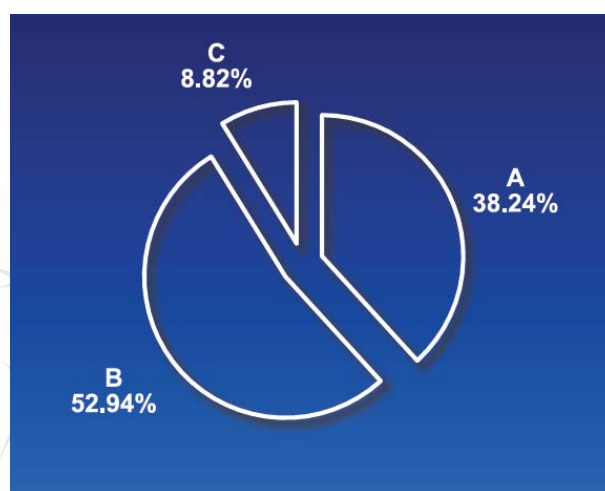
4.3.1.9 Crecimiento del mercado de CRM en el sector corporativo argentino

En función de la información relevada, y de acuerdo a la población encuestada, resulta posible afirmar que, en términos generales, el nivel de crecimiento de CRM en el sector corporativo argentino tiende a ser *medio/bajo*.

- El **38.24%** de la población encuestada argumenta que el crecimiento experimentado por el mercado de CRM es *bajo* (menor al 5% anual);
- Asimismo, el **52.94%** de la población encuestada considera que el crecimiento experimentado por el mercado de CRM es *medio* (entre el 5% y el 10% anual);

- Finalmente, sólo el **8.84%** de la población encuestada opina que el crecimiento experimentado por el mercado de CRM es *alto* (mayor al 10% anual);

En síntesis: el **91.18%** (Opciones A+B) de la población encuestada concuerda que el nivel de crecimiento de CRM en el sector corporativo argentino tiende a ser *medio/bajo*.



| Crecimiento del mercado de CRM | % | # Respuestas |
|--|-------|--------------|
| A - Bajo (menor al 5% anual) | 38.24 | 13 |
| B - Medio (entre el 5% y el 10% anual) | 52.94 | 18 |
| C - Alto (mayor al 10% anual) | 8.82 | 3 |

Figura 29: Crecimiento del mercado de CRM (en el sector corporativo argentino). Fuente: elaboración propia

Este resultado, en línea con el bajo nivel de adopción actual, indica que el sector corporativo argentino aún posee un largo trecho por recorrer y cuenta con gran espacio para crecer.

4.3.1.10 Tendencias en materia de adopción de CRM durante los próximos 5 años (en el sector corporativo argentino)

Sosteniendo el hecho de que CRM posee una valoración positiva en el mercado corporativo argentino, cabe destacar que, según la población encuestada, la tendencia vinculada al crecimiento en materia de adopción de CRM (durante los próximos 5 años) se perfila **altamente favorable**:

- El **88.23%** de la población encuestada (Opciones A+B) considera que las tendencias de crecimiento serán favorables para proyectos de adopción de CRM: mientras que el **79.41%** considera que la tendencia de crecimiento será favorable (crecimiento lento), el **8.82%** estima que será altamente favorable (alto crecimiento).
- Finalmente, según una minoría encuestada (**11.76%**), el nivel de adopción de CRM no sufrirá cambios.

| Calificación de tendencias a 5 años | % | # Respuestas |
|---|-------|--------------|
| A - Altamente favorables (alto crecimiento) | 8.82 | 3 |
| B - Favorables (crecimiento lento) | 79.41 | 27 |
| C - Nulas (sin crecimiento) | 11.76 | 4 |
| D - Desfavorables (decaimiento leve) | 0 | 0 |
| E - Altamente desfavorables (decaimiento significativo) | 0 | 0 |

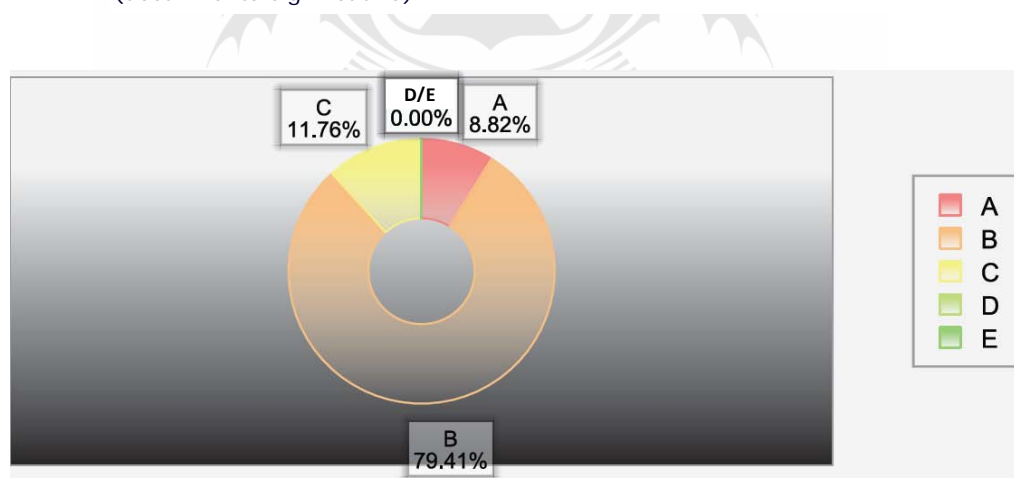


Figura 30: Tendencias en materia de adopción de CRM (en el sector corporativo argentino) durante los próximos 5 años. Fuente: elaboración propia

Este resultado justifica significativamente la perspectiva expuesta en el apartado anterior: efectivamente, el sector corporativo argentino posee una sólida perspectiva de crecimiento en el mediano/largo plazo.

4.3.1.11 Grado de preparación (“readiness”) actual en torno a la adopción de CRM por parte de organizaciones dentro del sector corporativo argentino

Finalmente, se procedió a evaluar el grado de preparación manifestado por el sector corporativo argentino al momento de adoptar CRM. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

- a) En respuesta a la pregunta *¿Ud. adoptaría CRM en su propia organización?*, los resultados fueron altamente positivos: un **94.12%** de los encuestados aseguró que **SÍ** lo adoptaría; adicionalmente, un **82.35%** de los encuestados afirmó que lo adoptaría en menos de 3 años. Estos hechos evidencian una elevada propensión a la adopción de CRM, reconociendo las bondades y los beneficios derivados de la iniciativa.
- b) En respuesta a la pregunta *¿Cree ud. que las organizaciones del sector corporativo argentino están preparadas para adoptar CRM?*, los resultados obtenidos evidencian un claro alineamiento con la perspectiva expuesta a lo largo del presente estudio: un **55.88%** considera que las organizaciones que forman parte del sector corporativo argentino **NO** están listas para adoptar CRM.

| | SI | NO |
|--|--------------------|--------------------|
| Ud. si tuviera su propia organización, ¿lo adoptaría? | 32 (94.12%) | 2 (5.88%) |
| En caso afirmativo, ¿lo adoptaría en el corto / mediano plazo (a 3 años)? | 28 (82.35%) | 6 (17.65%) |
| ¿Cree ud. que las organizaciones del sector corporativo argentino están preparadas para adoptar CRM? | 15 (44.12%) | 19 (55.88%) |

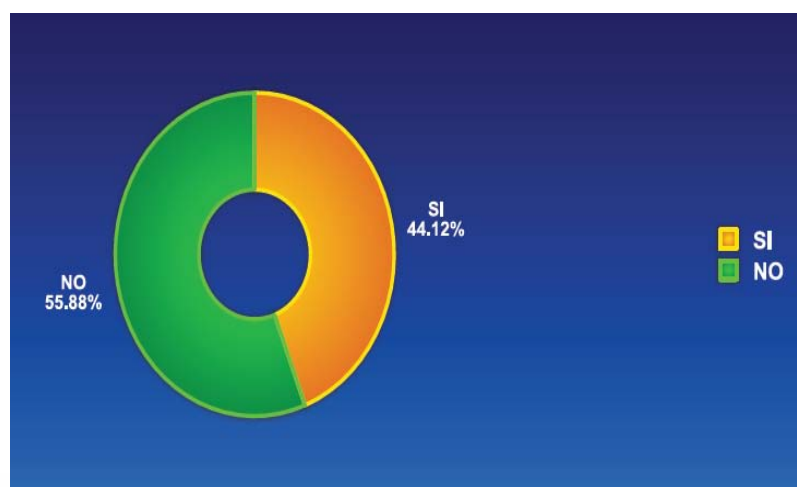


Figura 31: ¿Cree Ud. que las organizaciones del sector corporativo argentino están preparadas para adoptar CRM? Fuente: elaboración propia

Más allá de su potencial de crecimiento y de los beneficios que podría generarle a las organizaciones (como resultado de su adopción), la realidad muestra que la mayoría de la población encuestada califica negativamente el grado de preparación del sector corporativo argentino en torno a la adopción de CRM.

En virtud de esto, la siguiente sección expondrá las principales implicancias derivadas del cumplimiento de la hipótesis propuesta.

4.3.2 Cumplimiento de la hipótesis propuesta. Implicancias e impacto organizacional

De acuerdo a los resultados obtenidos y expuestos anteriormente, resulta posible concluir que, *“pese a su valoración positiva en el mercado, la adopción de CRM en el sector corporativo argentino, experimenta un lento crecimiento debido a problemas asociados a:*

- *Conflictos en la definición de objetivos y alcance del proyecto de adopción de tecnologías;*
- *Disfunción y complejidad en los procesos de adaptación al cambio;*
- *Inversión excesiva en desarrollo, tecnología y recursos humanos;*

- *Inadecuada definición de procesos;*
- *Falta de capacitación en el uso de la tecnología como facilitador;*
- *Incompatibilidades asociadas con la estructura y con la cultura organizacional.”*

Puntualmente, y a modo de síntesis, se destacan los siguientes hechos que sustentan el cumplimiento de la hipótesis propuesta:

- 1 El tamaño del mercado de CRM en Argentina (estimado en US\$ 14 millones) representa el 0.10% del mercado mundial (tomando como parámetro a EE.UU);
- 2 La adopción de CRM en el sector corporativo argentino, trae aparejada los problemáticas vinculadas a diversos frentes de análisis:
 - *Gestión del proyecto:* conflictos vinculados a la definición de objetivos, alcance y tiempos de ejecución del proyecto de adopción;
 - *Modelos Mentales y Gestión del Cambio:* disfunción y complejidad en los procesos de adaptación al cambio;
 - *Gestión y destino de recursos:* inversión excesiva en desarrollo (software), tecnología (hardware) y recursos humanos;
 - *Management de Procesos:* inadecuada definición de procesos, casos de uso y modelos de evaluación de desempeño
 - *Capacitación y Entrenamiento del personal:* falta de capacitación en el uso de la tecnología como facilitador;
 - *Estructura y Cultura Organizacional:* incompatibilidades asociadas con la estructura y la cultura organizacional.
- 3 Dos de los errores más comunes vinculados a la adopción de CRM son:

- a) Poner en marcha una estrategia de CRM sin diseñar, en forma previa, una estrategia de relación con el cliente (*deficiencia en el planteo de la estrategia de adopción*),
 - b) Implantar una solución CRM sin tener en cuenta los cambios que deban introducirse en la organización (*deficiencia en la gestión de la organización*).
- 4 El **67.65%** de la población encuestada considera que la tasa de adopción de CRM en el sector corporativo argentino se ubica entre el 1% y el 20%. De este total, el **20.59%** estima que la tasa de adopción se ubica entre el 1 y el 10%, mientras que el resto, estima que la tasa de adopción se ubica entre el 10% y el 20%.
 - 5 El **58.8%** de la población encuestada afirma que, *son más los proyectos de adopción de CRM que fallan que los que triunfan*. Solamente para el **29.4%** de la población encuestada, son más proyectos de adopción los que triunfan que los que fallan.
 - 6 El **52.94%** de la población encuestada considera que el nivel de adopción de CRM en el sector corporativo argentino es *bajo*.
 - 7 El **91.18%** de la población encuestada concuerda que el nivel de crecimiento de CRM en el sector corporativo argentino tiende a ser *medio/bajo*, es decir, se ubica del 0% al 10% anual.
 - 8 El **55.88%** de la población encuestada considera que las organizaciones que forman parte del sector corporativo argentino **NO** están listas para adoptar CRM.

Lo anteriormente expuesto evidencia que muchas son las causas que atentan contra la efectiva adopción de iniciativas CRM. Algunas organizaciones creen fervientemente que éxito resultante del proceso de adopción, recae solamente en los esfuerzos generados por el área de IT, o bien, en la calidad de la tecnología empleada (hardware y software). Claramente, bajo esta visión, no resulta sorprendente contemplar el hecho de que, durante el año 2009, *47% de las implementaciones CRM hayan fracasado*

(Krigsman, 2009). El siguiente gráfico (elaborado por Forrester Research) ilustra esta tendencia en función de una encuesta realizada a 88 organizaciones:

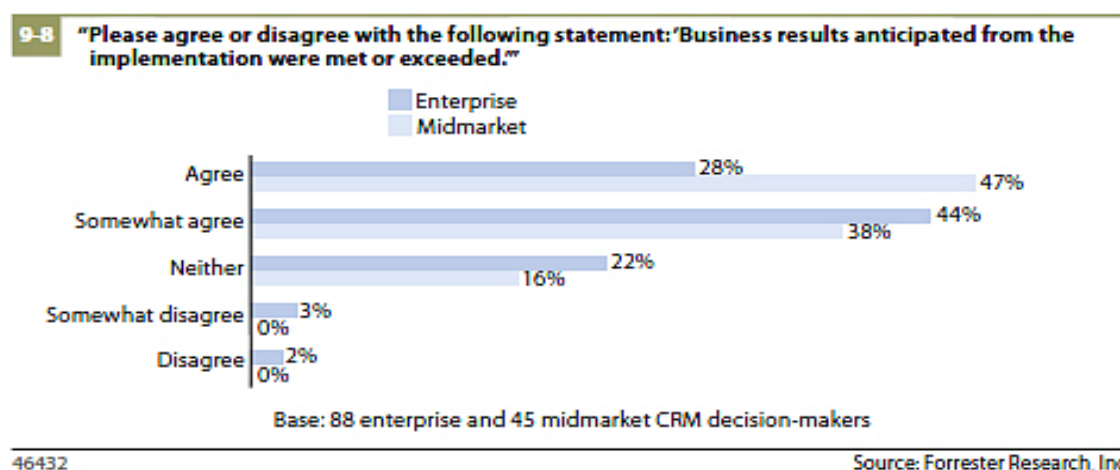


Figura 32: Encuesta sobre la efectividad de implementación de CRM. Fuente: Forrester Research Inc, en Krigsman, M. (2009) *Forrester CRM analyst discusses IT failures (podcast)*.

A efectos de tomar medidas preventivas que contribuyan a la salud de la gestión empresarial, resulta necesario reflexionar sobre los principales obstáculos que atentan contra la efectiva adopción de iniciativas CRM.

Considerando los resultados obtenidos en la encuesta, y en línea con el trabajo de Rigby, Reicheld y Schefter (2002), 4 son las grandes problemáticas que sintetizan el fracaso de las organizaciones en torno la adopción efectiva de estas iniciativas:

1. *Desear adoptar CRM previo a conocer la estrategia (corporativa y de negocios) de la organización;* esta realidad se traduce en la generación de conflictos vinculados con la definición de objetivos, alcance y tiempos de ejecución del proyecto de adopción.
2. *Adoptar CRM antes de efectuar las transformaciones organizacionales necesarias;* aquí, yacen la disfunción y la complejidad inherentes a los procesos de cambio estructural, cultura organizacional y gestión del cambio. Sin un adecuado compromiso asumido por toda la organización, resulta muy probable que el proceso de adopción no arroje los resultados deseados.

3. Asumir el hecho de que “más tecnología implica mejores resultados”; sin duda alguna, la falta de capacitación en el uso de la tecnología como facilitador, condena el potencial resultado de inversiones inteligentes en sistemas de información;
4. No “cortejar” adecuadamente a los clientes.

A lo largo del tiempo, estas causas, junto con muchas otras, se han expandido a través de diversas organizaciones generando constantes *dolores de cabeza* a los ejecutivos, y atentando contra el crecimiento y la mejora continua. Según Forrester Research, gran parte del problema yace en factores vinculados a la *cultura organizacional*. Entre otros, cabe destacar los siguientes: ausencia de compromiso de la alta gerencia, baja capacidad de *empowerment* y *accountability* por parte de la gerencia, falta de capacidad de liderazgo y trabajo en equipo, continuos conflictos de comunicación interfuncional, etc.

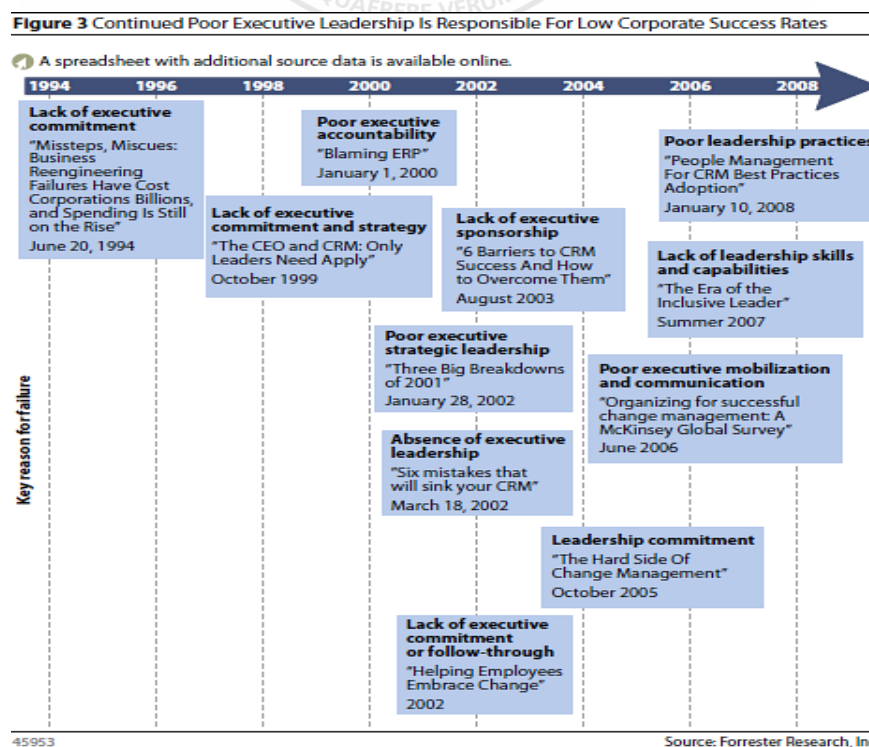


Figura 33: Causas vinculadas al fracaso de iniciativas CRM. Fuente: Forrester Research Inc, en Kringsman, M (2009), *Forrester CRM analyst discusses IT failures (podcast)*, Agosto de 2009

A continuación, se analizarán las diversas causas que fundamentan el cumplimiento de la hipótesis enunciada en el presente trabajo de investigación.

4.3.2.1 *Desear implementar CRM previo a conocer la estrategia de la organización*

Muchos *Managers* y *Directores* buscan adoptar CRM sin conocer realmente cuál es su principal propósito: alinear los procesos de negocio con las estrategias de captación de clientes, a efectos de construir relaciones de lealtad e incrementar la rentabilidad de la firma. De este modo, son convencidos de que resulta posible alcanzar el éxito sin tener en claro cuál es la estrategia de aproximación al cliente que deberán utilizar para lograr su satisfacción.

Muchos ejecutivos creen que la estrategia CRM se asemeja a la estrategia de Marketing. De este modo, buscan asimilar ésta última a la propuesta de valor ofrecida por el proveedor encargado de implementar la tecnología; en consecuencia, dejan de tener control sobre la aproximación que deberán utilizar para acercarse a sus clientes. En vez de buscar la alineación entre la tecnología y la estrategia de negocios, delegan esta tarea en los CIO. Según afirma Raúl Saroka (Titular de Saroka y Asociados y Profesional de TI), resulta necesario *“entender que la incorporación de TI es parte de una estrategia de negocios de CRM y no al revés”*. Si la organización no logra definir adecuadamente su estrategia de negocios -en torno a cómo debe forjar vínculos de fidelidad con sus clientes-, no logrará velar por obtener los beneficios que resultan de la adopción de CRM. Como bien se ha comentado en forma previa, la tecnología y el software son facilitadores que permiten practicar e instrumentar la definición de la estrategia de negocios. Como bien explica Miguel Kelly (ex Director de Calidad de AMEX y ex Director de Operaciones de Eagle Star), uno de los principales errores vinculados a este tipo de iniciativas *“es que se lo trate como una implementación de un software y no como un proyecto de negocios (el cual debe tener un retorno sobre la inversión y/o un objetivo a cumplir que debe ser mensurable como tal). Si sólo se trata de implementar un software, es muy probable que la iniciativa de adopción fracase”*.

Al mismo tiempo, estos hechos condicionan fuertemente la ejecución de toda iniciativa de mejora continua. La imposibilidad de concebir la estrategia de negocios como una aliada del proceso de gestión de la calidad resiente todo intento de cambio y progreso a nivel organizacional; esto equivale a desconocer quiénes son los clientes que deben ser atendidos, o bien, desconocer los motivos que impulsan la adopción de la iniciativa. Según William Band (Vicepresidente y Analista Principal de CRM en Forrester Research), muchos proyectos de adopción de CRM no contaban con una estrategia, *business case* o indicadores claves de rendimiento (KPIs). Como resultado, los incumbentes desconocían que intentaban alcanzar antes de comenzar el proyecto (Krigsman, 2009; Engelbert, 2010). En síntesis: sin un rumbo inicial o una estrategia que guíe a la organización a través del sendero de la mejora continua (como resultado de satisfacer a los clientes), resultará complejo definir realmente cuál es el verdadero objeto detrás del proceso de adopción.

4.3.2.2 *Implantar CRM antes de efectuar las transformaciones organizacionales necesarias*

Según Rigby, Reicheld y Schefter (2002), el 87% de las iniciativas de adopción de CRM fracasan debido a una inadecuada gestión del cambio. A este efecto, cabe aclarar el hecho de que implantar una estrategia de adopción de CRM nunca hará que la organización cambie *per sé*. La necesidad de capacitación y de adaptación de la cultura organizacional, así como los cambios en las estructuras organizativas deberán ser prioritarios previo a invertir esfuerzos en tecnología. En relación a este punto, McKinsey & Co (Iriana & Buttle, 2006) informó que el 59% de las organizaciones que experimentan una exitosa adopción de CRM son aquellas que logran identificar y tratar cuestiones culturales y estructurales, tales como la resistencia al cambio durante la ejecución de la iniciativa. ¿Cuáles son las implicancias de esto? La adopción de CRM implica un conjunto de cambios radicales en torno a las prácticas, los procesos y la estructura de una firma. Es por ello que las organizaciones deben esforzarse por permitir a sus empleados hacer frente a los procesos de cambio, adaptando la cultura organizacional a los vaivenes del contexto y centrándola siempre en el cliente:

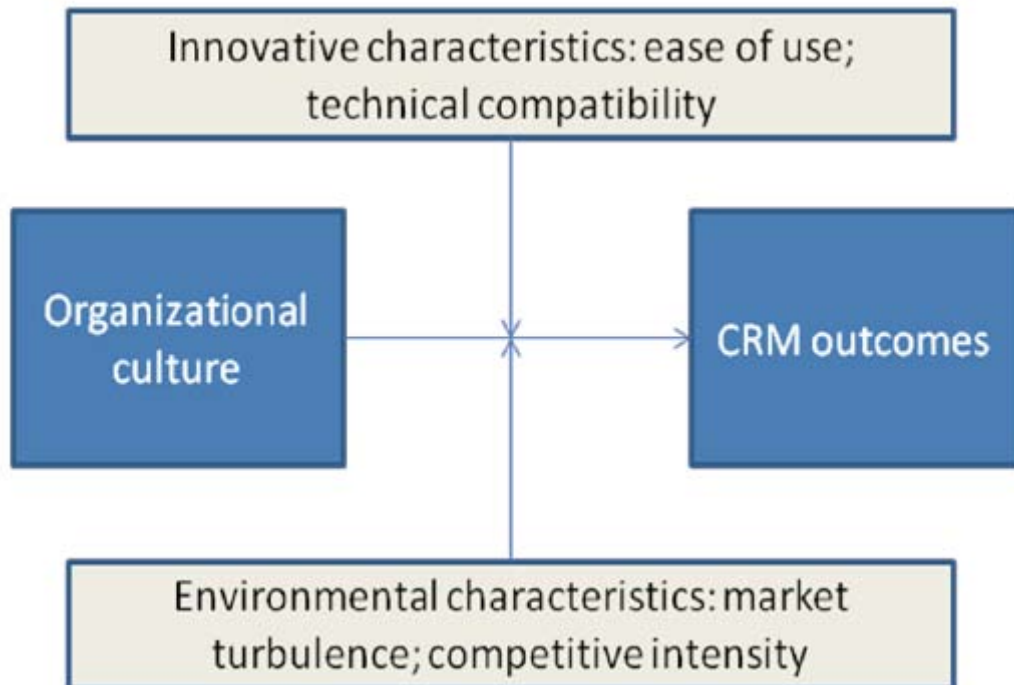


Figura 34: Vínculo entre cultura organizacional y CRM. Fuente: Iriana, R. & Buttle, F. (2006). *Does organizational cultura influence CRM outcomes?* Macquarie University

Según Bertagnini (2009), un proceso de gestión cambio se compone de cuatro etapas:

- ✓ **Primera etapa:** las razones que impulsan el ingreso al proceso de cambio – el *por qué* -. Aquí, resulta necesario vislumbrar el sentido de urgencia que justifica iniciar el proceso de cambio (merma de clientes, consecuente pérdida de mercado, etc.), conjugar la percepción sobre la necesidad inmanente de cambio y el poder efectivo para llevarlo a cabo (poder político de la Gerencia y la Dirección para establecer estrategias y políticas de cambio sustentables). Es decir, hay que definir (y defender) los motivos que justifican la inversión en CRM (desde la perspectiva del cambio y su consecuente impacto en la economía del valor de la firma). Asimismo, cabe aclarar que el motivo que impulse la iniciativa puede vincularse directamente a la percepción de una crisis futura, o bien, de una oportunidad de negocios potencial: por ejemplo, ¿cuántos nuevos prospectos podré captar a partir de un CRM?, o bien, ¿cuántos nuevos clientes lograré fidelizar al cabo de un año? Es por ello que la

esencia de este proceso radicará en el compromiso que la organización establezca con la iniciativa de adopción (*sponsorship* de la Dirección, participación activa de la Gerencia y trabajo en equipo).

- ✓ **Segunda etapa:** el objeto o contenido del cambio - el *qué* -. Aquí, resulta necesario establecer cuál será el objetivo, el alcance y la envergadura del cambio a implementar. Se colocan en juego variables vinculadas a la magnitud del riesgo asumido por la organización y las expectativas vinculadas a su adopción. A este efecto, cabe destacar la importancia que se le atribuirá a la profundidad del proceso de cambio abordado. A este efecto, la Dirección Ejecutiva deberá preguntarse, entre otras cuestiones, lo siguiente: ¿se tratará simplemente de un cambio operativo, táctico o institucional? ¿a caso se trata de un cambio deliberado y continuo, o bien de carácter drástico y discontinuo? ¿cuánto está dispuesta a arriesgar la organización para alcanzar los beneficios derivados de la adopción de CRM?
- ✓ **Tercera etapa:** la ruta por la que se transitará el sendero del cambio – el *quién y/o con quién*-. Esta decisión tiene en cuenta quiénes serán los actores involucrados en el proceso de conducción de la iniciativa: ¿será la propia organización la encargada de ejecutar el proceso de cambio, o tal vez personal externo a la misma?
- ✓ **Cuarta etapa:** definir el tipo de proceso de cambio seleccionado – el *cuándo, cómo y dónde* -. Aquí, resultará necesario considerar la magnitud del riesgo inherente al proceso de cambio y el deterioro que podrá sufrir el nivel de competitividad de la organización. En función de esto, se definirá si el tipo de proceso de cambio abordado es de naturaleza Big Bang o incremental; también, se precisará si la compañía persigue una adaptación, una reconstrucción, un evolución o una revolución.

A este efecto, para alcanzar la competitividad sustentable y la mejora continua (a partir de CRM), será necesario atravesar este proceso enfrentando aquellos obstáculos que puedan atentar contra su exitosa adopción. Según Sebastián Haedo (Gerente General de Virtualis), “*los principales obstáculos que detractan la adopción de CRM, se vinculan estrechamente a barreras psicológicas*”. En términos de Alejandro Furfaro: “*a nadie le*

gusta dejar de hacer lo que sabe hacer, de la manera que lo sabe hacer, aunque esté mal hecho o se pueda hacer mejor". Esto se contrapone profundamente con la realidad que enfrentan muchas organizaciones. Ciertamente es que, modificar las plataformas de gestión y seguimiento de negocios en una empresa con gran cantidad de empleados, requiere reformular la capacitación de todo el personal que interactúa con la plataforma. A este último punto, Raúl Saroka agrega: *"si aquellos individuos que están en contacto con los clientes no son adecuadamente entrenados en la operación y convencidos de la importancia de centrarse en el cliente, no hay tecnología que pueda tener éxito"*. En síntesis: si no existe una línea clara de acción que resuma sistemáticamente las prioridades y los beneficios vinculados a la iniciativa, fluirá el miedo al cambio, y por sobre todo, la falta de compromiso.

Por el contrario, si la firma logra moldear una cultura organizacional que coloque mayor énfasis en conductas orientadas al cliente, equipos funcionales cruzados, recompensas basadas en el rendimiento, actitudes de adaptación y de respuesta al cambio, y un mayor grado de asunción de riesgos, es probable que contribuya al éxito de la adopción de CRM. Los mencionados atributos (fuertemente asociados con la *Adhocracia* – Mintzberg, 1991) son altamente favorables respecto a la comunicación y a la colaboración. Es por ello que las organizaciones que poseen una cultura adhocrática tienden a acentuar la participación, el trabajo en equipo y la cohesión, hecho que conduce a una mayor cooperación entre sus miembros.

En conclusión: a partir de una adecuada gestión del cambio, resultará posible modelar una cultura organizacional centrada en el cliente. Si la organización logra convencerse de que la adopción de CRM agrega valor (y los empleados son adecuadamente recompensados por participar en el proceso de adopción), mayor serán sus probabilidades de éxito en sus interacciones con los clientes. Sin embargo, para lograr este objetivo, la firma deberá modificar positivamente su accionar, centrando sus esfuerzos en comprender la importancia de alinear los objetivos estratégicos del negocio con la iniciativa CRM. A este efecto, tendrá que:

- ✓ Desarrollar las habilidades y capacidades distintivas para funcionar eficazmente en entornos cambiantes;

- ✓ Comprender los vínculos entre el cambio organizacional, la tecnología, los procesos y la estructura;
- ✓ Medir permanentemente el grado de éxito alcanzado a partir de KPIs adecuadamente definidos;
- ✓ Actuar con realismo, reduciendo la brecha que gira en torno a las expectativas (o ideales) y la realidad;
- ✓ Actuar con honestidad y ética profesional, desarrollando sólidas relaciones internas (con otras áreas funcionales) y externas (con proveedores y clientes);
- ✓ Involucrar y capacitar adecuadamente al personal de la organización en la iniciativa;
- ✓ Abrirse paso (a partir del *feedback* ofrecido por el cliente interno / externo) hacia el sendero de la mejora continua.

4.3.2.3 ***Asumir el hecho de que “más tecnología implica mejores resultados”***

Un error típico que muchas organizaciones cometen, se vincula a la tendencia de creer que un proyecto de CRM es, por definición, tecnológicamente intensivo, y que la tecnología es “*el factor*” clave de éxito en estos programas. Por el contrario, la realidad demuestra que los objetivos de CRM pueden alcanzarse sin tener que invertir grandes sumas de dinero en tecnología. De hecho, según el Gartner Group, una amplia porción de los desarrollos tecnológicos de CRM (aproximadamente, 70%) no alcanza a satisfacer los requerimientos esperados del negocio, generando pérdidas operativas que se trasladan directamente al *bottom line* del estado de resultados (Reinartz, Krafft y Hoyer, 2004). Esto ocurre como consecuencia directa de la compra de soluciones que no se ajustan a las necesidades concretas de la compañía, o bien, que no cuentan con fases de implantación gradual establecidas que faciliten su adopción y aceptación (por parte de los empleados).

Como bien se mencionó anteriormente, la tecnología es un mero facilitador que permite materializar el esfuerzo humano en una serie amigable de reportes, indicadores e información de gestión que buscan crear valor y desarrollar intensamente iniciativas de mejora continua. Por ello, para que la tecnología tenga algún impacto real en la

operación, debe existir (a priori) un profundo conocimiento de los procesos de negocios y de los segmentos de los clientes que van a ser incorporados como *input* al proceso de implementación. Si no están claros los procesos de negocios, ni se conoce en profundidad los diferentes segmentos de la cartera de clientes objetivo, evidentemente adoptar o no un CRM será el *leit motive* que tendrá la empresa. Reinartz, Krafft y Hoyer (2004) apoyan este punto argumentando que “*la aplicación exitosa de un programa de CRM, requiere algo más que tecnología, y si las empresas se centran sólo en este aspecto, sus esfuerzos pueden ser decepcionantes - al menos en el corto plazo*”.

No obstante, no resulta posible dejar de contemplar aspectos básicos vinculados a la tecnología; entre otros:

- ✓ La compatibilidad e interoperabilidad entre los sistemas Legacy y el CRM;
- ✓ La integridad, exactitud y calidad de los datos alojados en los sistemas transaccionales;
- ✓ El know how técnico vinculado a la gestión de la solución tecnológica;
- ✓ La capacidad de aprovechamiento de los mencionados datos;
- ✓ La calidad de los reportes obtenidos;

En síntesis: la adopción exitosa de CRM requiere combinar los esfuerzos e iniciativas del personal con las ventajas ofrecidas por la tecnología (como facilitador), y no viceversa. En caso contrario, la complejidad del proyecto, las limitaciones tecnológicas derivadas de una plataforma que no logra satisfacer los requerimientos del negocio, la limitada intervención de los usuarios clave, y la ausencia de capacidades de implementación (Katz, 2008) perjudicarán el proceso de adopción. Si las organizaciones no toman conciencia de este postulado como base para gestionar la calidad y satisfacer a sus clientes, caerán en un largo, tedioso y disruptivo proceso de adopción, con costos incrementales muy por encima del plan original.

4.3.2.4 No “cortear” adecuadamente a los clientes

Si las organizaciones dan por hecho que los clientes están deseando mantener relaciones con ellas, los resultados no serán nada alentadores, ya que esto no siempre resulta ser así. La predisposición de un cliente depende del tipo de empresa y de relaciones que la organización busque establecer con él. Si el cliente es quien habitualmente se pone en contacto con la firma, resultará natural que no esté demasiado interesado en mantener una relación de largo plazo. Por el contrario, si posee desarrollado un sentimiento de pertenencia hacia la compañía, será más sencillo entablar el contacto y emprender el proceso que involucra el camino desde la fidelización hacia la lealtad.

A partir de esto, se manifiesta otro error muy común relacionado con la adopción de CRM: confundir el concepto de *satisfacción* con el de *fidelidad*. La experiencia de numerosas organizaciones ha demostrado que la satisfacción de los clientes, no conlleva necesariamente a su lealtad; éstos últimos no tienen por qué ser justos y equitativos, ni continuar operando con la misma compañía por el solo hecho de recibir un buen servicio. A este efecto, resulta habitual confundir las nociones de cliente “*rehén*” (el que sigue comprando a la misma organización porque no le queda otra posibilidad), con un cliente “*leal*” (el que sigue comprando a la misma organización porque está satisfecho, a pesar de contar con otras opciones a su alcance). En muchas oportunidades, las empresas crean sistemas de *data entry* y clasificación de clientes enormemente complejos que desaniman a los empleados a utilizar el CRM y a sacarle partido a sus ventajas. Consecuentemente, resulta necesario concientizar a la organización sobre los beneficios ofrecidos por CRM como vehículo para lograr incrementar la calidad de las relaciones con los clientes. De este modo, se logrará incrementar el valor percibido por el cliente.

En función de esto, cabe afirmar que parte clave del proceso de adopción de CRM recaerá fuertemente en el factor humano. Hasta el mejor CRM fallará en conseguir un retorno sobre la inversión (ROI) significativo si los usuarios finales no son capaces de manipularlo correctamente, o peor aún, si no lo utilizan para nada.

En otro orden de ideas, y a efectos de concluir esta reflexión, cabe mencionar otros factores adicionales que perjudican el proceso de adopción de CRM (Naymark, 2009):

- *Muchas organizaciones no logran definir con exactitud los resultados esperados que derivarán del proceso de adopción de CRM.* Este hecho genera que la mayoría de los ejecutivos no tengan forma de probar que el CRM produjo el ROI que ellos estimaban, porque nunca definieron objetivos o KPIs que permitan medir su cumplimiento.
- *Los ejecutivos deben tomarse el tiempo para decidir qué ROI esperan para cada situación específica.* A este efecto, tienen que conocer con exactitud los procesos internos y de contacto con el cliente, dentro y fuera de la organización, con el objeto de contrastar los resultados contra las expectativas de logro esperadas. Aún se observan numerosos sistemas de CRM que terminan siendo poco más que una herramienta de reporte, dejando la experiencia del cliente sin efecto alguno. Esto tiene poco que ver con el software *per sé*, pero tiene mucho que ver con la organización que adopta el sistema. Cuando se evalúa la adopción de un sistema de CRM, la mayoría de los ejecutivos comienza a realizarse las siguientes preguntas: ¿Cómo puede la adopción del sistema contribuir a la generación de valor para el negocio de forma más positiva? ¿Cómo puede emplearse el sistema para atraer ventas repetitivas e incentivar la lealtad de los clientes? ¿Cómo puede el software coordinar los procesos internos y mejorar la visión del negocio?
- Un gran error estratégico radica en que, actualmente, en muchas organizaciones, el CIO está medido por las preocupaciones de la tecnología más que por los problemas del negocio. Aquí, se corre el riesgo de que el producto final sea una solución de IT, más que una solución de negocios. La falta de visión estratégica es un problema habitual al no tener una estrategia claramente definida y, por lo tanto, objetivos de negocio medibles en el área de CRM. Además, el problema se incrementa cuando no existe una correcta asignación de recursos y una correcta metodología para el desarrollo del proyecto.

En síntesis, la inadecuada adopción de CRM trae aparejada problemáticas que involucran diversas variables de negocio. Algunas cuestiones derivadas de estas problemáticas se detallan a continuación:

- No existe "*pasión por el cliente*" en la cultura de la organización;
- Las expectativas sobre el ROI resultan poco claras. Ergo, se atribuyen incorrectamente resultados negativos a responsables inadecuados, o bien se castiga el rendimiento de un área funcional específica;
- La mala calidad de los datos y la información sobre los clientes impiden llegar oportunamente a ellos;
- Existen problemas de integración tecnológica;
- La estructura organizacional no resulta flexible a los cambios del contexto, etc.

En consecuencia, no sólo resultará necesario adaptar y gestionar la tecnología, la estructura y los procesos de negocio, sino que también será inminente re-definir la cultura al servicio de los clientes (internos y externos).

Universidad de
San Andrés

5 Recomendaciones para mejorar el proceso de adopción de CRM

La siguiente sección explicitará recomendaciones a considerar para mejorar el proceso de adopción de CRM.

5.1.1 Desarrollar un mayor conocimiento de sus clientes a partir de la construcción de perfiles dinámicos basados en información obtenida del CRM

La adopción de una solución CRM permite identificar y conocer mejor a los diversos clientes de la organización y, en consecuencia, *customizar* con mayor precisión la oferta de productos / servicios propuesta. El CRM contiene amplia información sobre los clientes: sus datos personales, los servicios y productos contratados / adquiridos, su importe, frecuencia y lugar de compra, canales de contacto utilizados, acciones comerciales realizadas y su respuesta ante cada una de ellas, etc. Al mismo tiempo, permite estimar su rentabilidad actual y futura (VPN), su grado de fidelización, las posibles acciones comerciales a realizar o qué tipo de productos se adecuan mejor a su perfil.

La adopción de CRM permite centralizar la información de un cliente, evitando la posibilidad de almacenar y utilizar datos incoherentes o no actualizados. En los últimos años, los puntos de contacto entre una organización y sus clientes han aumentado: los momentos de verdad se han transformado en variables claves a través del proceso de gestión de la calidad (tanto en el ámbito productivo, como en servicios). A este efecto, una estructura multicanal precisa una aplicación que centralice la totalidad de los datos recabados en los distintos canales y puntos de venta, haciendo accesible esta información a todos los empleados autorizados (ya sea en áreas de Marketing, Ventas, Operaciones o Sistemas). De este modo, resultará posible *customizar* (o personalizar en términos granulares) el trato hacia cada cliente, mejorando la calidad del servicio ofrecido. Para que esto ocurra, las distintas personas que atienden a un cliente en los diferentes canales de contacto, deben poder acceder con facilidad a toda la información; debe ser posible conformar un perfil dinámico que se nutra de datos con amplia calidad

en la fuente. En relación a este punto, cabe recalcar el hecho de que el nivel de satisfacción de los clientes no es estático, sino que varía a lo largo de su relación con la organización. A este efecto, resulta necesario conocer cómo se modifican sus deseos y necesidades en todo momento; de este modo, las organizaciones estarán en condiciones de modificar inmediatamente el contenido de sus propuestas de valor (a partir de procesos de mejora continua) y actuar en consecuencia para no perderlos. Para ello, modelizar y desarrollar adecuadamente un proceso de atención al cliente y gestión de reclamos, será fundamental: a partir de la adopción de CRM será imperativo diseñar y monitorear diversos KPIs (Indicadores Claves de Rendimiento) que permitirán medir, entre otros, el ratio de pérdida de clientes, las causas por las cuales abandonan a la organización, su nivel de satisfacción y fidelización, los motivos por los que se sienten más o menos satisfechos, o bien, los servicios y productos que más consumen y utilizan (y por los que más dinero estarían dispuestos a pagar) ².

En función de lo recién comentado, cabe afirmar que la adopción de CRM responde a la esencia de la filosofía TQM (*Total Quality Management*): conocer al cliente para desarrollar vínculos duraderos que permitan satisfacer sus requerimientos y reducir aquellos costos de transacción requeridos para acatar este objetivo (Lerner, 2009). Será a partir de esta información (y de la generación de perfiles dinámicos) que la planificación de campañas de ventas se ajustará mejor a la realidad, y por tanto, habrá más posibilidades de éxito. Asimismo, lograrán detectarse las verdaderas causas de variación inherentes a los diversos procesos de negocio, atribuyendo y diagnosticando precisamente cuáles son las áreas y procesos pasibles de mejora dentro de la organización.

5.1.2 Velar por el aumento constante de la satisfacción (y posterior lealtad) de los clientes

Como bien se indicó anteriormente, contar con amplia cantidad (y calidad) de información sobre los clientes, permite *customizar* las ofertas de productos / servicios y

² El uso de indicadores de gestión permite obtener un panorama general sobre cómo se encuentra actuando la organización; permite reconocer aquellos factores o variables de éxito, como así, aquellos puntos de mejora (o incidencias) que deberán ser atendidos para mejorar la calidad de sus procesos. Reconociendo la veracidad de la conocida frase del alcalde Michael Bloomberg: “*if you can’t measure it, you can’t manage it*”

conocer en detalle los aspectos (atributos / características) que mayor valoran o desechan. En consecuencia, posibilita un mejor desarrollo de la relación, permite incrementar el grado de satisfacción (y valor) percibido, así como también, el grado de fidelización. En términos de Evans & Lindsay (2005), *aquellos clientes que reciben un trato personalizado suelen estar más satisfechos que los que tienen la sensación de ser un cliente más, un simple número*. Es por ello que la lealtad (comprendida como una actitud, a diferencia de la fidelidad – entendida como un comportamiento) que emana de los clientes satisfechos (menos propensos a migrar a la competencia), genera cuantiosos beneficios a las organizaciones. Las firmas que logran desarrollar una base de clientes leales pueden reducir sus gastos en campañas de captación de nuevos prospectos y destinar dichos recursos a potenciar la calidad de la relación con sus clientes actuales³. Además, no hay que olvidar que un cliente fidelizado es más propenso a prescribir o recomendar el producto / servicio utilizado a sus conocidos, lo que constituye una forma de promoción eficaz y gratuita para la empresa. Aquí, la comunicación “*de boca en boca*” reduce significativamente los esfuerzos derivados de iniciativas de *prospecting*, e incrementa las posibilidades de éxito durante el proceso de captación de clientes.

En síntesis; resulta posible concluir que mejorar la atención e incrementar la satisfacción del cliente es el verdadero desafío para toda empresa que no desee verse desplazada por sus competidores. Actualmente, los clientes que son cada vez más conscientes del poder de elección / negociación que poseen; ergo, demuestran un mayor grado de sofisticación y exigencia en sus requerimientos y expectativas. En estos términos, los imperativos ineludibles que una organización debe comprender (a efectos de desarrollar un crecimiento sustentable en mercados altamente competitivos) son los siguientes:

- ✓ *Un empleado insatisfecho genera clientes insatisfechos*. Los empleados (clientes internos) son los primeros clientes de una organización; si ellos no se encuentran satisfechos, resultará complejo pretender satisfacer a los clientes externos. Por esta

³ Ya sea invirtiendo dinero en capacitación y desarrollo de personal, mejorando los sistemas de información y comunicación, o bien, realizando sondeos de satisfacción y campañas de fidelización

razón, las políticas de recursos humanos deben ser aliadas de las estrategias de adopción de CRM;

- ✓ *La calidad de un producto / servicio la determina el cliente.* Aunque existan indicadores de gestión (KPIs) elaborados para medir la calidad del producto / servicio ofrecido, la única verdad es la definida por el cliente. Esto implica que éste último es el que, a mediano-largo plazo, posee el control sobre el futuro de la organización en el mercado.
- ✓ *Toda propuesta de valor vinculada a la oferta de un producto o servicio, es pasible de mejora.* Aunque la organización haya alcanzado las metas propuestas en términos de calidad de producto / servicio y satisfacción del cliente, siempre es necesario plantear nuevos horizontes para incrementar el valor agregado.

De este modo, la organización logrará mejorar continuamente su imagen y reputación, alcanzando una clara diferenciación respecto de sus competidores; asimismo, generará un mejor clima de trabajo interno permitiendo que los empleados no se encuentren presionados por las continuas quejas de los consumidores, usuarios y clientes.

5.1.3 Explotar oportunidades de venta actuales y/o potenciales a partir de la tecnología

Como bien se ha comentado, el conocimiento detallado y actualizado de los clientes permite a las organizaciones personalizar sus propuestas de valor y ofrecer a los consumidores lo que realmente necesitan en el momento adecuado. Esto incrementa las posibilidades de *cross-selling* (venta cruzada - vender más productos en un mismo acto de venta) y el *up-selling* (aumento del importe de la compra).

En la industria de seguros, por ejemplo, el vencimiento de una póliza de vida de un cliente (dentro de un mes), puede ser notificado a través del sistema CRM al oficial comercial que asesora a dicho cliente. El mismo sistema comunica al empleado los servicios contratados por el cliente, aquellos que se ajustan a su perfil, los que se le ofrecieron con anterioridad y los motivos por los cuales no los contrató. En base a esa información, el agente comercial puede ofrecer la renovación de esa póliza y ofrecer

una póliza de salud que, según el CRM, estuvo a punto de contratar hace dos años, pero que rechazó por exceder su presupuesto. Sin esa información, la posibilidad de hacer *cross-selling* hubiese sido menor, puesto que, probablemente el agente comercial no hubiese tenido indicios de que ese producto podía interesarle al cliente.

Un cliente fiel suele comprar con más frecuencia y está más dispuesto a pagar un precio mayor (*Premium Price*) por los productos adquiridos. De este modo, la satisfacción obtenida por una buena gestión de la información del cliente y por un trato personalizado abre las posibilidades de incrementar los precios y obtener un mayor margen en las ventas. De esta manera, la rentabilidad media de un cliente aumenta de forma considerable.

5.1.4 Reducir al máximo los costos de servicio

Un cliente fidelizado suele generar menores costos de atención por parte de la firma. Esto ocurre ya que conoce los productos y servicios ofrecidos por la organización y se encuentra familiarizado con cada uno de ellos. Por esto, los centros de atención telefónica suelen ser los más beneficiados por un aumento en la tasa de fidelización de la base de clientes. Simultáneamente y acompañando este efecto, la calidad de atención resulta ser mejor, siendo las consultas (o reclamos) resueltas de manera inmediata⁴. Esto genera un incremento sustancial en el valor percibido por los clientes, como resultado de un proceso de atención centrado en satisfacer sus necesidades.

Alternativamente, se reduce el costo de rotación de empleados sobre sus puestos de trabajo. En una empresa con un sistema CRM, el personal encargado de atender al cliente registra todos los contactos realizados en una base de datos en la que se deja registro de aquellos aspectos relevantes del contacto (intentos de ventas, productos contratados, motivo por el cual el cliente dejó de utilizar determinado servicio, etc.). De este modo, cuando un empleado abandona su puesto de trabajo o pasa a desempeñar otras funciones dentro de la misma organización, dejará asentado todo el conocimiento

⁴ Esto último ocurre debido a se dispone de información detallada, exacta y oportuna de cada cliente y de los productos que éste tiene contratados.

y la información que ha desarrollado sobre dicho cliente, habilitando al nuevo sustituto para que la utilice.

5.1.5 Recomendaciones finales y conclusión

Para finalizar esta sección, y con el objeto de mejorar el proceso de adopción, a continuación, se detallan las recomendaciones que surgen de la encuesta realizada:

- Crear una cultura organizacional proclive a la mejora continua. A este efecto, resultará necesario encarar evolutivamente procesos de gestión del cambio deliberados para maximizar los beneficios derivados de la adopción de tecnologías. Con este objeto, será imperativo participar a la totalidad de los miembros clave de la organización (Staff, Responsables de Área, Gerentes, Directores, etc.) para lograr una masa crítica que facilite el proceso de implementación del cambio. Formar una actitud que rechace el cortoplacismo y se oriente, tanto a los procesos como al cliente. La adopción de CRM debe contemplar una visión holística que integre los componentes tangibles e intangibles de la organización (y no sólo evalúe el incremento de los resultados en las ventas); debe nutrirse de una actitud basada en una mirada al largo plazo.
- Pensar antes de actuar: instrumentar una evaluación de las necesidades propias de la organización y desarrollar una estrategia clara sobre qué se desea lograr. Asegurar que esta estrategia se encuentre alineada con los procesos de negocio y con la tecnología empleada en ellos. Planificar adecuadamente el proyecto de adopción considerando cuestiones básicas, tales como: el planteo del objetivo / alcance del proyecto, el equipo de trabajo involucrado, los stakeholders afectados por la iniciativa, los riesgos y contingencias que pueden poner en peligro el proyecto, la calidad de la información utilizada para alimentar el CRM, etc.
- Nunca olvidar a los sponsors del proyecto: su identificación y apoyo a lo largo del todo el proceso de adopción será vital para lograr el éxito. En un mismo orden de ideas, resulta vital no subestimar la complejidad del proyecto.

- Seleccionar al proveedor adecuado para que brinde soporte en el proceso de implementación (técnica); contar con apoyo técnico externo puede convertirse en una ventaja competitiva potencial (en términos de innovación y aprendizaje) para la organización adoptante.
- Desarrollar casos de negocio que permitan evaluar el impacto de la iniciativa, como así, todas aquellas variables determinantes para el éxito: la contratación de recursos humanos, la compra de activos informáticos, la implementación de bases de datos, etc.
- Capacitar adecuadamente al personal involucrado; ellos constituyen la clave para que cualquier proyecto de adopción de tecnología logre resultados tangibles, sustentables en el largo plazo. Para esto, resulta necesario gestionar adecuadamente las habilidades y comportamiento del personal con el objeto de explotar el talento / potencial de aquellos que podrán liderar el proceso de cambio.
- Finalmente, tener bien clara la estrategia desarrollada para implementar una nueva metodología de trabajo. Para lograr esto, será también necesario conocer la competencia interna que tendrá el nuevo sistema y quiénes serán los aliados estratégicos en el proceso de adopción.

En síntesis: los beneficios resultantes de la adopción de CRM generan un círculo virtuoso que combina los esfuerzos del personal, la tecnología y la calidad de gestión al servicio del cliente. La información centralizada, actualizada y accesible permite la *customización* y segmentación de las propuestas de valor, hecho que se traduce en incrementos significativos en la satisfacción de los clientes (y su posterior fidelización), la facturación y la rentabilidad. De este modo, se incrementará la calidad percibida como resultado del mencionado conjunto de interacciones, generando saltos cualitativos / cuantitativos en el crecimiento de las organizaciones dentro de su industria.

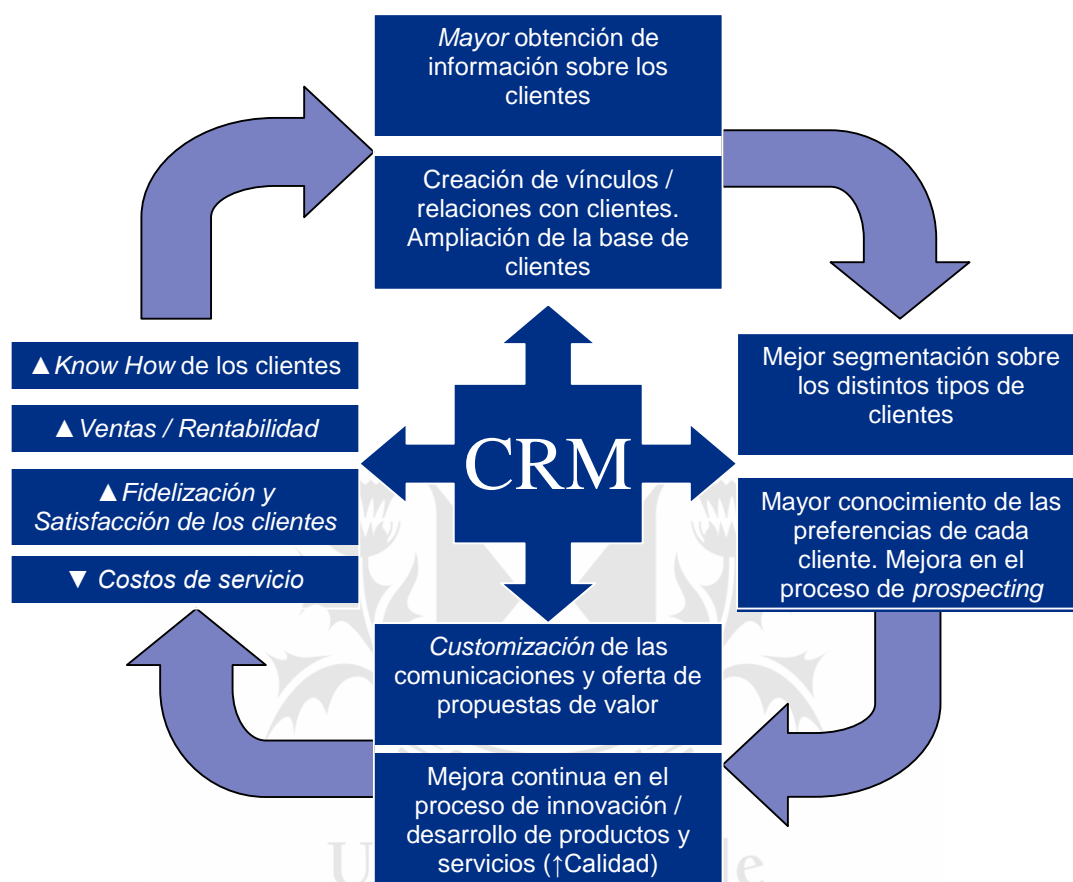


Figura 35: Círculo virtuoso de relación de CRM. Fuente: elaboración propia en base a bibliografía analizada y a Lerner (2009).

Como bien resultó posible analizar, el sector corporativo argentino posee gran potencial de desarrollo (y crecimiento) para la adopción de soluciones CRM. Para ejecutarlo y ponerlo en práctica, resultará necesario reformular / mejorar algunos aspectos organizacionales claves que afectan la dinámica de variables significativas en el proceso decisorio. Sólo de este modo, tendrán sentido este tipo de proyectos.

6 Próximas tendencias, desafíos y futuras líneas de investigación

Como bien se ha analizado en el presente trabajo, la adopción de CRM aún representa un gran desafío para las organizaciones que conforman el sector corporativo argentino. La evolución y el crecimiento de CRM a nivel mundial forja, de cada vez más dinámica, la ruptura del paradigma tradicional que caracterizó a esta tecnología desde sus inicios, en la era de procesamiento de datos.

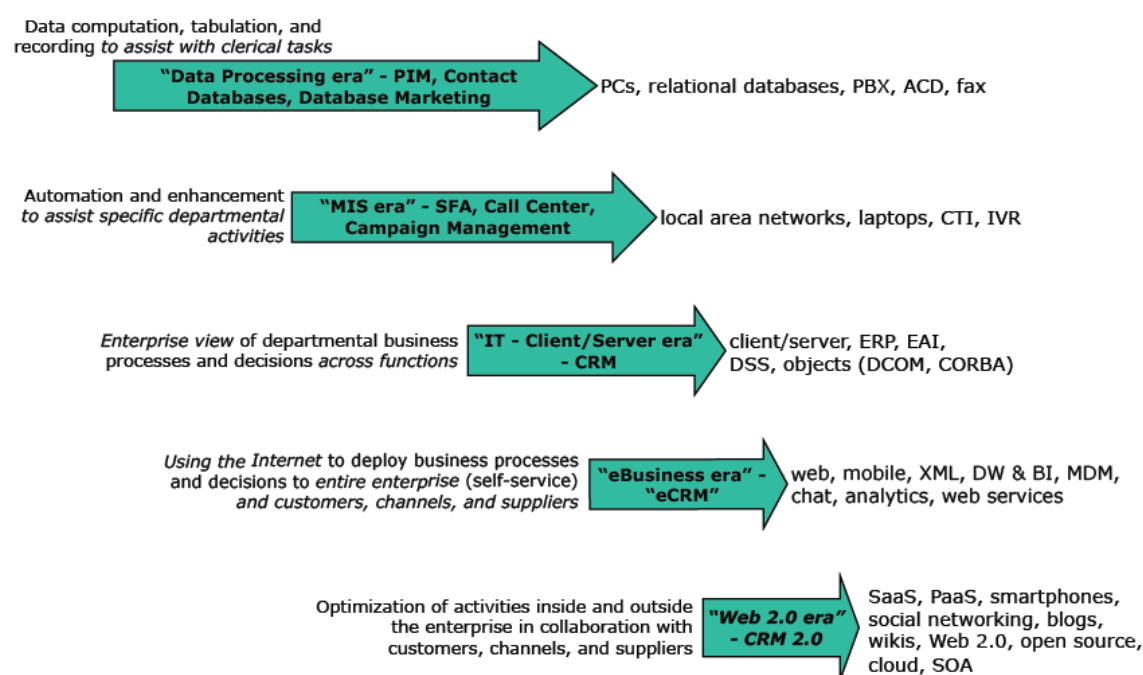


Figura 36: Evolución histórica de CRM. Fuente: Vaskelis, D. (2009). *CRM 2.0: Trends in CRM for 2010*. Sakonent.

Actualmente, resulta posible afirmar que el surgimiento de la era 2.0 (dominada por las redes sociales, el SaaS, los blogs, los wikis o cualquier tipo creación virtual de contenido) está comenzando a facilitar la adopción de tecnologías de gestión; en este plano, CRM no representa una excepción. Según la población encuestada en el estudio de "Adopción de CRM en el sector corporativo argentino", tanto CRM SaaS, como CRM Social y 2.0 estarán ejerciendo poder en procesos de adopción futuros. Los resultados obtenidos evidencian la anterior afirmación:

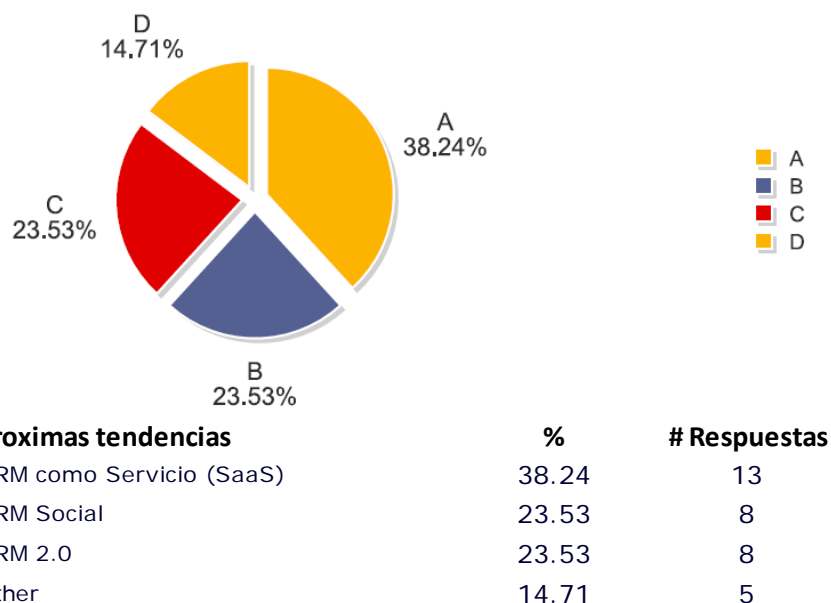


Figura 37: Próximas tendencias en adopción de CRM Fuente: elaboración propia

Como bien resulta posible observar, el **38.24%** de la población encuestada considera que CRM SaaS se perfila como la próxima tendencia dominante en materia de adopción de tecnología de gestión y relacionamiento con los clientes. No obstante, CRM Social y 2.0 no se quedan atrás (con el **23.53%** de los votos). Estas tendencias se encuentran en línea con la proyección incremental que perfila Datamonitor para el mercado de CRM para 2012; según esta fuente, la inversión corporativa en CRM (a nivel mundial) representará más del 42% del gasto de las organizaciones (CRMenespañol.com, 2010). Asimismo, debido a la elevada dependencia en ingresos por suscripción y las capacidades del servicio, las industrias de Telecomunicaciones, Energía y Utilidades y Servicios Financieros se mantendrán como los más grandes inversionistas en tecnologías CRM. También, se espera que la inversión en CRM del sector Salud, Sector público y Ciencias de la Vida exceda la tasa de crecimiento del sector de Telecomunicaciones. Este hecho es impulsado en gran parte por la adopción de un enfoque orientado al cliente, especialmente en el sector de servicios públicos, y debido al éxito relativo de aplicaciones que soportan un enfoque relacional (no transaccional) hacia los clientes. Los proveedores líderes de CRM *on demand* se encontraran bajo una creciente presión ejecutada por proveedores de soluciones en línea y por proveedores de

soluciones en-demanda ofreciendo versiones de su software. Las implicancias de estos hechos se resumen en lo siguiente: los precios de la suscripción deberían reducirse, tendiendo a ser nulos, siendo las mismas organizaciones las que adopten (de manera *customizada*) tecnologías CRM. En relación a los próximos desafíos que enfrentará la industria de CRM, cabe destacar lo siguiente:

- 1 A partir del uso de Internet y de soluciones de *Inteligencia de Negocios*, la tecnología ha logrado que los clientes desarrollen mayores exigencias en torno a los procesos decisorios detrás de toda transacción. En estos términos, la tecnología CRM, a partir del uso eficiente de bases de datos con información de clientes, orientará sus esfuerzos a concentrarse en obtener mayor calidad en la fuente. De este modo, asegurará la dirección de sus recursos hacia la generación de valor a partir de la rentabilidad y el incremento del LTV (*Life Time Value*) de cada cliente. Para lograr este objetivo, será de vital importancia profesionalizar a la fuerza de ventas, proporcionándole una herramienta que sea fácil de adoptar y que le ayude a ser más eficiente y predecible en la administración de sus oportunidades.
- 2 La organización ya no planteará más un único frente de atención hacia el cliente. El crecimiento vinculado al desarrollo de canales alternativos de comunicación y contacto, generará cada vez mayores dificultades para mantener un nivel de consistencia a lo largo de todo el proceso de atención al cliente (Spataro, 2010). A este efecto, la globalización jugará un rol fundamental como solución a este conflicto. Para ello, será necesario desarrollar modelos efectivos de internacionalización a que permitan fijar estándares para asegurar aquella calidad consistente en la propuesta de valor entregada al cliente. Aquí, el mayor desafío planteado radicará en la adecuada definición de estrategias, procesos y estructuras que permitan absorber el impacto de diversas culturas y estilos de hacer negocios.
- 3 El crecimiento de las redes sociales permitirá explotar con mayor intensidad el desarrollo de estrategias de CRM Social. Según Gartner, en 24 meses el 30% de las empresas líderes incorporarán CRM social: *“cada vez más, las empresas se están*

*percatando, incluso a nivel ejecutivo, de las redes sociales y de su potencial impacto sobre el manejo de marcas y el servicio a clientes. Cabe esperar que el carácter de alto perfil de las redes sociales y del CRM Social acelere la adopción desde los primeros adoptantes a despliegues generalizados, pese a la evolución volátil y rápida de las redes sociales en general (Diana, 2011)”. Asimismo, SugarCRM, halló que el 72% de las pequeñas y medianas empresas planeaban vincular los datos desde las redes sociales a su software de CRM este año. Hasta ese momento, solo el 26% lo había hecho cuando se efectuó el estudio. Los usuarios desean y esperan que las organizaciones respondan a sus preguntas y reclamos vía medios sociales (Diana, 2011), logrando, de dicho modo, agilizar la comunicación. Lo cierto es que, en muchas oportunidades, el personal no logra ponerse de acuerdo en cómo manejar los procesos y políticas referentes al CRM social en lo que respecta el servicio a clientes. Entre las consecuencias negativas vinculadas a la adopción de CRM Social, se plantea el potencial de producir incertidumbre de alto perfil, la incapacidad de producir resultados en el corto plazo (sacrificando gran presupuesto en marketing y desarrollo) y la falta de soporte por parte del *Senior Management*.*

La realidad muestra que cualquier organización que opere de manera meticulosa (asegurando calidad en la fuente y consistencia) al momento de ejecutar transacciones y/o manipular información con sus clientes, logrará atravesar la mayoría de los obstáculos derivados de procesos de adopción de CRM. Según lo relevado en el estudio efectuado, no existe una única industria en donde la adopción de CRM se destaque como única iniciativa. Ya sea en rubros vinculados al consumo masivo, servicios públicos, banca y servicios financieros, seguros, *retail*, salud o telecomunicaciones, la adopción de CRM podrá ser exitosa, siempre y cuando el proceso de adopción contemple todas las variables desarrolladas en el presente estudio. Para finalizar, en virtud de lo expuesto, cabe considerar la profundización de las siguientes líneas de investigación:

- *Estudio de casos de éxito en materia de adopción de CRM* (tanto a nivel nacional como a nivel mundial). Algunas organizaciones identificadas por la población

encuestada son: AMEX, Zurich, Banco Santiago, Fundación Hogar de Cristo, Disco, Groupon, Colgate, YPF Serviclub, Club La Nación, DirecTV, Sabre, Dridco, Toyota, Mercado Libre y Despegar.com. A partir de esto, resultará posible evaluar la efectividad de las estrategias de implementación, así como también, cuantificar los beneficios resultantes de la iniciativa.

- *Análisis de tecnologías complementarias al proceso de adopción y posterior implementación de CRM: BI (Business Intelligence), DW (Datawarehousing), Tableros de Control, BSC (Balanced Scorecard) y DM (Data Mining), entre otras.* En función de la interacción simultánea entre estas herramientas tecnológicas, resultará posible ampliar la confianza de los datos obtenidos sobre los clientes, maximizando el resultado derivado de su procesamiento (reportes de gestión). A partir de esto, podrá evaluarse el desempeño de la organización en torno a la interacción desarrollada con sus clientes, detectando áreas de oportunidades operativas y sistémicas que permitan mejorar el aprovechamiento de las mencionadas herramientas.
- *Análisis / evaluación comparativa de alternativas tecnológicas de implementación de CRM.* De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta desarrollada, Salesforce y Oracle lideran la preferencia de los profesionales con un **20.59%** de los votos cada uno; luego, Microsoft (**14.71%**) y finalmente, SAP (**11.76%**). A partir de un estudio exploratorio basado en la comparación entre estos 4 *vendors*, podrían examinarse las causas que sustentan las preferencias de los consumidores.
- *Adopción de CRM en dispositivos móviles.* El surgimiento y continuo crecimiento de nuevos canales de comunicación y de servicios de alto valor agregado requiere que las organizaciones actúen de manera omnipresente en todos los frentes. ¿Cómo impactará la adopción de CRM en el desarrollo de esta tendencia?

7 Bibliografía consultada

- 1 Bailor, C., Beasty, C., et alter, *The 2005 CRM market leaders*, Revista DestinationCRM, 2005. Disponible en: <http://www.destinationcrm.com/Articles/Editorial/Magazine-Features/The-2005-CRM-Market-Leaders,-Part-1-41935.aspx>. Acceso: 11/03/2011.
- 2 Band, W., *The Forrester Wave: CRM Suites, Q3, 2008*, Business Process & Applications Professional, 2008.
- 3 Band, W. & Kobielus, J., *The Forrester Wave: CRM Suites, Q3, 2010*, Business Process & Applications Professional, 2010.
- 4 Bertagnini, A.E., *Management: como entenderlo, aplicarlo y aprenderlo*, Pearson, 2009.
- 5 Business Software, *Top 10 enterprise CRM software Vendors Revealed (2011 Edition): profiles of the leading enterprise software vendors*, 2010.
- 6 Computerworld.com, *Gartner revela los cambios en CRM para 2010*, Febrero de 2010. Disponible en: <http://www.idg.es/computerworld/Gartner-revela-los-cambios-en-CRM-para-2010-/seccion-actualidad/noticia-90575>. Acceso: 22/07/2010.
- 7 CRM en español.com, *CRM - Estudio de Mercado: investigación de software CRM, hechos y números*, 2010. Disponible en: <http://www.crmespanol.com/estudio.htm>. Acceso: 21/07/2010.
- 8 CRM Landmark, *How big is the CRM software-as-a-service industry? How fast will it grow? When will it cap?* Disponible en: <http://www.crmlandmark.com/saasmarket.htm>. Acceso: 02/12/2010.
- 9 D'Ancona, C., *La investigación social mediante encuesta*. Capítulo 7 (págs. 239-291), Editoria Síntesis, 2001.
- 10 Diana, A., *El CRM Social entusiasma a las empresas*. En Information Week (Méjico). Disponible en: <http://www.informationweek.com.mx/analysis/el-crm-social-entusiasma-a-las-empresas/>. Acceso: 02/05/2011.

- 11 Engelbert, N., *Industry solutions guide: selecting a CRM vendor in the higher education market (competitor focus) – Diversity abounds for managing students relationship with CRM*, OVUM (DMTC2322), 2010.
- 12 Evans, J. & Lindsay, W., *The Management and Control of Quality* (6E), Thomson, 2005.
- 13 Fichman, R., *Information Technology diffusion: a review of empirical research*, MIT Sloan School of Management, 1992.
- 14 Gartner Group, *Gartner Says Reviewing the State of CRM in 2000 Foretells Its Future in 2020*, Gartner Press Releases, Febrero de 2009. Disponible en: <<http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=899012>>. Acceso: 18/07/2010.
- 15 Gartner Group, *Gartner says that worldwide CRM market grew 12.5% in 2008*, Gartner Press Releases, Julio de 2009. Disponible en: <<http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=1074615>>. Acceso: 21/02/2011.
- 16 Gómez Vieites, A., *La importancia de explotar el valor de los clientes y el modelo del "Lifetime Value"* (Ponencia N°1326), Málaga, 2007. Disponible en: <http://aui.es/index.php?body=mip_libro_web_id> Acceso: 18/07/2010.
- 17 Heskett, J. et alter, *The Ownership Quotient: Putting the Service Profit Chain to Work for Unbeatable Competitive Advantage*, HBS, 2008.
- 18 Howard-Healy, M., *The evolution of CRM: implications for telecom operators*. Analysis, 2006.
- 19 Infobae Profesional, *¿Despegan en el país el CRM y la inteligencia de negocios?*, Sección Tecnología, 2008. Disponible en: <<http://www.iprofesional.com/notas/70001-Despegan-en-el-pais-el-CRM-y-la-inteligencia-de-negocios.html>>. Acceso: 18/07/2010.
- 20 Iriana, R. & Buttle, F., *Does organizational culture influence CRM outcomes?*, Macquarie University, 2006
- 21 Katz, R.L., *Prone to failure: why CRM and Billing systems implementation are high risk*, B/OSS (Billing and OSS World), Virgo Publishing, 2008.
- 22 Kalidoss, D., et alter, *Innovation in Customer Relationship Management*, TCS White Paper, 2009.

- 23 Kelly, K., *New rules for the new economy*, Viking Adult, 1998.
- 24 Krajewski, L. Ritzman, L & Malhotra, M., *Administración de Operaciones*, Prentice Hall, 2008.
- 25 Krigsman, M., *CRM Failure rates: 2001-2009*. En IT Project Failures (Blog), Agosto de 2009. Disponible en: <<http://www.zdnet.com/blog/projectfailures/crm-failure-rates-2001-2009/4967>> Acceso: 23/07/2010.
- 26 Krigsman, M., *Forrester CRM analyst discusses IT failures (podcast)*. En IT Project Failures (Blog), Febrero de 2009. Disponible en: <<http://www.zdnet.com/blog/projectfailures/forrester-crm-analyst-discusses-it-failure-podcast/1915>>. Acceso: 23/07/2010
- 27 Krigsman, M., *CRM failure: an all-star analyst discussion*. En IT Project Failures (Blog), Agosto de 2009. Disponible en: <<http://www.zdnet.com/blog/projectfailures/crm-failure-an-all-star-analyst-discussion/5467>>. Acceso: 23/07/2010
- 28 Ledingham, D & Rigby, D., *CRM done right*, HBS Press, 2004
- 29 Lerner, A.M., *Problemáticas actuales y reflexiones vinculadas a la implementación de CRM en el proceso de gestión de la calidad*. Documento de Trabajo para el Seminario Competitividad y Estrategia en Sectores de Alta Tecnología. Universidad de San Andrés, 2010.
- 30 Lombardi, V., *CRM o por qué el cliente vuelve a crecer*, Revista InfoTechnology.com, 2010. Disponible en: <<http://www.infotechnology.com/notas/243765-crm-o-que-el-cliente-vuelve-crecer->>. Acceso: 26/10/2010.
- 31 Lykkegaard, B., *European CRM trends: end user plans and priorities*, IDC, 2010.
- 32 Malinowski, M., *Mercado CRM alcanzará US\$ 15 millones el 2010, según IDC-Argentina*, BN Americas, 2009. Disponible en: <[http://www.bnamericas.com/news/tecnologia/Mercado CRM alcanzara US*15m n el 2010, segun IDC](http://www.bnamericas.com/news/tecnologia/Mercado_CRM_alcanzara_US*15m_n_el_2010_segun_IDC)>. Acceso: 20/02/2011.
- 33 Mintzberg, H., *Mintzberg y la dirección*, Ed. Díaz de Santos, 1991.
- 34 Moore, G., *Crossing the Chasm*, Harper Business Essentials, 1991.

- 35 Muñoz, M., *Las soluciones CRM*, Trends Consulting, 2008.
- 36 Myron, D., *New markets and leaders emerge*, CRM Magazine, 2008. Disponible en: <http://findarticles.com/p/articles/mi_hb5679/is_200809/ai_n32293790/?tag=content:coll>. Acceso: 16/02/2011
- 37 Naymark, S., *Contact Strategy aplicado en CRM*. Documento de Trabajo. Tesis de Maestría en Gestión de Servicios Tecnológicos y de Telecomunicaciones. Universidad de San Andrés, 2010.
- 38 Nagel, B., *Study: SaaS most important Enterprise software trend*, Revista Application Development Trends, 2008. Disponible en: <<http://adtmag.com/articles/2008/05/01/study-saas-most-important-enterprise-software-trend.aspx>>. Acceso: 04/01/2011.
- 39 Njendu, C., *The future of business: Techrends 2010*, IBM Singapore, 2010. Disponible en: <http://www.ida.gov.sg/images/content/Infrastructure/nbn/images/pdf/02_Trends_I BM.pdf>. Acceso: 20/02/2011.
- 40 Parera, M., *Oracle: "me gustaría ver más adopción de CRM en PyMES"*, Revista InfoTechnology.com, 2010. Disponible en: <<http://www.infotechnology.com/notas/232952-oracle-me-gustaria-ver-mayor-adopcion-crm-pymes>>. Acceso: 14/01/2011.
- 41 Parera, M., *El CRM superará los U\$ 15 millones en 2010*, Revista InfoTechnology.com, 2009. Disponible en: <[http://www.infotechnology.com/notas/200947-el-crm-superara-los-us\\$-15-millones-2010](http://www.infotechnology.com/notas/200947-el-crm-superara-los-us$-15-millones-2010)>. Acceso: 30/01/2011.
- 42 Porter, M., *Competitive Strategy*, Free Press, New York, 1980.
- 43 Prince, A. *Análisis de la difusión y adopción de microcomputadores en Argentina*. Documento de Trabajo - Tesis de Doctorado en Economía, ESEADE, 2008.
- 44 Reinartz, W., Krafft, M. & Hoyer, W., *The CRM process: its measurement and impact on performance*, Journal of Marketing Research, Enero de 2004.
- 45 Renart Cava, L., *CRM: 3 estrategias de éxito*. Documento de trabajo del e-business Center, PriceWaterhouseCoopers & IESE, Barcelona, 2004.

- 46 Rigby D., Reicheld, F. & Schefter, P., *Avoid the four perils of CRM*, HBR, 2002.
- 47 Rogers, E. *Diffusion of innovations* (4E), Free Press (New York), 1995
- 48 Sabri, E.H. & Shaikh, S.H., *Lean and Agile value chain management: a guide to the next level of improvement*, J. Ross Publishing, 2010.
- 49 Sarner, A., *Magic Quadrant for CRM Multichannel campaign management*, Gartner Group (ID: G00200530), 2010.
- 50 Sims, D., *CRM a \$7 billion industry in 2006*, Customer Interaction Solutions, 2007.
Disponible en: <<http://www.highbeam.com/doc/1G1-162104173.html>>. 11/03/2011.
- 51 Spataro, N., *Tendencias del CRM en el Mercado latino*. En EvaluandoCRM.com, 2010. Disponible en: <<http://www.evaluandocrm.com/nota-880-Tendencias-del-CRM-en-el-mercado-latino.html>>. Acceso: 15/05/2010.
- 52 Thomson, E., *Customer Management Summit – Trends in CRM*, Gartner Group, 2009.
- 53 Vallos, M.J., Bednall, D., et alter., *The impact of Porter's strategy types on the role of market research and customer relationship management*, Marketing Intelligence and Planning, Vol. 25, N°2, (pp. 147-156), Emerald Group Publishing Limited, 2007.
- 54 Vaskelis, D. *CRM 2.0: Trends in CRM for 2010*. Sakonent, 2009.
- 55 Winer, R.S., *CRM: a framework, research directions and the future*, University of California at Berkeley, 2001.

8 Anexos

8.1 Cuestionario desarrollado en la encuesta de adopción

1 - A su juicio, ¿cuáles son los principales objetivos detrás de la adopción de CRM?
Seleccione todas las opciones que apliquen.

- A - Mejorar la calidad de la información sobre clientes actuales y/o potenciales.
- B - Organizar la información disponible para instrumentar campañas de ventas.
- C - Desarrollar oportunidades de *cross-selling* / *up-selling*.
- D - Mejorar la gestión de documentos (contratos, recibos, etc.)
- E - Mejorar la atención de reclamos y la toma de sugerencias para incrementar la calidad del producto / servicio ofrecido.
- F - Asistir al área de Marketing para direccionar mejor sus campañas de ventas.
- G - Otros

2- Según su opinión y/o experiencia, ¿cuáles son los principales beneficios detrás de la adopción de CRM? Seleccione todas las opciones que apliquen.

- A - Permite desarrollar un mayor conocimiento sobre los clientes.
- B - Posibilita brindar un mejor soporte durante el proceso de *delivery* de productos y/o servicios (pre y post venta).
- C - Habilita la construcción de perfiles dinámicos sobre los clientes.
- D - Permite aumentar la tasa de satisfacción y de lealtad de los clientes.
- E - Genera aumentos significativos en ventas y márgenes operativos de facturación.
- F - Incrementa la base actual de clientes.
- G - Otros

3- Según su opinión, ¿cuáles son los principales problemas derivados de la adopción de CRM? Seleccione todas las opciones que apliquen.

- A - Problemas en la definición de objetivos, alcance y tiempos de ejecución del proyecto de adopción.
- B - Disfunción y complejidad en los procesos de adaptación al cambio.
- C - Inadecuada definición de procesos, casos de uso y modelos de evaluación de desempeño.
- D - Inversión excesiva en desarrollo (software), tecnología (hardware) y recursos humanos.
- E - Falta de capacitación en el uso de la tecnología como facilitador.
- F - Incompatibilidades asociadas con la estructura y con la cultura organizacional.
- G - Otros

4 – ¿Qué aproximación cree ud. que mejor caracteriza la adopción de CRM (en el sector corporativo argentino) en la actualidad?

- A – Orientada al mercado
- B – Orientada a procesos
- C – Orientada a Acciones Defensivas

5 - *¿Qué tipo de error considera ud. que las organizaciones cometen de manera más frecuente al momento de adoptar CRM?*

- A - Error estratégico.
- B - Error en la gestión de la organización.
- C - Error relacionado con la tecnología.
- D - Error en la definición de la estrategia comercial.

6 - *En función de su experiencia, conocimiento y/o juicio profesional, ¿cuál es su percepción sobre el éxito / fracaso en relación a proyectos de adopción de CRM (en el sector corporativo argentino)*

- A - Son más los que TRIUNFAN que los que fallan.
- B - Son más los que FALLAN que los que triunfan.
- C - TRIUNFAN la misma cantidad de proyectos que FALLAN.

7 - *¿Cómo calificaría el crecimiento del mercado de CRM en el sector corporativo argentino?*

- A - Bajo (menor al 5% anual)
- B - Medio (entre el 5% y el 10% anual)
- C - Alto (mayor al 10% anual)

8 - *A su juicio, ¿cómo calificaría es el nivel de adopción de CRM en el sector corporativo argentino?*

- A - Bajo
- B - Medio
- C - Alto

9 - *Según su conocimiento y/o experiencia, ¿qué porcentaje de las empresas argentinas estima ud. que adopta CRM?*

- A - Entre el 1% y el 10%.
- B - Entre el 10% y el 20%
- C - Entre el 20% y el 40%
- D - Entre el 40% y el 60%
- E - Más del 60%

10 - *Según su conocimiento, ¿qué proveedor de CRM considera ud. que ofrece el paquete de soluciones más conveniente?*

- A - SAP

- B - Microsoft
- C - Oracle
- D - Salesforce
- E - Otros

11 - Desarrolle, en su opinión, cuáles son las principales barreras o conflictos que una organización argentina atraviesa al adoptar CRM.

12 - ¿Cree ud. que haya algún tipo de rubro / industria particular que se beneficie más del uso de CRM?

- A - SI
- B - NO
- C - Otros

13 - A su juicio, y según su experiencia, ¿qué factores críticos de éxito debe considerar una organización para adoptar exitosamente CRM en Argentina?

14 - ¿Conoce algún caso de éxito?

- A - SI
- B - NO

15 - ¿Cómo califica ud. las tendencias en adopción de CRM en Argentina durante los próximos 5 años?

- A - Altamente favorables (alto crecimiento)
- B - Favorables (crecimiento lento)
- C - Nulas (sin crecimiento)
- D - Desfavorables (decaimiento leve)
- E - Altamente desfavorables (decaimiento significativo)

16 - ¿Cuáles cree ud. que serán las próximas tendencias en materia de adopción de CRM?

- A - CRM como Servicio (SaaS)
- B - CRM Social
- C - CRM 2.0
- D - Otra

17 - Si tuviera la posibilidad de invertir su presupuesto en la adopción de una de las siguientes alternativas, ¿cuál sería?

- A - Herramientas de BI (Business Intelligence - Inteligencia Comercial)
- B - Herramientas de DW (Data Warehousing - Repositorio inteligente de información)

- C - Tableros de control / Balanced Scorecard
- D - Herramientas de DM (Data Mining - Minería de Datos)
- E - CRM
- F - Otra

18 - Resuma su postura sobre la adopción de CRM y su estado actual (y futuro) en el sector corporativo argentino.

- A - Su organización, ¿ha adoptado CRM?(SI/NO)
- B - Ud. si tuviera su propia organización, ¿lo adoptaría?(SI/NO)
- C - En caso afirmativo, ¿lo adoptaría en el corto / mediano plazo (a 3 años)?(SI/NO)
- D - ¿Cree ud. que las organizaciones del sector corporativo argentino están preparadas para adoptar CRM?(SI/NO)



Universidad de
San Andrés

8.2 Profesionales encuestados

| N° | Apellido | Nombre | Empresa | Rubro | Contacto | Cargo |
|----|-----------------|-----------|---------------------------|--------------------------------------|--|---|
| 1 | Garbi | Maria | KPMG | Consultoria | mercedes.garbi@gmail.com | Consultor Senior (Performance & Technology) |
| 2 | Alayon | Jorge | Netqual SRL | Servicios Tecnologicos | jalayon@netqual.com.ar | Gerente de Ingenieria |
| 3 | Kelly | Miguel | AMEX / Zurich | Servicios Financieros / Seguros | m_kelly@uolsinectis.com.ar | Ex Director de Calidad / Ex Director de Operaciones |
| 4 | Cherchyk | Federico | Vostu | Desarrollo de Software | federico.cherchyk@gmail.com | Project Manager |
| 5 | Gomez | Pablo | KPMG | Consultoria | pgomez@kpmg.com.ar | Gerente de Sistemas |
| 6 | Mavrommatis | Hernan | ONTI / UnLAM | Gobierno / Educacion | hernan@mavrommatis.com.ar | Asesor en Tecnologia / Docente |
| 7 | Haedo | Sebastian | Virtualis | Servicios Tecnologicos | sebastian.haedo@virtualis.cr | Gerente General (CEO) |
| 8 | Scholnik | Alan | IBM | Consultoria / Process Outsourcing | alan.scholnik@ar.ibm.com | Gerente Tecnico BA LATAM |
| 9 | Wizenfeld | Fabian | Wakamole | Desarrollo publicitario / web | fwizenfeld@hotmail.com | Director y CIO |
| 10 | Canavesi | Rodolfo | Oracle | Consultoria / Servicios Tecnologicos | rcanaves@gmail.com | Managing Principal Consultant |
| 11 | Fioretti | Augusto | ACFG TI&QA | Consultoria | augusto.fioretti@live.cl | Gerente General (CEO) |
| 12 | Kislauskis | Daniel | KPMG | Consultoria | dkislauskis@kpmg.com.ar | Director (Performance & Technology) |
| 13 | Llavallo | Felipe | Banelco | Servicios Financieros | fillavallo@gmail.com | Gerente de Desarrollo de Negocios |
| 14 | Oates Coll | Marcelo | KPMG | Consultoria | moates@kpmg.com.ar | Gerente (Performance & Technology) |
| 15 | Gimenez Blanco | Hipolito | Cuko | Publicidad | hipolitogb@gmail.com | Desarrollador Creativo |
| 16 | Gennari | Horacio | Business Bureau | Consultoria / Comunicación y Medios | hgenari@businessbureau.com.ar | Presidente |
| 17 | Sanchez | Gonzalo | IBM | Consultoria / Process Outsourcing | gsanchez@argentina.com | Wintel Admin |
| 18 | Rios | Marcelo | Independiente | N/A | marceloriosp@gmail.com | Consultor de TICs |
| 19 | Rodriguez | Susana | KPMG | Consultoria | srodriguez@kpmg.com.ar | Gerente Senior (Performance & Technology) |
| 20 | Lon Kan | Carlos | SANMS | Servicios de Ingenieria | cronkan@sanms.com.pe | Gerente General (CEO) |
| 21 | Castiñeiras | Jose | Obra Social Luis Pasteur | Salud | castineiras@oslpasteur.com.ar | Coord. Infraestructura y Seg. Informatica |
| 22 | Soustiel | Alan | IBM | Consultoria / Process Outsourcing | alan.soustiel@gmail.com | Gerente (Process Delivery) |
| 23 | Tapia Jaramillo | Pablo | IBM | Consultoria / Process Outsourcing | p_tapia_j@hotmail.com | Quality Representative |
| 24 | Gennari | Guido | DirecTV Panamericana | Contenidos | universidad@gennari-ar.com | Gerente (Analisis y Desarrollo de Nuevos Negocios) |
| 25 | Spreger | Nelson | Pragma Consultores | Consultoria | nsprejer@pragmaconsultores.com | Socio Fundador |
| 26 | Allocati | Martin | Codamation | Desarrollo de Software | martin.allocati@gmail.com | Analista de Producto Senior |
| 27 | Zembo | Daniel | Tata Consultancy Services | Consultoria / Servicios Tecnologicos | daniel.zembo@tcs.com | Gerente de Auditoria Interna |
| 28 | Chehebar | Alberto | Aerolineas Argentinas | Transporte | alberto.chehebar@aerolineas.com.ar | Gerente de Sistemas (CIO) |
| 29 | Garcia | Gonzalo | bwin | Entreteneimiento | gonzalo.garcia@bwin.org | Gerente de Marketing |
| 30 | Perez Ben | Federico | Telecom | Telefonia y Telecomunicaciones | fperez1@ta.telecom.com.ar | Gerente Customer Care Pymes |
| 31 | Petinatti | Liliana | CMT Argentina SA | Consultoria | lpetinatti@cmt-la.com | Gerente de Operaciones |
| 32 | Prince | Alejandro | Prince & Cooke | Marketing / Informacion de Mercado | aprince@princecooke.com | Presidente |
| 33 | Hofman | Enrique | QOMG / UdeSA | Consultoria / Educacion | hofman@udesa.edu.ar | Presidente / Director |
| 34 | Tobias | Fernando | Global Crossing | Servicios Tecnologicos | ftobias@gmail.com | Analista de Marketing Senior |