



Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla
Centro Interdisciplinario de Posgrados

Investigación y Consultoría

Departamento de Ingeniería y Tecnologías de Información
Maestría en Planeación Estratégica y Dirección de Tecnología

Título de la investigación

Plan Estratégico de selección de un CRM soportado por el modelo FODA
orientado a la Tecnología.

Trabajo Terminal que para obtener el Grado de Maestro
en Planeación Estratégica y Dirección de Tecnología

Presenta

Juan Carlos Maldonado Calderón.

Puebla, México.

Enero 2012



UPAEP – Secretaría General

Dirección General de Apoyos Académicos

Dirección del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación.

Biblioteca Central - **Karol Wojtyła**

Tesis Digitales Restricciones de uso:

DERECHOS RESERVADOS ©

PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de textos, imágenes, gráficas, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente de donde la obtuvo mencionando el autor o autores involucrados en el documento.

Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla
Centro Interdisciplinario de Posgrados

Investigación y Consultoría

Departamento de Ingeniería y Tecnologías de Información
Maestría en Planeación Estratégica y Dirección de Tecnología

Se aprueba el Trabajo Terminal:

Comité de Revisión

Dr. José Alfredo Leonardo López de Cosío

Director Revisión

Dra. Laura Mayela Ramírez Murillo

Asesor

Dra. Claudia Malcón Cervera

Asesor

Puebla, México.

Enero 2012

INDICE GENERAL

Contenido

INDICE GENERAL	3
INDICE DE TABLAS	4
INDICE DE ILUSTRACIONES	4
1. INTRODUCCION	5
1.1 Antecedentes.....	5
1.2 Justificación	6
2. OBJETIVO.....	7
2.1 Objetivo General	7
2.2 Objetivos Particulares	7
3. ALCANCES Y LIMITACIONES.....	8
4. ANALISIS DE LA INDUSTRIA.....	11
4.1.1 Diamante de Porter	12
4.1.2 INES	14
4.1.3 SalesForce.....	17
4.1.4 Microsoft Dynamics.....	21
4.1.5. SAP (All in One).....	24
4.1.6 Net Suite	28
4.1.7 SAP (Business One)	32
4.2 Modelos de soporte.....	36
4.2.1 Comparativa de costo.....	36
4.2.2 Matriz de Comparación.....	36
4.2.3 Análisis de Escenarios.....	40
4.2.4 Análisis Foda.....	40
4.3 Análisis de los procesos	43
4.3.1 Proceso General.....	44
4.3.2 Atención a Clientes.	45
4.3.3 Proyectos.....	46
4.3.4 Supervisión.....	47
5. RUTA DE IMPLEMENTACIÓN.....	49

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	50
7. BIBLIOGRAFÍA.....	52

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Módulo Ventas.....	25
Tabla 2. Módulos de Servicio.....	25
Tabla 3. Comparación CRM.....	37
Tabla 4. Escenarios.....	40
Tabla 5. Foda.....	40

INDICE DE ILUSTRACIONES

Figura 1. Flujo de Información.....	11
Figura 2. Porter.....	12
Figura 3 Ranking CRM.....	13
Figura 4. Módulo de Contactos.....	16
Figura 5. Módulo de Oportunidades.....	16
Figura 6. Módulo de Búsqueda.....	16
Figura 7. Módulo de Ventas.....	18
Figura 8. Módulo de Servicio.....	19
Figura 9. Estadísticas Globales.....	20
Figura 10. Formulario de Contactos.....	22
Figura 11. Vista del Cliente.....	23
Figura 12. Metodología Dynamics.....	23
Figura 13. Módulos SAP.....	24
Figura 14. Enfoque General.....	27
Figura 15. Estructura NetSuite.....	28
Figura 16. Funciones.....	31
Figura 17. Indicadores.....	32
Figura 18. Gestión de oportunidades.....	33
Figura 19. Sincronización Outlook.....	34
Figura 20. Reporte de Ventas.....	35
Figura 21. Costo.....	36
Figura 22. Mapa General de Procesos.....	44
Figura 23. Planeación Estratégica.....	45
Figura 24. General Atención a Clientes.....	46
Figura 25. Proyectos.....	47
Figura 26. Supervisión.....	48
Figura 27. Ciclo de Implementación.....	50

1. INTRODUCCION

1.1 Antecedentes

Las tecnologías de la información avanzan constantemente, innovando y creando nuevas formas de entablar negocios, de comunicarse con proveedores y de brindar seguimiento a los clientes, es en este enfoque en donde realizaremos el análisis que conlleva la implementación de un sistema enfocado a los clientes también conocido como CRM (Customer Relationship Management).

Dick Lee (2001), percibe al CRM como una “cadena de reacción” que es causada por las nuevas iniciativas estratégicas de comunicación con un cliente, cuando el alto nivel de desarrollo de tecnologías de información y una constante necesidad del cliente por obtener una mejor calidad del servicio logrado.

Burua y Udo (2010), CRM se puede definir como: (a) un proceso de negocio que crea y aprovecha relaciones con los clientes y otras entidades del mercado externo, (b) una estrategia empresarial que invierte en los clientes más valiosos, (c) una filosofía empresarial que se centra en el cliente, (d) la capacidad de entender lo suficiente a clientes para anticiparse a sus necesidades futuras, (e) un sistema basado en la tecnología de integración de ventas, comercialización y servicios para construir alianzas entre la empresa y sus clientes.

Empresas de todo tipo han aprovechado las aplicaciones CRM para mejorar drásticamente los niveles de ventas, marketing y servicio, sin embargo existen diversas posibilidades para incorporar un servicio de este tipo y es justo en ese punto donde las empresas tienen que decidir si se realizará una incorporación de aplicación interna (software adquirido) o la incorporación de un servicio según demanda.

A la fecha los clientes buscan servicios o productos que satisfagan al máximo sus necesidades, las empresas por su parte intentan mantenerse en contacto con ellos, conocer sus tendencias al momento de realizar una compra e incluso poder adelantarse a las necesidades, es por esta razón que se hace necesaria una aplicación que permita llevar una administración personalizada de los clientes con los que se cuenta, puesto que ellos son el pilar de toda organización.

1.2 Justificación

Los cambios competitivos del entorno (mercado y tecnología) exigen a las empresas estar orientadas al mercado e invertir en sistemas de inteligencia de negocios y de gestión de relaciones con los clientes. Las empresas pueden generar conocimiento y desarrollar ofertas más flexibles que permitan alcanzar mayores niveles de rentabilidad y satisfacer mejor las necesidades de los clientes.

En la actualidad se está valorando la cartera de clientes como el activo crítico para conseguir la rentabilidad del negocio puesto que los flujos de ingresos están basados en las utilidades generadas por los clientes y las inversiones realizadas para generar esos beneficios.

Cabe mencionar que el éxito de cualquier implementación es no perder nunca los objetivos de la empresa, aunado, podemos hacer énfasis en un enfoque basado en procesos. Un software CRM permite a las empresas planificar, crear campañas de publicidad, además de ser un sistema a través del cual se pueden identificar oportunidades de ventas y administrar los contactos de los clientes que se tienen.

“La implementación de un CRM se ha convertido en un asunto de la alta dirección puesto que la inversión es mayúscula en algunos casos, a pesar de tener casos de éxito este concepto no es garantizado, el tiempo que conlleva la implementación puede oscilar entre los 3 años” (Ebner, 2008).

En el mercado actual mexicano las dos formas que prevalecen para la implementación de un CRM son:

- Sistema CRM Abierto.
 - Es toda la infraestructura de un CRM propio basado en las necesidades específicas de la empresa.
 - Es el más caro de todos los tipos de CRM.
 - Permite hacer modificaciones para reportar lo adecuado en cada caso.

- Sistema CRM Bajo Demanda.
 - CRM como un servicio de suscripción y no se ven obligadas a adquirir una licencia ni hardware propio, ni a pagar por separado para su mantenimiento.
 - Necesitan una solución que se pueda desplegar rápidamente para obtener resultados inmediatos.
 - Las interfaces están pensadas para empresas que carecen de recursos de TI internos o cuyo principal objetivo son proyectos estratégicos que no precisan de una funcionalidad de CRM desarrollada, ni de los procesos de negocio específicos del sector.

2. OBJETIVO

2.1 Objetivo General

Diseñar el plan estratégico para la empresa que permita la obtención de una ventaja competitiva en la relación de gestión de clientes (CRM).

2.2 Objetivos Particulares

- Realizar el Análisis FODA Tecnológico
- Diseño de una matriz de comparación funcional.
- Análisis de procesos internos.
- Realizar un proceso de selección de un sistema de gestión de clientes de acuerdo a la necesidad de la empresa.

3. ALCANCES Y LIMITACIONES

La organización en estudio fue constituida a mediados de 2004 por ingenieros del ramo civil, se encuentra enfocada a la realización de proyectos carreteros públicos y privados así como a la supervisión de construcciones de infraestructura carretera. Cabe mencionar que por cuestiones de confidencialidad el nombre de la organización no puede ser revelado.

A continuación se describen los principales trabajos desempeñados por los departamentos incluidos en el proceso:

- Departamento de Proyectos
 - Geométrico.- Topografía, Impacto Ambiental, Geotecnia y Mecánica de Suelos.
 - Estructura.- puentes, cajones, obras específicas.
- Departamento de Supervisión
 - Seguimiento y Valoración.
 - Calidad y procesos de construcción.
 - Recomendaciones.

La empresa tiene como visión ser la primera opción en servicios de ingeniería a nivel mundial, ofreciendo diversidad con altos estándares de calidad, tecnología, productividad y ética profesional, garantizando la rentabilidad de las inversiones.

El principal cliente es la SCT (Secretaría de Comunicaciones y Transportes) por medio de la cual, realiza proyectos y supervisiones, el sector privado es bien visto como un nicho de mercado.

La relación que se da entre la empresa y los clientes es crucial para la realización de trabajo de supervisión y proyectos. Esta es una de las razones principales por la cual, la alta dirección decidió incorporar un sistema que le permitiera gestionar, de una manera ágil la información a través de su departamento de atención y promoción a clientes.

Otras de las necesidades que se dieron a conocer por medio de la alta dirección y los departamentos antes mencionados son:

- Optimización de tiempos.- A la fecha, el seguimiento a clientes se da vía departamentos de forma particular, esto es, que cada departamento recopila la información que requiere al realizar una entrevista con el cliente. Esto representa que el cliente está sujeto a responder a más de una entrevista. Una vez recopilada la información, ésta es resguardada en diversas aplicaciones o incluso en documentos escritos de las áreas correspondientes.
- Agendar citas.- Para solventar la necesidad de conocer la ubicación del personal, se utiliza el calendario de la aplicación Outlook, sin embargo se carece de un historial práctico para conocer el número de veces que se ha visitado o entrevistado con algún cliente, temas tratados, etc. Ahí surge un grave problema para entablar las relaciones entre departamentos.
- Actualización de la información.- Esto refiere a una marcada deficiencia dentro de la comunicación entre los departamentos de Proyectos, Supervisión y, Atención y Promoción a Clientes, donde no se tiene conocimiento de los últimos acuerdos realizados entre cada departamento y el cliente.
- Integración de la información.- La empresa cuenta con diferentes sistemas que no están integrados ni tampoco poseen interfaces comunes, esto provoca la recaptura y reproceso de los datos en toda la organización, aunado a esto, se tiene pérdida de información al momento de integrar los expedientes.
- Interface de consulta.- La alta dirección presenta la necesidad de conocer en tiempo real el estatus de cobros realizados, pendientes y avances de proyectos, supervisiones realizadas dentro y fuera de la oficina, quejas del cliente y, posibles anomalías en el desarrollo de cada caso.
- Mensajes automatizados. El envío de mensajes para los clientes (cumpleaños, felicitaciones, citas, etc.), es llevado de forma manual, ya sea vía telefónica o por correo. Esto genera un alto grado de error puesto que implica, que una persona revise diariamente un archivo (lista) y, ejecute la acción correspondiente.

Para poder entender el proceso que actualmente lleva la empresa, se describe en orden cronológico, las actividades efectuadas por el personal de los departamentos de: Atención a Clientes, Proyectos y Supervisión, así como las áreas que intervienen.

Primero, para obtener un proyecto o una supervisión es necesario realizar una entrevista de manera personal con los encargados del servicio y el cliente. En dicha entrevista el Director de APC (Atención y Promoción a Clientes) muestra de manera física el CV de la empresa, expone una reseña de los logros obtenidos, dando a conocer proyectos o supervisiones similares a las que se están tratando en ese momento. Como dato adicional es posible determinar en ese mismo momento si la entrevista fue un éxito o no, sin embargo se tendrá que brindar continuidad.

El cliente en caso de mostrarse interesado en la mayoría de los casos, brinda información sobre la licitación que se deberá realizar, ésta puede ser de 2 maneras:

- Convocatoria Pública.- por medio del diario oficial de la nación, en esta convocatoria cualquier empresa que preste el servicio puede participar y ser candidata a elección.
- Por invitación restringida. – se limita la participación a unas cuantas empresas las cuales participan para ser seleccionadas.

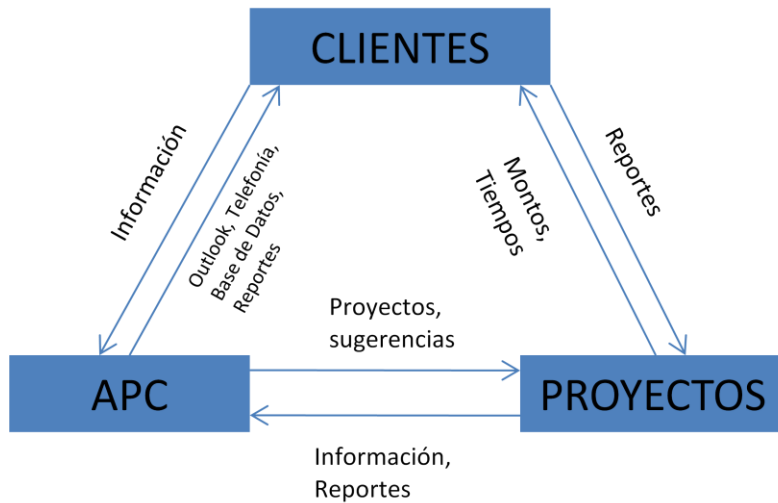
En el caso de salir favorecidos con la licitación se da marcha al proyecto, ahí se desemboca una tarea constante de entrega de información al cliente ya sea de manera diaria, semanal o mensual, el Director de APC se encargará de estar al tanto del avance del servicio, puesto que el cliente en caso de tener dudas o retrasos se referirá a él inmediatamente para que le sea explicado el caso, por lo tanto la comunicación entre departamentos de Proyectos, Supervisión y Atención al Cliente, toma una importancia trascendental.

Algunas de las entregas del área de Proyectos son realizadas por personal interno directamente al cliente, lo que complica el seguimiento que se le brinda, puesto que no existe ningún proceso escrito y llevado a cabo, así como la falta de reportes de las últimas notificaciones realizadas.

El Director de APC junto con el Director o Coordinador de Proyectos son los encargados de que se aumente el número de contratos con el cliente o que sean renovados los ya existentes.

El proyecto involucra las áreas de Proyectos, Supervisión y APC por ser bases del negocio, en las cuales, se ha identificado la necesidad de estar en constante comunicación y tener un sistema que permita la integración de la información, así como la toma oportuna de decisiones en un tiempo muy reducido.

Figura 1. Flujo de Información



Fuente: Diseño Propio.

El alcance de este proyecto consiste en la correcta selección e implementación de una aplicación tipo CRM, las bases estarán sustentadas en procesos internos de las diversas áreas involucradas (APC, Dirección General, Proyectos y Supervisión). Se efectuarán comparativas de las aplicaciones vigentes que se encuentran en el mercado, se llevará a cabo análisis Foda, Comparativa de Escenarios y diamante de Porter para determinar la viabilidad de un CRM.

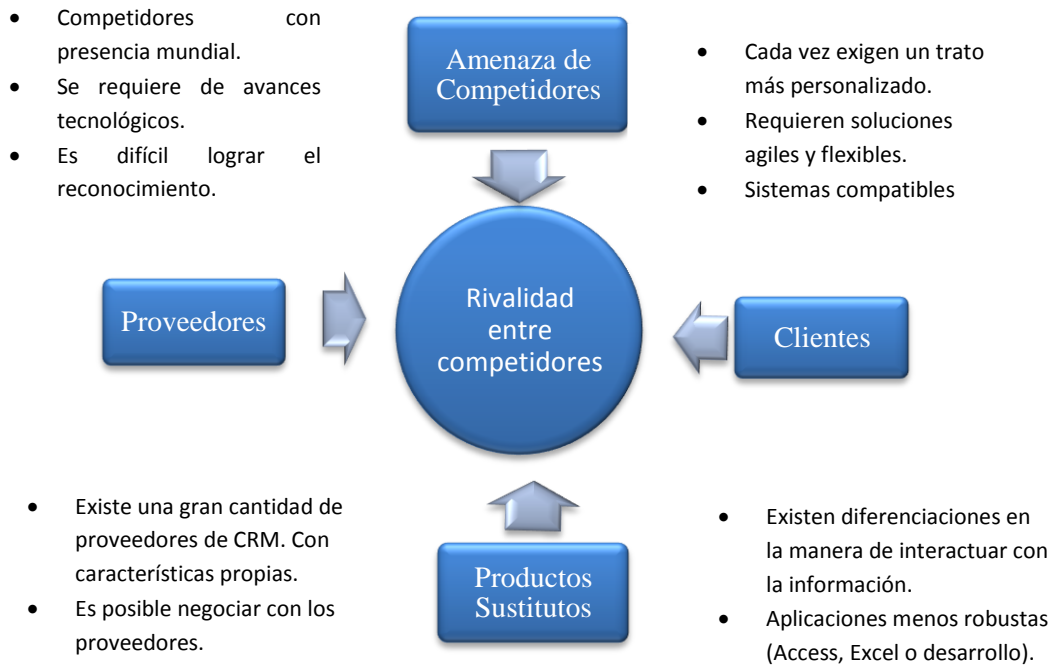
4. ANALISIS DE LA INDUSTRIA

Con CRM, aquellas compañías que se enfocan en el cliente, en cada interacción con ellos, perciben una oportunidad para hacerles una nueva oferta, mejorar su retención, incrementar las ventas, generar lealtad o reforzar su marca.

Para ahondar en lo antes mencionado se realiza un análisis de las 5 fuerzas de Porter, con esto podemos analizar la manera en la cual se encuentra actualmente el mercado de los CRM's pudiendo identificar su grado de rentabilidad.

4.1.1 Diamante de Porter

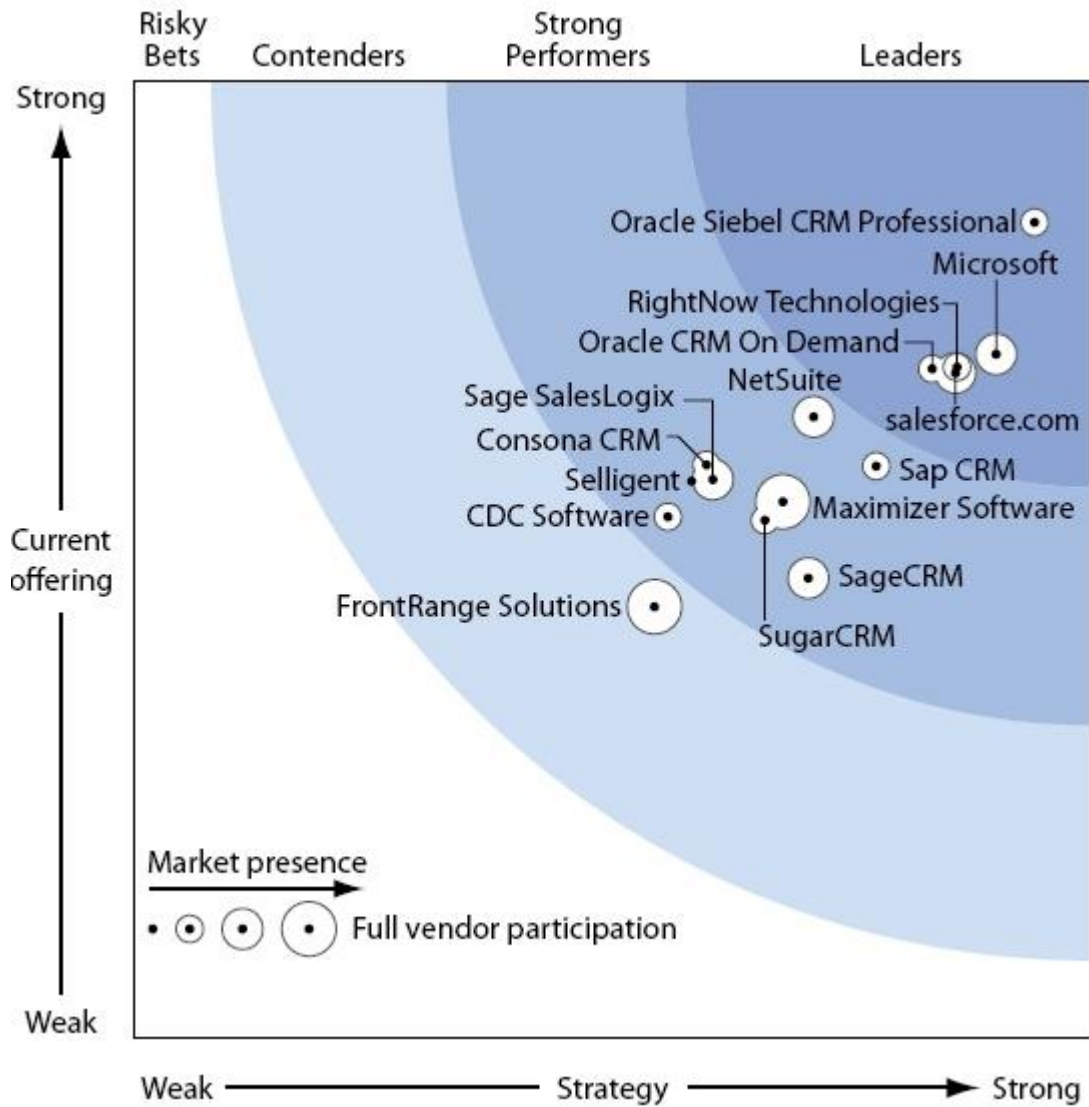
Figura 2. Porter



Fuente: Diseño Propio

En el mercado mundial podemos hablar de diversas empresas desarrolladoras de CRM, se hace importante conocer las que se han catalogado como las mejores, con ello podemos tener un punto de referencia sobre el alcance que han tenido en el mundo tecnológico. Sin embargo, para el caso de estudio no se discrimino a las empresas que desearon mostrar su potencial, todas fueron consideradas una opción de implementación.

Figura 3 Ranking CRM



Fuente: Diseño Propio con datos tomados de (I bussol, 2012)

Para el desarrollo del proyecto se obtuvo información de los siguientes CRM: INES, SALESFORCE, MICROSOFT DYNAMICS, SAP BUSINESS ALL IN ONE, NET SUITE, SAP BUSINESS ONE.

4.1.2 INES



INES es una empresa internacional especializada en aplicaciones de gestión de la relación entre clientes (CRM), en modo demanda bajo servicio, concebidas para potenciar el desarrollo comercial. INES ofrece a las empresas diversas opciones en aplicaciones colaborativas que les permitirán mejorar sus procesos de venta, marketing y atención al cliente. (“Software de CRM,” 2011)

Esta aplicación cuenta con los siguientes módulos:

- Oportunidades.- Brinda un seguimiento a las oportunidades que se presentan con los clientes y el desarrollo que se va efectuando con cada uno de ellos, permite conocer el estatus actual de las actividades realizadas en pro de la obtención de un nuevo cliente.
- Contactos.- es la solución colaborativa de gestión de su red de contactos e intercambios. La completa integración de su mensajería y agenda con su base de contactos, podrá asignar tareas y llamadas, redactar sus notas e informes, programar encuentros de trabajo.
- Soporte.- Centralizar las solicitudes de sus clientes y distribuir el trabajo entre sus recursos en función de sus prioridades. Es también una efectiva herramienta de control de la calidad del servicio ofrecido y del grado de cumplimiento de los compromisos asumidos.
- Ventas.- Módulo enfocado en el proceso de ventas, el cual forma parte de actualizaciones realizadas a la aplicación, para poder convertirse en un mini ERP, el módulo es de reciente creación
- Compras.- Lleva a cabo el proceso de compra de bienes o servicios relacionados con la empresa, de igual manera el módulo es de reciente creación por lo que tiene limitantes al momento de solicitar una migración.
- Tesorería.- Módulo enfocado en la contabilidad de la empresa, se implementó con la finalidad de tener un control cada vez mayor de las actividades que las empresas realizan, buscando la unificación de las aplicaciones.

- Proyectos.- Es un módulo de reciente creación con un enfoque similar al de soporte, pero cuenta con particularidades para el seguimiento de proyectos y actividades realizadas.
- Marketing.- Le permite elaborar, lanzar, supervisar y evaluar la eficiencia de sus campañas. Se pueden crear y planificar campañas midiendo su retorno de inversión en tiempo real. Las estadísticas y cuadros de mando le permitirán además analizar más detalladamente los resultados obtenidos.

Para poder implementar esta herramienta o solución es necesario determinar alguna de sus 2 posibilidades:

- Arrendamiento.- INES se encarga del hardware requerido, actualizaciones, soporte y hosting.
- Compra.- Se instala de manera local, la empresa tiene que proporcionar el hardware necesario para la puesta en marcha.

INES cuenta con el envío y recepción de correos centralizados de datos, a su vez la importación y exportación de información se realiza de manera simplificada, pudiendo ser con herramientas tipo Microsoft Excel.

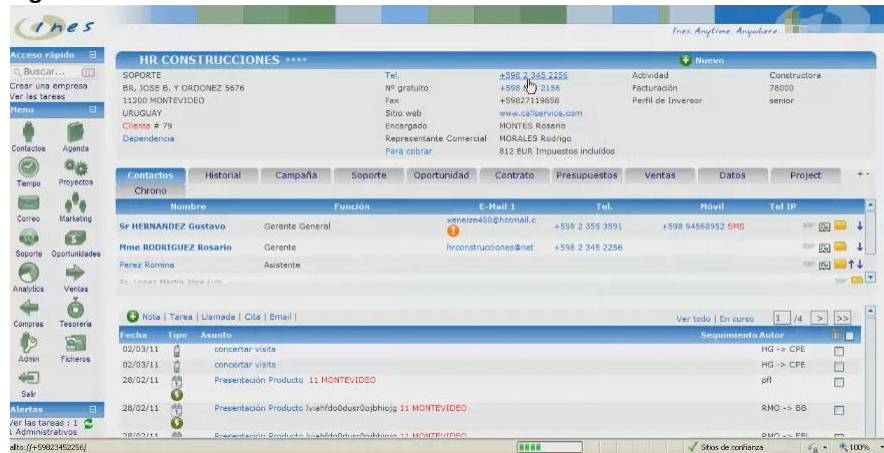
De una manera ágil se puede realizar la sincronización con 3 aplicaciones:

- Outlook
- Lotus Notes
- Google Apps

INES maneja una filosofía con el cliente, la cual dice que es la aplicación la que se debe adaptar a la empresa y no en sentido inverso, a raíz de esta mentalidad INES posee campos base y campos personalizados en la mayor parte de los módulos que incluye.

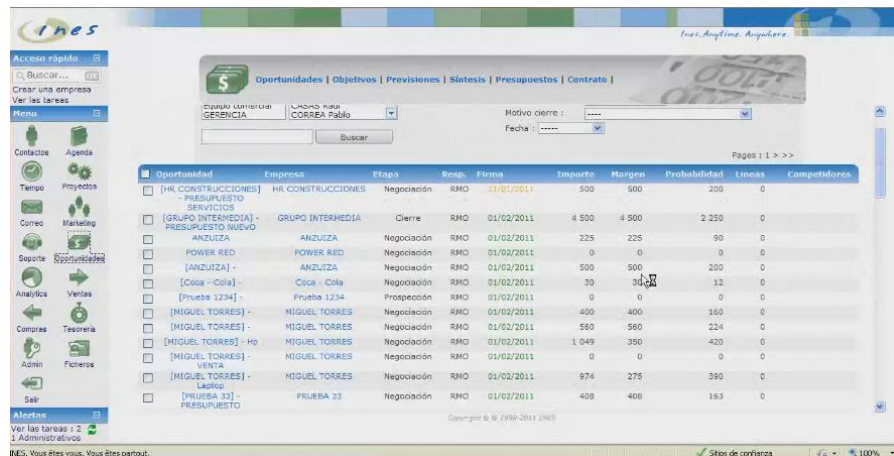
Para ejemplificar la interfaz de la aplicación se pueden ver las siguientes imágenes:

Figura 4. Módulo de Contactos



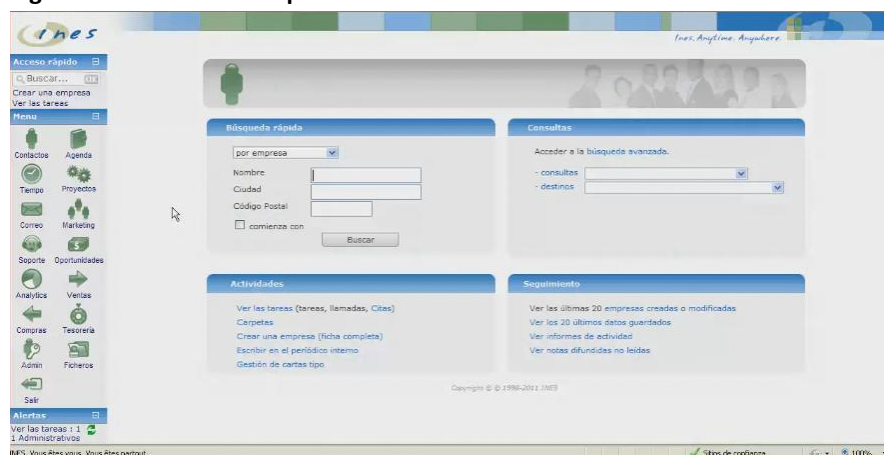
Fuente: Rodriguez, 2011

Figura 5. Módulo de Oportunidades



Fuente: Rodriguez, 2011

Figura 6. Módulo de Búsqueda



Fuente: Rodriguez, 2011

Continuando con la integración que INES tiene hacia las demás herramientas existentes en el mercado, es capaz de crear interfaces con los ERP, esto es de interés si lo que buscamos a futuro es tener todas las aplicaciones centralizadas, un ejemplo es la interfaz que puede ser creada para la realización de la facturación electrónica, puesto que INES se queda corto en ese aspecto.

INES cuenta con políticas de privacidad de la información cuando se trata de implementación bajo demanda, puesto que en caso de ser distribuida esa información se penalizará de acuerdo a normas establecidas. (“Duchateu,” 2010)

INES hace la propuesta de que únicamente se utilicen 3 módulos los cuales son: Oportunidades, Contactos y Soporte, puesto que estos identifican bien las necesidades que se tienen a la fecha, dentro de ellos se crearían 2 tipos de usuarios:

Usuarios Full { Soporte
Contactos
Oportunidades

Usuarios Tradicionales { Función específica de desarrollo.

4.1.3 SalesForce



SalesForces es una empresa mundial con un amplio margen del mercado en cuanto a soluciones de CRM se refiere, se clasifica dentro de las aplicaciones bajo demanda. (Sales Force crm” 2011)

Para el presente estudio la empresa con la cual se realizó el análisis de incorporación fue AVANXO la cual es partner.

Desde el inicio Salesforce planteo la idea de tener el ciclo comercial completo para lo cual se llevó a cabo un levantamiento de necesidades a los departamentos involucrados, Atención y Promoción a Clientes y Proyectos.

La aplicación cuenta con la facultad de asignación de permisos, se puede configurar de acuerdo a las necesidades del negocio tal como sería en nuestro caso muestra, puesto que no es un caso común y requiere de adaptaciones.

Los principales componentes que integran la plataforma son:

Sales Cloud 2 incluye información del negocio, como son: cuentas, contactos, prospectos, oportunidades y cotizaciones. Los Agentes de Ventas son más productivos teniendo toda la información de sus clientes disponible en un solo sitio.

Figura 7. Módulo de Ventas



Fuente: Sales Force CRM , 2011

Service Cloud 2 permite a las empresas integrar aquellas áreas de Servicio al Cliente, proporcionando a los Agentes de Servicio, la visibilidad necesaria respecto de la información general del Cliente dentro de un mismo entorno. Permite también generar Casos de Servicio desde diferentes puntos de acceso (formularios web, Portal de Clientes, Contact Center, e-mail, etc.), establecer claramente los niveles de Service Level Agreement (SLA) para cada cliente, generar una base de datos de conocimiento disponible en un Portal de Autoservicio para los clientes, y en general ofrecer el entorno integrado de información que el cliente requiere para este tipo de servicio.

Figura 8. Módulo de Servicio



Fuente: Sales Force CRM , 2011

Custom Cloud 2 el cual permite tomar lo mejor de cada una de las herramientas antes descritas y elaborar una, de acuerdo al negocio de una manera especializada. Para este caso la modalidad custom será la que hará presencia. Esto debido a que el negocio agrega valor a través de su servicio ofrecido.

SalesForce es capaz de crear registros de las acciones que realizó cada usuario una vez que se encuentra identificado, además de ello cuenta con calendarios compartidos y fechas de cierre para evitar en medida de lo posible retrasos en la entrega de trabajos.

Para el caso de estudio en particular, SalesForce ofreció la posibilidad de brindar un seguimiento una vez concluido el contrato, ya que es necesario brindar información extra, al cliente, del proyecto. De esta misma manera se pueden crear módulos específicos para el desempeño de las labores, como sería un módulo destinado a los presentes entregados.

Otros módulos con los que cuenta la aplicación son:

- Portal de Clientes.- El cliente final puede ingresar y visualizar la información que le haya sido autorizada desde cualquier equipo, una vez que tenga su usuario.
- Gestor de contenido.- Es propicio cuando la información que se maneja es abundante, permite gestionar la información que se presentará o se requerirá para el seguimiento.

- Para lograr la correcta implementación del CRM AVANXO utilizará la siguiente metodología:



Para ejemplificar la interfaz que se puede presentar así como un concentrado de la información, tenemos lo siguiente:

Figura 9. Estadísticas Globales



Fuente: Canal & Patel, 2011

De una manera ágil se puede realizar la sincronización con 3 aplicaciones:

- Outlook
- Lotus Notes
- Gmail

Adicionalmente cuenta con herramientas analíticas fáciles de usar, que permiten visualizar toda la información de su negocio en tiempo real y proveer soporte a la toma de decisiones respecto del desempeño y la estrategia.

4.1.4 Microsoft Dynamics



Microsoft Dynamics CRM online 2011 trabaja como los productos de Microsoft, los incorpora, por lo que la interface le será común si ha manejado anteriormente estos productos. Está enfocado a procesos como la automatización y el análisis de los flujos de trabajo, se puede conseguir que los empleados de ventas, marketing y servicios compartan y enruten las tareas, teniendo un enfoque de estratégico de negocio apoyado en software. (“Microsoft Dynamics” 2011)

Dynamics se enfoca en 3 conceptos primordiales sobre los cuales asienta las bases de su desarrollo, esta aplicación es de tipo abierta por lo que es posible crear campos específicos para la empresa.

Automatización de la fuerza de ventas.

Se maneja una visión de 360° de las interacciones con el cliente, las oportunidades de venta y los patrones de compra para ayudar a la fuerza de ventas a desarrollar relaciones más rentables y cercanas con los clientes. Permite que los comerciales puedan crear una sola vista del cliente con herramientas que optimicen y automaticen los procesos diarios, ayudándolos a reducir los ciclos de cierres y mejorar la retención de clientes. Microsoft Dynamics CRM proporciona a los profesionales del área un acceso rápido al historial y a los datos de clientes con y sin conexión, para que puedan trabajar de forma más inteligente y dediquen más tiempo a vender. Las herramientas de comunicaciones dirigidas por asistentes ayudan a mantener informados a los clientes existentes y potenciales con ofertas de nuevos productos y servicios.

Servicio al cliente

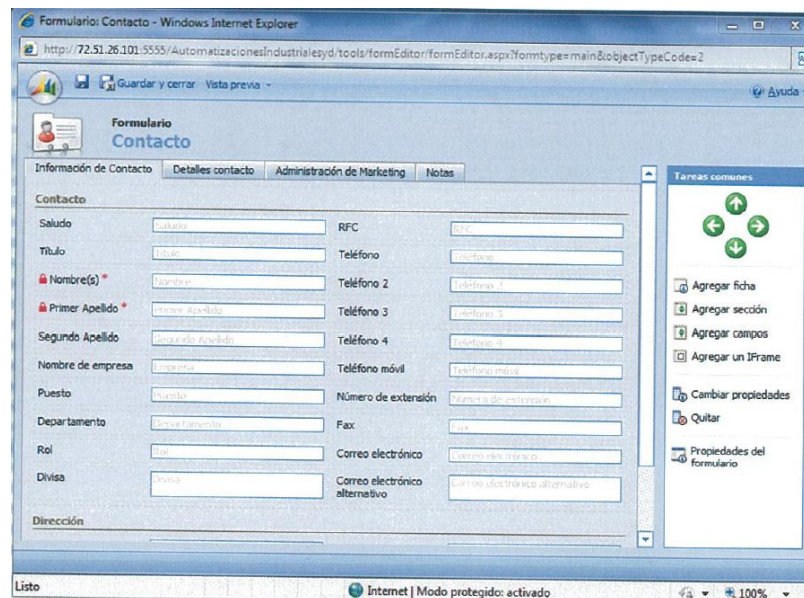
Ofrecer un servicio al cliente de alto nivel, con una interacción integrada y a una administración del conocimiento que permitirá compartir respuestas y conocimiento con los clientes con facilidad. Proporciona información de clientes, gestión de casos, historial de servicios y conocimiento de soporte en los escritorios del personal a cargo, poniendo a su disposición las herramientas para realizar un servicio eficaz y consistente que aumente la rentabilidad y la fidelidad de los clientes. Microsoft Dynamics CRM proporciona una completa solución de servicio al cliente, sin límites de usuarios, familiar para quienes la operan y totalmente adaptable a los procesos de soporte brindados por la organización.

Marketing

Planificar, implementar y evaluar de forma más eficaz las campañas de marketing, mediante el análisis de las ofertas, los comportamientos y las tendencias de los compradores que permiten que el equipo de marketing realice un seguimiento de los resultados en tiempo real y optimice la rentabilidad de la inversión (ROI). Proporciona a los profesionales de marketing herramientas de segmentación y depuración de datos, funciones de gestión de campañas y completos análisis para aumentar la efectividad de los programas, generar demanda y mejorar el seguimiento de los indicadores de rendimientos clave. Microsoft Dynamics CRM brinda un conjunto integral de capacidades de marketing para comprender mejor a los clientes y dirigir sus recursos hacia áreas de máximo retorno.

Microsoft Dynamic, presenta una compatibilidad con aplicaciones de Office, pudiendo realizar vínculos con calendarios, tareas, etc. A su vez es posible realizar formularios de contacto, mismos que una vez realizados, son almacenados en la base de datos evitando recapturas.

Figura 10. Formulario de Contactos



Fuente: Cuaya, 2011

Dynamics es una aplicación flexible que permite la configuración de envío de correos automáticos al personal que la operación lo requiera, además apoya en conceptos de visión completa de sus clientes, adaptación por parte de los usuarios, realización de proyectos y obtención de resultados.

La suite Dynamics contempla los siguientes conceptos representados en la figura 11.

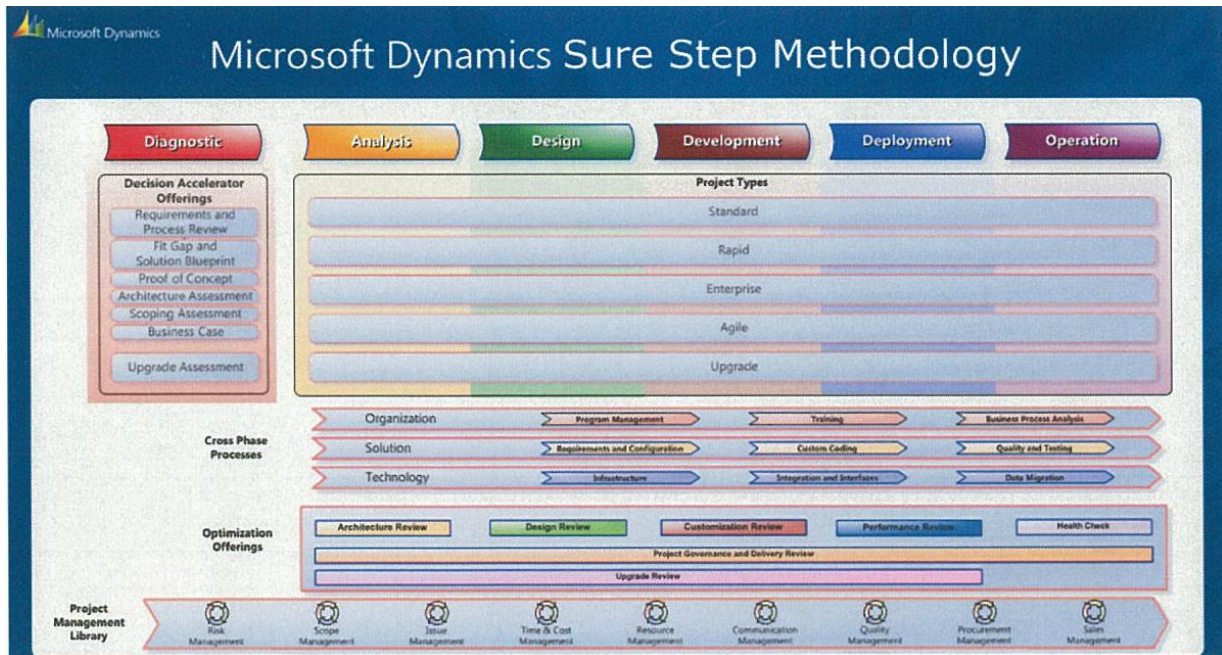
Figura 11. Vista del Cliente



Fuente: Microsoft Dynamics (2011)

Para lograr una correcta implementación Microsoft Dynamics sigue la metodología Sure Step, la cual se describe a continuación.

Figura 12. Metodología Dynamics



Fuente: Cuaya, 2011

Dicha metodología contempla la participación activa de personal interno en un periodo de dos meses aproximadamente, esto incluye el levantamiento de necesidades, implementación y capacitación en sitio.

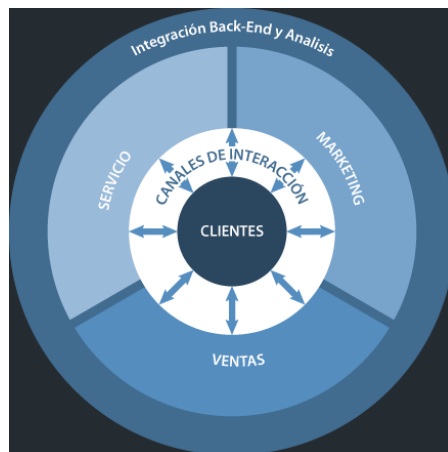
4.1.5. SAP (All in One)



Es una empresa mundial con una amplia gama de clientes en el sector de los CRM, esta empresa pretende proporcionar a sus clientes, no una aplicación de gestión de clientes, sino una estrategia de negocio enfocada a optimizar actividades de contacto con el cliente. (“SAP all in one,” 2011)

SAP divide su CRM en 3 grandes módulos que son: ventas, servicio y marketing

Figura 13. Módulos SAP



Fuente: SAP all in one (2011)

Ventas:

Este módulo tiene la finalidad de proporcionar información inmediata a los agentes de ventas, en este caso, a las personas que tengan contacto directo con los clientes, maneja una política de fácil acceso que contiene información general de ellos.

Dentro de dicho módulo se esquematizan los siguientes apartados:

Tabla 1. Módulo Ventas

Plan	Metas	Calificación	Cierre	Medición
Metas	Prospectos	Oportunidades	Precios	Análisis
Iniciativas	Segmentación	Metodologías	Contratos	Simulación
Cuotas	Relacionamiento	Propuestas	Ordenes	Compensaciones

Fuente: Carrera, 2011

Nota. Módulos sugeridos para la empresa.

Servicio.

Brindar un seguimiento puro al cliente, realizando diferenciaciones o perfiles independientes de acuerdo al cliente en cuestión, se pueden visualizar las nuevas ofertas del servicio además de la reutilización de la información referente a la experiencia que tienen los clientes, por medio de este módulo se puede llevar a cabo un levantamiento de quejas que posteriormente será atendido por el departamento correspondiente.

Dentro de dicho módulo se esquematizan los siguientes apartados:

Tabla 2. Módulos de Servicio

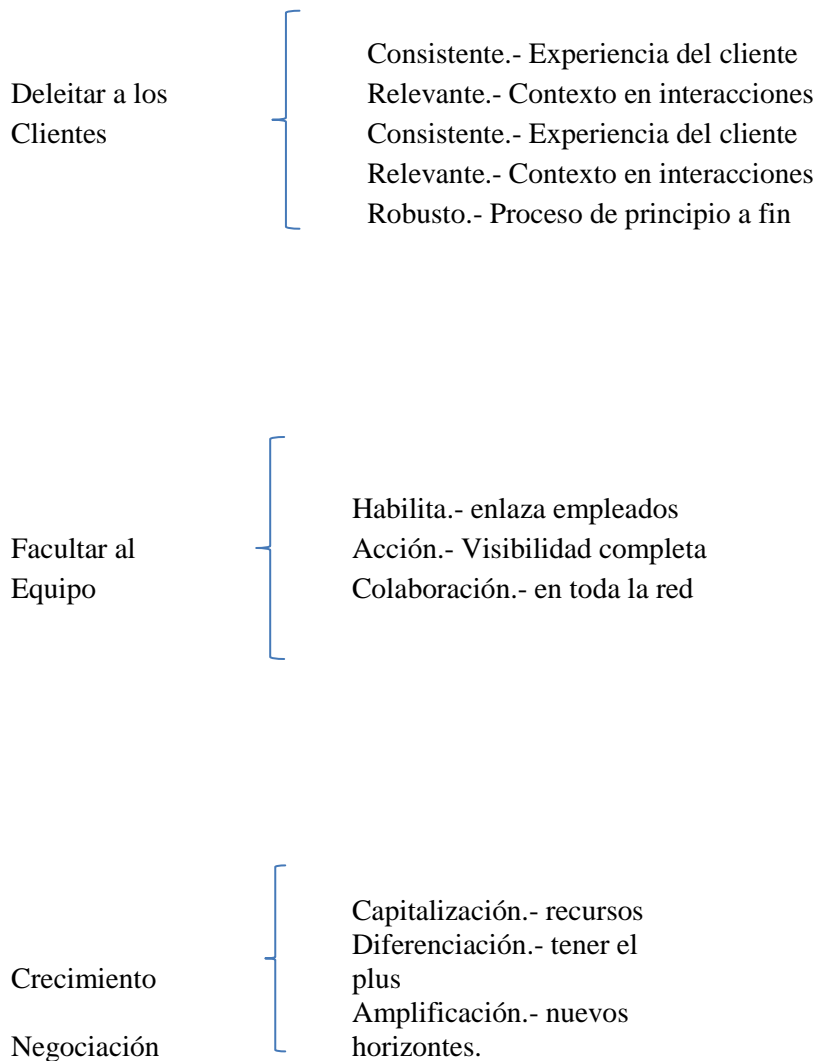
Manejo Orden de servicio	Contrato de Servicios	Quejas y devoluciones	Reparación en Casa	Manejo de Casos	Base instalada	Garantías	Recursos
--------------------------	-----------------------	-----------------------	--------------------	-----------------	----------------	-----------	----------

Fuente: Carrera, 2011

Mercadotecnia

Dicho módulo busca tener la lealtad de los clientes, por medio de campañas de promoción y reconocimiento, persiguiendo en todo momento, ofrecer a los clientes un plus o nuevo producto o servicio.

El CRM de SAP busca un crecimiento basado en el cliente por medio de:



Compatibilidad.

El CRM de SAP es compatible con las aplicaciones de Office (Word, Excel, Outlook), Adobe y con dispositivos móviles como son el Ipad, Blackberry, Iphone.

Un enfoque global de la herramienta se puede percibir por medio de la siguiente ilustración:

Figura 14. Enfoque General



Fuente: SAP all in one (2011)

En donde además de tener los 3 módulos de soporte, se tiene una base analítica o inteligente, la cual es el motor en conjunto con SAP Netweaver, estas herramientas llegan al cliente por medio de dispositivos móviles, canales web, canales de ventas y call center.

SAP brinda beneficios como:

Aumentar las ventas por la capacitación eficaz de clientes, mejores índices de respuesta directa de marketing, ventas cruzadas, ventas de actualización y menores quejas de los clientes. Reducción de costos mediante la automatización de las interacciones, aumento de la productividad del personal desplazado, reducción del marketing directo y los gastos en medios de comunicación, optimización de stocks y racionalización de procesos.

Ventaja sobre la competencia gracias a una mayor retención y fidelización de los clientes, mayor comprensión del mercado y de los clientes y un tiempo reducido de salida al mercado. Identificar tendencias, descubrir las necesidades emergentes de los clientes y reasignar recursos de desarrollo de forma dinámica para diseñar y ofrecer productos que cubran las demandas futuras y permitan aumentar las ventas.

Utiliza y alinea recursos, integra procesos y funciones, además ofrece productos o servicios que cumplan las expectativas de los clientes. Se integra con las funciones empresariales existentes de SAP y externas, incluyendo la administración de la cadena de suministro, administración del ciclo de vida del producto, administración financiera y administración de RRHH.

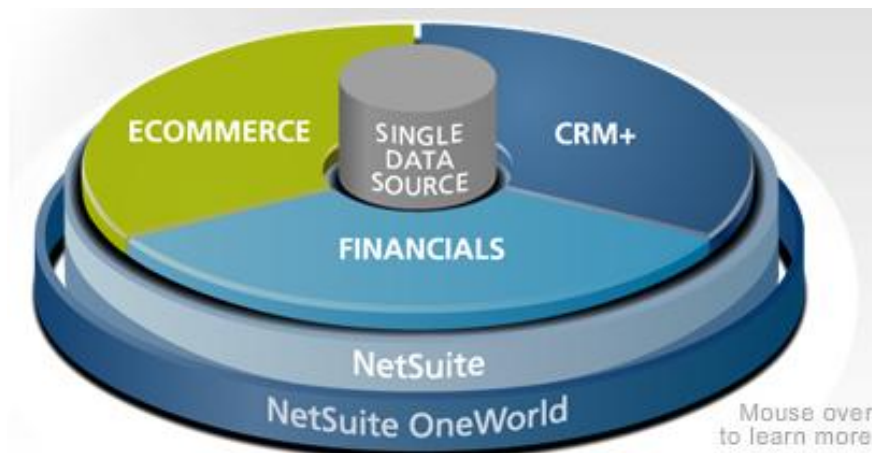
4.1.6 Net Suite



Es una empresa internacional, basada en la plataforma de oracle, cabe mencionar que debido a su estructura netsuite se ofrece como un paquete completo en la mayoría de los casos, sin embargo se logró la “separación” del módulo CRM para nuestro objetivo. (“Zumaeta & Yndigoyen”, 2011)

La estructura NETSUITE se describe a continuación:

Figura 15. Estructura NetSuite



Fuente: NetSuite (2011)

El módulo Ecommerce tiene las siguientes ventajas:

- Escala del negocio con una sola aplicación empresarial integrada que vincula el negocio a través de comercio electrónico, marketing, gestión de pedidos, inventario y contabilidad.
- Implementación de sitios web de forma rápida y fácil, con el sitio de alojamiento de gran alcance de NetSuite.
- Administrar una o más Webstores en los diferentes países, idiomas, monedas y canales.
- Obtención de una completa visión en tiempo real de la actividad de su sitio web, la actividad de compra del cliente.
- Construcción de una tienda virtual que brinda una completa e intuitiva experiencia.
- Realizar un seguimiento de la eficacia de sus programas de marketing y crear automatización de ventas.

El módulo Financials tiene las siguientes ventajas:

- Visión instantánea de los resultados financieros y operacionales de la empresa.
- Agilización de los procesos de Back-Office de gestión financiera, gestión de ingresos, gestión de pedidos, facturación y gestión de inventario.
- Mejorar la rendición de cuentas y el cumplimiento de la contabilidad sólida, verificable e información de gran alcance.
- Control remoto de su situación financiera desde cualquier lugar, todo lo que necesita es un navegador web o dispositivo móvil.

Para nuestro estudio nos enfocaremos al apartado de CRM el cual ofrece una gestión de gran alcance de relaciones con clientes, incluyendo la automatización de la fuerza de ventas (SFA), automatización de marketing, servicio al cliente, personalización y flexibilidad, todo ello en una solución de CRM basada en web. Y a diferencia de las soluciones CRM típicas, NetSuite CRM

incluye el rendimiento de ventas de gran alcance, gestión de pedidos y la eficacia de las capacidades de comercialización en serie.

NetSuite CRM se integra completamente con el back-office de gestión de pedidos, cumplimiento y aspectos financieros para reducir la entrada manual y el riesgo de error así como los procesos de aceleración.

Algunas de las principales ventajas que muestra el proveedor son:

- Aumento de las ventas, servicio y rendimiento de marketing en tiempo real, papel basado en cuadros de mando.
- Lograr una visión de 360 grados de todos los datos del cliente y sus interacciones.
- Agilizar los procesos de gestión de pedidos con la integración completa a través de ventas y finanzas.
- Reorientar el presupuesto de marketing de alto ROI de campañas mediante la medición efectiva.

En la cuestión de reportes y análisis de información NetSuite ofrece un construido en paneles de control en tiempo real, informes y análisis que permite su venta, comercialización y servicio de atención personalizada para monitorear los indicadores clave de rendimiento y obtener acceso a los últimos informes, como parte de sus actividades cotidianas. De acuerdo a dicha información se puede diagnosticar los problemas sobre la marcha con profundizar la visibilidad de las oportunidades de venta, registro de clientes, oferta de venta o de detalle, y rápidamente tomar medidas para impulsar el rendimiento empresarial.

La visualización de la aplicación se encuentra dividida en roles para una mejor gestión de la misma, desde este punto podemos ingresar al módulo específico de nuestras funciones.

Figura 16. Funciones



NETSUITE TEST DRIVE

Inicie Prueba de Simulación

NetSuite le permite asignar un rol específico a cada empleado utilizando el sistema. Puede crear y eliminar roles o editar el número de funcionalidades al que tiene acceso cada rol, dependiendo de las necesidades de su empresa.

- Identificarse como CEO (Exec)**
Manage your company with real-time Intelligence from your Senior Executive dashboard.
- Identificarse como Professional Services Director**
Manage your team and your projects with real-time project status and tracking.
- Identificarse como Sales Rep**
Manage your leads and accelerate opportunities from quote through contract.
- Identificarse como Controller**
Manage accounting and utilize powerful reporting for financial statements.
- Identificarse como Consultant**
Schedule, manage and track project work and manage your expenses.
- Identificarse como Project Manager**
Schedule, manage and track project activities for you and your team.
- Identificarse como Administrador**
Administrar su empresa completamente en Ihea.
- Identificarse como CFO**
Manage real-time financial positions and utilize powerful reporting for financial statements.
- Conectarse a Employee Center - Manager**
Track your time, request purchases, submit expense reports, approve employee notifications.
- Identificarse como Marketing VP**
Create, execute and measure performance for marketing campaigns and lead management.
- Identificarse como Sales Manager**
Manage and measure the performance of your team of sales reps and managers.
- Identificarse como 1099 Contractor**
Manage your business as a third party contractor.
- Conectarse a 1099 Contractor (Vendor Center)**
Manage your business through the self-service vendor portal.

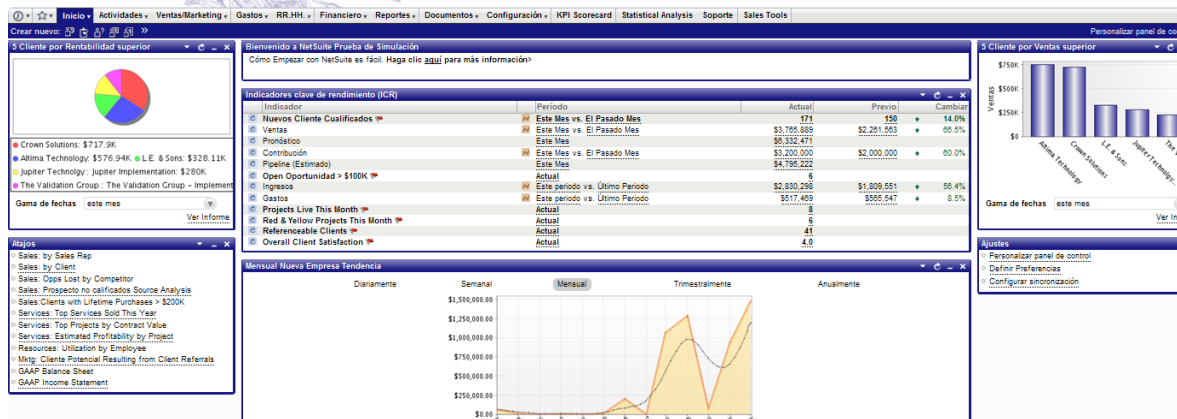
Ver su sitio Web desde la perspectiva de su cliente:
Estudiar maneras para que el cliente se fije en el sitio Web que usted puede crear con NetSuite.

- Comprador de la Tienda Web**
Navegue por las promociones del sitio Web, haga un pedido y realice el seguimiento de su compra a través de UPS.
- Identificarse como Centro de clientes**
Configurar su perfil, hacer un pedido y realizar el seguimiento.

Fuente: Zumaeta & Yndigoyen, 2011

Un ejemplo es la vista del CEO en donde los indicadores son presentados de manera gráfica y sencilla para la toma de decisiones basada en información actualizada.

Figura 17. Indicadores



Fuente: Zumaeta & Yndigoyen, 2011

4.1.7 SAP (Business One)



Es una herramienta “suite” orientada a la pequeña empresa, la cual se mantiene en una única aplicación que brinda información en tiempo real así como información conjunta de los diversos departamentos que integran la organización. (“SAP business one”, 2011)

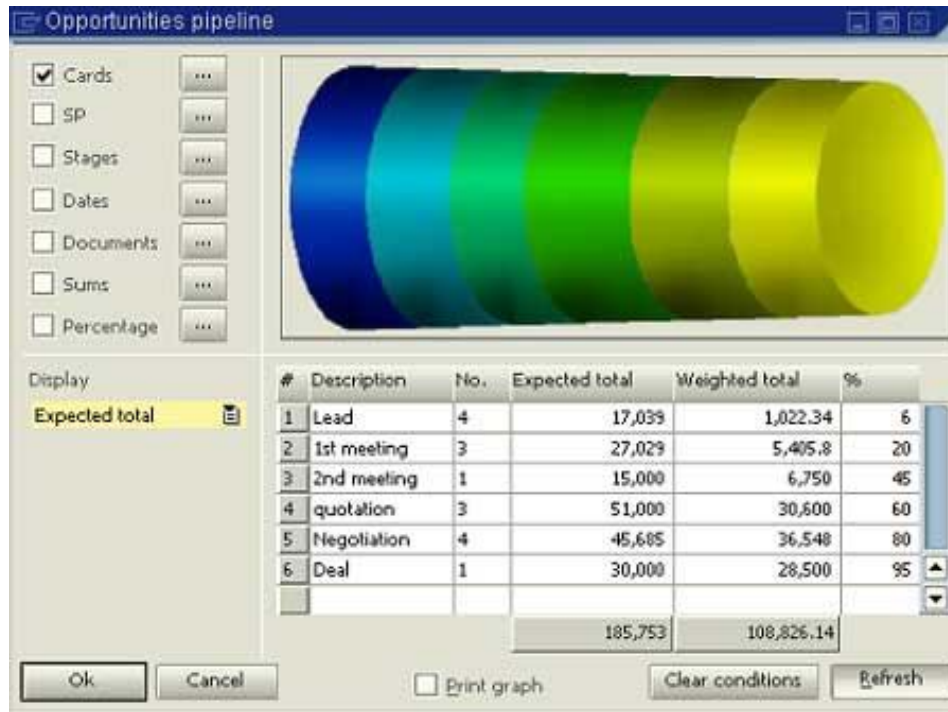
La versión Business One está más orientada hacia la pequeña empresa, pudiendo explotar las áreas del negocio que se requieren de acuerdo a casos específicos.

Para nuestro estudio nos enfocaremos en describir el apartado de CRM que maneja la aplicación en el cual se podrán realizar las siguientes acciones:

- Gestión de oportunidades.- Registro de todas las oportunidades de ventas, desde la identificación de un cliente potencial hasta el servicio y la asistencia postventa, pasando por el conocimiento de la oportunidad, la cualificación, la propuesta y el cierre. Incluso puede

introducir datos de la oportunidad, como el origen, el valor de la transacción potencial, la fecha de cierre, los competidores y las actividades.

Figura 18. Gestión de oportunidades



Fuente: Castuera & Nava, 2011

- Registro maestro de Interlocutores Comerciales: Gestionar toda la información de sus clientes, distribuidores y proveedores, como las direcciones de correo electrónico, los perfiles, los informes de ventas, las actividades y los saldos de cuentas. Puede utilizar el calendario para llevar el control de sus actividades, y realizar búsquedas por palabras clave para localizar determinados datos en el calendario.
- Análisis de oportunidades: Analizar las oportunidades por origen de clientes potenciales, territorio, sector, cliente y artículo. Estos informes muestran pronósticos y previsiones de ingresos por distintos intervalos temporales, como, por ejemplo, por mes o por trimestre. Puede visualizar la distribución de clientes potenciales según el origen y a lo largo del tiempo para identificar las actividades de generación de clientes potenciales más rentables.
- Gestión de clientes potenciales: Importación de clientes potenciales desde archivos de Microsoft Excel o desde archivos con otros formatos estándar, gestión de actividades y

seguimiento de las mismas. Añadir a sus clientes potenciales a listas de campañas por correo electrónico, listas de contactos y boletines informativos. Diríjase a sus clientes potenciales o a sus partners mediante campañas por correo electrónico o campañas de telemarketing.

- **Contratos de servicio:** Crear un contrato de asistencia regular o de garantía para artículos o servicios que haya vendido a un cliente. El contrato mantiene las fechas de inicio y finalización, así como condiciones contractuales concretas, como, por ejemplo, plazos de respuesta o de resolución de problemas garantizados.
- **Llamadas de servicio:** Revise la información sobre todas las llamadas de servicio referentes a cuestiones que se hayan originado, solucionado o cerrado en una fecha concreta o en un intervalo de fechas. Puede restringir el informe para ver las llamadas de servicio vinculadas a una cola, un técnico, un tipo de problema, una prioridad, un artículo o un status de llamada concretos. Si lo desea, puede incluir una vista de las llamadas atrasadas.
- **Tiempo de respuesta por persona responsable:** Hace un seguimiento de la comunicación entre un cliente y el departamento de servicio, y supervisa el tiempo necesario para atender correctamente una llamada de servicio.

En el apartado de compatibilidad Business One se encuentra perfectamente adaptado a la herramienta Microsoft Outlook lo que le permite intercambiar y compartir datos para mantener a todas las partes implicadas informadas sobre los desarrollos de cuentas y las oportunidades de negocio.

Figura 19. Sincronización Outlook



Fuente: SAP business one (2011)

SAP Business One ofrece herramientas para adaptar formularios, consultas e informes para que se ajusten a las necesidades concretas de una empresa, sin necesidad de formación técnica especializada. Puede ajustar la configuración para definir tipos de cambio, fijar parámetros de autorización y crear funciones de importación y exportación para correo interno, correo electrónico y datos.

Figura 20. Reporte de Ventas



Fuente: Castuera & Nava, 2011


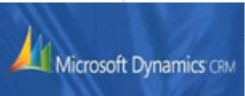




Business One posee una funcionalidad de ventas y servicio completa e integrada que ayuda a garantizar el control total de la captación y retención de clientes, así como de su rentabilidad para la empresa. En donde existe un grado de integración de las características entre marketing, ventas y servicio lo que permite una visibilidad total para todo el ciclo de vida del cliente.

4.2 Modelos de soporte.

4.2.1 Comparativa de costo

Un aspecto importante dentro de cualquier implementación es la inversión de licencias y capacitación que se requiere para poner el sistema en marcha, a continuación podemos observar dichos conceptos:

Figura 21. Costo

			
Precio Anual 8 usuarios	\$ 2,520 Dlls más IVA	Precio Anual 10 usuarios	\$ 4,200 Dlls más IVA
Capacitación	\$ 800 Dlls más IVA	Capacitación	\$ 13,520 Dlls más IVA
			
Precio Anual 5 usuarios	\$ 1,500 Dlls más IVA	Precio Anual 6 usuarios	\$ 5,821 Dlls más IVA
Capacitación	\$15,370 Dlls más IVA	Capacitación	\$ 13,090 Dlls más IVA
			
Precio Anual 18 usuarios	\$ 27,000 Dlls más IVA	Precio Anual 6 usuarios	\$ 9,257.00 Dlls más IVA
Capacitación	\$ 24,000 Dlls más IVA	Capacitación	\$ 14,000.00 Dlls más IVA

Fuente: Diseño Propio

4.2.2 Matriz de Comparación

El personal de la empresa que colabora tanto en presentaciones, entrevistas y áreas involucradas, fueron incluidas para realizar la evaluación de las diferentes alternativas presentadas en el proyecto. Dicha actividad se dio de acuerdo a 13 conceptos que fueron identificados como necesidades constantes, además de ser primordiales en el desempeño de las tareas diarias.

El proceso consistió en brindar una calificación representativa a cada alternativa de CRM de acuerdo a los conceptos descritos, teniendo la siguiente escala:

1 = Pésimo

2 = Malo

3= Indiferente

4 = Bueno

5 = Excelente.

La matriz de comparación resultante, se muestra a continuación:

Tabla 3. Comparación CRM

		CRM's Involucrados					
		Sales Force	Dynamics	SAP A1	NetSuite	SAP B1	INES
Conceptos	Modalidad nube	5	4	4	5	4	1
	Segmentación en módulos	4	4	5	4	5	3
	Apartado Proyectos	1	1	5	5	5	4
	Compatibilidad Outlook	5	5	5	5	5	4
	Logra ERP "escalabilidad"	2	4	5	5	5	2
	Costo de licenciamiento	5	4	1	4	3	5
	Costo de capacitación	3	4	1	4	4	5
	Optimización de tiempos	4	5	5	5	5	4
	Agendar citas	4	4	4	4	4	4
	Actualización de Información	5	5	5	5	5	5
	Integración de Información	5	5	5	5	5	3
	Interface de consulta	4	5	4	4	5	3
	Mensajes automatizados	4	4	4	4	4	4
	VALOR POR APLICACIÓN	51	54	53	59	59	47

Fuente: Diseño Propio

Para disminuir el número de candidatos posibles y evitar reuniones que pudieran no traer resultados significativos, se seleccionó las 3 mejores alternativas de acuerdo al puntaje obtenido, la limitante fue planteada por la alta dirección, resultando seleccionadas:

- Sap Business One.
- NetSuite
- Microsoft Dynamics.

La primera opción, SAP Business One, se destaca de acuerdo a la tabla por las siguientes circunstancias:

- ✓ Segmentación en módulos.- la aplicación es capaz de realizar una incorporación y segmentación de la organización en módulos flexibles e innovadores.
- ✓ Apartado proyectos.- este desarrollo cuenta con un módulo específico para el área de proyectos lo que permite a los clientes tener una visión real del estatus de sus proyectos en cuanto a costos, avances, etc.
- ✓ Compatibilidad Outlook.- permite realizar una sincronización práctica con las tareas, agendas y correos electrónicos, evitando la migración de información de manera manual.
- ✓ Logra “ERP” escalabilidad.- dicho concepto es inherente a la aplicación puesto que nació siendo un ERP, posteriormente se incluyó el módulo de gestión de clientes.
- ✓ Optimización de tiempos.- al ser una herramienta que brinda resultados en tiempo real es posible generar reportes de gran utilidad a la alta dirección.
- ✓ Actualización de la Información.- Las modificaciones que se generen en cualquier departamento se verán inmediatamente reflejadas en toda la organización, al ser un sistema unificado.
- ✓ Integración de la información.- La aplicación cuenta con una base de datos centralizada lo que permite facilitar su uso a lo largo y ancho de la empresa.
- ✓ Interface de consulta.- Pantallas que muestran la información relevante de acuerdo a los permisos y características del usuario, se maneja un perfil activo.

La segunda opción NetSuite, se destaca de acuerdo a la tabla por las siguientes circunstancias:

- ✓ Modalidad nube.- Es una aplicación desarrollada en plataforma web, así mismo es capaz de optimizar el potencial de la internet.
- ✓ Apartado proyectos.- Se presentó un módulo de proyectos que cubre de una manera óptima el proceso que se lleva a cabo en el área de proyectos.

- ✓ Compatibilidad Outlook.- permite realizar las sincronizaciones necesarias con esta herramienta en cuanto a calendario, correos, tareas.
- ✓ Lograr “ERP” escalabilidad.- Los demás módulos que componen la solución le permiten lograr un sistema ERP de una manera práctica.
- ✓ Optimización de tiempos.- Las modificaciones realizadas se reflejan inmediatamente en el sistema por lo tanto se puede obtener información sin pérdida de tiempo.
- ✓ Actualización de Información.- Al tener un sistema vinculado es posible tener la misma información en diversos puntos de interés.
- ✓ Integración de la Información.- La herramienta es capaz de unificar la información que se encuentra en la organización.

Y la tercera opción, Microsoft Dynamics, se destaca de acuerdo a la tabla por las siguientes circunstancias:

- ✓ Compatibilidad Outlook.- Al ser una herramienta de la misma familia la sincronización es práctica y flexible.
- ✓ Optimización de Tiempos.- La aplicación demostró tener un buen sistema para la mejora de tiempos en reportes, consultas, etc.
- ✓ Actualización de información.- La información incorporada se encuentra vinculada en toda la organización y se refleja de manera inmediata.
- ✓ Integración de Información.- La base de datos centralizada permite reunir la información en un solo lugar para su utilización.
- ✓ Interface de consulta.- Al tener la experiencia de las diversas herramientas desarrolladas, las interfaces son útiles y contienen los elementos necesarios.

4.2.3 Análisis de Escenarios

Tabla 4. Escenarios

Aspectos	Positivos	Negativos
Sociales	<ul style="list-style-type: none"> Minimiza los tiempos de Trabajo para las personas involucradas. Se da una mejora en cuanto a tiempos de respuesta a situaciones presentadas. 	<ul style="list-style-type: none"> Creación de una confusión en los primeros meses de la implementación. Rechazo por parte de las personas que interactúan con la aplicación.
Económicos	<ul style="list-style-type: none"> Mejor aprovechamiento de los recursos con los que se cuenta (servidor, infraestructura). Disminución en personal requerido, por lo tanto menos egreso en salarios. 	<ul style="list-style-type: none"> Se requiere de Se requerirá capacitar al personal, por lo tanto se requiere tiempo del mismo.
Ambientales	<ul style="list-style-type: none"> Al utilizar la misma infraestructura se evita adquirir nueva, por lo tanto se procura el ambiente. 	<ul style="list-style-type: none"> Aumenta el uso de la tecnología lo que genera un mayor consumo de electricidad. Se depende más de la tecnología dejando atrás las cosas naturales.

Fuente: Diseño Propio

4.2.4 Análisis Foda

El análisis busca identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con las que cuenta la empresa en cuestión, pudiendo a través de dicho análisis tener un panorama claro de la situación actual y futura que se puede tener, todo lo anterior buscando brindar un soporte en la selección del adecuado proveedor de CRM.

Tabla 5. Foda

	Fortalezas	Debilidades
Interno	<ul style="list-style-type: none"> F1. El personal tiene una amplia motivación para el logro de las metas planteadas. F2. Se cuenta con voluntad por realizar las actividades de la manera más ágil y flexiblemente posible. F3. El 90% del personal cuenta con un nivel Ingeniería. 	<ul style="list-style-type: none"> D1. El personal no recibe cursos de capacitación en el ambiente tecnológico que lo apoyen con los nuevos desarrollos. D2. Los reportes que emiten los departamentos no reflejan la misma información en el 40% de las ocasiones. D3. En el 50% de los casos se tiene diferente información en cada

	<ul style="list-style-type: none"> F4. Existe una abundante confianza entre los colaboradores lo cual beneficia el resultado final. 	<p>departamento.</p> <ul style="list-style-type: none"> D4. Se realizan recapturas de información en el 60 % de las áreas involucradas. D5. Se carece de metodologías claras para efectuar procesos, estos son realizados de diversas maneras.
	Oportunidades	Amenazas
Externo	<ul style="list-style-type: none"> O1. Escalar, se requiere de una aplicación que pueda gestionar toda la información de clientes, además de tener potencial de crecimiento. O2. Se busca lograr una disminución de tiempos de 30% en la entrega de resultados a la alta dirección. O3. Modular, es requerida una aplicación modular que se ajuste a cada departamento interno de la empresa que tenga relación con los clientes. O4. La aplicación deberá tener interfaces amigables, sencillas y prácticas en las que el usuario se sienta familiarizado con los componentes para disminuir el riesgo de rechazo o error. O5. La inversión monetaria debe ser razonable y no afectar el desarrollo operativo de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> A1. No lograr transmitir correcta y concretamente al proveedor la información que requiere para la correcta implementación del sistema. A2. Se pierda el enfoque de procedimientos establecidos así como el objetivo mismo de la implementación afectando el resultado final. A3. Demora en la implementación por situaciones ajenas a la empresa. A4. Excesiva oferta de servicios, provocando confusión o pérdida de tiempo en la selección.

Fuente: Diseño Propio

Para llegar a la correcta selección del proveedor, se llevó a cabo un análisis de los puntos localizados en el análisis FODA primordialmente en el apartado oportunidades, comparando con cada una de las 3 alternativas que resultaron ser las mejores, en la matriz comparativa.

Microsoft Dynamics

Aspectos Positivos.

- ✓ El sistema logra una disminución en tiempos de entrega de informes, reportes, etc.

- ✓ Al ser una aplicación con una trayectoria amplia a través de la interacción con usuario, la forma en que presenta la información es bastante amigable.
- ✓ La inversión monetaria es aceptable en relación a sus competidores.

Aspectos Negativos

- ❖ No cuenta con todo el perfil para ser una aplicación escalable la cual pueda tener un potencial de crecimiento aceptable.
- ❖ La modulación que maneja es limitada, por lo tanto puede traer conflictos al momento de la incorporación con las diversas áreas de la empresa.
- ❖ Existe una deficiencia al realizar la vinculación de la aplicación con los procedimientos descritos anteriormente.

SAP Business One

Aspectos Positivos.

- ✓ Es una aplicación que brinda todo el potencial para desarrollarse dentro de la empresa pudiendo abarcar situaciones futuras sin complicaciones.
- ✓ De acuerdo a los procesos internos de la aplicación y a la agilidad de su sistema de reporte, permite disminuir tiempos en entrega de información hasta de un 80%.
- ✓ La aplicación es compatible con la modulación de las áreas según sea requerida, es posible la incorporación en áreas de manera individual.
- ✓ La interface mostrada es práctica y sencilla, el usuario se siente a gusto con la presentación de la información.

Aspectos Negativos

- ❖ De las tres opciones que se tiene, resulta ser la aplicación CRM de mayor costo debido a: el licenciamiento (se hace en una única ocasión). La inversión monetaria

no representa una diferencia demasiado elevada respecto a las dos opciones con las que compete, se considera una buena opción de compra dentro del balance costo-beneficio.

NetSuite

Aspectos Positivos

- ✓ La aplicación logra impulsar a la empresa para un crecimiento de las diversas áreas involucradas así como una incorporación futura.
- ✓ Cuenta con herramientas que efectúan una disminución en tiempos hasta del 70%
- ✓ La inversión monetaria es un punto interesante al encontrarse como una opción media entre los 3 competidores seleccionados.

Aspectos Negativos

- ❖ La modulación no permite en algunos casos lograr o adaptar la aplicación a las situaciones planteadas.
- ❖ En el apartado de interfaz se muestra en ocasiones con mucha información lo que complica la selección del menú adecuado.

4.3 Análisis de los procesos

Dentro de las diversas incorporaciones de CRM a las empresas, la falta de estandarización y portabilidad parecen ser los principales factores detrás de su lenta aceptación en la comunidad empresarial.

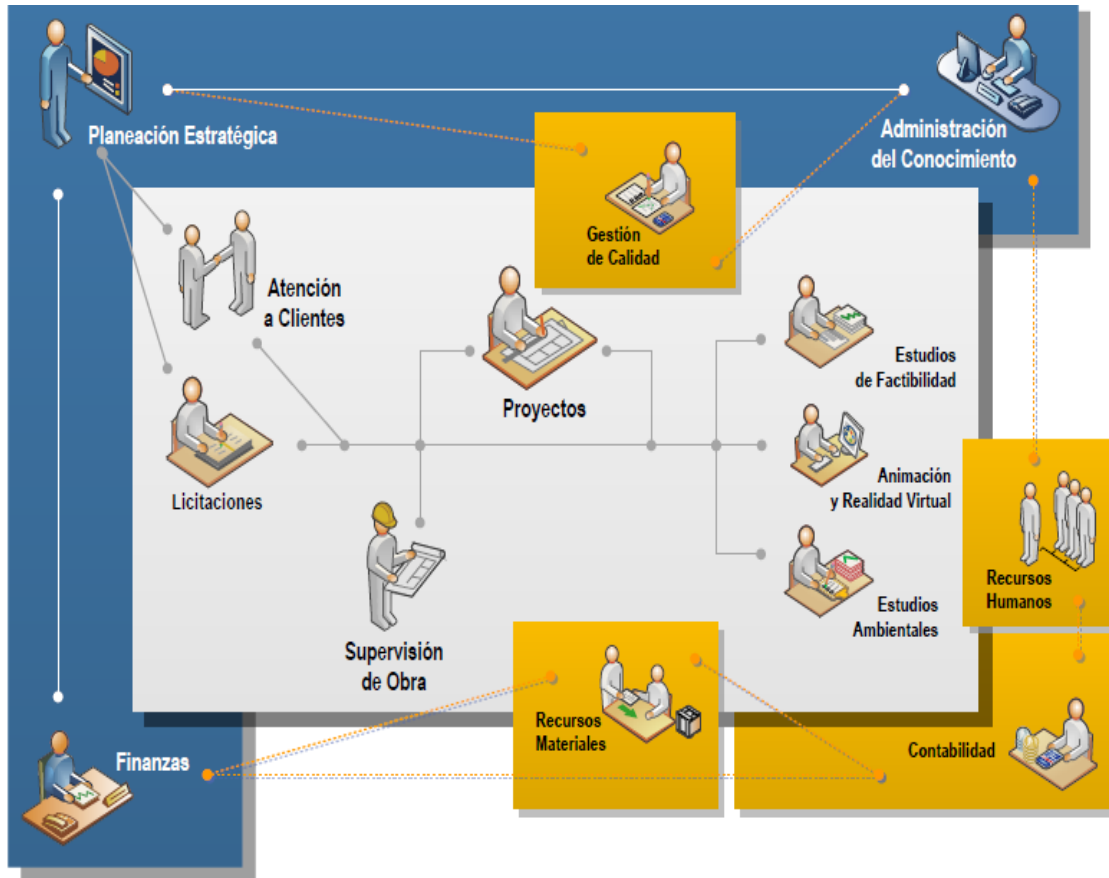
Para realizar las estandarizaciones necesarias, se optó por realizar entrevistas individuales y grupales dentro de las cuales se establecieron las responsabilidades y las secuencias de pasos que se deben llevar a cabo.

A continuación se muestran los procesos relacionados con el seguimiento y atención al cliente que aplican para una implementación de CRM en la empresa:

4.3.1 Proceso General

La ilustración proceso general, describe de manera global todas las actividades realizadas dentro de la empresa así como la relación que existe entre las áreas, para nuestro enfoque podemos visualizar una línea directa que se extiende de atención a clientes hacia proyectos y supervisión.

Figura 22. Mapa General de Procesos



Tipo de Procesos

- Estratégico: Planeación
- Negocio: Operación
- Soporte: Control

Interacción

- Principal
- - -●- - - Secundaria

Niveles de Mapas de Proceso

- Nivel 0. Mapa General de Procesos
- Nivel 1. Mapa de Alcance de Procesos
- Nivel 2. Diagrama de Procesos
- Nivel 3. Diagrama de Sub-Procesos

Descripción

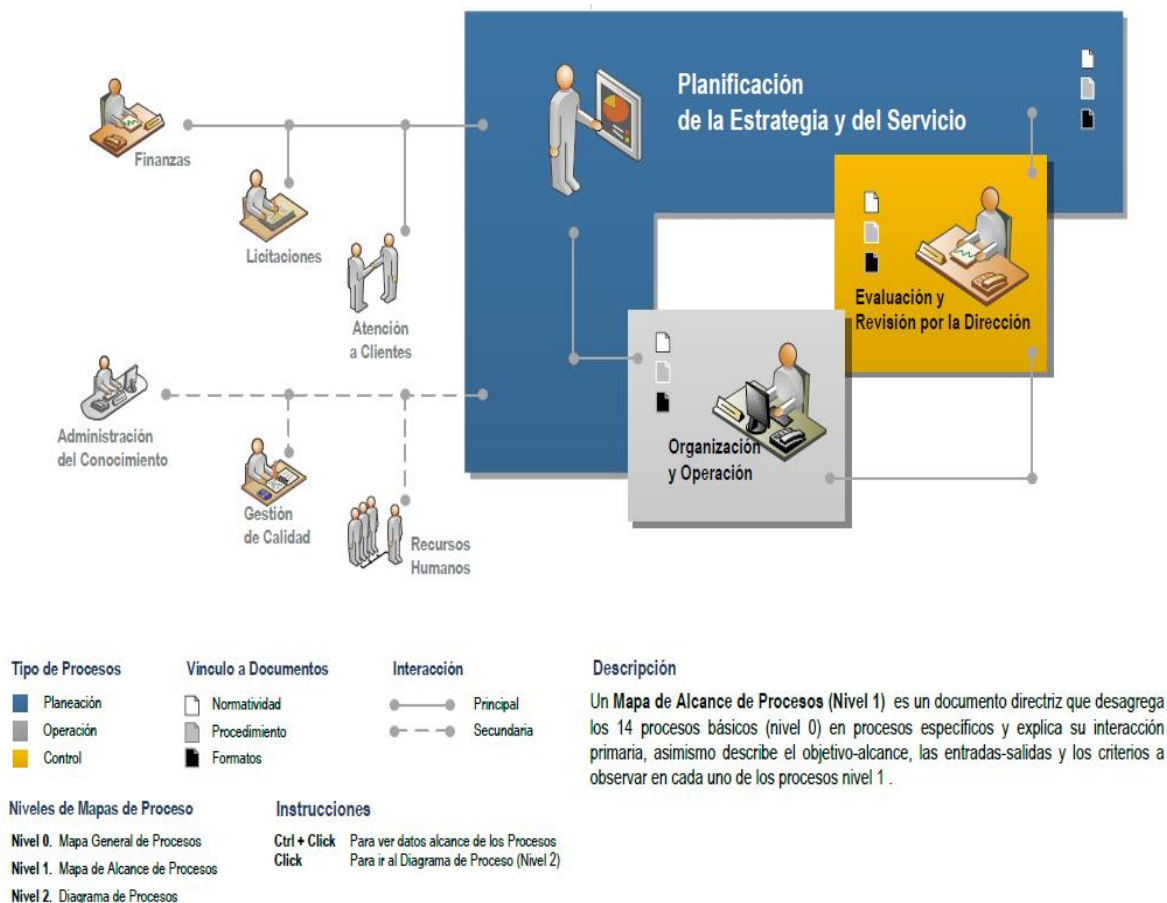
El Mapa General de Procesos (Nivel 0) es un documento directriz que determina y nos permite clasificar y alinear todas las actividades dentro de 14 funciones básicas, las cuales identificamos como procesos básicos de SCALA.

El Mapa General de Procesos permite identificar los 3 procesos Estratégicos que deben dar el enfoque y sentido a los 7 procesos Operativos del Negocio e identifica también los 4 procesos que controlan y dan Soporte al quehacer de nuestra organización.

Fuente: García, 2011

A fin de profundizar sobre las actividades y departamentos que deben estar involucrados dentro de la planeación estratégica, se muestra la representación gráfica:

Figura 23. Planeación Estratégica



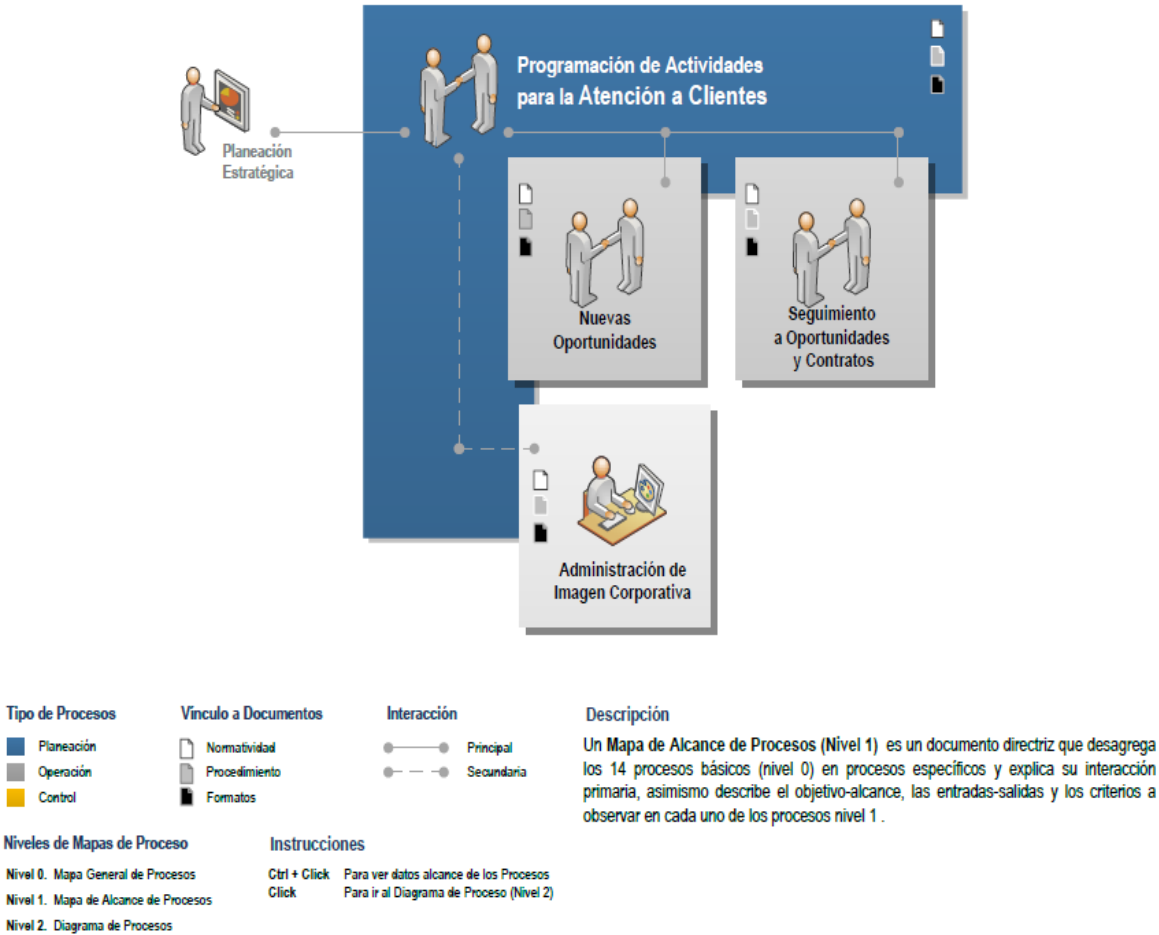
Fuente: Garcia, 2011

4.3.2 Atención a Clientes.

En esta ilustración podemos ver los procesos principales a primer nivel del área de atención a clientes en la cual cae la responsabilidad del seguimiento a ellos. El módulo nuevas oportunidades maneja a los posibles clientes, les brinda un seguimiento constante, les da a conocer los diversos servicios que se manejan y las opciones que se tienen para solucionar los problemas. El módulo

seguimiento a oportunidades y contratos permite mantener al cliente, satisfecho, realizando monitoreos para brindar el mejor resultado posible y de esta manera asegurar nuevos contratos. El módulo de imagen corporativa basa sus esfuerzos en promover a la empresa desde un apartado mercadológico con: propagandas, folletos, campañas, souvenirs, etc.

Figura 24. General Atención a Clientes

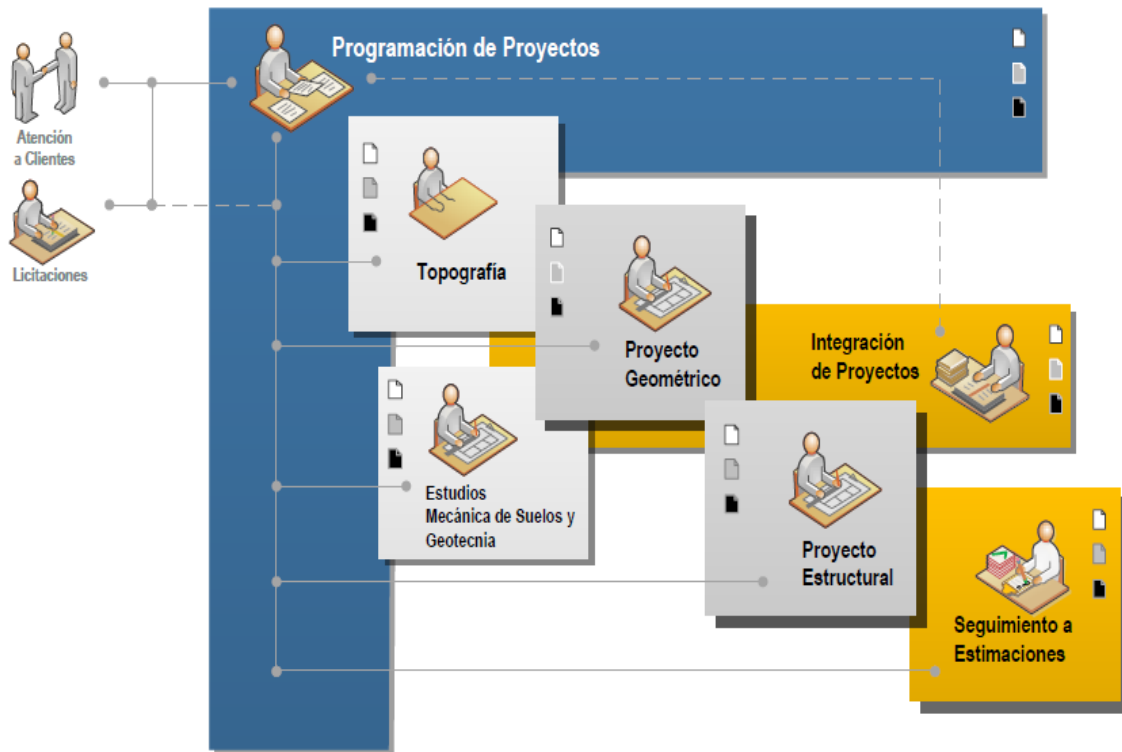


Fuente: Garcia, 2011

4.3.3 Proyectos

Esta es una de las áreas que mayor importancia tiene en la empresa, en este apartado se va modificando el proyecto de acuerdo a las necesidades del cliente. Una vez que se determina el proyecto, se crea una relación frecuente con el cliente, la cual tiene una importancia vital.

Figura 25. Proyectos



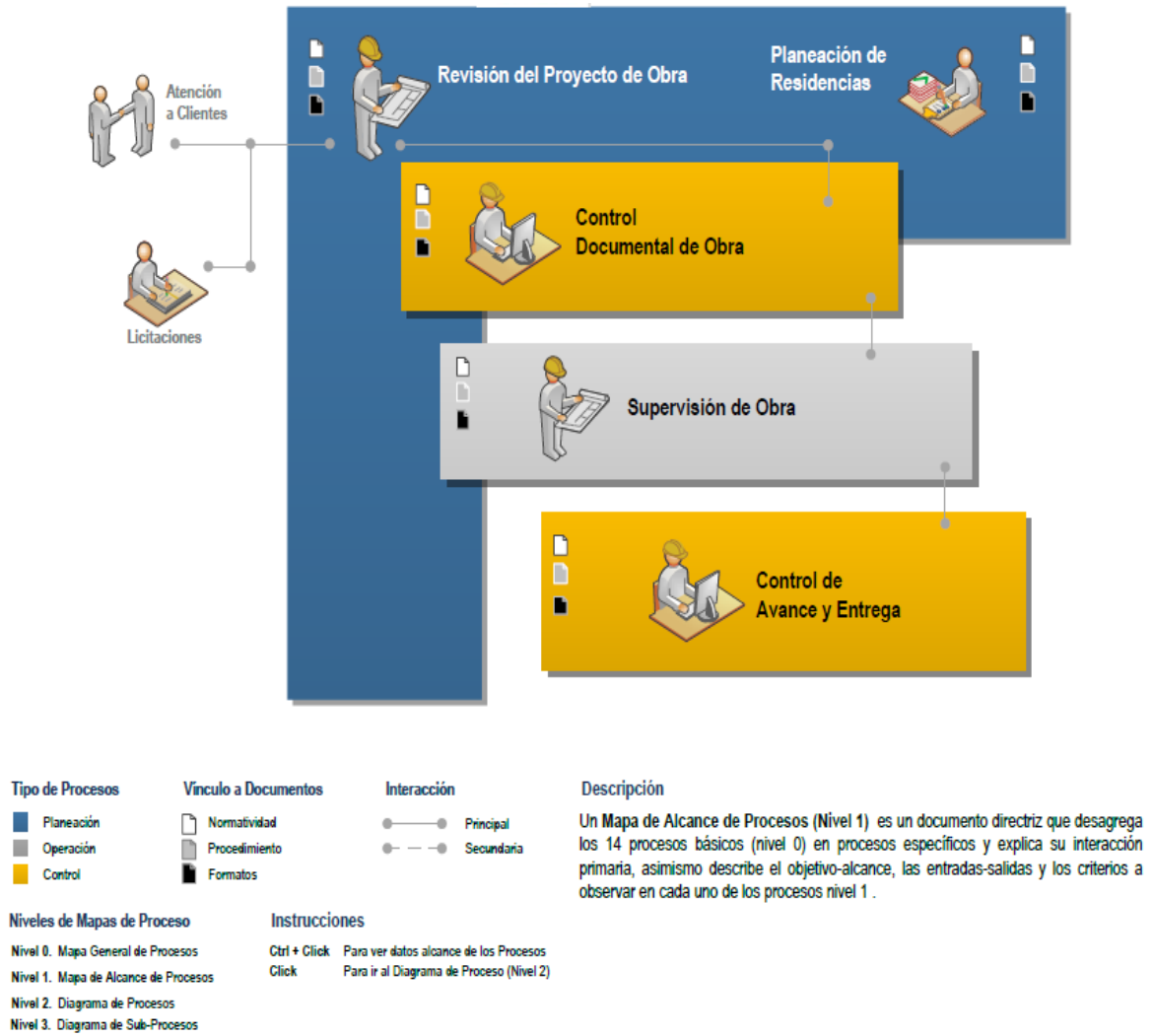
Tipo de Procesos	Vinculo a Documentos	Interacción	Descripción
<ul style="list-style-type: none"> Planeación Operación Control 	<ul style="list-style-type: none"> Normatividad Procedimiento Formatos 	<ul style="list-style-type: none"> Principal Secundaria 	<p>Un Mapa de Alcance de Procesos (Nivel 1) es un documento directriz que desagrega los 14 procesos básicos (nivel 0) en procesos específicos y explica su interacción primaria, asimismo describe el objetivo-alcance, las entradas-salidas y los criterios a observar en cada uno de los procesos nivel 1.</p>
Niveles de Mapas de Proceso <ul style="list-style-type: none"> Nivel 0. Mapa General de Procesos Nivel 1. Mapa de Alcance de Procesos Nivel 2. Diagrama de Procesos 		Instrucciones <ul style="list-style-type: none"> Ctrl + Click Para ver datos alcance de los Procesos Click Para ir al Diagrama de Proceso (Nivel 2) 	

Fuente: Garcia, 2011

4.3.4 Supervisión.

Esta área se encarga de verificar que el proyecto se desarrolle de acuerdo a lo planteado, brinda un seguimiento muy cercano con el cliente puesto que se le informa sobre los avances de su obra. Éste, puede solicitar reportes de acuerdo a sus necesidades, los cuales deben ser entregados en tiempo y forma.

Figura 26. Supervisión



Fuente: Garcia, 2011

Todas las gráficas mencionadas nos sirven para identificar los puntos vitales en los que los diversos departamentos se apoyan unos de otros y se crea una comunicación constante, podemos percatarnos que tanto para el departamento de proyectos como supervisión, APC deber ser el medio de comunicación con el cliente tanto de entrada como salida de información.

5. RUTA DE IMPLEMENTACIÓN

La aplicación CRM que mejor cumple las necesidades y oportunidades encontradas en el análisis FODA, matriz de comparación y las entrevistas realizadas es SAP Business One, por lo tanto es ampliamente recomendable llevar la implementación con dicha empresa.

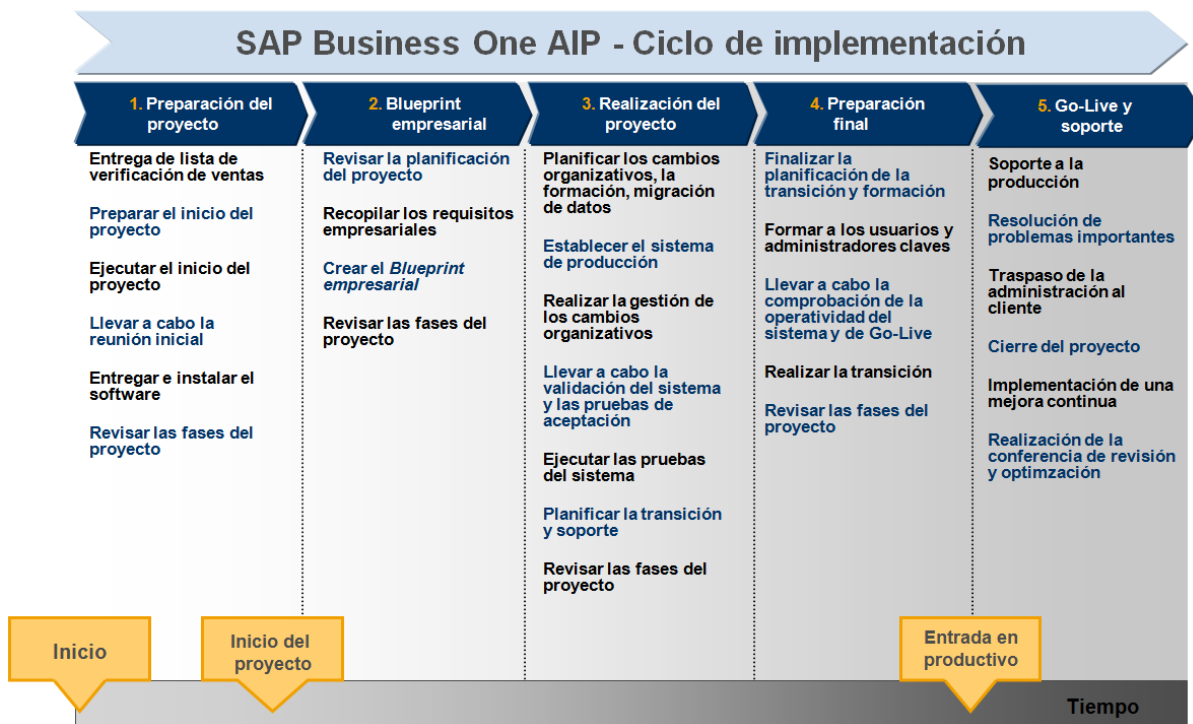
La alta dirección soportó esta decisión en base a sus necesidades actuales y esperadas mencionadas anteriormente. Un plus que realizó la empresa seleccionada, fue la demostración del potencial de la aplicación en una empresa con similares condiciones, en donde la información a la alta dirección podía ser vista de manera sencilla y práctica a través de cualquier dispositivo con acceso a internet.

SAP Business One dió a conocer además de las áreas involucradas, todo el potencial que tiene la herramienta en las diversas áreas de la empresa, tendiendo a la incorporación masiva dentro de la organización. A pesar de no ser la opción de menor costo, sus bondades como la adaptación que se puede realizar dentro de cada módulo y la interface, fueron bien vistas por la alta dirección como elementos prácticos.

Pensando en la incorporación, se realizó un mapeo y estandarización de procesos, con esto se ayudará a la incorporación de la aplicación. La estandarización se encuentra en expansión, sin embargo para nuestro caso, abarca los procesos relacionados con atención a clientes, proyectos y supervisión.

La suite sugiere una serie de pasos de implementación que ha demostrado ser exitosa en diversos ambientes, se muestra a continuación:

Figura 27. Ciclo de Implementación



Fuente: Castuera & Nava, 2011

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

- La planeación estratégica permitió clarificar las metas organizacionales, en las cuales el cliente funge como principal elemento del negocio. Logro mejorar y adecuar los procedimientos que dan pie a la incorporación de un CRM. Con esto se lograra tener una ventaja competitiva entre los prestadores de servicios relacionados en la industria al contar con información en tiempo real de los clientes.
- La metodología FODA logro identificar los puntos clave necesarios para la selección correcta de la aplicación que debe incorporarse en la empresa. Se logró tener una visión de los puntos positivos y negativos con los que se cuenta y principalmente sobre los elementos que se pueden trabajar para lograr una mejora constante.
- El primer filtro de selección dio pie a la selección de las 3 mejores opciones de acuerdo a entrevistas, presentaciones, etc. Las cuales se llevaron a cabo con los representantes de las áreas involucradas y relacionadas. La matriz de comparación indica la tendencia sobre la cual se debe continuar para lograr la correcta selección de la aplicación.

- Se logró mejorar y adecuar procesos internos los cuales se encuentran relacionados con la gestión de clientes, con estos procesos podemos lograr una estandarización, además de beneficiar y agilizar la implementación de un sistema de gestión de clientes el cual requiere procesos estables.
- SAP Business One, proporciona información de manera interna y externa, proporciona información seleccionada a los clientes brindándoles la confianza al conocer de manera real el avance de su proyecto, avance de cobros realizados, así como las fechas establecidas para determinados avances.
- La aplicación gestiona toda la información en una base de datos centralizada con dicha base la información se mantendrá íntegra evitando duplicidad y/o recapturas por el personal responsable de cada departamento.
- La herramienta de gestión de clientes CRM SAP Business One cumple cabalmente con las necesidades inmediatas y futuras de la empresa, al brindar un seguimiento estrecho al cliente a lo largo de las interacciones presentadas con interfaces amigables y prácticas, que permiten superar las expectativas del cliente. Teniendo presente en todo momento el aspecto monetario, enfocándolo en una inversión y no un gasto.
- La incorporación debe tener la colaboración de la alta dirección no únicamente por tener la decisión final, sino por conocer el rumbo que se requiere tome la empresa en un futuro, así la aplicación brindará resultados satisfactorios y funcionales para la toma de decisiones.
- Se sugiere que la incorporación de la aplicación sea modulada, con esto evitaremos la confusión del personal de la organización al momento de brindar el seguimiento a nuestros clientes, al tener una incorporación por etapas, podemos identificar puntos de mejora de una manera más ágil.
- Se debe crear conciencia en los usuarios de las mejoras que se pueden conseguir con la implementación de una nueva metodología y sistema, el aspecto autodesarrollo debe ser tomado en cuenta como un elemento vital.
- El sistema por sí solo no logrará los objetivos planeados, debe tener una estrategia sólida y bien fundamentada, el sistema operará como gestor y analizador de información, sin embargo la última decisión, la toman las personas que tengan los privilegios requeridos para dicha función.

7. BIBLIOGRAFÍA

- Barua , M., & Udo, G. (2010). Development and diffusion of customer relationship management across disciplines: Fad or fashion? . Issues in information systems, Vol XI(No 1)
- Canal, L., & Patel, A. (2011, Octubre 17). Entrevista Realizada por J Maldonado [Entrevista Personal]. Salesforce “Avanxo”. Puebla, Pue.
- Carrera, A. (2011, Julio 19). Entrevista Realizada por J Maldonado [Entrevista Personal]. SAP All in One "Enapsys". Puebla, Pue.
- Castuera, B., & Nava, C. (2011, Agosto 30). Entrevista Realizada por J Maldonado [Entrevista Personal]. SAP Business One "Eviciti". , Puebla, Pue.
- Cuaya, O. (2011, Septiembre 8). Entrevista Realizada por J Maldonado [Entrevista Personal]. Microsoft Dynamics “ATX Business Solutions”. Puebla, Pue.
- Duchateau, D. (2010). White paper corporativo. Recuperado el 5 de Enero de 2012, de: http://www.ines.eu/pdf/WhitePaperCorporativo_es.pdf
- Ebner, M. (2008). How to rescue crm. The Mckinsey quarterly.
- Garcia, J. (2011, Septiembre 2). Entrevista Realizada por J Maldonado [Entrevista Personal]. Departamento de Calidad. , Puebla, Pue.
- I Bussol. (2012). Recuperado el 31 de Enero de 2012, de: <http://www.i-bussol.com/microsoft-dynamics-crm-forrester-report-on-crm/>
- Lee, D. (2001). Why climb the crm mountain?. The Customer Relationship, 2nd Ed.
- Microsoft dynamics. (2011). Recuperado el 15 de Noviembre de 2011, de: <http://www.microsoft.com/dynamics/es/es/crm.aspx>

- Net suite. (2011). Recuperado el 10 de Noviembre de 2011, de: <http://www.netsuite.com/portal/home.shtml>.
- Rodriguez, R. (2011, Noviembre 8). Entrevista Realizada por J Maldonado [Entrevista Personal]. INES "INES". Puebla, Pue.
- Sales force crm. (2011). Recuperado el 5 de Enero de 2012, de: https://www.salesforce.com/mx/form/sem/crm_demo_1wpi.jsp?d=70130000000E17K&DCMP=KNC-Google&gclid=CJzd_eLnu60CFQ1ahwod-WTzBA
- Sap all in one. (2011). Recuperado el 12 de Diciembre de 2011, de: <http://www.sap.com/mexico/solutions/business-suite/crm/businessbenefits/index.epx>
- Sap business one. (2011). Recuperado el 14 de Diciembre de 2011, de: <http://www.sap.com/mexico/sme/solutions/businessmanagement/businessone/index.epx>
- Software de crm y gestion on demand. (2011). Recuperado el 20 de Diciembre de 2011, de: <http://www.inescrm.es/>
- Zumaeta, C., & Yndigoyen, L. (2011, Julio 13). Entrevista Realizada por J Maldonado [Entrevista Personal]. Netsuite "One System". Puebla, Pue.