

FACTORES DE IMPACTO DE LA HERRAMIENTA CRM (CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT) PARA LA IMPLEMENTACIÓN EN PEQUEÑAS EMPRESAS EN COLOMBIA

AUTOR

LEYDI PAOLA MARTÍNEZ VILLAMARÍN

Administradora de Empresas

U9500869@unimilitar.edu.co

Artículo Trabajo Final del programa de Especialización en Gerencia Logística Integral



La U
acreditada
para todos

**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA LOGISTICA INTEGRAL
UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE INGENIERÍA
DICIEMBRE, 2018**

FACTORES DE IMPACTO DE LA HERRAMIENTA CRM (CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT) PARA LA IMPLEMENTACIÓN EN PEQUEÑAS EMPRESAS EN COLOMBIA

IMPACT FACTORS OF THE CRM TOOL (CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT) FOR IMPLEMENTATION IN SMALL COMPANIES IN COLOMBIA

Leidy Paola Martínez Villamarín
Especialización en Gerencia Logística Integral
u9500869@unimilitar.edu.co

RESUMEN

Las organizaciones han entendido que el cliente es la razón fundamental de sus procesos, por ello se enfocan a maximizar la satisfacción y el cumplimiento de sus necesidades desde una visión integral que involucra procesos, personas y tecnologías en todos los niveles. Este trabajo contiene una revisión bibliográfica en bases documentales de aspectos relevantes de la gestión de la relación de los clientes (CRM), referencia casos de empresas que a nivel mundial y nacional han aplicado la herramienta CRM para gestionar las relaciones con sus clientes y por ultimo define los lineamientos para la implementación del CRM en las pequeñas empresas en Colombia desde una perspectiva más estratégica que tecnológica para ofrecer calidad en el servicio.

Palabras clave: cliente, gestión de las relaciones del cliente (CRM), pequeñas empresas.

ABSTRACT

Organizations have understood that the customer is the fundamental reason for their processes, therefore they focus on maximizing satisfaction and compliance with their needs, from a comprehensive vision that involves processes, people and technologies at all levels. This article contains a literature review on documentary bases of relevant aspects of customer relationship management (CRM), reference cases of companies worldwide and nationally that have applied the CRM tool to manage relationship with their customers and finally It defines the guidelines for the

implementation of CRM in small companies in Colombia from a more strategic than technological perspective to offer quality in the service.

Keywords: Customer, Customer relationship management (CRM), Small businesses.

INTRODUCCIÓN

Las empresas para lograr el acercamiento al cliente requieren de una serie de elementos que les permita conocerlos e interactuar con ellos, definir sus procesos en pro del cumplimiento total de sus expectativas y así lograr una ventaja competitiva diferenciada en el enfoque al cliente. Para ello, buscan asociar su estrategia empresarial a herramientas tecnológicas, como lo es el CRM que les permite mejorar los canales de comunicación, gestionar las relaciones con el cliente y obtener toda la información necesaria para la toma de decisiones que hagan más efectivo el servicio.

Más allá de tener clientes, las organizaciones deben preocuparse por retenerlos y lograr su fidelidad, es aquí donde entra a jugar un papel importante la definición de la estrategia, lo cual implica un cambio en la cultura organizacional para lograr así crear valor al cliente desde todos sus procesos y procedimientos, ofreciendo calidad en todos los productos y servicios que superen siempre sus expectativas.

Gran parte de las compañías que implementan el CRM, asumen el reto como una simple herramienta tecnológica, de la cual no se logra tener los resultados esperados, pues si la estrategia no está bien definida no permite involucrar al cliente en el proceso y obtener el compromiso de las distintas áreas y niveles de la compañía para liderar un proceso de cambio con enfoque en el cliente. Implementar el CRM únicamente desde la dimensión tecnológica se convierte el CRM en un canal de ventas.

Para implementar una estrategia de CRM, las pequeñas empresas encuentran dificultades ya que muchas veces no tienen bien definida su misión, visión y objetivos lo cual repercute en la imagen y todo lo que transmiten al cliente, enfatizan en aspectos operativos y tácticos pero no estratégicos, la toma de decisiones suele ser más un juicio de intuición que de experiencia y conocimiento, no planifican sus gastos, no se interesan por desarrollar y mejorar las competencias de su personal, ni establecen controles para el desarrollo de su gestión.

Dado lo anterior, este artículo se orienta a dar las directrices a pequeñas empresas para que los CRM sean implementados desde un enfoque estratégico que les permita interiorizar la importancia de la relación con los clientes y orientar todos sus procesos organizacionales al cumplimiento a su máxima satisfacción, mediante la creación de estrategias que agregue valor a la oferta y aumente la calidad en el servicio.

MATERIALES Y MÉTODOS

Este artículo se desarrolla bajo la consulta de aspectos relevantes del CRM, revisión documental de casos de empresas a nivel mundial que han implementado la

herramienta CRM desde la concepción tecnológica y desde la visión holística de negocio, lo cual se tomó como referente para definir y orientar los lineamientos que deben seguir las pequeñas empresas en Colombia para la implementación de los CRM y así obtener una estrategia centrada en el cliente. Para ello se consultaron revistas científicas, bases documentales, tesis y artículos acerca del tema. La información fue organizada según su relevancia y analizada para determinar su pertinencia al tema del presente artículo.

Los métodos que se utilizaron para el desarrollo de la investigación están enmarcados en la investigación descriptiva de tipo cualitativo y deductivo, la cual permitió conocer aspectos importantes de la herramienta CRM, objetivos, sus distintos enfoques, beneficios, tipos, modelos, consideraciones para su implementación, factores de éxito y errores que se presentan en el proceso, así como también la revisión documental de casos que permito identificar los lineamientos para las pequeñas empresas que por su capacidad organizacional encuentran dificultad al implementar esta herramienta tecnológica desde la inversión económica y el cambio organizacional que ello implica.

RESULTADOS

Información Relevante de los CRM

Los Customer Relationship Management, en español entendido como la gestión de la relación con los clientes, cobran su importancia dentro de la gestión y competitividad de la organización al fortalecer sus objetivos con enfoque al cliente.

Algunos autores definen el CRM así:

Arango y Ríos (2015) “deduce que el Customer Relationship Management (CRM), es una táctica de negocios que busca guiar las relaciones con el cliente y como herramienta ayuda a construir relaciones a corto, mediano y largo plazo con los clientes con el fin de satisfacer sus necesidades, expectativas y preferencias individuales” (p. 2).

Por otra parte, Cadena y Villamarín (2013), precisan:

El CRM es una estrategia de negocio enfocada en el cliente cuyo fundamento es recopilar la mayor cantidad de información posible acerca de las necesidades de los consumidores. De esta forma, la empresa podrá plantear ofertas atractivas y mejorar la calidad en la atención y el servicio (p.16).

De igual forma, Gartner, (2004, citado en Cadena y Villamarín, 2013, p. 16) define los CRM como la estrategia de negocio que maximiza los ingresos, la rentabilidad y la satisfacción del cliente a través de la definición de los procesos centrados en el cliente, orientar su comportamiento al cumplimiento de sus expectativas y organizarse según la segmentación del mercado.

Montoya y Boyero (2003) consideran que:

El CRM (Customer Relationship Management), o la Gestión de las relaciones con el cliente, es una herramienta que permite que haya un conocimiento

estratégico de los clientes y sus preferencias, así como un manejo eficiente de la información de ellos dentro de la organización, con el firme propósito de que pueda haber un desarrollo adecuado de todos los procesos internos que estén representados en la capacidad de retroalimentación y medición de resultados de los negocios (p.135).

Ahora bien, la gestión de la relación con los clientes, enmarca el propósito principal de las organizaciones y es garantizar a sus clientes el mayor nivel de servicio, por ello se tiene como objetivos del CRM:

Moreno (2017), señala que el objetivo de los CRM es hacer más efectivos los canales de comunicación con los actuales y nuevos clientes, trabajar a partir de sus necesidades y sobre todo hacer que él opte por los servicios que ofrece la organización. También asevera que esta herramienta lleva a las pequeñas y grandes empresas a aumentar sus ingresos y rentabilidad, y tener una ventaja competitiva que le permite atraer clientes de la mejor manera.

De otra parte, Lagos (2008) precisa que el objetivo principal de los CRM es:

Identificar aquello que genera valor para el cliente, para luego proporcionárselo en el momento y lugar oportuno, a pesar que cada cliente puede poseer un punto de vista diferente con respecto al valor, siempre existirán conceptos y apreciaciones comunes para cada grupo de clientes y brindarles los servicios que verdaderamente requieran. (p. 35)

También, Fuentes (2006) menciona que los objetivos de la implementación de un CRM son:

- a. Incrementar ganancias tanto por incremento de clientes actuales como por la obtención de nuevos clientes.
- b. Maximizar la información del cliente
- c. Identificar nuevas oportunidades de negocio
- d. Mejorar del servicio al cliente
- e. Procesos optimizados y personalizados
- f. Mejora de ofertas y reducción de costes
- g. Identificar los clientes potenciales que mayor beneficio generen para la empresa
- h. Fidelizar al cliente, aumentando las tasas de retención de clientes (Johnson y Greco, 2003). (p.2)

Según el aporte mencionado el CRM más allá de ser una herramienta que se enfoca en cultivar, mantener y mejorar las relaciones con los clientes, también se convierte en herramienta de apoyo para la toma de decisiones que agregan valor, basadas en el resultado de las interacciones que la organización mantiene con ellos, pues como señala Valencia (2008), la percepción de los clientes determina el valor de los productos y las propuestas de valor sobre las que se deben construir las estrategias

de acercamiento y seducción a los clientes, son la calidad del producto y un servicio al cliente superior.

Según Day, (2002, citado en Gallego, 2017, p. 50), desde el punto empresarial existen tres formas de concebir el CRM:

- Orientada al mercado. El CRM juega un papel central en la estrategia de la compañía, que se centra en desarrollar un servicio de valor añadido al cliente, basada en la personalización de prestaciones y ofertas, dando prioridad a los clientes más rentables para la compañía o a los que potencialmente pueden serlo en un futuro cercano.
- Orientada a procesos. En este caso, la compañía se centra principalmente en la mejora de los procesos internos para optimizar la información de sus clientes y reducir así los costes de servicio.
- Acciones defensivas. Se trata de programas de fidelización basados en puntos, regalos y descuentos. Suelen servir para mantener una estrategia comercial, pero rara vez consiguen una nueva ventaja competitiva.

Partiendo de la anterior clasificación existen tres tipos de CRM:

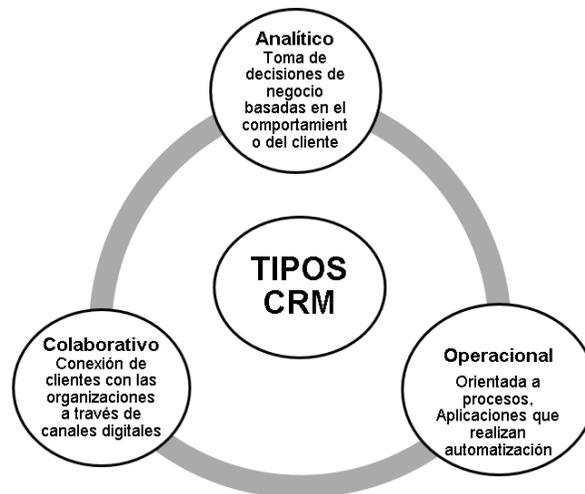


Figura No. 1. Tipos de CRM. Gallego (2017, p.50). Elaboración propia

Así como existen distintos tipos de CRM, Cadena et al (2013), describe que existen también modelos para su implementación, los cuales permiten seleccionar la solución más adecuada para la compañía, para lo cual se debe identificar el funcionamiento actual de los procesos de negocio, establecer equipo de trabajo y asignar los recursos necesarios para el proyecto. Se consideran tres modelos que ayudan a implementar con éxito el CRM:

Tabla 1

Modelos CRM

MODELO IDIC	MODELO SMART	MODELO 8 BLOQUES DEL CRM
Peppers y Rogers (2004)	Bob Thompson	Gartner Group Corp
<p>Este modelo define 4 etapas:</p> <p>a. Identificar y conocer a los clientes</p> <p>b. Diferenciar al cliente y definir ofertas que satisfagan las necesidades de forma individual</p> <p>c. Interactuar con los clientes para conocer sus expectativas y necesidades</p> <p>d. Personalizar la oferta y establecer una comunicación efectiva con el cliente</p>	<p>Este modelo contempla 5 aspectos:</p> <p>a. Definir la estrategia de valor para el cliente</p> <p>b. Establecer indicadores para centrar el trabajo en el cliente</p> <p>c. Alinear la organización a la visión y objetivos del CRM</p> <p>d. Hacer el rediseño de los procesos de la organización</p> <p>e. Implementar tecnología</p>	<p>Este define 8 bloques:</p> <p>a. Crear la imagen que la empresa quiere proyectar a sus clientes</p> <p>b. Definir la estrategia de valor al cliente</p> <p>c. Asegurar que la oferta agregue valor</p> <p>d. Consolidar el trabajo en equipo para dar valor al cliente</p> <p>e. Definir procesos de planeación y análisis que el fortalezcan el conocimiento del cliente</p> <p>f. Recolectar y direccionar los datos para conocer mejor los clientes e interactuar con ellos</p> <p>g. Gestionar datos e información de clientes a través de herramientas tecnológicas</p> <p>h. Medición de indicadores de la implementación del CRM</p>

Nota: Modelos CRM. Cadena et al (2013, p.81). Elaboración propia

Indiscutiblemente, como se puede evidenciar en los modelos mencionados, para implementar el CRM el foco es el cliente, la estrategia se debe combinarse con la infraestructura tecnológica para establecer procesos trasversales con función en el cliente desde cada área y departamento de la empresa.

Entendiendo el CRM más allá de una aplicación tecnológica, las compañías deben orientasen a construir estrategias que propongan un cambio organizacional, como indican Gil- La Fuente y Luis Bassa (2011) se debe enfocar desde dos perspectivas: “la perspectiva interna, que está orientado a la mejora de los procesos, flujo de información y comunicación entre todas las unidades de negocio de la empresa y la perspectiva externa que brinda todos los canales para comunicarse con el cliente” (p. 18)

Partiendo de ello, las compañías deben planear su estrategia teniendo en cuenta las siguientes consideraciones:

Vasquez (2010) referencia tres pilares que deben converger necesariamente en el cliente para una iniciativa de CRM exitosa: a.) las personas son el principal componente de la estrategia, todos los niveles debe creer y apoyar la

iniciativa,b.)rediseñar procesos para impulsar y soportar la iniciativa y c.) tener un componente realcionado con la infraestructura y soporte informatico (p.16).

Toalongo (2013) menciona “la clave para que los objetivos del CRM se cumplan en una organización es sincronizar a toda la empresa”...“no podemos tener una exitosa estrategia de implementación sin entender lo que realmente representa una planeación estratégica y todas las áreas que vincula” (p.36).

Lagos (2008) considera que “el CRM debe arrancar con la estrategia del negocio, con cambios en la organización y en los procesos de trabajo, para finalmente hacer uso de la tecnología de la información”..., “no se debe hacer lo contrario, es decir, una compañía no puede automatizarse si antes no ha empleado una nueva estrategia de negocios” (p.25)

Campos (2009) indica que: “en el proceso de implementación de un sistema CRM no debe estar involucrado sólo la parte tecnológica, sino que toda la empresa debe vivir la adopción del CRM” (p.26).

Briones (2008) manifiesta que:

Teniéndose muy en cuenta la necesidad de la empresa, antes que la tecnología y esta antes que la norma, se hace indispensable tener muy claro los departamentos o área a intervenir, los procedimientos y las personas involucradas en el proceso, con la finalidad que la tecnología se convierta en un medio para alcanzar resultados. (p.22)

León y Alvarado (2009) indican que:

En su desarrollo CRM evoluciona siendo un generador de cambio, decodificando los valores corporativos para enfocar todas sus actividades hacia el cliente, convirtiéndose en una cultura y una disciplina corporativa orientada desde el interior de la organización por medio del talento humano, la estrategia, los procesos y la tecnología (p.2).

Gómez, (2012, citado en Arias, 2043, p. 17) señala:

“La implantación de herramientas CRM en la compañía deben estar alineadas con la estrategia corporativa y estar en consonancia de las necesidades tácticas y operativas de la misma. El proceso correcto es que CRM sea la respuesta a los requerimientos de la estrategia en cuanto a la relaciones con los clientes” (p. 17)

“La implementación de una estrategia CRM, propone cambios globales en los procesos, sistemas y organización de la empresa, así como también en su cultura organizacional y en las competencias de sus empleados”. (Cadena y Villamarín, 2013, p. 18).

Rojas, Vera, Arias (2012) concluyen que “El CRM pasa de ser la implementación de un sistema de información a una filosofía corporativa”.

Por último, Garrido y Padilla (2011), sintetizan los factores de éxito en 4 factores:

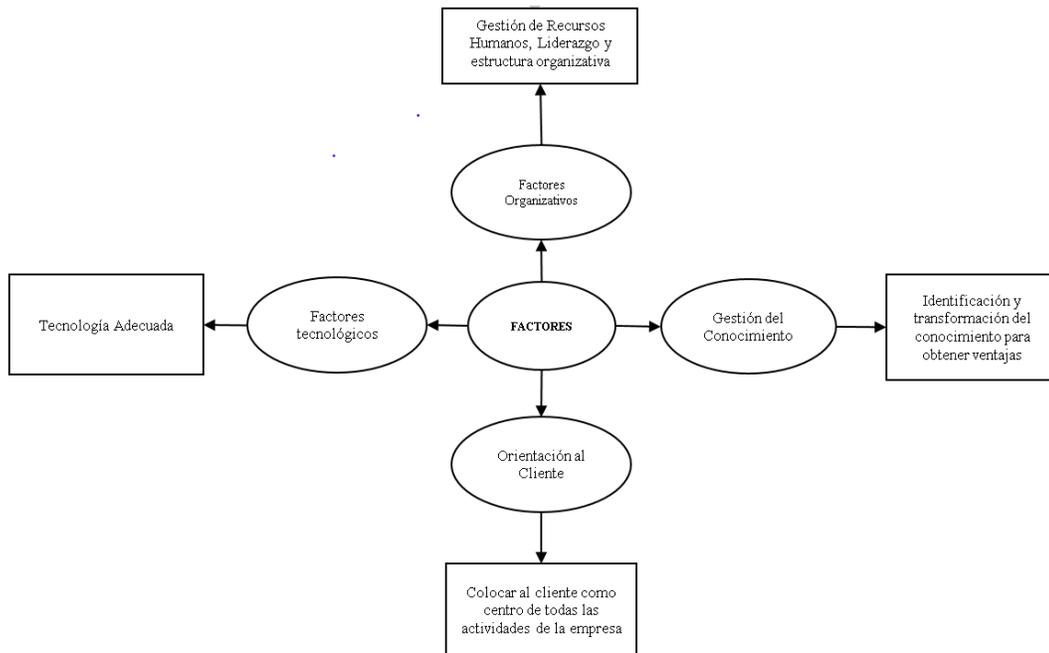


Figura No. 2. Factores de Éxito en la implementación del CRM. Garrido y Padilla (2011, p.59). Elaboración propia

La aplicación de los CRM trae beneficios como son: el conocimiento inmediato de las necesidades de los clientes para crear ofertas que más allá de satisfacer las necesidades agreguen valor, adecuar los procedimientos a las necesidades de los clientes y crear relaciones de largo plazo entre sí.

Valencia (2008), puntualiza en que:

Las relaciones de largo plazo permiten también reducir los costos de servicio vía especialización logística dada la amplia información con la que la empresa cuenta sobre sus clientes y sus hábitos de entrega y consumo. De la misma manera cuando un empleado tiene profundo conocimiento del negocio y de sus clientes, sus interacciones son más asertivas y precisas, generando ahorros importantes y eficiencia en la operación (p.19).

Dentro de los principales beneficios de la herramienta CRM, Fuentes (2006) relaciona:

- a. Ahorro en costos: las herramientas CRM como bases de conocimiento internas mejoran la productividad de los empleados.
- b. Satisfacción y lealtad del cliente: facilitan los negocios de los clientes con las empresas
- c. Incremento de ganancias: consecuencia de los ahorros en costos como el incremento en la lealtad y satisfacción del cliente

- d. Incremento de la contabilidad interna: permite hacer seguimiento a los acuerdos del nivel de servicio y notar cualquier retraso o error.
- e. Satisfacción del empleado: los empleados satisfechos son más productivos y dan un mejor valor a los clientes.
- f. Mejor inteligencia de negocios: las herramientas CRM tienden a tener mejores capacidades analíticas, de manera que permiten tomar ventajas de los datos del cliente almacenados en esta. (p. 17).

Como en todo proceso, las empresas pueden cometer errores al ejecutar la implementación del CRM, dentro de las cuales se pueden tener: Rigby, Renart, Finnegan y Currie, (2002, 2004 y 2010, citado en Garrido y Padilla, 2011, p. 58) indican que algunos de los errores que se cometen al implementar CRM son:

Poner en marcha una estrategia de CRM sin diseñar antes una estrategia de relación con el cliente; implementar un CRM sin tener suficientemente en cuenta los cambios que deben introducirse en la organización; pensar que cuanto más tecnología, mejor; y asumir que el cliente siempre quiere mantener una relación con la empresa.

Así mismo, Renart, (2004, citado en Garrido y Padilla, 2011, p. 58) menciona que:

Uno de los fallos más frecuentes desde el prisma directivo es dar un protagonismo excesivo al aspecto tecnológico. Se tiende a caer en el error de pensar que un proyecto de CRM es, por definición, tecnológicamente intensivo, y que la tecnología es el factor clave en el éxito del mismo. Por el contrario, la realidad demuestra que los objetivos del CRM pueden alcanzarse sin tener que invertir grandes sumas de dinero en tecnología.

Dinero (2003) señala como errores:

Hay numerosas fuentes de error en el desarrollo del proyecto. Desde la resistencia al cambio hasta la automatización de procesos mal diseñados, pasando por la intención de hacer demasiadas cosas y obtener resultados en muy corto tiempo. Aquellas organizaciones que no han planeado suficientemente la implementación del programa y que esperan resultados inmediatos, sin haber revisado y preparado tanto los procesos como a las personas (personal de ventas, servicio al cliente, etc.), están al borde del fracaso... y desde el punto de vista estratégico, la falla más frecuente es la falta de visión en el negocio. La implementación del CRM debe estar de acuerdo con las necesidades de la organización identificadas tanto en la estrategia como en la visión.

Revisión de casos de Implementación Exitosa de CRM

En este apartado se mencionaran algunos casos de empresas a nivel mundial y nacional que han implementado la herramienta CRM, y los distintos enfoques que se la ha dado.

Nivel mundial

Cadena et al (2013), exponen los siguientes casos de éxito de empresas de sectores de la economía a nivel mundial que han implementado CRM:

- Grupo Financiero Bital- Banca mexicana

Este grupo se encamino a conocer las necesidades de cada uno de sus clientes, para mejorar el nivel de servicio y ofrecer productos a la medida a través del análisis minucioso de su base de datos. El éxito de esta estrategia radico en la combinación de la implementación del programa CRM con una buena dirección (p.23)

- Audi- Concesionaria Mexicana

Decidió implementar la estrategia de CRM con el fin de fortalecer lazos con sus clientes y profundizar el valor de la marca en su mercado objetivo. Para ello se basó en los siguientes aspectos: rediseño de procesos claves, introducción de nuevos productos y servicios, aumento de la lealtad de los clientes generando un valor percibido de la marca, incremento en la adquisición de clientes a través de la segmentación, y desarrollo de una cultura laboral en la que todos tienen presente que nada de lo que hagan tendrá sentido si el resultado es contrario a la satisfacción de sus clientes. Finalmente, ha implementado el Audi Information System, que actualiza la información encontrada de prospectos y clientes en las concesionarias de todo el país de forma automática con la base de datos corporativa que permite hacer seguimiento personalizado a cada cliente (p.24)

- Danone - Líder mundial en productos frescos y agua embotellada

El grupo de exportación de la compañía, implemento un modelo CRM para un nuevo canal de venta en internet, hoy en día a través de la página web de la compañía exportadora pueden realizar pedidos y obtener información de los productos a cualquier hora o parte del mundo (p.25)

- Psa Peugeot Citroen- Segundo fabricante de vehículos a motor más importante de Europa

La empresa para la gestión de la relación con los clientes, implemento el sistema "mySAP™ CRM", con el fin de comprender mejor las expectativas de los clientes, crear fidelidad, generar nuevos clientes, y afianzar la relaciones con los concesionarios mediante su red (p.25)

Por otro lado, Calderón (2009) menciona el caso de:

- Coca-Cola Femsa de Venezuela - Trasnacional mexicana encargada de la producción y distribución de productos Coca-Cola Company en Venezuela.

"Esta empresa implemento CRM con el fin de que sus esfuerzos logren mayores y mejores resultados que redunden en la lealtad de marca y más compra de productos de la trasnacional" (p.4).

Nivel nacional

Moreno (2017) menciona la estrategia de:

- Multinacional Colombiana Totto, dedicada a la confección de ropa, morrales, mochilas, bolsos, maletines y accesorios

La cual se basó en la identificación y segmentación de clientes para lograr su fidelización y así incrementar la rentabilidad del negocio. Respecto de la gestión del conocimiento y orientación al cliente la empresa decidió enfocarse en conocer a su cliente, conocer lo que compraba y así realizó la segmentación, en cuanto a lo organizacional decidió capacitar su equipo de trabajo para que fueran más efectivos y así generar impacto en los clientes. Finalmente, frente al tema tecnológico utilizaron Arkix (p.33).

Dado lo anterior, se evidencia que los objetivos del CRM en esta empresa se materializan al tener la intención de tener acercamiento más profundo al cliente y mejorar los niveles de servicio, lo que trae como resultado el incremento de la rentabilidad del negocio y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Por otra parte Soto y Reyes (2012) exponen algunos casos de empresas colombianas que han implementado el CRM:

- Davivienda - Entidad de intermediación y servicios financieros en Colombia

Aplicaron CRM con el fin de automatizar, controlar y hacer seguimiento a sus campañas publicitarias, creó una base de datos robusta y consolidada dando visibilidad de data lo que mejoró la calidad en el servicio al cliente, la competitividad, y la rentabilidad del negocio, se estandarizaron las estrategias de mercado, mejorando los canales de servicio internos en lo que concierne a solicitudes de servicio y reclamaciones de los clientes. Por último se segmentó las campañas comerciales lo que facilitó contactar a los clientes con propuestas personalizadas. (p.40)

- Tena - Compañía de absorbentes para adultos del grupo Familia

Con el fin de incrementar la presencia de la categoría y la marca en el canal de droguerías independientes, realizaron un programa de relacionamiento con el canal, basado en el conocimiento de la marca y la exhibición del producto, para ello realizaron capacitación al personal (p.42)

- Transportadora Comercial Colombiana TCC - Empresa prestadora de servicios logísticos.

Con el proyecto busco implementar estratégicamente el website de la compañía, posicionar la marca y convertirla en un canal de apoyo al departamento comercial y de servicio para alcanzar diferentes clientes y generar negocios a través del portal. Se rentabilizó la compañía a través de medios digitales y la segmentación del sitio (p.43)

- Inexmoda - instituto en Colombia generador de herramientas de investigación, comercialización, innovación, capacitación, internacionalización y competitividad para los sectores textil – confección - canales de distribución y otros sensibles al diseño y la moda (p.45)

Con la implementación de los CRM obtuvo una alineación estratégica de las líneas de negocio, fortalecimiento de la marca, elaboración bases de datos de los clientes, comunicación hacia los clientes externos, creación de servicios con valor agregado y amplitud de la información de usuarios registrados.

Finalmente, Arias (2014) relaciona el caso de:

- Cementos Argos

Definió con excelente visión la estrategia de CRM, implementó de manera acertada poniendo especial atención en los procesos, personas, datos y herramientas claves para la centralización en el cliente (p. 15)

En base a los casos mencionados anteriormente, los CRM contribuyen al mejoramiento del máximo indicador logístico conocido como nivel de servicio, el cual se traduce en la total satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente. En el estudio de los casos anteriormente mencionados, se evidencia que esta herramienta se ha aplicado desde la visión tecnológica y estratégica.

Lineamientos para la Implementación Estratégica de CRM en Pequeñas Empresas en Colombia

Con fundamento en lo anteriormente descrito, los CRM en pequeñas empresas deben considerasen esencialmente desde el punto de vista estratégico, definiendo un enfoque total en el cliente que conlleve a la interacción de todos los procesos organizacionales, obtención de ventajas competitivas, logro de objetivos y la sinergia en la consecución de las actividades, para antes de llevar los productos o servicios al cliente final asegurar un resultado exitoso.

Más allá de considerar los CRM como soluciones tecnológicas y como canal de ventas, las empresas pequeñas deben establecer su estrategia empresarial partiendo de su cultura organizacional, para ello deben orientarse a definir su habilidad en la conquista de clientes a través de ofertas atractivas que agreguen valor, esforzarse por mantenerlos a través de estrategias de servicio que ofrezcan más que un producto una experiencia memorable y a buscar formas de establecer una relación de largo plazo. Para esto debe incorpora en ella los siguientes factores claves en las relaciones con el cliente.

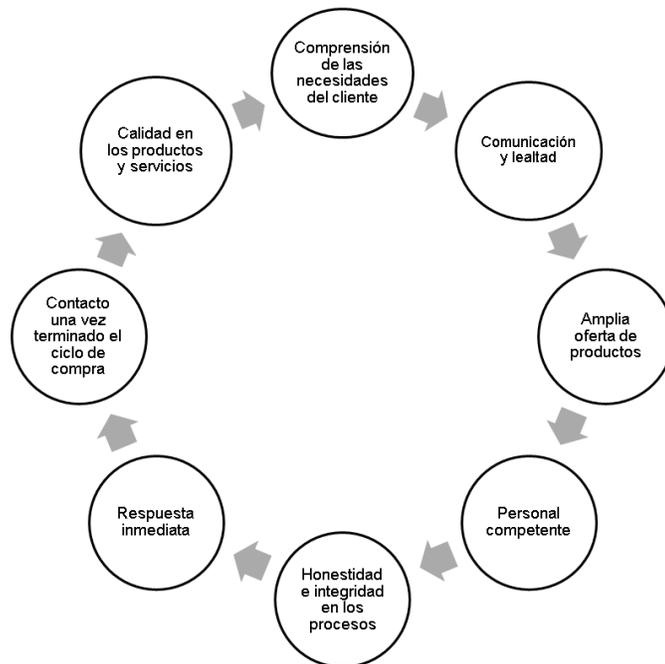


Figura No. 3. Relaciones de largo plazo con el cliente. Elaboración propia

Lo primero que deben realizar las empresas es analizarse desde el punto de vista interno y externo, pues cada empresa debe conocer sus particularidades y elaborar la estrategia a su medida. Desde una visión interna debe examinar cada uno de sus procesos y recursos disponibles para la implementación del CRM; por otra parte debe estudiar su competencia, conocer como está evolucionando el mercado y las expectativas del cliente para así apuntar a su máxima satisfacción.

Lo más importante que deben entender es que la base tecnológica, solo materializa la estrategia y ofrece una base de información, que permite obtener datos e información relevante de los clientes y el servicio, como base para el análisis en todos las áreas y niveles de la empresa para la toma de decisiones y acciones que identifiquen desviaciones y con lleven a un mayor acercamiento, conocimiento del cliente y cumplimiento de sus requisitos.

La implementación del CRM desde un enfoque estratégico debe direccionarse bajo las siguientes etapas:

Etapas 1: Diagnostico

En esta etapa la empresa debe identificar su funcionamiento actual e identificar sus principales debilidades y fortalezas, en los siguientes pasos:

- a. Identificar cuáles son sus clientes, sus gustos y preferencias.
- b. Examinar los canales de comunicación actuales que se tienen con los clientes en el flujo de información.
- c. Conocer cuáles son los productos y servicios que ofrece la compañía.

- d. Verificar la forma en que se realizan los procesos internos para la interacción de la empresa con el cliente
- e. Analizar las estrategias actuales de servicio y de soporte.
- f. Revisar el alcance que tiene la empresa en cuanto a infraestructura tecnológica y sistemas de información ERP.
- g. Hacer un análisis de la competencia e identificar posibles oportunidades de negocio

Etapa 2: Planeación

En esta etapa la empresa debe definir la estrategia empresarial con enfoque al cliente, definir los recursos humanos, técnicos y financieros de los que dispondrá para el proyecto, definir los objetivos que desea alcanzar. Para ello debe:

- a. Definir la visión organizacional: Transmitir la imagen que la empresa quiere proyectar al cliente, dar a conocer los productos y/o servicios que ofrece, exponer su factor diferenciador de la competencia, como va a ser la interacción con el cliente y los valores que tiene la empresa.
- b. Definir la visión y objetivos específicos que se desean alcanzar con el CRM: establecer claramente el alcance de la implementación del CRM, definir los resultados que se esperan y establecer los objetivos del proyecto. Los objetivos CRM deben orientarse a maximizar los niveles de satisfacción del cliente, a su retención y aumentar los niveles de lealtad.
- c. Obtener el compromiso del nivel directivo: atribuir al nivel directivo la generación de la estrategia, establecer las políticas para la gestión, su orientación en la implementación y apoyo en el cambio de la cultura organizacional.
- d. Involucrar todos los niveles de la organización, nivel estratégico, táctico y operativo: formar un equipo multidisciplinario que hará parte de la ejecución del proyecto y por cada departamento elegir un representante, establecer para cada área objetivos a alcanzar con el CRM.
- e. Alinear la misión, visión, objetivos y valores organizacionales con el CRM: comunicar claramente a todas las áreas y niveles lo que se quiere lograr con el proyecto, crear sinergias para unificar la estrategia CRM a la estrategia global.
- f. Establecer los mecanismos de comunicación: desarrollar y comunicar los procesos y canales para el intercambio de información entre distintas áreas durante el proceso de ejecución.
- g. Elaborar el presupuesto para el proyecto: identificar los recursos económicos de los que se dispondrá, detallar los costos de la implementación, definir si se utilizara un software CRM o se hará un desarrollo a la medida de la organización.

- h. Definir indicadores de medición durante la implementación: definir actividades y cronograma de trabajo, que permitan medir el avance de su implementación.
- i. Contemplar los riesgos que se prevén en el proceso de implementación del CRM.

Etapa 3: Ejecución

En esta etapa la empresa debe alinear sus procesos a la estrategia, capacitar el recurso humano y disponer de los recursos e infraestructura necesaria. Por lo cual debe:

- a. Definir la estrategia CRM: Determinar la propuesta de valor para cada uno de los segmentos de clientes.
- b. Realizar cambios en la estructura y en la cultura organizacional: redefinir los procesos y la estructura organizacional, priorizando aquellos en los que predomine la satisfacción al cliente. Determinar mejores prácticas eliminando procesos innecesarios.
- c. Definir procedimientos para ejecutar las tareas: precisar los requerimientos para la funcionalidad del CRM.
- d. Definir planes de capacitación del personal: definir programas de entrenamiento para todo el personal, comunicar las ventajas de la estrategia CRM, elaborar manuales para la correcta utilización según los diferentes perfiles.
- e. Disponer de los recursos y medios para la implementación del CRM: Uso de herramientas de trabajo para hacer más efectiva su implementación.

Etapa 4: Verificación

La empresa debe evaluar a través de indicadores como ha evolucionado la implementación de la estrategia y confrontar los resultados obtenidos frente a los esperados:

- a. Definición y aplicación de indicadores de gestión: medir los resultados obtenidos, determinar el avance de la implementación del proyecto y evaluar el impacto que la estrategia ha generado en cada una de las áreas.
- b. Contrastar los resultados obtenidos contra los esperados: comparar los resultados frente a los cronogramas de trabajo y resultados establecidos para determinar factores que han impedido una implementación exitosa.
- c. Evaluar la experiencia del cliente: aplicar los mecanismos que permitan conocer y comparar el comportamiento y los niveles de satisfacción del cliente en un horizonte de tiempo determinado

Etapa 5: Reformulación

Requiere rediseñar los procesos, reinventar la estrategia CRM, para liderar un proceso de cambio que permita responder con mayor precisión y exactitud a las necesidades de los clientes.

- a. Replantear los objetivos, metas e indicadores de gestión: definir nuevamente el alcance del CRM, las competencias del personal, rediseñar la estrategia y establecer mecanismos de retroalimentación y comunicación al interior de la organización.

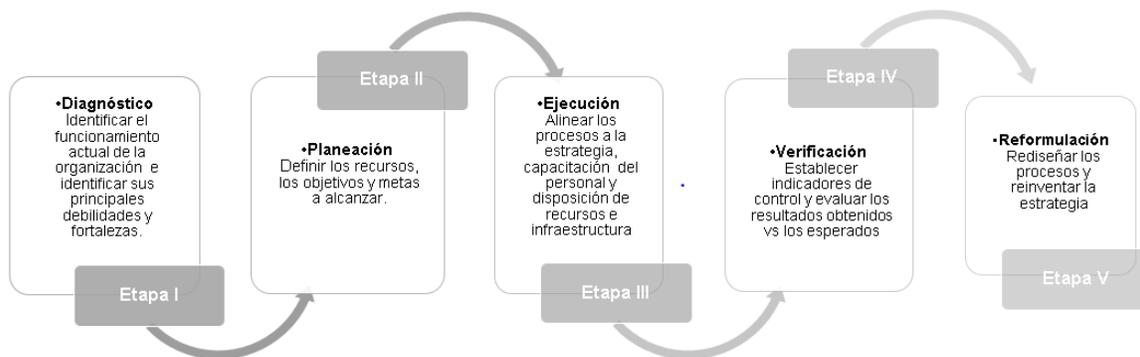


Figura No. 4. Etapas implementación CRM. Elaboración propia

DISCUSIÓN

La herramienta CRM materializada en la estrategia, potencializa a las organizaciones para alcanzar los objetivos de obtener un alto nivel de servicio, lograr ventajas competitivas y tener un factor diferenciador al cultivar, retener y obtener la lealtad del cliente a largo plazo. Se coincide que para una implementación exitosa, la tecnología solo es el medio para hacer efectivo el proceso estratégico de servicio. Las limitaciones que pueden encontrar las empresas al implementar CRM son la disponibilidad de recursos económicos, la experticia del equipo de trabajo para su ejecución y la compatibilidad de las tecnologías que se deseen implementar con los sistemas de información de la empresa.

CONCLUSIONES

Los CRM deben implementarse en las empresas desde el punto de vista estratégico, para su éxito es necesario involucrar todas las áreas de la organización y promover un cambio en la cultura organizacional que conlleve a trabajar con la filosofía de enfoque en el cliente. Las etapas que se deben seguir para su implementación es realizar un diagnóstico empresarial para identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, definir claramente el objetivo del CRM, alinear este a los objetivos y estructura organizacional, establecer recursos técnicos, humanos y económicos, y por último establecer indicadores de medición que permitan evaluar

el impacto de su ejecución, posibles desviaciones y acciones de mejora. La tecnología en los CRM es solo es la materialización de la estrategia de negocio.

REFERENCIAS

- Arango Bolivar , K., & Rios Salazar, J. A. (2015). *Propuesta para implementar CRM (Marketing Relacional) en le portal web www.colombiatours.travel dedicado a la promoción de turismo receptivo en Colombia*. Pereira: Universidad Tecnológica de Pereira .
- Arias Gonzalez, A. R. (2014). *Planteamiento de la Estrategia de Negocios CRM (Customer Relationship Management) para el canal constructor de Corona*. Bogotá: Universidad Libre.
- Briones Velásquez , R. (2008). *Propuesta de implementación del CRM (Customer Relationship Management; Administración de las relaciones con el cliente), para el departamento de ventas de Amanco Guatemala* . Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Cadena Castillo, G. C., & Villamarín Zapata, M. A. (2013). *Definición y estandarización de los procesos de impacto al cliente y propuesta de implementación de un CRM para la empresa "Almacen Espinoza" ubicada en la ciudad de Quito para el año 2012*. Quito: Pontificia universidad Católica del Ecuador.
- Calderon Tarazona, E. (2009). *Estrategias de CRM en Coca Cola Femsa de Venezuela*. Venezuela: Universidad Simón Bolívar.
- Campos Meneses, R. (2009). *Propuesta de Desarrollo de un CRM para la empresa INS Valores Puesto de Bolsa S.A*. Costa Rica: Ciudad Universitaria Rodrigo Facio.
- Fuentes Medina, M. V. (2006). *Diseño de plan de mejora organizacional para la implementación de un CRM apoyado en metodologías de pensamiento sistémico*. Monterrey: Tecnológico de Monterrey.
- Gallego Gómez, C. (2017). *Los sistemas Custhomer Relationship Management (CRM) Generadores de capacidades dinámicas en la organizaciones: una aplicación al sector bancario*. Madrid: Universidad Rey Juan Carlos.
- Garrido Moreno, A., & Padilla Meléndez , A. (2012). Estrategias CRM en empresas de servicios: recomendaciones directivas para su implementación. *Dirección y Organización*(46), 11.
- Gil-Lafuente, A. M., & Luis-Bassa, C. (2011). La innovación centrada en el cliente utilizando el modelo de inferencia en una estrategia CRM. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la empresa*, 17(2), 18.

- Lagos Rojas, C. A. (2008). *Propuesta de implementación de un CRM para PYMES en el sector textil*. Perú: Universidad Nacional de San Marcos.
- Leon, C., & Alvarado Robayo, M. (2009). *Diseño de una estrategia CRM (Administración de la Relación con los clientes) para la empresa Serviases LTDA*. Bogotá: Universidad de la Salle.
- Montoya Agudelo, C. A., & Boyero Saavedra, M. R. (2003). El CRM como herramienta para el servicio al cliente en la organización. *Visión de Futuro*, 21.
- Moreno Baque, W. A. (2017). *Implementación Opensource utilizando metodología CRM aplicada a servicio al cliente de asociación escuela de auto-realización*. Ecuador: Universidad de Guayaquil.
- Revista Dinero. (2003). CRM: no es solo tecnología. *Dinero*.
- Rojás López, M., Vera, M., & Arias, M. (2012). Estrategia de CRM en el caso de las empresas colombianas de bioinsumos. *Gestión y Ambiente*, 7.
- Soto Florez, E. E., & Reyes, D. E. (2012). *Gestión de estrategias Costumer Relationship Management (CRM) sector porcícola Bogotá*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Toalongo Rojas, K. B. (2013). *Propuesta de implementación de una estrategia basada en CRM para la empresa Agrota CIA. LTDA*. Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana.
- Valencia Gaviria, J. F. (2008). Fidelización y lealtad como estrategias para impactar favorablemente el recaudo y la cartera de las empresas. *El Cuaderno- Escuela de Ciencias Estratégicas*, 11.
- Vasquez Tieck, A. (2010). *Implementación de la estrategia CRM en uan PYME*. Medellín: Universidad EAFIT.