

CÓMO ANALIZAR LOS COSTES Y ROI EN UNA IMPLANTACIÓN CRM



Píldora de Investigación realizada por:

Elena Nieves Rico

Alumna MICEMD. Master Europeo en
Marketing Relacional, Directo e Interactivo



El Instituto de Comercio Electrónico y Marketing Directo
Formamos a los profesionales del Nuevo Marketing
www.icemd.com

Este trabajo de investigación ha sido realizado por los alumnos de ICEMD, El Instituto de Comercio Electrónico y Marketing Directo y cedido por los mismos para su difusión entre los miembros de La Comunidad Web ICEMD. <http://www.icemd.com>

Este fichero es sólo para tu uso personal y no está permitida su difusión comercial o su uso con fines profesionales. Así mismo queda prohibida su reproducción total o parcial sin permiso expreso de los alumnos autores de los mismos.

ICEMD, El Instituto de Comercio Electrónico y Marketing Directo, no se hace responsable de los contenidos u opiniones vertidos en este trabajo de Investigación.

Puedes encontrar otros Trabajos de Investigación de nuestros alumnos en: <http://www.icemd.com>.

A lo largo del trabajo, se explican los pasos a seguir a la hora de implantar un sistema CRM. A través de la estrategia de implantación del sistema, podremos saber a que costes nos enfrentamos al realizar una implantación de marketing relacional y si estamos preparados para afrontarlos.

El motivo de realizar una implantación CRM es obtener beneficios bien sea a través de la fuerza de ventas, fidelización de clientes, un mayor conocimiento de nuestra marca, captación de nuevos clientes, optimización de los recursos....

Para saber si estamos recibiendo los beneficios esperados, tendremos que realizar los cálculos necesarios para comprobar si se esta produciendo un retorno de la inversión. O si por el contrario no se esta utilizando correctamente el sistema.

ÍNDICE	Pág.
Breve resumen de capítulos	5
Capítulo 1 Introducción al CRM	7
Capítulo 2 Estrategia de implantación de un sistema CRM	11
Capítulo 3 Fases de implantación CRM	15
Capítulo 4 Régimen jurídico de la empresa ante las nuevas tecnologías.	21
Capítulo 5 Costes	27
Capítulo 6 R.O.I.	30
Capítulo 7 Uso del CRM en las empresas españolas.	35
Pág. Web de interés.	37
Bibliografía – Webografía-	39

Breve resumen de Capítulos.

Capítulo 1. Introducción al CRM.

En este se define CRM, (Customer Relationship Management), y cuales son algunos de sus posibles objetivos, de la tecnología que utiliza y de cuales son los componentes de esa tecnología.

Capítulo 2. Estrategia de implantación de un sistema CRM.

Una estrategia de implantación parte de la alta dirección, pero se debe involucrar a todos los empleados, manteniendo una visión global del proyecto y huyendo de individualismos. De esta manera se evitan fracasos del sistema por no ser utilizado.

Para desarrollar una estrategia a seguir hay que seguir una serie de pasos. Primero tendremos que conocer a nuestros clientes, después se marcara una proposición de valor. En este punto llegaremos al nivel más importante, el plan de Negocios y sus métricas, no podremos perder de vista los factores de riesgo, deberemos conocer nuestra infraestructura tecnológica, para una correcta elección de software y poder llegar a una implementación con los menores riesgos posibles.

Capítulo 3. Fases de implantación CRM.

Una vez que se ha fijado la estrategia a seguir y el presupuesto, hay que implementar el sistema CRM. Es un proceso largo y complejo. Donde deben tenerse estudiados todos los pasos a seguir. Cada decisión que tomemos repercutirá en nuestros costes. Que se asumirán en base a los objetivos que nos habremos marcado. Pero hasta llegar a esos objetivos hay un largo camino que recorrer.

Capítulo 4 Régimen Jurídico de la empresa ante las nuevas tecnologías.

Las nuevas tecnologías traen nuevas leyes que hay que tener en cuenta. El hecho de no saber que existe una ley no nos libra de la obligación de cumplirla. En ese capitulo se nombran las leyes que se encuentran dentro del marco de las nuevas tecnologías, dando especial importancia al manejo de datos, ya que si no obramos correctamente con esas bases de datos la sanción puede ser de hasta 600.000 € un coste difícilmente soportable.

Capítulo 5. Costes.

Este capítulo se base en breves definiciones de los conceptos de costes. Útiles si queremos saber donde imputar los costes que nos surjan en la implantación del CRM.

Capítulo 6. R.O.I.

R.O.I. de nada nos sirve gastarnos miles de euros en una implantación CRM, si no esperamos obtener un retorno de la inversión en base a los objetivos que nos habremos marcado.

El R.O.I. es el resultado de dividir el Beneficio entre la Inversión.

Capítulo 7. Uso de sistemas CRM en las empresas españolas

En el segundo estudio de CRM en España publicado por AEMR-Fecemd, que tiene como objetivo informar a las empresas de la evolución en el grado de implementación y de los principales beneficios del CRM entre las empresas españolas. Facilita datos sobre la utilización y el conocimiento del CRM en España. En este capítulo aparecen datos extraídos de dicho informe.

Capítulo 1	Pág.
Introducción al CRM.	
1.1.- Definición de CRM.	8
1.2.- Tecnología CRM.	9
1.3.- Componentes de la tecnología CRM.	10

1.1.- Definición de CRM.(Customer Relationship Management).

- **CRM (Customer Relationship Management).**

Integra y gestiona las operaciones o contactos entre clientes actuales o potenciales y empresas de forma individualizada y coherente.

El objetivo es construir relaciones rentables, eficientes, de calidad y duraderas en el tiempo, optimizando todos los medios a su alcance para conseguirlo, creando valor tanto a la empresa como al cliente.

- **¿Cuál sería la definición de cliente?.**

En los últimos años el concepto de cliente. Ha evolucionando, pasando de individuo o grupo que pagaba por los bienes o servicios de la empresa a convertirse en un individuo o grupo con el cual la empresa intercambia valor.

Por tanto podríamos definir al cliente, como al *conjunto formado por sus clientes de pago, sus empleados, sus proveedores/fabricantes, y sus asociados.* Con todos ellos la empresa intercambia valor.

- **El CRM inter-relaciona a todos ellos con la empresa.**

Cuando un cliente se interesa por un producto, servicio o empresa, tiene unas expectativas, lo que suceda una vez se ponga en contacto con ella definirá su relación. Una experiencia buena hará con toda probabilidad que el cliente compre y llegue a ser fiel y una experiencia mala puede ocasionarnos perder a ese cliente para siempre. Por tanto es necesario que superemos esas expectativas.

Para ello todos los integrantes de la empresa tienen que trabajar de forma coordinada. Y es ahí donde entra el CRM.

- **CRM. Un trabajo de equipo.**

La gestión de relaciones con los clientes para ser efectiva, deberá estar extendida e integrada en todos procesos de negocio, tanto internos como externos, que forman la empresa, teniendo en cuenta sus características, de esta forma podrá dar el soporte necesario y adecuado en cada momento. De nada sirve que a un cliente se le trate bien en un departamento determinado y cuando por cualquier motivo tenga que tratar con otro, estos no tengan acceso a la información necesaria para atenderle.

Un buen sistema CRM ayudara al personal de toda la empresa a tener una idea clara del valor de cada cliente, dándole una visión global y unificada de él, gracias a la información de la que dispondrá. De esta manera podrá dar soluciones eficientes, rápidas, concretas y adecuadas a cada uno de ellos. Conociendo y adelantándose a sus necesidades. Permitiendo optimizar los recursos a su alcance.

Esto deriva a que cada integrante de la empresa trabajara por un objetivo común, beneficiándose ella y sus clientes, cada expectativa se

transformara con éxito en una buena experiencia, generando una autentica ventaja competitiva, fidelizando a los clientes, generando crecimiento y beneficios futuros.

1.2.- Tecnología CRM

La tecnología es el motor de arranque de la estrategia del CRM.

META Graup en el documento. "The Customer Relationship Management Ecosystem", separa la tecnología CRM en tres grupos. CRM operativo, CRM analítico y CRM colaborativo.

1.2.1.- CRM Operativo.

Es el conjunto de aplicaciones CRM de interfaz con el cliente.

La utilización habitual del CRM hasta la fecha, es la operativa. Donde encontramos las funciones empresariales relacionadas con el servicio al cliente: gestión de pedidos, facturación, automatización del marketing y ventas.

Además podemos integrarlo con las funciones financieras y de recursos humanos de las aplicaciones de planificación de recursos empresariales, Creando una comunicación directa de extremo a extremo. Pero no podemos perder de vista, que las aplicaciones del CRM Operativo tienen que ser integrables con los sistemas ya existentes en la empresa. Si no la implantación de este sistema sería un fracaso como ocurre hasta el 75% de los casos.

1.2.2.- CRM Analítico.

Consiste en la captura, almacenamiento, extracción, procesamiento, interpretación y generación de informes de datos del cliente para un usuario.

El segmento analítico incluye los mercados y almacenes de datos, con los que habrá que realizar cientos de operaciones para analizar e interpretar los datos de acuerdo con las necesidades de la empresa en cada momento. Su valor no es su capacidad matemática, ni en su memoria, sino la capacidad de personalizar esos datos. Convirtiendo información en información útil.

1.2.3.- CRM Colaborativo.

Es el hilo conductor entre el cliente y la empresa. Permittiéndonos interactuar con el cliente.

Comprende todos los medios de los que dispone la empresa de comunicación con el cliente. Incluyendo aplicaciones de software para la gestión de clientes asociados.

1.3.- Componentes de la tecnología CRM.

Existen diversos componentes que dan forma al CRM, el almacenamiento y control de datos, las soluciones de interfaz externas, la integración de aplicaciones empresariales para CRM y CRM en los procesos internos.

Uno de los objetivos del CRM, es que la información este al alcance de todos los integrantes de la empresa. Para lograrlo necesitamos almacenar los datos del cliente, bien sean básicos o de un nivel superior. Y desde un punto común de recogida de esa información, esta sea accesible a los diferentes departamentos.

Estos datos deben ser recogidos, actualizados y tratados con las herramientas adecuadas, para la obtención de resultados fiables y utilizables.

Las bases de datos tienen que tener un crecimiento controlado, acorde con su equipamiento hardware. El crecimiento de las bases se ira controlando por adelantado de esta manera podremos dar más capacidad hardware según la necesitemos.

Data warehouse: Es una base de datos, que se nutre tanto de fuentes internas como externas, en ella se realizaran filtros homogeneizando la información procedente de dichas fuentes. Simplificando y adaptando la información a nuestras necesidades, proporcionándonos una visión integrada y de acceso múltiple.

Data mining: Diseña patrones de comportamiento. Es un software especializado, creado para descubrir las diferentes relaciones de los contenidos. Se establecen correlaciones entre las características de mis clientes y su conducta de compra, dándonos la oportunidad de construir modelos que nos permitirán predecir la conducta presente y futura de nuestros clientes.

Web-enabled information systems: Son los informes actualizados y resumidos para ejecutivos y responsables de contactos con los clientes, Haciendo accesibles las correlaciones accesibles al departamento de atención al cliente.

Capítulo 2

Pág.

Estrategia de implantación de un sistema CRM

2.1.- Conocer a nuestros clientes.	12
2.2.- Proposición de valor.	12
2.3.- El Plan de Negocio y las métricas.	12
2.4.- Factores de riesgo.	13
2.5.- Tecnología.	13
2.6.- Elección de software.	13
2.7.- Implementación.	14

2. Estrategia de una implantación de un sistema CRM.

La implantación de un sistema CRM es compleja, ya que la base de sus objetivos gira entorno al cliente. (Entendiendo por cliente la definición dada en el capítulo uno), esto hace que se deban incluir la mayor parte de los procesos y personas de la empresa.

La implantación parte de la alta dirección, pero hay que involucrar a todos los empleados, manteniendo una visión global del proyecto y huyendo de individualismos. De esta manera se evitan fracasos del sistema por no ser utilizado.

La tecnología CRM pasa de ser un software a ser la herramienta en la que gira la empresa. Tendremos que trabajar con nuestros clientes para que todas nuestras iniciativas tengan una clara proposición de valor, y un retorno de la inversión aceptable. Por tanto tendremos que tener claro cuales son nuestros valores y como vamos a medirlos a lo largo del tiempo.

Para asegurarnos que todo se esta llevando a cabo de acuerdo con la estrategia marcada, habrá que formar a un equipo de personas que se involucren en el proyecto desde la planificación hasta la implementación del sistema CRM.

Para tener una estrategia clara a seguir, tenemos que desarrollar los siguientes puntos:

2.1.- Conocer a nuestros clientes.

Aquí nace el sistema CRM. Una vez que los tengamos identificados, sabremos a que grupo o grupos nos dirigimos. Podremos empezar a definir nuestros objetivos y los resultados que queremos obtener.

2.2.- Proposición de valor.

Es la base para desarrollar el sistema, Hay que marcar desde el primer momento que queremos obtener con la implantación. Por ejemplo (Mejorar el servicio, en la atención de llamadas).

2.3.- El Plan de Negocio y las métricas

Este sería el nivel más importante. Partiendo de la base que hemos marcado en la proposición de valor, se creara un plan de negocio que nos mostrara el camino a seguir para conseguir los objetivos marcados. Esto lo haremos con el soporte que nos dará el CRM.

Después entraremos en detalles, como realizar estudios sobre el retorno de la inversión, establecer los indicadores clave de rendimiento, definir como se medirán los objetivos marcados tanto los tangibles como los intangibles.

Una vez que el plan de negocio se pone en marcha, no se puede dejar ningún detalle al azar. Se supervisara cada una de las acciones en tiempo real y con los cambios que se estén produciendo en la estructura empresarial.

Al tener una estrategia tecnológica que nos permite tener una visión de cliente unificada en los diferentes departamentos, los procesos pueden ser adaptables a nuevas necesidades.

2.4.- Factores de riesgo

Hay que evaluar los factores de riesgo, considerando cada factor de un modo individual, para poder dar soluciones concretas y adecuadas. Deben de ser identificados para poder solucionarlos antes de empezar a implementar el sistema

Algunos de los factores de riesgo son;

- Falta de planificación ínter funcional.
- No existe una estrategia de negocio formal para CRM.
- Poco o nulo soporte por parte de los niveles superiores.
- Poco a nulo soporte por parte del usuario.
- Dejarse deslumbrar por el proveedor del sistema CRM.

2.5.- Tecnología.

Es imprescindible conocer la infraestructura de la empresa. Hay que realizar un estudio de la tecnología que tenemos, de esta forma se evaluara las aplicaciones que disponemos, detectando el grado de dificultad que encontraremos al integrar las aplicaciones del CRM. Esto permitirá realizar un óptimo planteamiento tecnológico.

2.6.- Elección del Software.

La elección del software es una pieza clave en el éxito o fracaso de la implantación CRM. Antes de realizar la compra se tiene que definir si, se va instalar una solución global para la empresa o una solución modular, si el paquete es multifuncional, o se integraran paquetes específicos para cada una de las áreas. ...

Si no, nos podemos encontrar con algunas sorpresas tales como que el paquete no puede integrarse con la tecnología existente...

También es importante a la hora de escoger el software la optimización de nuestros recursos económicos, si la implantación es modular, mejor empezar por los departamentos que tienen más gastos y de esa manera reducirlos con la implementación.

Una vez que nos decidimos por el software, evaluaremos el nivel de calidad que tiene el servicio al cliente del proveedor, Si han comprendido el modelo de negocio que sigue nuestra empresa....

La aplicación deberá darnos la funcionalidad deseada.

2.7.- Implementación.

Los servicios de implementación cuestan, normalmente, cerca de 3 veces lo que cuestan las licencias de software. Por tanto habría que realizarse varias preguntas ¿Quién va a realizar la implementación?, ¿Cómo la realizara?.

Podemos optar por tres vías. A continuación podemos ver un cuadro comparativo.

Internamente	Servicios Profesionales del Proveedor	Integradores
<p>Es el menos viable.</p> <p>Generalmente no existe un grupo interno de empleados que tengan experiencia y tiempo para implementar un sistema CRM complejo.</p> <p>El equipo interno trabajara conjuntamente con el equipo de implementación de la empresa consultora o proveedor.</p>	<p>Es una buena alternativa. Pero es la más cara</p> <p>Facilita al cliente un equipo experto, maneja una información completa del producto.</p> <p>El equipo de personas ofrece garantías sobre el grado de conocimiento del sistema y tienen acceso a todos los recursos de la empresa proveedora.</p>	<p>Es la mejor opción de las tres en relación al precio y grado de compromiso</p> <p>Seria conveniente elegir un socio certificado por la empresa proveedora del software.</p> <p>Comprobar que tiene experiencia en la implementación de aplicaciones CRM y en la personalización de las aplicaciones para el sector al que su empresa pertenece.</p>

Capítulo 3	Pág.
Fases de Implementación CRM	
3.1.- Pre-implantación.	16
3.2.- Reunión de planteamiento.	16
3.3.- Determinación de requisitos.	18
3.4.- Creación del prototipo CRM.	18
3.5.- La personalización del CRM.	18
3.6.- Pruebas de sistema.	18
3.7.- Formación.	18
3.8.- Entrega de sistema.	19
3.9.- Soporte técnico.	19

3.-Implementación de un sistema CRM

Ya hemos fijado la estrategia y el presupuesto, tenemos el software y hemos contratado a un integrador de implantación. Ahora tenemos que implementar el sistema CRM en la empresa, y desde luego no será en una mañana, ni nada fácil.

La instalación debe de hacerse siguiendo el modelo de negocio, el estilo de la empresa. Por tanto hay que conocerla. Fácilmente puede implicar a sistemas de software que ya estén funcionando en la empresa, y vamos a cambiar el modo de trabajar de el personal que lleva años trabajando de una manera determinada y ahora tiene que adaptarse a un nuevo modelo.

*La regla de oro del sector de servicios es que **los servicios de implementación le costaran al menos el doble o el triple del precio del propio software.** Algo así no se puede perder de vista.*

Tampoco se debe olvidar que hay entre un 55% y un 75% de que el proyecto de CRM fracase. ¿Podría nuestra empresa soportar esas perdidas?

A continuación veremos los posibles pasos para una implantación en una empresa mediana. *Cada paso es un coste a sumar.*

3.1.- Pre-implantación.

Es la fase donde se toma la decisión de realizar la implantación de un sistema CRM. En base a unos objetivos, elegiremos al grupo de personas que participaran en la implementación, el software. Es la estrategia que hemos decidido seguir.

Esta fase tiene una duración entre varias semanas y varios meses.

3.2.-Reunión de planteamiento.

Ya tenemos el software. Ahora., se reúnen el fabricante o integrador de sistemas con el cliente, es el momento de detectar sus necesidades, repartir responsabilidades. Indicar que puede y que no puede realizar el software, tanto funcional como técnicamente. Es un buen momento para que los equipos de trabajo se conozcan.

Al final de la reunión debe haber quedado clara una planificación inicial. De las metas a conseguir y de las fechas de entrega.

Esta reunión suele durar de 1 a 2 días

Equipo integrador		
Jefe de proyecto	Líder de implementación o Líder técnico	Ingenieros de sistemas
<p>Es el responsable de todos los aspectos de la implementación. Controlara los costes, calidad de servicio, satisfacción. Es el que tiene la tarifa más cara.</p> <p>Esta dedicado a varios proyectos a la vez</p> <p>El tiempo que estará en las instalaciones es parcial.</p>	<p>Es el responsable de los aspectos técnicos. Dirige a los ingenieros de sistemas</p> <p>Esta dedicado solo a un proyecto</p> <p>Suele estar a tiempo completo en las instalaciones del cliente.</p>	<p>Codifica, sería aconsejable que tenga experiencia técnica y funcional, es importante para él saber como funcionan los procesos de la empresa.</p> <p>Esta dedicado solo a un proyecto</p> <p>Esta en las instalaciones del cliente a tiempo completo.</p>

Equipo del cliente. Este es necesario ya que son ellos, los que saben como funciona la empresa. Estos necesitaran cómo funciona la aplicación que se esta implementando, ya que son ellos los que van a utilizarla.

Equipo del cliente				
Jefe de proyecto	Analistas de sistemas o funcionales	Personal informático	Experto en integración	Directores de departamentos no técnicos
<p>Dirige el proyecto desde el punto de vista del cliente. Es el que aprobara los costes derivados de los cambios.</p>	<p>Proporcionan la información sobre los procesos y flujos de negocio específicos de la empresa.</p>	<p>Son los administradores de sistemas, mantienen y configuran la red correspondiente al software</p>	<p>Guía la integración del sistema CRM con otros sistemas de información.</p>	<p>Proporcionan información sobre los aspectos que afectan a sus departamentos y dan su aprobación en caso necesario</p>

3.3.- Determinación de requisitos-

Esta es la fase donde se producen las multi-reuniones. La determinación de requisitos debería ser a nivel técnico y funcional. Todos aquellos que van a utilizar el sistema tienen que involucrarse, participando activamente. El sistema CRM afecta a las interacciones de los departamentos afectados dentro de la empresa. Se estudia el interfaz externo e interno de la empresa.

Se realizan diferentes estudios, desde los sistemas de los que dispone la empresa en conjunto con su metodología de trabajo. Hasta de que hardware se necesita en cada caso, cuantos usuarios tendrán acceso al software. Todo ello es necesario para obtener una información fiable sobre los puntos que tienen éxito y los puntos que son necesarios cambiar o mejorar.

Suele durar entre 2 y 3 días.

3.4.- Creación del prototipo CRM.

El prototipo permite aclarar los procesos, ver de forma tangible los cambios que se van a producir en el trabajo diario. Nos permitirá comprobar como puede llegar a funcionar el sistema CRM tanto a nivel tecnológico como funcional, antes de su desarrollo completo, permitiendo de este modo detectar errores.

Una vez que el prototipo cumple nuestras expectativas, se creará la propuesta de proyecto donde constarán las fechas de entrega, la planificación de tiempos, y los costes finales.

3.5.- La personalización del CRM

La personalización del proyecto para la empresa suele durar entre 5 y 7 semanas. Este tiempo dependerá de la dificultad de la personalización que variará dependiendo de los sistemas que use la empresa, sus empleados, la complejidad de sus procesos, y los cambios que se vayan produciendo en ellos.

3.6.- Pruebas de sistema.

En este punto, se seleccionará un grupo dentro de los usuarios que utilizarán el sistema, no tiene que ser grande, pero si tienen que ser experimentados, ya que serán los encargados de encontrar las deficiencias del sistema, antes de terminar con la personalización. Se actúa dentro de un entorno de pruebas.

3.7.- Formación.

Generalmente tiene una duración de dos días. Se divide en 4 partes:

a) Formación básica.

Es la formación básica para los usuarios de la aplicación. Por lo general la imparte el socio de implementación, bien en sus oficinas o en las oficinas del cliente, es la más sencilla.

Es importante no olvidarla a la hora de firmar el contrato de implementación, si no, una vez implementado el CRM nos podemos encontrar con costes elevados derivados de ella.

b) Formación sobre la personalización.

Es impartida por los empleados de la empresa que se han visto integrados en el proyecto de implantación CRM desde el principio, el coste de emplear al equipo interno del proyecto interno incluye los costes necesarios para que se familiaricen con la formación de los aspectos básicos del sistema CRM, más sus costes de personal ordinarios.

Se incluye dentro de las propuestas, contratos y documentos de descripción de trabajo. De la implementación del CRM.

c) Formación adicional.

Formación del formador: Se envía al formador que se encargara de formar a los usuarios de la empresa. Esto supondrá un ahorro de tiempo y dinero fundamental.

Curso para los integradores: Enseña al personal de informática cómo hacer sus propias personalizaciones del sistema.

d) Documentación

Es esencial, y deberán estar descritas con detalle en el documento de descripción de trabajo. Deberá ser realizada por el equipo integrador, tiene que ser clara y completa garantizando el uso correcto del sistema.

3.8.- Entrega del sistema-

Entramos en la recta final. Se instala el sistema en las oficinas del cliente, este paso suele durar de uno a dos días y suele coincidir con el fin de semana ya que el sistema con el que trabajaba el cliente hasta el momento tiene que pararse, los datos tienen que migrar de un sistema a otro con el formato correcto.

Las herramientas que utilizaremos para esa migración son de elevado coste y no sirven para nada una vez se ha realizado la migración.

Al principio pueden producirse incidencias entre la interacción del sistema y la red, la sincronización de datos. Uno de los desarrolladores del sistema permanecerá en las oficinas del cliente, para solucionar las posibles incidencias de la puesta en marcha y dejar el sistema en perfecto funcionamiento.

3.9.- Soporte técnico.

El sistema requiere un soporte técnico, es conveniente pagar un coste de mantenimiento. Si no, no podremos controlar los posibles costes que nos pueden generar sucesivos fallos en el sistema. En el contrato deberemos fijar las responsabilidades tanto del cliente como de la empresa integradora.

La implantación de un sistema CRM, es un conjunto de todos estos pasos que tendremos que considerar en costes que repercutirán en nuestra empresa, estos se asumirán en base a los objetivos que no habremos marcado, aumentar la rentabilidad y cualificación del cliente, ampliar nuestra cartera, fidelización, mejora en el servicio de atención al cliente, mayor eficacia de nuestra fuerza de ventas, optimización en los procesos y flujos de trabajo, mejora de la percepción de nuestra marca....

Capítulo 4	Pág.
Régimen Jurídico de la empresa ante las nuevas tecnologías.	
4.1.- Ventas electrónicas	22
4.2.- Firma electrónica.	22
4.3.- Pagos a través de la red.	22
4.4.- Propiedad intelectual e industrial.	22
4.5.- Facturación telemática.	23
4.6.- Ley Orgánica de Protección de Datos de carácter Personal.	23
Glosario de Términos	25
Bibliografía-Webografía.	26

4.- Régimen Jurídico de la empresa ante las nuevas tecnologías,

Un sistema CRM maneja todos los datos de nuestros clientes apoyándose en las nuevas tecnologías. Por lo que tenemos que asesorarnos jurídicamente sobre el manejo de las bases de datos, esto supondrá un coste adicional que puede variar desde los 12.000 € hasta los 150.000 € dependiendo de el tipo de empresa y el volumen de información que maneje.

Este asesoramiento no es algo que se puede tomar a la ligera, un mal uso de nuestra base de datos puede acarrear una multa que oscilara entre los 600€ y los 600.000 €.

Además de la ley de protección de datos, tendremos que tener en cuenta las siguientes leyes.

Leyes referentes a las nuevas tecnologías.

4.1.- Ventas electrónicas

Ley 34/2002, de 11 de julio, de servicios de la información y de comercio electrónico, en vigor desde el 12 de octubre de 2002.

Ley 7/1996, de 15 de enero de 1996, de ordenación del comercio minorista, modificada por ley 47/2002 de 19 de diciembre, para la transposición de la directiva 97/7/CE.

Condiciones generales de contratación, ley 7/1998

Contratación telefónica o electrónica mediante condiciones generales (RD 1906/1999)

Ley 26/1984 de 19 de julio de 1984, general para la defensa de consumidores y usuarios

4.2.- Firma electrónica

Directiva 1999/93/CE del parlamento europeo y del consejo, de 13 de diciembre de 1999, por la que se establece un marco normativo para la firma electrónica.

Orden de 21 de febrero de 2000 en la que se aprueba el reglamento de acreditación de prestadores de servicios de certificación y de certificación de determinados productos de firma electrónica.

Ley 59/2003, de 19 de diciembre, sobre firma electrónica.

4.3.- Pagos a través de la red.

Ley 281/2002, de 23 de noviembre, de medidas de reforma del sistema financiero.

4.4.- Propiedad intelectual e industrial.

- Ley de propiedad intelectual, texto refundido aprobado por el real decreto legislativo 1/1996 de 12 de abril de 1996, modificada por la ley 5/1998, de 6 de marzo, por la que se incorpora al derecho

español la directiva 96/6/CE y la Directiva 96/6/CE, de 11 de marzo de 1996, sobre la protección jurídica de las bases de datos.

- Orden 12 de julio de 2001, por la que se modifica la orden de 21 de marzo de 2000 por la que se regula el sistema de asignación de nombres de dominio de Internet bajo el código de país.es
- Orden CTE/662/2003 de 18 de marzo, por la que se aprueba el plan nacional de nombres de dominio de Internet bajo el código de país correspondiente a españa.es (BOE 26/03/2003)

4.5.- Facturación telemática.

- Orden del ministerio de hacienda, de 5 de diciembre de 2002.

4.6.- Ley Orgánica de Protección de Datos de Carácter Personal (LOPD)

Esta Ley, que deroga la anterior LORTAD, tiene por objeto garantizar y proteger, en lo que concierne al tratamiento de los datos personales, las libertades públicas y los derechos fundamentales de las personas físicas, y especialmente de su honor e intimidad personal y familiar.

Los datos de carácter personal de acuerdo con la ley, es cualquier información concerniente a personas físicas identificadas o identificables, es decir toda información que aporte datos sobre una persona física concreta o bien que a través de dicha información se pueda llegar a identificar.

Quedan excluidos por tanto cualquier tipo de datos relativos a personas jurídicas.

Los datos de carácter personal se dividen en grupos:

- Datos especialmente protegidos
- Datos de carácter identificativo
- Datos de características personales
- Datos de circunstancias sociales
- Datos académicos y profesionales
- Datos de detalles de empleo
- Datos de información comercial
- Datos económico-financieros y de seguros
- Datos de transacciones

La LOPD es de aplicación a los datos de carácter personal registrados en soporte físico, que los haga susceptibles de tratamiento, y a toda modalidad de uso posterior de estos datos por los sectores público y privado.

Si bien el registro de datos en soporte físico incluye tanto a los ficheros informatizados como a los convencionales, el Reglamento de Medidas de Seguridad, es únicamente aplicable a los ficheros informatizados.

Por otro lado, los sujetos a los que es de aplicación la Ley son todas las personas físicas y jurídicas tanto de naturaleza pública como privada. Es decir, la LOPD abarca no sólo a las empresas privadas sino también a personas físicas en el desempeño de su actividad profesional, a las administraciones públicas, asociaciones, organismos, en general a toda persona que trate datos de carácter personal.

La LOPD marca las medidas que tendrá que adoptar la empresa y las sanciones en caso de que no las cumpla.

Medidas a adoptar por la empresa	
Proteger los derechos de los afectados	Disponer de los medios para que los afectados puedan ejercer sus derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición.
Registro de ficheros	Notificar la existencia, creación y modificación de los ficheros que contengan datos de carácter personal en el Registro General de Protección de Datos.
Documento de seguridad	Elaborar, mantener y aplicar un documento de seguridad de los datos de carácter personal.

Infracción	Sanción
Leve	600 € - 60.000 €
Grave	60.000 € - 300.000 €
Muy grave	300.000 € a 600.000 €

Glosario de Términos– capítulo4

Definiciones establecidas por la LOPD	
Datos de carácter	Cualquier información concerniente a personas físicas identificadas o identificables
Fichero	Todo conjunto organizado de datos de carácter personal, cualquiera que fuere la forma o modalidad de creación, almacenamiento, organización y acceso.
Tratamiento de datos.	Operaciones y procedimientos técnicos de carácter automatizado o no, que permitan la recogida, grabación, conservación, elaboración, modificación, bloqueo, y cancelación, así como las cesiones de datos que resulten de comunicaciones, consultas, interconexiones y transferencias.
Responsable del fichero o tratamiento	Persona física o jurídica, de naturaleza pública o privada, y órgano administrativo, que decida sobre la finalidad, contenido y uso del tratamiento.
Afectado o interesado.	Persona física o titular de los datos que sean objeto de tratamiento.
Encargado del tratamiento	La persona física o jurídica autoridad pública, servicio o cualquier otro organismo que sólo o conjuntamente con otros trate los datos personales por cuenta del responsable del tratamiento.-
Consentimiento del interesado.	Toda manifestación de voluntad, libre, inequívoca, específica e informada, mediante la que el interesado consienta el tratamiento de datos personales que le conciernen.
Cesión o comunicación de datos	Toda revelación de datos realizada a una persona distinta del interesado.
Fuentes accesibles al público	Aquellos ficheros cuya consulta puede ser realizada, por cualquier persona no impedida por una norma limitativa o sin más exigencia, en su caso, el abono de una contraprestación. Tienen la consideración de fuentes de acceso público exclusivamente. El censo promocional. Los repertorios telefónicos. Las listas pertenecientes a grupos de profesionales. Diarios, boletines oficiales y de medios de comunicación.

Bibliografía – Webografía

<http://www.mir.es/pciudada/protecci/protecci.htm>
<http://www.lasasesorias.com>
<http://civil.udg.es/normacivil/estatal/contract/L7-96.htm>
<http://www.bufetalmeida.com/legislacion/dereautor/leyintele.html>.

Documentación master ICEMD

Capítulo 5	Pág.
Costes	
5.1 Clasificación de costes	28
5.2 Métodos de control de costes.	29

5.1.- Clasificación de costes

CUADRO DE COSTES		
El coste Gasto ocasionado por la utilización de un factor productivo		
Clasificación	Tipo de coste	Definición
Según se pueden asignar o no de manera objetiva a un producto determinado	Coste Directo	Aquel que se puede repartir objetivamente entre los distintos productos, ya que se sabe con total precisión en que medida cada uno de ellos es responsable de haber incurrido en este coste.
	Coste Indirecto	Aquel que no se puede repartir objetivamente entre los distintos productos, ya que no se conoce en que medida cada uno de ellos es responsable del mismo. Para poder distribuirlo habrá que establecer previamente algún criterio de reparto, más o menos lógico.
Según varíen o no con el nivel de actividad de la empresa	Fijo	Aquel que no varía con el nivel de actividad de la empresa.
	Variable	Aquel que sí varía con el nivel de actividad.
	Semifijo	Aquel que evoluciona escalonadamente. En principio se comporta como un coste fijo hasta que la actividad alcanza un determinado nivel, momento en el que se produce un incremento brusco del mismo. A partir de ahí se vuelve a comportar como un coste fijo hasta que nuevamente la actividad alcanza otro nivel determinado.
	Semivariable	Aquel que tiene una parte fija y otra variable.
Según ya se haya incurrido en los mismos o estén todavía pendientes	Coste potencial	Aquel en el que la empresa todavía no ha incurrido, y va a depender de la decisión que tome la empresa.
	Coste incurrido:	Aquel que ya se ha producido.

5.2.-Cuadro de clasificación por la forma de repartir los costes entre los productos.

Métodos de control de costes			
Clasificación	Definición	Tipos	Definición
Métodos de costes parciales	Solo distribuyen entre los productos/servicios ciertas categorías de costes. El resto de costes no distribuidos se consideran gastos del ejercicio y se llevan directamente a la cuenta de resultado.	Costes Directos	imputa a los productos/servicios únicamente los costes directos
		Costes Variables	Imputan únicamente los costes variables
Métodos de costes totales	Distribuyen entre los productos/servicios la totalidad de los costes de la empresa. Son métodos más sofisticados y caros de implantar y de gestionar, pero que ofrecen una información más precisa.	Coste completo	Funciona igual que los métodos de costes parciales anteriores, con la diferencia de que imputan a los productos/servicios la totalidad de los costes del ejercicio.
		Secciones homogéneas	Es más sofisticado que el anterior. También imputa a los productos/servicios la totalidad de los costes del ejercicio, pero previamente a este reparto distribuye los gastos indirectos entre los diversos centros de costes de la empresa.
		Coste ABC	Realiza dos pasos previos: En primer lugar, distribuye todos los costes indirectos entre los diversos centros de costes de la empresa. A continuación, dentro de cada centro de coste distribuye los costes imputados entre las distintas actividades que en ellos se realizan.

Capítulo 6

Pág.

R.O.I.

31

6.- R.O.I. (Rentabilidad económica)

El R.O.I. Nos indica la rentabilidad que obtenemos en los recursos invertidos en la actividad.

R.O.I. = Beneficios/Inversión

R.O.I. Bruto: Nos indica la rentabilidad económica antes de pagar los impuestos

R.O.I. Neto: Nos indica la rentabilidad económica después de pagar impuestos.

Si Uno de nuestros objetivos con el CRM es conseguir una mayor fidelización de los clientes realizaremos nuestro programa y basaremos nuestra tecnología en conseguir que nuestros clientes permanezcan con nosotros. Los clientes son esenciales para recuperación de nuestra inversión y el mantenimiento de nuestra empresa. El R.O.I. entra en escena.

Utilizando la información que hemos procesado construiremos una base de conocimiento mutuo. Podremos diseñar, adaptar servicios/productos a las necesidades de nuestros clientes. Es más económico retener a un cliente que captar otro.

Identificaremos los clientes que generan mayor valor para la empresa y a los futuros clientes que pueden llegar a generarnos valor. Nos basaremos en criterios tales como la rentabilidad actual del cliente, la tendencia a la lealtad de cada cliente, la expectativa de ingresos de los clientes a medio/largo plazo y en el coste que nos supondrá servir a los clientes en esa relación.

El valor del cliente será el margen total de contribución que nos aporta en relación a la cantidad de compras realizadas menos los costes ocasionados. También deberemos tomar en cuenta el espacio de tiempo en que se han producido esas compras.

El valor de vida de un cliente viene definido por los ingresos medios que una determinada clase de cliente genera durante el periodo medio de la relación siendo valorados contablemente los mismos al día de hoy.

La aplicación de CRM prácticamente permite realizar estos cálculos de una manera individualizada. En cualquier caso conocer el valor medio de vida de los clientes buenos, regulares y malos nos permite definir variables imprescindibles en una campaña de marketing como son el coste límite de adquisición de un nuevo cliente (nunca superior a su valor de vida) o el coste límite de fidelización.

Medir los beneficios financieros que esperamos obtener por la fidelización de nuestros clientes, nos permitirá justificar la importante inversión realizada con el CRM. Al cuantificar los resultados esperados estamos proporcionando métricas que permitirán evaluar el impacto de los programas y acciones de atención al cliente. Convirtiendo datos abstractos en datos útiles sobre los que poder actual.

Para poder contrastar todos estos datos tendremos que tener presentes dos conceptos:

El valor presente Neto: Valoración del flujo de caja a lo largo del tiempo en dinero hoy.

Valor esperado: probabilidad de un cierto suceso multiplicada por los beneficios que obtendremos gracias a él.

a).- Tabla de ingresos esperados de un nuevo cliente.

Si el 70% de nuestros clientes de mayor valor repitieran con nosotros al año siguiente, mientras que el 30% nunca repite. Como media ¿Qué ingresos medios obtendríamos a lo largo de dos años, si se captan 1000 nuevos clientes?

	Año 1	Año 2
Nuevos clientes	1.000	
N. esperado de clientes 1000 x tasa de retención del 70%		700
Tamaño medio de las ventas esperado por clientes	3.000 □	3000 □
Ingresos	3.000.000	2.100.000 □
Ingresos acumulados por cada 1000 nuevos clientes serían	3.000.000 □	5.100.000 □
Ingresos medios por cada uno de los 3.000 clientes iniciales = al ingreso esperado en el año 2 dividido por 1.000		5.100 □

b).- Calculo del beneficio financiero derivado de un incremento en la tasa de retención de los clientes.

Si definimos el valor de vida del cliente como el beneficio que se obtiene de él a lo largo de su tiempo de vida como cliente. , este será el valor presente neto, de los beneficios esperados que se obtienen de las ventas a ese cliente. A lo largo del tiempo que permanezca con la empresa.

Si por ejemplo cada cliente que permanece con la empresa nos da un beneficio de 2000 €. Utilizaremos el valor esperado para proyectar el beneficio esperado de un nuevo cliente.

Las actividades de mejora en el servicio que implantamos con nuestro CRM pueden cambiar la tasa de retención. De esta manera nuestro retorno de inversión crecerá.

Tasa de retención de clientes 50 % Tasa de descuento de valor presente 25%		
Conceptos	Año 1	Año 2
Nuevos clientes	1000	
Número esperado de clientes = 1.000 x la tasa de retención 50 %		500
Tamaño medio de la venta por clientes	2.000 €	2.000 €
Beneficio	2.000.000 €	1.000.000
Tasa de descuento valor 25 %	100 %	75 %
Beneficio neto valor presente	2.000.000 €	500.000 €
Beneficio esperado de 1.000 nuevos clientes, acumulado	2.000.000	2.500.000
Beneficio medio a lo largo de 2 años para cada uno de los 1.000 clientes iniciales = al beneficio esperado en el año 2 dividido por 1.000		2.500 €

c) calculo del valor de vida de un cliente.

Margen sobre ventas 40 %						
Costes Anuales por cliente adquirido 3 <input type="checkbox"/>						
Rentabilidad exigida del 15 <input type="checkbox"/>						
Tasa de interés 15 %						
Tasa de defunción 30 %						
Año	Clientes	Ventas	Margen	Factor	Aalor actual	Acumulado
0	1.000	0	36.060.72 <input type="checkbox"/>	1.00	36.060.72 <input type="checkbox"/>	
1	1.000	63.106.27	22.237.42	0.87	19.336.90	(16.723.81)
2	700	48.080.96	16227.32	0.76	12270.19	(4453.62)
3	490	38.464.37	12380.84	0.66	8.140.60	3686.98
4	343	3263.49	10048.92	0.57	3942	9432.48
5	240	29455.60	8774.77	0.50	4363.81	13796.29

Margen Bruto = Rto Ventas

Factor = $(1/(1+0.15))$

Valor actual = (Margen Bruto * $(1/(1+0.15))^n$)

R.O.I.=Valor acumulado año 5/Margen año1

En esta tabla el resultado del R.O.I. sera $(13796.29/36060.72)$

R.O.I. =0.382 %

Capítulo 7

Pág.

Uso de las empresas españolas del CRM.

36

7. Uso del CRM en las empresas españolas

El II estudio de CRM realizado por AEMR-fecemd, nos da la siguiente información

- El 56.5% de las empresas españolas, afirma que esta implementando o utilizando soluciones CRM dentro de su estrategia de negocio. En el año 2002 el porcentaje era de 34%.
- Dentro del grupo de empresa que no utiliza CRM, el 51.1% cree que no son necesarias, y el 48.6% no conocen sus ventajas.
- El 70.2% de las empresas que tienen intención de implantar en un futuro un sistema CRM, lo realizarán en un plazo medio de 1 a 3 años.
- El 58.8% de las empresas españolas que ya disponen de un sistema CRM. Han necesitado un año para la implementación del CRM.
- El 51.4% de las empresas que están trabajando con CRM creen que no necesitan ayuda externa. El 47.5% consideran que si la necesitan.
- El 77.9% que ha implantado CRM, ha encontrado sus mayores barreras en los elevados costes (36.5%), falta de personal cualificado (31.5%), falta de herramientas tecnológicas.

Pág. de Web de interés relacionadas con CRM.

Páginas de interés relacionadas con el Marketing relacional y sistemas.

- <http://crmguru.com>
- <http://icemd.com>
- <http://fecemd.com>
- <http://www.marketing-relacional.com>
- <http://www.marketing-relacional.agencias-de.com>
- <http://www.marketingrelacional.com>
- <http://salesforce.com>
- <http://www.metagroup.com/us/home.do>
- <http://www.dc.com>
- <http://www.1to1.com>
- <http://surebrige.com>
- <http://gartner.com>

Webografia – Bibliografía.

webografía

- <http://www.MarketingRelacional.com>
- <http://www.icemd.com>
- <http://www.fecemd.org>
- <http://www.mir.es/pciudada/protecci/protecci.htm>
- [http:// lasasesorias.com](http://lasasesorias.com)
- <http://civil.udg.es/normacivil/estatal/contract/L7-96.htm>
- <http://www.bufetalmeida.com/legislacion/dereautor/leyintele.html>.

Bibliografía

- Documentación master ICEMD .
- CRM. Gestión de relaciones con los clientes.
Autor Paul Greenber.

Este trabajo de investigación ha sido realizado por los alumnos de ICEMD, El Instituto de Comercio Electrónico y Marketing Directo y cedido por los mismos para su difusión entre los miembros de La Comunidad Web ICEMD. <http://www.icemd.com>

Este fichero es sólo para tu uso personal y no está permitida su difusión comercial o su uso con fines profesionales. Así mismo queda prohibida su reproducción total o parcial sin permiso expreso de los alumnos autores de los mismos.

ICEMD, El Instituto de Comercio Electrónico y Marketing Directo, no se hace responsable de los contenidos u opiniones vertidos en este trabajo de Investigación.

Puedes encontrar otros Trabajos de Investigación de nuestros alumnos en: <http://www.icemd.com>.