

**ANALISIS PARA LA DECISIÓN DE COMPRA DEL SISTEMA DE  
GESTIÓN COMERCIAL PARA INALDE BUSINESS SCHOOL**

Eliana Marcela Ortega Cuaspa.

Directora: Maricela Montes Guerra.

Universidad de La Sabana  
Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas  
Administración de Instituciones de Servicio

Trabajo de Grado.  
Enero 2019.

## **Agradecimientos**

ii

En primer lugar, me gustaría agradecer a Dios por darme la oportunidad de estudiar en una universidad tan prestigiosa como lo es la Universidad de La Sabana y por todas las oportunidades que se me presenta día a día para poder salir adelante y hacer realidad mis sueños. A mis padres, trabajadores incansables y persistentes, quienes todos los días me demuestran su tenacidad, amor y dedicación. A la señora María Eugenia Merizalde (Q.E.P.D) y a su hijo Álvaro Bermúdez por apoyarme incondicionalmente en todos los momentos de mi vida y abrirme las alas hacia nuevos horizontes.

No quisiera finalizar sin dar las gracias a mi directora de trabajo de grado, Maricela Montes Guerra, por su paciencia, comprensión y acompañamiento durante este arduo trabajo que es el proyecto final de mi carrera profesional.

Actualmente muchas organizaciones piensan que adquirir un software CRM solucionará los problemas relacionados con la gestión comercial y generación de oportunidades; sin embargo esta afirmación no es del todo cierta. La mejor opción para estas compañías es rediseñar su modelo de negocio e implementar una estrategia que involucre todas las áreas y todos los clientes internos, es necesario un cambio profundo que involucre procesos, personas y tecnología, siendo esta última un soporte para la implementación de la estrategia. En este proyecto se aborda el caso de Inalde Business School, organización de educación privada reconocida a nivel nacional e internacional por la formación integral de altos ejecutivos y directivos de las compañías más importantes del país, que se enfrenta ante un cambio de herramienta tecnológica y por consiguiente de estrategia de CRM, buscando mejorar y fortalecer las relaciones con sus actuales estudiantes, potenciales candidatos y ex alumnos.

**Palabras clave:** CRM (Customer Relationship Management), Software CRM, estrategia CRM, (RQ) Relation Quality, CLV (Customer Lifetime Value), Marketing Relacional, (IES) Instituciones de Educación Superior y solución tecnológica.

**Abstract**

Currently many organizations think that acquiring CRM software will solve the problems related to the commercial management and generation of opportunities; however, this statement is not entirely true. The best option for these companies is to redesign their business model and implement a strategy that involves all areas and all internal clients, a deep change involving processes, people and technology is necessary, this last factor is support for implementation of strategy. This project approach the case of Inalde Business School, a private education organization recognized nationally and internationally for the integral formation of senior executives and directors of the most important companies in the country, which faces a change of technological tool and consequently of CRM strategy, seeking to improve and strengthen relations with its current students, potential candidates and graduates.

**Keywords:** CRM (Customer Relationship Management), CRM Software, CRM strategy, (RQ) Relation Quality, CLV (Customer Lifetime Value), Relational Marketing, Institutions of Higher Education and technological solution.

Inalde Business School actualmente cuenta con un software denominado “Escolaris”, por medio de este aplicativo se realiza el registro y posterior seguimiento de los prospectos, participantes y egresados de los diferentes programas que ofrece la escuela. Este sistema no soporta adecuadamente las actividades de gestión comercial de Inalde ya que no es una herramienta especializada para dicho manejo, como consecuencia presenta varios inconvenientes como duplicidad de los registros, dificultad en el seguimiento de los procesos académicos, entre otros.

Por esta razón, el presente trabajo pretende solucionar el problema expuesto, realizando una investigación para realizar el esquema inicial de implementación de un nuevo CRM que cumpla con los requerimientos y necesidades de la Escuela de negocios. Son muchas las organizaciones que se enfrentan al mismo dilema de elegir el software que más les convenga, sin embargo, fracasan en la implementación del sistema tecnológico debido a que no dimensionan el alcance de la estrategia CRM.

Navimipour & Zareie (2015) mencionan que el concepto CRM (Customer Relationship Management) apareció en la década de 1990, entendido como la creación de entornos para la gestión de relaciones con los clientes. También aseguran que el interés de la comunidad de investigación empresarial se despertó debido a que en el siglo XXI cambia la forma en que la sociedad interactúa y el internet genera una revolución, considerando a la tecnología como un elemento indispensable y efectivo (Soltani, Zareire, Sharifi, & Jafari, 2018).

Debido a la necesidad de permanente interacción entre las personas, las empresas deben adaptarse y ser capaces de rastrear el comportamiento de sus clientes externos en línea, además de personalizar los precios, las comunicaciones, los servicios y los productos con el fin de captar nuevos clientes, utilizando la tecnología como un medio para tal fin. Navimipour & Soltani (2016) aseguran que las organizaciones deben comprender con precisión las necesidades de los clientes para proporcionar información, servicios y productos a los mismos.

De acuerdo a los autores Sivaraks, Krairit & Tang (2011) diversas investigaciones han demostrado que la relación entre los clientes y la organización tiene un impacto positivo y que realizar esfuerzos por mejorar estos vínculos genera rentabilidad y sostenibilidad para la empresa. Con base en esta premisa y con el objetivo de dar solución al problema al que se enfrenta Inalde, he dividido el trabajo en cuatro capítulos: en el primero realizo una revisión bibliográfica comenzando desde la estrategia CRM para revisar las diferentes posturas y definiciones existentes, luego investigo la definición del Software CRM dado que muchas personas suelen asociar erróneamente estos dos conceptos. De igual forma, defino los tipos de CRM de acuerdo a sus funcionalidades y por último explico que son los programas ERP.

En el mismo capítulo se nombran los beneficios de una estrategia CRM de acuerdo a los diferentes autores y se realiza el análisis de tendencias de organizaciones del mismo sector a nivel internacional y nacional. Seguidamente, de acuerdo a la revisión literaria se seleccionan los lineamientos básicos y se sugiere una metodología para la implementación de CRM y de la solución tecnológica en empresas de servicios. En el capítulo dos se describe la metodología del trabajo, donde se explican las diferentes fases del proyecto, que incluyen: definición de

objetivos, levantamiento de requerimientos, revisión de bibliografía, análisis de soluciones tecnológicas, entre otras.

Durante el capítulo tres, se muestran los resultados del levantamiento de requerimientos con todos los involucrados del cambio, adicionalmente se presentan los hallazgos de entrevistas realizadas con IPADE, (Escuela mexicana del mismo enfoque de Inalde) y se muestran dos tablas resumen, una con el análisis de los diferentes soluciones tecnológicas y otra con una lista de criterios más importantes para la elección del nuevo sistema CRM. Por último, en el capítulo cuatro, se realiza una propuesta del software más adecuado según las necesidades de Inalde, incluyendo un esquema guía para la implementación de la estrategia.

Capítulo 1 Planteamiento del Proyecto.....	1
1.1 Planteamiento de la necesidad. ....	1
1.2 Situación actual del Sistema de gestión comercial en INALDE.....	3
1.3 Planteamiento del problema.....	5
1.4 Objetivos .....	5
1.4.1 Objetivo General.....	5
1.4.2 Objetivos Específicos.....	5
1.5 Justificación .....	6
1.6 Marco Conceptual.....	7
1.6.1 Estrategia CRM.....	7
1.6.2 Software CRM .....	12
1.6.3 Tipos de CRM.....	12
1.6.3.1 CRM Operacional: .....	12
1.6.3.2 CRM Analítico:.....	13
1.6.3.3 CRM Colaborativo:.....	14
1.6.4. Programas ERP (Enterprise Resource Planning).....	14
1.7 Beneficios de una estrategia CRM.....	15
1.8 Tendencias a nivel internacional y nacional .....	17
1.9 Lineamientos de la Estrategia .....	26
Capítulo 2 Diseño Metodológico .....	29
Capítulo 3 Fase de Análisis.....	31
3.1 Presentación de Resultados.....	31
3.1. Tabla de involucrados/necesidad .....	32
3.2 Caso: CRM Ipade.....	33
3.2.1 Características Funcionales del sistema IPADE .....	33
3.3 Análisis de sistemas o software CRM .....	35
Capítulo 4 Propuesta.....	44
Conclusiones .....	46
Referencias.....	48
Anexos .....	52

## Lista de tablas

vii

TABLA 1. BENEFICIOS DEL CRM.....	17
TABLA 2. EL CRM DE AYER VS CRM MODERNO .....	18
<i>TABLA 3. TABLA INVOLUCRADOS/NECESIDAD. ....</i>	<i>32</i>
TABLA 4. INFORMACIÓN BÁSICA DEL SISTEMA .....	34
TABLA 5. EVALUACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS.....	36
TABLA 6. LISTA DE CRITERIOS Y CLASIFICACIÓN. ....	42
TABLA 7. MÉTODO DE PONDERACIÓN.....	43

## Lista de figuras

viii

FIGURA 1. PROCESO COMERCIAL - INGRESOS PÁGINA WEB.....	3
FIGURA 2. PROCESO COMERCIAL - TELEMERCADERO.....	4
FIGURA 3. PIRÁMIDE DEL CRM.....	9
FIGURA 4. FORMULA DEL CLV.....	11
FIGURA 5. INTEGRACIÓN DE FRONT-END CON BACK-END.....	15
FIGURA 6. THE HUMAN-TECHNOLOGY INTERSECTION.....	19
FIGURA 7. ANÁLISIS DE MERCADO CRM.....	20
FIGURA 8. ANÁLISIS DE MERCADO CRM - GARTNER.....	21
FIGURA 9. MERCADO CRM EDUCACIÓN. EUROPA.....	22
FIGURA 10. MERCADO CRM - SUE.....	23
FIGURA 11. CRM – TECNOLOGÍA.....	23
FIGURA 12. ADMINISTRACIÓN DE LAS RELACIONES CON LOS CLIENTES.....	25
FIGURA 13. MARCO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL CRM EN EMPRESAS DE SERVICIOS.....	26
FIGURA 14. FASES DEL PROYECTO.....	31
FIGURA 15. MARKETING EDUCATIVO COMO ESTRATEGIA DE NEGOCIO BASADO EN CRM.....	45

## Capítulo 1 Planteamiento del Proyecto

### *1.1 Planteamiento de la necesidad.*

La manera en que las organizaciones se relacionan con sus usuarios y la forma en que funcionan las empresas ha cambiado radicalmente debido a los avances tecnológicos y los nuevos requerimientos de los consumidores. Una de las principales causas de este cambio es la tecnología, ya que permite una interacción personalizada entre la organización y el cliente, además de ofrecer soluciones que ayudan a los colaboradores a realizar un trabajo más eficaz y eficiente. El desarrollo de las relaciones con el cliente proporciona a las empresas un mejor conocimiento, comprensión de sus necesidades y conduce a nuevas estrategias que apuntan a mejores resultados para el cliente y para la organización. ( Fróis, Pereira, & Ferreira, 2018)

Debido al rápido crecimiento de la tecnología y de su influencia en las relaciones con los clientes, se han venido desarrollando conceptos como SGC (Sistema de Gestión Comercial), CRM (Customer Relationship Management), RQ (Relationship Quality) entre otros, los cuales han tomado gran relevancia en las organizaciones ya que más allá de permitir conocer a sus clientes, estas estrategias y herramientas generan beneficios sustanciales para la organización en diferentes campos.

Los sistemas de gestión comercial pueden ser vitales para las empresas de todos los tamaños e industrias, debido a que estos tienen la capacidad de capturar, rastrear y compartir datos relevantes de los clientes, que pueden impulsar los ingresos, aumentar la productividad, reducir los costos, así como mejorar la relación entre el cliente y la organización. Sin embargo, es importante aclarar que la implementación y soporte de un sistema de CRM, requiere fuertes compromisos financieros por parte de la organización que quiere implementarlo, por esta razón se deben analizar a profundidad las implicaciones y necesidades para evitar tomar decisiones apresuradas sobre la elección del sistema. (Smilansky, 2015 ).

Para que una organización pueda sacar el máximo provecho de la información que le proporcionan los clientes, es necesario, implementar tanto una estrategia como una solución tecnológica adecuadas, de lo contrario, las empresas pueden gastar una gran cantidad de dinero sin que se vea reflejada esa inversión en algún tipo de beneficio, esto lo demuestra el estudio realizado por Gartner<sup>1</sup>(2014), donde se encontró que las empresas a nivel global están haciendo grandes inversiones en CRM: 5 mil millones al año, mientras las bajas tasas de adopción siguen afectando a la industria. En adición, en una

---

<sup>1</sup> Gartner tiene la mayor base de analistas y consultores de investigación de TI en el mundo. La organización de investigación global de Gartner ofrece la capacidad intelectual combinada de 1.280 analistas de investigación y consultores que asesoran a ejecutivos en 85 países todos los días. (Gartner , 2018)

encuesta realizada en el año 2014 por CSO Insights<sup>2</sup>, encontró que un porcentaje inferior al 37 por ciento de los representantes de ventas realmente utiliza de forma correcta el sistema CRM de su compañía. De igual forma, los vicepresidentes de ventas solo pueden ver la gestión de los vendedores mas no los resultados en términos monetarios que estos aportan a la compañía (Ganapathi, 2014).

En el caso de las Instituciones de Educación Superior (IES) administran gran cantidad de información de sus clientes, están llamadas a desarrollar o adquirir herramientas tecnológicas que soporten este proceso. Según estudios recientes del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE)<sup>3</sup>, puntualmente el estudio denominado *Indicadores básicos de TIC en empresas* realizado en el año 2017, de las 164 empresas estudiadas, dedicadas a la educación superior privada, 154 empresas, alrededor del 93% compraron aplicaciones para uso exclusivo y 128 organizaciones, es decir el 78%, alquilaron aplicaciones con pago periódico (estas incluyen sistemas CRM). Estas cifras revelan que las IES también están realizando inversiones en estrategias de gestión comercial a través del uso de herramientas tecnológicas como un medio para mejorar los resultados y tener más cercanía con sus clientes, sin embargo, no indica qué tan efectivos son estos aplicativos o sistemas dentro de las organizaciones.

El crecimiento del número de clientes y la demanda por servicios personalizados hace necesario que las organizaciones piensen en la mejor forma de gestionar la información de sus stakeholders, por lo que una estrategia CRM es una buena opción para esto, las empresas deben evaluarse a profundidad para conocer sus necesidades y expectativas.

Las IES que han decidido adquirir un software CRM, han tomado esta decisión con la suficiente información y análisis con el propósito de que la herramienta seleccionada realmente se ajuste a sus necesidades. Dado lo anterior, surgen algunos interrogantes como ¿Qué lineamientos debe seguir una organización enfocada en la educación superior privada para elegir el CRM que más se ajuste a sus necesidades? ¿Qué están haciendo las organizaciones del mismo sector respecto a sus sistemas CRM?.

Cualquier organización que tome la decisión de incluir un sistema de gestión comercial debe realizar un análisis de las tendencias a nivel global y local para establecer la

---

<sup>2</sup> CSO Insights es grupo de investigación independiente dentro de Miller Heiman GroupTM, dedicado a mejorar el rendimiento y la productividad de las complejas ventas B2B (Business to business). El equipo de analistas de CSO Insights proporciona a los líderes de ventas la investigación, los datos, la experiencia y las mejores prácticas necesarias para desarrollar estrategias sostenibles para la mejora del rendimiento de ventas. Los estudios anuales son estándares de la industria para líderes de ventas que buscan información operacional y de comportamiento sobre cómo mejorar su rendimiento de ventas. (Miller Heiman Group, 2018)

<sup>3</sup> El Departamento Administrativo Nacional de Estadística en sus siglas DANE es una entidad colombiana fundada en 1953 que tiene como propósito la producción y difusión de investigaciones y estadísticas en aspectos industriales, económicos, agropecuarios, poblacionales y de calidad de vida encaminadas a soportar la toma de decisiones en el país. (DANE , 2018)

efectividad de estos sistemas en las organizaciones de educación superior privadas, adicionalmente debe definir lineamientos básicos para la elección acertada de un sistema CRM, teniendo en cuenta el impacto financiero, tecnológico y operativo dentro de la organización.

### ***1.2 Situación actual del Sistema de gestión comercial en INALDE***

Inalde Business School, es una escuela de negocios que está categorizada como una organización de educación superior privada y ofrece cuatro tipos de programas que se clasifican en: MBA (Master of Business Administration), Executive Education, Programas de profundización y Programas In Company. El proceso comercial suele iniciar de dos maneras diferentes: en la primera, las personas interesadas se inscriben de su página web para obtener más información acerca de algún programa específico, con la información suministrada por el candidato, el jefe de marketing relacional asigna el posible candidato al director asociado del programa del cual está interesado para continuar con la gestión comercial.

Una vez la información del posible candidato está en poder del director comercial, este define el plan comercial detallando los eventos y actividades de promoción junto con el área de marketing (encuentros directivos, publicidad, estrategia digital, open days, etc), por último los directores asociados o comerciales del programa correspondiente realizan acompañamiento en los diferentes eventos hasta que el candidato toma la decisión de realizar o no el programa. La figura 1 muestra el flujo de proceso a través de la inscripción por parte del candidato por medio de la página web de Inalde.

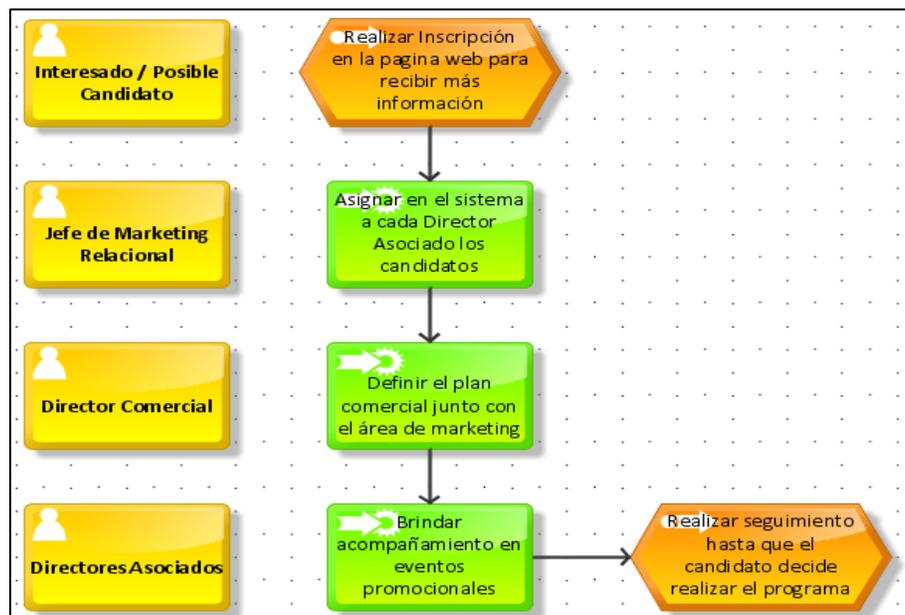


Figura 1. Proceso Comercial - Ingresos página Web.

Fuente: Elaboración Propia

La segunda manera en la que inicia el proceso comercial, es el resultado de la realización de telemarketing de bases de datos obteniendo información de contacto como: correo electrónico o números telefónicos del posible interesado, de esta manera el director asociado, establece contacto con los posibles candidatos a través de email, mensajes, llamadas, chat o Skype para lograr agendar una reunión, registra en el sistema la información detallada de cada actividad de seguimiento realizada hasta que se logra identificar si el candidato está o no interesado por medio de una entrevista. En la ilustración No.2 se puede visualizar el flujo de proceso cuando se realiza telemarketing para conseguir nuevos clientes.

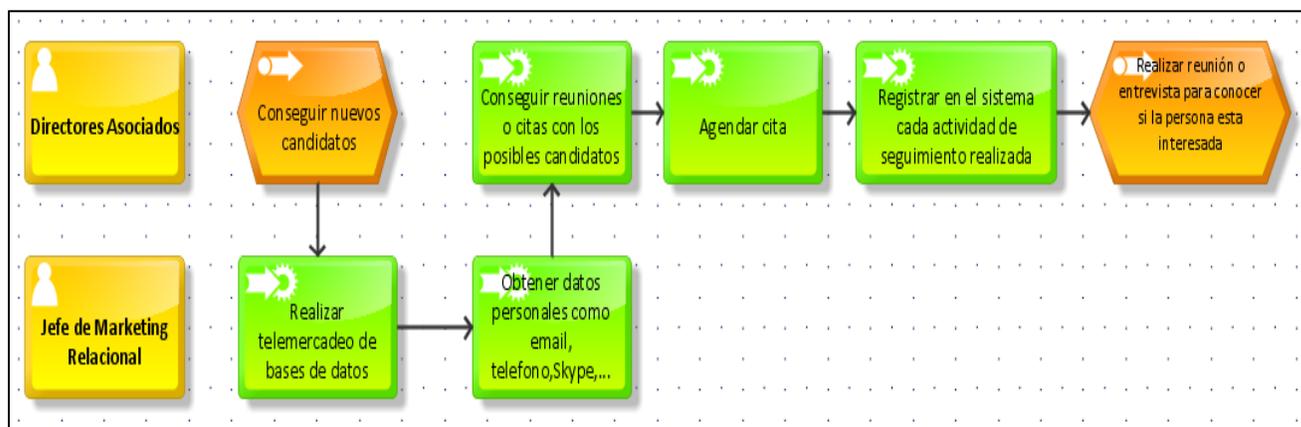


Figura 2. Proceso Comercial - Telemarketing.

Fuente: Elaboración Propia.

A continuación, cuando el candidato decide iniciar el programa, se solicita la información requerida para presentar al comité de admisiones y se presenta al candidato ante dicho comité, este aprueba o desaprueba al candidato de acuerdo a su perfil y se comunica al candidato la respectiva respuesta. Por último, se genera la factura, se hace el seguimiento al pago y se brinda acompañamiento a los participantes durante el desarrollo del programa. Al culminar el programa se solicita a los participantes que proporcionen nombres de referidos que podrían ser candidatos potenciales de los programas de Inalde. Con esta información el director asociado junto con el equipo de ventas inician el proceso comercial para lograr que la persona referida se inscriba en el programa que más se adecue a su perfil.

El Inalde cuenta con una herramienta llamada “Escolaris”, un desarrollo In House para el registro y seguimiento de prospectos o potenciales candidatos, esta solución de software fue creada para soportar la información de los clientes, este aplicativo ha tenido limitaciones dado que no cuenta con las capacidades para el manejo de datos de los participantes y exalumnos. El problema principal es la duplicidad de registros, lo que representa dificultad en el momento de realizar seguimiento a una persona cuando esta ha tenido varios procesos comerciales en diferentes programas.

Adicionalmente, Inalde tiene una unidad llamada ALUMNI (Comunidad de Egresados con más de 5.000 registros) que se encarga de la gestión de las relaciones con los exalumnos o ex participantes de los diferentes programas a través de eventos y encuentros periódicos. Debido a la ineficiencia del sistema tecnológico, esta base de contactos de exalumnos se utiliza de forma separada, limitando la posibilidad de aprovechar el relacionamiento con la comunidad de egresados para conseguir más candidatos para cada uno de los programas.

La falencia en el manejo de la información ha hecho evidente la necesidad de buscar alternativas para la gestión adecuada de la información; se ha identificado también que ALUMNI no utiliza la herramienta por no tener los módulos que apoyen la gestión de eventos. Uno de los programas de la escuela llamado “Enfocados” no se ha podido incluir en “Escolaris” debido a la imposibilidad de unificar el registro de una persona que ha participado en varios Programas de la Escuela.

Para que la implementación de un nuevo sistema resulte eficiente para la organización, se debe elaborar un estudio de las necesidades y requisitos por parte de la compañía, gestionar el cambio internamente, rediseñar el modelo de negocio e identificar los criterios más importantes a la hora de implementar la estrategia y elegir el software que más se ajuste a los requerimientos de la organización, además de soportar adecuadamente la estrategia transversal de CRM. Esto con el fin de que la organización continúe creciendo y generando beneficios; teniendo en cuenta la oferta de la competencia, lo que podría implicar una ventaja competitiva y comparativa en el sector.

### ***1.3 Planteamiento del problema***

¿Cuál de los sistemas CRM existentes en el mercado se adecua a las necesidades de Inalde Business School?

### ***1.4 Objetivos***

#### ***1.4.1 Objetivo General***

Analizar diferentes sistemas de gestión comercial que actualmente ofrece el mercado y proponer el sistema que se ajuste a las necesidades del Inalde Business School.

#### ***1.4.2 Objetivos Específicos***

- Establecer tendencias a nivel internacional y nacional de empresas en el mismo sector y su sistema de gestión comercial.
- Comparar de acuerdo a las características funcionales, tecnológicas y financieras los sistemas de CRM disponibles en el mercado.
- Sugerir lineamientos para la planificación de la estrategia y posterior elección de la herramienta.

### ***1.5 Justificación***

La estrategia CRM actualmente es una preocupación de la alta dirección de organizaciones de todos los sectores y tamaños en Colombia (Gamba, 2018). La demanda y las diversas opciones de compra disponibles para los clientes obliga a las empresas a disponer de una alta inversión para el uso de aplicativos tecnológicos que faciliten y mejoren la relación con los usuarios.

La implementación de CRM es una tendencia con rápido crecimiento, las empresas están siendo conscientes de la importancia de esta estrategia y de los beneficios sustanciales que trae para la compañía. Sin embargo, el problema radica cuando las organizaciones fracasan en la implementación de la estrategia y gastan una gran cantidad de recursos sin realizar la debida planificación, tomando decisiones basadas en los atractivos comerciales que ofrecen las diversas herramientas ofrecidas en el mercado sin tener en cuenta sus necesidades, hacer un estudio previo y pensar que el sistema o software solucionara mágicamente los problemas de la compañía y no que es una parte importante de la estrategia completa del CRM. El problema mencionado es al que se enfrenta Inalde Business School.

Inalde debe realizar un cambio de herramienta tecnológica que soporte adecuadamente todo su proceso comercial. “Escolaris”, el desarrollo In house que actualmente utiliza la escuela ha presentado problemas como la duplicidad de contactos, dificultando la trazabilidad de las diferentes actividades comerciales, esto no solo afecta a los potenciales candidatos sino que también implica recursos perdidos para la organización. De igual forma, no contar con una base única y actualizada de graduados, no permite gestionar el relacionamiento y limita las oportunidades que se podrían generar para los diferentes programas, teniendo en cuenta el perfil de los ex alumnos de la escuela.

Adicionalmente, la herramienta actual no facilita el análisis y la segmentación de los perfiles de los posibles candidatos, ni permite que la dirección tenga visibilidad en tiempo real de la gestión realizada por el equipo de ventas. Debido a los diferentes problemas presentados en Inalde, es necesario analizar la viabilidad de implementar una estrategia CRM, realizando un análisis previo de sus necesidades para definir el esquema de la estrategia transversal y seleccionar la herramienta tecnológica que más se ajuste a su contexto.

Es importante tener en cuenta que el adquirir un software CRM, sin un análisis previo y completo, partiendo de las necesidades de la organización hace que esta incurra en sobrecostos innecesarios. Por esta razón, con el fin de dar lineamientos y realizar una adecuada planificación de la estrategia de CRM, es fundamental identificar tendencias, determinar criterios y definir los pasos para una implementación exitosa de CRM. Teniendo en cuenta las necesidades actuales de esta organización, aplicar la estrategia correcta de CRM y seleccionar el software indicado logrará potencializar las relaciones

con los clientes, disminuir tiempos en tareas operativas y un máximo aprovechamiento de la información de egresados, estudiantes y contactos claves.

## ***1.6 Marco Conceptual***

### ***1.6.1 Estrategia CRM.***

CRM es una estrategia de negocio que engloba a toda la organización, ya que, al tratarse de la aplicación de nuevos modelos de negocio, requiere un rediseño del mismo donde el cliente participa de forma directa, teniendo en cuenta sus necesidades para focalizar los recursos en actividades que permitan construir relaciones a largo plazo y generen valor económico. Mediante la aplicación disciplinada de la información generada por los clientes podremos construir relaciones rentables con estos a través del refinamiento constante de las percepciones relativas a sus necesidades, comportamiento y poder adquisitivo, que den lugar al desarrollo de propuestas de valor personalizadas, basadas en dichas percepciones. Es un concepto que requiere un nuevo modelo de negocio centrado en el cliente, soportado por tecnologías de la información capaces de integrar los procesos de *front y back office*<sup>4</sup>. La coordinación de estos procesos asegurará una mayor satisfacción del cliente en su interacción con la empresa. (García , 2001)

Muchas empresas de acuerdo a la interacción que tienen con sus clientes en cada acercamiento, logran obtener gran cantidad de información relevante de los mismos que provienen de distintos departamentos de la organización: ventas, servicio técnico, marketing, contabilidad, etc. Según García (2001) el objetivo de la estrategia CRM, es el de consolidar las distintas fuentes de información y crear un repositorio común sobre el cual cualquier usuario de la empresa pueda compartir esa información centralizada, de manera que la empresa pueda presentar una única cara a sus clientes. La estrategia CRM consiste en un cambio del modelo de negocio enfocada en la gestión automatizada de todos los momentos en que la organización interactúa con el cliente, teniendo como objetivo captar, fidelizar y lograr un beneficio económico a largo plazo del mismo a través de un análisis centralizado de sus datos.

La implementación de un CRM implica un cambio estratégico organizacional, centrada en la satisfacción de las necesidades del cliente, evidenciado en el incremento de los rendimientos económicos. Dicho cambio conlleva comprender en profundidad los atributos de los productos o servicios que ofrece la organización, las necesidades de los

---

<sup>4</sup> El front office (oficina del frente) es la parte de las empresas que tiene contacto o que trata directamente con el cliente. Como ejemplo de front office podemos mencionar la recepción de una compañía, los centros de atención al cliente, el soporte técnico, etc. Se conoce como back office (oficina trasera) a la parte de las empresas que no trata directamente con los clientes. En el back office se llevan a cabo las tareas administrativas y de gestión tales como la contabilidad, la gestión de recursos humanos, las finanzas o las tareas que realiza el departamento de sistemas. (Economía. WS , 2018)

clientes, sus gustos y preferencias, además de las fortalezas y debilidades de su competencia, así mismo la tecnología y los recursos disponibles para inversión (Dans, 2007).

De acuerdo con los autores Wu & Li (2011), la estrategia CRM se enfoca en el cliente como núcleo de la operación, utilizando la información como una herramienta para lograr el objetivo de satisfacer las necesidades a tiempo, formar relaciones estables y duraderas, además de incrementar los beneficios económicos de la organización. Cualquier acción comercial que permita mejorar la fidelidad de los clientes o consumidores genera una ventaja competitiva imprescindible.

De igual forma, dicha estrategia emplea un software y tecnología para lograr automatizar y consecuentemente mejorar los procesos de las diferentes áreas de la organización como ventas, marketing, servicio al cliente, finanzas, etc. En adición, ofrece una comprensión del comportamiento del consumidor y unifica los procesos externos e internos para crear relaciones positivas e interactivas con compradores, ayudando de esta manera a la consecución de los objetivos organizacionales. (Wu & Li, 2012)

De acuerdo con Payne & Frow (2005) el CRM puede ser concebido desde tres perspectivas diferentes:

- Implementación de un proyecto específico de solución tecnológica.
- Implementación de una serie integrada de soluciones tecnológicas orientadas a los clientes.
- Aproximación holística a la gestión de las relaciones con los clientes para la creación de valor para los accionistas.

Estas tres perspectivas implican un cambio profundo para la organización a nivel de procesos, personas y tecnologías, la forma que interactúan entre sí, además de involucrar todas las áreas de la compañía con el fin de lograr la fidelidad del cliente. Es decir, que el CRM pasa de ser la implementación de un sistema de información a una filosofía corporativa. A continuación se explica detalladamente los factores determinantes en una estrategia de CRM.

Una estrategia transversal de CRM incluye:

- Procesos: La estrategia incluye la redefinición de los procesos con el fin de optimizar el vínculo con los clientes y de esta forma lograr estandarizar procesos para que sean más eficientes y eficaces. La identificación de los procesos tiene un grado de dificultad muy alto ya que tienen que estar alineados con la nueva estrategia de CRM. Uno de los principales obstáculos es la aceptación por parte de los miembros de la organización, desarrollar indicadores de medición para evaluar la efectividad de los nuevos procesos e implementar la tecnología

necesaria con el fin de satisfacer con la máxima rapidez las necesidades de los clientes. (Vega, 2011)

- **Personas:** Según (Vásquez, 2011) las personas hacen parte de la fase crítica en el desarrollo de una estrategia CRM, por esta razón deben adaptarse y aceptar las situaciones continuas de cambio que se requieren para llevar a cabo la implementación del proyecto en las fechas definidas previamente. Su participación debe estar acompañada de incentivos, elementos de compensación y mejoramiento de habilidades que la organización debe cultivar. La estructura organizacional en su aspecto colaborativo está representada en el cliente interno de la institución conformada por los directivos, docentes y empleados, los cuales a través de su laboriosidad necesitan entregar y proporcionar la mejor experiencia a todo a los estudiantes, es decir, el cliente externo.
- **Tecnología:** Los datos e información recolectada a través de los sistemas de interacción con el cliente deben ser de buena calidad, ya que con ellos se realizarán los análisis y cruces respectivos con el fin de extraer conclusiones y obtener el perfil adecuado del cliente. La creación de una única base de datos lógica, integrada y orientada a las operaciones es la consideración técnica fundamental. (Vásquez, 2011)



*Figura 3.* Pirámide del CRM.

Fuente: Elaboración Propia.

La *Figura 3* muestra que la estrategia de negocio es el primer pilar que se debe tener en cuenta para una implementación exitosa, esta debe ser planeada detalladamente de acuerdo con las necesidades de la compañía, unido a los cambios a nivel de cultura organizacional y de procesos para lograr llevar a cabo la prestación de servicios a los clientes externos, soportado en los sistemas tecnológicos.

Peppers & Rogers, (2000) citado por LLamas, Lévy, & Sulé, (2012) mencionan que el proceso de adopción de una estrategia CRM debe comenzar con la definición de los clientes que se desea retener, seguidamente con la diferenciación o segmentación del

consumidor y la interacción con cada uno de ellos, por último con la personalización de la oferta, el servicio y la comunicación. Es importante tener en cuenta que debe ser un proceso gradual y accesible en toda la organización con el fin de reducir la distancia con el cliente, hasta convertirlo en participante de las actividades de la empresa.

La gestión eficiente de la información, que es extraída de las bases de datos internas y externas es el punto de partida de la estrategia CRM, por medio de esta, la compañía establece una clasificación de clientes actuales y potenciales de acuerdo a su valor, además de determinar las características de los clientes que están en los primeros lugares del ranking. Por otra parte, permite crear sistemas de alerta temprana en caso de que los clientes quieran abandonar la empresa y tomar las medidas pertinentes para reforzar esfuerzos comerciales o dejar de gastar en él. A continuación, la información proporcionada por los clientes que indican mayor rentabilidad debe llegar al área comercial y la gerencia para se realice el rediseño de productos o servicios individuales. Esto ocasiona una constante capacidad de innovación impulsada por las sugerencias de los usuarios o clientes (LLamas, Lévy, & Sulé, 2012).

Como se ha expuesto anteriormente, la estrategia CRM tiene como objetivo establecer relaciones estables y duraderas con los clientes con el fin de incrementar las ganancias para la organización, con base en esta afirmación aparece el concepto de Relation Quality (RQ) o calidad de la relación, que según los autores Kim & Cha, (2002) citados por Ha & Jang, (2009) RQ se refiere a las percepciones y evaluaciones de los clientes acerca de qué tan bien la organización ha cumplido con las expectativas, predicciones, metas y deseos del cliente. Los autores Wong & Sohal, (2002) mencionan que la calidad de la relación depende de la confianza, debido a que el nivel del desempeño del pasado ha sido constantemente satisfactorio y se espera que en el futuro sea de la misma calidad, de este nivel de confianza depende la alta calidad de la relación con el cliente. (Ha & Jang, 2009)

La forma más fácil de medir la calidad de las relaciones con los clientes y calcular los beneficios sustanciales que trae para la organización realizar grandes esfuerzos para mantener una buena relación con los clientes es utilizar el indicador de Customer Lifetime Value (CLV) o Valor de vida del cliente, definido como el valor descontado de las ganancias futuras que los clientes entregarán a la compañía, donde un cliente genera un margen de ganancia para cada período. (Chen S. , 2018)

Como menciona Chen S. ,(2018) “el CLV normalmente se define y se estima a nivel de cliente o segmento individual. Esto nos permite diferenciar entre los clientes que son más rentables que otros en lugar de simplemente examinar la rentabilidad promedio” (p. 18).

$$CLV = \sum_{T=0}^T \left( \frac{(P_t - C_t) r_t}{(1 + i)^t} \right) - AC$$

Figura 4. Formula Del CLV.

Fuente: Chen, S. Estimating Customer Lifetime Value Using Machine Learning Technique. IntechOpen. 2018

Chen S. , (2018) propone la fórmula de CLV donde:

P = precio pagado por un consumidor en el momento t.

C = costo directo de servicio al cliente en el momento t.

r = tasa de descuento o costo de capital para la firma.

i = probabilidad de que el cliente repita la compra o esté "vivo" en el momento t.

AC = Costo de Adquisición

T = Horizonte de tiempo para estimar CLV.

Entendiendo que el RQ es el nivel de calidad de la relación construida entre el cliente y la organización, si la compañía tiene un gran número de clientes con RQ clasificados en alta calidad, este tendría un impacto positivo en el CLV ya que se incrementarían las ganancias en un periodo de tiempo determinado. Con las funcionalidades y ventajas que tiene el CRM puede mejorar el RQ ya que los stakeholders tienen una visión positiva de la capacidad de la empresa, por esta razón se recomienda que las organizaciones que implementen una estrategia CRM tengan en cuenta los indicadores de RQ y CVL.

Keller & Kotler , (2012) citados por Palacio & Rondón, (2018), mencionan que el concepto de “Marketing Relacional”, se define como el proceso de gestionar cuidadosamente la información detallada de cada cliente y los “puntos de contacto” con el fin de maximizar su lealtad. Además, este concepto se puede entender como la creación de una estrategia y tácticas a fin de atraer, crear y mantener relaciones con el cliente y stakeholders presentes en la prestación del servicio de manera que se genere valor agregado, satisfacción y fidelización por medio del trabajo en equipo. A diferencia del CRM el marketing relacional busca el beneficio para todo el grupo de involucrados y no únicamente para el cliente y la organización.

### ***1.6.2 Software CRM***

Es un sistema informático que usan las empresas para gestionar las relaciones con sus clientes y controlar las actividades de la organización en torno a sus clientes. (Orozco, 2018). De acuerdo a los autores Wu & Li, (2011) el software CRM es una herramienta tecnológica, programa o aplicación que permite centralizar en una única base de datos todas las interacciones entre una empresa y sus clientes. Este incluye funciones de centro de llamadas, bases de datos y atención al cliente que respaldan el análisis de datos.

Una de las funcionalidades más importantes es compartir y maximizar el conocimiento de un cliente para que la empresa pueda entender sus necesidades y anticiparse a ellas. Por definición, el CRM recopila toda la información de las gestiones comerciales manteniendo un histórico detallado. Adicionalmente, permite dirigir y gestionar de forma más sencilla las campañas de captación de clientes y de fidelización. Además puede controlar el conjunto de acciones realizadas sobre los clientes o clientes potenciales, y gestionar las acciones comerciales a partir de un cuadro de mandos detallado. Las empresas que utilizan soluciones CRM generan más oportunidades de venta, agilizando la gestión, con presupuestos actualizados en tiempo real y procesos de ventas optimizados. También pueden hacer mejores segmentaciones, y disponen de la información para un servicio de atención al cliente y postventa de nivel superior. (“Elegir CRM”, 2018)

### ***1.6.3 Tipos de CRM***

De acuerdo al tipo de organización, a su actividad comercial y a sus requerimientos, se puede decir que existen 3 tipos de CRM, operacional, analítico y colaborativo. De aquí radica la importancia de realizar un diagnóstico interno completo y de definir los requerimientos críticos de la empresa, para seleccionar el sistema que más se adapte a sus necesidades. A continuación, se realiza una breve descripción de cada uno:

#### ***1.6.3.1 CRM Operacional:***

Este consiste en la organización de los procesos centrados en el cliente. En concreto, se trata de automatizar las tareas en el área de ventas, marketing y servicio a clientes. Se diferencia en dos características:

- Back office o procesos organizativos que no entran directamente en contacto con el cliente. Sin embargo, el cliente afecta a gran parte de los procesos que se llevan a cabo. Es aquí donde entra el CRM como apoyo a dichos procesos. El CRM operativo incorpora soluciones informáticas para la gestión o dirección de suministro y coordinación. También interviene en las áreas de recursos humanos, finanzas, contabilidad, etc. Asimismo, aporta la planificación y fluidez de información sobre eventos y actividades que afectan a los procesos productivos.

- Front-office son aquellas áreas que entran en relación directa con el cliente. Esta área comprendería desde el centro de atención telefónica hasta el momento en que se venden los productos o servicios de la empresa. Asimismo, también incluye vendedores y campañas realizadas por el departamento de marketing o el servicio de asistencia. (Pérez, 2014)

Características principales:

- Automatización de ventas: Priorización y gestión de oportunidades y avisos, gestión de pedidos, configuración de productos, capacidad de agregación y desegregación.
- Automatización de servicios: centro de llamadas automatizado, servicio basado en la web
- Automatización de marketing: basada en web (personalización de páginas web, auto respondedor), aplicación de políticas de precios, promociones, etc.

#### ***1.6.3.2 CRM Analítico:***

Es la síntesis e interpretación de los datos operacionales para identificar oportunidades, optimizar las interacciones con los clientes y administrar el desempeño del negocio. También provee la perspectiva requerida del comportamiento del cliente para implementar una personalización inteligente. Las capacidades analíticas involucran la captura, almacenamiento, extracción, procesamiento, interpretación y reporte de datos del cliente. Trabaja sobre datos obtenidos de múltiples fuentes que van desde campañas de mercadotecnia, cuentas clave y grupo de producto o mercado, y es usado como una herramienta estratégica de soporte a la planeación. El CRM Analítico toma la información que recoge el CRM Operacional, y usa algoritmos para propósitos de análisis e interpretación, para dar la perspectiva y la interpretación de datos que le hace falta a un CRM Operacional. (Arellano, 2010)

También permite evaluar los comportamientos realizados en el pasado, en el presente y los que podrían ser tendencia. De este modo, puede identificar las oportunidades de negocio, venta o creación de nuevos productos/servicios. Asimismo, soporta la medición de las ventas y el trabajo realizado en otras áreas de la empresa. Toda esta información recopilada es enviada a la hora de una toma de decisión para identificar estrategias comerciales y de marketing más rentables. Por tanto, un CRM Analítico facilita:

- ✓ Informes detallados sobre: el impacto de comunicación (muy útil para medir los resultados de las comunicaciones con el cliente), el impacto de la promoción, el índice de satisfacción y otros ratios.
- ✓ Incorporar puntos de atención para el mejor seguimiento y optimización de una promoción.

- ✓ Establecer nuevas propuestas.

#### ***1.6.3.3 CRM Colaborativo:***

Este tipo de CRM está centrado básicamente en la interacción, por medio de diferentes canales de comunicación, las cuales permiten tener una relación entre la empresa y el cliente. Esta interacción se produce mediante distintos canales de comunicación: email, chat, teléfono, etc. Permitiendo a la empresa poder centralizar y organizar todos los datos obtenidos a través de esos canales. Por tanto, las dos principales funciones de este CRM son Medina la Plata (2018):

- ✓ Establecer entre todos los departamentos de la empresa una comunicación multicanal.
- ✓ Lograr tener una relación adecuada con los clientes de la empresa.

#### ***1.6.4. Programas ERP (Enterprise Resource Planning).***

Este concepto se refiere a los programas de gestión integral que permiten administrar los procesos operativos de los diferentes ámbitos de una empresa con una misma base de datos. Por esta razón, se logra una mayor eficiencia en las tareas, trazabilidad y control de la información, también es aplicativo al ámbito comercial. En general, disponen de módulos que trabajan con esa misma base de datos o con bases de datos interrelacionadas, de modo que los ERP se pueden customizar según las necesidades y tamaño de cada organización: Facturación, Contabilidad, CRM, gestión de almacén, producción, nóminas, gestión documental, etc. (Wolters Kluwer, 2018).

De acuerdo con los autores Kumar & Reinartz , (2012) la aplicación de CRM automatizará los procesos de relación con el cliente, cubriendo un área dentro de los procesos de negocio. En las empresas existen otros sistemas que soportan otros procesos de la operación. Estos procesos, y por lo tanto los sistemas, dependerán de la actividad de la empresa. En la mayoría de los casos existirá un sistema de gestión ERP, en el cual residirá información de clientes, stocks, facturación, etc. Este ERP o sistema de back-office se alimentará con información del CRM o sistema de front-office y, a su vez, el front-office será alimentado con información del back-office. Tal como se muestra en la Figura No.5 que evidencia un flujo de información en doble vía.

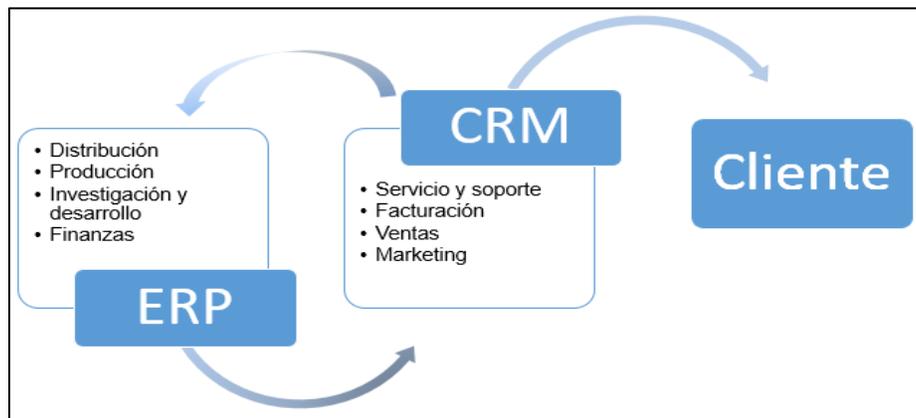


Figura 5. Integración de Front-end con Back-end.

Fuente: Kumar, V & Reinartz, W. *Customer Relationship Management: Concept, Strategy, and Tools*. Springer, 2012

Qualitas Hispania, (2010) expone la necesidad de integración de los sistemas ERP y las soluciones de CRM. Pocas veces se podrá plantear una solución de CRM aislada, ya que esto dificultaría el flujo de trabajo de la operación. Por ejemplo, en la automatización de fuerza de ventas, la fuerza comercial preparará los pedidos de venta utilizando el CRM, estos pedidos deberán ser trasladados de alguna forma hacia el ERP con fin de tener control sobre el inventario y los ingresos por ventas. Otro ejemplo puede ser la utilización de los semáforos indicativos, si el cliente es buen pagador o no, si el cliente retorna muchos pedidos o no, o cualquiera otra información que esté gestionada en el ERP. Estas diferentes integraciones deberán ser fáciles de realizar, sin necesidad de adquirir software específico o, incluso, que sean estándares dentro de la solución de CRM.

### **1.7 Beneficios de una estrategia CRM**

De acuerdo con los autores Kaplan & Blanco, (2018) implementar una estrategia CRM permite conocer el mercado debido a que facilita la comprensión del sector y de sus stakeholders, consolidando datos de la competencia, proveedores, clientes y socios. Además, con toda la información almacenada, la gerencia comercial puede conocer cuándo compran, dónde, frecuencia, es decir, analizar el comportamiento del consumidor y posteriormente enviar estímulos que satisfagan las distintas necesidades. Otro beneficio es la mejora en las campañas de fidelización, al conocer en profundidad las necesidades de los clientes, se pueden construir vínculos más cercanos y duraderos. Por último, uno de los beneficios más relevantes es segmentación del mercado, donde se podrán identificar los clientes potenciales y actuales, asimismo recibir información acerca de sus preferencias, gustos y poder adquisitivo.

Según los autores Kaplan & Blanco, (2018) unido a la estrategia CRM, se debe tener en cuenta el Software ya que soportara la operación en términos de procesos relacionados con el cliente. La estrategia unida a la solución tecnológica genera ventajas como

procesar la información eficientemente, que a su vez permite tomar decisiones oportunas y en poco tiempo. También posibilita aprovechar las oportunidades comerciales que surjan en determinados momentos en el mercado, además de abarcar un mayor alcance para el análisis con gran cantidad de clientes.

El autor Tutillo, (2016) coincide con Kaplan & Blanco al decir la estrategia CRM apoyada en el uso de herramientas tecnológicas permite mejorar las relaciones de una empresa con sus clientes y prospectos. Según Tutillo, (2016) los beneficios con la implementación de un sistema CRM pueden ser los siguientes:

- ✓ Segmentación efectiva de mercado
- ✓ Efectividad en campañas de mercado
- ✓ Reducción de costes operativos
- ✓ Introducción rápida de nuevos productos o servicios
- ✓ Atención personalizada
- ✓ Identificar nuevas oportunidades de negocio
- ✓ Identificación de oportunidades de Cross-selling<sup>5</sup>

Los autores Chen & Popovich, (2003) resaltan que uno de los beneficios más importantes es el intercambio de datos de clientes en toda organización, que se traduce en niveles superiores de servicio al cliente, oportunidades de Cross-selling y Up-selling<sup>6</sup>, amplia información sobre los hábitos de los clientes y preferencias, además de ofrecer una vista integrada y completa del usuario, junto con una mejor orientación hacia los segmentos y los clientes individuales. Respecto a la tecnología CRM, permite atraer a clientes existentes y nuevos a través de comunicaciones personalizadas con una mejor focalización, adicionalmente integra las relaciones entre clientes y proveedores y construye métricas para analizar patrones de clientes comunes y únicos.

Por su parte, el autor Abdul-Muhim, (2012) realiza un estudio para conocer los principales beneficios de las organizaciones que adoptan la tecnología CRM, entre los hallazgos las compañías resaltan cinco aspectos importantes: El primero es que permite obtener mejor información y perspectivas sobre los clientes, aumenta la productividad de los empleados al disminuir los tiempos de las tareas operativas, el tercero es que mejora la satisfacción y retención de los clientes, genera un aumento en el crecimiento de los ingresos y por último genera una mejora en la reducción de los costos.

---

<sup>5</sup> Cross- Selling: consiste en la venta de varios productos o servicios complementarios a un mismo cliente. (Espinosa, 2018)

<sup>6</sup> Up- Selling: es una técnica de venta por la cual un vendedor induce al cliente a comprar productos más caros, actualizaciones u otros add-ons en un intento de hacer una venta más rentable. pero también puede ser simplemente exponiendo al cliente otras opciones que quizás no eran consideradas previamente. (Eduarea , 2018)

Según los autores Moreno & Meléndez, (2012) existen dos tipos de beneficios, (Ver Tabla 1) uno financiero, que se refiere al incremento en las ventas o rentabilidad de la empresa y el segundo denominado beneficios de mercado, que enfoca en las mejoras en la satisfacción y retención de los clientes. Estos dos tipos de resultados son los componentes principales de una implementación exitosa del CRM. La siguiente tabla resume los beneficios del CRM:

*Tabla 1. Beneficios Del CRM*

<b>Beneficios Tangibles (Financieros)</b>	<b>Beneficios Intangibles</b>
- Incremento de las ventas	- Satisfacción de clientes
- Incremento de la rentabilidad	- Retención
- Aumento de la cuota de mercado	- Confianza
- Reducción de costos internos	- Mejora en el nivel de lealtad de clientes
	- Mejora en la calidad del servicio

**Nota.** Fuente: Moreno & Meléndez, (2012). *Estrategias CRM en empresas de servicios: recomendaciones directivas para su implementación* (p.59). Málaga: Facultad de Estudios Sociales y Del Trabajo. Universidad de Málaga.

### ***1.8 Tendencias a nivel internacional y nacional***

En cuanto a las tendencias de las organizaciones a nivel internacional, de acuerdo con la presentación realizada por Andrés Prado, denominada “Plataformas Tecnológicas para TIC 360” del CRUE TIC, (Comisión Sectorial de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de las Universidades Españolas) las IES europeas son conscientes de la importancia de tener un sistema que soporte adecuadamente sus procesos; además el autor da a conocer nuevas preferencias de los estudiantes enmarcadas en era digital. En los siguientes párrafos se realizará el análisis de las gráficas de dicha presentación. (Prado, 2016)

La tabla 2 muestra las principales diferencias ente el CRM de ayer y el CRM moderno, el cambio principal se refiere en cuanto a los objetivos del CRM (CRM Goals) se pasó de buscar la eficiencia interna a un soporte y acompañamiento del cliente durante todo el proceso comercial desde el principio hasta el final. Por otro lado, el proceso típico de CRM anteriormente se aplicaba a los procesos y tareas internas de la organización, en el CRM moderno se aplica al entorno completo incluyendo procesos internos y externos, teniendo como eje al cliente. (Forrester Research, 2014)

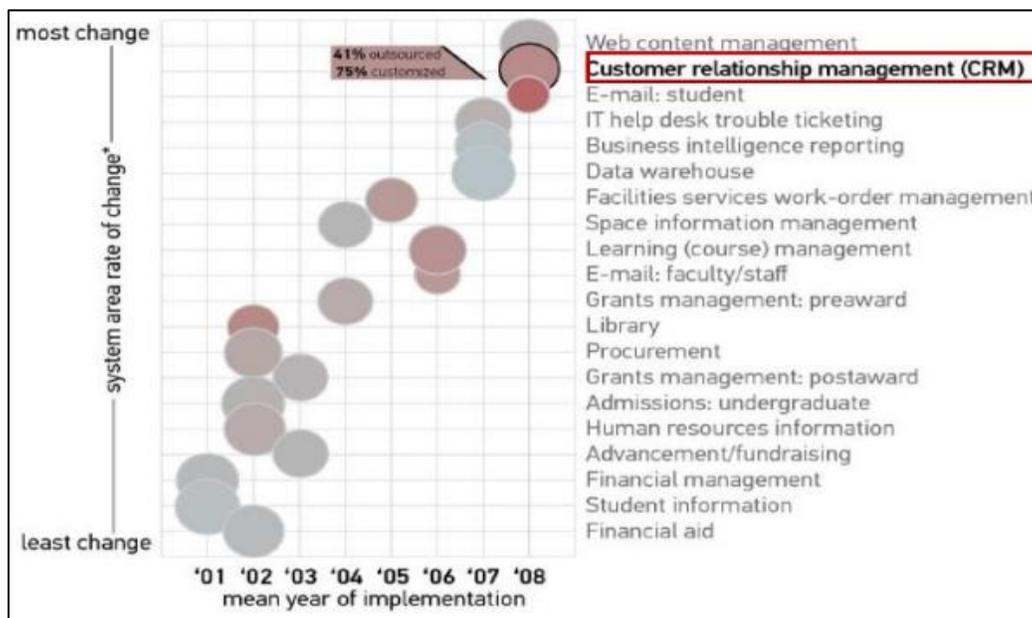
Tabla 2. El CRM de ayer Vs CRM moderno

<b>Características de los CRMs</b>	<b>CRM DE AYER</b>	<b>CRM MODERNO</b>
<b>Objetivos</b>	Crear una mejor eficiencia operativa para el cliente interno.	Para servir mejor y apoyar a sus clientes en su experiencia de principio a fin.
<b>Procesos</b>	Enfocado en tareas aisladas o procesos aislados dentro de una organización	Enfocado en apoyar toda la experiencia del cliente; abarcan las organizaciones; Incluye dispositivos e incluye el front y back office.
<b>Agilidad en los procesos</b>	Procesos inflexibles que son difíciles de cambiar.	Procesos dinámicos fáciles de cambiar.
<b>Capacidades</b>	lista de características y funciones	Conjunto diferenciado de características para apoyar segmentos de clientes y funciones específicas
<b>Usuarios</b>	Personal de ventas, marketing y atención al cliente.	Todo el mundo se compromete con los empleados, socios, clientes y dispositivos de la compañía que se encuentran frente al cliente a través de Internet of Things.
<b>Métricas de éxito</b>	Medidas tácticas centradas en reducir el costo de adquisición y participación	Medidas estratégicas centradas en los ingresos de la empresa, la rentabilidad y la cuota de mercado.

**Nota.** Fuente: Leggett, K. (2014). *The Modern CRM*. Forrester Research, Inc. Málaga: Universidad de Málaga/CRUE TIC

En cuanto a la agilidad del proceso se pasó de un proceso inflexible y difícil de cambiar a un proceso dinámico, fácil de ajustar de acuerdo con las necesidades del cliente; también se incorporó la funcionalidad de segmentación de clientes en lugar de las características básicas del CRM. El marketing tradicional se transformó al concepto de IoT (Internet Of Things) este se refiere a la interconexión digital de objetos cotidianos con internet. Por último, el CRM de ayer se centraba en la eficiencia por medio de reducciones de costo de adquisición, en el CRM moderno se habla de cuota de mercado asociada a medidas estratégicas, rentabilidad y beneficios.

De acuerdo al análisis realizado por Leblanc, P. (2015) de la Asociación de Organizaciones de Educación Superior (EDUCAUSE<sup>7</sup>), entre los proyectos de implementación y reemplazo de TI, de acuerdo a la *Figura 6* indica que los sistemas de CRM son los segundos que cambian más rápidamente en las organizaciones de educación superior. 41% de estos cambios son contratados a través de empresas outsourcing o tercerizadas y 75% son desarrollos internos customizados.



*Figura 6.* The Human-Technology Intersection.

Fuente: Leblanc, P. (2015). "The Human-Technology Intersection: A Framework". EDUCAUSE, 2015

La *Figura 7* muestra un análisis de mercado CRM de las universidades españolas, en el primer cuadrante se evidencia que los sistemas CRM líderes para organizaciones medianas que cuentan con mayor presencia en el mercado son Salesforce y Microsoft (Dynamics) seguidas de NetSuite, Sage, bpm´online con una presencia comercial menos fuerte, aunque SAP Cloud for Customer se acerca como líder sin contar con una presencia en el mercado significativa; SugarCRM se encuentra como "Strong Performers" pero tiene una menor presencia en el mercado y en el último lugar esta Maximizer Software.

En la misma *Figura 7*, el cuadrante de la derecha indica las Soluciones de servicio al cliente para organizaciones empresariales, los sistemas líderes con participación completa

<sup>7</sup> EDUCAUSE es una asociación sin fines de lucro que ayuda a la educación superior a elevar el impacto de las TI. Cuenta con más de 2,300 organizaciones asociadas y más de 99,000 personas en organizaciones miembro en 45 países. (EDUCAUSE, 2018)

del vendedor son Salesforce y Microsoft (Dynamics), como “Strong Performers” y con participación completa del proveedor esta SAP CRM y clasificados como “Contendientes” se encuentran Oracle Siebel CRM y Sugar CRM con menor presencia comercial en el mercado.

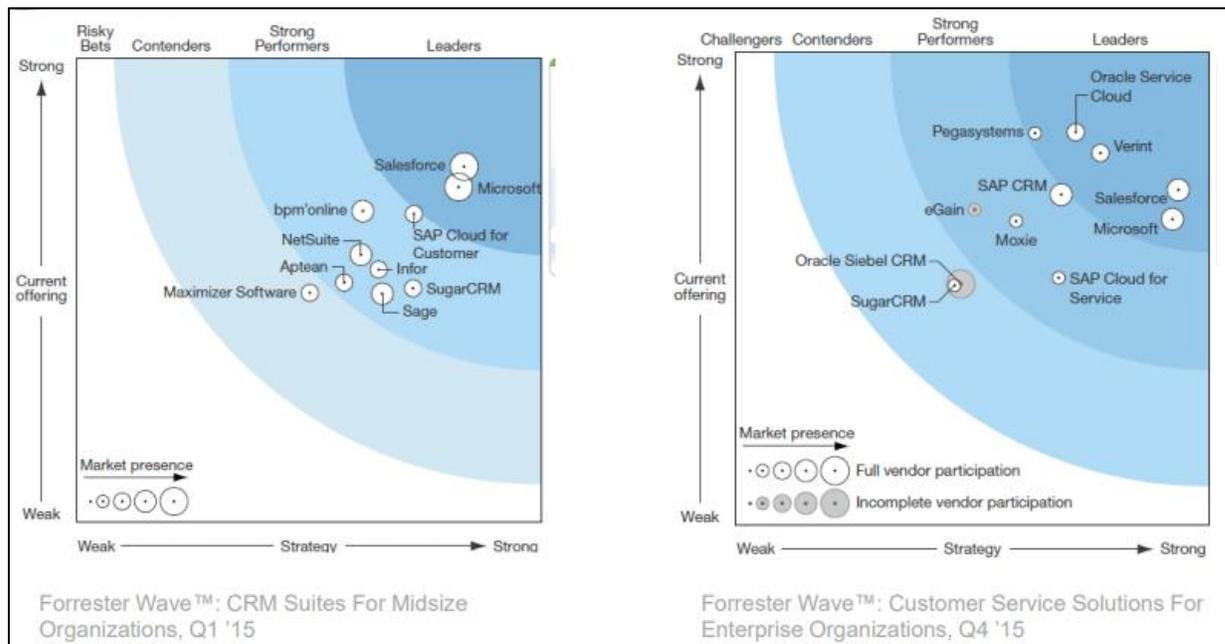


Figura 7. Análisis de Mercado CRM.

Fuente: Legget, K. (2015). CRM Suites for Midsize Organizations, Q1 & Customer Service Solutions for Enterprise Organizations, Q4. The Forrester Wave. Malaga: Universidad de Malaga/CRUE TIC.

El primer cuadrante mágico<sup>8</sup> de la Figura 8, se refiere a la automatización del sistema teniendo como líder a Salesforce, seguido de Pegasystems, Microsoft y Oracle respectivamente; como “Niche Players” se encuentran Vernint Systems, bpm’online, Sugar CRM, CRMnext, como híbridos están los sistemas SAP y Zendesk y por ultimo Eptica con una menor habilidad para ejecutar.

<sup>8</sup> Cuadrante Mágico de Gartner: es una herramienta gráfica en que las compañías más relevantes de cada industria tecnológica se ven posicionadas de acuerdo a su desempeño anual dentro de su propio mercado, y constituye el referente para la toma de decisiones de compra de TI. El Cuadrante Mágico de Gartner permite a las empresas tener una visión en conjunto de una determinada área de productos o servicios tecnológicos, y es resultado del trabajo de investigación y consultoría de alto nivel al que se dedica la empresa estadounidense Gartner. Los criterios de los ejes son: la amplitud de la visión y la capacidad para la ejecución y los cuadrantes se clasifican en aspirantes, líderes, los jugadores de nichos específicos y los visionarios. (ISC, 2018)

El segundo cuadrante mágico ubicado a lado derecho se enfoca en el engagement o compromiso con el cliente, repitiendo liderazgo se encuentra Salesforce, aunque esta vez comparte el cuadrante de “Leaders” con Microsoft (Dynamics CRM Online) y Microsoft (Dynamics CRM), en el cuadrante de “Visionarios” con una menor habilidad para ejecutar se encuentran SAP (Cloud for Sales), Oracle y Sugar CRM; en el cuadrante de “Retadores” con una habilidad para ejecutar aceptable se encuentran SAP (CRM) y NetSuite y por último en el cuadrante de “Niche Players” con menor habilidad para ejecutar que el promedio se encuentran Zoho, CRM Next, Apteam y en la última posición Tour de Force.



Figura 8. Análisis de Mercado CRM - Gartner.

Fuente: Desisto, R & Maoz, M. (2015). Magic Quadrant for Sales Force Automation & Magic Quadrant for the CRM Customer Engagement Center. Gartner. Málaga: Universidad de Málaga/CRUE TIC.

La Figura 9 se basa en un estudio de mercado CRM realizado en organizaciones de Educación Superior en Europa, con una muestra de 176 universidades se puede evidenciar que 15 universidades utilizan Microsoft Dynamics CRM, 6 universidades utilizan el CRM llamado Student Recruitment System y 5 universidades utilizan Salesforce, según el estudio realizado por “StudyPortals” 32 universidades usan sistemas desarrollados In House o que no cuentan con una presencia comercial fuerte en el mercado.

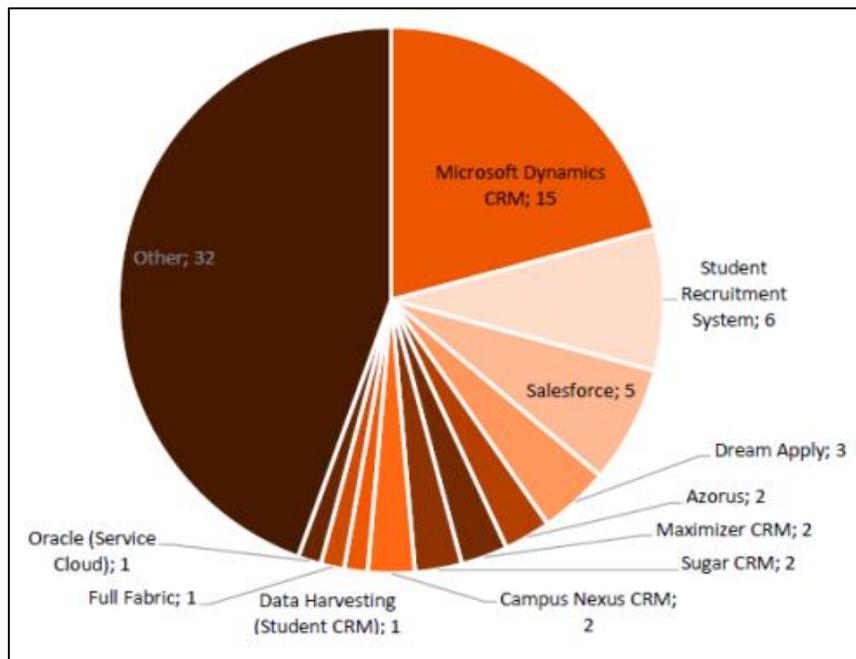


Figura 9. Mercado CRM Educación. Europa.

Fuente: (Vang Vight, 2015). Customer Relationship Management (CRM) Systems in Higher Education. StudyPortals. Málaga: Universidad de Málaga/CRUE TIC.

Con una muestra de 25 universidades españolas se realizó un análisis de mercado (Véase Figura 10.) para saber si cuentan con una plataforma CRM, de las cuales 10 universidades respondieron que sí, 8 dijeron que no pero que si tenían contemplado adquirirlo en un plazo inferior a 2 años y 7 universidades respondieron que no cuentan con un sistema CRM y tampoco prevén implementarlo, se puede concluir que el 70% de las universidades reconocen la importancia de la implementar una plataforma CRM en su organización.

A las universidades que respondieron que sí a la pregunta anterior también se les pregunto cuál es el sistema CRM que utilizan: 6 universidades utilizan el CRM de Microsoft, 2 utilizan Salesforce, una universidad respondió que utiliza Sugar CRM. La solución ofrecida por Microsoft llamada Dynamics tiene la mayor presencia en el mercado español debido a sus características funcionales y tecnológicas que facilitan la gestión comercial.

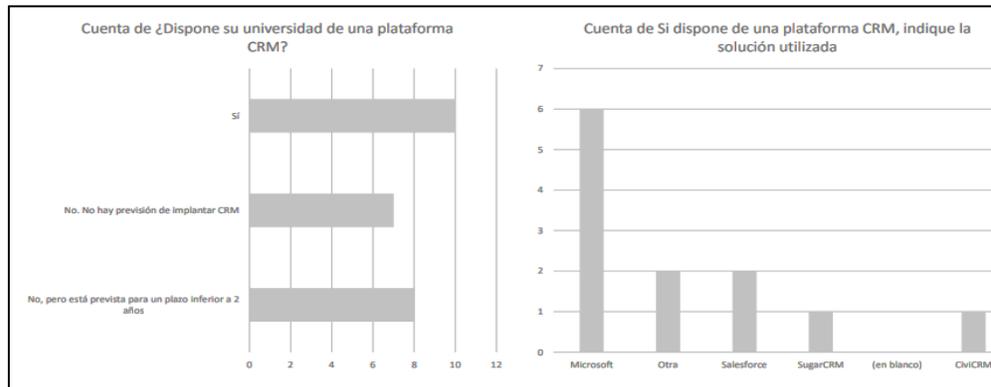


Figura 10. Mercado CRM - SUE.

Fuente: (Prado, 2016). Plataformas tecnológicas para TIC360. Málaga: Universidad de Málaga/CRUE TIC.

En cuanto a los ámbitos de aplicación de las organizaciones que tienen previsto implementar una plataforma CRM en un plazo menor de 2 años, de acuerdo a la *Figura 11* se puede evidenciar que 6 universidades respondieron que el ámbito de aplicación más importante es el soporte a servicios universitarios, seguido del la gestión de Alumni (comunidad de egresados), luego acceso a la universidad, Relaciones con empresas y por último Investigación.

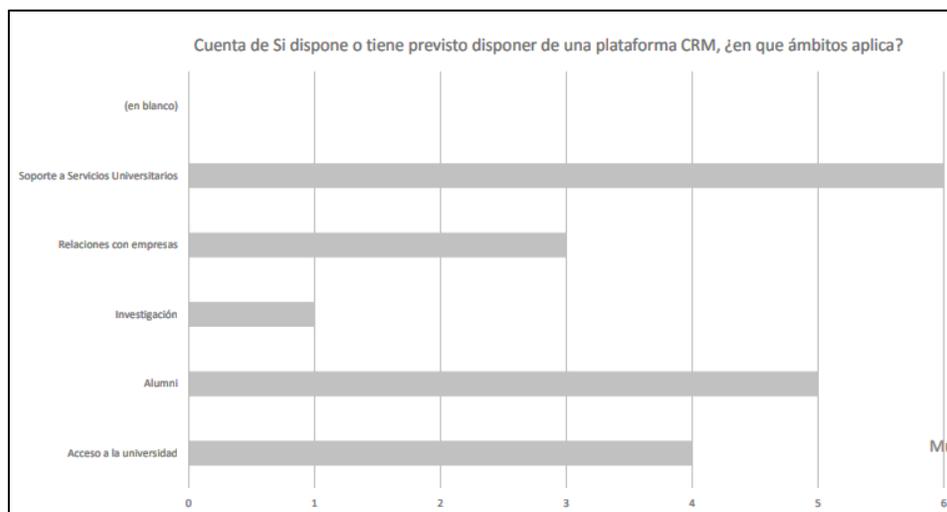


Figura 11. CRM – Tecnología.

Fuente: (Prado, 2016). Plataformas tecnológicas para TIC360. Málaga: Universidad de Málaga/CRUE TIC.

Comúnmente se conoce al CRM como una solución tecnológica pero en realidad la herramienta es una parte de la estrategia de negocios que integra procesos, personas y tecnología. Según las tendencias de Gartner , (2015) para 2020 en CRM de educación superior, un tercio de las instituciones respaldará la admisión a la universidad con una combinación de soluciones puntuales, CRM y externalización de procesos comerciales (BPO)<sup>9</sup>, en lugar del sistema de información del alumno (SIS)<sup>10</sup>. Finalmente Gartner, (2015) recomienda implementar las tecnologías de CRM para permitir que la institución utilice herramientas modernas centradas en el cliente para identificar, alcanzar y cultivar los mejores estudiantes para la institución.

Adicionalmente, aconseja analizar cómo la tecnología puede agilizar el proceso de admisión de la institución, con atención específica a cómo puede automatizar la recolección rápida de los documentos requeridos y generar decisiones rápidas pero sólidas. Y por último evaluar las ofertas de BPO para detectar oportunidades que mejoren las actividades de reclutamiento, admisión e inscripción. (Prado, 2016)

Una nueva tendencia según Forbes es el *LRM: Learning Relationship Management*, surgirá como una nueva categoría para hacer que el aprendizaje en línea y semipresencial, el aprendizaje basado en competencias y la desagregación de la universidad sean mucho más fructíferos y productivos para los estudiantes, las instituciones educativas y los empleadores. (Horn, 2015)

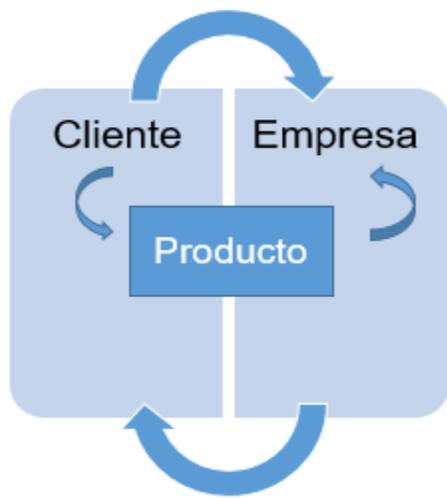
En cuanto a las Tendencias de las organizaciones a nivel nacional, los autores Sanz, Crissien, García, & Patiño, (2016) afirman que son muchas las universidades que no atienden al tema del mercadeo debido a que la situación es aún muy primaria en términos del marketing. Debido a la falta de innovación, donde las organizaciones educativas privadas no establecen en sus objetivos empresariales, la estrategia para satisfacer las necesidades del mercado, cumpliendo con su razón de ser , pero al mismo tiempo respondiendo a la inversión generadora de toda la infraestructura que conforma a la empresa.

---

<sup>9</sup> El Business Process Outsourcing (BPO) es una técnica de negocio que se utiliza para la externalización de servicios. Llevado al término de las ventas sería, por lo tanto, la subcontratación de una empresa para llevar a cabo las operaciones comerciales.

<sup>10</sup> La integración del sistema de información de alumnos (SIS) ayuda a los administradores a incorporar los datos de cursos, usuarios e inscripciones a Blackboard Learn. Los datos pueden proceder de diferentes fuentes en formatos variados. La integración SIS ofrece un método sencillo para actualizar Blackboard Learn desde otro sistema de administración de aprendizaje (LMS, Learning Management System), como CET o Vista, ya que admite el mismo formato de fuente de datos generado por esos sistemas para el intercambio de datos. La integración SIS también permite que las actualizaciones del sistema se deleguen a otros administradores de Blackboard y esto flexibiliza su integración en el sistema.

La *Figura 12* explica la relación del cliente con la empresa en cuanto al producto o servicio ofrecido, el cliente hace una retroalimentación acerca del producto o servicio recibido a la organización, de esta forma la empresa puede realizar mejoras o modificaciones en caso de recibir una calificación que no satisfaga las expectativas del cliente, esta comunicación ocurre en doble vía para que exista un beneficio mutuo. El autor Chica Mesa, (2010) asegura que es necesario tener una visión integral del cliente de acuerdo a su comportamiento en el ambiente, además que como el mercado está en permanente cambio hará que los factores del mismo varien más rápido de lo que las empresas puedan adaptarse.



*Figura 12.* Administración de las relaciones con los clientes.

Fuente: (Chica Mesa, 2010). Del Marketing de servicios al marketing. Redalyc Org.

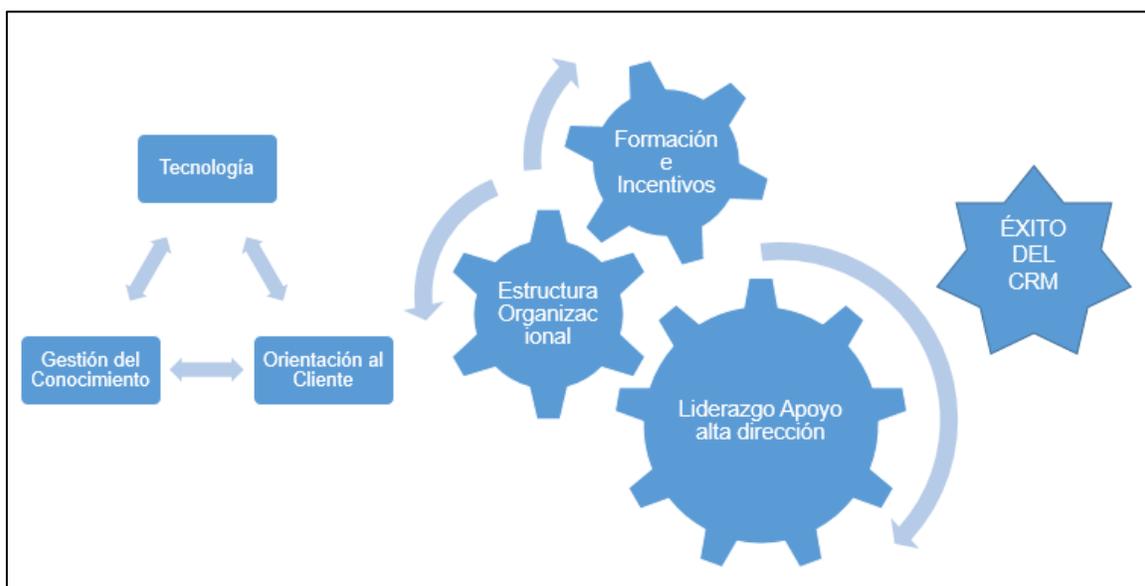
El autor Chica Mesa, (2010) menciona “que una excelente tecnología no garantiza el éxito, pues esta depende en más del 80% del manejo que se le dé. Así, existen empresas que con sólo un teléfono se constituyen en una dura competencia para empresas que poseen poderosos sistemas de información cuya utilización desconocen o es incomprensible” (p, 64).

En ese sentido Chica Mesa, (2010) recomienda la aplicación de la técnica BCC (Balanced Store Card) como estrategia para realizarlas mediciones continuas del proceso. De igual forma aconseja elaborar un cronograma aproximado de su cumplimiento para realizar seguimiento al proyecto CRM mediante el empleo de una metodología básica; la primera etapa debería ser la de definición de objetivos y visión del proyecto CRM, a continuación elaborar la definición de la estrategia CRM, continuar con identificar y estructurar cambios organizacionales en los procesos y en las personas, luego informar y

comunicar el plan, posteriormente integrar la tecnología, que en este caso sería la implementación del software CRM y por último realizar constante seguimiento y control a la correcta ejecución del plan.

### 1.9 Lineamientos de la Estrategia

Los autores Garrido Moreno & Padilla Meléndez , (2011) proponen un mapa de relaciones de los principales factores determinantes del éxito del CRM tal como se muestra en la *Figura 13*. Entre los cuales se destacan la implicación directiva, la estructura organizacional, la formación y los incentivos, adicionalmente se debe tener en cuenta la gestión del conocimiento en términos de procesos y roles .La iniciativa sólo tendrá éxito si los procesos de la organización se reestructuran para lograr una mejor comprensión de las necesidades de los clientes, soportados en las herramientas tecnológicas.



*Figura 13.* Marco para la implementación del CRM en empresas de servicios.

Fuente: (Garrido Moreno & Padilla Meléndez , 2011). Analyzing the impact of knowledge management on CRM success: The mediating effects of organizational factors. *International Journal of Information Management*.

Los directivos involucrados deben llevar a cabo un liderazgo adecuado de la implementación del CRM, haciendo partícipe de los objetivos del proyecto al personal de la empresa y mostrando una intensa implicación directiva para su puesta en marcha. En segundo lugar, deben llevarse a cabo una serie de iniciativas relacionadas con la gestión del personal, ya que su compromiso e implicación resultan determinantes para la

implementación. Se deben comunicar los objetivos claramente, proporcionando a los empleados la formación necesaria y estableciendo un sistema de retribución y recompensa en base al cumplimiento de dichos objetivos. En tercer lugar, la estructura organizativa debe seguir un enfoque centrado en los clientes, y los distintos departamentos deben trabajar de manera conjunta en la satisfacción de las necesidades de los mismos. (Garrido Moreno & Padilla Meléndez , 2011)

El autor (Brunetta , 2014) en su libro “Del marketing relacional al CRM”, expone la metodología del proceso de principio a fin de la implementación de la estrategia CRM, a continuación se muestra un resumen de los factores más relevantes:

**Metodología Real de Implementación:** Poner atención en cuatro grandes áreas para el éxito de la implementación:

1. Desarrollo y delimitación de la estrategia (que hacer) para dar paso al plan táctico (como hacer)
2. Trabajar sobre el cambio cultural de la empresa desde el primer momento, recordando que la cultura de empresa responde básicamente al “como se hacen las cosas” y suele tener un arraigo muy profundo en las personas.
3. Que procesos crear, modificar o eliminar.
4. Que software debemos integrar, con qué características, que cambiar.

**Planificación:** Justificación de la implementación de una estrategia de CRM. Para tener un amplio panorama de las actividades que se deben llevar a cabo en la implementación, se pueden describir en cuatro categorías principales:

- A. Soluciones orientadas al negocio
- B. Gestión de proyectos
- C. Gestión del cambio
- D. Plan y estrategia de implementación

**Etapas de Planificación:**

- A. Soluciones orientadas al negocio
  - 1) Fijar objetivos concretos
  - 2) Involucrar a todos los departamentos afectados
  - 3) Utilizar a los mejores empleados de la empresa.
- B. Gestión de proyectos
  - 4) Influir en la organización
  - 5) Coordinación con otras iniciativas de la empresa
  - 6) Seguir detenidamente la evolución del proyecto
  - 7) Respetar interfaces, conversiones y transferencia de datos, el aseguramiento de la calidad de la conversión de datos y las pruebas de rendimiento de las interfaces debe, por tanto, emprenderse cuanto antes en el proceso.

- 8) Amplié la participación, los mejores resultados se presentan cuando el 30% y el 40% de los empleados están involucrados en el proyecto.
- C. Gestión del Cambio
- 9) Encontrar un patrocinador
  - 10) Acelerar el avance mediante la sensación de urgencia
  - 11) Conseguir que resulte atractivo participar en el proyecto
  - 12) Comunicar continuamente con las partes interesadas
  - 13) Mantenerse firme
  - 14) No ahorrar en enseñanza y formación
- D. Plan y estrategia de implementación
- 15) Planear el uso del “Diseño rápido de aplicaciones” denominado método RAD, en donde las fases de análisis, diseño y construcción se lleva a cabo simultáneamente.
  - 16) Rentabilidad de la implementación
  - 17) Evitar soluciones excesivamente especializadas, un CRM muy personalizado puede convertirse en algo muy costoso.
  - 18) Preparar las fases de implementación
  - 19) Orientación a “beneficios rápidos”.

## **OBJETIVOS**

Para la determinación de los objetivos es necesario responder las siguientes preguntas:

1. ¿En dónde estamos?
2. ¿A dónde queremos llegar?

Es muy importante definir objetivos cuantificables para el proyecto, que además cumplan con las siguientes características:

- Medibles
- Claros
- Alcanzables
- Desafiantes
- Realistas
- Coherentes

La metodología desarrollada por Qualitas Hispania, (2010) sugiere que la organización debería seguir los siguientes pasos para la elección de la herramienta tecnológica:

1. Análisis interno: levantamiento de requerimientos de los usuarios internos
2. Conocer necesidades del cliente: levantamiento de requerimientos de los usuarios externos.
3. Diagnóstico y diseño de la solución: Definición de criterios en común
4. Seminario ejecutivo: evaluación en términos económicos y operativos de la propuesta presentada.
5. Plan de acción: Planificación de la estrategia e implementación.

6. Implementación y seguimiento: Verificación de los resultados obtenidos Vs los esperados.

Muchos autores citados en este trabajo como Garrido Moreno & Padilla Meléndez , (2011) y Brunetta , (2014) coinciden en que el CRM es un tema relevante para las organizaciones en la actualidad, sin embargo muchas empresas de servicios se enfrentan a diferentes obstáculos que no permiten una implementación exitosa del CRM. Por ejemplo, en varias ocasiones los directivos otorgan un protagonismo excesivo al ámbito tecnológico sin tener en cuenta la estrategia transversal del CRM, que como se ha mencionado anteriormente esta incluye personas, procesos y tecnología. Esto conlleva a que no se tengan en cuenta otras cuestiones relevantes como pueden ser la gestión del conocimiento de clientes internos y externos o el cambio organizativo que el CRM implica, produciendo altos índices de fracaso.

## **Capítulo 2 Diseño Metodológico**

Este es un estudio cualitativo-orientador en el cual se adoptará la metodología de estudio de caso, con base principalmente en entrevistas, levantamiento de requerimientos y datos de investigación (Yin, 2003), con preguntas cerradas y abiertas, que se aplicarán a los directores de las áreas de ventas, finanzas y TI, de igual forma teniendo en cuenta las necesidades y requerimientos de los ejecutivos comerciales de ventas de Inalde Business School

El enfoque de investigación será cualitativo-orientador utilizando entrevistas a profundidad y sesiones de grupo. Además, de la revisión y análisis de documentos y material de informes, artículos y conferencias. Se tiene establecido un periodo de 8 meses, desde Noviembre del año 2017 hasta Junio del año 2018 para el desarrollo de esta investigación.

El estudio está centrado en el análisis documental, el cual según Arias (2014) es aquel tipo de investigación cuyo proceso está sustentado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas o electrónicas.

Es importante tener en cuenta que Inalde Business School cuenta con 140 empleados, para la muestra de la investigación se realizaron entrevistas y levantamiento de requerimientos con cada uno de los ejecutivos comerciales de cada programa, además de reuniones con los responsables del CRM de la escuela IPADE (Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa) de México, debido a que son Escuelas hermanas enfocadas en un modelo de negocio muy similar.

De igual forma, se realizaron tres focus group en Inalde, uno con el director comercial, con el jefe de tecnología y sistemas de la escuela y con IPADE, teniendo en cuenta que los requerimientos de cada involucrado son diferentes.

### Participantes Focus Group:

1. Director Comercial – Director Asociado programa “Executive Education”: Álvaro Bermúdez y Jorge Luis Bernal
2. Director Asociado programa “Executive Education – Jefe de tecnología y sistemas: Jorge Luis Bernal y Fabian Avella
3. IPADE: Jorge Rodriguez Uribe, Fabiola Cárdenas y Oscar Serrano.

De igual forma se realizaron entrevistas personalizadas con los principales usuarios de la solución tecnológica para conocer sus requerimientos y/o necesidades, las personas entrevistadas fueron las siguientes:

- ✓ Jorge Luis Bernal: Director Asociado programa “Executive Education” y líder del Proyecto de elección e implementación del nuevo CRM.
- ✓ Álvaro Bermúdez: Director Comercial
- ✓ Manuel Domínguez: Director Financiero de Inalde Business School
- ✓ Javier Hernandez: Director Asociado programas “In Company”.
- ✓ Clara Lucia Matiz: Ejecutiva Comercial programa “Executive Education”.
- ✓ Marcela Robledo: Directora Asociada programas de Profundizaciones.

La metodología del proyecto conto con 7 fases tal como se muestra en la Figura 14, iniciando con el planteamiento de la necesidad que fue comunicada por Álvaro Bermúdez - Director Comercial, el siguiente paso fue la definición de objetivos del proyecto. El levantamiento de requerimientos se realizó con los principales usuarios de la solución, esta fase incluye entrevistas y focus group, seguidamente se realizó una extensa revisión de bibliografía teniendo en cuenta tendencias a nivel internacional y nacional.

Después de consolidar toda la información y los datos, se elaboró un análisis de las herramientas tecnológicas que actualmente ofrece el mercado, teniendo en cuenta las necesidades de los involucrados del proyecto, se definió una lista de criterios para la elección de la nueva herramienta tecnológica. También se realizó un análisis de los CRMs con mayor posibilidad de adquisición para la Escuela de acuerdo a sus características, ventajas y desventajas

Al conocer las necesidades de la organización, las diferentes perspectivas de los usuarios, los criterios previamente definidos y el análisis del estado del arte se pasa a la elaboración de la propuesta , es decir, teniendo en cuenta todos los Inpust, cual es la solución CRM que más se ajusta de acuerdo a las necesidades de Inalde.

La última fase consiste en describir si los objetivos propuestos al inicio del trabajo se cumplieron en su totalidad y conforme a las expectativas expresadas por la escuela y por la universidad. Todo el proyecto se realizó con el debido acompañamiento de la directora del proyecto de grado, Maricela Montes Guerra.

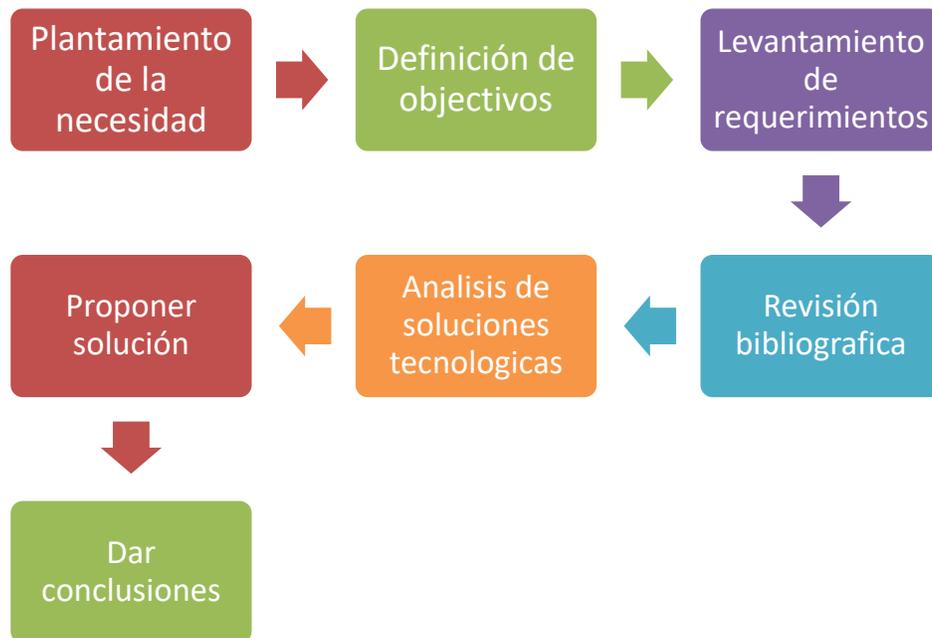


Figura 14. Fases del proyecto.

Fuente: Elaboración Propia

## Capítulo 3 Fase de Análisis

### 3.1 Presentación de Resultados

Un aspecto importante en la implementación de la estrategia CRM, es el análisis previo de la organización que desea adquirir una nueva herramienta tecnológica, según los expertos en el tema, realizar un diagnóstico y conocer a profundidad las necesidades de la empresa será clave para el éxito de la implementación de la estrategia y posteriormente para la elección del software CRM, que soportará el nuevo modelo de negocio. La tabla presentada a continuación se realiza para determinar las necesidades de los involucrados y futuros usuarios de la solución, el método para que se utilizó para levantar la información fue entrevistas y focus group.

### 3.1. Tabla de involucrados/necesidad

Tabla 3. Tabla Involucrados/necesidad.

Involucrados		
Nombre	Cargo	Necesidad
Jorge Luis Bernal	Ejecutivo Comercial Programas -Executive Education- Líder del proyecto de implementación de CRM	Seguimiento de tareas a realizar por medio de dispositivos móviles. (Marcar tareas cumplidas, tareas pendientes y gestiones a realizar). El CRM permite obtener probabilidades de la campaña y de los candidatos. Permite llevar registro histórico (inmodificable) y rastreable (trazabilidad), de fechas de primer contacto, agendas con clientes, seguimientos, correos, llamadas, visitas, cotizaciones, etc.
Manuel Dominguez	Director Financiero	Factores financieros como: los costos iniciales, los costos de mantenimiento, los costos administrativos y el costo total de implementación y compra.
Fabian Avella	Jefe de Tecnología y Sistemas	Requisitos tecnológicos: ¿Puede integrarse con los sistemas de los que dispongo? Las siguientes consideraciones afectaran el departamento de tecnología: el nivel de integración que la solución de CRM tiene o tendrá con el resto de sistemas empresariales, la facilidad de integración entre el CRM y los demás sistemas, el método de suministro (en la nube o instalado en sus oficinas) y las cuestiones de infraestructura de hardware.
Javier Hernandez	Director Progrmas In Company	Permite tener un módulo Corporativo para InCompany, que vincule todas las oportunidades al corporativo.
Alvaro Bermúdez	Director Comercial	Permite visualizar e integrar bases de datos de egresados y potenciales candidatos. Flexibilidad de la herramienta - Personalización del CRM (De acuerdo a los cambios en la operación y los procesos) Se puede visualizar todas las gestiones realizadas de todos los programas por persona.
Clara Lucía Matiz	Ejecutivo Comercial Programas -Executive Education	Acceso al CRM por medio de dispositivos móviles. El sistema realiza el perfilamiento de los potenciales candidatos, en cuanto al seguimiento. Que realice informes de segmentación de acuerdo a los criterios de admisión de la escuela. El CRM permite enlazar el perfil del candito con redes sociales como LinkedIn
Marcela Robledo	Ejecutiva Comercial Programa Enfocados	Trazabilidad y registro unicamente por persona para tener la visibilidad de los programas en los cuales ha participado el egresado con el objetivo de no perder tiempo, gestionando participantes que ya realizaron el programa.
Jorge Rodríguez Uribe / Fabiola Cardenas / Oscar Serrano	Equipo Responsable CRM - IPADE/Mex.	Con el grupo de IPADE se realizaron sesiones para revisar y a analizar el funcionamiento del CRM de IPADE, que es un desarrollo In House totalmente costumizado.

**Nota.** Fuente: Elaboración Propia

### ***3.2 Caso: CRM Ipade***

Teniendo en cuenta que IPADE (Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa), es una escuela de negocios mexicana que ofrece programas académicos similares a los que ofrece Inalde Business School. Se realizó una teleconferencia con Oscar Serrano, Jefe de Proyectos de Tecnología e Innovación en IPADE con el fin de saber que CRM utilizan y como realizan la gestión de sus clientes en los diferentes programas.

IPADE cuenta con una herramienta tecnológica muy eficiente ya que es un desarrollo In house, que se encuentra en permanente actualización para mejorar sus funcionalidades con el fin de reducir el tiempo en tareas operativas, que pueden representar una gran cantidad de horas especialmente para la fuerza comercial. La principal ventaja de esta herramienta es que cuenta con una base unificada de estudiantes, potenciales candidatos de los diferentes programas y ex alumnos. Esto permite utilizar la información proporcionada por la herramienta para generar un mejor relacionamiento con los clientes actuales y potenciales.

La estrategia de esta Escuela hermana mexicana consiste en facilitar el flujo de información entre los comerciales de los diferentes programas, contar con datos actualizados y confiables y disminuir al máximo las tareas operativas que pueden quitarle tiempo a la fuerza comercial para concentrarse en lo realmente importante que es la obtención de nuevas oportunidades de negocio y el acompañamiento de los participantes durante la realización de los programas con el fin de garantizar una experiencia de calidad de principio a fin.

#### ***3.2.1 Características Funcionales del sistema Ipade***

A continuación se muestra una descripción de la herramienta tecnológica utilizada en IPADE, que es un desarrollo de software realizado en la escuela, debido al alto grado de personalización o costumbre.

De acuerdo al perfil de cada usuario se puede visualizar la información de cada programa, para este caso se seleccionó el perfil de “Administrador Enfocados”, de igual forma como IPADE tiene presencia comercial en otras ciudades de México, es necesario seleccionar la “Sede”. Seleccionar el programa y ciclo o semestre que desea ver.

A continuación podrá visualizar la información por participante, egresado o candidato de la siguiente manera:

Tabla 4. Información Básica del sistema

DATOS PERSONALES	DATOS LABORALES	RESPONSABLES (IPADE)
Sexo	Empresa – Nombre Comercial	Coordinador
Fecha de Nacimiento	Página Web	Director
Estado Civil	Empresa provisional	Origen de promoción
Nacionalidad	Sector específico	Ciclo
Hobbies	Área funcional	Seguimientos (Fecha y comentarios)
Áreas de Interés		

**Nota.** Fuente: Elaboración Propia

De esta manera se puede visualizar los programas que la persona ha cursado y en la sección de promociones, las campañas que se están haciendo o se han hecho de diferentes programas para contactarlo. De igual forma los datos personales, datos laborales, responsables de los programas ya que el sistema informa automáticamente por medio de un correo electrónico a los directores, la gestión que se esté realizando para no saturar al candidato con campañas de diferentes programas de la escuela al mismo tiempo y también la fecha y comentarios de los seguimientos realizados.

El pipeline o el embudo que se maneja en IPADE, que pasa por las siguientes fases: prospecto, llamado, contactado, agendado, atendido, solicitud, aceptado, inscrito, egresado y baja. Al momento de agendar una cita con el candidato, el sistema automáticamente se sincroniza con Outlook para crear el evento en la agenda y realiza la reserva del comedor. El sistema también permite seleccionar el tipo de comida y las especificaciones requeridas. En este caso el estado del candidato sería **Agendado**.

Después de que se haya tenido la cita con el candidato, se registra en el sistema el resultado de esta, para que el coordinador realice el respectivo seguimiento al “deal”, poder tomar las decisiones correspondientes y lograr avanzar a la siguiente etapa del proceso de ventas

Otra funcionalidad que tiene este desarrollo In House es que permite generar informes y descargarlos en formato Excel. Esta herramienta de trazabilidad, es una gran ventaja ya que permite que el director comercial pueda realizar el seguimiento respectivo por medio de informes periódicos y en base a estos generar acciones junto con su equipo de trabajo.

IPADE también cuenta con un módulo corporativo o In Company para la gestión de organizaciones. De una manera fácil, se puede visualizar datos laborales, contactos, seguimientos, histórico de programas y programas vigentes de cada organización, permite asociar nombres y correos electrónicos de contactos claves dentro de la organización.

Por otro lado, este sistema permite la **gestión de eventos**. Logrando así mayor organización y efectividad por medio de estados como: Invitado, enviado, por confirmar, confirmado, asistió y cancelado. Además permite generar y enviar la invitación de forma masiva y automática desde el sistema, este crea el boleto electrónico para el evento, que a su vez toma la asistencia automáticamente.

El sistema desarrollado por IPADE cuenta con un repositorio de herramientas y formatos como creación de escarapelas, presentaciones de diferentes programas e industrias, casos, cronograma con fechas y sesiones, plan de trabajo, etc. Para el caso de In Company genera un listado de temas de acuerdo a la industria de la organización y genera la propuesta en Power Point. Así mismo, está conectado con el sistema de aulas de esta manera se puede ver la disponibilidad de las salas y generar reservas.

### ***3.3 Análisis de sistemas o software CRM***

Todas las soluciones tecnológicas cuentan con diferentes funcionalidades y características que se ajustan a las necesidades de las diferentes organizaciones de acuerdo a su sector y enfoque. Es importante conocer que para cada empresa de acuerdo a sus singularidades existe un software ideal que más se ajusta, a continuación se presenta un análisis del tipo de software adecuado para cada tipo de organización.

Listado de las herramientas analizadas:

- Escolaris
- Microsoft Dynamics 365
- Salesforce
- Suite CRM
- Zoho CRM
- Oracle Sales Cloud

Se realizó un análisis de cada sistema CRM que podría ajustarse a las necesidades de Inalde Business School, a continuación se presenta un cuadro resumen con los hallazgos:

Tabla 5. Evaluación de las Herramientas

Nombre de la Herramienta	Descripción	Características	Ventajas	Desventajas
<b>Escolaris</b>	Sistema de gestión académica desarrollado por el área de Sistemas de Información de la Universidad de la Sabana. Enfocado principalmente en soportar los procesos académicos de las diferentes unidades académicas de Inalde.	1-Desarrollo In-House 2-Especializada en soportar actividades académicas. 3- Accesibilidad por parte de estudiantes, profesores y administrativos. 4- Integrado con el Sistema ERP llamado "ICEBERG"	1. Fácil uso de la herramienta 2. Soporte técnico al alcance 3. Alto nivel de relación y manejo de la herramienta por parte de los colaboradores de Inalde.	1. No es una herramienta especializada en apoyar la gestión comercial. 2. Presenta falencias como la duplicidad de registros. 3. No permite realizar un correcto seguimiento cuando la persona ha estado en varios procesos comerciales en diferentes programas. 4. No soporta adecuadamente la operación de todas las unidades como EXECUTIVE, ALUMNI, Enfocados, EDIME y programas In Company. 5. No es una herramienta efectiva para el seguimiento y control de la gestión comercial. 6. Inconvenientes en cuanto a permisos y autorizaciones.
<b>Microsoft Dynamics 365</b>	Es una herramienta software para Gestión de las Relaciones con Clientes, permite a las organizaciones realizar un mercadeo más inteligente, gestionar mejor los procesos de ventas de	1- Sus funcionalidades están disponibles tanto como CRM en la nube como en instalación local o como una combinación de ambos. 2- El número de usuarios es flexible, se puede modificar dependiendo de la necesidad de la organización. 3- Sistemas operativos: Apple, Windows, Linux.	1. Permite integración natural con la plataforma de office 365 que utiliza Inalde como servidor de correo electrónico. 2. Cuenta con la posibilidad de integrar en un futuro una herramienta de inteligencia de negocios (Power BI), la cual es gratuita en su parte básica para Inalde por ser entidad educativa.	1. El costo de la herramienta y el licenciamiento 2. Manejo nuevo de la información a nivel interno y externo.

	<p>manera sencilla, eficaz y productiva. Facilitando las tareas de servicio u atención al cliente. Además, la solución Dynamics CRM, recientemente se ha enriquecido con otras soluciones, proporcionando una visión más global de la actividad comercial a través de Social Engagement para el análisis de las redes sociales, inteligencia empresarial con Power BI y productividad al integrarse con las soluciones Office 365 de Microsoft.</p>	<p>4- El servicio de App Móviles es gratuito con todas las funciones disponibles.  5- Interfaz al estilo Windows, muy familiar y fácil de usar tanto en la aplicación de escritorio como en la aplicación web.  6- Proporciona la capacidad de mostrar dashboards, gráficos, listas e iFrames junto con informes simples, en tiempo real, sin limitación de actualizaciones de datos. Integrado con Inline Analytics y ampliable con Power BI integrado.  7- Proporciona una interfaz de usuario muy fácil de usar, arrastrar y soltar funcionalidad a todos los usuarios. Puede revertir en cualquier momento las modificaciones.  8- Se puede integrar: de forma nativa con soluciones ERP de Microsoft, como NAV ofreciendo un valor añadido para la optimización de los procesos de negocio de la empresa. Y también con otros ERP mediante una interfaz de conexión.  9-Los datos son del cliente y están alojados en Azure, que es el primer operador Cloud del mundo en poner en práctica la normativa de privacidad en la nube, ISO/IEC 27018.</p>	<p>3. Optimiza el proceso de ventas y ayuda al equipo comercial proporcionando una visión global de los datos del cliente, disminuye las tareas administrativas mediante el seguimiento inteligente de comunicaciones, la automatización de flujos de trabajo y las herramientas que reducen la entrada de datos.  4. Proporciona una solución de soporte técnico y servicio al cliente global en una interfaz de Microsoft Office que se puede adaptar fácilmente a procesos exclusivos de servicio al cliente.  5. Impulsa la productividad, optimiza los procesos y facilita la adaptación al usuario.</p>	
<b>Salesforce</b>	Salesforce es la Customer	1- Sus funcionalidades están disponibles	1. Los productos de Salesforce se han	1. El costo del licenciamiento es

	<p>Success Platform que ayuda a las empresas a conectar con sus clientes de una manera totalmente nueva a través de sus ventas, servicios, marketing, comunidades y aplicaciones de análisis.</p>	<p>únicamente en la nube.  2- Número de usuarios mínimo.  3- Sistemas operativos: Apple, Windows, Linux.  4- Salesforce Mobile Lite tiene funciones limitadas. La funcionalidad extendida es en modalidad Premium.  5- Conexión con Outlook a través de un Plugin.  6- Diseñado como aplicación web y no como una aplicación de escritorio.  7- Genera informes sencillos con un lack de tiempo de entre 30 y 60 minutos con actualizaciones de datos limitadas.  8- Salesforce cuenta con políticas de privacidad y seguridad aplicables a todas las prácticas de gestión de la información.</p>	<p>ejecutado completamente en la nube. Eso significa que está todo en línea, sin software, sin hardware. No hay costos de configuración costosos, ni mantenimiento.  2. Facilidad de crear, administrar y desarrollar en la plataforma nos permite tener la capacidad de tener una rápida respuesta a cualquier requerimiento, además de que el mismo usuario final puede encontrar la solución en cuestión de segundos.  3. Integración con otros ERP mediante aplicaciones de conexión y pasarelas de integración, no nativas.</p>	<p>elevado.  2. Las características de personalización de interfaz de usuario solo están disponibles para usuarios avanzados y administradores y no permite revertir todas las modificaciones.</p>
<p><b>Suite CRM</b></p>	<p>SuiteCRM es una plataforma diseñada para organizar y en muchos casos automatizar las interacciones de la empresa con sus clientes y prospectos, es fácil de usar y de personalizar, brindando la posibilidad de sincronizar procesos de negocio, principalmente los procesos</p>	<p>1. Una herramienta muy potente, eficaz y flexible para llevar la calidad del servicio al cliente al máximo nivel.  2. SuiteCRM incluye una amplia documentación para usuarios, administradores y desarrolladores.  2. Usar el foro para conectarse con otros usuarios de SuiteCRM.  3. SuiteCRM tiene cuatro módulos principales: ventas, marketing, actividades y colaboración.</p>	<p>1. Es capaz de funcionar con bases de datos populares como MySQL, MariaDB o SQL Server. Esto facilita también su integración, que se puede realizar en diversos entornos, como Apache sobre Linux o IIS sobre Windows Server.  2. Permite su utilización de manera libre y sin pago de licencias.  3. Gestiona todo el proceso de ventas, permitiendo marcar una estrategia de precios y descuentos, etc.  4. Integración con</p>	<p>1. Costos de personalización: la adaptación a las necesidades específicas representa un costo que asume la empresa.  2. Usuarios con conocimientos: el usuario ha de ser más hábil en el ámbito tecnológico.  3. Mantenimiento: el software requiere implementar actualizaciones y soluciones técnicas a cargo de la empresa.  4. Técnicos: propios</p>

	de: ventas, mercadeo, atención al cliente y soporte.		<p>Google maps, reportes gráficos en los que pueden ver los resultados segmentados, módulos de marketing etc.</p> <p>5. Ofrece una puerta de entrada para los clientes centrada en la resolución de incidencias, mediante la cual es posible mantener el contacto, facilitar la asistencia y ofrecer documentación de los productos de la compañía.</p> <p>6. Instalación de Suite CRM on site y en la nube.</p>	<p>o externos, un costo más para las pymes.</p> <p>5. Sin garantías: no hay responsables sobre el mal funcionamiento del software.</p> <p>6. Condiciones de licencia más inestables: en ocasiones una herramienta open source acaba absorbida por empresas de software privado.</p>
<b>Zoho CRM</b>	<p>Zoho CRM es un software de gestión en la nube. Este centraliza el control de la relación con todos los actores relevantes en el proceso de negocio empresarial, especialmente los clientes. Pudiendo definir flujos empresariales desde la captación de posibles clientes (leads), control de agenda, seguimiento de la oportunidad, gestión de la venta, la fidelización del cliente.</p>	<p>1. Zoho CRM incluye sin cargo una aplicación para smartphone y tablet. (iOS y Android). Puede sincronizarse y trabajar incluso sin conexión a Internet. Permite enviar mensajes de correo electrónico, crear tareas, buscar y editar cualquier registro</p> <p>2. Está equipado con todo lo necesario para gestionar clientes, ofertas de negocio, ventas y pedidos. El módulo de seguimiento de Oportunidad de venta ofrece una interfaz exclusiva para organizar y estructurar toda la información relativa a cada fase de la posible venta, probabilidad e ingresos previstos.</p>	<p>1. Zoho permite el acceso a su nube desde cualquier dispositivo con conexión a Internet, incluso de manera offline, con Apps para los principales sistemas operativos móviles: iPhone, iPad, Android y Windows Phone</p> <p>2. La herramienta permite la integración con otro software, como Google Apps, Outlook, MailChimp, su software ERP o cualquier otro sistema</p> <p>3. Bajo costo y uso sencillo.</p>	<p>1. No funciona sin conexión a internet.</p> <p>2. No toda la plataforma está en español.</p> <p>3. Zoho no resuelve todos los detalles de la empresa.</p>

<b>Sugar CRM</b>	<p>SugarCRM transforma a las empresas trayéndoles a ellas y a sus clientes una solución sencilla de usar, pero completa en funcionalidad. Sugar es una plataforma de CRM completa que consolida toda la información crítica de marketing, ventas y servicio, además es una potente aplicación que ayudará a repetir y automatizar mejores prácticas.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sugar ofrece flexibilidad, agilidad y simplicidad para que sea personalizada.</li> <li>2. Sugar se integra fácilmente con los procesos de la empresa</li> <li>3. Dispone de versatilidad y amplio control para diseñar procesos de negocio a la medida, reduciendo el coste y el riesgo durante la implantación.</li> <li>4. Puede estar en la nube o en los propios servidores.</li> <li>5. El innovador interfaz de Sugar tiene un diseño centrado en el usuario, es simple, participativo e incorpora conceptos de colaboración social; además es compatible con cualquier dispositivo gracias a la aplicación disponible para Android e iOS.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. SugarCRM es accesible para los tres principales navegadores del mercado, además de su adaptación a los sistemas operativos como Linux, Mac o Windows, utilizando gestores de bases de datos estándar en el mercado como MySQL u Oracle.</li> <li>2. Centraliza toda la información de los clientes, evitando la posibilidad de tener datos erróneos o no actualizados.</li> <li>3. SugarCRM pone la información de sus clientes a su alcance sin importar donde se encuentre. Con las aplicaciones nativas SugarCRM para teléfonos móviles y tablets.</li> <li>4. Cuenta con estrategias y herramientas para aprovechar las interacciones, tales como las redes sociales para expandir la red de contacto y la búsqueda de clientes potencia</li> <li>5. Se integra con otras plataformas o sistemas de la empresa.</li> <li>6. Permite automatizar tareas diarias, crear nuevos procesos, flujos de trabajo, supervisar la actividad del cliente y recibir alertas automáticas.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sugar CRM ha sido criticado por utilizar un interface anticuado u obsoleto además de la dificultad por parte del usuario de encontrar y usar sus funcionalidades.</li> <li>2. Deficiente en la ejecución de informes.</li> </ol>
<b>Oracle Sales Cloud</b>	<p>Oracle Customer Experience (CX) es un conjunto de soluciones</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La suite completa de soluciones de Oracle para marketing, comercio electrónico, ventas, servicio y redes sociales contribuye a ofrecer unas excelentes</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La analítica predictiva, el conocimiento de las redes sociales y las recomendaciones en tiempo real pueden aportar información</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La mayor desventaja es el costo elevado por adquisición del licenciamiento.</li> <li>2. En caso de una instalación</li> </ol>

	<p>habilitadas en la nube, integradas y de primera clase que abarcan todo el recorrido del cliente. A lo largo del ciclo de vida del cliente, a través de todos los canales y dispositivos, Oracle lo ayuda a romper las barreras organizacional es para que pueda conectar compromisos, generar defensa y aumentar los ingresos.</p>	<p>experiencias a los clientes, que generan fidelidad y aumentan los ingresos.</p> <p>2. Independientemente de dónde y cómo interactúen los clientes con el negocio, Oracle conecta estas interacciones con la marca — y ofrece compatibilidad con todas las funciones básicas de los clientes — para mejorar la experiencia que estos reciben.</p> <p>3. El sector educativo se enfrenta a desafíos únicos. Las soluciones sectoriales de experiencia de los clientes están personalizadas para satisfacer las necesidades del negocio</p>	<p>clave que le ayude a reducir costes, incrementar los ingresos y mantener el valor de marca.</p> <p>2. Mejora el ROI convirtiendo los objetivos en clientes de pago, entregando oportunidades de venta relevantes y automatizando los procesos en todos los canales.</p> <p>3. Ofrece productos personalizados, dinámicos, promociones y recomendaciones.</p> <p>4. Acceso en cualquier lugar y momento a la información de la cuenta.</p> <p>5. Conocer los clientes con una vista integrada de las interacciones entre los canales incluidos las redes sociales para que pueda resolver los problemas en el primer contacto en cualquier lugar y en cualquier momento.</p> <p>6. Aumentar la participación del cliente mediante el uso de redes sociales para publicar contenido y responder preguntas e inquietudes.</p> <p>7. Aumentar los planes de comercialización, servicio y comercio electrónico incluyendo programas de redes sociales.</p>	<p>incorrecta, el grado de dificultad para realizar ajustes será extremadamente alto y también podría volverse muy lente afectando la operación.</p> <p>3. No hay mucha información disponible para capacitación y formación.</p>
--	---	---	--	---

**Nota.** Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a las entrevistas realizadas con cada involucrado se definió un listado de criterios a tener en cuenta para la elección del CRM que más se ajuste a las necesidades de la escuela. Al momento de que los proveedores de CRM's se presenten en la organización para mostrar los beneficios de sus herramientas, cada involucrado deberá tener el listado de criterios y realizar la respectiva evaluación:

*Tabla 6. Lista de criterios y clasificación.*

Criterio	Clasificación
Nivel de integración que la solución de CRM tiene o tendrá con el resto de sistemas empresariales, la facilidad de integración entre el CRM y los demás sistemas, el método de suministro (en la nube o instalado en sus oficinas) y las cuestiones de infraestructura de hardware.	Tecnológico
Factores financieros como: los costos iniciales, los costos de mantenimiento, los costos administrativos y el costo total de implementación y compra.	Financiero
Requisitos de Integración: La integración puede añadir un costo importante y retrasar la implementación por lo que, si tiene previsto utilizar el sistema de CRM en toda la organización, tenga en cuenta la facilidad de integración como parte de los criterios preliminares.	Funcional
Si se conoce el costo completo de la solución de CRM, tanto el inicial como el previsto durante la vida útil del software, evitará salirse del presupuesto más adelante y cualquier solución que resulte demasiado cara, a corto o largo plazo, puede ser descartada.	Financiero
Escalabilidad	Funcional
Permite tener un módulo Corporativo para In Company, que vincule todas las oportunidades al corporativo.	Funcional
Permite realizar un correcto seguimiento de la gestión realizada y de las oportunidades corporativas.	Funcional
Permite visualizar e integrar bases de datos de egresados y potenciales candidatos	Funcional
Flexibilidad de la herramienta - Personalización del CRM (De acuerdo a los cambios en la operación y los procesos)	Tecnológico
Permite hacer Check List para la ejecución y seguimiento de tareas.	Funcional
Integración con Outlook: Alertas de las gestiones a realizar.	Funcional
La base de datos de Alumni se puede integrar de modo informativo al CRM a todos los programas y módulos.	Funcional
Acceso al CRM por medio de dispositivos móviles.	Tecnológico
Permite realizar cambios en el sistema fácilmente (nivel de personalización)	Tecnológico
El sistema realiza el perfilamiento de los potenciales candidatos, en cuanto al seguimiento. (Si la persona no contesta el celular un determinado número de veces, que el sistema comunique esto en forma de alerta para tomar otra estrategia.	Funcional
El nuevo CRM permite migrar toda la información de Escolaris	Funcional
Que realice informes de segmentación de acuerdo a los años de experiencia, edad, cargo, potencial candidato para un programa, etc.	Funcional
Visualización y uso del sistema comprensible y conciso	Tecnológico
Permite registrar el seguimiento de todo contacto con cada cliente, conocer su proceso con INALDE. Esto permite a futuro que cualquier persona en INALDE pueda conocer el proceso en que van las oportunidades, las actividades que se han realizado, etc. Sin importar quien las haya liderado. (Dependiendo del perfil que tenga cada persona que tenga acceso al CRM)	Funcional

Permite llevar registro histórico (inmodificable) y rastreado (trazabilidad), de fechas de primer contacto, agendas con clientes, seguimientos, correos, llamadas, visitas, cotizaciones, etc.	Funcional
Niveles de autorización y administración	Tecnológico
Cuál es el nivel de seguridad y protección de la información	Tecnológico
Cuáles son los costos de licenciamiento, mantenimiento y modificaciones	Financiero
El proveedor de CRM ofrece el servicio de soporte? Si la respuesta es sí, es 24/7 y tiene algún costo adicional	Financiero

**Nota.** Fuente: Elaboración Propia

### 3.4 Método de Evaluación – Calificación

Una vez realizado el levantamiento de requerimientos con el director comercial, director financiero, jefe de tecnología y cada director asociado de los diferentes programas, se enlistó dichos requisitos (Ver anexo 2) en Excel, posteriormente se agruparon de acuerdo a su similitud y se clasificaron en características funcionales, financieras y tecnológicas. Después se solicitó a los involucrados que marcaran de 1 a 5 que tan importante era dicho criterio para ellos, siendo 1 nada importante y 5 muy importante. De esa calificación, realizando un promedio se podía saber que cual de las tres características era la más relevante, que para este caso eran las características funcionales con un peso 3,6.

El siguiente paso fue diligenciar la matriz de evaluación de las herramientas, (Ver anexo 3) de acuerdo a los pesos establecidos de 3,6 para el factor funcional y 3.2 para el factor tecnológico y financiero, se otorgó una calificación a cada solución tecnológica, logrando así obtener un promedio total de cada herramienta. En la Tabla 6 se muestra el método de calificación de la matriz. Al evaluar cada una de las herramientas se encontró que a solución con la calificación más alta fue Microsoft Dynamics 365 con un promedio de 4,4.

*Tabla 7. Método de Ponderación.*

Calificación	Rango
4.5 - 5.0	Cumple con el 90 % de los criterios
3.5 - 4.5	Cumple con el 70 % de los criterios
2.5 - 3.5	Cumple con el 50 % de los criterios
1.5 - 2.5	Cumple con el 30% de los criterios
1 - 1.5	No cumple con los criterios

**Nota.** Fuente: Elaboración Propia

Como conclusión podría pensarse que el software CRM más adecuado para Inalde es Microsoft Dynamics, debido a su alto grado de personalización, que según las necesidades de los usuarios es uno de los requerimientos más importantes. También porque cuando los

empleados utilizan la aplicación trabajan en un entorno software familiar para ellos como es el de Microsoft. Ayuda a reducir el tiempo de aprendizaje que conlleva el utilizar herramientas de software diferentes. Las soluciones y capacidades que ofrece Microsoft Dynamics están conectadas estrechamente con otras herramientas y tecnologías de Microsoft que utilizan la mayoría de las empresas.

## Capítulo 4 Propuesta

De acuerdo a la información levantada, los requerimientos de la Escuela y análisis de la diferente documentación existente se recomiendan seleccionar la herramienta llamada Microsoft Dynamics debido a que la escuela ya cuenta con los servicios de Microsoft lo que permitirá una fácil integración de la información y adaptabilidad de los procesos internos, aunque el costo de licenciamiento y soporte pueden ser elevados, está en un rango aceptable teniendo en cuenta todos los beneficios que brindará y que otros sistemas como Salesforce y Oracle tienen un precio mucho más elevado ya que según sus funcionalidades aplican para otro tipo de industrias.

Microsoft Dynamics 365 unifica CRM y ERP en las aplicaciones que se integran a través de ventas, servicio al cliente, servicio de campo, operaciones, finanzas, comercialización y automatización de servicios del proyecto. Esta es una ventaja comparativa frente a los otros sistemas. La principal ventaja que afecta directamente a Inalde es que Dynamics permite la customización de acuerdo a las necesidades de manera rápida. De igual forma el soporte no se convertirá en un problema debido a que cuenta con varios canales de fácil acceso para este servicio aunque también depende del proveedor o partner con el que se realizará la negociación.

A partir de los resultados obtenidos se encuentra que el siguiente esquema puede ser viable para la aplicación del proyecto, es importante tenerlo en cuenta antes, durante y después la ejecución del proyecto CRM para que su implementación sea un éxito.





*Figura 15.* Marketing educativo como estrategia de negocio basado en CRM.

Fuente: (Sanz Del Vecchio, Crissien Borrero, García Guilianny, & Patiño Villanueva, 2016). Marketing educativo como estrategia de negocio en universidades. Desarrollo Gerencial.

## Conclusiones

El mercado actualmente ofrece diferentes opciones en cuanto a sistemas de gestión comercial o herramientas tecnológicas, dichas alternativas varían de acuerdo a la necesidad del cliente, a su presupuesto y al nivel de tecnología requerido. En el presente trabajo se desarrolló el análisis de siete soluciones tecnológicas en cuanto a características principales, ventajas y desventajas, luego se realizó el levantamiento de necesidades y requerimientos por parte de Inalde, como resultado de esta actividad se obtuvo un listado de criterios para la elección, clasificados en funcionales, tecnológicos y financieros. Por medio de una matriz de evaluación de herramientas se otorgó un peso y una calificación a cada herramienta, encontrando que Microsoft Dynamics 365 es la solución más acorde para Inalde.

Realizando una extensa revisión de artículos, libros y presentaciones relacionadas con el tema de CRM y software CRM en las IES a nivel internacional y nacional, se logró establecer tendencias en cuanto al uso de dichas herramientas, que cada día toman un papel importante en una organización. A nivel internacional aparecen otros actores como NetSuite, Sage, bpm´online, entre otros aunque los sistemas de gestión comercial más usados en Europa son Microsoft Dynamics, Salesforce y SAP CRM. También se encontró que hay nueva tendencia denominada LRM (*Learning Relationship Management*), que se enfoca en el aprendizaje en línea y semipresencial, del cual se espera que genere mayores beneficios tanto para estudiantes como para empresas y colaboradores.

También se encontró que las empresas reconocen la importancia de la implementación de un software CRM, mas no de la estrategia, por esta razón se presentan gran cantidad de casos de fracaso al implementar el sistema tecnológico que soporte los procesos relacionados con el cliente. De igual forma, se encontró que hay una clara preferencia y entendimiento del CRM como estrategia por encima de conceptos explicados en el marco conceptual del presente trabajo como “Marketing Relacional”, teniendo en cuenta que este genera beneficios para todos los stakeholders. A nivel nacional no hay mucha información confiable que exponga los sistemas que las IES utilizan actualmente pero si como debería ser la puesta en marcha de la implementación de la estrategia.

Al realizar la tabla de “Involucrados/ necesidades” y la tabla de “Evaluación de Herramientas” se logró realizar una comparación de cada solución tecnológica detallando su características principales, ventajas y desventajas. Luego se determinó una lista de criterios para la elección del software clasificados en tres factores (funcionales, tecnológicos y financieros). De esta forma, al tener consolidada la información es mucho más fácil para la organización y específicamente para la alta dirección tomar una decisión acertada teniendo en cuenta el diagnóstico interno realizado y las opciones que tiene a su alcance.

También se encontró que varios autores, conscientes de la gran cantidad de casos de fracaso en la implementación de un CRM, recomiendan lineamientos básicos para la planificación de la estrategia y elección del software (explicados al final del capítulo uno). EL autor Hugo Brunetta, en su libro “Del marketing relacional al CRM” propone un modelo claro y coherente de todos los aspectos a tener en cuenta al momento de implementar una estrategia CRM. De igual forma, los autores Sanz Del Vecchio, Borrero, García Guiliany, & Patiño Villanueva, (2016) proponen un modelo aplicable específicamente enfocado en las instituciones educativas, que se presenta como propuesta en el capítulo cuatro.

La mayoría de autores coinciden en que si no se realiza una exhaustiva planeación de la implementación de la estrategia CRM, existe una probabilidad muy alta a que dicha implementación fracase, de igual forma no se debe dar todo el protagonismo a la solución tecnológica y pensar que esta solucionara todos los problemas que tiene la organización especialmente en el área comercial. Es importante entender que este es un cambio radical en el modelo de negocio de la compañía, que requiere el apoyo de la alta dirección y el involucramiento de todas las áreas de la compañía.

Comparando los diferentes CRM disponibles en el mercado, se encontró que existen varias opciones gratis para las Pymes o las microempresas como los son Sugar CRM, Suite CRM o Zoho. Sin embargo si se requiere un alto grado de personalización de la herramienta y la compañía es de tamaño mediano o grande se recomienda adquirir soluciones como Salesforce, Oracle o Dynamics. En el caso de Inalde, que es una organización de servicios con atención personalizada a sus estudiantes, que requiere una herramienta que le permita realizar un mejor perfilamiento de los potenciales clientes, se aconseja la solución de Dynamics que de acuerdo a sus características funcionales, tecnológicas y financieras encaja con lista de requerimientos levantados con cada uno de los principales usuarios de la Escuela.

Al momento de realizar la planificación de la estrategia de debe tener en cuenta definir objetivos claros, medibles y alcanzables, involucrar a la mayor cantidad de personal en el diagnóstico, realizar esfuerzos extras para que el personal interiorice el cambio organizacional y tener herramientas que hagan un seguimiento continuo a la implementación del proyecto. Para facilitar la elección del software, se realizó una lista de criterios para que los responsables de la decisión puedan usar al momento de evaluar las diferentes opciones, además se presentó un esquema recomendable para la implementación de la estrategia.

## Referencias

- Fróis, J., Pereira, M. T., & Ferreira, F. (2018). How a CRM tool can contribute to a better business performance: The case of a shipping company. *3rd Conference on Innovation, Engineering and Entrepreneurship, Regional HELIX 2018* (pp. 811-817). Guimaraes, Portugal: Springer Verlag.
- Abdul-Muhim , A. (2012). CRM technology use and implementation benefits in an emerging market. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 82-97. doi:10.1057/dbm.2012.13
- Aran, S., & Gopalkrishnan, R. (2008). Country Effects on CRM Success. *Journal of Relationship Marketing*, 63-78.
- Arellano, J. (2010). "Identificación De Factores De Éxito En La Implementación De Un Sistema crm Analítico. *repositorio.itesm.mx*, 4-84.
- Brunetta , H. (2014). *Del Marketing Relacional al CRM*. Buenos Aires : Todo Management.
- Chen, I., & Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology. *Business Process Management Journal*, 672-688. doi:10.1108/14637150310496758
- Chen, S. (2018). Estimating Customer Lifetime Value Using Machine Learning Technique. *IntechOpen*, 18-32. doi:http://dx.doi.org/10.5772/intechopen.76990
- Chica Mesa, J. (2010). Del Marketing de servicios al marketing relacional. *Redalyc Org*, 60-67.
- CRUE TIC. (2016). Plataformas tecnológicas para TIC360. Del CRM al LRM. *TIC 360°* (págs. 1-29). Barcelona: CRUE Universidades Españolas.
- DANE . (18 de Julio de 2018). *Acerca del DANE: DANE Información Estratégica* . Obtenido de DANE Web site: <https://www.dane.gov.co/>
- Dans, E. (2007). "Sobre modas y realidades: CRM o el nuevo marketing digital". *The Anderson School of Management at UCLA Magazine.*, 40-44. Obtenido de <http://bdigital.unal.edu.co/35102/1/35340-138317-1-PB.pdf>
- Díaz, L. (2011). Sistema CRM De Código Abierto: Sugar Crm. *Universidad Carlos III De Madrid*, 34-48.
- Dick, L. (2006). Four Steps to CRM success. *HYM Press*.
- Economía. WS . (16 de Septiembre de 2018). *Economía Wet Site* . Obtenido de Economía Wet Site : <http://www.economia.ws/front-office-y-back-office.php>
- Eduarea . (18 de Diciembre de 2018). *Nuevas Tecnologías: La Empresa y los Medios de Comunicación Social*. Obtenido de Eduarea Wordpress : <https://eduarea.wordpress.com>
- EDUCAUSE. (2015). The Human- Tecnología Intersection: A Framework. *EDUCAUSE*.
- EDUCAUSE. (22 de Septiembre de 2018). *EDUCAUSE: About EDUCAUSE*. Obtenido de EDUCAUSE Web Site: <https://www.educause.edu/>
- Elegir CRM. (26 de 11 de 2018). *Elegir CRM*. Obtenido de Elegir CRM: <https://www.elegircrm.com/crm/que-es-un-crm>

- Emprende . (2010). ICRM: Gestión Integrada de la relación con el cliente. *Real Centro Universitario*, 14-22.
- Espinosa, R. (29 de Agosto de 2018). *PuroMarketing*. Obtenido de PuroMarketing Web Site: <https://www.puromarketing.com/13/12324/utilizar-estrategias-cross-selling.html>
- Forrester Research. (2014). *The Modern CRM*. Forrester Research, Inc.
- Gamba, R. (9 de Agosto de 2018). El impacto del CRM en Colombia. (V. H. Malagón Basto, Entrevistador)
- Ganapathi, C. (22 de Octubre de 2014). *A Back-to-Basics Guide to CRM Adoption*. Obtenido de CRM From the Editors of CRM Magazine : <https://www.destinationcrm.com/Articles/ReadArticle.aspx?ArticleID=98926>
- García , I. (2001). *CRM: Gestión de la relación con los clientes*. Obtenido de <https://books.google.es/books?id=mIAsRGChBc8C>
- Garrido Moreno , A., & Padilla Meléndez , A. (2011). Analyzing the impact of knowledge management on CRM success: The mediating effects of organizational factors. *International Journal of Information Management*, 437–444.
- Gartner . (2015). Predicts 2016: Building the Foundation for the Digitalization of Education. *Gartner*.
- Gartner . (16 de Agosto de 2018). *What we do: Gartner*. Obtenido de Gartner Web site: <https://www.gartner.com/en>
- Ha , J., & Jang, S. (2009). Perceived justice in service recovery and behavioral intentions: The role of relationship quality. *International Journal of Hospitality Management*, 319-327. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2008.12.001>
- Horn, M. (2015). 5 Predictions For Education In 2015. *Forbes* .
- ISC. (28 de Agosto de 2018). *ISC Ingeniería, Servicios y Comunicaciones S.A*. Obtenido de ISC Web Site: <https://www.isc.cl/que-es-el-cuadrante-magico-de-gartner/>
- Kaplan, G., & Blanco, G. (2018). Implementaciones de Software CRM. *Revista Digital del Departamento de Ingeniería e Investigaciones Tecnológicas de la Universidad Nacional de la Matanza*, 1-7. Obtenido de <http://repositoriocyt.unlam.edu.ar/bitstream/123456789/184/1/REDDI-3-1-2.pdf>
- Keller, K., & Kotler , P. (2012). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Education, Inc.
- Kim, W., & Cha, Y. (2002). Antecedents and consequences of relationship quality in hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 321-338.
- Kumar, V., & Reinartz , W. (2012). *Customer Relationship Management: Concept, Strategy, and Tools*. Berlin : Springer.
- Li, L., & Mao, J.-Y. (2012). The effect of CRM use on internal sales management control: An alternative. *Information & Management*, 269–277.
- Liang , L., & Ji-Ye, M. (2012). The effect of CRM use on internal sales management control: An alternative. *Information & Management*, 269–277.
- LLamas, M., Lévy, J., & Sulé, M. (2012). La estrategia CRM, una visión 360° del cliente. *Redalyc.org*, 23-15. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/104/10412103.pdf>

- Medina la Plata, E. (2018). Gestionando lo más valioso de su negocio, sus Clientes. *Repositorio Academico UPC*, 4-8.
- Miller Heiman Group. (22 de Agosto de 2018). *Research: Miller Heiman Group*. Obtenido de Miller Heiman Group Web site: <https://www.millerheimangroup.com/research/>
- Moreno, A. G., & Meléndez, A. (2012). Estrategias CRM en empresas de servicios: Recomendaciones directivas para su implementación. *Dirección y Organización*, 56-66.
- Navimipour, J., & Soltani, Z. (2016). The impact of cost, technology acceptance and employees' satisfaction on the effectiveness of the electronic customer relationship management systems . *Computers in Human Behavior* , 1052-1066.
- Navimipour, J., & Zareie, B. (2015). A model for assesing the impact of e-learning systems on employees's satisfaction . *Computers in Human Behavior* , 475-485.
- Orozco, P. (2018). *Propuesta de estrategias de marketing relacional con aplicación en CRM, para el posicionamiento de la empresa Farotex 2016-2017*. Riobamba: ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO. Obtenido de <http://dspace.epoch.edu.ec/bitstream/123456789/8294/1/42T00451.pdf>
- Palacio, S., & Rondón, C. (2018). Marketing relacional para la internacionalización en instituciones de educación superior. *ESPACIOS*, 6.
- Payne, A., & Frow , P. (2005). A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*, 167-176.
- Peppers , D., & Rogers, M. (2000). Is your company ready for the one to one marketing? *Harward Business Review* , 151-161.
- Pérez, E. (2014). ICRM: Gestión Integrada de la relación con el cliente. *Real Centro Universitario*, 14-22.
- Pineda, M., & Bohada, J. (2017). METODOLOGIA CRM ORIENTADA A LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS EN COLOMBIA. *FACE*, 65-72.
- Prado, A. (2016). *Plataformas tecnológicas para TIC360*. Málaga: CRUE TIC. Obtenido de [http://tic.crue.org/wp-content/uploads/2016/04/1c\\_Andr\\_s\\_Prado.pdf](http://tic.crue.org/wp-content/uploads/2016/04/1c_Andr_s_Prado.pdf)
- Qualitas Hispania. (2010). Cómo implantar con exito una estrategia CRM. *Qualitas Hispania* , 19-22.
- Sanz Del Vecchio, D., Crissien Borrero, T., García Guiliany, J., & Patiño Villanueva, M. (2016). MARKETING EDUCATIVO COMO ESTRATEGIA DE NEGOCIO EN UNIVERSIDADES. *Desarrollo Gerencial*, 160-175.
- Sanz, D., Crissien, T., García, J., & Patiño, M. (2016). MARKETING EDUCATIVO COMO ESTRATEGIA DE NEGOCIO EN UNIVERSIDADES. *Desarrollo Gerencial*, 160-175.
- Shwu-Ing, W., & Pei-Chi, L. (2011). The relationships between CRM, RQ, and CLV based on different hotel preferences. *International Journal of Hospitality Management*, 262–271.
- Sivaraks , P., Krairit, D., & Tang , J. (2011). Effects of e-CRM on customer-bank relationship quality and outcomes: The case of Thailand . *The Journal of High Technology Management Research* , 141-157.

- Smilansky, O. (2015 ). How to Select a CRM System. *Destination CRM - CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT*, 28-31.
- Soltani, Z., Zareire, B., Sharifi, F., & Jafari, N. (2018). The impact of the customer relationship management on the organization performance. *Journal of High Technology Management Research* 29, 237-246.
- StudyPortals. (2015). *Mercado CRM Educación. Europa*. Eindhoven: StudyPortals.
- Tutillo, C. (2016). *Desarrollo de un sistema de gestión de relaciones con clientes CRM para la Empresa Farmaenlace Cía. Ltda.* Quito: Repositorio Digital Universidad Técnica del Norte. Obtenido de <http://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/7800>
- Vang Vight, T. (2015). Customer Relationship Management (CRM) Systems in Higher Education. *StudyPortals* .
- Vásquez, J. (2011). DESARROLLO ESTRATÉGICO DESDE EL ENFOQUE CRM PARA INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR. *BDIGITAL*, 119- 130.
- Vega, M. (2011). *Administración de las relaciones con el cliente*. Ciudad de México: Dirección General de Bibliotecas. Obtenido de <http://eprints.uanl.mx/5282/1/1020148824.PDF>
- Wolters Kluwer. (19 de Junio de 2018). *a3ERP* . Obtenido de a3ERP Web site: <https://media.a3software.com/web/a3publica/masinformacion/a3erp/gestion-comercial.pdf>
- Wong, A., & Sohal, A. (2002). An examination of the relationship between trust, commitment and relationship quality. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 34-50.
- Wu , S.-I., & Li, P.-C. (2012). The relationship between CRM, RM, and business performance: A study of the hotel industry in Taiwan. *International Journal of Hospitality Management*, 276–285.
- Wu, S.-I., & Li, P.-C. (2011). The relationships between CRM, RQ, and CLV based on different hotel preferences. *International Journal of Hospitality Management*, 262–271.
- Yin, R. (2003). Case study research. Design and methods. . *Sage Publications*.

## **Anexos**

### **Anexo 1.**

Se realizaron entrevistas y focus group con preguntas abiertas para conocer a profundidad sus necesidades y requerimientos.

#### Cuestionario

- 1- ¿Tipo de rol que desempeña en la Escuela?
- 2- ¿Considera que es necesario cambiar el aplicativo que la organización utiliza actualmente?
- 3- ¿Qué software o aplicativo conoce?
- 4- ¿Qué funciones considera usted que debería tener la nueva herramienta tecnológica?
- 5- ¿Incorporando las funciones anteriormente mencionadas, cree que podrá mejorar la gestión y relación con sus clientes?

## Anexo 2.

## Lista de Criterios

 <b>LISTA DE CRITERIOS</b>		<b>Metodo</b> Debe calificar de 1 a 5 cada criterio, teniendo en cuenta que: 5: Muy Importante 4: Importante 3: Importancia Aceptable 2: Poco Importante 1: Nada Importante
Criterios	Calificación	
<input type="checkbox"/> Las siguientes consideraciones afectaran el departamento de tecnología: el nivel de integración que la solución de CRM tiene o tendrá con el resto de sistemas empresariales, la facilidad de integración entre el CRM y los demás sistemas, el método de suministro (en la nube o instalado en sus oficinas) y las cuestiones de infraestructura de hardware.	<input type="checkbox"/> 4	
<input type="checkbox"/> Factores financieros como: los costos iniciales, los costos de mantenimiento, los costos administrativos y el costo total de implementación y compra.	<input type="checkbox"/> 5	
<input type="checkbox"/> Requisitos de la empresa: ¿Puede resolver los problemas que necesito resolver? Requisitos tecnológicos: ¿Puede integrarse con los sistemas de los que dispongo? Requisitos de costo: ¿Encaja en mi presupuesto?	<input type="checkbox"/> 4	
<input type="checkbox"/> Requisitos de Integración: La integración puede añadir un costo importante y retrasar la implementación por lo que, si tiene previsto utilizar el sistema de CRM en toda la organización, tenga en cuenta la facilidad de integración como parte de los requisitos.	<input type="checkbox"/> 5	
<input type="checkbox"/> Aspectos Financieros: Si conoce el costo completo de la solución de CRM, tanto el inicial como el previsto durante la vida útil del software, evitará salirse del presupuesto más adelante y cualquier solución que resulte demasiado cara, a corto o largo plazo, puede ser descartada.	<input type="checkbox"/> 5	
<input type="checkbox"/> Escalabilidad	<input type="checkbox"/> 4	

## Anexo 3.

## Matriz: Evaluación de las Herramientas

 <b>INALDE</b> Business School UNIVERSIDAD DE LA SABANA		Evaluación de las Herramientas Sistema de Gestión Comercial							
	Criteria	Peso	Microsoft Dynamics 365	SUITE CRM	ZOHO CRM	SUGAR CRM	SALESFORCE	ORACLE - Módulo de Siga	Escolaris
Funcional	Requisitos de Integración	3,6	4,5	3	3	3,5	3,8	3	2,5
	Escalabilidad								
	Integra módulo para InCompany								
	Permite seguimiento de la gestión realizada								
	Visualizar e integrar bases de datos de egresados y								
	Permite hacer Check List para la ejecución y seguimiento								
	Integración con Outlook								
	La base de datos de Alumni se puede integrar								
	Realiza el perfilamiento de los potenciales candidatos								
	Permite migrar toda la información de Escolaris								
Realiza informes de segmentación									
Permite registrar el seguimiento de todo contacto con									
Permite llevar registro histórico (inmodificable) y									
Tecnológico	Nivel de integración que la solución de CRM tiene o tendrá con el resto de sistemas empresariales	3,2	4,7	3,5	3	3,5	4	3	2,5
	Flexibilidad de la herramienta - Personalización del CRM (De acuerdo a los cambios en la operación y los procesos)								
	Permite realizar cambios en el sistema fácilmente (nivel de personalización)								
	Visualización y uso del sistema comprensible y conciso								
	Niveles de autorización y administración								
Cuál es el nivel de seguridad y protección de la información									
Acceso al CRM por medio de dispositivos móviles.									
Financiero	Factores financieros como: los costos iniciales, los costos de mantenimiento, los costos administrativos y el costo total de implementación y compra.	3,2	4	4,5	4,5	4,5	2	4	4,2
	Si se conoce el costo completo de la solución de CRM, tanto el inicial como el previsto durante la vida útil del software, evitará salirse del presupuesto más adelante y cualquier solución que resulte demasiado cara, a corto o largo plazo, puede ser descartada.								
	Cuáles son los costos de licenciamiento, mantenimiento y modificaciones								
	El proveedor de CRM ofrece el servicio de soporte? Si la respuesta es sí, es 24/7 y tiene algún costo adicional								
<b>Promedio Total</b>		10	<b>4,40</b>	<b>3,67</b>	<b>3,50</b>	<b>3,83</b>	<b>3,27</b>	<b>3,33</b>	<b>3,07</b>

**Método:**

Se realiza una calificación de 1 a 5, de la siguiente manera:

Calificación	Rango
4.5 - 5.0	Cumple con el 90% de los criterios
3.5 - 4.5	Cumple con el 70% de los criterios
2.5 - 3.5	Cumple con el 50% de los criterios
1.5 - 2.5	Cumple con el 30% de los criterios
1 - 1.5	No cumple con los criterios