

Generando Cultura CRM

Stalyn Fernando Ramírez Jaime ⁽¹⁾
Facultad de Ingeniería en Electricidad y Computación ⁽¹⁾
Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL)
Campus Gustavo Galindo, Km 30.5 vía Perimetral
Apartado 09-01-5863. Guayaquil-Ecuador
sframire@espol.edu.ec ⁽¹⁾

Resumen

Este artículo resume como resolver problemas relacionados con la adopción de un sistema CRM en una institución bancaria ubicada en la ciudad de Guayaquil. En septiembre 2011, el sistema Microsoft Dynamics CRM fue puesto en producción con los clientes de la banca “personas” y al siguiente año con los clientes de la banca “empresarial”. Al inicio, el sistema contó con toda la atención de los oficiales de cuenta, pero posteriormente el sistema dejó de ser utilizado. El desuso del mismo preocupó a la gerencia del banco ya que se había realizado una fuerte inversión para adquirir el CRM.

Con este antecedente, el área de Calidad y Eficiencia Comercial planteó un proyecto que impulse el uso del sistema, enfocándose en la adopción del CRM como cultura organizacional. Este proyecto se dividió en tres fases: entrevistas con los usuarios a diferentes niveles jerárquicos, planteamiento e implementación de mejoras al sistema y capacitación al personal.

Como resultado del proyecto; los usuarios mejoraron e incrementaron el ingreso de oportunidades de ventas de productos del activo (préstamos y comercio exterior) y pasivo (cuentas e inversiones), actividades (visitas, correos electrónicos y llamadas a clientes), y la gestión de campañas. De esta forma, los usuarios enfocaron su trabajo alrededor del cliente, visualizando toda la información provista por la funcionalidad Visión 360 del CRM, facilitando así la prospección, profundización, retención y captación de nuevos clientes.

Palabras Claves: CRM, Sistemas de Información Gerencial, Cultura CRM, Administración de Relaciones con el Cliente.

Abstract

This article summarizes how to solve problems related to the adopting a CRM system in a banking institution located in the city of Guayaquil. In September 2011, the Microsoft Dynamics CRM system was put into production with customers of banking “retail” and the following year with customer of banking “business”. Initially, the system had the full attention of the official account, but later the system was no longer used. The disuse of the system troubled bank management since it has invested to acquire CRM.

With this background, the area of Quality and Trade Efficiency proposed a project that promotes the use of the system, focusing on the adoption of CRM as organizational culture. This project was divided into three phases: interviews with users at different hierarchical levels, approach and implementation of system improvements and training.

As a result of the project; users improved and increased income opportunities for product sales of active (loans and foreign trade) and passive (accounts and investments), activities (visits, emails and calls to customers) and campaign management. In this way, users focused their work around the customer, displaying all information provided by the Vision 360 CRM functionality, facilitating the exploration, deepening, retaining and attracting new customers.

Keywords: CRM, Management Information System, Culture CRM, Customer Relationship Management.

1. Introducción

Las empresas usan sistemas de administración de relaciones con el cliente (CRM) para que les ayuden a administrar las relaciones con sus clientes. Los sistemas CRM proveen información para coordinar todos los procesos de negocios que tratan con los clientes en ventas, marketing y servicio para optimizar los ingresos, la satisfacción de los clientes y la retención de éstos. Esta información ayuda a las

empresas a identificar, atraer y retener los clientes más rentables; a proveer un mejor servicio a los consumidores existentes; y a incrementar las ventas [1].

En este documento se revisará la problemática de adopción de un sistema CRM, para lo cual se ha realizado una inversión importante en la implementación del mismo.

El sistema lleva dos años desde su puesta en producción, pero con el transcurso del tiempo la actividad del usuario fue disminuyendo provocando que este sistema se sub-utilice. Esto se vio reflejado principalmente en las estadísticas de campañas, donde se registraba una gestión comercial de menos del 30% del total de clientes involucrados; por consiguiente el área de marketing no podía usar el CRM para mejorar las estrategias de venta o la oferta para las próximas campañas. Por otro lado, la información de los clientes, como: visitas realizadas, negocios en curso, trato especializado, excepciones en las tasas de préstamos e inversiones, reposaba exclusivamente en las agendas de los oficiales de cuenta; que al momento de desvincularse de la institución o salir de vacaciones mucha de esta información se perdía en el traspaso de conocimientos al funcionario que lo supliría.

Por consiguiente no se estaban cumpliendo los objetivos planteados previa la implementación del sistema (proveer un mejor servicio a los cliente existentes, incrementar las ventas y rentabilidad) y sobretodo no se recuperaba la inversión en la herramienta.

La solución de la adopción de la herramienta involucra un cambio de cultura en la organización; orientando la forma de trabajo de los oficiales de cuenta alrededor del cliente; donde todas las actividades y oportunidades de venta que se realizan con ellos son de suma importancia, y es necesaria almacenarla en el CRM para que esté a disposición de cualquier funcionario que necesite esta información.

2. Metodología

Los objetivos principales de esta metodología fueron los siguientes:

- Conocer cómo el usuario gestiona clientes y realiza su planificación para el cumplimiento de sus metas.
- Evaluar cuanto tiempo y para que tareas el usuario usa el sistema CRM.
- Evaluar que ofrece actualmente el CRM al usuario para que pueda realizar sus tareas cotidianas y así encontrar mejoras en el sistema.
- Captar la opinión del usuario acerca de la herramienta.
- Evaluar las herramientas que usa la gerencia para el seguimiento del cumplimiento de metas comerciales.

Para la consecución de los objetivos anteriormente expuestos se planteó la siguiente metodología enfocada en tres fases:

- Fase I: Entrevistas a los funcionarios a diferentes niveles jerárquicos.

- Fase II: Planteamiento e implementación de mejoras al sistema en base a las entrevistas.
- Fase III: Capacitación.

2.1. Fase I: Entrevistas a los funcionarios a diferentes niveles jerárquicos

Se plantearon entrevistas con los oficiales de cuenta y gerencia comercial. El principal objetivo de estas entrevistas es conocer la cotidianidad de los funcionarios, es decir, sus tareas cotidianas, tareas eventuales, planificación para el cumplimiento de sus metas; y en el caso de los gerentes las formas en que realiza el seguimiento de sus subordinados. De esta forma se busca que el CRM sea su herramienta que lo ayude en su día a día, creando la necesidad de usarlo para mejorar su desempeño comercial permitiéndole alcanzar sus metas.

En esta fase se identificó lo siguiente:

- La principal herramienta comercial del oficial de cuenta es Microsoft Outlook.
- El oficial de cuenta desconoce la información que contiene la Visión 360 del CRM; provocando que el funcionario siga usando las diversas aplicaciones para consultar la información (demográfica, productos y relaciones) del cliente.
- El flujo de trabajo de las oportunidades de venta no se ajusta al proceso de ventas de cada producto.
- El seguimiento de los gerentes es realizado a través de archivos Excel, que son distribuidos y actualizados secuencialmente por los oficiales de cuenta vía correo electrónico.

2.2. Fase II: Planteamiento e implementación de mejoras al sistema

En esta fase se plantean las mejoras del sistema para que se ajuste a la forma de trabajo del funcionario; logrando así aumentar el uso de la herramienta.

Las mejoras que se encontraron e implementaron fueron las siguientes:

- a) Actualización del sistema al rollup 17.
- b) Implementación de controles sobre la calidad de datos.
- c) Instalación del CRM Client en las computadoras de los usuarios; permitiéndoles trabajar con su CRM desde el Outlook, utilizando un add-in sobre su herramienta de correo electrónico.
- d) Modificación de la entidad "cita", enriqueciendo el formulario al agregar el objetivo de la cita, temas tratados y compromisos adquiridos.

- e) Modificación de las fases de ventas y flujos de trabajo de las oportunidades; ajustándolas a un proceso de ventas conocido por los funcionarios (pipeline, análisis/documentación, aprobación/instrumentación y cierre), que aplica para los productos: préstamos, comercio exterior, cuentas e inversiones.
- f) Implementación de gráficos que sirvan de ayuda en la planificación y seguimiento de ventas.

2.3. Fase III: Capacitación

Finalmente en la fase III nos encargamos de capacitar a todos los usuarios del sistema; inclusive a los asistentes de las diferentes gerencias comerciales para que ellos sean capaces de generar información de seguimiento (cantidad visitas y llamadas realizadas, montos de oportunidades de venta generadas y la fase en la que se encuentra).

La capacitación dictada en este caso de estudio se enfocó en tres puntos:

- Mostrar al usuario cómo registrar sus actividades realizadas con el cliente desde su Outlook, utilizando el add-in de CRM.
- Explicarles la nueva forma de gestionar oportunidades; donde ellos podrán crear las actividades (citas, llamadas y correos electrónicos) que necesiten para concretar y registrar el avance de sus ventas utilizando las nuevas fases de venta.
- Mostrar al usuario cómo realizar el seguimiento y planificación de sus ventas, a través de los nuevos gráficos implementados.

El gráfico de “Pipeline de Ventas” muestra el avance de sus ventas expresadas en volumen de colocaciones. Por ejemplo: "Figura 1.

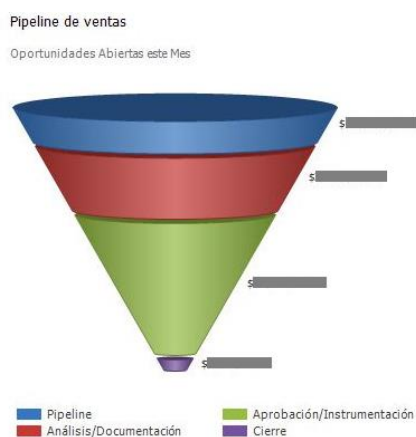


Figura 1. Pipeline de ventas

Por último el “gráfico ingresos estimados por familia (por mes)”, les permite comparar los montos estimados de sus oportunidades vs la

brecha actual por familia de productos. Por ejemplo: "Figura 2.

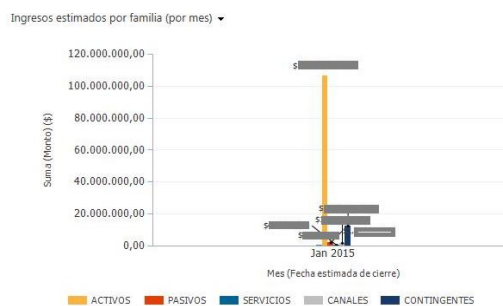


Figura 2. Ingresos estimados por familia (por mes)

Con estas capacitaciones se mostró la nueva visión del CRM, donde hemos adaptado el sistema a la forma de trabajo del funcionario; y otorgándole a la gerencia una forma ágil de realizar seguimiento en línea a sus subordinados.

También se introdujo el concepto de pipeline de venta, donde el pipeline de venta es un reflejo de las etapas comerciales que se realizan para ir haciendo avanzar al cliente en el proceso comercial [2].

3. Resultados

Como resultado de la metodología implementada podemos destacar que:

- a) Logramos involucrar el uso de la herramienta CRM en la cotidianeidad del usuario.
- b) Los controles para la calidad de datos, le proporciona al usuario la confianza que necesita para usar la herramienta.
- c) Se aplica la política “si no está en el CRM, no existe”, además de que el usuario se concentra en lo que está pasando con sus clientes; donde la idea central es no hacer cosas para el cliente, sino con el cliente [3].
- d) Se incrementa el registro de actividades y oportunidades del cliente. Por ejemplo: "Figura 3.

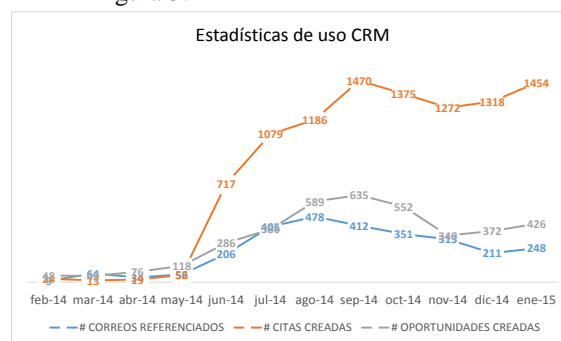


Figura 3. Estadísticas de uso CRM

- e) Finalmente, con los resultados anteriores logramos la retención, profundización y captación de clientes.

4. Conclusiones

Este estudio presenta cómo incentivar el uso de sistemas CRM en usuarios comerciales de servicios bancarios; involucrando la herramienta dentro del proceso normal de gestión de clientes y ventas. Recordando el enfoque que debe darse al abordar la implementación de este tipo de sistemas, comenzando con la generación de una cultura organizacional basada en el cliente.

5. Agradecimientos

Este trabajo ha sido apoyado parcialmente por la

empresa consultora 1to1, otorgando el soporte técnico necesario para mejorar el desempeño del sistema Microsoft Dynamics CRM a nivel de servidor y cliente.

6. Referencias

- [1] Laudon, Kenneth C., y Laudon, Jane P., *Sistemas de Información Gerencial*, Mexico: Pearson Educación, 2012, pp. 349-355.
- [2] Dirección Comercial Blog. 29 de octubre de 2013. Disponible en <https://direccioncomercial.wordpress.com/2013/10/29/el-funnel-de-ventas-el-funnel-de-compra-y-el-marketing-automation/>.
- [3] Brunetta, Hugo Alberto, *Del Marketing Relacional al CRM*, Buenos Aires, Argentina: Todo Managment., 2014, pp. 82-85.s