

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL



Facultad de Ingeniería en Electricidad y Computación

“GENERANDO CULTURA CRM”

EXAMEN DE GRADO (COMPLEXIVO)

Previa a la obtención del grado de:

INGENIERO EN CIENCIAS COMPUTACIONALES

STALYN FERNANDO RAMÍREZ JAIME

GUAYAQUIL – ECUADOR

AÑO: 2015

AGRADECIMIENTO

Mis más sinceros agradecimientos a Dios que me permitió vivir estas experiencias que no sólo conllevan a la obtención de un título sino a la formación de excelentes relaciones con profesores, compañeros de universidad y laborales.

A mi familia y en especial a mi esposa que siempre me apoyó en cada etapa de mi formación profesional.

A las autoridades del Banco Bolivariano quienes me permitieron presentar este proyecto.

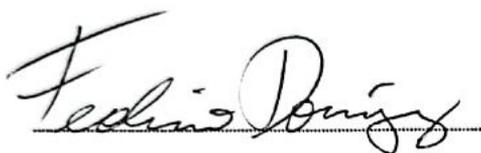
DEDICATORIA

El presente proyecto lo dedico a mis familiares, quienes me han alentado en todo momento a la finalización de mi carrera profesional.

Al Banco Bolivariano, quienes me permitieron presentar este proyecto.

A mi esposa, quien me dio el acompañamiento constante en la realización de este documento.

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN



Ph.D. Federico Domínguez B.

PROFESOR DELEGADO

POR LA UNIDAD ACADÉMICA



Ph.D. Mónica Villavicencio C.

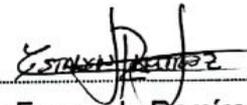
PROFESOR DELEGADO

POR LA UNIDAD ACADÉMICA

DECLARACIÓN EXPRESA

"La responsabilidad por los hechos, ideas y doctrinas expuestas en este Informe me corresponde exclusivamente; y, el patrimonio intelectual de la misma, a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL"

(Reglamento de Graduación de la ESPOL).



Stalyn Fernando Ramírez Jaime

RESUMEN

En el presente informe se exhibe como resolver problemas con la adopción de un sistema CRM orientado a la banca.

En el último trimestre del año 2011, el Banco Bolivariano lanzó a producción el sistema Microsoft Dynamics CRM dirigido a clientes de la banca personas y en el siguiente año a los clientes de la banca de empresas; en sus inicios el sistema contó con toda la atención de los oficiales de cuenta, pero con el transcurso del tiempo el sistema fue demostrando un desuso preocupante para la gerencia debido a la fuerte inversión realizada.

Con este antecedente la gerencia decidió llevar a cabo un proyecto que impulse el uso del sistema enfocándose a la adopción del CRM como cultura organizacional. Este proyecto se lo dividió en tres fases: entrevistas con los usuarios a diferentes niveles jerárquicos, planteamiento e implementación de mejoras al sistema en base a las entrevistas y capacitación.

Como resultado del proyecto; los usuarios mejoraron e incrementaron el ingreso de oportunidades, actividades y la gestión de campañas, que le permiten enfocar su trabajo alrededor del cliente visualizando toda la información desde la Visión 360 que les provee el sistema CRM, facilitando así la prospección, profundización, retención y captación de nuevos clientes.

ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO	ii
DEDICATORIA	iii
TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN	iv
DECLARACIÓN EXPRESA	v
RESUMEN.....	vi
ÍNDICE GENERAL	vii
INTRODUCCIÓN.....	viii
CAPÍTULO 1.....	1
1. METODOLOGÍA O SOLUCIÓN TECNOLÓGICA IMPLEMENTADA	1
1.1 Fase I: Entrevistas con los usuarios a diferentes niveles jerárquicos. ..	2
1.1.1 Objetivos de la entrevista	2
1.1.2 Resultados de la entrevista	3
1.2 Fase II: Planteamiento e implementación de mejoras al sistema en base a las entrevistas	4
1.3 Fase III: Capacitación.....	6
1.3.1 Cómo utilizar CRM desde el Outlook.....	6
1.3.2 Nueva forma de gestionar de oportunidades.....	6
1.3.3 Planificación para lograr el cumplimiento de metas comerciales	6
CAPÍTULO 2.....	10
2. RESULTADOS OBTENIDOS	10
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	13
BIBLIOGRAFÍA.....	16
ANEXOS	17

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]. Con esta premisa la alta gerencia del Banco Bolivariano, decidió implementar el sistema Microsoft Dynamics CRM y así aprovechar las ventajas que este provee. La implementación de este sistema fue realizada en dos partes: la primera se enfocó en la banca de personas y la última en la banca de empresas, las mismas que salieran a producción en septiembre 2011 y septiembre 2012 respectivamente.

En el inicio el sistema contó con la atención y predisposición de los oficiales de cuenta, pero la misma fue disminuyendo en casi la mitad de los usuarios provocando que este sistema se subutilice; 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 reposaba exclusivamente en las agendas de los oficiales; que al momento de desvincularse de la institución o salir de vacaciones, el funcionario que lo reemplazaba desconocía información importante del cliente.

Esta problemática causó mucha preocupación por parte de la Alta Gerencia debido a que no se estaban cumpliendo los objetivos planteados al inicio del proyecto que se suponía que un sistema CRM incrementaría la rentabilidad y de esta forma el banco se alinee al plan estratégico.

De esta manera surgió este proyecto donde su principal objetivo fue ayudar en la adopción del CRM como cultura organizacional encontrando y resolviendo la causa del problema ya sea a nivel técnico, social o administrativo.

Este proyecto estuvo a mi cargo por ser jefe del departamento de Calidad y Eficiencia Comercial, que es el encargado de incentivar el uso de la herramienta CRM. Como líder de proyecto y encargado de la interacción con los usuarios; llevé a cabo las entrevistas con los oficiales de cuenta, encontrando mejoras de la herramienta para lograr involucrar el uso del mismo en la cotidianidad del usuario.

CAPÍTULO 1

1. METODOLOGÍA O SOLUCIÓN TECNOLÓGICA IMPLEMENTADA

Los objetivos principales de esta metodología fueron los siguientes:

- Conocer cómo el oficial de cuenta 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 con los usuarios a diferentes niveles jerárquicos.
- Fase II: Planteamiento e implementación de mejoras al sistema en base a las entrevistas.
- Fase III: Capacitación.

1.1 Fase I: Entrevistas con los usuarios a diferentes niveles jerárquicos

Las entrevistas se realizaron a usuarios con los siguientes cargos:

- En la banca de empresas: gerentes de banca, líderes de equipo.
- En la banca de personas: gerente de red de oficinas, gerente regional y oficiales de cuenta.

Para las entrevistas se eligieron dos perfiles de usuarios: oficiales con alto rendimiento y bajo rendimiento. En total se entrevistaron 15 usuarios.

1.1.1 Objetivos de la entrevista

El principal objetivo de esta entrevista fue conocer el día a día de los usuarios, es decir, sus tareas cotidianas, tareas eventuales, planificación para el cumplimiento de sus metas comerciales y en el caso de los gerentes el seguimiento de sus subordinados. De esta forma buscar que el CRM sea su herramienta que lo ayude en su día a día, creando la necesidad de usarlo para mejorar el desempeño y alcanzar las metas.

1.1.2 Resultados de la entrevista

Como resultado de la entrevista se pudo rescatar lo siguiente:

- La principal herramienta que usan los usuarios es el Outlook.
- Toda la información de los clientes se registraba en agendas de cada uno de los oficiales, es así que sólo el oficial sabía que estaba sucediendo con su cliente.
- El usuario desconoce parcialmente la información que contiene la Visión 360 del cliente, provocando que éste acuda diversos sistemas para obtener información que ya está compactada en el CRM.
- Se evidenció lentitud y tiempos de respuesta altos del sistema en algunas computadoras que causaban malestar al usuario.
- El flujo de trabajo definido para las oportunidades, que consta de seis actividades, no se ajustaba a la naturaleza de la colocación de productos; lo que provocaba que este proceso se volviera tedioso para el usuario.
- Procedimiento de gestión de campañas engorroso debido a los flujos de trabajo de las oportunidades.
- La gestión de oportunidades se volvió una carga operativa debido a todos los pasos que tenían que realizar desde la creación hasta el cierre, de esta forma no se estaba utilizando las oportunidades para dar seguimiento a las ventas y en el caso de las campañas no se lograban cerrar por lo que afectaba en la medición de

campañas realizada por el departamento de marketing a través de Microsoft Dynamics CRM.

- El seguimiento por parte de los gerentes se realizaba por medio de archivos Excel donde cada oficial tenía que actualizar su gestión y posteriormente enviarlo al siguiente oficial. La retroalimentación del archivo tomaba de 2 a 3 semanas, debido a que el archivo tenía que pasar de computadora en computadora de manera secuencial.
- Desconocimiento del uso del add-in de CRM sobre Outlook.
- Pensamiento de que “el CRM es otro sistema más que tengo que usar”, ya que lo ven como una obligación y no le encuentran el beneficio hacia ellos.
- Funcionarios con mucho tiempo en la institución y que claramente se mostraban reacios a la adopción de la herramienta, ya que cumplían las metas sin usar el sistema.
- Información de la visión 360 del cliente poco confiable, desactualizada, duplicada o incorrecta.

Con estos puntos recolectados en las entrevistas se continuó con la siguiente fase.

1.2 Fase II: Planteamiento e implementación de mejoras al sistema en base a las entrevistas

En esta fase se evaluó lo que nos provee Microsoft Dynamics CRM, lo que el usuario necesita y lo que actualmente está implementado.

Después de analizar las tres cosas mencionadas en el párrafo anterior se plantearon las siguientes mejoras en el sistema CRM:

- Realizar la actualización del sistema Microsoft Dynamics CRM del nivel de rollup 11 al 17; que mejoraría los tiempos de respuesta del sistema además de la solución de bugs que era implícito en el paquete de actualización del sistema.
- Instalar en todas las computadoras de los usuarios el add-in de Microsoft Dynamics CRM para Outlook (sólo el 10% de los usuarios tenían instalado el componente).
- Modificar las vistas por defecto de la búsqueda de clientes de tal forma que el usuario pueda seleccionar fácilmente grupos de clientes que pueda profundizar.
- Eliminar los flujos de trabajo de las oportunidades, de esta forma el usuario ya no tiene que realizar actividades que no se ajustan a la colocación del producto; por el contrario el usuario es libre de crear las actividades que él necesarias para la venta del producto.
- Modificar el formulario de citas para que el oficial pueda registrar de forma más detallada el propósito, objetivo, conclusiones y compromisos acordados con el cliente en las visitas comerciales; además, de que le sirva para la prospección de clientes.
- Implementación de cuadraturas entre el core bancario y el CRM garantizando la integridad de la información.
- Modificación de las fases de ventas de las oportunidades de tal forma que sean más significativas en el proceso de ventas real.

- Implementación de nuevos gráficos para seguimiento: pipeline de ventas, ingresos estimados por familia de productos (por mes).

Con estas mejoras que fueron enfocadas en la retroalimentación obtenida por parte de los usuarios proseguimos con la última fase.

1.3 Fase III: Capacitación

En esta fase se capacitó a todos los usuarios sobre las mejoras implementadas que fueron agrupadas en los siguientes tópicos.

1.3.1 Cómo utilizar CRM desde el Outlook

Al detectar que la aplicación que más usa el oficial y por lo tanto es la que más conoce, se le explicó al usuario como crear citas y referenciar correos electrónicos, es así como el usuario comienza a registrar las visitas comerciales y los correos electrónicos que ellos consideren más relevantes en la ficha del cliente en el CRM (Visión 360).

1.3.2 Nueva forma de gestionar oportunidades

En este tópico se expuso como se gestionarían las oportunidades de una forma más sencilla y ágil, facilitando la creación, modificación y finalización de las mismas, al eliminar los flujos de trabajo automáticos y explicando el funcionamiento de la fase de ventas, fecha estimada de cierre, familia de productos y monto de la oportunidad.

1.3.3 Planificación para lograr el cumplimiento de metas comerciales

En este punto se les explicó el uso del pipeline de ventas como herramienta para la planificación del cumplimiento de sus metas comerciales.

“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], por lo que se diseñaron cuatro fases de ventas que sean significativas y fácilmente entendibles para los usuarios: pipeline, análisis/documentación, aprobación/instrumentación y cierre.

Este concepto del pipeline de ventas fue implementado en un gráfico en el que se visualiza el avance de las etapas o fases de las oportunidades; las mismas que son expresadas en volumen de colocaciones. (Ver figura 1.1)

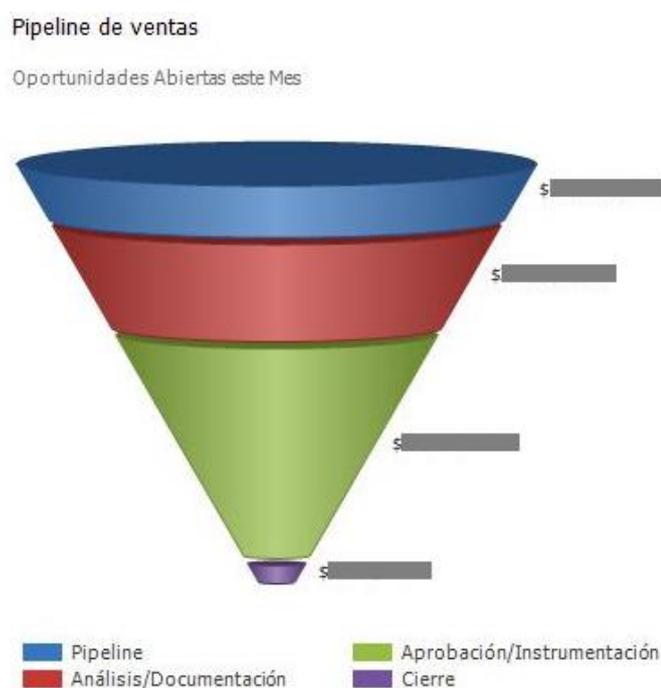


Figura 1.1: Pipeline de Ventas.

Además del gráfico del pipeline, se les enseñó a los usuarios como mediante el registro de las oportunidades en el CRM pueden obtener rápidamente una retroalimentación del cumplimiento de sus metas; comparando los montos de oportunidades abiertas vs la brecha actual por familia de productos. Esta retroalimentación la obtiene a través del gráfico “ingresos estimados por familia (por mes)”. (Ver figura 1.2)

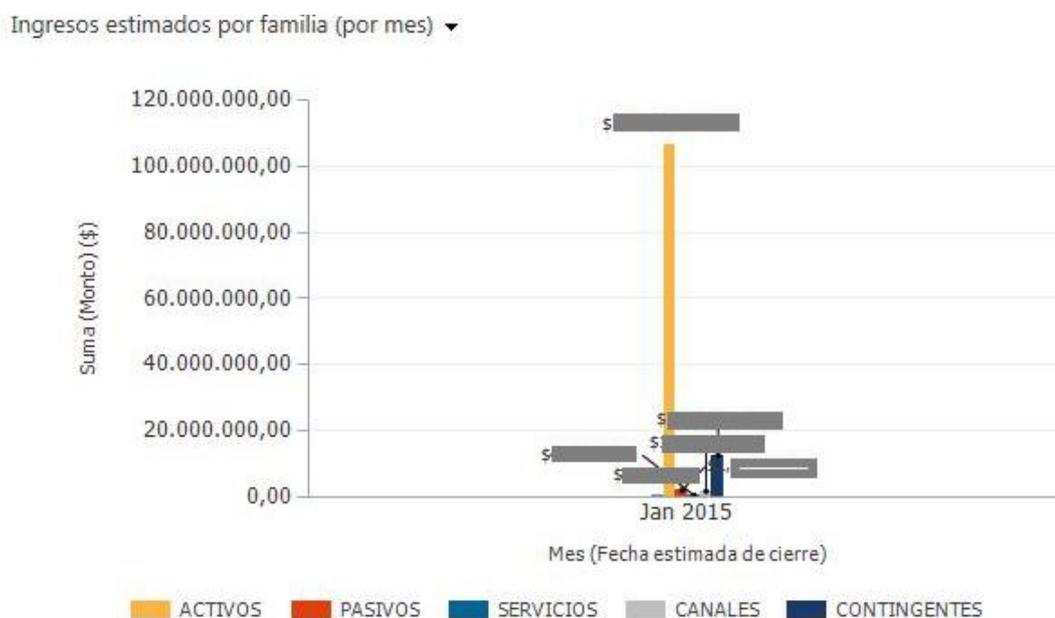


Figura 1.2: Ingresos estimados por familia (por mes).

De esta forma se ató la necesidad del oficial de cumplir su metas vs el uso de las herramientas de apoyo que el sistema le ofrece. En el caso de los

gerentes, ellos tendrán visualización sobre sus subordinados velando para que cumplan sus metas realizando el respectivo coaching de ventas.

Cabe mencionar que también se realizó la capacitación a los asistentes de los gerentes, para que ellos puedan generar reportes de seguimiento de actividades, oportunidades y campañas. Logrando así que los gerentes puedan realizar seguimiento de manera diaria si así lo quisiera; además, de obtener respuestas de lo que está pasando en su área en lo momento que lo necesite o se lo soliciten.

Como parte de la solución también se comenzó con el uso de un buzón electrónico para enviar dos tipos de comunicaciones a los usuarios:

1. Manuales: Contiene un manual con los pasos para registrar cualquier gestión, esto manuales incluyen pantallas que muestra la secuencia de pasos a seguir.
2. Tips: Contiene tips para la profundización de clientes o algún recordatorio para visualización de reportes enfocados a la mejora de la relación con clientes.

CAPÍTULO 2

2. RESULTADOS OBTENIDOS

Después de la culminación del proyecto en mención se notó claramente un aumento en el uso de la herramienta y sobretodo se volvió a evidenciar el interés del usuario en aprender un poco más sobre esta herramienta.

Podemos evidenciar esta mejoría enfocándonos en tres puntos que reflejan la interacción con los clientes: citas agendadas, correos electrónicos referenciados y oportunidades creadas en CRM. En la figura 2.1 podemos observar claramente la evolución de los puntos antes mencionados donde el incremento en la creación promedio mensual de correos electrónicos aumentó de 41 a 345, citas creadas aumento de 27 a 1308 y oportunidades de 72 a 471 después de las capacitaciones.

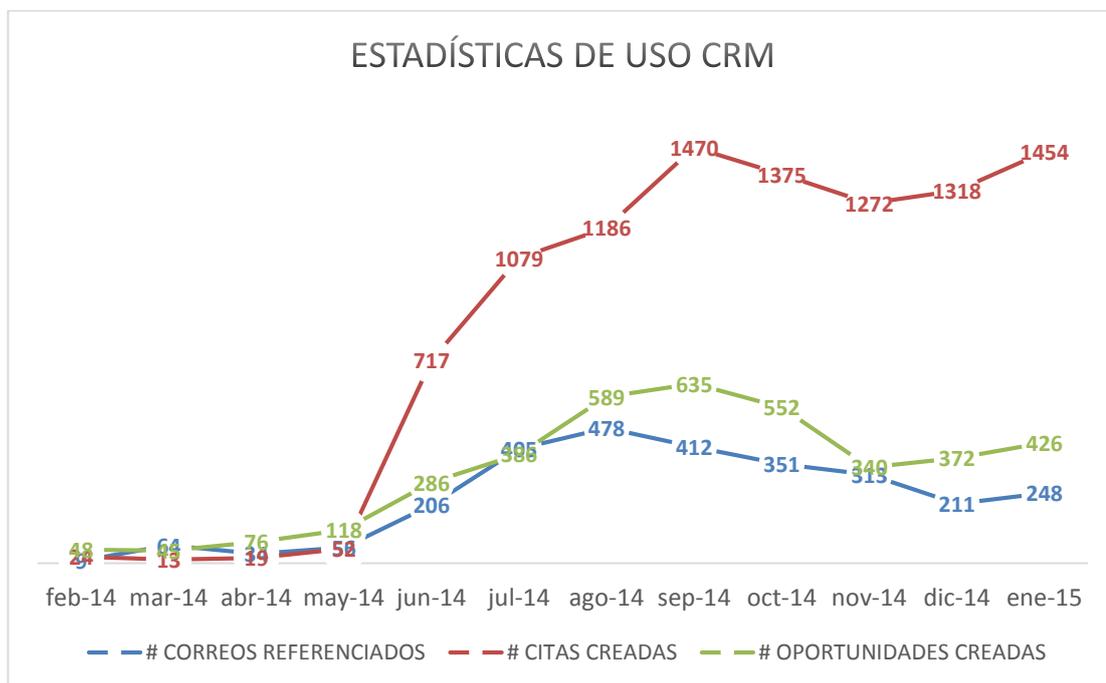


Figura 2.1: Estadísticas de uso CRM.

Se incrementó la presión que ejerce la gerencia sobre sus áreas comerciales, ya que al contar con la información disponible en línea y de fácil acceso pueden realizar el seguimiento sobre citas, correos, oportunidades y campañas. Con esta forma de realizar el seguimiento se impulsó la adopción de la herramienta ya que 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].

Se implementaron controles para garantizar la calidad de la información, controles como la conciliación de cantidad y montos de productos.

Como parte de la solución, el departamento de Calidad y Eficiencia Comercial le provee acompañamiento frecuente a los usuarios; para que de esta forma no tengan

problemas en el registro de la gestión de clientes, recalcándole que el aprendizaje también depende del uso frecuente del sistema.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

1. Es imperante involucrar durante todas las etapas de la implementación de sistemas CRM a los usuarios finales, ya que son los que finalmente lidiarán con la aplicación y podrían sentirse perjudicados por la implementación de la herramienta.
2. El uso del sistema por parte de la gerencia media y alta para el seguimiento de sus subordinados le da el empuje necesario para incrementar el uso del sistema, convirtiéndose en la herramienta de retención, profundización, captación e incremento de la rentabilidad de los clientes.
3. La actualización y revisión constante del sistema mantiene a mismo funcionando correctamente mejorando la experiencia del usuario en el uso de la herramienta.

4. Presentar al sistema CRM como una herramienta para facilitar las tareas cotidianas del usuario, sobretodo que le dé el soporte de negocios que se necesita en instituciones bancarias. Por ejemplo, los correos electrónicos con aprobación de tasas especiales o cualquier condición que haya solicitado el cliente, permite al usuario encontrar los beneficios que necesita para captar su atención.
5. Implementar controles sobre la calidad de la información aumenta la confianza del usuario hacia la herramienta.

Recomendaciones

1. Siempre estar pendiente de cualquier inconveniente que presente el usuario y resolverlo a la brevedad posible ya que uno de los pilares de este tipo de sistemas es la satisfacción de los usuarios, evitando el abandono de la herramienta.
2. A medida que el usuario va incrementando el uso del CRM va encontrando cosas por mejorar, por lo que es recomendable escucharlo para evaluar cualquier mejora que sugiera para que así el CRM tenga el crecimiento como herramienta de apoyo en las relaciones con el cliente y sobretodo el usuario se sienta involucrado con el sistema.
3. Tener en cuenta cómo trabaja el usuario, para así ajustar el uso de un sistema CRM dentro de su cotidianeidad y así facilitarle la adopción de este tipo de sistemas.
4. Recalcar a la gerencia lo importante que es que ellos usen la herramienta pues la adopción de la herramienta siempre debe comenzar de la alta gerencia hacia

abajo y así se le da la importancia del uso de la misma instaurando como política el registro de toda gestión con el cliente en el CRM.

5. Realizar este mismo ejercicio con otras áreas involucradas con el sistema permitirá que se siga adoptando como parte de la cultura organizacional el uso de un sistema CRM, área tales como marketing, unidad de cumplimiento y riesgos. Además, nos darán un punto de vista diferente que ayudará en la robustez de la herramienta.

BIBLIOGRAFÍA

[1] Laudon & Laudon, Sistemas de Información Gerencial, Pearson Educación, 2012.

[2] ROLIVER2009, El funnel de ventas, el funnel de compras y el marketing automation, <https://direccioncomercial.wordpress.com/2013/10/29/el-funnel-de-ventas-el-funnel-de-compra-y-el-marketing-automation/>, fecha de consulta enero 2015

[3] Brunetta, Hugo Alberto, Del marketing relacional al CRM, Todo Managment, 2014