



PROGRAMA GARAITUZ PROGRAMA

eman ta zabal zazu



Universidad
del País Vasco

Euskal Herriko
Unibertsitatea

Análisis comparativo de las soluciones CRM para pymes: Una guía preliminar de cara a la elección de las soluciones más eficientes

Autoras: Lucía Sáez - UPV/EHU Garaituz Taldea

Donostia, diciembre de 2015

ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN	5
2.	DEFINICIÓN DEL CRM	6
3.	IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA CRM.....	9
4.	VENTAJAS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA CRM	11
5.	FACTORES DE ÉXITO EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA CRM.....	12
6.	CAUSAS PARA EL FRACASO EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA CRM	13
7.	TIPOS DE SISTEMAS CRM	14
8.	EL <i>SOCIAL</i> CRM (sCRM).....	18
9.	ERP Y CRM COMO SISTEMAS DE INFORMACIÓN INTEGRADOS.....	21
10.	EL MERCADO DE SOFTWARE CRM	25
11.	COMPARATIVA DE SOLUCIONES CRM EN EL MERCADO.....	30
12.	PROCESO DE COMPRA DE UNA SOLUCIÓN CRM	45
13.	CONCLUSIONES	48
14.	BIBLIOGRAFIA	50

1. INTRODUCCIÓN

La globalización ha provocado cambios a nivel económico, social, cultural, político y territorial. Estas transformaciones en el orden mundial, se han traducido en un incremento de la exigencia del mercado internacional, y en consecuencia, en un incremento de la competencia existente. La posición competitiva de una empresa no se mantiene estable en el tiempo, factores tanto internos como externos, la aparición de nuevas tecnologías, nuevos competidores, y los cambios en las preferencias y deseos de sus públicos objetivo harán que la misma varíe. En este sentido, el actual contexto de economía global e informacional, convierte la capacidad de generar y procesar estratégicamente la información y el conocimiento en un factor clave y diferencial que permite a la empresa mejorar sus niveles de competitividad. El conocimiento ha de ser adquirido, transmitido y aprovechado de forma eficiente por parte de la empresa con el objetivo de fomentar e impulsar su propio desarrollo.

Así, la empresa podrá gestionar la información y el conocimiento que tenga sobre sus propios clientes, sus necesidades, deseos, características, etc., convirtiendo este conocimiento en el verdadero factor de decisión a la hora de establecer la estrategia de negocio. Para ello, habrá de segmentar y jerarquizar su cartera de clientes, diseñar vínculos de lealtad, evitar su fuga o pérdida, y escoger los canales de comunicación más apropiados y efectivos que le permitan profundizar en la relación con el cliente aumentando su grado de satisfacción, se trata en definitiva, de maximizar su rentabilidad.

Las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, facilitan la creación de relaciones personalizadas. Ahora bien, no se debe caer en el determinismo tecnológico —tanto en lo que se refiere al enfoque general, como, tal y como se analizará en este informe, en lo que se refiere a las decisiones del día a día de la empresa. La tecnología no lo determina todo, por ejemplo, en lo que se refiere a las decisiones empresariales, sino que es también determinada y “moldeada” por otros factores como los organizativos, los económicos, los comerciales y, en última instancia, por los sociales y humanos que los engloban a todo ellos. Sin embargo, en este ámbito suele ser demasiado habitual que se realicen los análisis en una clara perspectiva determinista.

La empresa puede mantener un nivel de comunicación multicanal con el cliente que le permite conocer sus necesidades y preferencias, adaptándose a ellas. Este enfoque “relacional” o

enfoque CRM (Customer Relationship Management), hace referencia tanto a la estrategia de negocio, enfocada a seleccionar y gestionar una relación con los mejores clientes para optimizar su valor a largo plazo, como a las aplicaciones concretas de software necesarias para procesar la información de esos clientes y desarrollar esa relación. Es frecuente el uso de los términos CRM y marketing relacional como sinónimos, e incluso hablar de CRM para referirse a la estrategia de marketing de una compañía claramente orientada a la creación de una relación a largo plazo con sus clientes.

2. DEFINICIÓN DEL CRM

No existe una única definición con relación a la filosofía CRM (ver tabla 1), hay autores que inciden en la importancia del factor tecnológico a la hora de hacer posible una estrategia CRM, y así lo incluyen en su definición, y hay autores que a pesar del papel fundamental que juegan las TIC en este ámbito, inciden en el carácter estratégico del CRM cuyo objetivo es comprender, anticipar y gestionar las necesidades del cliente actual y potencial de la empresa.

Si bien, la mayoría de las definiciones coinciden al definirla como una filosofía empresarial que combina estrategia y tecnología, incrementando el conocimiento sobre los clientes y estableciendo una comunicación bidireccional entre ellos y la empresa. Y señalan como características comunes del CRM las siguientes:

- i. Aplicar los principios y herramientas del CRM en la gestión empresarial, mejora la eficiencia y efectividad de los procesos, permitiendo así incrementar el valor a largo plazo tanto para el cliente como para la empresa.
- ii. Constituye una estrategia o modelo de negocio centrado en el cliente. Esta estrategia debe integrar a toda la organización, alineando a las distintas funciones existentes con un objetivo común.
- iii. Su objetivo principal es generar valor para el cliente, mediante el conocimiento de sus necesidades o preferencias, y mediante la adaptación y personalización de su oferta.
- iv. Incluye la aplicación de herramientas tecnológicas que posibiliten la estrategia, pero insistiendo en que el CRM no es sólo tecnología, sino que es un concepto mucho más amplio.

- v. Constituye una estrategia de negocio a largo plazo que genera beneficios para las distintas partes implicadas en la relación.
- vi. La estrategia CRM implica un rediseño de la organización para orientarla al cliente, por lo que requiere una cultura y liderazgo organizativo adecuados.

Tabla 1. Definiciones de CRM

Autor	Definición
Handen (2000)	CRM es el proceso de adquisición, retención e incremento de rentabilidad de los consumidores.
Massey et al. (2001)	CRM es la filosofía que trata de crear y mantener en el tiempo relaciones rentables con el cliente.
Greenberg (2001)	CRM es el compromiso por parte de la empresa en situar la experiencia del cliente como una de sus prioridades y asegurar el establecimiento de relaciones satisfactorias con el cliente mediante el desarrollo de sistemas, procesos y uso de información.
Parvatiyar y Sheth (2001)	CRM engloba tanto la estrategia como los procesos que comprenden la adquisición, retención y asociación con determinados clientes con objeto de crear un valor superior tanto para la compañía como para el propio cliente. Requiere la integración de las funciones de marketing, ventas, servicio al cliente y cadena de aprovisionamiento de la organización, para alcanzar mayor eficiencia y efectividad en la entrega de valor al cliente.
Plakoyiannaki y Tzokas (2002)	CRM es un proceso de incremento de valor apoyado por las tecnologías de la información, que identifica, desarrolla, integra y orienta las distintas competencias de la empresa hacia la voz de los clientes, con objeto de entregar un mayor valor al cliente en el largo plazo, para identificar correctamente los segmentos de mercado tanto existentes como potenciales.
AEMR (2002)	CRM es el conjunto de estrategias de negocio, marketing, comunicación e infraestructuras tecnológicas, diseñadas con el objeto de construir una relación duradera con los clientes, identificando, comprendiendo y satisfaciendo sus necesidades.
Croteau y li (2003)	CRM es una estrategia de negocio orientada hacia el consumidor cuyo objetivo es incrementar la satisfacción y la lealtad del cliente ofreciéndole una respuesta y un servicio personalizado
Choy, Fan y Lo (2003)	CRM es la integración en toda la empresa de tecnologías trabajando conjuntamente como son almacenamiento de datos, sitio web, intranet-extranet, sistema de apoyo telefónico, contabilidad, marketing, ventas y producción, para permitir la comunicación entre las distintas partes de la organización y así servir mejor a la clientela. Consecuentemente, esto mejora la satisfacción de los clientes y su lealtad.
Buttle y Tumbull (2004)	CRM es la estrategia de negocio central que integra procesos y funciones internas, y redes externas, con objeto de crear y entregar valor a los clientes objetivo a un beneficio determinado. Esta estrategia es posibilitada por las nuevas tecnologías de la información, y se basa en datos de alta calidad acerca de los clientes.
Renart (2004)	CRM hace referencia tanto a la estrategia de negocio enfocada a seleccionar y gestionar una relación con los mejores clientes para optimizar su valor a largo plazo, como a las aplicaciones concretas de software necesarias para procesar la información de esos clientes y desarrollar esa relación.
Sin, et al., (2005)	CRM es una estrategia y proceso desarrollado por la organización basados en la identificación y retención de clientes valiosos a través de la construcción de relaciones a largo plazo.
Sigala (2005)	CRM es el conjunto de estrategias que tienen la intención de buscar, recopilar y almacenar la información adecuada, validarla y compartirla a través de toda la organización, con objeto de que después sea utilizada por todos los niveles organizativos para crear experiencias únicas y personalizadas a sus clientes.

Garrido (2008)	CRM es la estrategia de negocio que persigue el establecimiento y desarrollo de relaciones de valor con clientes, basadas en el conocimiento. Utilizando las TIC como soporte, el CRM implica un rediseño de la organización y sus procesos para orientarlos al cliente, de forma que, por medio de la personalización de su oferta, la empresa pueda satisfacer óptimamente las necesidades de los mismos, generándose relaciones de lealtad a largo plazo, mutuamente beneficiosas.
Petkovic (2010)	CRM es una estrategia de gestión de relaciones con clientes, cuyo propósito es seleccionar y gestionar clientes con el fin de entender su comportamiento y necesidades para desarrollar relaciones fuertes.
Martínez y Jordi (2011)	CRM es la filosofía empresarial, que toma como centro de gravedad de todos los procesos de la compañía, al cliente actual y potencial, con el objetivo final de adquirir clientes e incrementar su lealtad, mediante mecanismos técnicos, humanos y racionales que nos permitan conocer mejor al cliente.
Kotler y Armstrong (2013)	CRM es un software sofisticado con herramientas de análisis que tienen como finalidad integrar la información de todas las fuentes, analizarla en profundidad y aplicarla para construir relaciones sólidas con los clientes. Mediante el uso de un CRM e integrando correctamente a los equipos de ventas, servicio de atención al cliente y marketing, las empresas pueden llegar a obtener una visión 360 grados de la relación con sus clientes, con la que pueden ofrecer un mayor nivel de servicio y desarrollar relaciones más profundas.

Fuente: Elaboración propia.

3. IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATÉGIA CRM

La estrategia o enfoque CRM es simple de entender pero difícil de implementar con éxito. Su aplicación, supone una evaluación de la estrategia de negocio, ya que la misma debe centrarse en un modelo orientado al cliente. Esta orientación, requiere tanto de un cambio de cultura organizacional como de procesos, y todo ello con una especial atención al factor humano, ya que implica situar al cliente como centro indiscutible de todas las actividades de la empresa, con el objetivo de ir construyendo una relación de lealtad a largo plazo que genere beneficios para la empresa.

El cambio en la cultura organizacional afectará a todos los niveles de la empresa, supone reorientarse hacia el aprendizaje, y el cambio y la integración de las funciones tecnológicas y de marketing con el objetivo de generar una experiencia de valor en los clientes a través de una apropiada segmentación y una atención individualizada. Todo ello, con el objetivo de conseguir mejorar la satisfacción y lealtad de los clientes provocando el consiguiente aumento en las ventas. Así, la implementación exitosa de la estrategia CRM hace necesaria una reorientación de la cadena de valor hacia el cliente (Kotorov, 2002), haciendo que la información y el conocimiento sobre el mismo se comparta y sea de libre y fácil acceso. Será necesario también, disponer de sistemas de evaluación que permitan medir el grado de consecución de los objetivos derivados de la estrategia CRM, priorizándose los sistemas multidimensionales que recojan tanto la perspectiva del cliente como las mejoras financieras que puedan derivarse de la propia estrategia (Crosby, 2002; Lin *et al.*, 2006).

El cambio en los procesos, supone pasar de estar enfocados en los productos a estar enfocados en los clientes (Finnegan y Currie, 2010). Este nuevo enfoque, requiere cambios tanto en los procesos internos de aprendizaje organizativo, como en los procesos operativos de la empresa. Respecto a los primeros, suponen cuatro transformaciones que son especialmente relevantes: el proceso de adquisición de información sobre clientes, la integración de las funciones de marketing y de las TIC, la implicación de la dirección y la política de evaluación y compensación del factor humano. Dado que esas transformaciones se van produciendo de forma gradual, es lógico que a medida que transcurra más tiempo desde que se inició la implementación de la estrategia se vaya produciendo ese aprendizaje organizativo (Campbell, 2003).

Respecto a los procesos operativos, es decir, diseño de productos, ventas, gestión de pedidos, distribución, emisión de facturas y cobros, atención al cliente, etc., están todos ellos soportados en sistemas de software CRM que permiten a la empresa ofrecer un servicio personalizado, de mayor calidad y a un coste inferior. Implementar una estrategia CRM hace necesario disponer de una tecnología adecuada, que permita optimizar los procesos de negocio implicados en la relación con los clientes (Chalmeta, 2006). Si bien, la tecnología CRM no hace referencia solamente a una serie de herramientas y canales de comunicación –*Call centres*, Internet–, sino que supone la integración de estos canales con el resto de la empresa para obtener una visión única del cliente en los diversos puntos de contacto (Curry y Kkolou, 2004). Todo ello, sin olvidar que la tecnología constituye una condición necesaria, pero no suficiente, para el éxito de la implementación de la estrategia CRM.

En cuanto al factor humano, su importancia en la implementación de la estrategia CRM es fundamental, ya que incluso dándose un cambio organizacional y un cambio en los procesos de la empresa con el objetivo de reorientarse hacia el cliente, la relación entre personas sigue teniendo un efecto determinante para poner en marcha cualquier estrategia de negocio (Mendoza *et al.*, 2007). El personal de la empresa habrá de adaptarse a una nueva forma de pensar, una nueva tecnología y nuevos procesos, por ello su compromiso con la implementación y el uso adecuado de un sistema CRM es una de las bases del éxito de esta estrategia. Es por ello, que factores como la formación y la motivación, así como el establecimiento de sistemas de recompensa adecuados, serán determinantes para la implicación del personal en la puesta en marcha de una estrategia de este tipo. Dada la variedad y cantidad de personas involucradas, es conveniente identificar a una de ellas para que lidere el proyecto, y consiga la colaboración de todas las personas involucradas en el cambio para lograr una implementación exitosa.

Si bien, la tecnología desempeña un papel esencial en la recogida y análisis de una gran cantidad de datos sobre el cliente, son las personas las que ejercen el impacto más importante al gestionar esos datos de manera integral, dinámica, eficiente e interactiva, y al transformarlos en información que, al ser integrada y asimilada por toda la organización, se convierten en conocimiento sobre el cliente. La gestión de este conocimiento resulta ser un factor clave en la implementación exitosa de la estrategia CRM, ya que la empresa desarrolla capacidades relacionadas con los procesos de gestión del conocimiento de clientes, que al ser difíciles de imitar se convierten en un factor diferencial y fuente de ventaja competitiva.

4. VENTAJAS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA CRM

Una implementación exitosa de la estrategia CRM se traducirá en ventajas y beneficios para la empresa, siempre y cuando los objetivos para su implementación estén previa y claramente definidos (ver tabla 2).

Tabla 2. Principales Beneficios de la implementación de la estrategia CRM

Autor	Principales beneficios de la implementación CRM
Rubio (2003)	Incrementar la satisfacción y retención de clientes Mejorar la interacción del cliente en cada canal Predecir el comportamiento del cliente Maximizar el valor de su ciclo de vida
Widlund (2003)	Incremento de la satisfacción del cliente y de la cuota de clientes de alto valor Mejora de la efectividad del equipo de ventas Reducción del ciclo de ventas Gestión de clientes multicanal Disminución del tiempo de lanzamiento de nuevos productos y del coste medio de captación de clientes
Renart (2004)	Mayor conocimiento del cliente Aumento de la satisfacción y lealtad de los clientes Aumento de las ventas Reducción de los costes de servicio
Lin et al. (2006)	Incremento de la lealtad de clientes Mayor efectividad en la gestión y eficiencia en costes Segmentación de mercados Mejora en la capacidad de respuesta a la competencia Mejora en el servicio al cliente y en la satisfacción de sus necesidades Mejora en la actualización y transmisión de datos
Richards y Jones (2008)	Mejora la capacidad de dirigirse a los clientes potenciales Permite la integración de las ofertas a través de los diversos canales Mejora la eficiencia y efectividad de las fuerzas de ventas Apoya y gestiona campañas de marketing Gestiona productos y servicios personalizados Mejora en eficacia y eficiencia en la relación a la atención al cliente Mejora los precios de bienes y servicios Aumenta la eficiencia y motivación del personal de la empresa Coordina efectivamente la comunicación, mejora la capacidad de encontrar, obtener y retener a los clientes
Trninic et al. (2012)	Mayor participación de mercado Aumento notable de la calidad y satisfacción del cliente

Fuente: Elaboración propia a partir de Garrido (2008).

5. FACTORES DE ÉXITO EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA CRM

Entre los factores de éxito más citados podemos destacar la existencia de una cultura corporativa centrada en el cliente, el apoyo explícito de la alta dirección y el contar con los recursos tecnológicos y de personal necesarios para la puesta en marcha de la estrategia CRM (ver tabla 3).

Tabla 3. Factores de éxito en la implementación de la estrategia CRM

Autor	Factores de éxito en la implementación CRM
Yu (2001)	Cliente como centro de actuaciones Cultura corporativa adecuada Mejora tecnológica y en procesos Compromiso financiero Énfasis en la gestión del cambio Apoyo de la alta dirección
Rigby, Reichheld y Schefter (2002)	Identificar y adquirir los clientes de mayor valor Elaborar una proposición de valor adecuada Definir los procesos óptimamente Motivar a los empleados y Aprendizaje continuo
Widlund (2003)	Desarrollar estrategias centradas en el cliente Rediseñar responsabilidades y roles Reingeniería de procesos de trabajo Considerar la tecnología como medio de apoyo (no como protagonista)
San Segundo (2004)	Enfoque corporativo del proyecto: coordinación y apoyo de diversos departamentos Apoyo explícito de la alta dirección y Establecimiento de sistemas de control Alineación de objetivos y puesta en marcha de un sistema de incentivos para el personal Valoración de capacidades y recursos necesarios para el proyecto Planificación estratégica que asegure la continuidad del sistema
Boulding et al. (2005)	Cambio organizacional que afectará a todos los niveles de la empresa Enfoque cliente Adaptación tecnológica y de procesos Compromiso del personal involucrado en el cambio
Payne y Frow (2005)	Desarrollo de la estrategia: estrategia de negocio y estrategia de clientes Creación de valor y gestión de intercambio de valor Integración y combinación multicanal para obtener una visión unificada del cliente. Gestión de la información sobre clientes y Análisis de resultados
Eid (2007)	Factores estratégicos: apoyo de la alta dirección, cultura organizativa, desarrollo de una estrategia CRM, visión clara del alcance del proyecto y benchmarking. Factores tácticos: aceptación de los empleados, la elección del software CRM, su integración con otros sistemas y la formación necesaria Factores operativos: plan de implementación del CRM, medidas de resultado de la estrategia, personalización, orientación al cliente y análisis de datos.
Kostojohn et al. (2011)	Apoyo de la alta dirección Enfoque cliente Documentación de procesos, recopilación y evaluación de datos Definición de canales de comunicación Formación del personal en nuevas tecnologías y procesos Retroalimentación, intercambio de ideas y consideración de cambios y mejoras Reconocimiento como incentivo positivo
Fierro et al. (2014)	Orientación al mercado Gestión del conocimiento Factores organizacionales: factor humano, recursos económicos, liderazgo, know-how específico en CRM, recursos tecnológicos

Fuente: Elaboración propia.

6. CAUSAS PARA EL FRACASO EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA CRM

Cuando la empresa implementa una estrategia CRM, requiere que ésta sea clara y con unos objetivos definidos y medibles, además de una integración transversal de todo el personal involucrado (Lovelock et al., 2009). Entre las principales causas del fracaso en la implementación de la estrategia CRM destacan: conceder un protagonismo excesivo a las TIC, desajuste del proyecto CRM con la estrategia general del negocio y baja implicación de la alta dirección, falta de formación del personal así como de sistemas de evaluación y de escalas de medida para los resultados del CRM que orienten a las empresas para su correcta implementación (ver tabla 4).

Tabla 4. Causas para el fracaso en la implementación de la estrategia CRM

Autor	Causas para el fracaso en la implementación de la estrategia CRM
Starkey y Woodcock (2002)	Ausencia de compromiso y liderazgo por parte de la alta dirección Falta de alineación y coordinación Cultura corporativa inadecuada Falta de formación del personal Protagonismo excesivo de las tecnologías de la información
Costa et al. (2003)	Ausencia de objetivos comerciales y de rentabilidad claramente definidos Baja implicación de la alta dirección Fallos en la identificación de los clientes de mayor valor
Rubio (2003)	Falta de apoyo de la dirección Falta de alineamiento funcional Desajuste del proyecto CRM con la estrategia general de negocio Énfasis en el “desarrollo de capacidades” y no en la generación de ROI (retorno de la inversión) Ausencia de un plan integral para la ejecución del proyecto
Renart (2004)	Implementar CRM sin diseñar antes una estrategia de relación con el cliente Poner en marcha el sistema antes de realizar los cambios organizativos necesarios Pensar que cuanta más tecnología, mejor Asumir que el cliente siempre quiere mantener una relación con la empresa
Karakostas et al. (2005) Cheng et al. (2005)	Falta de integración de la tecnología con los procesos de negocio Falta de cultura organizativa centrada en el cliente Falta de sistemas de evaluación adecuados del sistema Falta de apoyo de la alta dirección Falta de desarrollo de cultura centrada en el cliente Falta de implicación de todo el personal en la puesta en marcha de la estrategia y sistema de incentivos adecuado.
Reinares (2009)	Falta de una buena redefinición de procesos. Mala calidad de los datos y de la información. Ausencia de integración con otras aplicaciones complementarias ya implantadas en la empresa. Falta de madurez del mercado
Chang et al. (2010)	Insuficiencia de políticas y la falta de formación Objetivos poco claros que suponen la captura de información errónea Inadecuada selección y utilización de la tecnología Incapacidad de integrar clientes Uso de métricas erróneas o medición inadecuada

Fuente: Elaboración propia.

7. TIPOS DE SISTEMAS CRM

En este punto planteamos dos clasificaciones de los sistemas CRM actualmente disponibles en el mercado. La primera de ellas es CRM on premise/ On demand (SaaS), y la segunda es CRM de código abierto (open source)/ modelo freeware.

i. CRM on premise/ On demand (SaaS)

El sistema **CRM on premise** también conocido como on-site o in-house, se refiere al esquema tradicional de licencia y uso de software, es decir, la empresa adquiere las licencias que le otorgan el derecho al uso del software instalado en sus propios servidores. De manera que la instalación, integración, administración y mantenimiento se llevan a cabo por personal de la propia empresa (técnicos en TI/Tecnología de la Información). Esta opción da a la empresa el control sobre el entorno CRM, y permite establecer los mecanismos más adecuados para asegurar un resultado óptimo y fiable (Gaß y Mädche, 2010). El sistema CRM on premise está vinculado, a empresas que buscan un mayor nivel de protección, ya que la información “confidencial” de los clientes no es gestionada por un tercero, evitando así la fuga o revelación de datos.

Como principales características presenta:

- Opciones de integración fácilmente configurables con las redes ya existentes.
- Permite adaptarse a medida que el negocio crece proporcionando mayor seguridad en el control de datos.
- Gestión controlada de los flujos de trabajo (workflows)¹
- Soporte para implementaciones globales y herramientas intuitivas que permiten a los técnicos en TI configurar y administrar fácilmente el sistema.
- Se pueden integrar los datos del sistema CRM con otras aplicaciones, Web o datos contables.
- Para empresas de gran tamaño, ofrece un valor de retorno de la inversión si se utiliza durante un periodo largo de tiempo.

¹ Workflow implica la automatización de procedimientos organizacionales donde tareas, documentos e información son pasados de un participante a otro de acuerdo a un conjunto definido de reglas para alcanzar o contribuir a alcanzar un objetivo de la organización. Se trata del área informática que enfocada a la automatización de procesos empresariales que consisten en una secuencia de tareas bien definidas y que pueden ser ejecutadas por diferentes personas o por sistemas (Workflow Management Coalition <http://www.wfmc.org/>)

- La gestión on-premise se asocia a empresas que quieren evitar riesgos de revelación de datos internos y servidores sobrecargados.

El principal inconveniente que presenta este sistema, es el coste inicial de implementación e infraestructura, lo que supone una barrera de entrada para las pequeñas y medianas empresas que, que además, o bien no tiene personal informático o bien no pueden permitir que éste se dedique únicamente a las tareas de mantenimiento y soporte del sistema CRM, de ahí que el CRM on premise se asocie a empresas de gran tamaño.

Sistema **CRM on demand** (SaaS: Software as a Service²/ Cloud CRM), también conocido como hosted CRM o CRM alojado, se trata de un servicio de pago por uso. En este caso son las empresas de tecnología de la información y la comunicación (TIC) las que proveen el servicio completo, el cual incluye los derechos de uso del software, el servicio de soporte y mantenimiento, y la utilización y alojamiento de los elementos hardware necesarios, a cambio de una cuota mensual o anual, por usuario o por cliente. Con el CRM on-demand, todos los componentes del sistema se mantienen, prueban e instalan por un proveedor externo de forma remota (previo pago). Por lo que no requiere modificación de la infraestructura existente.

El proveedor del alojamiento, almacena y gestiona el sistema completo, de manera que la empresa no necesita más que una conexión a internet para empezar a usar el sistema, así las limitaciones de tiempo y lugar desaparecen. Esta alternativa reduce significativamente los costes iniciales de implementación e infraestructura reduciendo las barreras de entrada para las pequeñas y medianas empresas. La mayoría de los sistemas bajo demanda plantean un modelo que permite a la empresa pagar únicamente por aquellos servicios que necesita y utiliza (solución modular/ solución adaptada), lo cual elimina los costes y tarifas iniciales, así como evita un gasto innecesario en licencias que no utiliza o características muy avanzadas que no necesita (Breeding, 2012). Hay que señalar además, que las actualizaciones se realizan de manera automática tan pronto están disponibles por parte del proveedor.

² El software como servicio, visto desde el lado del contratante del servicio, es una estrategia que las empresas pueden adoptar a la hora de hacer uso de las aplicaciones informáticas de gestión de negocio (ERP-Enterprise Resource Planning, CRM-Customer Relationship Management-, BI-Business Intelligence-, Call Centers , etc.). Su característica principal consiste en que el uso de las aplicaciones no se basa en un contrato por licencias, sino que se contrata un servicio completo que permite el acceso a las aplicaciones de gestión según las necesidades específicas de las empresas en cada momento. De esta forma, la empresa contrata el acceso a una aplicación como si se tratase de un alquiler.

Por lo tanto, con el sistema CRM on demand, la gestión de la información de los clientes se hace más sencilla y es la solución más óptima para aquellas empresas que no dispongan de muchos recursos económicos para hacer frente a la implementación de un sistema CRM (PYMES), y que tengan un bajo o nulo potencial informático, ya que permite todas las funcionalidades estándar de los sistemas on-premise, pero sin los costes en tiempo e inversión en infraestructura. Además, es un sistema que ofrece una propuesta atractiva para los usuarios independientemente de su ubicación (oficina fija/ oficina móvil/ dispositivos móviles) (Zhang et al., 2010), si bien exigirá una conexión permanente a internet, de lo contrario puede darse el caso de no poder acceder ni hacer uso del sistema ni de la información.

En cuanto a su tratamiento contable, las cuotas que se pagan al proveedor por el servicio se contabilizan como un gasto deducible, mientras que la inversión que hace la empresa en un sistema on-premise puede ser incluida en el balance de la empresa como un activo que se irá amortizando durante el periodo de vida del sistema.

Si bien, y a pesar de las ventajas señaladas hasta ahora, conviene indicar que no carecen de desventajas o inconvenientes relacionados principalmente con la falta de control sobre los datos almacenados por el sistema y con el servicio prestado por el proveedor:

- Seguridad de los datos: el almacenamiento de los datos sensibles de la empresa por parte de un tercero siempre genera cierto recelo a la hora de externalizar un servicio de estas características. Una de las áreas de mayor preocupación en las empresas, es sin duda la privacidad y confidencialidad de los datos (Zhang et al., 2010). Según Sosinsky (2012), cuando los datos viajan y se quedan en sistemas que ya no están bajo el control de la organización, el riesgo de intersección y hechos delictivos hacia la información, aumenta.
- Una de las mayores preocupaciones aparece cuando la locación física de los datos se encuentra en diferentes continentes, países y/o regiones (Brodkin, 2008), debido a que las leyes de protección, privacidad y manejo de datos e información sensible difieren según cada país (Monroy et al., 2013).
- La integración con el resto de las aplicaciones (ERP), implementadas en modo local con la información contenida en las mismas puede ser más compleja y puede dar lugar a crear “islas” de información.

- Se puede llegar a un alto grado de dependencia del proveedor.
- Posible incumplimiento de los acuerdos sobre el nivel de servicio, que guarda relación con el grado de confianza en el proveedor (denegación de servicio, diligencia insuficiente, vulnerabilidades de las tecnologías compartidas, pérdida de datos, etc.). Se pone en manos de un proveedor el funcionamiento y servicio de una aplicación de la cual se conocen sus ventajas, pero se desconoce si el proveedor podrá cumplir con el nivel de servicio acordado.

ii. **CRM de código abierto (open source)/ modelo freeware.**

El sistema **CRM de código abierto**, se refiere al software distribuido y desarrollado libremente, y que por ello puede ser usado, copiado, estudiado, modificado, ampliado y redistribuido libremente. Las empresas que buscan software de código abierto lo hacen como una forma de implementar un sistema CRM fácil y, en principio, gratuito. Sin embargo, estos sistemas padecen el mismo problema que la mayoría de otras soluciones de software empresarial de código abierto: no siempre son confiables, son vulnerables, y a largo plazo no son tan económicos. En realidad, la parte “gratuita” del software de código abierto está al principio, ya que la licencia es gratuita, pero luego los módulos de soporte o módulos adicionales están basados en una tarifa, si bien, tienen un precio mucho más bajo que sus homólogos comerciales. No obstante, el coste de modificar o integrar el software de CRM de código abierto en otros sistemas o bases de datos empresariales es a menudo más alto, y requiere un coste mayor de mantenimiento frente a otras soluciones comerciales.

El código abierto funciona bien en sistemas operativos estandarizados o aplicaciones empresariales uniformes, pero no siempre son recomendables en aplicaciones cooperativas ni aplicaciones multi-usuarios, como CRM, planificación de la cadena de suministro, sistemas contables, o software de Planificación de Recursos Empresariales (ERP).

El modelo **CRM freeware**, define un tipo de software que se distribuye sin coste, disponible para su uso sin limitaciones funcionales y por tiempo ilimitado. Si bien, servicios adicionales pueden suponer un coste para la empresa.

8. EL SOCIAL CRM (sCRM)

Actualmente las empresas actúan en un contexto competitivo, global y tecno-social. Este entorno tecno-social, hace necesario que los sistemas tradicionales de CRM, donde las empresas gestionan el conocimiento sobre sus clientes, interactúen con los datos sociales (información compartida a través de las redes sociales), que poseen de los mismos. La idea detrás de *Social CRM*, es que la empresa sea capaz de combinar sin problemas el conocimiento sobre sus clientes, a partir de su propio sistema de CRM, con la gran cantidad de información que comparten éstos en las redes sociales. La explosión de plataformas en Internet al servicio del marketing y la comunicación empresarial, propiciados por la Web 2.0 y basadas en la integración de contenidos, ha hecho que entornos colaborativos como Facebook, Twitter y Linkedink, entre otros, se conviertan, por un lado, en un nuevo canal de atención al cliente, y por otro lado, en espacios de conversación influyentes sobre marcas/empresas.

Compartir, comunicar, conversar y cooperar son las cuatro Cs de la Web 2.0, donde encontramos un cliente más crítico y formado en medios y contenidos, y que participa de forma interactiva y proactiva en los procesos de comunicación de marca/empresa, es por ello que los mensajes unidireccionales están siendo sustituidos por contextos de comunicación bidireccional. Así, la empresa ha de ser capaz de adaptar su estrategia de comunicación a este nuevo contexto, donde las plataformas digitales permiten llevar a cabo una comunicación integral e integrada entre acciones online y offline, desde una visión global y holística (Victoria, 2005).

En el entorno tecno-social, los clientes han dejado de ser meros espectadores, se comunican entre ellos, demandan nuevos canales o formas de interactuar con las empresas, y esperan una elevada personalización en su experiencia de compra, quieren saber más sobre las características, los beneficios, el valor añadido, las aplicaciones y los precios, tomándose el tiempo necesario investigando en Internet. Por ello, la interacción con el usuario es una oportunidad para extraer información y, de esta manera, personalizar la atención, la oferta y la relación (ver tabla 5). Surge así el llamado Social Customer Relationship Management (sCRM), que busca incrementar la cuota de mercado y reforzar la imagen de marca gracias al empleo de los medios sociales.

Tabla 5. Enfoque CRM Tradicional vs Social CRM

	CRM Tradicional	Social CRM
Contexto	<ul style="list-style-type: none"> - Foco en relaciones individuales - Los mensajes son los generadores de valor 	<ul style="list-style-type: none"> - Foco en relaciones colaborativas - Las conversaciones son las generadoras de valor
Canales	<ul style="list-style-type: none"> - Visión única del cliente, basada en la historia de operaciones localizadas en los sistemas internos de información 	<ul style="list-style-type: none"> - Visión única más difícil de lograr, ya que debe considerarse la información de perfiles de las redes sociales y su comportamiento en las comunidades
Procesos	<ul style="list-style-type: none"> - Procesos de atención al cliente desarrollados desde el punto de vista de la empresa. - Centrado en los procesos: Adaptarlos y optimizarlos para dar soporte a las interacciones y transacciones con los clientes 	<ul style="list-style-type: none"> - Procesos de atención al cliente desarrollados desde el punto de vista del cliente. - Centrado en las conversaciones: incluir el factor “conversación” para establecer una comunidad de la empresa, capturar las nuevas ideas y mejorar la segmentación - Requiere la generación de procesos ágiles que le den capacidad de reacción a la empresa ante lo identificado en Redes Sociales.
Organización	<ul style="list-style-type: none"> - La innovación viene de una fuente especializada en la empresa (grupo de innovación) - Los empleados de contacto con el cliente comunican los mensajes personalizados para operaciones transaccionales 	<ul style="list-style-type: none"> - La innovación es recolectada por todos los empleados que están conectados en forma cercana con el cliente final y entre sí mediante herramientas web 2.0 - Se requieren nuevas habilidades y roles - Estos roles requieren el análisis de información y la retroalimentación a las áreas involucradas o inmersas en las conversaciones en redes sociales - Los clientes están en el centro del ciclo de innovación
Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> - Soluciones de CRM focalizadas en automatizar y dar soporte a procesos internos de negocio 	<ul style="list-style-type: none"> - Soluciones de CRM focalizadas en creación de comunidades internas y externas - Captura de la información de redes sociales, para conocer al cliente en su entorno social

Fuente: Deloitte, 2011. <http://webservice2.deloitte.com.co/Consultoria/20131202%20CRM%202.0.pdf>

Para Greenberg (2010), el *Social CRM* es una filosofía y una estrategia de negocios, soportada en una plataforma tecnológica, reglas de negocio, flujos de trabajo, procesos y características sociales, diseñado para conectar con el cliente en una conversación colaborativa con el fin de proporcionar un beneficio mutuo en un entorno de confianza y transparencia para los negocios. Es la respuesta de la empresa al actual control de la conversación por parte del cliente.

Para Rosales (2010), el *Social CRM* no sustituye al CRM clásico, sino que enfatiza la “R” de *Relación* y la abre a las redes sociales, de este modo humaniza la empresa, y los clientes ya no se relacionan con una marca/empresa abstracta y distante, sino con gente que representa a una marca/empresa con la que se sienten identificados. Para este autor, la diferencia básica del *Social CRM* es que ahora las campañas se han sustituido por contenido digital, creado tanto por la empresa como por los usuarios, y que permite entablar una conversación entre ambos. En el *Social CRM*, el contenido es la clave para desarrollar una ventaja competitiva sostenible, entendida ésta como la colaboración con el cliente en la generación de valor gracias a las conversaciones que se generan en los medios sociales. El cliente también puede dar el primer paso, creando contenidos y generando así valor para la empresa y para el resto de los clientes. Ya no es sólo la empresa la que puede iniciar estas experiencias colaborativas. Por ello, entre las actividades que incluye un programa de *Social CRM* será importante la gestión de la reputación online, monitorizando y evaluando las conversaciones en plataformas 2.0 a propósito de la empresa, el producto y la marca. De este análisis se podrá extraer información valiosa sobre las necesidades del cliente, deseos no satisfechos que manifieste, o sobre actuaciones para incrementar su nivel de satisfacción.

En el *Social CRM*, los usuarios son el mejor centro de investigación de la empresa, en base a la premisa de que no existe mejor vendedor de un producto que un cliente satisfecho. Es importante también, identificar a los prescriptores de opinión, es decir, aquellos clientes más relevantes e influyentes, promover la difusión de la información relativa a productos/servicios, y tener identificados todos los movimientos virales del mensaje, agradeciendo a aquellos prescriptores que divulgan los contenidos de la empresa de manera positiva (Castelló Martínez, 2011).

Conocimiento del cliente, adecuación de la oferta, valor añadido e intensidad en las relaciones constituyen algunos de los ejes básicos del cambio del CRM tradicional al *Social CRM*.

9. ERP Y CRM COMO SISTEMAS DE INFORMACIÓN INTEGRADOS

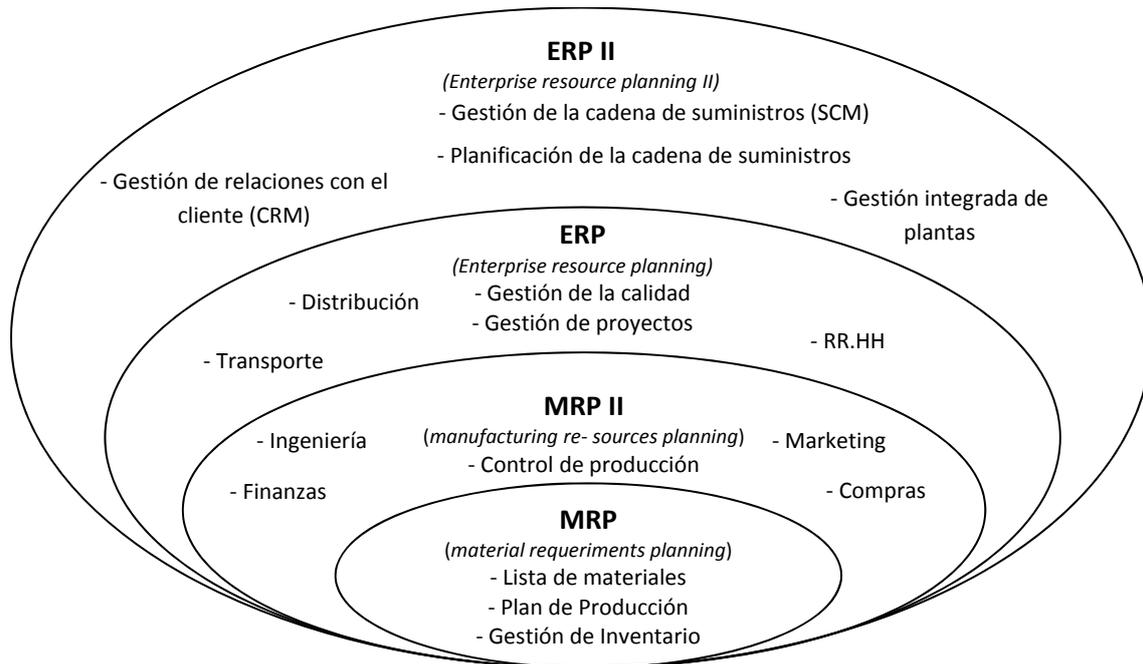
El creciente proceso de globalización, ha provocado un aumento en la internacionalización de las empresas, un incremento de la competencia en los mercados de bienes y servicios, un aumento de la incertidumbre y una reducción de los ciclos de vida de los productos, que además, se ha visto acompañado de un rápido desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación. Un contexto como el descrito, sitúa a las empresas en un entorno cada vez más complejo, cambiante y dinámico, en el que la información resulta ser un elemento clave para su supervivencia, crecimiento y gestión. Por ello, la implementación, desarrollo y gestión de los sistemas de información se ha convertido en un factor clave de competitividad empresarial.

Andreu et al. (1991), definen el sistema de información como el conjunto formal de procesos que, operando sobre una colección de datos estructurada de acuerdo a las necesidades de la empresa, recopila, elabora y distribuye selectivamente la información necesaria para la operación de dicha empresa y para las actividades de dirección y control correspondientes, apoyando, al menos en parte, los procesos de toma de decisiones necesarios para desempeñar funciones de negocio de la empresa de acuerdo con su estrategia.

Los sistemas de información han evolucionado en las últimas décadas (ver figura 1), sobre todo gracias al desarrollo de la informática y las telecomunicaciones. Este hecho ha permitido incrementar la eficacia en la realización de tareas, ahorrar tiempo en el desarrollo de las actividades y almacenar la mayor cantidad de información en el menor espacio posible, aumentando el interés de las empresas por dichos sistemas de información. Las características descritas, les han convertido en "*Sistemas Estratégicos de Información*" ya que suponen una fuente de ventaja competitiva y de diferenciación para la empresa.

Para Monforte (1994), los sistemas estratégicos de información son aquellos que forman parte del "ser" de la empresa, bien porque suponen una ventaja competitiva por sí mismos, bien porque están unidos de una forma esencial al negocio y aportan un atributo especial a los productos, operaciones o toma de decisiones. Para Laudon (1996), los sistemas estratégicos de información son sistemas computacionales a cualquier nivel en la empresa que cambian las metas, operaciones, servicios, productos o relaciones del medio ambiente para ayudar a la institución a obtener una ventaja competitiva.

Figura 1. Evolución de los Sistemas de Información Empresarial.



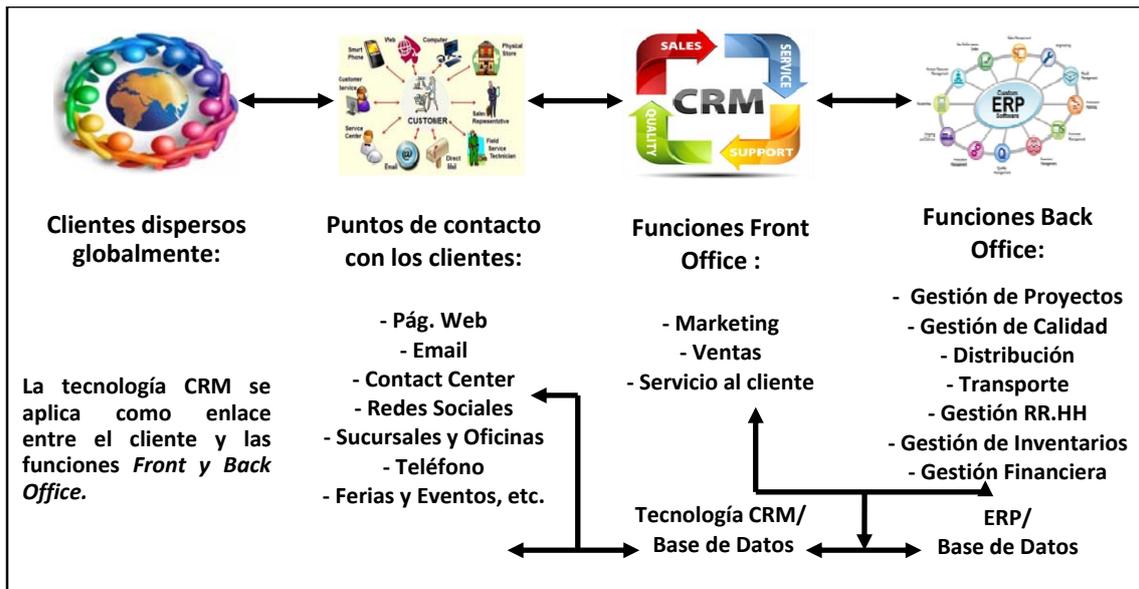
Fuente: Elaboración propia a partir de Hormigo, CC-BY-NC-ND. PID_00174745

El sistema estratégico de información ERP (Enterprise Resource Planning), integra los procesos de negocio de una empresa incluyendo fabricación, distribución, contabilidad, finanzas, gestión de recursos humanos, gestión de proyectos, gestión de inventario, servicio y mantenimiento, transporte e informática (Funciones Internas “**Back Office**”), permitiendo una integración de datos a lo largo de la organización y proveyendo accesibilidad, visibilidad y consistencia de datos por medio de toda la organización. Con el inicio del nuevo siglo se introduce el concepto ERP extendido o ERP II, el cual se define como una nueva generación de sistemas empresariales que engloba toda la cadena de negocio, extendiendo el ERP clásico o tradicional a clientes (CRM → Customer Relationship Management) y proveedores (SCM → Supply Chain Management), y optimizando el funcionamiento de las empresas y de las relaciones existentes interempresas.

Tener dos herramientas, como CRM y ERP, en una empresa trabajando independientemente puede resultar funcional, pero no tanto como si las dos se complementan y trabajan de manera integrada, es decir, integrar funciones internas “**Back Office**”, actividades destinadas a gestionar la propia empresa y que no tienen contacto directo con el cliente, y funciones externas “**Front Office**”, actividades que suponen un contacto directo con el cliente para alcanzar mayor eficiencia y efectividad en la entrega de valor (ver figura 2).

Migrar información de un ERP a un CRM resulta ventajoso y se convierte en un punto a tener en cuenta en el momento de adquirir una solución de CRM o ERP de las existentes en el mercado. Normalmente se implementa inicialmente el sistema estratégico de información ERP y posteriormente el CRM.

Figura 2. Integración ERP y CRM. Integración Funciones “Back Office” y “Front Office”.



Fuente: Elaboración propia a partir de Chen y Popovich (2003)

Para que una solución CRM tenga éxito es necesario establecer un puente entre las funciones *front office* y las funciones *back office* de los sistemas ERP. Así, la implementación exitosa, no va a depender sólo de la calidad de los datos, sino también, y en igualdad de condiciones, del proceso de gestión de los datos que lo soportan (Sarasa, 2002). Esta integración, permite a los usuarios *front office* acceder a los datos financieros y transaccionales asociados a sus clientes, datos que normalmente no son generados ni almacenados en un sistema CRM. Estos datos pueden incluir el histórico de facturación, de ventas, u otra información *back office* relacionada con la información del cliente. Por lo tanto, ambos conceptos, CRM y ERP en simbiosis, cubren todo el ciclo de vida de una transacción comercial: ventas, marketing y servicios, ya que las aplicaciones ERP proporcionan la columna vertebral, las fuentes y las aplicaciones operacionales que hacen a las compañías ser más eficientes a la hora de lograr sus objetivos, mientras que las aplicaciones CRM, conforman el marco adecuado para realizar las mejores prácticas en las actividades relacionadas con los clientes.

Integrando ambos sistemas estratégicos de información, la empresa consigue no sólo orientarse, sino también gestionarse con una clara vocación al cliente. Sarasa (2002) enumera, además, los siguientes beneficios de la integración:

- Menor tiempo empleado en la recopilación de información
- Más tiempo dedicado a la relación personal con el cliente, al automatizarse las tareas administrativas.
- Se facilita el 'relevo' ante ausencias temporales o rotación de comerciales.
- La capacidad de seguimiento de la base de clientes permite generar futuras oportunidades de venta.
- La Dirección consigue visibilidad y control sobre las actividades comerciales.
- Gestión de clientes, competidores, contactos y oportunidades, así como el entramado de relaciones entre ellos.
- Gestión de cartas y envíos a clientes.
- Gestión de visitas a clientes y tareas de la fuerza de ventas.
- Gestión de equipos de venta virtuales y territoriales, así como de canales múltiples de venta.
- Ofertas, descuentos y generación de órdenes de venta con estructura multi-divisa.
- Generación y aprobación de previsiones de venta con seguimiento de cuotas/objetivos.
- Visualización del "embudo de ventas" con seguimiento de logros.
- Visualización de novedades en los datos.

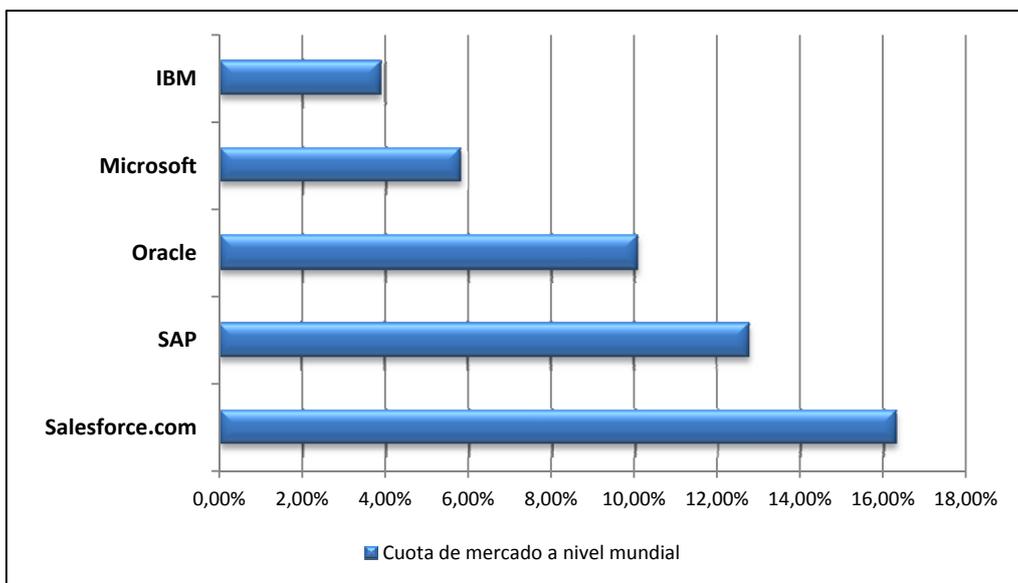
Desde el punto de vista tecnológico, la integración de ambos sistemas está basada en internet. Las razones para ello son, por una parte, la reducción de los costes derivados de las infraestructuras de comunicación, así como la mejora en la accesibilidad al sistema, independientemente de lugar en el que se encuentre el usuario. Por otra parte, el incremento de la importancia del comercio electrónico (e-commerce), así como la globalización de la actividad comercial de las empresas.

10. EL MERCADO DE SOFTWARE CRM

Según el informe *“The Gartner CRM Vendor Guide, 2015”* de la empresa de investigación en tecnologías de la información y la comunicación Gartner Inc³, el mercado de software CRM a nivel mundial, alcanzó una cifra de negocio de 23.200 millones de dólares en el año 2014 lo que supone un crecimiento del 13,3% respecto a los 20.400 millones del año anterior. La razón principal de este crecimiento, ha sido la fuerte demanda de la opción software as a service (SaaS/On demand) en la nube, la cual supuso en el año 2014 el 47% de los ingresos de la industria. Tendencia que se prevé se mantenga para los próximos años.

La competencia en el sector se ha intensificado y ha sufrido un proceso de concentración. Los principales proveedores han realizado operaciones de adquisiciones para extender su posición en nuevos mercados, así como consolidar su presencia en el mercado internacional. Actualmente, los 10 principales proveedores del mercado CRM⁴, cuentan con más del 60% de cuota de mercado, lo que supone unos 14.000 millones de dólares, con un aumento respecto del año 2013 del 14%. Salesforce.com, se sitúa como el principal proveedor de CRM del mercado con una cuota a nivel mundial del 16,3%, seguido de SAP con un 12,8%, Oracle con un 10,1%, Microsoft con un 5,8% e IBM con el 3,9% (ver gráfico 1).

Gráfico 1. Cuota de mercado de los principales proveedores de software CRM.



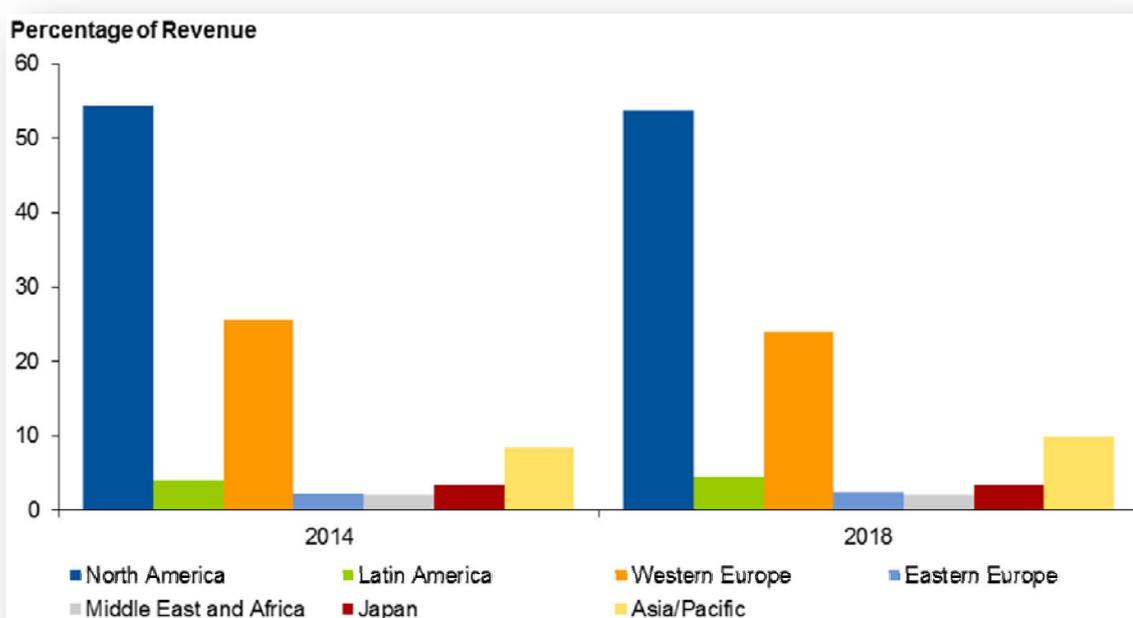
Fuente: Elaboración propia a partir de Gartner Inc. (2015).

³ <http://www.gartner.com/technology/home.jsp>

⁴ CA Technologies, EMC, HP, IBM, Microsoft, Oracle, Salesforce.com, SAP, Symantec, VMware

Si analizamos el mercado CRM por territorio, Norteamérica y Europa Occidental representan el 78,6% del gasto en software CRM, si bien es Norteamérica la que sigue generando la mayor parte del mismo con un 52,3%. Las regiones emergentes de Asia / Pacífico crecieron más rápido, con un incremento del 18,7% en 2014, mientras que en China y América Latina también experimentaron una tendencia al alza, a pesar de llevar un desarrollo más lento que en 2013, debido a problemas económicos, especialmente en Latinoamérica (ver gráfico 2). Esta tendencia al alza en la adquisición del software CRM se espera continúe hasta el 2018, debida entre otras razones, a su adquisición por parte de grandes empresas de ámbito global, a la aparición de nuevas empresas, al cambio en el patrón de compra de los consumidores, y al aumento del uso de esta herramienta por parte de las PYMES.

Gráfico 2. Porcentaje de ingresos a nivel mundial de CRM por región (2014-2018)



Fuente: Gartner Inc. (2015).

La empresa Software Advice⁵ realiza anualmente un estudio sobre el uso que las pequeñas y medianas empresas (PYMES) hacen del software CRM en sus relaciones con sus clientes. El estudio más reciente, año 2014, se llevó a cabo en empresas con ingresos anuales de 100 millones de dólares o menos, ubicadas en Estados Unidos, Reino Unido y Australia. La muestra utilizada para el estudio en los tres países ascendió a 385 empresas.

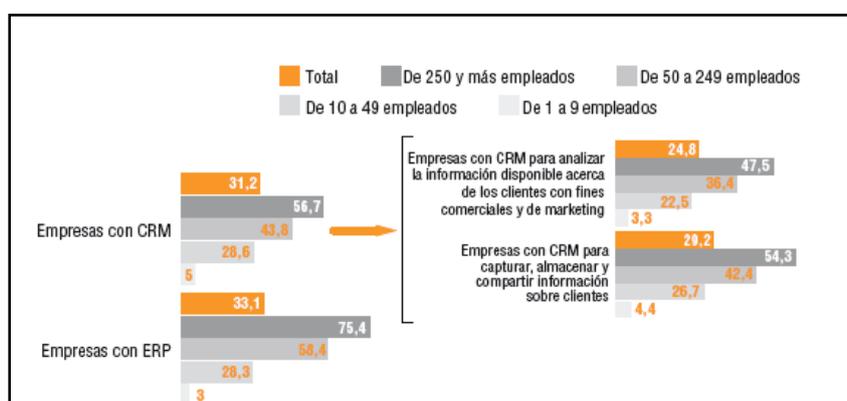
⁵ <http://www.softwareadvice.com/>

Entre las conclusiones más destacables de dicho estudio cabe señalar las siguientes:

- i. Casi tres cuartas partes de todos los compradores de CRM para pequeñas y medianas empresas solicitó específicamente soluciones alojadas en la nube (on demand/ Saas), mientras que tan sólo un 29% dudó sobre si elegir un software on demand/Saas o un software on premise (on-site, on-house, local). Y curiosamente, tan sólo 1 comprador de entre los 385 que formaron la muestra pidió específicamente un software CRM on premise o local.
- ii. La preferencia hacia los sistemas on demand/Saas o en línea (el 71%) tiene sentido particularmente para las pequeñas y medianas empresas, ya que este tipo de producto reduce significativamente la inversión y los costes de instalación iniciales. También permite un ahorro en los recursos necesarios en Tecnologías de la Información y de la Comunicación, y que son del todo imprescindibles para crear un sistema con servidores propios (on demand). Por otro lado, los productos basados en la web suelen ofrecer tarifas de acceso mucho más ajustadas, incluyendo suscripciones mensuales, lo que significa que los costes se pueden escalar con una tasa mucho más razonable a medida que la dimensión de las empresas crecen.
- iii. Muchos más compradores en 2014 están plenamente seguros de que quieren productos basados en la web (on premise/Saas). La disminución en el número de compradores que no están seguros, junto al incremento en el número de compradores que solicitan expresamente CRM en línea, sugiere una creciente conciencia entre las pequeñas y medianas empresas sobre los beneficios de la implementación de este tipo de software, y de sus principales ventajas respecto al software que se aloja en servidores propios (on demand).
- iv. Según la muestra, un 53% de los compradores sigue usando métodos manuales como las hojas de cálculo o incluso el papel, para gestionar las relaciones con sus clientes. Menos de una cuarta parte utiliza actualmente un método denominado off-the-shelf, un producto CRM comercial.

El informe anual sobre el desarrollo de la sociedad de la información en España “eEspaña 2014⁶”, señala que la presencia de las TIC en las empresas nacionales durante el año 2013 continuó la tendencia expansiva de años anteriores, y aunque soluciones más sofisticadas como software ERP y CRM siguen sin tener una presencia mayoritaria en lo que a empresas de menor tamaño se refiere, si han experimentado cierto crecimiento global, moderado en el caso de la solución CRM, un 2%, pero destacable en el caso ERP, que incrementan su presencia un 10%. Si bien, son las organizaciones más grandes las que utilizan estas soluciones mayoritariamente (ver gráfico 3). Es de esperar que las actuaciones previstas en la Agenda Digital Española⁷ vayan corrigiendo esta situación progresivamente.

Gráfico 3. Soluciones CRM y ERP de las empresas españolas en base a su tamaño



Fuente: eEspaña 2014

Según el informe señalado, el estudio del uso del software CRM en empresas conectadas que utilizan dicho software para analizar información de clientes con fines comerciales y de marketing (analizado por CC.AA), en empresas españolas de 10 o más empleados, se sitúa en la quinta posición en la UE (ver tabla 6). Sin embargo, cuando se analizan en qué medida las TIC han transformado los procesos empresariales, a través de variables como por ejemplo el uso de comercio electrónico y CRM o el porcentaje de trabajadores que usa ordenadores, surgen diferencias significativas entre CC.AA., que pueden estar creando una brecha de competitividad entre las mismas.

⁶ https://www.proyectosfundacionorange.es/docs/eE2014/Informe_eE2014.pdf

⁷ <http://www.agendadigital.gob.es/Paginas/Index.aspx>

Tabla 6. Empresas conectadas de 10 o más empleados, que utilizan CRM para analizar información de clientes con fines comerciales y de marketing

CC.AA.	% de uso
Andalucía	23,22%
Aragón	19,30%
Asturias	26,30%
Baleares	22,00%
Canarias	20,60%
Cantabria	18,10%
Castilla y León	22,00%
Castilla -La Mancha	20,10%
Cataluña	27,30%
Comunidad Valenciana	24,00%
Extremadura	17,20%
Galicia	20,10%
La Rioja	25,60%
Madrid	30,60%
Murcia	18,30%
Navarra	25,00%
País Vasco	26,80%
España	24,80%
CC.AA. líder	Madrid
U.E.	21,00%
País líder en la UE	Finlandia

Fuente: Elaboración propia a partir de *eEspaña 2014*

Una vez analizada la situación del mercado, para el software CRM, tanto a nivel internacional como a nivel nacional, el siguiente punto tiene como objetivo realizar una comparativa de las distintas alternativas existentes en el mercado. Para ello, se han seleccionado un total de 13 proveedores que, entre todos ellos, ofertan 45 soluciones CRM (ver tabla 7). Para cada una de estas soluciones, se han analizado un total de 17 variables (ver tabla 8).

11. COMPARATIVA DE SOLUCIONES CRM EN EL MERCADO

Los proveedores de CRM seleccionados para realizar la comparativa entre las distintas soluciones ofertadas, aparecen en la siguiente tabla:

Tabla 7. Soluciones CRM existentes en el mercado.

Empresa	Nombre del programa
Karma CRM	Always Free Plan Solo Plan Basic Professional Enterprise
Maximizer CRM	Maximizer CRM Wealth Edition
Microsoft	Microsoft Dynamics CRM on-line
Nds CRM	nds CRM WEB/ Software BÁSICO nds CRM WEB Software INTEGRAL nds CRM WEB Software EMPRESARIAL
Oracle	Oracle CRM on Demand Fusión CRM Oracle Siebel CRM on demand
Sage CRM	Essentials Professional On premise
Salesboom	Team Edition Professional Edition Enterprise Edition
Salesforce	Contact Manager Group Professional Enterprise Unlimited
SAP	SAP Business ByDesing SAP Business One
SugarCRM	Community Edition Professional Enterprise Ultimate
SumaCRM	Free Duo Pro Premium Plus
V-Tiger	Sales Starter Sales Professional Support Ultimate
ZohoCRM	Free Standard Professional Enterprise Plus

Para cada una de las 45 soluciones CRM que ofertan los distintos proveedores seleccionados, se han analizado un total de 17 variables que se recogen en la siguiente tabla:

Tabla 8. Variables analizadas para cada solución CRM

Nombre de la variable	Opciones para la variable
Empresa	Nombre del Proveedor de la solución CRM
Link	Página Web
Nombre del programa	Programa ofertado por el proveedor de la solución CRM
Idioma	Castellano/ Inglés
Precio	Gratuito /De Pago
Tipo de Sistema CRM	On premise/ On demand
Tamaño de empresa	Autónomo/ Micro/ PYME/ Otro/ Sin especificar
Usuarios máximos	Nº de usuarios/ Sin especificar
Área de Marketing	Plan de marketing Gestión de campañas Gestión de clientes potenciales Información analítica de marketing Segmentación de los clientes basado en la información analítica Personalización de las ofertas
Área de Ventas	Planificación y previsión de ventas Gestión de la organización y los territorios Gestión de cuentas y de contactos Gestión de actividades Gestión de oportunidades Realización de ofertas Gestión de pedidos Gestión de contratos Gestión de comisiones e incentivos
Área de Servicio	Atención al cliente y soporte Planificación y previsión Gestión de operaciones
Área Comercial	Información analítica acerca de los clientes Enciclopedia de productos Información de precios Bases de conocimiento comercial
CRM social	Interacción con las redes sociales (Si/ No)
CRM móvil	Interacción con dispositivos móviles (Si/ No)
Operaciones offline	Si/ No
Integración con otras aplicaciones	Nombre de aplicaciones
Prueba gratuita	Si/ No

1. **Karma CRM:** <http://www.karmacrm.com/>



Karma CRM es una solución CRM desarrollada para autónomos y empresarios de PYMES que deseen iniciarse en un CRM adaptable a sus condiciones de pequeño negocio.

Empresa		Karma CRM				
Link		http://www.karmacrm.com/				
Nombre del programa	Always Free Plan	Solo Plan	Basic	Professional	Enterprise	
Idioma	Inglés	Inglés	Inglés	Inglés	Inglés	
Precio	Gratuito	9€/mes	16€/mes	41€/mes	74€/mes	
Tipo de Sistema CRM	On demand	On demand	On demand	On demand	On demand	
Tamaño de empresa	PYME	Autónomo	PYME	PYME	PYME	
Usuarios máximos	2	1	6	15	40	
Área de Marketing	Plan de marketing	x	x	x	x	x
	Gestión de campañas	x	x	x	x	x
	Gestión de clientes potenciales	x	x	x	x	X
	Información analítica de marketing	x	x	x	x	X
	Segmentación de los clientes basado en la información analítica	✓	✓	✓	✓	✓
	Personalización de las ofertas	✓	✓	✓	✓	✓
Área de Ventas	Planificación y previsión de ventas	✓	✓	✓	✓	✓
	Gestión de la organización y los territorios	x	x	x	x	X
	Gestión de cuentas y de contactos	✓	✓	✓	✓	✓
	Gestión de actividades	✓	✓	✓	✓	✓
	Gestión de oportunidades	✓	✓	✓	✓	✓
	Realización de ofertas	✓	✓	✓	✓	✓
	Gestión de pedidos	✓	✓	✓	✓	✓
	Gestión de contratos	✓	✓	✓	✓	✓
	Gestión de comisiones e incentivos	✓	✓	✓	✓	✓
Área de Servicio	Atención al cliente y soporte	x	x	X	x	X
	Planificación y previsión	x	x	X	x	X
	Gestión de operaciones	x	x	X	x	X
Área Comercial	Información analítica acerca de los clientes	✓	✓	✓	✓	✓
	Enciclopedia de productos	x	x	x	x	X
	Información de precios	x	x	x	x	X
	Bases de conocimiento comercial	x	x	x	x	X
Otros	CRM social	No	No	Si	Si	Si
	CRM móvil	Si	Si	Si	Si	Si
	Operaciones offline	No	No	No	No	No
	Integración con otras aplicaciones	Microsoft Outlook, Gmail y Google Apps, Redes Sociales, Mailchimp				
	Prueba gratuita	Si	No	No	No	No

Fuente: <http://www.karmacrm.com/>

2. **Maximaizer CRM:** <http://www.maximizer.com/uk/>



Empresa	Maxiaizer CRM		
	Link	http://www.maximizer.com/uk/	
Nombre del programa	Maximizer CRM	Wealth Edition	
Idioma	Inglés	Inglés	
Precio	55\$ usuario/mes	60\$ usuario/mes	
Tipo de Sistema CRM	On demand	On demand	
Tamaño de empresa	Sin especificar	Sin especificar	
Usuarios máximos	Sin especificar	Sin especificar	
Área de Marketing	Plan de marketing	✓	✓
	Gestion de campañas	x	x
	Gestion de clientes potenciales	x	x
	Información analítica de marketing	x	x
	Segmentación de los clientes basado en la información analítica	✓	✓
	Personalización de las ofertas	X	x
Área de Ventas	Planificación y previsión de ventas	✓	✓
	Gestión de la organización y los territorios	✓	✓
	Gestión de cuentas y de contactos	✓	✓
	Gestión de actividades	x	x
	Gestión de oportunidades	x	x
	Realización de ofertas	x	x
	Gestión de pedidos	x	x
	Gestión de contratos	x	x
	Gestión de comisiones e incentivos	x	x
Área de Servicio	Atención al cliente y soporte	x	x
	Planificación y previsión	x	x
	Gestión de operaciones	x	x
Área Comercial	Información analítica acerca de los clientes	x	✓
	Enciclopedia de productos	x	✓
	Información de precios	x	✓
	Bases de conocimiento comercial	x	✓
Otros	CRM social	No	No
	CRM móvil	Si	Si
	Operaciones offline	No	No
	Integración con otras aplicaciones	Microsoft Office	
	Prueba gratuita	Si	Si

Fuente: <http://www.maximizer.com/uk/>

3. **Microsoft:** <http://www.microsoft.com/es-es/dynamics/crm.aspx>



Microsoft Dynamics CRM Online es una solución hospedada por Microsoft, que ofrece una gran flexibilidad al estar alojada en la nube. Cuenta con capacidades de administración de relaciones con el cliente y dispone de una interfaz familiar, semejante a Microsoft Office.

Incluye módulos para automatizar la fuerza de ventas, las acciones de marketing y el servicio y soporte a clientes. No requiere instalación de software, por lo que agiliza su implantación; es simple y rápida. Esta solución en la nube supone un ahorro en infraestructuras tecnológicas y permite a las organizaciones tener las últimas versiones del producto.

	Empresa	Microsoft
	Link	http://www.microsoft.com/es-es/dynamics/crm.aspx
	Nombre del programa	Microsoft Dynamics CRM on-line
	Idioma	Castellano
	Precio	49,8€ usuario/mes
	Tipo de Sistema CRM	On demand
	Tamaño de empresa	PYMES
	Usuarios máximos	Sin especificar
Área de Marketing	Plan de marketing	x
	Gestión de campañas	x
	Gestión de clientes potenciales	x
	Información analítica de marketing	✓
	Segmentación de los clientes basado en la información analítica	x
	Personalización de las ofertas	✓
Área de Ventas	Planificación y previsión de ventas	✓
	Gestión de la organización y los territorios	✓
	Gestión de cuentas y de contactos	✓
	Gestión de actividades	x
	Gestión de oportunidades	✓
	Realización de ofertas	x
	Gestión de pedidos	x
	Gestión de contratos	x
	Gestión de comisiones e incentivos	x
Área de Servicio	Atención al cliente y soporte	✓
	Planificación y previsión	x
	Gestión de operaciones	✓
Área Comercial	Información analítica acerca de los clientes	x
	Enciclopedia de productos	x
	Información de precios	x
	Bases de conocimiento comercial	x
Otros	CRM social	Si
	CRM móvil	Si
	Operaciones offline	Si
	Integración con otras aplicaciones	Sin especificar
	Prueba gratuita	Si

Fuente: <http://www.microsoft.com/es-es/dynamics/crm.aspx>

4. **Nds CRM:** <http://www.nds.es/crmnds>



EL CRM de NDS es una herramienta con tecnología web, versátil, muy completa y sencilla de funcionamiento e integrado con los principales ERP del mercado

Empresa		Nds CRM		
Link		http://www.nds.es/crmnds		
Nombre del programa	nds CRM Web Software Básico	nds CRM Web Software Integral	nds CRM Web Software Empresarial	
Idioma	Castellano	Castellano	Castellano	
Precio	Desde 200 €	Desde 500 €	Presupuesto a medida	
Tipo de Sistema CRM	On demand	On demand	On demand	
Tamaño de empresa	PYME	PYME	Sin especificar	
Usuarios máximos	10	50	Sin especificar	
Área de Marketing	Plan de marketing	x	x	✓
	Gestión de campañas	✓	✓	✓
	Gestión de clientes potenciales	✓	✓	✓
	Información analítica de marketing	x	x	x
	Segmentación de los clientes basado en la información analítica	x	x	x
	Personalización de las ofertas	x	x	x
Área de Ventas	Planificación y previsión de ventas	x	✓	✓
	Gestión de la organización y los territorios	x	✓	✓
	Gestión de cuentas y de contactos	✓	✓	✓
	Gestión de actividades	x	x	x
	Gestión de oportunidades	x	x	✓
	Realización de ofertas	x	x	x
	Gestión de pedidos	x	x	x
	Gestión de contratos	x	x	x
	Gestión de comisiones e incentivos	✓	✓	✓
Área de Servicio	Atención al cliente y soporte	x	✓	✓
	Planificación y previsión	x	✓	✓
	Gestión de operaciones	x	✓	✓
Área Comercial	Información analítica acerca de los clientes	✓	✓	✓
	Enciclopedia de productos	x	X	X
	Información de precios	x	X	✓
	Bases de conocimiento comercial	x	X	x
Otros	CRM social	No	No	No
	CRM móvil	Si	Si	Si
	Operaciones offline	No	No	No
	Integración con otras aplicaciones	No	No	Correo electrónico y ERP
	Prueba gratuita	Si	No	No

Fuente: <http://www.nds.es/crmnds>

5. **Oracle CRM:** <http://www.oracle.com/es>



Oracle CRM on demand ofrece soluciones bajo demanda adaptadas a más de 20 sectores. Gestiona información avanzada sobre los clientes basada en funciones e integración preconfigurada.

Se integra fácilmente con otras aplicaciones ofrecidas por el proveedor, y como desventaja podemos señalar que su coste por usuario puede resultar elevado para una PYME.

Empresa Link	Oracle http://www.oracle.com/es			
Nombre del programa	Oracle CRM on Demand	Fusión CRM	Oracle Siebel CRM on demand	
Idioma	Castellano	Inglés	Inglés	
Precio	Usuario/ mes: Standard 75\$ Basic 90\$ Enterprise 125\$	Usuario/ mes: Standard 95\$ Basic 135\$ Premium 195\$	Sin especificar	
Tipo de Sistema CRM	On demand	On demand	On demand	
Tamaño de empresa	PYME	Sin especificar	Sin especificar	
Usuarios máximos	Sin especificar	Sin especificar	Sin especificar	
Área de Marketing	Plan de marketing	✓	✓	x
	Gestión de campañas	✓	✓	✓
	Gestión de clientes potenciales	✓	✓	x
	Información analítica de marketing	✓	x	x
	Segmentación de los clientes basado en la información analítica	✓	✓	x
	Personalización de las ofertas	✓	x	x
Área de Ventas	Planificación y previsión de ventas	✓	✓	✓
	Gestión de la organización y los territorios	✓	✓	x
	Gestión de cuentas y de contactos	✓	x	✓
	Gestión de actividades	✓	x	x
	Gestión de oportunidades	✓	x	x
	Realización de ofertas	✓	x	x
	Gestión de pedidos	✓	x	✓
	Gestión de contratos	✓	x	x
	Gestión de comisiones e incentivos	✓	✓	x
Área de Servicio	Atención al cliente y soporte	✓	x	✓
	Planificación y previsión	✓	x	x
	Gestión de operaciones	✓	x	x
Área Comercial	Información analítica acerca de los clientes	x	✓	x
	Enciclopedia de productos	x	✓	✓
	Información de precios	x	✓	✓
	Bases de conocimiento comercial	x	✓	x
Otros	CRM social	Si	Si	No
	CRM móvil	Si	Si	Si
	Operaciones offline	Sin especificar	Si	Sin especificar
	Integración con otras aplicaciones	Sin especificar	Microsoft Outlook	Microsoft Outlook
	Prueba gratuita	Si	Sin especificar	Sin especificar

Fuente: <http://www.oracle.com/es>

6. **Sage CRM:** <https://www.sagecrm.com/spain/>



Sage CRM es un software especialmente dirigido a las PYMEs, y en especial al sector distribución, fabricación, servicios y equipos de venta.

Gracias a su capacidad de integración con las redes sociales y potentes herramientas de segmentación, permite conseguir la máxima difusión y buenos resultados en las actividades de marketing. Como desventaja podemos mencionar el coste adicional que se ha de pagar para recibir soporte y atención técnica.

Empresa		Sage		
Link		https://www.sagecrm.com/spain/		
Nombre del programa		Essentials	Professional	On premise
Idioma		Castellano	Castellano	Castellano
Precio		24€ usuario/mes	49€ usuario/mes	Sin especificar
Tipo de Sistema CRM		On demand	On demand	On premise
Tamaño de empresa		PYME	PYME	PYME
Usuarios máximos		Sin especificar	Sin especificar	Sin especificar
Área de Marketing	Plan de marketing	x	x	x
	Gestion de campañas	x	✓	✓
	Gestion de clientes potenciales	x	x	x
	Información analítica de marketing	x	x	x
	Segmentación de los clientes basado en la información analítica	x	✓	✓
	Personalización de las ofertas	✓	✓	✓
Área de Ventas	Planificación y previsión de ventas	✓	✓	✓
	Gestión de la organización y los territorios	x	✓	✓
	Gestión de cuentas y de contactos	✓	✓	✓
	Gestión de actividades	x	x	x
	Gestión de oportunidades	✓	✓	✓
	Realización de ofertas	x	x	x
	Gestión de pedidos	x	x	x
	Gestión de contratos	x	x	x
	Gestión de comisiones e incentivos	x	x	x
Área de Servicio	Atención al cliente y soporte	x	x	x
	Planificación y previsión	✓	✓	✓
	Gestión de operaciones	x	✓	✓
Área Comercial	Información analítica acerca de los clientes	x	x	x
	Enciclopedia de productos	x	x	x
	Información de precios	x	x	x
	Bases de conocimiento comercial	x	x	x
Otros	CRM social	Si	Si	Si
	CRM móvil	Si	Si	Si
	Operaciones offline	No	No	No
	Integración con otras aplicaciones	Microsoft Outlook	Microsoft Outlook	Microsoft Outlook y Exchange Server
	Prueba gratuita	Si	Si	No

Fuente: <https://www.sagecrm.com/spain/>

7. Salesboom: <http://www.salesboom.com/>



Empresa	Salesboom			
Link	http://www.salesboom.com/			
Nombre del programa	Team Edition	Professional Edition	Enterprise Edition	
Idioma	Inglés	Inglés	Inglés	
Precio	14,7\$ usuario/mes	45\$ usuario/mes	95\$ usuario/mes	
Tipo de Sistema CRM	On demand	On demand	On demand	
Tamaño de empresa	Sin especificar	Sin especificar	Sin especificar	
Usuarios máximos	50	Ilimitado	Ilimitado	
Área de Marketing	Plan de marketing	x	✓	✓
	Gestion de campañas	x	✓	✓
	Gestion de clientes potenciales	x	x	x
	Información analítica de marketing	x	x	x
	Segmentación de los clientes basado en la información analítica	x	x	x
	Personalización de las ofertas	x	x	x
Área de Ventas	Planificación y previsión de ventas	✓	✓	✓
	Gestión de la organización y los territorios	✓	x	x
	Gestión de cuentas y de contactos	x	x	x
	Gestión de actividades	x	x	x
	Gestión de oportunidades	✓	✓	✓
	Realización de ofertas	x	x	x
	Gestión de pedidos	x	x	x
	Gestión de contratos	x	x	x
	Gestión de comisiones e incentivos	x	x	x
Área de Servicio	Atención al cliente y soporte	✓	✓	✓
	Planificación y previsión	x	✓	✓
	Gestión de operaciones	x	x	x
Área Comercial	Información analítica acerca de los clientes	x	x	x
	Enciclopedia de productos	x	x	x
	Información de precios	x	x	x
	Bases de conocimiento comercial	x	x	x
Otros	CRM social	No	No	No
	CRM móvil	No	No	No
	Operaciones offline	No	No	No
	Integración con otras aplicaciones	Microsoft Outlook	Microsoft Outlook	Microsoft Outlook
	Prueba gratuita	Si	Si	Si

Fuente: <http://www.salesboom.com/>

8. **Salesforce:** <http://www.salesforce.com/es/>



Salesforce es la empresa líder a nivel mundial cuando se trata de CRM SaaS on demand o en la nube. Ofrece una amplia gama de aplicaciones para empresas de todo tipo y tamaño. Es, según la revista Forbes, la empresa de software CRM más innovadora, realiza adaptaciones y mejoras continuas.

Salesforce ofrece apoyo y automatización en los procesos de marketing, ventas y atención al cliente. La interfaz es intuitiva y fácil de manejar. Como desventaja podemos mencionar la diferencia entre las funcionalidades y servicios disponibles en función de la versión del producto.

Empresa	Salesforce					
Link	http://www.salesforce.com/es/					
Nombre del programa	Contact Manager	Group	Professional	Enterprise	Unlimited	
Idioma	Castellano	Castellano	Castellano	Castellano	Castellano	
Precio	4€ usuario/mes	27€ usuario/mes	70€ usuario/mes	135€ usuario/mes	270€ usuario/mes	
Tipo de Sistema CRM	On demand	On demand	On demand	On demand	On demand	
Tamaño de empresa	PYME	PYME	Sin especificar	Sin especificar	PYME	
Usuarios máximos	5	5	Ilimitado	Ilimitado	100	
Área de Marketing	Plan de marketing	x	x	x	x	x
	Gestion de campañas	x	x	✓	✓	✓
	Gestion de clientes potenciales	x	x	x	x	x
	Información analítica de marketing	x	x	✓	✓	✓
	Segmentación de los clientes basado en la información analítica	x	x	x	x	x
	Personalización de las ofertas	x	✓	✓	✓	✓
Área de Ventas	Planificación y previsión de ventas	x	x	✓	✓	✓
	Gestión de la organización y los territorios	x	x	x	✓	✓
	Gestión de cuentas y de contactos	✓	✓	✓	✓	✓
	Gestión de actividades	x	x	x	x	x
	Gestión de oportunidades	x	x	x	x	x
	Realización de ofertas	x	x	x	x	x
	Gestión de pedidos	x	x	✓	✓	✓
	Gestión de contratos	x	x	✓	✓	✓
	Gestión de comisiones e incentivos	x	x	x	x	x
Área de Servicio	Atención al cliente y soporte	x	x	X	x	x
	Planificación y previsión	x	x	✓	✓	✓
	Gestión de operaciones	x	x	X	x	x
Área Comercial	Información analítica acerca de los clientes	x	x	x	x	x
	Enciclopedia de productos	x	✓	✓	✓	✓
	Información de precios	x	x	✓	✓	✓
	Bases de conocimiento comercial	x	✓	✓	✓	✓
Otros	CRM social	No	No	No	No	No
	CRM móvil	Si	Si	Si	Si	Si
	Operaciones offline	Si	Si	Si	Si	Si
	Integración con otras aplicaciones	Microsoft Outlook y Google Apps	Microsoft Outlook, aplicaciones de AppExchange, Google Apps e Integración mediante API de servicios Web			
	Prueba gratuita	Si	Si	Si	Si	Si

Fuente: <http://www.salesboom.com/>

9. **SAP:** <http://www.sap.com/spain/index.html>



Sap CRM es un software empresarial desarrollado para potenciar las relaciones con los clientes a través del telemarketing, las televentas y el servicio de atención al cliente.

Entre sus funcionalidades claves destacan: marketing, ventas, servicios, aplicaciones analíticas, comercio electrónico y gestión de canales. Este CRM ofrece mucha flexibilidad en lo que respecta a la integración con otras aplicaciones, bases de datos y sistemas operativos. Entre sus debilidades podemos destacar que Sap CRM puede considerarse una herramienta de uso complejo si la empresa no tiene experiencia con otros productos de este proveedor

Empresa		SAP	
Link		http://www.sap.com/spain/index.html	
Nombre del programa		SAP Business ByDesing	SAP Business One
Idioma		Castellano	Castellano
Precio		149\$ usuario/mes	Sin especificar
Tipo de Sistema CRM		On demand	On demand y On premise
Tamaño de empresa		100-500 empleados	PYMES(10-100 empleados)
Usuarios máximos		100	100
Área de Marketing	Plan de marketing	✓	✓
	Gestion de campañas	✓	✓
	Gestion de clientes potenciales	✓	✓
	Información analítica de marketing	✓	✓
	Segmentación de los clientes basado en la información analítica	✓	✓
	Personalización de las ofertas	✓	✓
Área de Ventas	Planificación y previsión de ventas	✓	✓
	Gestión de la organización y los territorios	✓	✓
	Gestión de cuentas y de contactos	✓	✓
	Gestión de actividades	✓	✓
	Gestión de oportunidades	✓	✓
	Realización de ofertas	✓	✓
	Gestión de pedidos	✓	✓
	Gestión de contratos	✓	✓
	Gestión de comisiones e incentivos	✓	✓
Área de Servicio	Atención al cliente y soporte	✓	✓
	Planificación y previsión	✓	✓
	Gestión de operaciones	✓	✓
Área Comercial	Información analítica acerca de los clientes	X	x
	Enciclopedia de productos	X	x
	Información de precios	X	x
	Bases de conocimiento comercial	X	x
Otros	CRM social	No	No
	CRM móvil	Sin especificar	Si
	Operaciones offline	Sin especificar	No
	Integración con otras aplicaciones	C, C++, y Java EE, facilitan integración del sistema con J2E Server, Microsoft .NET, e IBM WebSphere	Microsoft Outlook y MS office
	Prueba gratuita	Si	Si

Fuente: <http://www.sap.com/spain/index.html>

10. **SugarCRM:** <https://www.sugarcrm.com/es/micro>



CRM muy completo y disponible para empresas de distintos tamaños. Ha sido diseñado con la finalidad de ofrecer a las empresas la automatización de marketing, ventas, gestión de cuentas y contactos, así como gestión de relaciones con los clientes.

Uno de los principales atractivos de este sistema es su flexibilidad y la posibilidad de personalización y adaptación de la herramienta a los procesos del negocio, debido a que está construido sobre una plataforma de código abierto (Open Source). Ofrece una versión gratuita para desarrolladores.

Empresa Link	Sugar CRM https://www.sugarcrm.com/es/micro			
	Community Edition	Professional	Enterprise	Ultimate
Nombre del programa	Castellano	Castellano	Castellano	Castellano
Idioma	Gratis	40€ usuario/mes	70€ usuario/mes	270€ usuario/mes
Precio	On demand	On demand	On demand	On demand
Tipo de Sistema CRM	PYME	PYME	Sin especificar	Sin especificar
Tamaño de empresa	Sin especificar	Sin especificar	Sin especificar	Sin especificar
Usuarios máximos	✓	✓	✓	✓
Área de Marketing	Plan de marketing	✓	✓	✓
	Gestión de campañas	✓	✓	✓
	Gestión de clientes potenciales	✓	✓	✓
	Información analítica de marketing	✓	✓	✓
	Segmentación de los clientes basado en la información analítica	✓	✓	✓
	Personalización de las ofertas	✓	✓	✓
Área de Ventas	Planificación y previsión de ventas	✓	✓	✓
	Gestión de la organización y los territorios	x	x	x
	Gestión de cuentas y de contactos	✓	✓	✓
	Gestión de actividades	✓	✓	✓
	Gestión de oportunidades	✓	✓	✓
	Realización de ofertas	✓	✓	✓
	Gestión de pedidos	✓	✓	✓
	Gestión de contratos	✓	✓	✓
	Gestión de comisiones e incentivos	✓	✓	✓
Área de Servicio	Atención al cliente y soporte	x	✓	✓
	Planificación y previsión	x	✓	✓
	Gestión de operaciones	x	✓	✓
Área Comercial	Información analítica acerca de los clientes	✓	✓	✓
	Enciclopedia de productos	✓	✓	✓
	Información de precios	✓	✓	✓
	Bases de conocimiento comercial	✓	✓	✓
Otros	CRM social	No	Si	Si
	CRM móvil	Si	Si	Si
	Operaciones offline	No	Si	Si
	Integración con otras aplicaciones	Cisco WebEx, Word y Excel, Gmail y Google Apps, Exchange, Yahoo y otros IMAP mail, Redes sociales		
	Prueba gratuita	Si	No	No

Fuente: <https://www.sugarcrm.com/es/micro>

11. **SumaCRM:** <https://www.sumacrm.com/>



Es el CRM más sencillo y útil para pequeñas y medianas empresas. Su funcionamiento es sencillo. Todo gira en torno a 5 términos: Usuarios, contactos, negociaciones, tareas y casos.

Comenzar a utilizar esta solución es tan fácil como ingresar en su página web. Para comprobar lo que puede aportar a la empresa, se dispone de una opción de prueba gratuita durante 30 días.

Empresa		Suma CRM				
Link		https://www.sumacrm.com/				
Nombre del programa		Free	Duo	Pro	Premium	Plus
Idioma		Castellano	Castellano	Castellano	Castellano	Castellano
Precio		Gratuito	9€ /mes	29€ /mes	49€ /mes	99€ /mes
Tipo de Sistema CRM		On demand	On demand	On demand	On demand	On demand
Tamaño de empresa		PYME- Micro	PYME- Micro	PYME	PYME	PYME
Usuarios máximos		2	2	6	12	30
Área de Marketing	Plan de marketing	x	x	x	x	X
	Gestion de campañas	x	x	x	x	X
	Gestion de clientes potenciales	✓	✓	✓	✓	✓
	Información analítica de marketing	x	x	x	x	X
	Segmentación de los clientes basado en la información analítica	✓	✓	✓	✓	✓
	Personalización de las ofertas	✓	✓	✓	✓	✓
Área de Ventas	Planificación y previsión de ventas	✓	✓	✓	✓	✓
	Gestión de la organización y los territorios	x	x	x	x	X
	Gestión de cuentas y de contactos	✓	✓	✓	✓	✓
	Gestión de actividades	✓	✓	✓	✓	✓
	Gestión de oportunidades	✓	✓	✓	✓	✓
	Realización de ofertas	✓	✓	✓	✓	✓
	Gestión de pedidos	✓	✓	✓	✓	✓
	Gestión de contratos	✓	✓	✓	✓	✓
	Gestión de comisiones e incentivos	x	x	x	x	X
Área de Servicio	Atención al cliente y soporte	x	x	x	x	X
	Planificación y previsión	x	x	x	x	X
	Gestión de operaciones	x	x	X	x	X
Área Comercial	Información analítica acerca de los clientes	✓	✓	✓	✓	✓
	Enciclopedia de productos	x	x	x	x	X
	Información de precios	x	x	x	x	X
	Bases de conocimiento comercial	x	x	x	x	X
Otros	CRM social	No	No	No	No	No
	CRM móvil	Si	Si	Si	Si	Si
	Operaciones offline	No	No	No	No	No
	Integración con otras aplicaciones	Microsoft Office, Microsoft Outlook, Gmail, Hotmail, V-Cards				
	Prueba gratuita	Si	No	No	No	No

Fuente: <https://www.sumacrm.com/>

12. **V-Tiger:** <https://www.vtiger.com/>



El software Vtiger, es una de las soluciones más accesible del mercado. Adicional a los módulos ofertados por la gran mayoría de los proveedores, Vtiger ofrece la posibilidad de añadir 20 módulos adaptables a las necesidades de la empresa.

Entre otras virtudes, también se puede destacar que al igual que Sugar y Zoho, está construido sobre una plataforma de código abierto (Open Source), lo que hace a este CRM una buena opción para desarrolladores.

Empresa		V-Tiger			
Link		https://www.vtiger.com/			
Nombre del programa		Sales Starter	Sales Profesional	Support	Ultimate
Idioma		Castellano	Castellano	Castellano	Castellano
Precio		10€ usuario/mes	20€ usuario/mes	10€ usuario/mes	25€ usuario/mes
Tipo de Sistema CRM		On demand	On demand	On demand	On demand
Tamaño de empresa		PYME	PYME	PYME	PYME
Usuarios máximos		Sin especificar	Sin especificar	Sin especificar	Sin especificar
Área de Marketing	Plan de marketing	x	x	x	✓
	Gestion de campañas	x	x	✓	✓
	Gestion de clientes potenciales	✓	✓	✓	✓
	Información analítica de marketing	x	x	✓	✓
	Segmentación de los clientes basado en la información analítica	✓	✓	✓	✓
	Personalización de las ofertas	x	x	✓	✓
Área de Ventas	Planificación y previsión de ventas	x	✓	✓	✓
	Gestión de la organización y los territorios	x	x	✓	✓
	Gestión de cuentas y de contactos	✓	✓	✓	✓
	Gestión de actividades	✓	✓	✓	✓
	Gestión de oportunidades	✓	✓	✓	✓
	Realización de ofertas	✓	✓	✓	✓
	Gestión de pedidos	✓	✓	✓	✓
	Gestión de contratos	✓	✓	✓	✓
	Gestión de comisiones e incentivos	x	✓	✓	✓
Área de Servicio	Atención al cliente y soporte	x	x	✓	✓
	Planificación y previsión	x	x	✓	✓
	Gestión de operaciones	x	x	✓	✓
Área Comercial	Información analítica acerca de los clientes	✓	✓	✓	✓
	Enciclopedia de productos	x	x	✓	✓
	Información de precios	x	x	✓	✓
	Bases de conocimiento comercial	✓	✓	✓	✓
Otros	CRM social	No	Si	No	Si
	CRM móvil	Si	Si	Si	Si
	Operaciones offline	Si	Si	Si	Si
	Integración con otras aplicaciones	Microsoft Outlook, Microsoft Exchange, Microsoft Office, Google Apps, Mailchimp, Dropbox, Mozilla, Magento, Clickatell, Intuit, Twilio			
	Prueba gratuita	Si	Si	Si	Si

Fuente: <https://www.vtiger.com/>

13. **ZohoCRM:** <https://www.zoho.com/crm/>



Zoho CRM, es una solución indicada específicamente para las PYMES, y está construida sobre una plataforma de código abierto (Open Source). Además de los módulos de ventas, marketing y servicios, también ofrece apoyo en la gestión de proveedores, propuestas y facturas.

Uno de los principales atractivos es su fácil y rápida integración con una gran cantidad de aplicaciones elaboradas por la misma compañía, esto lo convierte en una herramienta más flexible. Una de las desventajas de su versión gratuita, es que solo permite el acceso a 3 usuarios.

Empresa		Zoho CRM				
Link		https://www.zoho.com/crm/				
Nombre del programa		Free	Standard	Professional	Enterprise	Plus
Idioma		Castellano	Castellano	Castellano	Castellano	Castellano
Precio		Gratis	12€ usuario/mes	20€ usuario/mes	35€ usuario/mes	50€ usuario/mes
Tipo de Sistema CRM		On demand	On demand	On demand	On demand	On demand
Tamaño de empresa		PYME	PYME	PYME	PYME	Sin especificar
Usuarios máximos		3	Sin especificar	Sin especificar	Sin especificar	Sin especificar
Área de Marketing	Plan de marketing	X	✓	✓	✓	✓
	Gestión de campañas	✓	✓	✓	✓	✓
	Gestión de clientes potenciales	✓	✓	✓	✓	✓
	Información analítica de marketing	✓	✓	✓	✓	✓
	Segmentación de los clientes basado en la información analítica	✓	✓	✓	✓	✓
	Personalización de las ofertas	✓	✓	✓	✓	✓
Área de Ventas	Planificación y previsión de ventas	✓	✓	✓	✓	✓
	Gestión de la organización y los territorios	X	✓	✓	✓	✓
	Gestión de cuentas y de contactos	✓	✓	✓	✓	✓
	Gestión de actividades	✓	✓	✓	✓	✓
	Gestión de oportunidades	✓	✓	✓	✓	✓
	Realización de ofertas	✓	✓	✓	✓	✓
	Gestión de pedidos	✓	✓	✓	✓	✓
	Gestión de contratos	✓	✓	✓	✓	✓
Gestión de comisiones e incentivos	✓	✓	✓	✓	✓	
Área de Servicio	Atención al cliente y soporte	✓	✓	✓	✓	✓
	Planificación y previsión	✓	✓	✓	✓	✓
	Gestión de operaciones	✓	✓	✓	✓	✓
Área Comercial	Información analítica acerca de los clientes	✓	✓	✓	✓	✓
	Enciclopedia de productos	X	✓	✓	✓	✓
	Información de precios	X	✓	✓	✓	✓
	Bases de conocimiento comercial	X	✓	✓	✓	✓
Otros	CRM social	No	No	Si	Si	Si
	CRM móvil	Si	Si	Si	Si	Si
	Operaciones offline	No	Si	Si	Si	Si
	Integración con otras aplicaciones	Microsoft Outlook, Google Apps, Redes sociales, Mailchimp, constant contact, contactology, simply cast.				
	Prueba gratuita	Si	No	No	No	No

Fuente: <https://www.zoho.com/crm/>

12. PROCESO DE COMPRA DE UNA SOLUCIÓN CRM

Antes de seleccionar una solución CRM de entre las existentes en el mercado conviene analizar los problemas (debilidades) a los que se enfrenta la empresa, y que la llevan a buscar dicha solución. Su compra no comienza con una búsqueda exterior del mejor software sino con una búsqueda interior que permita a la empresa averiguar por qué y para qué necesita una solución CRM. Por ello, entendemos que la compra se puede dividir en dos partes claramente diferenciadas, la primera relativa a la propia empresa, y la segunda relativa a la definición de los requisitos propios del CRM para su implementación (Bucholtz, 2011).

i. Primera parte: Análisis de la Empresa.

Conviene analizar la interdependencia de los procesos propios de la empresa, comenzando por aquellos que no funcionan correctamente y que han propiciado la necesidad de una solución CRM. Estos procesos son tareas que el personal podría hacer mejor o de manera más eficiente y que una solución CRM debería ayudar a resolver. Es la solución CRM la que ha de adaptarse a los procesos (débiles y fuertes), y no éstos los que han de transformarse para su adaptación al CRM. Al finalizar el análisis se debe de tener una lista de procesos y actividades que necesitan mejorar, esta lista debe ser la guía para confeccionar las funciones imprescindibles de la solución CRM.

El siguiente paso, sería formar un equipo de personas que tomarán la decisión sobre la solución CRM. Conviene identificar a alguien que lidere dicho equipo en el que será imprescindible que estén las personas que lo vayan a utilizar en el futuro, y que ayuden a identificar los puntos problemáticos y las acciones de mejora que puedan aumentar su eficacia.

Por último en esta primera parte, hay que estimar el presupuesto disponible para la adquisición de la solución CRM. Tal y como hemos explicado en el punto 7, los sistemas “on premise”, obliga a los usuarios a la adquisición y el mantenimiento de la infraestructura tecnológica: servidores, almacenamiento, personal, conexión en red, etc. Ello supone un desembolso inicial elevado además del pago anual por mantenimiento. La opción SaaS/ On demand, basado en la nube, utiliza la infraestructura del proveedor del CRM, y aunque hay costes de integración, la cuota usuario/mes, resulta muy atractiva para las empresas con pocos recursos económicos y tecnológicos.

Si bien, cada vez son más las empresas de gran tamaño que utilizan aplicaciones basadas en la nube, ya que trasladan al proveedor los requisitos de software, los costes de mano de obra, y el mantenimiento de las infraestructuras tecnológicas. En cualquier caso, la solución más adecuada dependerá de la realidad de la propia empresa, su tamaño, recursos y necesidades. Y todo ello, sin olvidar que el software CRM es el medio para desarrollar la estrategia CRM, y no un fin en sí mismo, por lo que hay que evitar dar prioridad a la tecnología sobre la estrategia.

ii. Segunda parte: Requisitos necesarios de la solución CRM.

En lo referente a los requisitos propios del software CRM, la integración de la solución con los sistemas existentes en la empresa, puede añadir un coste importante y retrasar su implementación, por ello la *“facilidad de integración”* ha de ser un requisito previo. Si una solución resulta ser demasiado rudimentaria para integrarla con los sistemas existentes o si es demasiado compleja para integrarla con facilidad, no será una buena opción para la empresa.

Por otro lado, hay que analizar el nivel de sofisticación tecnológica de la empresa, es decir, la familiaridad del personal con el uso de las nuevas tecnologías. Si la sofisticación tecnológica es baja, se hará necesaria cierta ayuda con el software CRM, y los niveles y costes de la asistencia pueden variar de un proveedor a otro. Si desde un principio se prevé que ésta será necesaria, se puede estimar el coste de la misma. Además, la empresa puede utilizar referencias informales, a través de su red social y contactos con igual o similar nivel de sofisticación tecnológica, para valorar la disponibilidad y coste del proveedor para prestar asistencia técnica.

Antes de decidirse por una solución u otra, la empresa ha de analizar el listado realizado en la primera parte, y que recoge los procesos y actividades que necesitan mejorar y que ha sido realizado por los potenciales usuarios de la solución CRM, ya que este listado debe ser la guía para confeccionar las funciones imprescindibles del software que se vaya a adquirir. En este punto es importante también que la empresa investigue si existen soluciones específicas CRM para su sector. Entre los sectores para los que se han desarrollado aplicaciones de CRM específicas, se incluyen los seguros, las inmobiliarias, la industria agropecuaria y las organizaciones no gubernamentales.

Una vez que la empresa ya haya determinado que soluciones CRM son las más adecuadas, hay que valorar cuál de ellas es la más asequible, y se ajusta en mayor medida al presupuesto.

En este momento, la empresa ha de buscar costes ocultos, el coste de base prácticamente nunca incluye todo el gasto relacionado con el CRM. Tal y como hemos señalado, puede haber gastos relacionados con la integración, la asistencia, el mantenimiento y la personalización del software. Si la empresa conoce el coste 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 a largo plazo, puede ser descartada.

Una vez que la empresa haya decidido cuál es la solución CRM que mejor se adapta a sus necesidades, y antes de adquirirla, conviene indagar sobre la experiencia de otros compradores del mismo software ofrecido por el proveedor. Una buena fuente de información pueden ser las redes sociales, donde conviene preguntar si la implementación del CRM realmente supuso un cambio para la empresa y, de ser así, qué papel desempeñó el proveedor en ello.

13. CONCLUSIONES

1. No existe una única definición con relación a la filosofía CRM, si bien, la mayoría de los autores coinciden al definirla como una filosofía empresarial que combina estrategia y tecnología, incrementando el conocimiento sobre los clientes y estableciendo una comunicación bidireccional entre ellos y la empresa.
2. La estrategia o enfoque CRM es simple de entender pero difícil de implementar con éxito. En la mayoría de los casos supone una reorientación de la estrategia del negocio hacia el cliente, lo que significa situar a este como centro indiscutible de todas las actividades de la empresa, con el objetivo de ir construyendo una relación de lealtad a largo plazo que genere beneficios para la empresa. Esta reorientación requiere no sólo de un cambio de cultura organizacional sino también un cambio de procesos, y todo ello con una especial atención al factor humano.
3. Una implementación exitosa de la estrategia CRM se traducirá, en principio, en ventajas y beneficios para la empresa como el incremento de la satisfacción y retención de clientes, mejora de la interacción del cliente en cada canal, así como una gestión multicanal del mismo, segmentación de mercados, mejora en el servicio al cliente así como en la satisfacción de sus necesidades, etc. Pero para que dicha implementación sea exitosa requiere de factores como una cultura corporativa centrada en el cliente, el apoyo explícito de la alta dirección y el contar con los recursos tecnológicos y de personal necesarios para la puesta en marcha de la estrategia CRM.
4. Entre las principales causas del fracaso en la implementación de la estrategia CRM destacan: conceder un protagonismo excesivo a las TIC (es decir, caer en el determinismo tecnológico señalado en la introducción de este informe), desajuste del proyecto CRM con la estrategia general del negocio y baja implicación de la alta dirección, falta de formación del personal, así como de sistemas de evaluación y de escalas de medida para los resultados del CRM, y que orienten a las empresas para su correcta implementación.
5. La opción Saas/On demand en la nube, es la opción software CRM preferida por las PYMES, ya que permite todas las funcionalidades estándar de los sistemas on-premise, pero sin los costes en tiempo e inversión en infraestructura. Además, es un sistema que ofrece una propuesta atractiva para los usuarios independientemente de su ubicación (oficina fija/ oficina móvil/ dispositivos móviles). Si bien, su mayor inconveniente,

independientemente del tamaño de la empresa, es el relacionado con la seguridad de los datos “*en la nube*”.

6. El actual entorno tecno-social, hace necesaria la evolución del CRM tradicional hacia el *Social CRM*, de manera que la empresa sea capaz de combinar sin problemas el conocimiento sobre sus clientes, a partir de su propio sistema de CRM, con la gran cantidad de información que comparten éstos en las redes sociales. Compartir, comunicar, conversar y cooperar son las cuatro Cs de la Web 2.0, donde entornos colaborativos como Facebook, Twitter, Linkedink, etc., se han convertido en un nuevo canal de atención al cliente y en espacios de conversación influyentes sobre productos/marcas/empresas.
7. Tanto los ERP como CRM son considerados sistemas de información estratégicos que de manera integrada consiguen que la empresa no sólo se oriente, sino también se gestione con una clara vocación al cliente. Para ello, es fundamental integrar funciones internas “**Back Office**” y funciones externas “**Front Office**”, de manera que se alcance una mayor eficiencia y efectividad en la entrega de valor al cliente.
8. El mercado de software CRM a nivel mundial, creció un 13,3% respecto al año anterior. La razón principal de este crecimiento, ha sido la fuerte demanda de la opción software as a service (SaaS/On demand) en la nube. A nivel nacional, el informe anual sobre el desarrollo de la sociedad de la información en España “*eEspaña 2014*”, señala que, si bien, el software ERP y CRM siguen sin tener una presencia mayoritaria en lo que a empresas de menor tamaño se refiere, sí han experimentado cierto crecimiento global, moderado en el caso de la solución CRM, un 2%, pero destacable en el caso ERP, que incrementan su presencia un 10%.
9. En el proceso de compra de una solución CRM, la empresa no ha de tener en cuenta únicamente factores funcionales del software, sino un conjunto de consideraciones empresariales que incluyen el presupuesto, la asistencia, la integración, el mantenimiento, los requisitos específicos del sector, y sus propios intereses. Para ello, ha de buscar proveedores que sepan trabajar con la empresa y se adapten a su nivel de sofisticación tecnológica para garantizar una relación satisfactoria y beneficiosa a largo plazo.

14. BIBLIOGRAFIA

- AEMR, Asociación Española de Marketing Relacional (2002). *I estudio del CRM en España*.
- Andreu, R., Ricart, J. E., y Valor, J. (1991). The strategic dimension of transactional information systems: some organizational implications. *Information Systems Journal*, 1(4), 223-232.
- Boulding, W., Staelin, R., Ehret, M., y Johnston, W. J. (2005). A customer relationship management roadmap: What is known, potential pitfalls, and where to go. *Journal of Marketing*, 69(4), 155-166.
- Breeding, M. (2012). Tendencias actuales y futuras en tecnologías de la información para unidades de información. *El profesional de la información*, 21(9), 9-15.
- Brodkin, J. (2008). Gartner: Seven cloud-computing security risks. *Infoworld 2008*, 1-3.
- Bucholtz, C. (2011). *Guía de 10 pasos para comprar la solución de CRM más adecuada*. CRM Outsiders y SugarCRM, Inc.
- Campbell, A. J. (2003). Creating customer knowledge competence: managing customer relationship management programs strategically. *Industrial marketing management*, 32(5), 375-383.
- Castelló Martínez, A. (2011). CRM social: la orientación empresarial hacia el cliente en plataformas 2.0. *Redmarka. Revista Académica Red de Marketing Aplicado*, 7(3), 3-33.
- Chalmeta, R. (2006). Methodology for customer relationship management. *Journal of systems and software*, 79(7), 1015-1024.
- Chang, W., Park, J. E., y Chaiky, S. (2010). How does CRM technology transform into organizational performance? A mediating role of marketing capability. *Journal of Business Research*, 63(8), 849-855.
- Chen, I. J., y Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM) People, process and technology. *Business process management journal*, 9(5), 672-688.
- Cheng, B. W., Chang, C. L., y Liu, I. S. (2005). Establishing customer relationship management framework in nursing homes. *Total Quality Management & Business Excellence*, 16(5), 607-629.
- Choy, K. L., Fan, K. K., y Lo, V. (2003). Development of an intelligent customer-supplier relationship management system: the application of case-based reasoning. *Industrial Management & Data Systems*, 103(4), 263-274.
- Costa, C., Trascasa, C., y Soria, P. (2003). El antídoto contra el fracaso del CRM. *MK. Marketing y Ventas para Directivos*, 18(183), 26-32.
- Crosby, L. A. (2002). Exploding some myths about customer relationship management. *Managing Service Quality: An International Journal*, 12(5), 271-277.
- Croteau, A. M., y Li, P. (2003). Critical success factors of CRM technological initiatives. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 20(1), 21-34.
- Curry, A., y Kkolou, E. (2004). Evaluating CRM to contribute to TQM improvement-a cross-case comparison. *The TQM Magazine*, 16(5), 314-324.

- Eid, R. (2007). Towards a successful CRM implementation in banks: An integrated model. *The Service Industries Journal*, 27(8), 1021-1039.
- Fierro, J. C., Jaraba, A. O., Centeno, E., y Carrasco, R. V. (2014). Factores de éxito de CRM: un estudio exploratorio en el sector bancario Español. *Universia Business Review*, 3(43).
- Finnegan, D. J., y Currie, W. L. (2010). A multi-layered approach to CRM implementation: An integration perspective. *European Management Journal*, 28(2), 153-167.
- Garrido, A. (2008). *La gestión de relaciones con clientes (CRM) como estrategia de negocio: desarrollo de un modelo de éxito en el sector hotelero español*. Tesis Doctoral. Departamento de Economía y Administración de Empresas. Universidad de Málaga.
- Gaß, O., y Mädche, A. (2010). Teaching the Transformation from Classical On-Premise towards On-Demand Enterprise Systems. In *MKWI* (pp. 1661-1670).
- Greenberg, P. (2009). *CRM at the speed of light: social CRM 2.0 Strategies, tools, and techniques for engaging your customers*. McGraw Hill Professional.
- Greenberg, P., y Foreword By-Sullivan, P. (2001). *CRM at the speed of light: Capturing and keeping customers in Internet real time*. McGraw-Hill Professional.
- Handen, L. (2000). *The three Ws of technology, Customer relationship management- a strategic imperative in the world of e-business*. En Brown, S. A. (Ed.), Toronto: John Wiley and sons, Canada.
- Hart, S., Hogg, G., y Banerjee, M. (2004). Does the level of experience have an effect on CRM programs? Exploratory research findings. *Industrial Marketing Management*, 33(6), 549-560.
- Hormigo, I. G. *Sistema de información empresarial*.
- Karakostas, B., Kardaras, D., y Papathanassiou, E. (2005). The state of CRM adoption by the financial services in the UK: an empirical investigation. *Information & Management*, 42(6), 853-863.
- Kostojohn, S., Johnson, M., y Paulen, B. (2011). *CRM fundamentals*. Berkeley, CA.
- Kotler, P., y Armstrong, G. (2013). *Principles of Marketing 15th Global Edition*. Pearson.
- Kotorov, R. P. (2002). Ubiquitous organization: organizational design for e-CRM. *Business Process Management Journal*, 8(3), 218-232.
- Laudon, K. C., y Laudon, J. P. (1996). *Administración de los Sistemas de Información: Organización y tecnología*. Prentice Hall Hispanoamericana.
- Lin, C., Lin, K., Huang, Y. A., y Kuo, W. L. (2006). Evaluation of electronic customer relationship management: The critical success factors.
- Lin, Y., Su, H. Y., y Chien, S. (2006). A knowledge-enabled procedure for customer relationship management. *Industrial marketing management*, 35(4), 446-456.
- Lovelock, C. H., Wirtz, J., y Ayala, L. E. P. (2009). *Marketing de servicios: personal, tecnología y estrategia*. Pearson Educación.
- Martínez, S., y Jordi, A. (2011). CRM¿ Filosofía o Tecnología? Mitos y realidades de a orientación al cliente.
- Martínez, S., y Jordi, A. (2011). CRM¿ Filosofía o Tecnología? Mitos y realidades de a orientación al cliente.
- Massey, A. P., Montoya-Weiss, M. M., y Holcom, K. (2001). Re-engineering the customer relationship: leveraging knowledge assets at IBM. *Decision Support Systems*, 32(2), 155-170.

- Mendoza, L. E., Marius, A., Pérez, M., y Grimán, A. C. (2007). Critical success factors for a customer relationship management strategy. *Information and Software Technology*, 49(8), 913-945.
- Monroy, C. R., Arias, C. A., y Guerrero, Y. N. (2013). The new cloud computing paradigm: the way to IT seen as a utility. *Latin American and Caribbean Journal of Engineering Education*, 6(2).
- Parvatiyar, A., y Sheth, J. N. (2001). Customer relationship management: Emerging practice, process, and discipline. *Journal of Economic and Social research*, 3(2), 1-34.
- Payne, A., y Frow, P. (2005). A strategic framework for customer relationship management. *Journal of marketing*, 69(4), 167-176.
- Petkovic, I. (2010). *CRM in the cloud*. In 2010 8th International Symposium on Intelligent Systems and Informatics (SISY), pp. 365–370.
- Plakoyiannaki, E., y Tzokas, N. (2002). Customer relationship management: A capabilities portfolio perspective. *The Journal of Database Marketing*, 9(3), 228-237.
- Reinares, P. (2009). *Los cien errores del CRM: mitos, mentiras y verdades del Marketing de relaciones*. ESIC Editorial.
- Renart, L. G., Parés, F., y Margalef, C. C. (2004). CRM: tres estrategias de éxito. *Cuadernos del e-Business Center PwC & IESE*. Extraído el, 8.
- Renart, L.G. (2004): *CRM: tres estrategias de éxito*. Cuadernos del e-Business Center PwC & IESE.
- Richards, K. A., y Jones, E. (2008). Customer relationship management: Finding value drivers. *Industrial marketing management*, 37(2), 120-130.
- Rigby, D. K., Reichheld, F. F., y Schefter, P. (2002). Avoid the four perils of CRM. *Harvard business review*, 80(2), 101-109.
- Rosales, P. (2010). *Estrategia digital. Cómo usar las nuevas tecnologías mejor que la competencia*. Deusto: Barcelona.
- Ross, D. F. (2005). E-CRM from a supply chain management perspective. *Information systems management*, 22(1), 37-44.
- Rubio, R. (2003). El camino hacia la excelencia en CRM. *Harvard-Deusto Marketing & ventas*, (59), 24-33.
- San Segundo, Á. (2004). Hacia la revalorización del CRM. *Harvard Deusto Márketing y Ventas*, (65), 26-31.
- Sarasa, J. G. (2002). Integración ERP-CRM: factor clave del éxito. En *Anales de mecánica y electricidad* (Vol. 79, No. 6, pp. 24-26). Asociacion de Ingenieros del ICAI.
- Sigala, M. (2005). Integrating customer relationship management in hotel operations: managerial and operational implications. *International Journal of Hospitality Management*, 24(3), 391-413.
- Sin, L. Y., Tse, A. C., y Yim, F. H. (2005). CRM: conceptualization and scale development. *European Journal of marketing*, 39(11/12), 1264-1290.
- Sosinsky, B. (2012). *¿Qué es la nube? El futuro de los sistemas de información*. España: Anaya multimedia
- Starkey, M., y Woodcock, N. (2002). CRM systems: Necessary, but not sufficient. REAP the benefits of customer management. *The Journal of Database Marketing*, 9(3), 267-275.

- Trninic, J., Durkovic, J., y Vukovic, V. (2012). CRM Systems as an Important Component in Overcoming Business Crises Within Organisations. *International Journal of Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management*, 17(2), 51–56
- Turnbull, J. (2004). Chapter 3: Information Technology for Customer Relationship Management. *Buttle F. Customer Relationship Management Concepts and Tools*, Elsevier Butterworth Heinemann.
- Victoria, J. S. (2005). *Reestructuras del sistema publicitario*. Ariel, Barcelona.
- Widlund, P. (2003). CRM y e-CRM: vender más y mejor. *MK. Marketing y Ventas para Directivos*, 18(183), 55-58.
- Yu, L. (2001). Successful customer-relationship management. *MIT Sloan Management Review*, 42(4), 18.
- Zhang, Q., Cheng, L., y Boutaba, R. (2010). Cloud computing: state-of-the-art and research challenges. *Journal of internet services and applications*, 1(1), 7-18.