



# ¿POR QUÉ NO FUNCIONAN LOS SISTEMAS **CRM**?

Por Jesús Cirera i Soler

En los últimos años, muchas empresas han abordado la creación de sistemas de información basados en la filosofía CRM, pero pocas han conseguido el retorno de la inversión que originalmente habían intuido y algunas incluso han abandonado el proyecto. ¿Cuáles son las razones que están detrás de estos fracasos? ¿Son los sistemas CRM poco adecuados para la empresa?

Las empresas están, hoy día, presionadas como nunca sobre sus resultados. Aspectos como la globalización de la oferta o las nuevas tecnologías de la comunicación han contribuido a erosionar la rentabilidad de muchos productos y servicios. Ahora, el cliente tiene a su alcance muchas alternativas con calidades y funcionalidades muy similares o con diferencias apenas perceptibles, pero con una gama de precios muy amplia para elegir.

En este contexto, surge la necesidad de mejorar estrategias y eficiencia en el mercado; no basta con ser competitivo en precios, sino que también es necesario añadir valor al cliente, mejorar su cuenta de resultados y reforzar su estrategia. De este modo, las relaciones comerciales han de entenderse como el resultado de una fusión de beneficios para ambas partes.

¿Cómo hacerlo? Los costos aumentan con el incremento de actividades comerciales y de comunicación para lograr mantener la cuota de ventas frente a los nuevos retos. Al mismo tiempo, los clientes comparten cada vez más su negocio con diferentes proveedores y no todos son igualmente interesantes para la empresa. Los vendedores no disponen de demasiado tiempo para el análisis de necesidades y, por si eso fuera poco, algunas veces abandonan la empresa llevándose consigo los conocimientos que realmente vinculan a los clientes (cómo desean ser tratados, cuáles son sus proyectos, qué personas toman decisiones, qué temas son críticos en la relación y la confianza personal del cliente sobre el vendedor, etc.).

Como resultado de esta situación, surge la necesidad de buscar soluciones de apoyo a la eficiencia, de salvaguardar la inteligencia de la empresa y de mejorar sus estrategias alrededor del cliente. La respuesta de la industria informática se basa en un sistema de información del cliente (BI, data mining, datawarehouse, CRM, BSC, B2B, BsC, etc.) capaz de apoyar a la empresa en sus necesidades.

Estos sistemas cada vez son más asequibles económicamente e, incluso, pueden utilizarse en modo de alquiler según volumen de uso, lo cual permite internarse en estas nuevas tecnologías con un mínimo riesgo de inversión. Sirven para almacenar datos y para analizar aquellas oportunidades que residen dentro de éstos y de los comportamientos de sus clientes; asimismo, son capaces de identificar la propensión a la compra de un producto o la tendencia a la fuga de un buen cliente, con la posibilidad de almacenar aquella información, más allá de las transacciones comerciales, que hace diferente la relación. Además, también facilitan la tarea comercial de los equipos de ventas, realizan propuestas de forma más automatizada, recuerdan las citas realizadas y pendientes, permiten mantener un diálogo multicanal con el cliente, etcétera.

Tenemos que decir que los sistemas CRM conforman la parte más visual y accesible de las aplicaciones para la fuerza de ventas y los canales de diálogo con el cliente, ya que interaccionan con los canales y los responsables de marketing y ventas. Así, por ejemplo, el sistema datawarehouse, data mining, las metodologías de segmentación o diferenciación y los análisis de comportamientos, entre otros, son elementos que residen en el corazón del sistema, de cuya "explotación inteligente" dependen la eficiencia de los propios procesos CRM y, como resultado, los beneficios de éstos.

¿Por qué no se logran los objetivos de mejora? ¿Cómo es

posible que, independientemente del costo invertido o del producto usado, muchas empresas abandonen los proyectos CRM?

### Un sistema para el área de marketing

En estos casos, la tecnología, aún siendo importante para el diseño y desarrollo de las soluciones finales, no es el área clave de la toma de decisiones. Los sistemas han evolucionado, simplificándose y mejorando la potencia de tratamiento de la información, y han cambiado las reglas de juego de los diseñadores de soluciones informáticas. Ahora es posible proponer soluciones en cortos ciclos de tiempo, cambiar diseños en sólo horas, integrar nuevos datos que surgen como nuevas necesidades y usar la información en otros canales complementarios sin apenas variar el diseño de la solución. El apoyo de los expertos en sistemas es vital a la hora de elegir herramientas flexibles, potentes, adecuadas al presupuesto y que cumplan los requerimientos clave de éste.

No obstante, los verdaderos protagonistas de esta nueva aventura son los responsables de marketing y ventas, ya que ellos conocen sus necesidades y saben qué datos son fundamentales para mejorar la eficacia y los hitos que deberán contemplarse en las relaciones con los clientes.

Apenas un poco de ayuda en la coordinación del proceso, con sugerencias de posibles pasos para evolucionar en el proyecto (metodología), será suficiente para determinar las mejores oportunidades de mejora que se puedan integrar en los nuevos sistemas. Sin una perspectiva comercial, el

posible fracaso incrementa sus posibilidades y son muchos los sistemas que apenas se usan por carecer de este enfoque y del compromiso de la fuerza de ventas.

### Dar y recibir

Muchas de las implementaciones CRM son tremendamente exigentes con la captura de nuevos datos, como, por ejemplo, fecha y hora de visita, interés del cliente, opiniones, planes de negocio, próxima visita, personas visitadas, etc. e, indudablemente, muchos de ellos pueden ser claves para el futuro de la relación, aunque posiblemente otros podrían ser obviados sin que eso afectara a ésta.

Es cierto que uno de los graves problemas que tienen hoy día las bases de datos es la falta de información cualitativa, la carencia de otra información que no sea puramente la necesaria para realizar las transacciones comerciales puras (compra, venta, entrega, cobro, etcétera). En este sentido, actualmente es fácil disponer de una excelente oportunidad de mejora, tanto si se trata de personas físicas como si se trata de personas jurídicas, a través de los proveedores de enriquecimiento de bases de datos, que pueden integrar información complementaria.

No basta  
con ser competitivo  
en precio, sino que  
también  
es necesario  
añadir valor  
al cliente,  
mejorar su cuenta  
de resultados y re-  
forzar su estrategia

Claro está, sin información cualitativa, más allá de las compras puntuales, se reduce mucho la capacidad de análisis de oportunidades y riesgos. Al tiempo que se solicita la colaboración de la fuerza de ventas para que aporte información clave, es posible ayudar a aquella en sus objetivos de negocio.

Para poder estructurar el tiempo y los objetivos de la forma más idónea para sus estrategias, es necesario disponer la máxima información enfocada a éstos. Con la información residente en sus bases de datos, se pueden obtener excelentes resultados de apoyo (clientes clave, clientes potenciales, anomalías en la relación frente a la oferta, tendencias peligrosas en las compras/pagos y cientos más de análisis a través de sus datos actuales), algo que seguramente agradecerá tanto el equipo de ventas como los responsables de marketing y, al comprender los beneficios que se desprenden de este esfuerzo, incrementarán su motivación para seguir enriqueciendo y actualizando más información. Muchos

de los fracasos se derivan de exigir un gran esfuerzo en la captación de nuevos datos sin ofrecer nada de valor a cambio.

#### Coordinación, control y ayuda comercial estratégica

Los sistemas CRM son excelentes herramientas de coordinación (citas, reuniones, planes de acción, etc.) y, también, de control de actividades comerciales y de servicio. Además, las funciones de apoyo comercial (preparación de propuestas, seguimiento de ofertas, etc.) mejoran la capacidad y eficacia en las acciones de venta.

Si bien todo lo anterior es cierto, no podemos enmarcar los CRM en sistemas exclusivos de control y ayuda en la operativa clásica; de lo contrario, sólo recibiremos a cambio un rechazo de éstos y, peor aún, probablemente mucha información que cumple las exigencias en cuanto a cantidad, pero que estará lejos de la calidad deseada. En estos casos, es necesario clasificar el nuevo proyecto CRM como un costo adicional y no como una inversión con objetivos de retorno a corto y medio plazo.

#### Una parte del rompecabezas

La empresa tiene muchas más áreas y funciones que deben colaborar para que el nuevo enfoque tenga éxito. Un sistema excelente no dará resultado si finalmente lo que se desarrolla no coincide con los deseos de los clientes o si los diferentes departamentos trabajan de forma independiente.

Centrarse en el cliente es una parte crítica en la estrategia global de la empresa y todas las áreas deben estar coordinadas y comprometidas. Si toda la empresa no está alineada, difícilmente será posible mejorar la eficiencia. Esta clase de estrategias es discriminatoria por naturaleza: los clientes no son iguales; sus necesidades, requerimientos, potencial



o la importancia para la empresa, tampoco. ¿Conocemos las implicaciones que tiene este trato diferencial? ¿Actuamos según los criterios marcados para cada cliente o grupo de clientes en todas las áreas y funciones? No siempre las empresas están preparadas para abordar un enfoque de este tipo; de hecho, existen casos, como organizaciones que fueron pensadas para un entorno de fuerte demanda, sin requerimientos de especialización en clientes, cadenas de producción basadas en producción indiferenciada y poco flexibles, departamentos estancos, con poca comunicación o compromiso entre ellos, con un pobre enfoque hacia el cliente interno, entre otros, que tratan al cliente de forma individual, sin incluir la visión de empresa global en este trato, etcétera.

Es imprescindible realizar un buen análisis de los cambios que la empresa debería efectuar para conseguir el máximo rendimiento de la nueva inteligencia generada. Esto implica abordar temas culturales, complejos y de evolución lenta, grandes dosis de comunicación y formación, y pasos concretos y bien pensados para que la organización entienda y no se resienta de las innovaciones que debe realizar. Sólo las organizaciones que combinan cultura, procesos y sistemas hacia la nueva estrategia logran éxitos significativos. Quien esté pensando en cambiar sistemas, quizá no deba abordar proyectos CRM; simplemente, añada el costo estimado a su cuenta de resultados como un beneficio a corto plazo. No hay nada peor que “ver” dónde desearíamos estar y “comprobar” que nos alejamos de ese objetivo.

En cuanto a los costos que conlleva la implantación de un sistema CRM, ya se ha comentado anteriormente que los costos se han reducido sustancialmente y que su potencia y su flexibilidad se han incrementado considerablemente. La relación entre ambos es paralela a la evolución de costos de tecnología informática con respecto a la capacidad de acceso a ésta. Esto significa que ahora las resistencias presupuestarias se han rebajado para el acceso a estos nuevos sistemas y que probablemente sea el momento oportuno para avanzar en ventajas competitivas más allá de las que proporcionan los productos y servicios. Sin embargo, no hay que olvidar que, frente a esta mejor oportunidad de adopción tecnológica, el verdadero éxito reside en no escatimar esfuerzos para poner al día su mejor herramienta, sus personas (desarrollo, cooperación, compromiso, etcétera), ya que ellas serán las que harán realidad el proyecto.

**Jesús Cirera i Soler** desarrolló su actividad profesional (1970-1992) en empresas de tecnología (KDS, Texas Instruments, Digital Equipment Corporation, Apple Computer España), inicialmente como responsable de sistemas y soluciones de cliente final, para posteriormente hacerse cargo de aspectos comerciales y de marketing.

Su formación se realizó en instituciones educativas de Barcelona, Madrid, Francia e Inglaterra (Universidad de Barcelona, EAE, Consultores Españoles, London Business School, Insead).

En la actualidad dirige su propia empresa, colaborando con compañías líderes en el sector de consultoría estratégica y diseño de sistemas de información BI/CRM y BPM (Itineribus, Indra, IBI, HP, Oracle, NCR, Auraportal, Grupo Más, etc.).

Es necesario clasificar el nuevo proyecto CRM como un costo adicional y no como una inversión con objetivos de retorno a corto y medio plazo