

## CRM: ¿VERDADERA INVERSIÓN EMPRESARIAL?

Enviado Por Pablo García Velasco - de Guadalajara, México

Customer Relationship Management (CRM) o "Administración de las Relaciones con los Clientes" es definida como una estrategia de negocios habilitada por tecnología que tiene por objetivo permitir a las compañías tener un mejor servicio para sus clientes, incrementar ventas y reducir costos. La razón principal de implementar este sistema quizás es el tener una visión comprensiva del consumidor, el tener una herramienta que ayude a desarrollar productos que cumpla las necesidades del mismo.

Sin embargo, en el mercado en general se lo ve escépticamente a este sistema, que se pueda implementar efectivamente o que vaya a crear realmente un beneficio a largo plazo a la empresa. Se cree que gran parte de la imagen fatalista que se tiene del mismo es a consecuencia en gran parte de los medios, con la existencia regular de artículos relativos al CRM que mencionan precios exorbitantes, retornos a la inversión ridículos e iniciativas sin éxito. Estadísticas como las de Gartner Inc. hacen que esta situación sea más escandalosa, indicando que el índice de fracasos del CRM oscila entre los 50 y 80%, aunque incluso se menciona por otras fuentes en la prensa que este índice está entre los 75 y los 85%. Es preciso identificar hasta donde una implementación puede considerarse un "fracaso", ya que una implementación fallida no indica necesariamente la pérdida total, por lo que estos índices podrían incluso calificarse como subjetivos. También es importante destacar los casos de éxito, que no son tan mencionados, así como las razones de los fracasos en la mayoría de los casos.

Un estudio de Conning & Company arrojó que los sistemas CRM llegan a costar hasta 100 millones de dólares, con un alto índice de fracasos, calificando los resultados "menos que mágicos", dado que una causa mayor de los fracasos tenía más que ver con la cultura que con la tecnología. Tenía que ver con la forma como compartían información los departamentos en las empresas, ya que si ésta no es eficaz el sistema fracasa.

Una gran falla, para empezar, es que la empresa busque a través del sistema tecnología, una tecnología inteligente que por si misma identifique la información, la asimile y la vincule, cosa que no puede hacer el sistema por si mismo. Otra idea errónea es que se vea como una solución técnica. Además, la mayoría de las implementaciones se hacen muy de prisa, siendo que en realidad es un proceso que se debe hacer con calma y por pasos. También se puede destacar la mala planeación, la demasiada expectativa e incluso la distorsión de la información por parte del vendedor, hablando incluso de más de las habilidades del producto, pero perdiendo cuidado en mencionar los detalles con respecto al cuidado que se tiene que tener con el mismo.

Un programa de este tipo proporciona comunicación, más que tecnología, y requiere de mucha creatividad para establecer ese vínculo emocional que tanto se busca con el cliente. Antes los negocios locales trataban de tener una relación fuerte con sus clientes, sin embargo las grandes empresas actuales requieren de tecnología para poder lograr ese vínculo con sus clientes. Es muy importante ese enfoque al mejor cliente, considerando que el 80% de lo que se obtiene en el negocio proviene de tan sólo el 20% de la clientela.

A la comunidad tecnológica le parece que el CRM más importante es el de Microsoft (dirigido a las pequeñas y medianas empresas), el cual en su versión 1.0 se enfoca a las ventas a través de la automatización. Se cree que Microsoft cambiará la forma como los negocios emergentes perciben herramientas que crean valor estratégico en corporaciones de negocios, como el CRM.

En teoría, los elementos clave de la implementación del CRM son procesos efectivos de mercadotecnia, ventas y soporte técnico, encontrar la persona con las habilidades adecuadas en el trabajo correcto, datos confiables (actualizados, totalmente compartidos intradepartamentalmente y totalmente identificados por el sistema), el paquete adecuado de CRM (la escalabilidad y personalización

adecuadas) y empleados entrenados adecuadamente en el manejo del sistema. Todos estos elementos son igualmente importantes para la implantación exitosa del paquete. Es importante también encontrar un vendedor que este en continuo contacto con la empresa a manera de consultor para verificar que las metas se están efectivamente alcanzando, que ayude a encontrar las personas adecuadas para los puestos clave en mercadotecnia y ventas y a analizar la información con respecto a sus clientes para alcanzar mayores utilidades. Es necesario que en el proceso se les dé el mismo cuidado tanto a la parte de la estrategia de ventas y la del manejo de la información, como a la tecnológica, y que todas estas partes se manejen en forma cohesiva.

La implementación práctica tiene que contemplar e interconectar la experiencia del cliente, penetración del mercado, oferta y medición y mejoras, lo cual es muy variable de un negocio a otro. Se puede efectuar en muchas áreas funcionales en el negocio, pero lo ideal es implementarlo en el área que ofrezca el mayor retorno en el menor tiempo primeramente (primero implementarlo a un departamento y después involucrar a los demás).

La base de la iniciativa de implementación quizás es tener consciente el modelo operativo del negocio, así como sus procesos, procedimientos, enfoques al cliente, reglas y políticas. Es necesario revisar, comprender, modificar (de ser necesario) y utilizar cada uno de ellos antes de seleccionar el sistema.

Otros aspectos que se deben considerar en la implementación, por nombrar tan sólo unos cuantos, son una propuesta de integración, las vías de comunicación (preferentemente efectivas a múltiples), futuras actualizaciones (sin dejarse sorprender por algunas que no le puedan servir a la empresa) y posibles complicaciones de las mismas con la personalización del sistema, estar completamente familiarizado con los elementos del mercado del CRM, enlistar prioridades que se necesitan en el sistema, el grado de implementación que se requiere (a mayor grado, mayor costo, con relación al software en sí puede variar del 50% al 400% del valor del mismo). Algunos consejos a seguir en la compra del sistema es nunca tomar la primer oferta, dado que existe mucha variabilidad en el costo, especialmente con relación al servicio, y de ser posible tratar de localizar empresas de una implementación vertical similar con el sistema, para poder aprender de sus errores.

En si, el CRM parece que está sufriendo de errores en etapas iniciales, pero que está aprendiendo de ellos y es parte de un desarrollo evolutivo, tal como lo ha vivido el e-commerce. Tampoco es un remedio mágico, pero sí parte de una estrategia general, que al ser apropiadamente integrado puede llevar a los mejores resultados. Solo es cuestión de saber exactamente qué es lo que se quiere antes de empezar a trabajar en ello y tener en cuenta que la mayoría de los fracasos son por descuidos propios.

John Goodman, presidente de OgilvyOne, considera que cada una de las 3,500 empresas más grandes del mundo empleará entre 50 y 130 millones de dólares en los siguientes tres años, la mayoría destinado a software. Esto quizás no se podrá determinar a ciencia cierta, pero lo que si parece lógico es que este tipo de sistemas seguirá siendo de interés mientras que en las industrias siga existiendo un interés por mantener un enfoque hacia el cliente.