

## CRM O EL PRECIO DE NO CONOCER A TUS CLIENTES II

Por **Roberto Salvador Hernández Juárez**

Robertoh@ladrillramecanizada.com

### RESUMEN

Dentro de las tecnologías de información actuales se tiene una gran cantidad de herramientas que facilitan el control y la administración de una compañía. Estas herramientas cubren una gama muy amplia de necesidades, desde los procesos netamente transaccionales (como los *Enterprise Resource Planning* "ERP", hasta los que examinan esa información y la presentan de manera que los altos directivos puedan apoyarse en ella para la toma de decisiones (*Decision Support Systems* "DSS", *Expert Systems* "ES", etc.). Dentro de este amplio abanico de sistemas, encontramos una clase de herramientas que es relativamente nueva, y que permite conocer y examinar a detalle la información de nuestros clientes. Esta herramienta (*Customer Relationship Management*, "CRM") permite analizar los hábitos de compra de los clientes para poder ofrecer servicios que se sientan personalizados, aunque la compañía cuente con miles de clientes. Además permite analizar los conjuntos de datos de todos los clientes en general, obteniendo datos que permitan alimentar esa información en algunos otros módulos (por ejemplo, proyección de ventas para producción). Poseen partes de *Call Center*, ventas, promociones, *marketing* y una gama muy amplia de servicios que anteriormente no se tenían organizados y automatizados.

**Palabras clave:** CRM, *Customer Relationship, Relationship Management, Customer Management, Sistemas de Información, Administración del Conocimiento, Información de Clientes, Retención de Clientes.*

Continúa de la edición anterior.

### LAS LLAVES DEL ÉXITO... O DEL FRACASO

En la última década, las inversiones para la implantación de este tipo de herramientas han crecido enormemente. Y se espera que la tendencia siga hacia el crecimiento. Pero desafortunadamente existe un problema. Según Gartner (2002) "el 60% de las implantaciones de CRM son un fracaso". Las razones por las cuales este tipo de herramientas fallan son bastante repetitivas. Las causas principales de este problema son las siguientes:

**1.- Querer implementar el CRM antes de conocer la estrategia.-** Una estrategia bien planeada es un prerrequisito para que el CRM se pueda dar. Walton (2003), propone hacerse una pregunta que servirá de guía para saber si la estrategia esta colocada correctamente antes de seguir adelante. *¿Qué podemos hacer la próxima semana, para crear relaciones con los clientes, sin invertir un centavo en tecnología?* El secreto para armar esta estrategia es realmente entender a fondo la forma tradicional de conseguir y retener a los clientes.

**2.- Implantar el CRM antes de hacer las transformaciones organizacionales necesarias.-** Que quede claro. El hecho de implantar un sistema de CRM nunca hará que la organización cambie. El entrenamiento y el cambio en la cultura organizacional, así como los cambios de las estructuras dentro de las empresas deben realizarse antes de gastar un centavo en tecnología. Según Gartner (2002) "el 87% de los fracasos se deben a una deficiencia marcada en la correcta y adecuada administración del cambio".

**3.- Más tecnología no significa "mejor".-** El CRM no necesariamente tiene que ser un monstruo tecnológico. El hecho de invertir en sistemas más caros no asegura que se tenga mayor probabilidad de éxito. Recordemos que cada empresa tiene su límite de absorción y sobre eso se deben de tomar las decisiones. Nunca hay que despreciar un software por ser barato. Quizás el más barato tenga justamente lo que la empresa necesita y se ahorre algunos dólares.

**4.- Adivinar, no indagar.-** En muchas ocasiones las organizaciones se sienten con la autoridad de definir que es lo que el cliente necesita. Pero justamente ahí radica uno de los problemas fundamentales al momento de hacer la implantación de un CRM. Hay que indagar las necesidades de los clientes, nunca adivinar. Ellos nunca se adecuarán a lo que uno piensa, siempre ellos tendrán la razón.

Existen otros tipos de problemas, tales como la falta de comunicación, problemas de integración de las personas, falla en la adecuada administración de los tiempos, etc.

Gerson (2005) Explica que los errores más sensibles al momento de realizar la implantación son los siguientes:

**1.- No existe proposición de valor en el CRM.-** Esto es, que no se tiene contemplado lograr en esencia un valor visible de diferenciación con la competencia al implantar el CRM. Este valor de proposición es simple y sencillamente "lo que le dice al cliente por que tu empresa es diferente de tus competidores, que te hace especial y por que ellos deberían de hacer negocios con tu empresa".

**2.- Falla al empatar la tecnologías de CRM con la forma en como trabaja la estructura.-** Muchas de las implementaciones de CRM son centradas en tecnología, en vez de ser centradas en procesos o eficiencia. Las compañías normalmente compran lo que se cree es la mejor y más nueva tecnología que hará que ellos sean mas "eficientes". Después de eso, la organización trata de cambiar y obligar a la gente a adaptarse al nuevo esquema y eso normalmente fractura la estructura y produce resultados desastrosos.

**3.- Tratar a los Clientes de una manera similar dentro del CRM.-** Este punto realmente se divide en 2. El primer punto radica en que las empresas generalmente piensan que ya saben y conocen a los clientes totalmente. Esto es una falacia por que no importa cuanta información tengamos de los clientes, nunca podremos obtener un conocimiento total de los clientes. El segundo punto marca la diferenciación que debe existir al momento de los tratos con los clientes. Para evitar procesos "innecesarios" algunas compañías tratan a todos los clientes por igual. Justamente una de las características de un CRM es poder utilizar la información para tratar diferente a cada cliente. Por esta razón al no existir una correcta alineación del ser y deber ser, la implementación fracasa.

Al igual que la identificación de los problemas que originan fracasos, Kale (2003) propone las 10 bases que deberían ser cubiertas para asegurar el éxito en la implantación del CRM.

**1. Involucrar a los ejecutivos. Hacer que compren la idea.-** Una implantación exitosa sin la intervención de los altos mandos nunca sucede. Se debe tener una línea de comando para dirigir los cambios organizacionales que comience desde los altos mandos directivos.

**2. Determinar por que y dónde es necesario el CRM.-** ¿Logrará la aplicación de CRM facilitar la formación y crecimiento de las relaciones entre la empresa y los clientes?. La respuesta a esta pregunta

necesita de un análisis situacional del valor propuesto por la compañía actualmente, cuales son los segmentos de clientes, los objetivos del retorno de inversión (ROI), son solo partes que se deben ver beneficiadas con la entrada del CRM. Con estos puntos en mente se puede determinar si es o no necesario el CRM y si es así en dónde debe ser aplicado.

**3. Definir objetivos claros y concisos.-** Como cualquier proyecto de negocios, tener objetivos claros y concisos debe ser el inicio correcto de cualquier implantación de CRM. Estos objetivos deben de estar siempre representados en términos que puedan ser medidos y evaluados. Si no se tiene correctamente definido este punto, el proceso de implantación naufragará como un barco de vela en una tormenta.

**4. Establecer metas alcanzables y a corto plazo.-** Es mucho más fácil tomar objetivos alcanzables a corto y mediano plazo que uno a largo plazo. El hecho de ir logrando cada una de estas metas, ayuda a que el equipo de implantación se sienta cada vez más motivado y se vea claramente la dirección que estará tomando el proceso de implantación. Las metas pequeñas y específicas son más fáciles de confrontar que las grandes y no muy claras.

**5. Tomar avances incrementales. Paso a paso.-** Es imposible y además no es deseable automatizar todas las funciones de un CRM al mismo tiempo. Hace más sentido tomar pequeñas áreas funcionales (*call center*) o unidades de negocio para empezar con la descarga de la implantación.

**6. Armar y Entrenar a los equipos correctos.-** El entrenamiento es uno de los conceptos que más descuidados se tiene al momento de una implementación. Las compañías olvidan demasiado pronto, que lo que realmente hace que la implantación funcione es la iniciativa y conocimiento de la gente. Se debe tener entrenamiento para que la gente adopte el sistema. La formación de equipos es bastante importante en esta etapa. Las personas correctas en los equipos adecuados lograrán motivar al resto de la gente y se logrará una inercia que desembocará irremediablemente en éxitos de implantación.

**7. Administrar correctamente los cambios internos.-** La administración del cambio, y el cambio proactivo son sin lugar a dudas el mas grande componente para el éxito del CRM. Una administración del cambio eficiente, significa realizar una iniciativa de mercadeo interna bien focalizada: Vender la visión del cambio a la gente, antes de que este se realice.

**8. Monitorear externamente el programa.-** Al momento de realizar la implementación del CRM todo mundo se encuentra tan ocupado con sus actividades que no puede mirar realmente áreas de oportunidad o problemas en la operación. Es necesaria la intervención de un elemento externo que visualice con otra perspectiva toda la operación. Además, por ley general no se puede ser "juez y parte" en el proceso.

**9. Desarrollar mecanismos de retroalimentación efectivos.-** Las opiniones de todas las partes afectadas tales como grupos de producto, ventas, sistemas, IT, finanzas, etc. Son esenciales para el éxito del CRM. Así que un mecanismo que permita recolectar esa retroalimentación debe ser considerado sistemáticamente y sin objeción.

**10. Investigación sistemática de la conducta de los clientes.-** El ejercicio de monitorear las necesidades de los clientes, y que tan bien la empresa esta cumpliendo con esas necesidades es una parte integral de la iniciativa del CRM. Lo que hoy es aceptable para un cliente, mañana puede ser insuficiente. Los mecanismos que permitan tener esa información actualizada son importantes dentro del plan de implantación.

Existen modelos más simples para conseguir el éxito en la implantación, tales como el mencionado por Slepian (2005) llamado *IDIC* (por sus siglas en inglés *Identify, Differentiate, Interact and Customize*). Este modelo está centrado fuertemente en la parte de la interacción.

Thompson (2005) menciona otro modelo de cómo obtener resultados favorables en el proceso de implantación: "*SMART: Strategy, Metrics, Aligned objectives, Redesign processes and Technology tools*".

Sea cual sea el modelo que se tome se denotan áreas que no pueden dejar de ser tomadas en cuenta (tales como el apoyo de la dirección y la administración del cambio) y de nueva cuenta resalta la importancia de la parte operacional y administrativa sobre la parte tecnológica. De esta manera el método a utilizar quizás dependa del tamaño de la compañía, pero es recomendable siempre seguir un camino estructurado para llegar al éxito.

## CONCLUSIÓN

Durante el proceso de recopilación de información, se ha denotado el interés y la expectación que genera la implantación de estas herramientas en las empresas. Existen aún muchas empresas que no se han decidido, o no conocen CRM. Pero también es cierto, que las condiciones de los negocios han cambiado drásticamente y que tarde o temprano todas las empresas en mayor o menor escala deberán de contar con una herramienta de este tipo.

El tiempo que se tome la tecnología en estacionarse definitivamente en las empresas será un factor muy importante que puede ser decisivo para la existencia y supervivencia de estas. Aunque bien es cierto que muchas empresas viven hoy en día sin el uso de la tecnología, es cuestión solo de tiempo para que sus clientes busquen nuevos horizontes, con nuevos proveedores que los traten personalmente y puedan de esta manera obtener beneficios de una relación cliente-proveedor a largo plazo. En ese momento los que no se encuentren preparados y concientizados del uso de la tecnología van a conocer el precio de dejar ir un cliente.

Es necesario poner atención en los puntos más importantes para el éxito del CRM: estrategia, métricas y fundamentalmente la organización. Es importante aclarar que muchas empresas utilizan estrategias que ellos piensan son de CRM para lograr una ventaja contra los competidores. Una de ellas y la más socorrida es la ventaja competitiva a través de la baja de precios. Si los competidores hacen lo mismo, que seguramente lo harán, la ventaja se desvanece. Se dice entonces que esta es una ventaja de corto plazo y efecto. Un CRM bien aplicado permite lograr ventajas competitivas sustentables y a largo plazo. Aquellas que no pueden ser repetidas por la competencia y que radican en el buen uso y análisis de la información para conocer que cambios son necesarios para lograr satisfacer al cliente; Cambiar la estructura organizacional para lograr esas mejoras y la utilización de tecnología para hacer más eficiente esta administración.

## BIBLIOGRAFÍA

Bailor, Coreen & Beasty, Colin & Britt, Phillip & DeFelice, Alexandra & Lager Lager, Marshall, "The 2005 CRM Elite, Part 1", CRM Magazine, Octubre de 2005, Destination CRM [WWW]

[Http://www.destinationcrm.com/articles/default.asp?ArticleID=5447&TopicID=8](http://www.destinationcrm.com/articles/default.asp?ArticleID=5447&TopicID=8)

(Consultada el 17 de Octubre de 2005)

Barnes, Jim, "To Hear the Voice of the Customer, Listen Outside the Box", Agosto de 2005, CRM Guru [WWW]

[Http://www.crmguru.com/editor/top\\_10/1542.php](http://www.crmguru.com/editor/top_10/1542.php)

(Consultada el 18 de Octubre de 2005)

Chen, Injazz J & Popvich, Karen (2003), "Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology", Proquest digital Library [electronic resource], Business Process Management Journal, (Consultada el 18 de Octubre de 2005)

Ehrenthal, David, "It's Time to Redefine CRM", CRMMagazine, Octubre de 2005, Destination CRM [WWW]  
[Http://www.destinationcrm.com/articles/default.asp?ArticleID=5460](http://www.destinationcrm.com/articles/default.asp?ArticleID=5460)

(Consultada el 19 de Octubre de 2005)

Gerson, Richard F., "The 3 Biggest CRM Mistakes", Octubre de 2005, CRM Today [WWW]  
[Http://www.crm2day.com/editorial/EEEEFFAFIpECETLweDI.php](http://www.crm2day.com/editorial/EEEEFFAFIpECETLweDI.php)

(Consultada el 18 de Octubre de 2005)

Hill, Graham, "How Do You Find Profitable Customers? Get To Know Your Own", Julio de 2005, CRM Guru [WWW]  
[Http://www.crmguru.com/editor/top\\_10/1539.php](http://www.crmguru.com/editor/top_10/1539.php)

(Consultada el 19 de Octubre de 2005)

Kale, Sudhir H. (2003), "E-Marketing: 21st Century Junk Mail or New Millennium CRM?", Proquest digital Library [electronic resource], e-Business Strategy Management, (Consultada el 18 de Octubre de 2005)

Kraus, Janet, "Customer Loyalty: The Real Payoff", CRMMagazine, Octubre de 2005, Destination CRM [WWW]  
[Http://www.destinationcrm.com/articles/default.asp?ArticleID=5458](http://www.destinationcrm.com/articles/default.asp?ArticleID=5458)

(Consultada el 18 de Octubre de 2005)

Light, Ben (Mayo 2003), "CRM packaged software: a study of organisational experiences", Emerald digital Library [online database], (Consultada el 18 de Octubre de 2005)

Meltzer, Michael, "CRM 's Long Tail", Octubre de 2005, CRM Today [WWW]  
[Http://www.crm2day.com/editorial/50105.php](http://www.crm2day.com/editorial/50105.php)

(Consultada el 19 de Octubre de 2005)

Pan, Shan L. & Lee, Jae-Nam (Abril 2003), "Using e-CRM for a unified view of the customer", Communications of the ACM, ACM digital Library [electronic resource], (Consultada el 18 de Octubre de 2005)

Reed, David (2005), "Demystifying the CRM conundrum", Emerald digital Library [online database], (Consultada el 18 de Octubre de 2005)

Schellong, Alexander & Goethe, Johann Wolfgang (Mayo de 2005), "CRM in the public sector: towards a conceptual research framework", ACM digital Library [electronic resource], Proceedings of the 2005 national conference on Digital government research, (Consultada el 18 de Octubre de 2005)

Schuster, Camille, "Customer Relationship Management Can Work for You, But Does It?", Diciembre de 2004, TMC Net [WWW]

[Http://www.tmcnet.com/channels/crm-solutions/crm-solutions-articles/crm-can-work-for-you.htm](http://www.tmcnet.com/channels/crm-solutions/crm-solutions-articles/crm-can-work-for-you.htm)

(Consultada el 19 de Octubre de 2005)

Slepian, Jeannette, "Interactivity: Crucial Pillar of CRM Strategy", Agosto de 2005, CRM Today [WWW]

[Http://www.crm2day.com/editorial/EEEpAIVlukxMOTmivA.php](http://www.crm2day.com/editorial/EEEpAIVlukxMOTmivA.php)

(Consultada el 18 de Octubre de 2005)

Tan, Xin & Yen, David C & Fang, Xiang (Marzo de 2002), "Internet integrated customer relationship management: A key success factor for companies in the e-commerce arena" Proquest digital Library [electronic resource], The Journal of Computer Information Systems, (Consultada el 17 de Octubre de 2005)

Thompson, Bob, "Successful CRM: Turning Customer Loyalty into Profitability", Agosto de 2005, Optimize Magazine On Line [WWW]

[Http://whitepaper.optimize.com/cmpoptimize.com/search/viewabstract/73756/index.jsp?pos=1&referer=SEARCH\\_RESULTS&trkpg=search\\_research\\_researchname](http://whitepaper.optimize.com/cmpoptimize.com/search/viewabstract/73756/index.jsp?pos=1&referer=SEARCH_RESULTS&trkpg=search_research_researchname)

(Consultada el 19 de Octubre de 2005)

Trailer, Barry & Dickie, Jim, "Can Sales and Service Play Nice? Of Course", Octubre de 2005, CRM Guru [WWW]

[Http://www.crmguru.com/editor/top\\_10/1588.php](http://www.crmguru.com/editor/top_10/1588.php)

(Consultada el 18 de Octubre de 2005)

William, Roy & Endacott, John (2003), "Consumers and CRM: a national and global perspective", Proquest digital Library [electronic resource], Journal of Consumer Marketing, (Consultada el 18 de Octubre de 2005)

Xu, Mark & Walton, John (2005), "Gaining customer knowledge through analytical CRM", Emerald digital Library [online database], (Consultada el 17 de Octubre de 2005)