

## 4 Sistemas CRM

### 4.1 Introducción

Cualquier cliente aprecia la gran diferencia entre el trato que recibe del camarero de la cafetería a la que acude a desayunar a diario y el que recibe del personal del área de descanso de una autopista en verano. Muy probablemente en el primero le saludan por su nombre, le sirven con diligencia y saben de antemano cómo le gusta el café. Es posible, incluso, que le aparten la pasta que le gusta si está a punto de acabarse antes de que llegue o que pueda pedir sin problemas un bocadillo personalizado a su gusto. En el área de descanso de la autopista, en cambio, los empleados no nos conocen, nos tratan a todos igual (de mal, normalmente) y muy rara vez darán un paso más allá de lo que estén estrictamente obligados.

Entonces, si todo cliente aprecia esta notable diferencia, ¿por qué algunas empresas insisten en tratar a todos los clientes, incluso a los que compran desde hace años, como si estuvieran en una cafetería de autopista? ¿Qué podría comportar hacerlo de otra manera? ¿Se pueden desarrollar procedimientos organizativos, con el soporte de TIC, que permitan tratar a los clientes de la forma más individualizada posible?

TODO LO QUE SE HAGA EN LA  
EMPRESA TIENE QUE IR  
DESTINADO AL CLIENTE

### 4.2 Gestión de las relaciones con los clientes

Unos sencillos cálculos demuestran que para casi todas las empresas un cliente que repite tiene mucho más valor que uno que compra una sola vez, y no sólo por el valor agregado de las compras, sino también porque normalmente es mucho más caro conseguir un cliente nuevo que influir sobre uno que ya lo es para que repita compra. Además, los clientes con los que habitualmente trata una empresa son una valiosa fuente de información sobre sus productos y servicios. Información que suele llegar en forma de críticas, ya sean positivas o negativas. Conviene conocer su opinión de cara a mejoras futuras, para poder ofrecer un producto mejor, más adaptado a sus necesidades y a las del resto de clientes potenciales.

Las empresas deben esforzarse en trabajar para el cliente en todos los ámbitos de la organización. Si la empresa centra todos sus procesos en el cliente puede llegar a tener a toda una organización sensible a sus necesidades, sean los departamentos que tradicionalmente están en contacto con él (como ventas, marketing y servicio post-venta), o los departamentos que normalmente viven alejados de la realidad comercial (como pueden ser administración y finanzas o compras). La empresa debe personalizar cualquier tipo de interacción con el cliente y ofrecerle aquellos productos que satisfagan sus necesidades de la mejor forma posible; servirle desde cualquier lugar, en cualquier momento y mediante el uso de todos los canales de comunicación disponibles. Los procesos de negocio deben ser diseñados también pensando en el cliente, ya que toda la actividad de la empresa acaba teniendo un impacto en la calidad del producto o servicio entregado y, por tanto, en la apreciación del cliente.

Durante los años noventa, la globalización de los mercados llevó a las empresas occidentales a replantear de forma radical sus estructuras de costes para afrontar la presión competitiva de economías emergentes. Fue entonces cuando se popularizaron los términos «reingeniería de procesos» y «reducción radical de costes», actividades que,

aun siendo esenciales para la supervivencia de la empresa en ese momento, tuvieron como efecto secundario un enfoque «hacia adentro» de la organización que en muchos casos descuidaba las relaciones con los clientes.

Poner al cliente en el centro de las decisiones de la empresa implica ser capaz de detectar a los más rentables y a los que hacen perder dinero en cada transacción, de medir la efectividad de las campañas de marketing y las promociones, de calcular el coste de los diferentes canales de distribución o de predecir cuándo un cliente está a punto de perderse. Realizar estas tareas con efectividad sólo es posible si se dispone de una información (en el tiempo y la forma adecuados) que a veces ya existe pero que no siempre es de fácil acceso.

Recoger la información, almacenarla, elaborarla, y ponerla a disposición de quienes la necesiten para gestionar la relación con los clientes de forma adecuada y diferencial son los objetivos principales de los sistemas de gestión de la relación con los clientes (*customer relationship management* - CRM).

En resumen, el CRM consiste fundamentalmente en poner al cliente en el centro de la estrategia de negocio. Ello suele implicar una reorientación estratégica de la compañía, que muchas veces va acompañada de un rediseño de sus procesos de negocio, a su vez apoyado en el SI. Por ello, si bien es perfectamente concebible el CRM sin TIC, en la actualidad las TIC suelen jugar un papel destacado para su implantación en una empresa. Ofrece las herramientas necesarias para la recogida de información, el análisis del comportamiento de los clientes, la detección de nuevas necesidades, etc. Ayuda a dar un mayor y mejor servicio desde cualquier lugar de la empresa, debido a que un CRM formal bien implantado proporciona a todos los decisores información relevante de los clientes de la empresa.

De hecho, todo el potencial del CRM queda más claro si se analizan cada una de las tres palabras que componen su definición:

- **Cliente** (*customer*): es quien tiene la última palabra, puede comprar donde quiera, está informado sobre las ofertas que tiene a su alcance, dispone de comparativas, es riguroso en su análisis y quiere que se le reconozca y entienda. El cliente es la fuente de ingresos de cualquier empresa. Sin clientes no hay empresa, por lo que mantener a los existentes y conseguir nuevos ha de ser uno de los objetivos principales. Los buenos clientes son los que aportan mayores ingresos por menos recursos, es decir, los más rentables. Es esencial poder calcular la rentabilidad de cada cliente, conocer el coste que ha supuesto «capturarlo» y servirle el primer pedido e incluso predecir su comportamiento a lo largo de los años de relación con la organización para estimar lo que se denomina el «valor actual del cliente». Definido formalmente, el valor actual del cliente (*customer lifetime value*) es el valor que éste representa para la compañía, estimado en base a su coste, al valor actual de los futuros ingresos que pueden reportar sus compras y a su ciclo de vida esperado como cliente de la empresa. Cálculos avanzados de este valor llegan a incluir las referencias que un cliente puede generar (a través de recomendaciones a otras personas) y los beneficios que éstas pueden representar para la compañía. El valor de todos los clientes de una empresa se acostumbra a denominar en inglés *customer equity*.
- **Relación** (*relationship*): bajo los términos descritos anteriormente, es fácil observar por qué es más rentable un cliente que repite que uno que compra una sola vez. La clave, pues, es mantener la relación con los que ya se tiene, intentando que la información entre cliente y proveedor fluya en ambas direcciones. Hay que

mantener siempre el contacto con el cliente, conocer sus preferencias y cómo evolucionan en el tiempo para minimizar el riesgo de que se plantee romper el vínculo con la compañía y la deje para irse a la competencia. Un sistema CRM constituye una herramienta básica para la gestión de las relaciones con clientes, ya que no se limita a recabar la información que surge de ellas sino que aporta otras aplicaciones útiles para predecir su comportamiento y ayudar a la empresa en la puesta en marcha de acciones dirigidas a incrementar el valor de esa relación.

- **Gestión** (*management*): Aunque las siglas son las mismas, la 'm' de "management" en CRM no debe confundirse con la de "marketing": no se trata de una actividad exclusiva de este departamento, sino que afecta a toda la empresa. CRM pretende situar al cliente en el centro de la organización y enfocar todos los departamentos a la satisfacción de sus necesidades, proporcionando la información necesaria para que la empresa pueda adaptarse con agilidad a los cambiantes requisitos del mercado.

Las empresas que empiezan suelen ver a sus clientes como su fuente de ingresos e intentan tratarlos de forma diferenciada. Sin embargo, a medida que la empresa crece, personalizar productos y servicios se hace prácticamente imposible. Una iniciativa formal de CRM puede ayudar a la hora de reenfocar toda la empresa hacia la satisfacción de las necesidades individuales de sus clientes porque identifica las acciones susceptibles de maximizar su valor a lo largo del tiempo.

Entendido de esta manera, un sistema de CRM captura la información sobre el cliente generada en las diversas áreas funcionales de la empresa y la almacena en una única base de datos para después analizarla y distribuirla a los lugares clave en que se desarrolla la relación con el cliente, para utilizarla en lo que en el ámbito de los servicios se denomina la gestión de los «momentos de la verdad».

## 4.3 Sistemas CRM

Las TIC pueden apoyar la gestión de las relaciones con los clientes tanto desde un punto de vista de mejorar la operativa diaria, como mediante un mejor análisis de los datos disponibles. Es por ello que desde un punto de vista funcional, las aplicaciones informáticas de CRM se clasifican en operacionales y analíticas, aunque también hay autores que consideran un tercer tipo de sistemas CRM: los CRM colaborativos.

Algunos de los sistemas CRM disponibles son los de Salesforce, SAP, Oracle o Microsoft.

### 4.3.1 CRM operacional

Las aplicaciones operacionales incluyen un conjunto de herramientas de soporte para los procesos más tradicionales de interacción con el cliente, tales como la automatización de las ventas, el marketing o el propio servicio al cliente. Se puede decir que constituye la parte más "técnica" de CRM. Pretende abarcar todo el camino que va desde la identificación de clientes potenciales hasta la obtención de una respuesta, incluyendo el servicio que se les da una vez han adquirido un producto.

Los paquetes de CRM operacionales varían en función de los diferentes proveedores de estas aplicaciones, sin embargo, todos suelen presentar las siguientes funcionalidades básicas.

#### **Automatización de la fuerza de ventas**

La automatización de algunas tareas de la fuerza de ventas está en el origen de los primeros paquetes específicos de CRM que aparecieron en el mercado a mediados de los años noventa, y todavía hoy se considera el núcleo más importante de un sistema CRM. Es utilizado sobre todo por el personal del departamento de ventas y por los directivos de la empresa para automatizar todo aquello relacionado con el proceso de ventas.

Por lo general, comprende:

- Procesos de gestión de ventas.
- Gestión de contactos.
- Información disponible sobre el cliente para compartir entre los diferentes puntos de contacto.
- Gestión de oportunidades.
- Análisis de ventas.
- Generación de propuestas y presupuestos para el cliente.
- Apoyo en la configuración del producto.
- Apoyo en el cálculo/fijación de precios.

#### **Automatización de marketing**

Permite a la empresa planificar, ejecutar y mejorar en tiempo real las actividades relacionadas con el marketing, con el objetivo de realizar campañas mucho más efectivas a un coste menor. Suele incluir los siguientes elementos:

- Gestión de listas de clientes.
- Gestión de campañas.
- Apoyo a las ventas cruzadas (*cross selling*)<sup>1</sup>: detección de candidatos, de posibles productos y servicios a empaquetar, etc.
- Selección de los clientes con más valor potencial.
- Seguimiento de eventos y alarmas (cuándo un cliente está a punto de dejarnos, por ejemplo).

---

<sup>1</sup> Una técnica de marketing que busca que, cuando un cliente compre un producto, ofrecerle para que compre también otros productos complementarios. Por ejemplo, si un cliente compra una cámara de fotos se le pueden ofrecer también un trípode, una funda, productos para la limpieza y mantenimiento de la cámara. etc.

### Servicio de atención al cliente

Trata de gestionar y organizar aquellas funciones de servicio al cliente de carácter más técnico, ya sea dentro o fuera de la propia empresa. Es la función que más contacto tiene con el cliente. Los elementos más habituales que incluye son:

- Programación y previsión de las necesidades de personal de atención al cliente.
- Apoyo a la gestión de las reclamaciones u otros contactos relacionados con el servicio al cliente.
- Apoyo a la gestión de los contratos de garantía y mantenimiento.
- Gestión de producto en depósito para reparación.
- Asesoramiento técnico al cliente y envío de técnicos.
- Seguimiento de la calidad.

### Soporte, help desk y centros de contacto

Son aplicaciones diseñadas para prestar servicio técnico a los clientes en aquellos casos en que tengan dificultades con el funcionamiento del producto que han adquirido. Suele incluir:

- Seguimiento de llamadas y gestión y resolución de problemas.
- Clasificación y consolidación de toda la información relativa a los contactos con el cliente.
- Historial de los problemas más frecuentes originados con clientes específicos o con líneas de producto determinadas.
- Visualización de la información acerca del cliente para poder atenderle de forma personal y diferenciada.
- Visualización de la información acerca de los productos y servicios de los clientes para identificar y resolver sus problemas.

## 4.3.2 CRM analítico

El segundo bloque de aplicaciones de un sistema CRM están encaminadas a entender mejor al cliente. De este modo el CRM analítico está compuesto por herramientas que ayudan a analizar toda la información que proporciona el CRM operacional para comprender mejor el comportamiento de los clientes. Las empresas suelen utilizar aplicaciones de CRM analítico para diseñar estrategias de marketing así como para la predicción de ventas.

Normalmente, las aplicaciones de CRM analítico analizan las relaciones con los clientes mediante el uso de minería de datos, de los denominados sistemas OLAP (*on-line analytical processing*, procesamiento analítico en línea) y de otras herramientas capaces de identificar en tiempo real, por ejemplo, a aquellos clientes que comprarán un determinado producto, o bien a entender cuáles pueden ser clientes que pretenden abandonar la empresa.

Una implantación adecuada de un sistema CRM permitirá responder positivamente preguntas como:

- ¿Conocemos la contribución actual y potencial de cada uno de nuestros clientes a los beneficios de la empresa (el denominado «valor esperado actual» del cliente)?
- ¿Hemos desarrollado canales específicos de marketing, ventas y servicios de acuerdo con las preferencias de cada uno de nuestros clientes?
- ¿Es posible compartir la información de nuestros clientes con todos los ámbitos de la empresa?
- ¿Poseemos una estructura fiable capaz de facilitarnos una interacción personalizada con cada cliente?
- En definitiva, ¿disponemos de un sistema que nos permita gestionar de forma eficaz las interacciones con nuestros clientes?

#### 4.3.3 CRM colaborativo

Diseñado para dar un soporte adecuado a la interacción entre los clientes y los distintos puntos de información y servicio postventa ofrecidos por la organización: la web, *call centers*, tiendas físicas, cajeros automáticos, correo electrónico, dispositivos móviles, etc.

### 4.4 Implantación de un sistema CRM

Implantar un CRM en la empresa es una decisión de gran trascendencia porque suele comportar cierta reestructuración de la empresa necesaria para centrar su actividad en el cliente.

Existen muchos paralelismos entre la implantación de un sistema ERP y un sistema CRM. Sin embargo, existen algunas particularidades de los sistemas CRM que merece la pena repasar detenidamente. Entre las diferentes alternativas para implantar un CRM, una primera decisión fundamental es la de decidir entre la adquisición de un paquete estándar o la de diseñar el sistema dentro de la propia empresa. Ya en un segundo plano, hay que evaluar también la conveniencia de adoptar paquetes específicos: existen suministradores especializados en la gestión de *call centers* (centros de llamadas), en la automatización de campañas de marketing o en el análisis de datos. Por tanto, es imprescindible evaluar las diferentes alternativas de forma clara y precisa, observando las diferentes características de cada una de ellas, los requisitos y, sobre todo, las repercusiones que tendrán en la empresa.

A modo general, y siendo conscientes de que pueden existir alternativas intermedias, existen las siguientes alternativas para la implantación de un sistema CRM.

#### CRM como parte de un paquete estándar de aplicación de empresa

La idea básica es la «integración» de CRM con aplicaciones como un sistema ERP y/o SCM, todas de un mismo proveedor. Tiene como principales ventajas el hecho de poseer un modelo de datos centralizado por diseño y unos perfiles estandarizados, dando lugar a un sistema muy integrado.

Su principal desventaja es la dependencia de un único proveedor, cuando lo más probable es que otros proveedores posean algunos módulos con características más

favorables para nuestros procesos. Además, suele ser una opción de implantación muy compleja, que compromete una gran cantidad de recursos, tanto financieros como generales de la empresa, como se ha visto en el tema dedicado a los ERP.

### CRM específico

Supone la implantación de una aplicación exclusiva de CRM, y aunque está prevista una cierta integración con los diferentes sistemas de la empresa, no se trata de una solución tan integrada como la anterior. De todos modos, existen casos de empresas que no disponían de un sistema ERP, en las que el CRM ha ido creciendo hacia atrás proporcionando varias de las funcionalidades que normalmente son típicas de los ERP.

### «Lo mejor de cada casa» («Best of breed»)

Igual que en el caso de los ERP, esta es la alternativa escogida por aquellas empresas con procesos muy particulares, que requieren un mayor grado de adaptación de las aplicaciones de CRM a sus necesidades. Esta situación se da, por ejemplo, cuando una empresa decide combinar el sistema de *call center* de un proveedor con una aplicación de gestión de contactos y apoyo a los vendedores de campo de otro proveedor. Suelen ser soluciones más difíciles de implantar que las de CRM único, puesto que requieren un gran conocimiento del funcionamiento de cada módulo y necesitan de una mayor participación de los técnicos especialistas internos. Otras desventajas son la dificultad de integración de diferentes tecnologías y la necesidad de coordinar varios proveedores, cada uno con su propia agenda y motivaciones, lo que llevado a un extremo puede derivar en una situación de dilución de responsabilidades ante posibles problemas.

La gran ventaja es bastante obvia, ya que se logra disponer de los programas o módulos más idóneos para las necesidades específicas de la empresa.

### Diseño propio

La decisión de diseño propio responde muchas veces a unas necesidades excepcionales (de flexibilidad, de acceso inmediato a datos, de movilidad de los empleados, etc.) de una determinada empresa, por lo que ninguno de los paquetes existentes puede ofrecer una solución adecuada. De este modo, las empresas que optan por esta alternativa de implantación no han encontrado ningún proveedor en el mercado capaz de satisfacer adecuadamente sus necesidades, y por eso se decantan por una solución propia elaborada dentro de la empresa.

En el caso del CRM, esta situación se suele dar con cierta frecuencia en empresas pequeñas o medianas que quizá no tienen como prioridad principal centrarse en el cliente pero sí buscan una mínima ayuda en la gestión de sus relaciones con ellos, o prefieren una inversión paulatina normalmente asociada a desarrollos propios de sistemas con pocas funcionalidades muy concretas.

#### 4.4.1 Requisitos para una implantación exitosa

En cualquier caso, y sea cual sea la solución de CRM adoptada, podemos citar tres requisitos mínimos que cualquier alternativa de implantación debería contemplar:



- Aunque la empresa no disponga de una aplicación de ERP, un CRM necesita de la existencia de una base de datos integrada a la que se pueda acceder desde cualquier área funcional y que contenga datos de toda la organización, especialmente de sus clientes.
- Es necesaria la existencia de un software capaz de gestionar las campañas de marketing desde el inicio hasta el final, de realizar una selección tanto de los grupos de clientes como de los canales que se deberán utilizar para cada uno de ellos, e incluso de prever alguna medida de la efectividad de la campaña.
- Se debe disponer de una herramienta que permita evaluar las relaciones con los clientes y seguir de forma continuada su comportamiento. Con ella la empresa debería ser capaz de analizar la rentabilidad de los clientes. Dicha herramienta debería aportar también datos predictivos orientados a la obtención de un mayor rendimiento de las relaciones con los clientes.

#### 4.4.2 Factores críticos de éxito en la implantación de sistemas CRM

La implantación de un sistema formal de CRM conlleva siempre un cierto grado de redefinición de los procesos de la empresa. Los más afectados son los que tienen una relación más directa con los clientes. Pero si aceptamos que el CRM es una herramienta que «pone al cliente en el centro» de la empresa, debemos aceptar también que conseguirlo requiere mucho más que la puesta en escena de una tecnología: requiere, ante todo, un cambio de mentalidad. En realidad, el éxito del CRM depende mucho más de otros factores que de los puramente tecnológicos. Si en el apartado anterior se atiende a ese tipo de factores de carácter más técnico/informático, en éste nos centramos en los factores que tienen más que ver con la estrategia de negocio y la cultura de la empresa.

##### Establecer una estrategia de CRM con objetivos claros

Como ocurre con casi todos los sistemas informáticos de alta complejidad, muchos proyectos de CRM pueden fracasar por no haber fijado unos objetivos claros de antemano. Existen muchas soluciones de CRM diferentes en función de los objetivos que se pretendan alcanzar: reducir el coste de retener clientes, reducir los tiempos de respuesta, mejorar las previsiones, etc. Se debe seleccionar la mejor solución de CRM de acuerdo con unas prioridades fijadas. Además, conviene especificar de manera explícita qué es exactamente lo que se pretende conseguir. Por ejemplo, reducir los tiempos de servicio en un 10% o aumentar el número de visitas a clientes por cada comercial en un 20%.

La «estrategia de empresa» de un sistema CRM no puede desligarse de las estrategias comerciales y de marketing convencionales, que se construyen alrededor de cuatro dimensiones clásicas: producto, precio, canal y publicidad. Sin embargo, y si la empresa pretende sacar el máximo provecho a la implantación de un CRM, ha de tener claro que estas cuatro dimensiones han cambiado también en los últimos años. Pongamos el precio como ejemplo. Hoy día hay que contemplar la posibilidad de individualizar los precios para cada cliente: no basta con fijar una política de precios más o menos compleja que discrimine diferentes segmentos de clientes, hay que pensar en llegar al precio óptimo para cada cliente. Pero, si se opta por este camino, ¿cómo implantar el precio personalizado que maximice el ingreso? Si se vende un producto distinto a cada



cliente, por ejemplo un proyecto de ingeniería, establecer un precio individualizado resulta relativamente fácil. Pero si se comercializan distintos productos al mismo tiempo, la cosa puede ser algo más complicada. Para estos casos, una solución puede ser la utilización de una tarjeta que identifique a los clientes y premie a los más fieles con descuentos personalizados. Más o menos del mismo modo en que algunos supermercados premian las compras con sistemas de puntos y descuentos diferentes para cada cliente.

### **Alinear las TIC con las operaciones de negocio**

Como en cualquier proyecto TIC de gran envergadura, la tecnología suele ser un factor muy importante, si bien pocas veces es el más importante. Hay que recordar que en un proyecto de CRM, el objetivo final es llegar mejor al cliente, y que para ello las TIC son sólo un medio para mejorar aquellos procesos de negocio que repercuten directamente en el cliente.

Por ello, los proyectos de implantación de CRM deben involucrar tanto al personal de los diferentes departamentos implicados como al de TIC. Además, los objetivos de ambos departamentos no sólo deben ser compatibles, sino que deben estar perfectamente alineados.

### **Apoyo de los ejecutivos**

Los directivos y altos cargos de la empresa son quienes deben prestar el máximo apoyo al proyecto de CRM, dado el elevado grado de interconexión que existe entre estos sistemas. Esto incluye, por supuesto, al director general o máximo responsable de la empresa.

### **Contar con consultores experimentados**

La implantación de un sistema complejo de tipo CRM, que además conlleva un cierto grado de reingeniería de procesos, obliga a la mayoría de empresas a recabar ayuda de consultores externos.

Como en todo contrato de servicios de este tipo, hay que valorar su experiencia previa y su especialización tanto en el software elegido como en el conocimiento del sector en general y, si es posible, de la empresa en particular en la que se va implantar un sistema CRM. El planteamiento es análogo al referente a ERP.

### **Involucrar a los usuarios finales en el diseño de la solución**

Al igual que con los sistemas ERP, los usuarios son los más afectados por la implantación de un nuevo software de CRM y por el cambio en las prácticas de trabajo que eso supone.

Al fin y al cabo, son ellos quienes van a enfrentarse día a día con el nuevo formato y quienes, muy probablemente, deberán cambiar su manera de enfocar la relación con el cliente para adaptarse a la nueva situación. El nuevo programa ha de ser, en consecuencia, intuitivo y (relativamente) fácil de manejar para los usuarios. En este sentido, es muy importante tener en cuenta que ellos son los únicos que pueden afirmar

si un programa es o no intuitivo y fácil de manejar, por lo que hay que darles un cierto grado de decisión durante el proceso de implantación.

### **Formación de los usuarios**

La comprensión de la estrategia que subyace a la implantación de un CRM (entender por qué se ha implantado) es la clave para que los empleados se adapten con facilidad a la «nueva empresa».

A los usuarios finales no se les debe enseñar únicamente a utilizar el nuevo programa, sino que han de saber también cómo gestionar los nuevos procesos de negocio con la ayuda del nuevo sistema CRM y cómo dirigir sus actuaciones para conseguir los objetivos fijados. Deben tener un buen conocimiento de los cambios que el nuevo sistema introducirá en el funcionamiento de la empresa y entender claramente cómo el CRM y los nuevos procesos permitirán ofrecer un mayor servicio a los clientes.

### **Metodología de implantación**

La implantación de un sistema CRM, igual que la de un ERP, es un proceso lento y costoso. La duración típica de este proceso es de unos 16 meses, por lo que es necesaria una buena planificación inicial que conviene controlar frecuentemente con hitos e informes de progreso. Una metodología adecuada para la implantación de este tipo de sistemas puede ser distribuirla en diferentes etapas (de 3 ó 4 meses cada una), definiendo para cada una de ellas una serie de metas concretas, medibles y relacionadas entre sí.

### **No olvidar la post-implantación**

Una vez implantado el programa en la empresa, es conveniente evaluar periódicamente su funcionamiento para determinar si se están consiguiendo los resultados para los que se diseñó. Conviene asimismo comunicarse y entrevistarse con los clientes, a fin de evaluar el impacto real del CRM en su actitud y comportamiento, y mostrar los resultados obtenidos a todos los usuarios del nuevo software para mejorar aquellos puntos que lo requieran.

#### **4.4.3 Los fracasos de los CRM**

No todas las implantaciones de sistemas CRM acaban en éxito. Entre los factores que hacen que estos sistemas no proporcionen los resultados pretendidos cabe destacar:

### **Calidad de los datos**

Un sistema de CRM requiere el uso de una gran cantidad de datos sobre clientes, productos y mercados. Especialmente en este tipo de aplicaciones es esencial establecer prioridades en el almacenamiento y procesamiento de los datos para asegurar la coherencia tanto en sus magnitudes como en el tiempo. Si la empresa no está acostumbrada a almacenar de manera sistemática datos de su actividad comercial, es muy posible que los primeros datos que se recojan contengan errores.

**Falta de alineamiento entre la empresa y el departamento TIC**

Un sistema CRM es un proyecto de empresa orientado a facilitar la consecución de su estrategia, no un mero proyecto tecnológico. Sin embargo, la empresa requiere la participación del departamento de TIC para aplicar las tecnologías adecuadas y el departamento de TIC, a su vez, necesita la colaboración de toda la empresa para establecer los requisitos del sistema que sirve de apoyo a la estrategia. Sin esta mutua colaboración es imposible alcanzar el éxito en la implantación de un sistema de estas características.

**Ausencia de un plan**

De la misma manera que no se puede construir un edificio sin unos planos previos, es imposible implantar CRM en una empresa sin tener un plan claro sobre los objetivos que se pretende conseguir, los departamentos y el personal implicados en el proyecto o las fases en las que se dividirá su progresiva implantación.

**Insuficiente compromiso de los empleados**

Como en cualquier aplicación nueva que se implante en una empresa, la experiencia y el compromiso de los empleados es vital para su buen uso. Es necesario formar a los empleados antes y durante la implantación del sistema y facilitar su adaptación en todo momento.

**Olvidar que el CRM existe para servir al cliente**

A veces puede ocurrir que la empresa, inmersa en la vorágine de la implantación del CRM y en el ajetreo del día a día, acabe viviendo este proceso de puertas adentro y como algo puramente interno a la empresa. En su libro *Why CRM Doesn't Work (Por qué los CRM no funcionan)*, Frederick Newell, uno de los autores que más ha escrito sobre CRM, sostiene que los fracasos de los CRM son debidos a que las empresas acaban olvidando la razón última de estos sistemas: servir mejor al cliente. Cuando nos empeñamos en servir al cliente como nosotros creemos que quiere ser servido en lugar de escucharle constantemente, estamos a un paso del fracaso más rotundo. Un CRM que dé la sensación de que se sabe lo que el cliente quiere sin siquiera haberle preguntado puede ser la puerta del caos comercial.

En cualquier caso, las razones del fracaso en la implantación de estos sistemas no suelen venir del lado de la tecnología. Las principales causas de un proyecto fallido pueden resumirse en una: la carencia de una visión global de lo que se pretende conseguir con una aplicación de estas características. Tanto los objetivos que se persiguen como los medios que se pondrán para alcanzarlos deben ser conocidos por los principales responsables de departamento de la empresa, quienes, además, tienen la misión de transmitir esta información a sus subordinados para acercarlos a la nueva solución y facilitarles la adaptación al cambio.

## 4.5 Beneficios y costes de los sistemas CRM

### 4.5.1 Beneficios de los CRM

Idealmente, una correcta implantación de un CRM ayuda a la rentabilidad de la empresa gracias a un círculo virtuoso: el CRM permite a todos los departamentos disponer de los recursos necesarios para mejorar el producto y su entorno con el objetivo de satisfacer al cliente, mientras que el cliente satisfecho (dispuesto a pagar un poco más por un producto mejor y de más calidad o a comprar en cantidades más elevadas) aporta ingresos mayores a la empresa y, por tanto, incentivos a esforzarse por conseguir nuevas mejoras. De este modo, un buen sistema de CRM contribuye a mejorar en tres ámbitos diferentes: (a) la mejora del servicio a clientes actuales, (b) captación de nuevos clientes, y (c) ayudar en la gestión de los departamentos de ventas, marketing y servicios.

#### Mejora el servicio al cliente

Es el objetivo último de todo CRM. La satisfacción de un cliente es lo que le hace fiel a una empresa y lo que puede hacer que incremente su negocio con nosotros. Incluso es posible que él mismo consiga clientes nuevos para nuestros productos. Sólo con un mejor servicio se consigue sacar provecho de estas relaciones. Al recoger y analizar datos sobre el comportamiento actual de los clientes, el CRM puede ayudar a identificar posibles problemas, definir ofertas atractivas, gestionar promociones conjuntas, etc.

#### Descubrir nuevos clientes

El CRM también es un apoyo esencial para la obtención de nuevos clientes. A base de observar el comportamiento de los clientes existentes, de segmentarlos y de analizarlos a través de bases de datos externas y estudios de mercado, pueden obtenerse conclusiones muy útiles para ampliar el mercado. El seguimiento de los contactos iniciales llevados a cabo antes de conseguir la primera venta es también uno de los objetivos más buscados con la implantación de estos sistemas, ya que en muchas ocasiones, potenciales clientes no acaban comprando por no realizarse el seguimiento adecuado.

#### Ayudar a los departamentos de ventas, marketing y servicios

Aunque el CRM es para toda la empresa y el objetivo de satisfacer al cliente se extiende a todos sus departamentos, no hay duda de que los de ventas, marketing y servicios son los que generan un mayor *feedback* del cliente y los que, en general, se dedican a identificar a los clientes más rentables y a los de mayor potencial. De este modo, los departamentos involucrados pueden llegar a obtener toda una serie de ventajas:

- Incremento de la lealtad de los clientes.
- Respuesta más rápida a preguntas y peticiones de información.
- Mayor comprensión de las necesidades de los clientes.
- Aumento de las oportunidades de ventas y mejora del enfoque del marketing.
- Identificación de los clientes más rentables.
- Recepción y análisis del feedback del cliente.

- Detección de oportunidades y apoyo a las ventas cruzadas (*cross-selling*).
- Posibilidad de venta de productos y servicios adicionales.
- Seguimiento de contactos y aumento de la conversión de potenciales a clientes.
- Mayor información sobre los cambios en el mercado.
- Fortalecimiento de la marca.
- Reducción del tiempo de desarrollo de productos, al conocer mejor las necesidades y requerimientos del cliente.

#### 4.5.2 Costes de implantación de un CRM

Según una encuesta realizada por Gartner Group<sup>2</sup> a finales de 2002 más del 50% de los costes de implantación de CRM responden a los servicios necesarios para implantarlo, desde consultores externos hasta personal de la propia empresa (especialmente del departamento TIC). El 50% restante se divide, principalmente, entre software (35%) y hardware (15%). Entre los módulos a implantar, el más costoso en términos monetarios es el de automatización de la fuerza de ventas, mientras que el de gestión de los recursos de marketing suele ser el más económico.

Aunque software, hardware y servicio son los tres costes más importantes de un proyecto de implantación de CRM, no debemos olvidar los «costes escondidos», difíciles de anticipar en muchas ocasiones. Los más significativos corresponden a:

- Adaptación al cambio en los procesos de la empresa.
- Recopilación de datos.
- Conversión de datos al nuevo sistema.
- Transferencia de conocimientos.
- Software adicional complementario al nuevo.
- Mantenimiento del sistema una vez instalado.
- Costes futuros de actualización.
- Entrenamiento de los usuarios.

---

<sup>2</sup> Una empresa estadounidense dedicada a la investigación y asesoramiento en el área de la TIC.