

CRM: ¿Dónde están los Beneficios?

Guillermo Beuchat

"El problema de muchas tecnologías ha sido y seguirá siendo determinar los beneficios concretos que su implementación aporta a la organización. Los costos casi siempre son más fáciles de estimar y hay algún proveedor o integrador de soluciones dispuesto a preparar una propuesta para nuestra empresa. ¿Cómo calcular el valor agregado o rentabilidad de las inversiones en tecnologías de CRM, que de por sí tienen un amplio espectro de aplicación y posibilidades? "



Ingeniero Civil de la Universidad de Chile. Especialista en temas como SCM, CRM y e-business, el profesional fue socio de la División de Consultoría Internacional de PricewaterhouseCoopers, desempeñándose actualmente en Beuchat Battle & Edwards Consultores.
gbeuchat@transforme.cl

Lunes

13 de Octubre de 2003



Ranking

Estos son los artículos más visitados de esta sección:

1. ¿Está Muerto el CRM?
2. CRM: ¿Dónde están los Beneficios?
3. ¿Por qué fracasan las implantaciones de CRM?
4. ¿Cómo Iniciar un Proyecto de CRM?: Convirtiendo la Visión en Realidad
5. Los desafíos del e-gobierno

Como se puede apreciar, los beneficios de las tecnologías CRM están relacionados con muchas de las iniciativas de mejoramiento del performance que una empresa normalmente está llevando a cabo en cualquier momento. Todas las actividades relacionadas con marketing, ventas y servicio pueden ser optimizadas con estas implementaciones, pero, ¿por qué quedarnos casi exclusivamente con métricas cualitativas para estimar estos beneficios?. Los proyectos CRM que me ha tocado analizar hacen estimaciones en torno a la mejor calidad de la base de datos de clientes, mejor tiempo de respuesta, mejor conocimiento del cliente, mejor acceso y calidad de la información de gestión, autoservicio y soporte a usuarios en la web y reducción de costos de soporte para sistemas tradicionales en tecnologías más «pesadas».

Sin embargo, hay modos más eficaces de asegurarse que los beneficios efectivamente lleguen a la «última línea» de las empresas. En particular, los indicadores que mejor describen si un proyecto CRM es rentable son, entre otros, los siguientes:

- Incremento del número total de clientes.
- Incremento de las ventas por cada cliente.

- Mejoramiento de la tasa de retención de clientes (o reducción del «churn rate»).
- Disminución del costo de adquisición de nuevos clientes.
- Disminución del costo de vender.
- Disminución del costo de retener clientes.
- Disminución del costo de servicio.

Lo que debemos hacer, entonces, frente a cada proyecto tecnológico CRM en particular es entender cómo la implementación propuesta aporta al logro de estos objetivos y cuánto es el ahorro o rentabilidad que genera.

Un caso exitoso

Un caso para analizar es un proyecto reciente de General Electric. Tras un estudio interno se descubrió que la fuerza de ventas de GE, de alto costo y muy sofisticada, estaba dedicando un exceso de su tiempo a labores administrativas y de servicio, no directamente relacionadas con la venta. La solución implementada contempló una serie de aplicaciones basadas

en la web de Automatización de Fuerza de Venta (SFA, una de las categorías de aplicaciones CRM), que: liberaron un total de 21.000 días/año para labores de venta, permitieron reducir el 10% menos productivo de la fuerza de venta sin impacto en los volúmenes y disminuyeron el costo de ventas en US\$3.5 millones con un aumento simultáneo de US\$20 millones en ventas.

Los argumentos detrás de estos beneficios están en la percepción de que la efectividad de las fuerzas de venta está en el tiempo total destinado directamente a relacionarse con el cliente. Según algunos analistas, en Estados Unidos el promedio de tiempo dedicado a aquello es de un 32%, mientras que una compañía «world class» como GE pudo incrementar ese tiempo a 40% con los resultados mencionados.

Métricas de Retorno a la Inversión (ROI)

En definitiva, lo más importante es analizar el tema cualitativa y cuantitativamente para llegar a determinar el retorno de estos proyectos. Para ello, se pueden usar conceptos como los ilustrados en la tabla adjunta, que constituye un modelo para analizar proyectos específicos para una de las estrategias posibles: reducir el costo de vender.

Una de las conclusiones más interesantes de este tipo de análisis es que, en general, las aplicaciones CRM tienden a traspasar los costos de ventas, servicio y marketing al propio cliente, a través de



aplicaciones de autoservicio basadas en la web. Este concepto, que al principio causa preocupación en las empresas por temor a que el cliente no acepte que esos costos de transacción le sean traspasados, es uno de los principales impactos de las tecnologías de e-business en general: para el cliente, esa estrategia representa también muchos beneficios: servicio 24x7, mejor calidad de información disponible, independencia de los procesos y las personas, y otros que el cliente aprecia.

Por último, es conveniente tener presente que en toda estimación de beneficios hay un elemento de incertidumbre que sólo puede minimizarse siendo riguroso y creativo para aplicar los modelos propuestos al caso particular. Finalmente, no debemos despreciar los retornos asociados a las personas de la organización, cuya productividad y lealtad con la empresa aumenta fuertemente tras estas implementaciones.

Métrica	Indicadores Asociados	Soluciones Propuestas	Retorno Esperado
 Costo de Vender	Productividad de la fuerza de ventas	e-learning, SFA, ventas colaborativas, manejo de cartera, PDAs	Incremento del tiempo frente al cliente en 10% para llegar al 32%
	Productividad del canal o «partners» de distribución o implementación	Configuradores de productos y ventas en línea, proceso de pedidos autoservicio, call center, administración de prospectos	15% reducción en materiales de ventas a canal, 20-30% de reducción en costos de soporte al canal
	Tiempo para generar propuestas y cotizaciones	Configuradores de productos, automatización del proceso de generación de propuestas	Reducir ciclo promedio de propuestas y cotizaciones en un 25%
	Precisión y consistencia de órdenes	Autoservicio de toma de pedidos y configuración de productos	Reducción de errores en las propuestas y cotizaciones en un 20%