

¿Por qué fracasan las implantaciones de CRM?

Guillermo Beuchat

"Todo el mundo está hablando de CRM (Customer Relationship Management), sin realmente aquilatar la magnitud de la transformación del negocio que este tipo de implementaciones conlleva. Para muestra un ejemplo: según la mayoría de los analistas internacionales (Forrester, IDC, Gartner y otros), entre el 50% y el 70% de los proyectos de implantación de CRM fracasan....y en muchos casos, después de inversiones extremadamente altas. "



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

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

A mi juicio, el problema de fondo está en que muchas veces privilegiamos la tecnología por sobre la transformación integral del negocio. He participado en varios trabajos de consultoría estratégica en CRM, en los que el principal proyecto derivado de este análisis ha sido un programa de cambio «cultural» basado en capacitación y comunicaciones masivas dentro de la empresa. ¡Resulta más importante «dar vuelta» la compañía hacia una verdadera cultura de servicio y relacionamiento con clientes, que la propia tecnología usada para atenderlos!. La lección es simple: *no confundir nunca CRM con software*. Estos proyectos son en primer lugar un proceso de transformación completa de la empresa y luego, una implantación de productos tecnológicos.

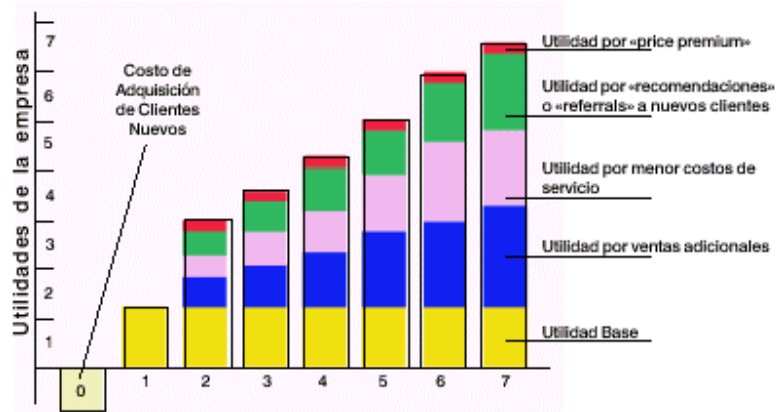
Es importante, entonces, analizar más profundamente el significado de la sigla CRM, a partir de las tres palabras que la componen: Clientes, Relacionamiento y Administración.

¿Qué es un cliente?

Partamos por describir lo que NO es: una persona o empresa que «se aparece», compra un producto, se va y nunca más sabemos de él. Por el contrario, un cliente es una empresa o una persona que nos interroga, analiza y compara con otros proveedores en la etapa de preventa, pasa por una cantidad de transacciones de compra y servicio mientras es

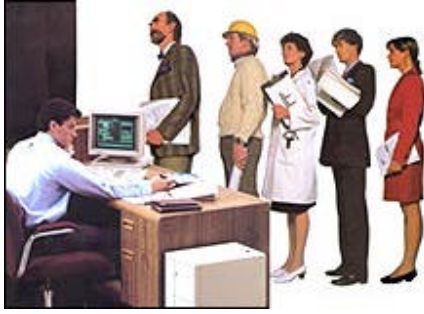
cliente, y finalmente nos deja (esperaríamos que después de muchos «productivos» años). El valor agregado que deja cada cliente a nuestra empresa aumenta exponencialmente con el tiempo.

En efecto, un cliente tiene para la empresa un costo inicial de adquisición, que suele ser bastante alto (de hecho, una de los objetivos de un proyecto de CRM puede ser reducir el costo de adquisición de clientes nuevos). Pero luego, a lo largo de los años, ese mismo cliente genera una utilidad «base» a partir de las múltiples operaciones de compra «recurrente» que realiza; además genera utilidades adicionales por compras no presupuestadas originalmente, ahorros debido al menor costo de servicios de un cliente que ya nos conoce, utilidades adicionales por las referencias positivas hacia otros conocidos y amigos que se transforman en clientes, y finalmente, muchas veces también utilidades extras debidas a la disposición a pagar un «premium» por servicios o productos altamente segmentados a sus necesidades específicas (que si todo va bien, ya son conocidas después de algún tiempo).



¿Qué es relacionamiento?

Queda claro, entonces, que la relación con un cliente se da a lo largo de un período de tiempo. Si pensamos que un cliente equivale a una transacción, nunca podremos apreciar el valor del total del ingreso que da a lo largo de su vida útil como tal. Relacionamiento es una palabra que tiene que ver con tiempo, ya que lo que hagamos o dejemos de hacer durante un período determinado incide directamente en la calidad de la relación y en la rentabilidad del cliente. El requisito básico para llevar adelante una relación es conocer al cliente, sacarlo del anonimato. Si una persona entra a una tienda, selecciona un producto, lo paga al contado y se va, no es un cliente bajo este concepto.



¿Por qué administrar la relación?

Porque ninguna relación humana se maneja sola. Basta analizar las relaciones matrimoniales o las laborales. Lo relevante es administrar el proceso de servicio a cliente (en un sentido amplio) durante su vida útil. ¿Qué acciones se pueden llevar a cabo para retener a ese cliente, fidelizarlo, cuidarlo, extraerle el máximo de rentabilidad?. ¿Cómo es el trato que damos al cliente a lo largo de la «experiencia de compra» o «experiencia de servicio» que tiene mientras se relaciona con nosotros?.

Con estas precisiones, queda mucho más clara la razón del fracaso de los proyectos de implantación de CRM. Algunos ejemplos: si el objetivo es conocer o identificar al cliente para poder segmentarlo o fidelizarlo, pensamos inmediatamente que la solución está en la implantación de un Data Warehouse. Cuidado: hay que pensar de qué modo vamos a alimentar esa base de datos, con qué datos vamos a «conocer» al cliente... el proceso manual y las personas involucradas, ¿permiten realmente implantar con éxito el Data Warehouse?; si el objetivo es prestar servicio a clientes usando tecnología de Call Center, siempre pensamos primero en la implantación de una nueva planta telefónica y un software capaz de manejar la interacción telefónica de los agentes con los clientes... ¿estamos realmente seguros que será posible «conectar» esas aplicaciones con los sistemas de «backoffice» que los alimentan?. ¡He visto varios Call Centers operando con «papelitos» en diferido!.

Para concluir

Está claro que los proyectos de implantación de CRM son de carácter tecnológico, al menos desde el punto de vista de las inversiones. Pero, el componente organizacional, estructural e incluso tecnológico (los sistemas existentes previamente en la empresa) sin duda que no debe ser descuidado. En mi opinión, conviene hacer un análisis previo en esta dirección para asegurarse que las inversiones en CRM rendirán sus frutos.