

# Marketing: Las realidades del CRM

Por todos son conocidas las importantes oportunidades "teóricas" que el CRM ofrece. En los casos exitosos se encuentran resultados en el área operacional como incrementos de ventas hasta del 43% por vendedor, incrementos de la satisfacción de los clientes del 22%, reducciones de ciclo de ventas del 24%, etc.

Por todos son conocidas las importantes oportunidades "teóricas" que el [CRM](#) ofrece. En los casos exitosos se encuentran resultados en el área operacional como incrementos de ventas hasta del 43% por vendedor, incrementos de la satisfacción de los clientes del 22%, reducciones de ciclo de ventas del 24%, etc.

Sin embargo, algunos datos sobre el éxito en las implantaciones de CRM son escalofriantes. Según Meta Group, del **55 al 75 % de los proyectos CRM no alcanzan objetivos**. Gartner Group afirma que actualmente, un **65% de los proyectos CRM fallan** y ese porcentaje crecerá hasta el 80% en el año 2003. Estos problemas están principalmente basados en no alcanzar las expectativas así como en un aumento importante de los presupuestos iniciales. Si se analiza el decálogo de los motivos de fallo de CRM, se encuentra que son similares a los de otras áreas relacionadas con el e-business:

**Pensar que la tecnología es la solución.** La tecnología sólo tiene sentido tras tener perfectamente definidos los objetivos de negocio. En un estudio del CRM Forum se indica que sólo en un 4% de los casos con problemas, estos han sido debidos a la solución adoptada con lo que se observa que la tecnología no es el elemento crítico en proyectos CRM.

**Falta de apoyo por parte de la dirección** debido a la falta de conocimiento de las oportunidades que el CRM ofrece.

**No existe "pasión por el cliente"** en la cultura de la organización.

**Retorno de la inversión poco claro** debido a que no es un sector maduro y existe un desconocimiento generalizado sobre su ROI.

**Falta de visión y estrategia.** Es un problema habitual no tener una estrategia claramente definida y, por

## Innovación & Consultoría Organizacional

tanto, unos objetivos de negocio medibles en el área de CRM. Además, el problema se incrementa cuando no existe una correcta asignación de recursos y una correcta metodología para el desarrollo del proyecto.

**No redefinir los procesos.** Al igual que en otro tipo de proyectos tecnológicos, es necesario redefinir los procesos de negocio para conseguir los resultados deseados. Se necesita redefinir la manera en la que se hacen las cosas en la organización para conseguir resultados.

**Mala calidad de los datos e información.** Uno de los pilares de CRM es el conocimiento del cliente (customer intelligence) y dentro de este concepto la calidad de los datos e información es básica ya que a partir de ellos es de las que se extraen conclusiones.

**Problemas con la integración.** Un estudio de IDC apunta que menos de un 10% de los encuestados han integrado su CRM con su ERP o sus "data warehouse".

**No gestionar correctamente el cambio.** Al igual que cualquier proyecto de envergadura, es necesaria una correcta gestión del cambio y de la cultura organizacional.

**Poca implantación de CRM analítico:** La parte analítica de CRM se encarga de extraer conclusiones sobre los clientes actuales y potenciales a partir de gran cantidad de datos. Sin la parte analítica, no se consigue una visión global del cliente y por tanto la mayoría de las ventajas que CRM ofrece.

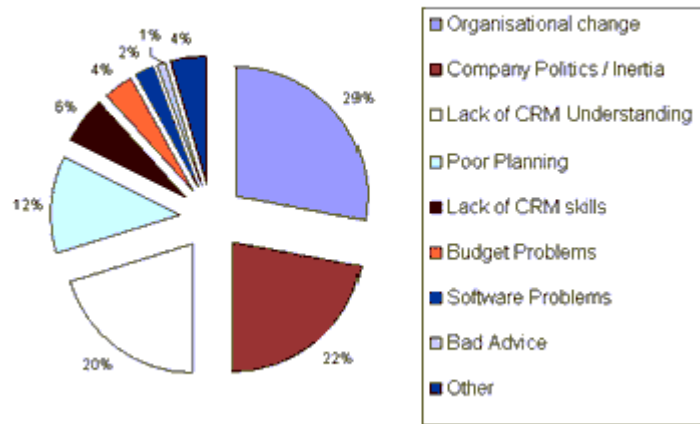
Además, habría también causas debidas a la **"inmadurez" del mercado:** soluciones poco evolucionadas y validadas, falta de soluciones "verticales", falta de consultores especializados, etc.

Para cuantificar la importancia de cada una de las áreas, un estudio desarrollado por CRM Forum en el que define las causas de los fracasos de CRM:

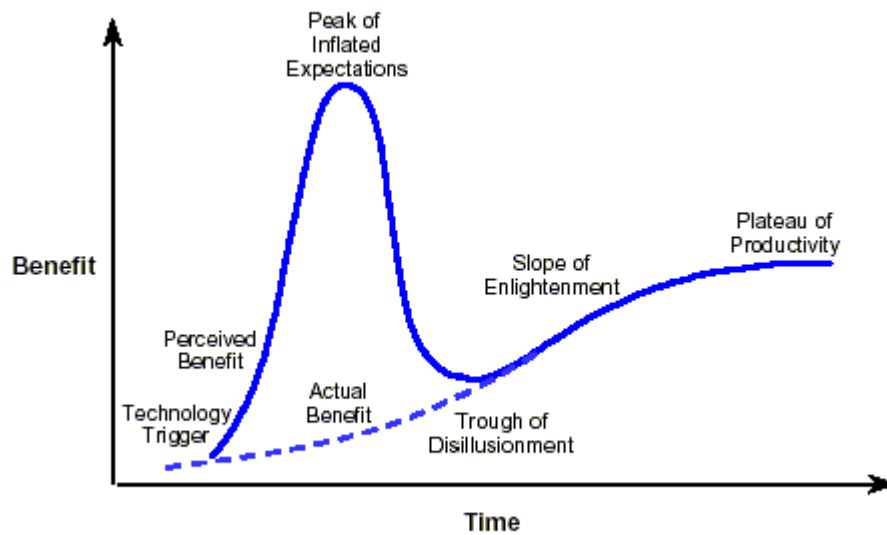
En este estudio del CRM Forum se observa como los factores puramente organizacionales representan el 41% de los casos y otros aspectos que pueden parecer más importantes como los problemas con el software sólo representan el 4%. Para explicar la situación actual de CRM, se puede emplear el "Gartner Hype Cycle", ciclo definido por Gartner para modelizar la introducción y el desarrollo de nuevas tecnologías. En este ciclo de vida de la tecnología, tras su aparición y el crecimiento inicial, suele haber un pico de expectativas por encima de los resultados reales. Tras ese momento, hay una "desilusión" que hace decrecer las expectativas al mismo tiempo que los resultados tangibles crecen convergiendo ambos en el medio plazo. Este ciclo queda descrito en la siguiente gráfica:

Introduciendo en esta figura los conceptos y tecnologías de CRM aparecen: De estas gráficas se deduce que el fenómeno de CRM es similar al de introducción de otras tecnologías como Internet, ERP, etc. De hecho, la situación actual y evolución de CRM es totalmente análoga a los de los ERP de hace algunos años, el momento en el que el uso de ERP se generalizaba. En los inicios de los ERPs, los fracasos venían en muchas ocasiones por conceptos similares a los que aparecen en los estudios y experiencias prácticas sobre CRM: falta de visión de negocio, no remodelar procesos, falta de apoyo de la dirección, ROI poco claro, etc. En posteriores documentos, se analizarán las mejores prácticas en esta área así como las principales tendencias del sector.

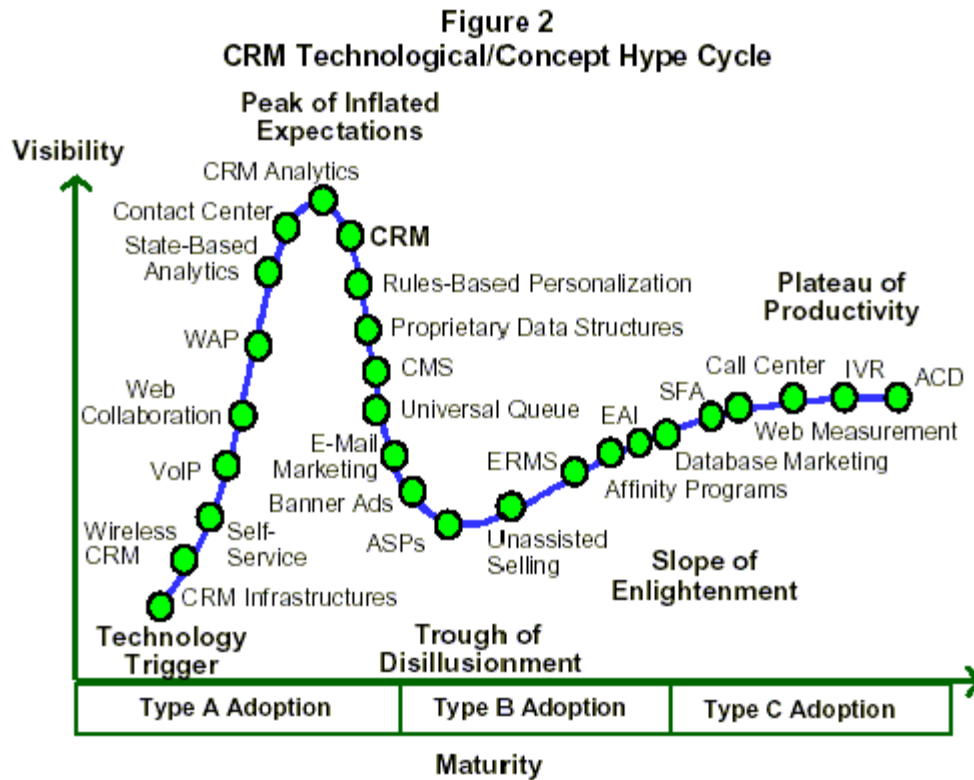
**Causes of failure to achieve CRM benefits**



**Figure 1**  
**The Gartner Hype Cycle**



Source: Gartner Research



Source: Gartner Research

© Ediciones Deusto