Escrito por Flor de Esteban
07/06/2006

“Se acabó. No puedo soportar ni una sola bronca más con la señorita de atención al cliente de turno. Han sido meses de peleas y excusas. No aguanto sentirme maltratado e incomprendido si pago un servicio. Les he explicado mil veces lo que necesito y pasan totalmente. Hoy he dejado a mi operadora telefónica por otra”.

Ésta es la historia de una víctima del CRM. Un pequeño empresario de éxito que contrató, hace un año, un paquete de servicios para pymes de una conocida operadora: voz y datos. Desde entonces, los fallos se han multiplicado. La línea ADSL se cae constantemente, el alojamiento en Internet es un desastre, el servicio de atención al cliente de la operadora jamás transmite sus quejas a los comerciales y, cuando éstos vienen de visita, ni siquiera saben quién es su cliente. Nuestro pequeño empresario no quería cambiar de proveedor, pero el trato lamentable que ha recibido le ha obligado a ello. Demasiado habitual, ¿ no creen?

Ésta es también la historia de una mala gestión de clientes. Una gestión centrada en la tecnología y no en el factor humano. Nuestra conocida operadora tiene un “C.R.M.” por el que ha pagado millones de euros y que ha tardado en implantar casi dos años. Ha invertido tanto tiempo y tanto dinero en este software que, para justificarse, ha acabado por concederle todo el peso de la relación con los clientes.

Durante los últimos años, todos sus competidores se habían hecho con complejas soluciones de CRM, así que nuestra operadora no iba a ser menos. ¿Quién puede presumir de ser internacional y competitivo sin disponer de ello? C.R.M: estas tres siglas están de moda.

Importado directamente de Estados Unidos, el término CRM (Customer Relationship Management) significa gestión de las relaciones con los clientes. La mayoría de las veces, detrás de estas siglas se esconde sólo una solución informática, destinada a recopilar la la información sobre clientes dispersa a lo largo y ancho de una empresa.

Toda esa amalgama de datos, procedentes de cualquier rincón de una compañía – desde el call center hasta el departamento financiero, pasando por el área de márketing o la red de ventas –, se ordenan limpiamente en modernas bases de datos y se supone que quedan listos para ser explotados, en beneficio de la empresa y de sus clientes.

Hace apenas tres años, cuando las más importantes compañías del mundo comenzaron a implantar soluciones CRM, las expectativas eran enormes. Se pensaba que estos programas milagrosos acabarían con los quebraderos de cabeza de las compañías para conocer a fondo a sus clientes, darles exactamente lo que demandan, fidelizarlos, robárselos a la competencia y ganar cuota de mercado. Con el paso del tiempo, la euforia se ha enfriado drásticamente.

Muchas empresas han malgastado millones y tiempo en soluciones de software que, en el mejor de los casos, no han optimizado lo más mínimo la gestión de clientes y, en el peor, ni siquiera han funcionado.

Un reciente estudio demuestra esta realidad. Ha sido elaborado por la consultora norteamericana Nucleus Research (www.nucleusresearch.com), mediante entrevistas a más de 20 de los clientes que Siebel – uno de los lideres mundiales de CRM – exhibía como casos de éxito en su página web. El 61% de ellos ha declarado haber obtenido de su CRM un retorno sobre inversión negativo, con un coste medio de 18.000 dólares al año por usuario. Echen cálculos de la inversión, teniendo en cuenta que la mayoría de las empresas que implantan soluciones de CRM lo hacen para que lo utilicen centenares, cuando no miles, de trabajadores. En España, según un reciente informe de la consultora IDC, el 60% de los proyectos CRM no dan ningún resultado.

¿Por qué tanto fracaso? Volvamos a nuestro despechado empresario. Su operadora cuenta con un CRM último modelo. Tiene unas bases de datos envidiables, donde aparecen todos los historiales de sus clientes, debidamente pormenorizados. Pero adolece de un grave problema: acumula información y le falta conocimiento. Tiene coordenadas sueltas sobre sus clientes, pero no ha trazado la ruta para llegar a ellos. Atesora un diamante en bruto, que no ha sido pulido.

El CRM es sólo tecnología. Un software muy útil, pero software al fin y al cabo. Sin una estrategia de clientes previamente definida, sin involucrar a toda la compañía en esta estrategia y no sólo al departamento de sistemas, sin saber quiénes son y qué quieren nuestros clientes, sin determinar cómo se comportan con su proveedor, no hay programa informático, por caro y sofiticado que sea, que nos haga vender más y mejor. Y quien diga lo contrario, simplemente miente.