

UNIVERSO MULTIMEDIA

Enrique Dans

Director del Área de Sistemas y Tecnologías de la Información  
del Instituto de Empresa

## Proyectos CRM

Un año de investigación rigurosa da mucho de sí. Desde su fundación, el Information Management Research Center (IMRC) del Instituto de Empresa definió el CRM como una de sus líneas principales de investigación, y eso es lo que ha hecho que hoy podamos hablar con cierta propiedad de muchas cosas de las que antes sólo podíamos especular. El CRM es un concepto sin duda escurridizo. Con múltiples definiciones



*"Estos sistemas no son un proyecto sino una forma de hacer las cosas dentro de la empresa"*

-yo utilizo un mínimo de cuatro en mis clases-, interpretaciones y suposiciones al respecto. De ahí que el primer reflejo, el de investigar mediante el lanzamiento de una ambiciosa encuesta que sondease a la empresa española, se descartase de manera casi inmediata. Es muy difícil pensar en investigación rigurosa cuando las empresas a las que preguntan entienden cosas muy diferentes. Hay empresas que se consideran "líderes en CRM" por tener un call-center a la última, una analítica de clientes más sofisticada que la media (la media es cero, todo hay que decirlo) o un sistema de los llamados "automatización de fuerza de ventas" (SFA) implantado con cierto éxito. Ante tal variabilidad, el desarrollo de modelos teóricos permite, como mínimo, saber qué preguntar. De ahí que se optase por una metodología de estudio de casos en profundidad, que permitiese entender que era lo que había realmente detrás de los llamados "proyectos CRM". El resultado, casi a punto en su primera fase, será presentado en breve, pero ya pueden darse algunas pinceladas al respecto.

El primer problema surge del concepto de "proyecto CRM". Es, simplemente, erróneo. Utilicemos la definición que utilizemos, el CRM es una idea compleja que implica hacer que una organización pase de girar en torno al concepto de desarrollo de productos, y lo haga en torno a la de desarrollo de clientes. Curioso: en algunas empresas, eso es precisamente "lo natural". En otras, en cambio, eso es una revolución, un cambio de concepto brutal. De ahí que la misma idea de "éxito en CRM" deba medirse de maneras muy diferentes. Lo que para unos, empresas radicalmente orientadas a producto, supone una conquista épica y memorable, para otros, centradas en el cliente posiblemente desde su creación, podría ser una mera frustración.

Otra falacia viene de la idea de que existen tres tipos de "proyectos CRM": operacionales, analíticos y relacionales. En los primeros, el foco está en hacer que toda la información de un cliente esté disponible en todo momento, lista para ser consultada y proporcionar una visión que se ha dado en llamar "360º del cliente". En los segundos, la idea es desarrollar herramientas analíticas que permitan saberlo todo del cliente, analizarlo, saber porqué, como, cuando compra y qué hacer para que compre más. En el tercer tipo, se trata de proporcionar al cliente vías de comunicación con la empresa, a través de canales nuevos. Todo esto está muy bien. Cuando la mente humana se enfrenta a un concepto complejo, subdividirlo en entidades de complejidad menor es un reflejo innato. La pena es que no funciona. Este tipo de proyectos pueden ser muchas cosas, pueden funcionar o no. Pero lo que no son es CRM. Son partes de algo, pero la suma de las partes nunca da, en este caso, el todo. Falta algo más, una idea-fuerza, un concepto. En palabras de Miquel Montes, Director General Adjunto de una de las empresas que hemos estudiado en profundidad, el Banco Sabadell, "el CRM no es un proyecto. Los proyectos tienen un principio y un final. El CRM es una forma de hacer las cosas, y como tal no termina nunca".

Idea simple, sí. Pero, seguramente, una verdad absoluta.