

## Las empresas de la Comunidad Valenciana y el CRM

**Francisco Diana Gómez**  
Socio-director de Diana Solutions, S.L.  
francisco.diana@dianasolutions.com

**S**e va generalizando el uso de las herramientas CRM (Gestión de Relación con los Clientes), de eso no hay duda. Aunque su penetración en la Comunidad Valenciana no es como para tirar cohetes, la utilidad que está proporcionando a las empresas que las implantan es, mayoritariamente, satisfactoria.

El CRM, en sus inicios, era una herramienta para la automatización de la fuerza de ventas. Los clientes de las empresas, cada vez más exigentes, requerían de un seguimiento personalizado. Las fuerzas de ventas, sobre todo las acostumbradas a un rol tradicional de "tomadores de pedidos", debían adaptar su enfoque comercial y se necesitaba tener un mayor control de esa nueva actividad. La optimización del tiempo de los vendedores en función de la tipología de clientes o la generación de reportes como una de las funciones del puesto obligaban a trascender del soporte papel.

Para proporcionar una solución a estas nuevas necesidades surgieron, primariamente, sistemas que ayudaban al control de esa relación cliente-comercial (Sales Force Automation, SFA) y más adelante, como respuesta al empuje del marketing, aumentaron su funcionalidad y se convirtieron (o pretendían hacerlo al menos) en herramientas totales para los dos ámbitos (CRM).

En esta evolución ha intervenido, sin duda, el estrechamiento de márgenes en las ventas y el coste de captación de clientes nuevos. Se ha demostrado por diversos estudios que es mucho mejor fidelizar a clientes y hacer con ellos venta cruzada que tratar de captar a los que, por otro lado, dejamos ir. En teoría, el terreno parece abonado a que el CRM triunfe. Entonces, ¿por qué no lo está haciendo con rotundidad, en particular en la Comunidad Valenciana? Son varias las causas posibles.

Una de ellas podríamos llamarla el efecto imitación negativo: "me han dicho que no funciona" o "dicen que cuesta mucho su implantación". Analicemos con más detalle estos comentarios y extraigamos nuestras propias conclusiones.

Si rastreamos las causas de los fracasos en la implantación de un CRM, nos tenemos que nutrir, casi siempre, de datos de empresas norteamericanas y de tamaños grandes o muy grandes. Esas empresas tienen una complejidad enorme y una casuística determinada, además de sufrir las propias peculiaridades del mercado USA. En varios estudios, se pone en cuestión el éxito de los proyectos CRM y, en particular, se duda de su rentabilidad. Cuando se analizan con detalle las causas que justifican esta opinión, se habla de implicación de la Dirección, enfoque excesivamente tecnológico u otros. Trasladémonos a nuestra Comunidad Valenciana. A pesar de ser herramientas cada vez más conocidas, están todavía lejos de ser populares. Sin embargo, ya aparecen voces que se suman a la experiencia norteamericana y demonizan el CRM antes de que se haya puesto ni siquiera en marcha. ¿Es extrapolable la experiencia? ¿Por qué ese interés en sumarnos al carro del fracaso?

La experiencia norteamericana y las causas del fracaso no son extrapolables, en su inmensa mayoría, a nuestra Comunidad. Hay alguna de ellas, como la implicación de la Dirección, que sí lo es prácticamente para cualquier empresa en cualquier parte del mundo: si la Dirección no apoya un proyecto de este calado y cree que es un tema de los "informáticos", hay una alta probabilidad de que no se alcancen las expectativas. Pero el resto de motivos, relacionados con empresas muy orgánicas, de grandes plantillas y con un uso intensivo de la tecnología, con sistemas organizativos complejos, de ámbitos internacionales muy asentados, etc., bien poco tienen que ver con nuestra empresa promedio valenciana.

En cuanto a las razones que explican que el empresario escoja la tesis del fracaso, están en relación con otro efecto ya comentado en anteriores artículos, muy alineado con el pánico a la toma de decisiones sobre herramientas tecnológicas y la

**El autor nos explica por qué no funcionan los CRM en la Comunidad Valenciana, a pesar de que "se ha demostrado que es mucho mejor fidelizar a clientes y hacer con ellos venta cruzada que tratar de captar a los que, por otro lado, dejamos ir". Entre las razones que esgrimen los empresarios, se encuentran: "me han dicho que no funcionan" o "dicen que cuesta mucho su implantación"**

---

facilidad para encontrar excusas que justifiquen esa falta de decisión. Me inclino a pensar que los tiros van por ahí. El argumento es sencillo: si otras empresas dicen que no funcionan las implantaciones como esperaban, no hace falta seguir analizando nada; es más cómodo pensar que en la nuestra, tampoco.

Pasada esta barrera, las empresas de la Comunidad Valenciana que sí están adoptando sistemas CRM lo hacen, resumiendo mucho, desde dos puntos de vista: es un proyecto de reforzamiento del enfoque al cliente o es un proyecto de control comercial. Los primeros tienen la ventaja del pensamiento proactivo, de la sinergia. Suelen implicar un mayor uso de las funcionalidades de marketing y están avalados por la Dirección. Son proyectos con una componente más corporativa, más de empresa en su conjunto. Los segundos son proyectos casi siempre departamentales, funcionales, que tienen su origen en la pérdida de control sobre la actividad del equipo comercial. Volviendo a la siglas, y si pudiéramos unirlos a la evolución cronológica de estas herramientas, es como si los primeros compararan un CRM y los segundos un SFA.

Estos enfoques diferentes hacen que lo sean también los orígenes de su éxito y su fracaso. En un proyecto CRM, la empresa necesita de fundamentos de marketing importantes. Si no los hay, se pueden producir fracasos por el exceso de expectativa sobre la tecnología. A veces se espera del CRM que cambie la cultura de la empresa, que haga amables a los empleados, que diseñe los mejores productos para los clientes o que entregue los pedidos a tiempo. Esas cosas no las hace un CRM, solo las puede apoyar y mejorar. La orientación al cliente debe estar presente en la empresa antes que la implantación informática. Por otro lado, si en la empresa están claros los fundamentos de mar-

---

**“ A veces se espera del CRM que cambie la cultura de la empresa, que haga amables a los empleados, que diseñe los mejores productos para los clientes o que entregue los pedidos a tiempo. Esas cosas no las hace un CRM, solo las puede apoyar y mejorar”**

---

keting de los que hablamos, los proyectos CRM encuentran un buen caldo de cultivo, son recibidos como una ayuda a la empresa, aunque supongan mayor esfuerzo. El control es inevitable, pero casi todos los usuarios consideran que es algo positivo y tratan de aprender a utilizarlo desde esa perspectiva. Las posibilidades de éxito son mucho mayores y la implicación de todos para resolver los problemas que surgen en la implantación, también.

El proyecto SFA suele comenzar ausente de esa expectativa, mucho más limitada y sencilla de expresar: control comercial puro. El éxito se obtendrá, paradójicamente, en la mayor o menor ausencia de frenos. Los proyectos de SFA son considerados por el equipo comercial, casi siempre, como una injerencia, un intento de control descarado. No tienen un recibimiento entusiasta y pueden llegar a producir empleados “dinamiteros”, verdaderos especialistas en ir erosionando la implantación, en poner objeciones a casi todo. Si convencen al resto del equipo, pueden conseguir que el proyecto fracase por completo. ¿Le queda alguna duda sobre cuál aporta un mayor valor a la empresa?

