

El éxito de CRM depende de las personas

Silvana Buljan, Smartworxx Consulting

Todos los profesionales de Marketing, Ventas, Posventa y Atención al Cliente

de las grandes empresas multinacionales se enfrentan con estrategias de negocio cada vez más orientadas hacia el cliente, descubriendo la necesidad de apostar por CRM (Gestión de Relaciones con Clientes) y realizar un proyecto CRM en su propio entorno.



En el caso habitual el proceso es el siguiente:

- se busca una herramienta tecnológica de CRM,
- se implanta en la empresa,
- se asegura que CRM se aplica y...
- misión cumplida!

...y aquí empieza la gran equivocación que, en los últimos años, ha causado que muchas empresas hayan invertido mucho dinero en proyectos CRM y todavía no puedan decir que los resultados son positivos y beneficiosos para la empresa y, sobre todo, para el cliente. Más que un proyecto de implantación de una nueva tecnología, CRM es una metodología, una estrategia que apela a la actitud respetuosa y centrada hacia el cliente, independientemente si el departamento de marketing se dirige al cliente con una campaña de lanzamiento de un nuevo producto, o el departamento comercial se dirige al cliente con una promoción temporal, o los agentes del call center reciben una llamada del cliente con una queja. En cada momento, el éxito de la actividad ejecutada no sólo depende de cómo la empresa sabe dirigirse al cliente de una forma tecnológicamente ejemplar (datos del cliente correctos, personalización de comunicación, historial de contacto disponible en el Call Center, etc.), sino que depende, sobre todo, de cómo la empresa logra mantener una relación beneficiosa con el cliente a través de sus empleados. Y aquí es donde fallan la mayoría de proyectos CRM en las grandes empresas multinacionales: las inversiones se reducen en la compra de licencias para una herramienta CRM y la contratación de servicios externos que apoyan la implantación y aseguran que los usuarios finales saben utilizar la herramienta implementada.

Como un proyecto CRM de este tipo no suele durar menos de año y medio, el presupuesto se agota antes de realizar lo fundamental del proyecto CRM: definir la estrategia CRM a largo plazo (¿de qué actividades hablamos?, ¿quiénes son nuestros clientes y qué necesidades tienen?, ¿estamos preparados como organización a realizar y vivir una estrategia CRM?, preparar a todos los empleados a este cambio cultural (el cliente es el núcleo del

negocio, no el producto/servicio que ofrecemos), y definir procedimientos y una estructura CRM que permita al cliente conocer y disfrutar de los resultados de un proyecto CRM. Es difícil de entender pero, en muchos casos, la realidad es que los proyectos CRM se ponen en marcha para mejorar las actividades empresariales dirigidas al cliente, y durante la definición, realización y puesta en marcha de CRM lo que "menos importa" es el cliente. Un ejemplo concreto es el famoso IVR (Interactive Voice Response): Para ahorrar costes se les aconseja a las empresas utilizar tecnologías modernas para gestionar el contacto con el cliente vía teléfono, con la consecuencia de que un contestador automático sustituye al ser humano al otro lado del teléfono. La realidad es que a nadie le gusta hablar con una máquina que no sabe reaccionar de forma flexible a la solicitud expuesta en nuestra llamada.

Todavía la literatura empresarial y la mayoría de los profesionales CRM (consultorías, servicios informáticos, etc.) destacan la necesidad de dirigirse al cliente de forma personalizada, utilizando y analizando toda la información disponible para, al final, venderle más y esto a su vez requiere inversiones en tecnología sofisticada. Esto es una visión de CRM a corto plazo, porque para conquistar y retener a mi cliente a largo plazo debo respetar las directrices básicas de cada relación humana: no olvidar ni el respeto mutuo ni las flores, y hacer esto llegar a las cabezas de todos los empleados.

La autora es fundadora y directora general de Smartworxx Consulting, es una profesional experta en CRM que lleva más de 6 años gestionando, entre otros, proyectos y procesos de implantación de CRM en empresas internacionales de alto prestigio, tales como: el grupo BMW España, Lufthansa, SAS Scandinavian Airlines, etc. Ha colaborado como CRM Gurú en varios actos y publicaciones. Su trayectoria y experiencia la han llevado a aportar una visión pragmática, coherente con el día a día de los negocios, diferenciando la "ciencia ficción de la realidad" en los aspectos y principios clave del éxito en un tema de actualidad como es el CRM.

Silvana Buljan has been working for more than eight years in CRM and eCRM projects, as project manager and consultant for blue-chip clients. Her industry expertise is in the automotive, air transport and services sectors. She worked for PwC Consulting and Pixelpark before founding her own consultancy, [link to www.smartworxx.es] Smartworxx, which specializes in CRM organizational change management and training. Buljan's focus is in supporting her clients in making CRM work throughout the whole organization.