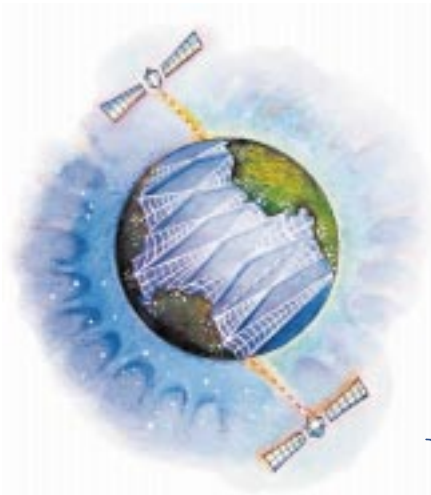


Conozca los factores clave del éxito del CRM aplicado al sector de automoción, desde el punto de vista del fabricante y del distribuidor, y al sector del ocio-turismo, a partir del enfoque de una cadena de hoteles.



CRM, UN CAMBIO CULTURAL DE LA EMPRESA

Silvana Buljan

Fundadora y directora general
de Smartworxx Consulting
y experta en CRM.

El CRM no sólo aumenta la calidad de la relación con el cliente, sino que también abre la mente del equipo directivo para reestructurar y mejorar su organización y la comunicación interna dentro de la empresa.

Imaginemos estar en una de las muchas conferencias sobre CRM organizadas por escuelas de negocio, consultorías de prestigio, empresas líderes de *software*, etc.: al final del día, todos los asistentes sabrán que es necesario invertir en CRM para asegurar su existencia en el mundo empresarial a largo plazo, pero ¿cuál es el mensaje transmitido?

- “CRM es un cambio cultural en la empresa”. Mensaje aceptado. Ahora bien, ¿cómo puedo convencer a todos mis empleados de que el cliente paga su sueldo, de que el momento del contacto con el cliente es el crucial para satisfacerlo y mantener una relación beneficiosa a largo plazo y de que, sin cliente, no hay negocio?
- “CRM es una filosofía de negocio que cambia mi forma de trabajar, apoyada por una herramienta CRM”. Mensaje aceptado, pero ¿por dónde se ha de empezar?: ¿por comprar una de las mil herramientas CRM que existen en el mercado, por reestructurar las actividades CRM que ya se están desarrollando o por definir una estrategia CRM que, por cierto, no sé lo que es?
- “CRM es el nuevo paradigma del márketing y sustituye al márketing convencional a medio plazo”. Mensaje rechazado. No se dejará de promocionar el poder de una marca y la imagen de la empresa, sobre todo si constituyen un factor fundamental de una trayectoria empresarial de éxito; sin embargo, ¿cómo se pueden aprovechar las nuevas tendencias del márketing relacional en combinación con el márketing tradicional para conquistar y fidelizar a los clientes?

El CRM (*Customer Relationship Management* o gestión de relaciones con clientes) se define como una estrategia de negocio, apoyada por una estructura de procedimientos y tecnología, que mejora la adquisición, la retención y el crecimiento de mis clientes. La idea inicial es entender la importancia de la satisfacción del cliente, porque es la causa del negocio para cada empresa y asegura su existencia a largo plazo. El CRM es necesario para ganar dinero.

La importancia del CRM en el sector de automoción

Cuando aplicamos esta definición al mundo de la automoción, nos enfrentamos con retos distintos para un fabricante y para un distribuidor. En general, el fabricante no

conoce a su cliente: no tiene un contacto físico con él y no puede observar su reacción cuando se sienta en un coche, lo toca y lo prueba por primera vez. Por ello, es muy difícil entender al cliente en el proceso de la venta.

En cambio, el distribuidor puede observar y conocer toda la actitud del cliente; por tanto, conoce en cada momento cómo debe reaccionar para satisfacerlo: por ejemplo, ver el brillo en los ojos de un cliente si le gusta el vehículo que está probando no es lo mismo que analizar sus huellas virtuales cuando configura su vehículo favorito en Internet.

No obstante, el distribuidor también vive los “malos” momentos con el cliente cuando éste realiza una queja que deberá solucionar. Algunos ejemplos típicos son el retraso en la entrega del vehículo, incidencias con el vehículo, plazos de cita para el taller demasiado largos, etc. En estos casos, antes de dirigirse al fabricante, el cliente contacta con el distribuidor –y, en concreto, con la persona que le vendió el vehículo–, dada la relación establecida entre cliente y vendedor. En este momento, el vendedor es la persona que más influencia tiene para tranquilizar y satisfacer al cliente, a pesar de que sea el encargado de post-venta quien deba solucionar el problema. Aquí, se hace evidente que la preparación y formación del vendedor es fundamental para lograr la satisfacción del cliente: debe saber escuchar, tranquilizar, ser profesional en su forma de comunicar y, sobre todo, no sentirse ofendido personalmente.

La misma regla se ha de aplicar al equipo humano que trabaja en el departamento de atención al cliente del fabricante (hoy día, no existe ninguna empresa grande que no cuente con un *call center* o un *customer contact center*; independientemente de que sea interno o externo): sin la capacidad de escuchar y transmi-

“ Es importante entender la importancia de la satisfacción del cliente, porque es la causa del negocio para cada empresa y asegura su existencia a largo plazo ”

“Para lograr la satisfacción del cliente, el vendedor que gestiona una queja debe saber escuchar, tranquilizar, ser profesional en su forma de comunicar y no sentirse ofendido personalmente”

tir una situación de confianza –sobre todo cuando se recibe la queja de un cliente–, se está iniciando el proceso de pérdida de dicho cliente. En estos casos, se debe tener muy presente que el cliente ya ha realizado un recorrido largo para comunicar su insatisfacción directamente al fabricante y que, en general, éste es la última instancia que recorre con el fin de que solventen su problema, en aquellas situaciones en las que el distribuidor no ha sido capaz de resolverlo.

Si la queja no se soluciona y, de repente, el cliente pierde el interés por el vehículo maravilloso que compró, éste es el momento que justifica todo el esfuerzo y la inversión necesaria para poner en marcha una filosofía CRM que funciona: para retener a este cliente, no es necesario presentar la principal campaña de márketing galardonada con todos los premios de publicidad, ni el catálogo impreso con las mejores fotos del vehículo y las características técnicas; lo que realmente retiene al cliente es la capacidad de traducir todos los mensajes comunicados en el proceso de venta al proceso de solucionar el problema de servicio del cliente. La imagen que se ofrece debe ser siempre la misma o enfocada a superar las expectativas del consumidor. Éste es el camino para asegurar la fidelidad del cliente y evitar decisiones de compra a favor de la competencia.

Cómo poner en práctica la filosofía CRM

Una vez sensibilizados de la importancia de una filosofía CRM, hay que enfrentarse al reto de que, para poner en práctica esta filosofía, es necesario transmitirla a todas las fases de la cadena de valor del negocio (pre-venta, venta y post-venta) y a la totalidad del equipo humano que integra la empresa, no solamente a aquellas personas

que tienen contacto directo con el cliente, ya sea un contacto personal, por vía telefónica o a través de Internet.

El primer paso es la gestión del cambio cultural: consiste en hacer entender al empleado –sea del fabricante o del distribuidor– que es el cliente y no la empresa quien paga su nómina y, por tanto, su hipoteca, el colegio de sus hijos, etc. Esto no se logra con una acción formativa CRM puntual; sólo se consigue si se vive el cambio cultural en el día a día de la jornada laboral y con su seguimiento adecuado. En este sentido, algunas multinacionales americanas incluyen en el *balanced scorecard* de cada empleado el grado de satisfacción del cliente. Cada empleado debe estar convencido de que, por muy orgulloso que esté de representar el producto y la marca de su empresa, sin cliente no hay ni producto ni marca.

De forma paralela, se deben introducir los procedimientos y el apoyo tecnológico adecuado para poder “vivir CRM”. En cada momento del contacto con el cliente, es necesario saber con quién tratamos: ¿cuánto tiempo lleva siendo mi cliente?, ¿cuántos vehículos ha comprado hasta ahora?, ¿cuántas veces ha pasado por el taller para reparar su vehículo?, ¿es un cliente complicado o no?, etc. Aquí entra la necesidad de tener procesos CRM estructurados y una herramienta CRM que proporcione toda esta información cuando sea necesario; por ejemplo, cuando se atiende una reclamación por teléfono o cuando se está definiendo una acción de márketing directo. Sin estos procedimientos y el apoyo tecnológico, se produce una comunicación descoordinada con el cliente que carece de la integración de los datos del cliente y su personalización.

Para el mundo de la automoción, esto significa que la información sobre el cliente debe estar disponible tanto para el distribuidor como para el fabricante. Mientras que el distribuidor sólo precisa información sobre sus clientes (es decir, los clientes que compran el vehículo en su concesión), el fabricante debe disponer de información de todos los clientes y todos los distribuidores: se trata de un reto tecnológico para ponerlo en marcha y de un proceso automático una vez que se ha realizado la integración de sistemas y bases de datos.

¿Qué resultados se espera lograr?

En primer lugar –y quizá sea lo más importante–, se mantiene al cliente contento y satisfecho, debido a la mejora de la atención hacia él en todas las fases de la relación. En segundo lugar, se perfeccionan los flujos de comunicación y la transparencia en la propia empresa, aunque el proceso del cambio cultural requiere mucho esfuerzo y una reestructuración de procedimientos y, en ocasiones, también, de estructuras organizacionales: si, por ejemplo, se integran todas las actividades de carácter CRM en un nuevo departamento CRM, hay que hacer frente a los choques internos provenientes de la redistribución de responsabilidades.

En este tipo de proyectos de reorganización habrá líderes que apoyen la nueva estructura y adversarios que se opongan a ella. En este caso, el cambio cultural también debe convencer a todos de que la reorganización obtiene ventajas. El beneficio para todos a

largo plazo es el negocio adicional que se hace con cada uno de los clientes: un cliente contento y satisfecho es leal y no se plantea cambiar de proveedor porque le cuesta más iniciar una relación con un nuevo proveedor y ser atendido según sus necesidades que seguir siendo fiel a la empresa con la que ya trabaja.

El CRM en el sector del ocio-turismo

Observando la puesta en marcha del CRM en el sector del ocio-turismo, cada persona tiene sus experiencias inolvidables si se pone en el lugar del cliente, ya sean positivas o negativas. Centrándonos en las experiencias positivas, fijémonos en los programas de fidelización mediante la colección de puntos. Cada cadena multinacional de hoteles tiene su propio programa de fidelización de clientes, la mayoría ofrece sus propias tarjetas de cliente para coleccionar puntos, algunos hoteles colaboran con líneas aéreas asociándose a

CRM en el sector turístico 'versus' CRM en el sector de automoción

Las diferencias entre un programa CRM para el sector de automoción y un programa CRM para el sector turístico son el propio cliente y las características del contacto:

- En ambos casos, la fase de pre-venta aumenta las expectativas y emociones positivas; es muy fácil captar el primer interés del cliente con una buena campaña de marketing.
- En cuanto a la fase de venta, es un proceso más complicado para los hoteles. En la mayoría de los casos, si el cliente no es miembro del programa de fidelización, la decisión se toma de acuerdo con el precio más económico. Si es miembro, el valor añadido del programa de fidelización es un criterio clave para la realización de la reserva. En cambio, en el proceso de venta del vehículo, la emoción despertada en la pre-venta aumenta todavía más.

- Por último, la fase de post-venta es mucho más difícil para el sector de automoción. Por lo general, cuando se entabla el contacto, éste es debido a una situación negativa del cliente: el producto falla, el coste de una factura de servicio es demasiado elevada, la atención del personal no ha sido satisfactoria, etc. Sin embargo, en un hotel, las reclamaciones existentes se pueden compensar fácilmente invitando al cliente a una comida o a pasar una noche adicional, por ejemplo.

La conclusión es que la sensibilización con una filosofía CRM se puede realizar con las mismas definiciones, las mismas claves de éxito y las mismas pautas para cualquier empresa de cualquier sector. La puesta en marcha, sin embargo, depende del profundo conocimiento del entorno empresarial, el entendimiento de quién es el cliente y, sobre todo, del compromiso de la dirección de la empresa de promocionar un cambio cultural para dirigir la empresa hacia el CRM a largo plazo.

“ **Disponer de una estrategia de negocio enfocada hacia el cliente, establecer procesos prácticos y realistas, y formar a todo el equipo humano son algunas de las claves del éxito de un proyecto CRM** ”

programas de fidelización ya existentes, etc. Se puede decir que, si el programa funciona, la tarjeta cliente es el mejor instrumento de fidelización. Ahora bien, ¿qué significa que “el programa funciona”?

Una vez que se ha dado de alta como miembro del programa de fidelización, el cliente espera, por ejemplo, que le conozcan en la cadena de hoteles del programa, independientemente del lugar, la hora o el empleado que le atienda en la recepción. Dado que ha tenido que cumplimentar un formulario exhaustivo que le describe

como cliente y persona, solamente el hecho de pasar la tarjeta por el ordenador despierta en el cliente la expectativa de que todos sus datos e historial están disponibles para el personal del hotel.

El tiempo que el cliente pasa entre su llegada a la recepción para confirmar su reserva y su entrada en la habitación asignada es crucial para decidir si el CRM, en forma de programa de fidelización, funciona.

El cliente se siente contento cuando en la recepción del hotel le confirman que le han asignado una habitación de no fumadores con una cama *king-size*, como él prefiere. Todavía se alegra más si, al entrar en la habitación, el aire está apagado, el albornoz está encima de la cama y una cesta con sus frutas favoritas le da la bienvenida. En ese momento el cliente se convence de que la decisión de reservar la habitación en esa cadena de hoteles ha sido correcta, porque han aprovechado la información proporcionada para servirle en función de sus necesidades y preferencias.

El reto para esta cadena de hoteles consiste en asegurarse de que esta misma actitud y filosofía CRM se cumple en todos los establecimientos que tiene por todo el mundo. Las cadenas de hoteles americanas representan un muy buen ejemplo de cómo

puede lograrse este objetivo: el personal está formado con una orientación hacia el cliente muy elevada, los resultados de las encuestas de satisfacción del cliente son parte de la evaluación de los resultados de cada hotel, el personal tiene una cierta cantidad de presupuesto asignada para solucionar cualquier problema de un cliente insatisfecho en el momento de la queja, los sistemas informáticos están integrados para garantizar la disponibilidad de los datos del cliente en cualquier lugar del mundo, etc. No obstante, este éxito no se logra de un día para otro: es el trabajo de muchos años de innovación, establecimiento de procedimientos internos eficaces y, sobre todo, integración de la información almacenada en muchas bases de datos para atender al cliente según sus preferencias.

Comparando el éxito del CRM entre el sector de automoción y el sector turístico, hay que matizar que el concepto base es el mismo: el conjunto de claves del éxito para poner en marcha un proyecto CRM es disponer de una estrategia de negocio enfocada hacia el cliente, crear una cultura CRM dentro de la organización, establecer procesos CRM prácticos y realistas, formar a todo el equipo humano, gestionar el cambio de cultura de forma continua y, sobre todo, acordar objetivos “medibles” en los procesos CRM con el apoyo tecnológico adecuado. □

«CRM, un cambio cultural de la empresa». © Ediciones Deusto. Referencia n.º 2346.

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 6821 en www.e-deusto.com/buscadorempresarial.