

El pico y la pala del gestor comercial

A. COLMENAREJO. Madrid

La gestión de las relaciones con los clientes se ha puesto de moda. A pesar de las incertidumbres de la economía, los sistemas CRM están tomando impulso dentro de los presupuestos corporativos y se habla de estos sistemas como de una iniciativa crítica para miles de empresas. Ha pasado de ser una importante innovación en el mundo de los negocios, a ser una herramienta necesaria para la supervivencia. La noción del cliente como rey es, una vez más, la norma. Cómo afrontar esta situación resulta de vital importancia para las empresas.

Los sistemas CRM han llegado a convertirse en toda una estrategia que afecta tanto a la cultura de la empresa como a la de sus empleados. Aunque se tiene una visión demasiado tecnológica, los expertos en Gestión de Relaciones con el Cliente intentan que no sea así. "Podríamos decir que es el pico y la pala del gestor comercial, aquello con lo que pone en práctica la formación que se le ha dado", dice Juan Francisco Gago, director del departamento de CRM de Soluziona. Gago hace hincapié en la parte de formación de los empleados a la hora de sacar provecho de los sistemas CRM que se han implantado. "Son técnicas de formación dirigidas a que el empleado sepa ganarse al cliente, cuidarle, mimarle, darle un buen servicio y anticiparse a sus necesidades", dice Gago. "El empleado está formado para ejecutar un proceso de ventas, para que deje de ser pasivo y tenga una actitud proactiva", añade.

Lo mismo opina Gonzalo Valseca, gerente de CRM de IBM Business Consulting Services: "El impacto potencial que estos sistemas tienen sobre el empleado es que le otorgan poder de decisión. Al automatizar determinadas tareas, el trabajador se queda con las interacciones que dan más valor, aquellas comunicaciones que requieren de un trato más personalizado y tranquilo con el cliente". Esto genera motivación en el profesional, da más valor a su trabajo, "y además se logra una menor rotación", dice Valseca.

Definir la estrategia

Otro de los factores más importantes es que la compañía tenga clara la estrategia. Una vez definida, lo importante es saber con qué medios cuenta para llevarla a cabo, es decir, "si tiene unos recursos humanos bien formados y unos sistemas de información adecuados", explica Gago. Pero la parte crítica es que las tres grandes áreas -los procesos de negocios, la tecnología y las personas- estén totalmente alineadas. "Tienen que ir en paralelo", comenta Valseca. "Si falla una de ellas, la iniciativa fracasa".

Cuando un equipo de consultores de Soluziona desembarca en la empresa objetivo, comienza con lo que ellos denominan "un plan director, cuatro o cinco consultores que valoran la estrategia, identifican los procesos, los recursos humanos y los sistemas" con el fin de hacer un diagnóstico, identificar el proyecto CRM y darle una referencia de tiempos. Después se activan los sistemas orientados a implantar el nuevo sistema CRM, aprovisionarlo con la información necesaria y ajustarlo al resto de los sistemas. Para que una empresa funcione como una unidad ante sus clientes, es requisito previo que todas las personas de la compañía compartan la misma información y el mismo conocimiento sobre los mismos. La introducción de los procesos de negocios diseñados para compartir conocimiento es fundamental para lograr una buena estrategia CRM. Los empleados deben aprender a reunir, utilizar y compartir información con el fin de crear valor real.

También es de vital importancia garantizar una adecuada cultura organizativa, "sin duda, el mayor desafío derivado de la implantación de una estrategia CRM", dice Valseca.

Muchos consideran que el último objetivo del CRM es conseguir que se trate a cada cliente de una forma individualizada, es decir, a través de una relación "de uno a uno". Sin embargo, "si queremos que estas relaciones perduren y se desarrollen, todos los profesionales deberán ver al cliente como un multiindividuo, en cada una de sus facetas, como un cliente apreciado y valorado", dice Valseca, porque en "CRM las relaciones son de uno a muchos", añade.

Desafíos

La implantación de un proceso como éste plantea importantes desafíos. La tecnología no es barata y por tanto hay que tener claro desde el principio cuáles son las razones empresariales de estas iniciativas: "Qué tipo de mejoras se pretenden en la productividad, en la calidad del servicio... Hay que intentar justificar el beneficio, tenerlo claro", dice Valseca. Lo cierto es que en muchas empresas han empezado a asumir el CRM como una tecnología necesaria. "El problema es que hace cinco o seis años había más alegría en el mercado y la gente implantaba estos sistemas sin tener totalmente clara la rentabilidad", dice Valseca. Ahora se miran con lupa los beneficios que puede aportar. "Del CRM alegre hemos pasado al selectivo", añade.

En conclusión, poner en marcha una estrategia de gestión de relaciones con los clientes significa abordar un proyecto local, que abarque todas las áreas de la empresa e implique cambios sustanciales en las personas, los procesos y la organización.

<i>Soluciones que aporta CRM en el área de ventas</i>				
Los problemas del comercial	Las herramientas CRM	las soluciones que aporta la funcionalidad CRM	Beneficio para el área de ventas	Métricas
Gasta tiempo y dinero siguiendo oportunidades que no acaban en venta	Análisis de la organización	Crea y gestiona la información sobre las personas clave en la toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> Ahorro de costes en gestión y comunicaciones Asignación eficiente de recursos 	<ul style="list-style-type: none"> Ratio de conversión en cliente Tiempo medio dedicado al cierre de una venta Ratio de adquisición de nuevos clientes
No encuentra información sobre las acciones comerciales realizadas con los clientes en el pasado	Gestión de cuentas	Mantiene un histórico de ventas, visitas, llamadas, correo electrónico, reuniones	<ul style="list-style-type: none"> Incremento de los ingresos Aumento del tiempo dedicado a las visitas comerciales Retención del cliente 	<ul style="list-style-type: none"> Ratio de repetición de compra Tiempo medio i dedicado a visitas l Porcentaje del volumen ' de negocio generado por una cuenta
Al presentar un nuevo producto al cliente muchas veces no conoce sus características o éstas no se encuentran en los folletos	Enciclopedia de marketing	Documentación de productos, lista de precios, análisis de la competencia, referencias, etc.	<ul style="list-style-type: none"> Ahorro de costes Satisfacción del cliente 	<ul style="list-style-type: none"> Relación entre el número de llamadas y los ingresos t por ventas
Tarda en comprobar si las ventas realizadas se correspondan con las previsiones y objetivos asignados	Previsión	Posibilidad de consultar en tiempo real el estado de ventas y oportunidades de cada comercial	<ul style="list-style-type: none"> Reducción de inventarios 	<ul style="list-style-type: none"> Tiempo medio de dedicación para elaborar previsiones
Necesita consultar varias fuentes de datos para presentar un informe de ventas	Informes	Utilidades para la generación de informes a petición del usuario sobre cualquier elemento del sistema de gestión de ventas	<ul style="list-style-type: none"> Acelera la toma de decisiones 	<ul style="list-style-type: none"> Tiempo medio de dedicación a elaborar informes

Fuente: Ignacio García Valcárcel, autor del libro 'CRM. Gestión de la relación don los clientes'