

Metodología CRM y la gestión de relaciones con clientes

Eduardo Navarro

Marketing

06.04.2003

4 minutos de lectura

En las últimas semanas, nos han llegado muchos correos electrónicos pidiéndonos ayuda para poner en la práctica su proyecto CRM. En este artículo vamos a desarrollar una sencilla metodología para ayudar a poner en marcha los conceptos de CRM y del marketing relacional.

Tras haber hablado de las características básicas de CRM así como de los problemas que están apareciendo en las implantaciones de CRM , y haber quedado claros ya los conceptos básicos, es importante definir una pequeña metodología para poner en práctica estos conceptos.

En los artículos anteriores, una conclusión quedó clara: **CRM es un desafío de negocio y no tecnológico.** La tecnología nos ayudará a gestionar las relaciones con los clientes de una manera operativa pero

sin el correcto enfoque tanto estratégico como de personas y procesos, el proyecto nunca alcanzará el éxito.

Se ha de tener en cuenta que los sistemas CRM permiten básicamente tres cosas:

1. Tener una **visión integrada y única de los clientes** (potenciales y actuales), pudiendo emplear herramientas de análisis.
2. Gestionar las relaciones con los clientes de una **manera única independientemente del canal que contacto con ellos**: telefónico, sitio web, visita personal, etc.
3. Mejora de la **eficacia y eficiencia de los procesos** implicados en las relaciones con los clientes.

En muchas ocasiones me encuentro con personas que me preguntan si para mejorar sus relaciones con sus clientes necesitan invertir grandes cantidades de dinero en tecnología y si esa inversión es una garantía de éxito. En realidad, **las inversiones han**

de ser muy “medidas y claras”. Lo que realmente es crítico es tener una visión global de cómo mejorar las relaciones con los clientes integrando los distintos elementos para conseguirlo. Siempre que hagamos inversiones en el área CRM se han de tener un claro retorno de la inversión.

Metodología

Conceptualmente, la metodología para el desarrollo de un proyecto de este estilo contemplará las siguientes etapas:

1. Definición de objetivos y visión del proyecto CRM

Es necesario definir una visión (“cómo será la organización tras la implementación del proyecto”) así como unos objetivos globales del proyecto para así poder focalizar en estos objetivos y poder hacer un seguimiento de los mismos.

Esta definición ha de ser desarrollada tras un análisis inicial para conocer tanto los puntos fuertes como débiles de la organización,

siendo crítico este análisis inicial para el desarrollo posterior del proyecto.

Estos objetivos deben ser bastantes concretos (dentro de unos rangos). Es decir, los objetivos serían por ejemplo “disminuir la tasa de pérdida de clientes en un x%” en lugar de “mejorar las relaciones con los clientes”.

2. Definición de la estrategia CRM

Tras haber definido la visión y objetivos, es indispensable definir una estrategia para alcanzar los objetivos definidos.

Obviamente, en esta estrategia es clave la definición del posicionamiento en cada uno de los segmentos de clientes de la organización, analizando las competencias actuales y necesarias así como un calendario para su implementación.

En este punto es crítico analizar cada uno de los segmentos así como la definición de la propuesta de valor para cada uno de ellos. No se deben tratar todos los clientes como

una “masa uniforme” sino que cada segmento tiene sus características y peculiaridades.

3. Cambios organizacionales, en los procesos y en las personas

Es necesario modificar la estructura organizativa y los procesos para conseguir una empresa centrada en el cliente. **Los procesos han de ser redefinidos para mejorar su eficacia y eficiencia** dando máxima prioridad a los que más impacto tengan en la satisfacción del cliente. En este punto, la tecnología será clave.

Igualmente, es necesario introducir los valores de organización orientada al cliente en la cultura corporativa. Este es uno de los elementos críticos en el éxito de un proyecto CRM: **la “pasión por el cliente” integrada en la cultura de la organización.**

Todas las personas de la organización deben entender que “el cliente es el rey” y que cada interacción que se tiene con ellos es básica para los resultados del negocio.

1. Información

Definición de las correctas prácticas para la gestión de la información.

Esta es una parte muy importante para el desarrollo de la **“inteligencia de clientes” (customer intelligence)** y consiguiendo de esta manera conocer más a los clientes, paso inicial para el desarrollo de una estrategia completa CRM basada en el conocimiento de los clientes y el desarrollo de productos y servicios a su medida.

Igualmente es importante también la recogida de información para la mejora de los procesos así como para la puesta en marcha de sistemas de mejora continua.

2. Tecnología

Tras tener perfectamente definidos todos los objetivos de negocio, procesos, estructura organizacional, etc. es el momento para empezar a pensar en tecnología.

En este punto es muy importante destacar que es totalmente necesario conocer

exactamente las necesidades de negocio que se tienen para poder **escoger la solución tecnológica mejor adaptada a las necesidades concretas.**

Es problemático tanto escoger soluciones sobredimensionadas para las necesidades como escoger una solución que tras su implantación se detecta claramente que es insuficiente para las necesidades de la organización.

3. Seguimiento y control

Como cualquier proyecto importante, se han de definir unos indicadores (KPI) que sirvan para el control de los resultados así como la toma de decisiones en consecuencia con esos objetivos.

Es importante destacar que aunque tengamos un plan global de desarrollo del proyecto es muy importante dar pasos cortos y seguros, analizando el ROI de cada uno de los pasos y así seguir motivando a la organización hacia el largo camino de ser una “organización centrada en el cliente”.

