

CRM ¿Funciona en la práctica?

Sara Gallardo M.

“Quienes han iniciado el viaje con una estrategia enfocada en el cliente y no en sus servicios, han demostrado alcanzar una mejor rentabilidad, percibir mejores ingresos y una mayor satisfacción en los usuarios”. Este es uno de los conceptos emitidos por Félix Rubio, en desarrollo de las inquietudes formuladas por la revista.

RS: La forma como las organizaciones manejan el servicio y la gestión de sus clientes ¿funciona o no? ¿Por qué?

FR: Tal vez preguntaría, ¿las organizaciones han diseñado su proceso de servicio alrededor de sus segmentos de clientes, de tal forma que funcione para ellos y no para los productos/servicios que les ofrecen?

Esta es una pregunta más difícil de responder pues hoy, con algún grado de satisfacción, la gestión de clientes debe funcionar; de lo contrario, las organizaciones no estarían operando rentablemente. Otro tema es el grado de satisfacción del cliente con la empresa. Su comportamiento y conocimiento han venido cambiando y han

hecho más desafiante para las compañías la manera como se debe estructurar el servicio. Existe un cambio de paradigma, en el sentido de ver a la organización de servicio ya no como un centro de costo, sino como un área que genera rentabilidad.



Cada día encontramos más empresas de tales características como generadoras de ingresos y existe una relación directa entre la satisfacción del cliente y la calidad de servicio ofrecida.

RS: Los sistemas informáticos de apoyo al negocio (CRM, call centers y sistemas de inteligencia de negocios) ¿han sido efectivos para la empresa y para el cliente? ¿Podría citar algunos ejemplos?

FR: Hoy en día la tecnología informática ofrece mayores capacidades que antes no era posible tener, bien fuera por costo o porque no se habían desarrollado los componentes tecnológicos para permitir la interacción con el cliente por múltiples canales. Por ejemplo, el canal de auto-servicio por la Web o el IVR no ofrecían facilidades como transacciones seguras, disponibilidad 24x7, tiempo de respuesta a costos razonables, entre otras posibilidades.

Estos nuevos avances han proporcionado caminos a las organizaciones para diversificar y establecer una mezcla de canales de interacción sincronizados, haciendo más rentable la operación, de acuerdo con el segmento del cliente que atiende.

Uno de ellos, es el costo de atención por canales electrónicos como Internet, con un valor muy inferior al de atención telefónica y mucho menor al de servicio cara a cara. Esto le ha permitido a las empresas promover comportamientos e incentivar el uso de ciertas vías y penalizar otras. Es

el caso de una organización bancaria global, a través de su plan de lealtad, para ofrecer puntos adicionales a quienes usan los canales electrónicos sin generar comisiones, pero sí el cobro por utilizar los servicios directamente en la sucursal, cuando la misma transacción está disponible en forma electrónica.



Otras organizaciones han disminuido sus costos de impresión relacionados con los estados de cuentas/extractos y generan mayor conciencia “verde”, mediante la entrega de dicha información a través de un portal en Internet, acompañada de otros beneficios como la discriminación del gasto, la agrupación por tipos y tendencias de consumo. En otras palabras, una forma de ayudarle a los clientes a entender y administrar mejor su relación con la entidad.

RS: ¿Cuáles son las principales dificultades para que los sistemas informáticos de apoyo al negocio, no cumplan un papel efectivo?

La información y el contenido intelectual de los productos/servicios eran controlados y administrados es-

trechamente por las empresas, hecho que les permitía ejercer un control directo, además de influenciar el comportamiento del comprador y su relación con la organización.

Hoy en día con los avances informáticos como Web 2.0, estas mismas empresas se han encontrado con que ya no son “dueñas” de tales relaciones. El vínculo entre comprador y vendedor es otro y esto ha generado cambios dentro de la misma organización, en especial en las fuerzas de ventas y servicio, y en las áreas de mercadeo para poder sintonizar esa relación.

Esta transformación en las relaciones ha provocado fracturas en los procesos, el modelo de gobierno y la estrategia de la compañía, frente a sus diversos segmentos de clientes.

Por ejemplo, el proceso de ventas a los clientes con altos ingresos, no puede ser el mismo que el aplicado para quienes forman parte de los segmentos masivos; por lo tanto, los usuarios de los sistemas informáticos deben adoptar nuevas formas para usar la tecnología, lo cual genera rechazo y produce una disminución en la adopción tecnológica.

Durante la implantación de estos nuevos sistemas, el conflicto de

“adoptar vs. adaptar” crece y, ante la ausencia de un modelo de gobierno para determinar el grado de estandarización que una solución debe tener para todos sus usuarios, se generan dificultades que aparecen en las actualizaciones a nuevas mejoras del sistema informático.

En resumen, las grandes dificultades que en promedio tienen los mismos porcentajes de ocurrencia son: estrategia, modelo de gobierno, procesos, adopción de usuarios y tecnología. Solo el 20% de los problemas en la implantación exitosa de este tipo de proyectos, obedecen a la tecnología utilizada. El resto, proviene de factores humanos o de las definiciones orientadas a controlar y medir la solución, para generar resultados de negocio efectivos.



Felix Rubio

RS: ¿Cuáles estrategias son viables para que los sistemas informáticos de apoyo al negocio cumplan su papel?

FR: En primer lugar, un fin claro como punto de partida. Los procesos de transformación alrededor del cliente, apoyados en sistemas informáticos, habilitan una problemática de negocio basada en métricas de operación definidas al comienzo y una meta con valores conocidos de dichas métricas, una vez se complete la fase inicial del proyecto. Por ejemplo, reducir el ciclo de ventas de 60 días a 45 días, el tiempo de atención al cliente de 90 segundos a 60 segundos por llamada, entre otras acciones.

Así mismo, los proyectos por fases con mediciones que respondan a la adopción de la nueva tecnología por parte de los usuarios finales, además de unos mecanismos que incorporen rápidamente las mejoras, para facilitar no solo el uso de la herramienta, sino la medición y entrega de información valiosa al usuario, para la realización de sus labores diarias.

Es decir, un sistema de ventas que no solo controle y ofrezca indicadores al gerente, sino que le permita al vendedor encontrar en la tecnología elementos de decisión que le ayuden a vender.

Un caso práctico son las aplicaciones en ventas que le permiten al representante encontrar los prospectos en su territorio, con mayor potencial. Otra posibilidad consiste en sacarle provecho a la inteligencia colectiva de las organizaciones relacionadas con las ventas, entre las que se contemplan tácticas y herramientas que ofrecen y demuestran el valor de sus productos y servicios.

RS: ¿Cuáles serían sus conclusiones más importantes sobre todos estos asuntos?

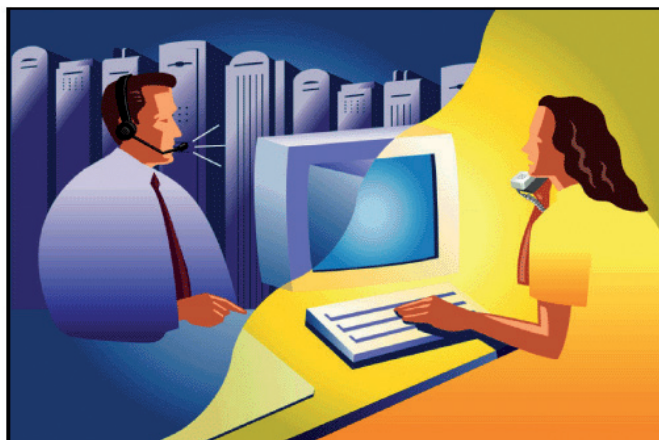
FR: Los cambios producidos en los clientes a partir de la aparición de nuevas tecnologías y la modificación de sus comportamientos por el uso de Internet, hacen que las soluciones tecnológicas en CRM capturen información vital, sobre lo que ocurre entre los diferentes canales de interacción y los sistemas transaccionales que interconectan a los clientes, empleados y socios de negocio. Todo ello, a través de los procesos de mercadeo, ventas y servicio.

La tecnología informática solo es un habilitador para captar la atención de los clientes, empleados y socios de negocio en cada interacción, maximizando su uso.

Es necesario automatizar, captar y administrar las transacciones resultantes de cada interacción con el cliente, para analizarlas con el propósito de determinar las características y los patrones encaminados a establecer unas relaciones de mayor calidad.

Más que un software, el CRM es una estrategia de negocios que, desarro-

llada en forma correcta, mejora los ingresos de la empresa y aumenta la satisfacción de los clientes. Hecho representado en el valor patrimonial de las compañías que iniciaron ese viaje dentro de un proceso de mejora continua, en las relaciones con el ciudadano y la organización.



CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

Sara Gallardo M. Periodista comunicadora, universidad Jorge Tadeo Lozano. Ha sido directora de las revistas *Uno y Cero*, *Gestión Gerencial* y *Acuc Noticias*. Editora de *Aló Computadores*. Redactora en las revistas *Cambio 16*, *Cambio y Clase Empresarial*. Corresponsal de la revista *Infochannel* (México). Autora del libro "Lo que cuesta el abuso del poder". Corresponsal en Colombia del Diario "La Prensa" de Panamá y revista *IN de Lanchile*; editora de esta revista y actual corresponsal de *La Prensa Gráfica de El Salvador*.