

ÉXITOS Y FRACASOS EN LA IMPLEMENTACIÓN DE CRM

Por Verónica Hernández Partido*

En este mundo globalizado lo más importante para las pequeñas, medianas, pero sobre todo las grandes empresas, es el hecho de sobrevivir ante los continuos cambios tecnológicos, para enfrentar o evitar futuros problemas para seguir siendo una empresa totalmente rentable. Las empresas necesitan sistemas que les permitan ser competitivas y estratégicas, y que al mismo tiempo reduzcan los costos de adquisición y retención de Clientes. Los sistemas a lo que me referí anteriormente son los ERP'S y CRM. Los ERP'S (Enterprise Resource Planning) son herramientas que nos ayudan a integrar la información de las distintas áreas organizacionales dentro de la empresa, para así mejorar la eficiencia de los procesos y llevar la información oportunamente, confiable y precisa, para que la administración obtenga una mejor visión de los todos los movimientos que realicen sus distintos departamentos. En el caso de los CRM (Customer Relationship Management), es una estrategia de negocio cuyos resultados optimizan la rentabilidad, los ingresos y la satisfacción del cliente.

Las tecnologías de CRM deben permitir un mejor entendimiento con el cliente, mayor acceso al cliente, iteraciones más eficaces con él, e integración a través de todos los canales de cliente y de las funciones de back-office de la empresa. Así mismo, algunos elementos que aglutina son claros: precios, premios, ventas cruzadas, costos del servicio, número de transacciones por clientes, valor estimado de las transacciones, activos, etc. En este artículo se dará a conocer aquellos éxitos y fracasos que se han identificado en la implementación de CRM, donde se realza la total importancia de tener muy identificados a todos los clientes en sus diferentes segmentos que posee una empresa, porque de ellos dependen la existencia y crecimiento de las mismas, en otras palabras, los clientes son como una mina de oro.

Actualmente la empresa PeopleSoft ha creado nuevas soluciones CRM que reúnen nuevas funcionalidades que permiten rápidas implementaciones, facilidad de uso y procesos de negocios inteligentes. Estas nuevas soluciones cumplen con la demanda del mercado: aplicaciones rápidas de implementar, fáciles de usar y que permiten procesos inteligentes de negocios. Fueron introducidas tres nuevas soluciones -CRM para Alta Tecnología, CRM para Seguros y CRM para Energía-. Estas nuevas soluciones extienden el portafolio de PeopleSoft y las soluciones CRM de la industria, que también incluyen CRM para Servicios Financieros, CRM para Comunicaciones y CRM para Gobierno. Las capacidades analíticas mejoradas permiten a los Clientes entregar procesos de negocios inteligentes.

Es interesante lo que esta empresa esta haciendo, ya que garantiza nuevas soluciones que sean amigables, es decir, que desde la implementación del sistema sea viable y que al interactuar con él sea aún más sencillo a comparación de los sistemas anteriores, donde anteriormente una vez que se implementaba el CRM, el personal no podía usarlo, ya que no lo sabían manejar a pesar de las capacitaciones.

Los CRM se pueden aplicar a todos los tipos de empresas, ya que su fuente principal para generar dinero para subsistir son sus clientes. Los Centros Telefónicos, Tectel, Wal Mart, han sido tan solo algunas empresas que han tenido éxito en la implementación de CRM, porque pudieron despertar la motivación de los diferentes estratos de la empresa, desarrollaron una estrategia de negocios basado en las necesidades reales de los clientes, remodelaron desde un punto de vista organizacional de las áreas que entren en la de cambios.

A continuación se en listarán algunas situaciones que se consideran importantes para tener éxito en la implementación de un programa CRM:

PARA GENERACIÓN DE ÉXITOS

- Identificar muy bien los segmentos de clientes, así como tanto el correo físico como el correo electrónico.
- Hacer distinción dentro de los clientes actuales contra los mejores clientes (o con mayor potencial).
- Identificar los departamentos coordinados entre sí; ejemplo marketing, ventas y la atención al cliente compartiendo la información empleando una base de datos que centraliza la información de cada cliente y la planificación de las acciones de marketing y de seguimiento.
- Respuestas es inmediatas: Cuando se hace una petición de información a la empresa, a través de cualquier canal (teléfono, correo electrónico o sitio web), debido a la "pasión por el cliente" que se respira en la organización, a las herramientas tecnológicas y a lo definido en los procedimientos de la organización.
- Tener un perfecto conocimiento de los costes con lo que se evalúa si el coste de adquisición de cliente es permisible teniendo en cuenta el ciclo de vida del cliente y el valor de cada cliente.

Cuando la empresa no tuvo el gran cuidado para elegir el sistema de ERP o CRM adecuado para su empresa, puede por consiguiente problemas en la implementación del programa, resulta caro, poco efectivo e incluso perjudicial para la empresa. Es por esta razón, que los siguientes puntos se deberán de evitar para que no exista fracaso en la implementación de un sistema de CRM.

A NIVEL ESTRATÉGICO

- El posicionamiento de la organización no es tan competitivo ni tan diferenciado como gustaría con lo que entramos a "guerras comerciales". Esto lleva a reducir progresivamente nuestros márgenes.
- No se tiene perfecta información de cada segmento de clientes: sus características, su rentabilidad, su potencial de crecimiento, sus tendencias, su fidelidad, etc.
- No se conocen exactamente los costes por clientes y su rentabilidad por clientes/segmentos de los distintos productos/servicios.
- No existen mecanismos para la definición de nuevos productos/servicios adaptados a las necesidades de los segmentos.

ÁREA DE VENTAS, MARKETING Y ATENCIÓN AL CLIENTE

- El personal de ventas pierde mucho tiempo en tareas administrativas elaborando informes de visitas, informes de clientes, seguimiento, haciendo reuniones internas, etc. Con lo que unido al importante coste que tiene el personal de ventas, esto se traduce a unos costes muy importantes.
- El personal de ventas muchas veces no tiene información actualizada sobre el cliente y sobre sus últimas incidencias, ofertas, ventas, evolución, previsiones, plazos de entrega, etc.
- No se puede acceder a esa información desde cualquier lugar y en cualquier momento.
- No existe una correcta definición de objetivos, seguimiento y retribución variable para el equipo de este área.
- La formación es insuficiente tanto a nivel del producto/servicio como a nivel de técnicas de venta para poder alcanzar los objetivos deseados.
- La elaboración de planes de ventas, fijación de objetivos y el control de ventas por parte de los directores es complejo, inexacto y además consume mucho tiempo y genera un alto nivel de incertidumbre.
- El seguimiento de oportunidades no siempre es efectivo porque los procesos y tecnologías empleadas no son los correctos y además no puede ser correctamente desarrollado por los directores de ventas.
- El servicio de atención al cliente en muchas ocasiones es ineficaz e ineficiente.
- No se mide la efectividad de las campañas de marketing.
- No hay comunicación entre marketing, ventas y atención al cliente con lo que las oportunidades generadas por los unos no son aprovechadas por los otros y viceversa.

A NI VEL ORGANI ZACIONAL

- No existe una base de datos con toda la información relativa a los clientes sino que la información sobre los clientes está dispersa en pequeñas bases de datos departamentales, en las cabezas de las personas, agendas personales, anotaciones, tarjeteros, etc.
- Muchas veces no existe una cultura de orientación al cliente.
- No se tiene en cuenta el carácter multicanal de las relaciones con los clientes y no se gestionan correctamente los nuevos canales de creciente importancia como el correo electrónico y el sitio web.
- El organigrama no está desarrollado pensando en el cliente sino pensando en las tareas internas de la organización.

CONCLUSI ÓN

Aunque exista éxitos de CRM documentados, no todas la empresas logran el éxito por aquellos factores de fracasos que mencionamos anteriormente. Sin embargo, la diferencia entre el éxito y el fracaso de un programa CRM, corresponde al conocimiento y la habilidad que se involucran en el proyecto, reconocer qué errores puede cometer y cómo evitarlos, qué aspectos puede ayudarlo la tecnología y cuáles no. Además, contratar un servicio de consultoría antes de implementar un programa de gestión basado en el cliente puede hacer la diferencia.

FUENTES

- http://www.peoplesoft.com.ar/conosur/es/ent_strat/articles/crm_business_intelligence.jsp
- http://www.improven-consultores.com/paginas/documentos_gratuitos/CRMpractico.php
- http://www.kristina.com/images/Implantacion_de_CRM_y_viabilidad.pdf

* Estudiante del Instituto Tecnológico de Monterrey - Campus Guadalajara México.