

Por Juan Manuel Ríos P.  
Director de Rios Marketing Consulting, C.A. (Venezuela)  
Director de Horwath Consulting, C.A.(Rep. Dominicana)  
jmr@juanmanuelrios.com

¿Tiene problemas para lograr resultados en su gestión de CRM? ¿No logra concretar procesos internos que le permitan ver resultados? Si tiene problemas para lograr y mostrar resultados, es conveniente como punto de partida, revisar algunos conceptos y fases, antes de profundizar en los motivos que lo indujeron a querer implantar la filosofía y procesos CRM y plantear rectificaciones en su gestión. A continuación, se desarrollan brevemente y secuencialmente las fases que se deberían cumplir en la implantación de tales procesos:

### **Fase 1 - Estar claro de lo que desea realizar**

Con frecuencia escuchamos a colegas y/o amigos hablar de los productos informáticos que han comprado o piensan adquirir para sus organizaciones, de las estrategias que están implementando, o piensan instrumentar. No es menos frecuente escuchar de fracasos. Sin embargo, ¿Que es CRM?

Customer Relationship Management (CRM), Gestión de Relaciones con los Clientes, es un conjunto de procesos de negocios cuyo objetivo es atraer clientes a la organización, retenerlos a través de un conocimiento cercano de los mismos, con el que se generarán las estrategias y las mezclas de productos y servicios, de acuerdo a sus características. El objetivo final es el incremento en el tiempo de los volúmenes de negocios.

Desde esta perspectiva, la tecnología es un soporte que nos ayudará a realizar esos procesos, no es el fin último, ya que los procesos que se diseñen serán realizados por el personal de la firma, apoyados en adecuadas y actualizadas herramientas tecnológicas, lo cual a su vez, debe considerar la realidad y objetivos de negocios de la misma.

### **2 – Logre el compromiso de la dirección**

Realizado el paso arriba descrito, logre el compromiso de la directiva de la organización, pues iniciar la Gestión de Relaciones con los Clientes (CRM), lo cual con toda seguridad implicará cambios en procesos y actitudes, requerirá necesariamente del apoyo de los mismos para lograrlos. La nueva realidad de la empresa debe estar enfocada hacia el cliente, lo cual significa captación, retención y satisfacción de los mismos, lo que su vez requiere una eficiente gestión de la información. Por ello, los cambios deben partir de la dirección y debe usted contar con el compromiso de la misma para plantearlos y realizarlos.

### **3- Diseñe y/o rediseñe procesos, procedimientos y objetivos**

Defina claramente los motivos por los cuales se implantarán la filosofía y procesos CRM (Gestión de Relaciones con los Clientes). Cada empresa es única, la cual desarrolla actividades y procesos, que aunque similares a otras organizaciones, contiene ingredientes

que son típicos en ella.

Posteriormente defina los objetivos a lograr, así como las vías que utilizará para hacerlos realidad. Preséntelos a la dirección de la firma y obtenga su aprobación y apoyo. Es necesario que la misma esté consciente de ellos, así como los cambios que serán necesarios, y obviamente de los beneficios que se generarán. Al fin de cuentas, esto es lo que los sensibilizará.

En función de los objetivos y estrategias que se hayan definido, diseñe y/o rediseñe los procesos y cursos de acción necesarios para lograrlos. Sin embargo, no se transforme usted en el dueño exclusivo de la implantación de procesos y filosofía CRM, gane adeptos, conforme y estructure equipos que le ayuden a lograrlo.

En este aspecto, se sugiere iniciar la implantación por áreas funcionales, no intentar abarcarlo todo al mismo tiempo. Hacerlo por áreas permitirá obtener experiencias que luego podrán ser utilizadas en las demás áreas, así como ganar confianza y disminuir la resistencia a los cambios.

#### **4 - Seleccione la herramienta adecuada a la gestión que realizará**

Generalmente se comete el error de adquirir un software, sin haber realizado las fases antes expuestas. Esas deberían ser las primeras fases de un proceso de toma de decisiones para incorporar el enfoque CRM. En función del mismo, se definirán los cambios que deben darse en la estructura organizativa y en la manera como usted deberá en el futuro, relacionarse con sus clientes. Adquirir un software para hacer CRM, sin haber realizado los pasos antes mencionados, solo lo conducirá al fracaso y la frustración. El software no hará los procesos por usted.

Aunque CRM (Gestión de Relaciones con los Clientes) no es software, sin tecnología resultaría imposible realizarlo. En tal sentido, defina que tecnología adquirirá. La realidad del negocio, las características del modelo de relaciones que se haya diseñado, deben guiar las decisiones en relación a la herramienta.

#### **5 – Estructurar y alimentar bases de datos**

El siguiente paso consiste en la estructuración y la alimentación de su base de datos. En esta fase ya usted debería haber definido los datos requeridos, con los cuales podrá disponer de las ventanas de segmentación, que le permitirán segmentar la base de clientes. Identifique los grupos de interés y haga seguimiento a los mismos. Concéntrese en lograr perfiles conductuales, lo cual le permitirá diseñar estrategias ajustadas a la realidad y característica de cada grupo.

#### **6 – Conozca la estructura de su cartera de clientes**

En tal sentido, realice análisis de madurez para determinar la cantidad de clientes para cada uno de los grupos definidos previamente en la clasificación de los mismos. Con ello usted podrá influir en el futuro de su empresa al diseñar e implementar estrategias para garantizar un flujo permanente de clientes rentables.

En un mundo, donde el cliente es un comprador profesional, el cual dispone de abundante información, la Gestión de Relaciones con los Clientes es el camino a través del cual podremos darles la satisfacción que desean, el trato personalizado que muchos anhelan, y como producto de ello, el incremento de los negocios, disminución de los gastos de publicidad y captación de nuevos clientes. Todo depende del camino que usted elija para hacerlo. CRM no es un proceso sencillo, su implantación puede requerir cambios profundos en las organizaciones, pero con toda seguridad, una vez implantados satisfactoriamente, le generará las satisfacciones y beneficios que muchas organizaciones hoy se plantean como retos.

Juan Manuel Ríos P. es Director de Horwath Consulting - República Dominicana  
Presidente de Ríos Marketing Consulting, C.A. - Venezuela  
Estratega y Consultor en Marketing Estratégico, CRM (Gestión de Relaciones con los Clientes) y Ventas.

Entre sus clientes se cuentan importantes empresas nacionales e internacionales como: General Motors Venezolana, C.A., Chrysler de Venezuela, C.A. Ford Motors Andina, C.A. C.A. Goodyear de Venezuela, C.A. Venezolana de Pinturas, Empresas Polar, Novartis, S.A., Laboratorios de Aplicaciones Médicas, S.R.L. (LAM – República Dominicana), Calox International, C.A., Grupo Felipe Rodríguez (Panamá), Industrias Químicas Andinas, S.A. (Ecuador), Alibalca, etc.

Autor de los libros Manual de Marketing Directo y El Vendedor Eficaz, así como de numerosos artículos. Conferencista. Profesor de Postgrado en diversas universidades nacionales.