

Vendiendo más y mejor... entendiendo CRM en la práctica

Tras varios artículos debatiendo aspectos más "filosóficos" sobre los conceptos, oportunidades, éxitos y los "problemas" relacionados con los proyectos CRM, en este artículo vamos a desarrollar más los **aspectos prácticos de CRM**, es decir, qué puede aportar a una organización como la suya.

Realmente, el objetivo final de CRM es **vender más y mejor**, es decir, vender lo máximo posible en las mejores condiciones posibles. Por ello, CRM no es más que la aplicación de los conceptos de marketing unido a la situación tecnológica actual.

Pero la realidad es que vender no es sencillo ya que en ocasiones aparecen algunos problemas:

A nivel estratégico:

- El **posicionamiento de nuestra organización** no es tan competitivo ni tan diferenciado como nos gustaría con lo que entramos a "guerras comerciales". Esto nos 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 nivel organizacional:

- **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.

Ejemplo

Un día, el director de marketing de una empresa decide potenciar las ventas haciendo un envío por correo a los clientes actuales y potenciales de una promoción de un producto determinado a un precio menor del habitual.

Cuando les llega la promoción, los clientes que consumen productos que no son el de la promoción, tras un primer vistazo y darse cuenta que no es una promoción adecuada para ellos, deciden tirarlo a la basura y tienen una sensación de tratamiento impersonal con lo que asocian la marca a una experiencia "negativa".

Otro problema es que se hace el mismo tratamiento a clientes actuales que potenciales, cuando obviamente, las circunstancias de ambos son totalmente distintas y también debería de ser distinta la manera de comunicarse con ellos.

Además, cuando los clientes que les ha interesado la promoción telefonean a la empresa, las personas que les atienden no están perfectamente informadas de la promoción y del argumentario y tratamiento que tiene que hacer a estos clientes. Si el contacto se realiza a través del correo electrónico o del sitio web, no existe un procedimiento definido para contestar en breve, sino que se demora días y hasta semanas.

Cuando alguien de ventas visita a los clientes y estos le hablan de la promoción, apenas saben de qué están hablando ya que fue una iniciativa de marketing que, aunque el director de ventas conocía, no les fue comunicada. Además, si varias personas de ventas visitan al mismo cliente, cada una de ellas no sabe lo que ha sucedido en las anteriores visitas ya que la información de cada una de las visitas no se comparte entre el personal de ventas sino que sólo la conoce el director.

Otro problema es que no existe una metodología para el seguimiento de las oportunidades generadas con el mailing sino que muchas oportunidades se quedan sin cerrar debido a la falta de metodología.

También se ha de destacar que no se mide de ninguna manera la rentabilidad de esta acción de marketing por lo que nunca se sabrá si es interesante seguir desarrollando acciones de este estilo o no.

En una organización con un correcto **proyecto CRM desarrollado**, la situación habría sido:

- Se tendrían perfectamente **identificados los segmentos de clientes** con lo que solamente se habría enviado la promoción a los potenciales clientes del producto y aquellos cuya propuesta más valorada sea el precio mientras que a otros que valorasen otros conceptos como el servicio o la calidad se haría una promoción diferente.
- Además, se habría empleado **tanto el correo físico como el correo electrónico** consiguiendo una mayor rentabilidad de la acción.
- Claramente, el **mensaje será diferente** para los clientes potenciales (captación) que para los clientes actuales (fidelización).
- Dentro de los clientes actuales, **se diferenciará a los mejores clientes** -o con mayor potencial- en lugar de hacer un tratamiento indiscriminado de todos los clientes.
- Además, esta campaña habría sido **coordinada entre 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.
- Cuando se hace una petición de información a la empresa, a través de cualquier canal (teléfono, correo electrónico o sitio web), **la respuesta es inmediata** 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.
- Cuando el personal de ventas visita los clientes objeto de esta promoción (y a los otros), **acceden a través de su PDA (Personal Digital Assistant) a toda la información del cliente** donde le indica lo sucedido en las últimas visitas (tanto suyas como de otras personas del área de ventas), las incidencias que ha habido, sus ventas, su segmento, etc.

- Además, hay 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.

Además, debido al enfoque y al seguimiento de los resultados de la campaña, se conoce exactamente la **rentabilidad de la promoción** con lo que se podrá conocer si es interesante realizar más promociones o no y por qué.

También, **los directores de ventas y de marketing tendrán toda la información necesaria para su planificación y previsiones de ventas**. En cada momento, pueden saber cual es el estado de todas las operaciones relacionadas con la oferta así como la probabilidad de cierre de cada una de las operaciones para poder actuar en consecuencia.

Obviamente, **las posibilidades de CRM son mucho más amplias** pero creo que con este sencillo ejemplo podemos empezar a adivinar de una manera clara y sencilla sus posibilidades. Un proyecto CRM tiene soluciones a todos los aspectos desarrollados en el inicio de este artículo gestionando los conceptos estratégicos, los procesos, la tecnología y las personas.

Creo que ahora es un buen momento para volver a leer los "problemas" definidos al inicio de este artículo y pensar en su organización. Si se ha sentido identificado en más de tres de estos "problemas", posiblemente un proyecto CRM le pueda ayudar, consiguiendo así una importante mejora de los resultados de su organización.

Eduardo Navarro

Socio Director de Improven Consultores
enavarro@improven.com