

¿Cómo Iniciar un Proyecto de CRM?

Convirtiendo la Visión en Realidad

Christian Kamianski



Licenciado en Sistemas en la Universidad de Belgrano, Buenos Aires, la experiencia profesional de Kamianski siempre ha estado vinculada a la consultoría de negocios en firmas como Accenture (ex Andersen Consulting), IBM Argentina, KMPG Consulting y Onyx Software Corporation. Actualmente, es Gerente Negocio CRM de Symplex Consultores.

"Un enfoque para iniciar un proyecto CRM debe permitir evaluar la manera en la que su empresa gestiona hoy la relación con los clientes y asociados de negocios y definir en qué forma debería hacerlo, para identificar, diferenciar, interactuar y personalizar sus productos y servicios de manera tal de poder aumentar su nivel de satisfacción y lealtad e incrementar la rentabilidad."

Lunes

13 de Octubre de 2003



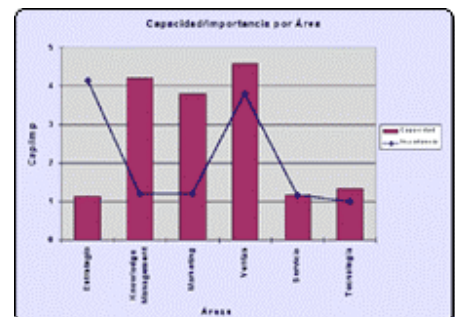
Ranking

Estos son los artículos más visitados de esta sección:

1. ¿Está Muerto el CRM?
2. CRM: ¿Dónde están los Beneficios?
3. ¿Por qué fracasan las implantaciones de CRM?
4. ¿Cómo Iniciar un Proyecto de CRM?: Convirtiendo la Visión en Realidad
5. Los desafíos del e-gobierno

Don Peppers y Martha Rogers, creadores de la filosofía de Marketing 1to1 y fundadores de la organización Peppers and Rogers Group, mencionan que «entender y satisfacer al cliente ya no es un elemento diferenciador, sino una fortaleza sin la cual es imposible permanecer en el mercado».

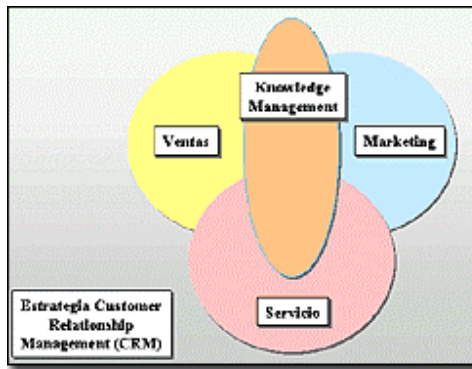
Es así, como las empresas se lanzan a implementar soluciones de Customer Relationship Management (CRM), dado que representa una excelente herramienta para maxi-mizar los resultados de cada inter-acción que se mantenga con los clientes. Sin embargo, de poco sirve implementar nuevas herramientas informáticas si no se las acompaña de un cambio radical en el enfoque de relación con los clientes, como el que propone la filosofía de Marketing 1to1: identificar a los clientes más valiosos, estableciendo con ellos un «diálogo» que permita aprender cuáles son sus necesidades y, en función de ese conocimiento, proveerles un tratamiento individualizado, buscando así incrementar el nivel de



negocios con cada uno de ellos.

Actualmente, son muchas las empresas que han desarrollado sus iniciativas de CRM y se han tenido que enfrentar con alguno de los siguientes problemas:

- Selección anticipada del software.
- Falta de alineación de los objetivos estratégicos de la empresa con los del sistema de CRM que se está instalando.
- Desarrollo de iniciativas aisladas de CRM dentro de la organización.
- Incapacidad para focalizarse en áreas con rápido retorno sobre la inversión.

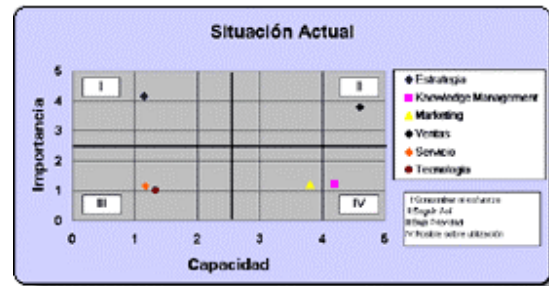


La aplicación de la filosofía 1to1 y de las herramientas CRM permitirán a la empresa construir y conservar relaciones de largo plazo con sus clientes. Para no tener que enfrentarse con problemas similares a los mencionados, es necesario desarrollar un enfoque que permita revisar la situación actual de la organización en aquellos temas vinculados con la relación con los clientes. Asimismo, permitirá definir la visión de cómo la empresa debe operar en el corto, mediano y largo plazo. El enfoque debiera implicar la ejecución de una serie de actividades para que el proyecto CRM sea exitoso.

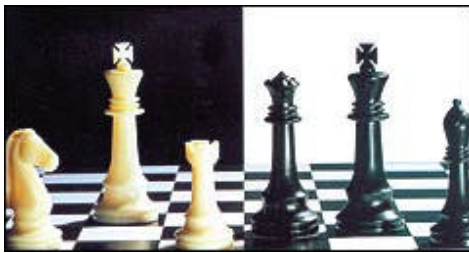
- Desarrollar un taller intensivo para ejecutivos de alto nivel de la organización al comienzo del proyecto, para definir la visión e identificar las capacidades necesarias que permitan competir por los mejores clientes.
- Un paso siguiente es distribuir cuestionarios a actores claves de la organización que permitan evaluar la situación de la empresa en torno a las mejores prácticas en proyectos de CRM, proceso conocido como CRM Screening.
- Una vez recibidos los cuestionarios, se revisan las conclusiones preliminares con ejecutivos claves de la organización, con el fin de identificar oportunidades de mejora preliminares.
- En combinación con la ejecución de CRM Screening, se revisan y documentan los procesos actuales de la organización con el fin de contar con un entendimiento claro de la problemática actual.

- De las conclusiones obtenidas del CRM Screening, las reuniones con participantes claves y la situación actual de la empresa, se definen los procesos futuros de alto nivel de la organización.

- A lo largo del proyecto, se desarrolla un prototipo que refleje la forma en que funcionará la organización soportada por una herramienta de CRM.



- El resultado final de un enfoque preliminar para iniciar un proyecto CRM es un plan de acción donde se identifican costos asociados a los recursos humanos, infraestructura, hardware y software necesarios para ejecutar las acciones de corto, mediano y largo plazo. Adicionalmente, se identifican los beneficios esperados, tanto tangibles como intangibles, relacionados con el incremento del customer share, aumento en la satisfacción del cliente y su lealtad, incremento del valor vitalicio del cliente, índice de retención de los mismos y generación de mayores márgenes, entre otros.



Este tipo de enfoque permite avanzar a pasos firmes en el apasionante terreno de las relaciones con los clientes. La implantación de tecnología CRM será exitosa en la medida que seamos prolijos en las etapas descritas. Ellas nos permitirán comenzar a hablar de proyectos de CRM rentables y exitosos para dejar de tener una mirada pesimista sobre el tema, como la que hemos tenido hasta el momento, principalmente, por abordar la tecnología antes que el proceso de transformación en sí mismo.