


## Cuando el objetivo es el cliente

**El éxito de la implantación de la Gestión de Relaciones con el Cliente o CRM –Customer Relationship Management– pasa por un proceso de cambio en la empresa, que debe ser apoyado por la dirección de recursos humanos. Los jefes tienen que cambiar su estilo de dirección y los empleados no sólo han de utilizar las herramientas del mercado desarrolladas para este fin, sino que tienen que convencerse de que esta nueva forma de trabajar les beneficia y aporta valor.**

 **Pilar Trucios/ Madrid.** El fracaso en la implantación de la gestión de relaciones con el cliente o CRM en las empresas es elevado, pero el problema no está en la solución, sino en la cultura de las compañías, más enfocada al producto que al cliente. En la mayoría de los casos, el departamento de recursos humanos queda al margen del proceso y, sin embargo, los expertos consultados por *Expansión & Empleo* coinciden en que el desarrollo de CRM implica un cambio cultural que debe ser liderado por la alta dirección y apoyado por dicho departamento.

### MÁS INFORMACION

[> El cambio de mentalidad](#)

Con el modelo actual, la empresa se centra en el producto y en función del mismo se identifican los nichos de mercado y no al cliente en particular. Con la implantación de CRM –conjunto de estrategias de negocio, marketing, comunicación y tecnología–, se identifica al potencial cliente y se acometen mejor los procesos, personalizando las ventas.

"La puesta en marcha de una solución CRM debe apoyarse en tres pilares: tecnología, ventas y recursos humanos. Este último departamento debe ser el encargado de alinear a los empleados en la dirección que la empresa ha tomado. En la gestión de relaciones con el cliente se peca de dar demasiada formación técnica, cuando debería ser más global", explica Santiago Acaso, director general de Peoplesoft.

Para Enrique Dans, profesor de CRM y director del área tecnológica del Instituto de Empresa, "cambiar la mentalidad es complicado y más aún si se hace desde fuera. El líder de CRM ha de rodearse de un equipo entendido en el negocio y en atención al cliente, pero no sólo de técnicos, porque no transmiten cultura".

Javier Fernández, de Soluziona, achaca el fracaso en la implantación de CRM a la no intervención de recursos humanos, que tiene que encargarse de comunicar, formar y generar confianza, para conseguir los objetivos de la compañía. "Recursos humanos tiene que implicarse y conocer a los profesionales de la empresa para adoptar planes que permitan el proceso de cambio", indica.

### Ventajas que cuesta apreciar

Las ventajas de CRM son claras para la empresa y el cliente, pero quizá no lo son tanto para algunos empleados, a los que se ha explicado cómo manejar las herramientas, pero no cómo abordar esta gestión del cambio. Los jefes tienen problemas para digerir tanta información y los comerciales no se atreven a desprenderse de sus contactos mientras no aprecien los beneficios de la solución.

Juan José Peso-Viñals, director general de Daemon Quest, indica que "CRM hace más compleja la toma de decisiones de la dirección, que no puede digerir el gran volumen de información que genera la solución tecnológica. De momento no es fácil de interpretar, y las empresas tampoco tienen matemáticos y estadísticos en plantilla que puedan analizarla".

Luis María Huete, profesor del área de operaciones del IESE, confirma esta realidad: "La formación en habilidades directivas es crítica y también la adecuación de profesionales que no están dentro de la empresa, como los matemáticos o estadísticos".

Para cambiar el estilo de dirección algunos consultores apuestan por el coaching. "El nuevo estilo en la compañía es orientativo y capacitador. La dirección dice vamos por allí, pero no lo que hay que hacer", sostiene Fernando Iglesias, experto en CRM.

#### Medir el retorno de la inversión

Otro de los problemas de las empresas que deciden implantar CRM es que no se han planteado una estrategia y un sistema de medición para controlar sus beneficios. "Las compañías se centran más en los aspectos técnicos y es necesario que midan el retorno de la inversión porque, de lo contrario, no podrán analizar las ventajas que se derivan de cada nueva función del proceso", comenta Ignacio García Valcárcel, consultor de Insa.

■ Imprimir ■ Enviar noticia ■