



Hay empresas que tienen prácticas de incorporación de personal muy curiosas. Por ejemplo, hacer pasar a todos los empleados por una rotación que incluye un tiempo en cada departamento clave de la compañía. Pongamos que usted, alto directivo, recibe una oferta de una empresa líder en la distribución de pizzas. Mejora su sueldo, su tarjeta, y dice sí. Y de repente usted, acostumbrado a su despacho y su maletín de piel, se ve lanzando masa al aire, de harina hasta las cejas o repartiendo pizzas con un ciclomotor. Imaginemos que se encuentra con alguien de su antigua empresa (o, peor, con una exnovia) justo cuando se baja del ciclomotor y se saca el casco... "hombre, Manolo, cuanto tiempo...".

¿Qué relación tiene esto con las soluciones para la gestión de la relación con

La gestión del cliente y las pizzas

los clientes (CRM)? Veamos: este proceso supone un choque cultural para algunos, pero sin duda contribuye a un fin: el personal conocerá de primera mano los departamentos, los procesos, sus problemas y, fundamentalmente, al cliente o clientes, que pueden ser externos (el que compra la pizza) o internos (otro departamento). Después de pasar por la *pizzificación* (también llamada *pizzicato*), los empleados, directivos o no, adquirirían una base común, un conocimiento del negocio y una

sensibilidad hacia el cliente fuera de toda duda.

Sin pretender que todas las empresas pongan a sus directivos a hacer pizzas, son procesos de ese tipo los que pueden facilitar desarrollos óptimos de CRM. Eso del CRM y la economía cliente-céntrica que vemos estos días en todas partes requiere algo fundamental: la cultura. El CRM precisa, para ser útil, de una coherencia cultural, de un "saber adónde vamos" que haga que los actores implicados "comprendan" la idea, la adopten y la usen. La popu-

laridad del CRM es el desarrollo de una sensibilidad necesaria y coherente con los tiempos, y creo que determinará qué competidores veremos en el futuro. Pero me preocupa la tendencia de que las empresas interpreten la inversión en CRM como una "compra de software" más. Directivos que ven el CRM como "eso de las bases de datos" o "eso del centro de llamadas", reflejando una peligrosa visión fragmentaria de lo que debería ser la orientación global al cliente, desde el área financiera hasta el servicio técnico. Estas compañías van al proveedor de software, dicen sin pudor "deme cuarto y mitad de CRM", y se lo llevan metido en una caja con un CD y unos manuales. Pues no, no es así. Un desarrollo de CRM tiene que partir de una introspección, de un saber dónde estamos y adónde queremos ir. Nada

que salga de una caja envuelta en celofán será capaz de convertirnos en cliente-céntricos. Obtendremos herramientas con posibilidades fantásticas, pero que la gente no querrá usar. Tendrán miedo a verse más controlados, a ser sustituibles, a perder su patrimonio de *know-how*. O se utilizarán sólo por determinadas personas o departamentos, perdiendo así un elemento fundamental del CRM: la "visión 360° del cliente". Esas empresas suelen considerar el proyecto de CRM como algo bajo el control exclusivo del Departamento de Sistemas. Contratan técnicos en la herramienta para lanzarlos a hacer análisis de la base de clientes, o a organizar un *call-center*, o alguna otra de las múltiples funciones que un sistema CRM desarrolla. Pero no contratan "responsables de CRM", una figura que combina habilidades

directivas con ganas de difundir ese "credo cliente-céntrico", con dotes de comunicación elevadas, capaces de formar a responsables de diversos departamentos para que la idea sea adoptada por toda la empresa. Como las pizzas, pero sin ponerse de harina hasta las orejas.

El software hace la diferencia. Antes del software sólo podíamos pensar en convertirnos en cliente-céntricos si éramos una pequeña tienda, con pocos clientes y buena memoria. Ahora podemos funcionar como la tienda de la esquina, pero con dos millones de clientes, miles de personas en plantilla y un ciento de sedes diferentes. Pero el software es sólo eso, la herramienta. El razonamiento de quiénes somos y lo que la economía cliente-céntrica nos aporta debe necesariamente hacerlo la empresa por sí misma.