

---

# Los sistemas CRM, elemento clave en la relación con los clientes

.....

GONZALO PERLADO

Indra. *Alliances & Partners Manager*

## **Globalización. ¿Realmente somos conscientes de los que esta palabra entraña? ¿Somos capaces de imaginar las consecuencias de todo orden que se derivan de este imparable fenómeno?**

79

En nuestras mentes empresariales mantenemos todavía «viejos conceptos» tales como: «cartera de clientes» o «mi cliente» etcétera, para identificar una relación más o menos duradera, pero en cualquier caso basada en términos de repetición en sí misma, así como de fidelidad.

En el pasado hemos vivido —aún estamos viviendo— situaciones de mercados oligopólicos, dominados por un número pequeño de agentes que controlan a su voluntad las fuerzas inherentes al propio mercado. Por contra, tanto las directivas emanadas de los organismos inter-

nacionales como las de los propios gobiernos están marcando, cada vez más, un rumbo difícilmente compatible con el control férreo de los mercados. El tópico es la *liberalización* y las ventajas que de ella se derivan.

Podríamos preguntarnos qué ha inducido este cambio en el panorama de las relaciones tanto personales como empresariales. En mi opinión no hay una única causa excluyente de las demás, pero si tuviera que escoger entre alguna me decantaría claramente por el *imparable desarrollo de las nuevas tecnologías electrónicas, informáticas y de*

*telecomunicaciones*, que han conseguido en pocos años poner en jaque todo un modelo de relación y hasta un modelo de sociedad.

Los ciclos —esa palabra tan recurrida por los economistas— se desvirtúan, cuando no desaparecen. Todo es más corto y de mayor calado. Pensemos en la economía financiera. Sumas ingentes de dinero «novidas» con un solo *golpe de ratón* a lo largo y ancho del mundo, 24 horas al día, 365 días al año. El mercado no tiene límites temporales y los límites físicos están en la mano de los agentes. Los ciclos de producción, de ventas, de

cobro, de maduración, etcétera, todos ellos se ven afectados por la globalización. Cada vez es más complejo planificar actividades porque el *efecto tornado*, derivado del impulso tecnológico, actúa como un elemento devastador en contra de la estabilidad.

Es el dominio del mercado, donde «casi todo tiene cabida» y donde las transacciones y las relaciones tienden a ser efímeras. ¿o no?

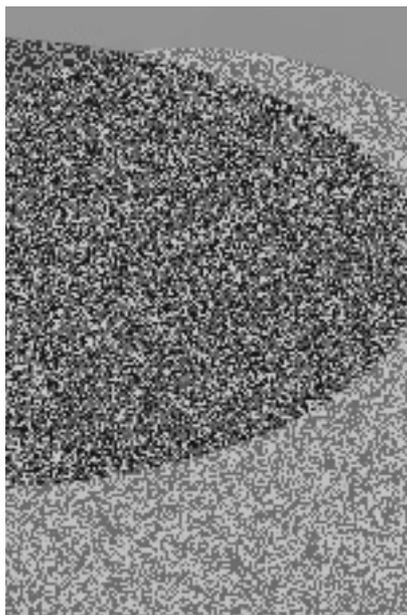
No necesariamente. El secreto es competir, y competir para ganar, o al menos para mantenerse, porque aquí y ahora ya no hay ganadores estables, las peleas son puntuales y las posiciones de dominio ya no lo son tanto.

Aquí aparece una vez más la competencia —en su más amplio sentido positivo— como algo necesario para crecer, para mejorar, para innovar, en definitiva para continuar desarrollando la sociedad. Y es en competencia donde se ve a los ganadores, a los que están preparados para ella. Porque querer estar en un mercado es sencillo sobre el papel, pero en la dura realidad es donde surgen los interrogantes propios del desarrollo de una actividad. Y para competir hay que ser mejor que el otro, o al menos tan bueno como el otro.

Competir o aliarse para ganar, ya que cada vez es más necesario emplear fórmulas como la *coopetition* acuñada por los anglosajones, es decir cooperar y competir simultáneamente, unas veces contigo y otras contra ti. Pero, también para esto es necesario ser competitivo.

Nuestra presencia en un mercado debe obedecer naturalmente a un deseo de comercializar eficientemente nuestros productos y servicios en un entorno más o menos competitivo según el *modelo de fuerzas de Porter*. Pero, ¿qué ocurre cuando este paradigma cambia drásticamente y nos encontramos con una cierta, creciente, incapacidad para encontrar y mantener nuestro propio hueco en el mercado?

Pongamos un ejemplo. Las estrategias de diversificación que están acometiendo grandes organizaciones provenientes de diferentes sectores de la actividad



económica (construcción, energía, distribución, etcétera) basadas en nuevas iniciativas de negocios sobre la Red, inciden directamente en el marco tradicional del negocio de los proveedores de tecnologías de la información y las comunicaciones, de los que aquéllas son clientes habituales, creando un nuevo panorama en el que se plantean situaciones nuevamente de *coopetition* —otra vez la dichosa palabra— en las que es difícil identificar el papel de cada agente.

Por otro lado, también la globalización impulsa la formación de alianzas de todo tipo: verticales, geográficas, temporales, estratégicas, etcétera. Mi aliado hoy, es mi competidor mañana, y esto es, cada vez más, la norma de actuación en los mercados.

Si observamos el fenómeno de la globalización como la «mundialización de los mercados», nos encontramos con la necesidad del *tamaño para competir* como una de las claves que impulsan la oleada de megafusiones, compras, etcétera, presentes a diario en cualquier información económica, con las consecuentes concentraciones de actividades (¿vuelta a los oligopolios?) y mercados que ello conlleva.

Todos estos fenómenos de globalización, liberalización y competencia creciente naturalmente producen una

enorme convulsión en los mercados de la que el mayor beneficiado es el cliente, ya que él va a ver ampliada hasta casi el infinito su capacidad de elección y de decisión, obteniendo siempre más y mejor información y unas enormes ventajas en las interacciones económicas.

## La respuesta tecnológica a la globalización

En definitiva, la aparente ventaja para el cliente de poder elegir la opción que más le convenga, tiene para las empresas una contrapartida importante: la necesidad de disponer de unos Sistemas de Información ágiles y eficaces, capaces no sólo de dar respuestas satisfactorias ante el nuevo entorno competitivo, sino incluso de poder predecir nuevas demandas por parte de los clientes, anticipándose así a sus competidores, para fidelizarlos con ofertas atractivas y personalizadas.

Por todo ello, en los centros de decisión empresariales, es cada vez más frecuente plantearse preguntas como: ¿conocemos a nuestros clientes?, ¿sabemos lo que necesitan o pueden necesitar a corto plazo?, ¿cómo podemos fidelizarlos mejor?, ¿conocemos realmente cómo operan nuestros competidores?, ¿estamos ganando o perdiendo cuota de mercado? Éstas y muchas otras preguntas más que podríamos plantearnos nos dan pie a pensar que se impone dar un giro a la filosofía, cultura y modo de funcionar de las organizaciones. Para conseguirlo es preciso dar un salto cualitativo esencial: pasar *del manejo de datos al manejo de informaciones*, es decir hay que extraer información «útil» donde sólo hay datos.

Afortunadamente, el desarrollo tecnológico unido a un mayor conocimiento de los procesos de negocio y de las necesidades de los clientes, permite en la actualidad a los responsables de esos procesos y a los máximos ejecutivos de las compañías obtener información relevante, para responder a estas cuestiones a partir de los datos almacenados en los sistemas operacionales.

Este desarrollo se ha plasmado en la aparición de un conjunto de tecnologías y servicios, algunas de ellas ya conocidas, entre las que podríamos citar EIS, DSS, OLAP, alrededor de una central como es el Data Warehouse/Data Mart, englobadas todas ellas bajo un concepto denominado *Business Intelligence* capaz de ofrecer a los máximos responsables de las compañías una ayuda esencial para el análisis y la toma de decisiones empresariales, convirtiendo de este modo su negocio en un negocio más competitivo.

Sin embargo, para competir y mantenerse de forma sostenida en el tiempo no basta con disponer de la mejor información sobre los mercados o los clientes, necesitamos crear un clima de cercanía hacia el cliente, que éste sienta que toda una organización está detrás de él para apoyar sus demandas y atender sus problemas, es decir necesitamos transformar la organización (estrategia, estructura organizativa, cultura, procedimientos, sistemas, recursos, etcétera) en una organización *cliente-céntrica*, que pivote en su conjunto alrededor del cliente y sus necesidades.

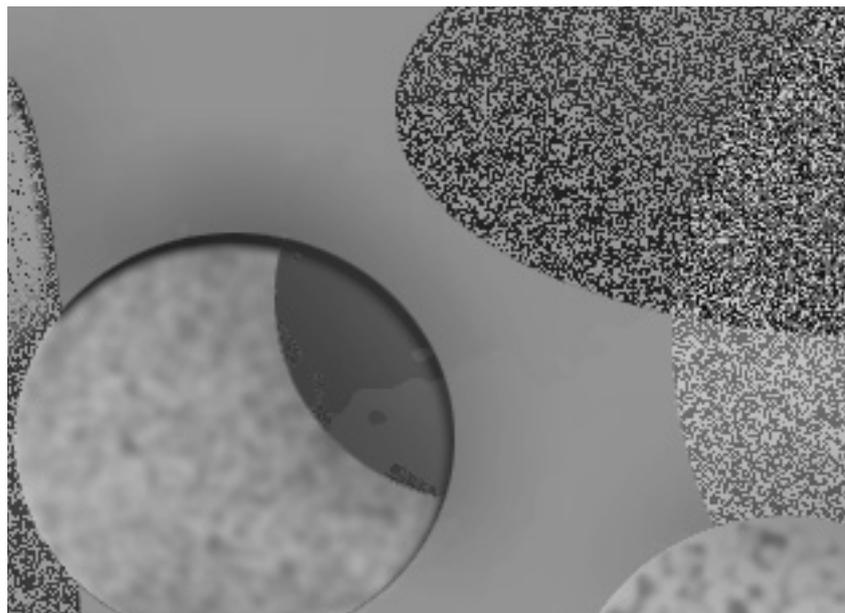
Esta nueva situación genera la necesidad de la existencia de sistemas que permitan tal aproximación, sistemas que en su forma más compleja se conocen como sistemas *CRM (Customer Relationship Management)*, con algunos derivados que más adelante se detallan.

.....

## El impacto de internet

Si esto es así en los mercados más o menos tradicionales qué vamos a decir en *Internet, la Red de redes*, ese gran bazar de nuestro tiempo donde todo se almacena, se compra y se vende, se publica... en definitiva donde las organizaciones que quieren competir en la actualidad deben estar presentes o en el futuro no estarán en el mercado.

Estamos en la era del *e-business*. Ya no basta con tener los mejores productos o servicios al mejor precio, ni los canales de distribución más eficientes, ni las mejores campañas de marketing, las reglas del juego han cambiado y aquí



son, nuevamente, los clientes quienes dictan las normas.

Pero, ¿quién es mi cliente en *Internet*, si la interacción con él es «mediante un tecleo de ratón» y sin ninguna presencia física? ¿Cómo puedo llegar a identificarlo, a convencerlo y mucho más a fidelizarlo?

Pensemos en algunos de los artículos más demandados en la Red, como por ejemplo libros o discos. ¿Cuáles son los factores que inducen a un presunto cliente a finalizar una transacción cuando accede a nuestro *website*? Evidentemente hay más de uno, pero sin ánimo de ser exhaustivo podríamos identificar algunos como: el catálogo de productos, la disponibilidad de los mismos, el precio, la facilidad de navegación a través del website, la disponibilidad de información accesoria o personalizada, las condiciones de pago, los plazos de entrega, etcétera.

Como se puede observar son múltiples los ingredientes para *cocinar una transacción en Internet*, actuando estos factores de forma aislada como pequeños escalones a salvar hasta el buen fin de la operación.

¿Cómo se puede en estas condiciones de incertidumbre, o al menos de falta de información, ser eficientes en el servicio y *fidelizar* el mayor número posi-

ble de clientes? La respuesta se resume, básicamente, en el *conocimiento* y el *servicio*.

### Conocimiento y servicio

El conocimiento acumulativo nos permite apreciar, valorar, medir, cuantificar, predecir, y en definitiva definir las estrategias más adecuadas para interactuar con los clientes. La buena noticia es que contamos, desde hace años, con la poderosísima ayuda de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones para conseguirlo.

Supongamos que queremos atacar cierto segmento de un mercado cualquiera; es evidente que la tarea primaria consistirá en *segmentar* los clientes para focalizar la acción comercial adecuada. Así pues, la segmentación debe ser entendida como un elemento clave dentro de la estrategia de la empresa para evaluar las oportunidades de negocio.

En este sentido, la utilización de *técnicas estadísticas* para la extracción de información sobre los comportamientos de los mercados, adquiere gran interés, ya sea para obtener conocimiento del mercado en sí mismo, heterogéneo por naturaleza, o bien para clasificar los clientes en grupos, según su comportamiento frente al mercado.

De acuerdo con los especialistas, segmentar consiste básicamente en dividir la población a estudiar en diferentes grupos, cada uno de los cuales debe responder a características similares respecto a una o varias variables determinadas, de manera que los elementos de cada grupo sean lo más parecidos entre sí y lo más diferentes posible respecto al resto de grupos.

Mediante el análisis de los distintos grupos, pueden obtenerse, por regla general, elementos suficientes para determinar objetivos tan dispersos como la oportunidad para el lanzamiento de nuevos productos o servicios, la detección de nuevas oportunidades de negocio en mercados potenciales, la medición del alcance de las campañas publicitarias, la mejora de la relación de la empresa con sus clientes, la elaboración de políticas de acción comercial, la detección de patrones de comportamiento sobre los clientes, etcétera, todos ellos encaminados a la correcta adecuación de la oferta a las demandas de los diferentes segmentos analizados.

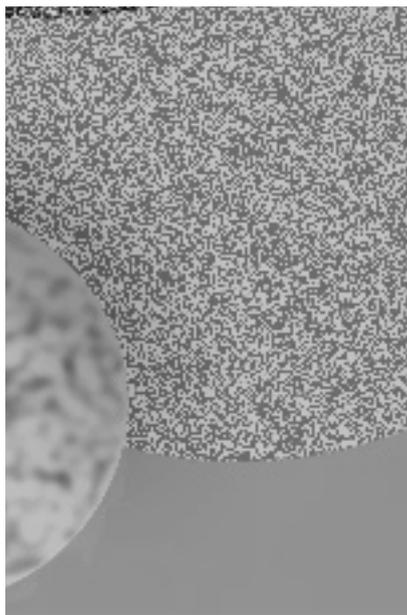
En todo proceso de segmentación hay dos preguntas clave a responder: las variables o *criterios* a emplear para la definición de los segmentos y las técnicas a emplear para el desarrollo de la segmentación, básicamente técnicas de *modelos no predictivos* y técnicas de *modelos predictivos*.

82

Estas técnicas utilizadas durante décadas con gran éxito en el desarrollo del marketing, sin embargo se están viendo amenazadas por la propia inmediatez de las acciones, derivada de la penetración de Internet.

Un paso más en la ayuda al conocimiento sobre los clientes son los denominados *paneles de clientes*, concebidos como sistemas de información de soporte a las decisiones (DSS), para la captación, asociación y tratamiento de información acerca de la estructura, evolución, y comportamiento de los clientes frente a un determinado producto o servicio.

Se trata de una muestra permanente en la que están representados, a diferentes



niveles, todos los segmentos del mercado, siendo el sistema capaz de describir de forma cuantitativa la evolución de los servicios para cada segmento analizado, partiendo de información recogida de los propios sistemas de información de la organización o mediante el empleo de encuestas directas.

Mediante un buen panel de clientes, se obtiene un formidable instrumento para la simulación de políticas comerciales y tarifarias, análisis del impacto de campañas publicitarias y de marketing, análisis de la calidad del servicio, análisis de la satisfacción de clientes, modelos de previsión de demanda, planes de inversiones, etcétera.

En definitiva, el empleo de instrumentos encaminados a reforzar incrementalmente el conocimiento acerca de nuestros clientes/prospectos se convierte en una de las claves sobre las que se formarán las estrategias futuras de cara a nuestra permanencia en el mercado.

Por otro lado, de la calidad del servicio se deriva, cada vez más, la oportunidad de interactuar con los clientes, de manera que un buen servicio ofrece la posibilidad de que el cliente mantenga su propensión a acceder a nuestra oferta de productos y servicios.

¿Qué puede ocurrir con un cliente que realiza una transacción de compra a

través de la Web y el proveedor no cumple sus compromisos de entrega del producto en el lugar y fecha acordados? Lo más probable es que el cliente se haya perdido para el futuro, ya que éste buscará realizar las compras en aquellos sitios en los que el servicio sea el mejor.

Es exactamente igual a lo que ocurre en la economía real donde la competencia induce una mejora continua y prácticamente ilimitada en los niveles y calidad del servicio, como por ejemplo estamos viendo en todos los sectores de la economía recientemente desregulados (telecomunicaciones, utilities, etcétera) o en vías de serlo, en los que el cambio de actitud e incluso de nomenclatura del proveedor hacia sus clientes ha generado unas muy significativas mejoras en las relaciones cliente-proveedor.

### **Business intelligence**

Vivimos en la *era de la información*, en la que tan malo es su carencia como su exceso, hasta tal punto que el acopio de la información obtenida mediante los diferentes canales no puede ser indiscriminado sino que debe responder de forma ordenada a los objetivos estratégicos de la organización.

Si partimos de que la información es la verdadera clave de competitividad de un negocio, el concepto de *Business Intelligence* (BI) consistirá en un modelo de gestión de información que resuelva las necesidades analíticas de aquellos componentes de la organización que requieran un estudio en profundidad del negocio y del entorno que le rodea.

Por regla general la información de que se dispone es excesiva, encontrándonos con los clásicos problemas de sobreabundancia, accesibilidad y selectividad. Para evitar éstos y otros problemas, las soluciones de *BI* poseen las capacidades necesarias para transformar los datos en información válida para apoyar la toma de decisiones en los negocios, permitiendo generar acciones de *marketing one to one* dirigidas hacia los clientes, consiguiendo de esta forma una fidelización efectiva de los mismos.

Los beneficios para la organización, tanto operativos (credibilidad, unicidad de la fuente de información, etcétera) como económicos (productividad, elevada tasa de ROI, etcétera) son inmediatos, pudiendo identificarse de esta forma nuevas áreas de negocio, lo que sin duda incrementa la competitividad de la compañía.

Por supuesto al estar introduciendo tecnologías nuevas, las características que identifican un sistema de BI difieren sustancialmente de las de los clásicos sistemas transaccionales, teniendo los sistemas basados en *data warehouses* (almacenes de datos) características diferenciales respecto a los transaccionales. En particular:

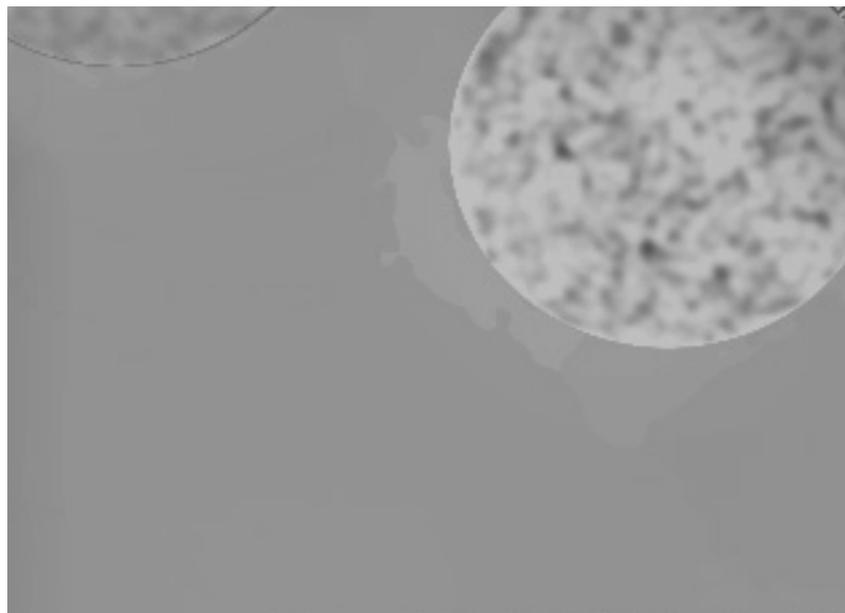
- ✓ son más integrados
- ✓ no son volátiles
- ✓ son variables en el tiempo
- ✓ están orientados a temas concretos (marketing, comercial, etcétera).

Una de las mayores aportaciones tecnológicas, como ayuda al desarrollo de la recopilación y tratamiento de la información de clientes y su aplicación en sistemas data warehouse, fue la aparición, a mediados de la pasada década, de las bases de datos multidimensionales, también conocidas por su término inglés OLAP (On Line Analytical Processing), y los múltiples derivados de ellas que han ido apareciendo en el mercado (MOLAP; ROLAP, HOLAP, etcétera).

El éxito de esta nueva tecnología es debido en gran parte a su capacidad, gracias a su diseño, para tratar grandes volúmenes de información no transaccional muy desagregada, que debe ser analizada bajo muy diferentes perspectivas, denominadas dimensiones.

Por ejemplo, un análisis de ventas puede exigir tratar la información global de las ventas por territorio, agente, períodos, artículos, etcétera, donde, como es fácil imaginar, son múltiples las *vistas* que pueden obtenerse de la información.

La respuesta a estas mismas cuestiones empleando tecnologías clásicas de



almacenamiento (relacional) es casi imposible, debido a los pobres tiempos de respuesta obtenidos y sobre todo a la falta de flexibilidad que ofrece la tecnología relacional y sus herramientas asociadas.

Entre las diferentes dimensiones a considerar, el tiempo es normalmente una de las más frecuentes. Mediante la tecnología multidimensional los usuarios pueden imaginarse un cubo (si hay más de tres dimensiones sería un hiper cubo) en el que se ha incorporado la dimensión temporal y en el que mediante sucesivos cortes se pueden observar las variaciones temporales de las magnitudes de negocio a analizar, obteniendo una visión clara e interrelacionada de los distintos datos.

Las fases o elementos esenciales para la construcción de un sistema de BI son tres, como puede observarse en el Gráfico 1:

- ✓ Generación
- ✓ Almacenamiento/Gestión
- ✓ Acceso

En la fase de *generación* se decide la modelización de las estructuras de los datos para adecuarlas al tipo de solución deseada y se procede a la estandarización de la información prove-

niente de diferentes fuentes, tanto internas (corporativas, transaccionales, etcétera) como externas (intercambio, etcétera).

Es en esta fase cuando se eligen las herramientas de extracción y carga de datos que conformarán el *data warehouse*, es decir, una vez definido el modelo de datos, es preciso extraerlos, transformarlos, limpiarlos, agregarlos, clasificarlos, organizarlos y por último cargarlos en el *data warehouse*.

El área de *almacenamiento y gestión* en un sistema de BI agrupa los conceptos, sistemas y herramientas que dan soporte a los datos, desde el punto de vista de los sistemas gestores de bases de datos (multidimensionales, relacionales, mixtos...), los metadatos (datos sobre los datos del sistema) y el propio ámbito de la implementación.

La estrategia más adecuada para la eficaz implantación de un sistema de BI es siempre la incremental, construyendo sucesivos *data marts* centralizados, de carácter funcional o departamental, que compartan un repositorio único de metadatos y que permitan la obtención de resultados de forma creciente en el tiempo.

Por último, la fase de *acceso* contempla la utilización de un conjunto de herramientas de acceso a la información para

la realización de actividades de análisis y reporting, básicamente.

## Los sistemas de atención a usuarios precursores del CRM

Hasta aquí se ha venido hablando de la problemática relacionada con el tratamiento y análisis de la información orientado a adoptar decisiones de negocio, por tanto se trata de funciones de *back office* cuyos resultados, aunque sin duda van a influir en la relación con los clientes, no representan interacciones directas con ellos.

Describiremos ahora todas las funcionalidades y tecnologías asociadas a la gestión de las relaciones con los clientes y de las áreas y funciones de la organización que deben gestionar estas relaciones. Esta es la función básica que cubre el concepto de CRM y sus derivados.

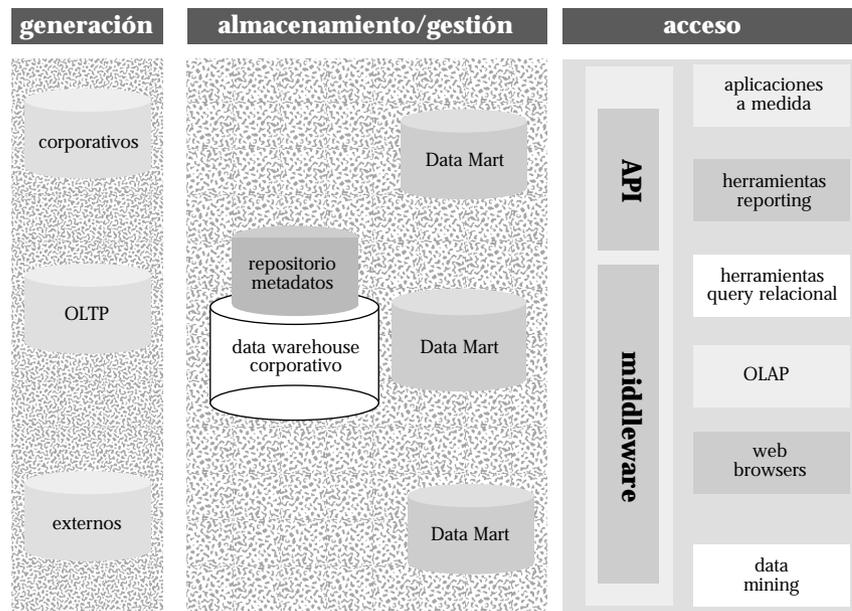
Los Sistemas de Atención (a usuarios, clientes, etcétera) engloban el conjunto de los recursos humanos, procedimientos organizativos y la plataforma tecnológica (Call Center, CMI, ACD, IVR, SMS, etcétera) que permiten la atención al usuario o cliente a través de vías de comunicación que, hoy por hoy, son fundamentalmente telefónicas.

84

La atención al cliente exigirá pues disponer de un conjunto de estructuras de contacto directo *front office* y otras de soporte a las primeras *back office* que resuelvan de forma definitiva las consultas, problemas, etcétera, que puedan plantearse.

La propia evolución tecnológica así como el hecho de que las organizaciones tengan como eje central al cliente, ha generado la aparición de múltiples plataformas tecnológicas para atender la gestión global de las interacciones de las organizaciones en general, empresas, bancos, administraciones públicas, etcétera, con sus clientes, ampliando las capacidades recogidas en los call center y constituyendo los

GRÁFICO 1  
FASES ESENCIALES PARA LA CONSTRUCCIÓN DE UN SISTEMA DE BUSINESS INTELIGENCE



sistemas de *Customer Relationship Management* o más reducidamente como *CRM*, como ya se avanzó con anterioridad.

Dado que los clientes son el activo más importante para las empresas, el reto no es otro que mantener su fidelidad. Por una parte demandan una atención más efectiva y más intensa; una atención global. Por otra, son tentados por nuevos competidores surgidos con la economía digital y caracterizados por su ubicuidad. Por último, acceden a ferias online, creadas por *infomediarios*, en las que, fácilmente pueden comparar productos y precios de diferentes proveedores y conocer ventajosas ofertas.

Las empresas pueden afrontar estas amenazas y convertirlas en ventaja competitiva. Pero para ello, deben dar un giro a su orientación de negocio, pasando de un enfoque de dentro hacia fuera —donde primaban aspectos de I+D y de producción— a otro, inspirado por el análisis de los requerimientos de los clientes, «de fuera a dentro».

Consecuentemente, los negocios deben ser reorientados desde un enfoque de producto a otro decididamente focaliza-

do hacia el cliente. Este cambio, traducido a términos de procesos, significa que la información que procede del cliente constituye la *nueva savia* de la empresa y, por ello, debe ser recogida, analizada, almacenada, tratada y explotada con el fin de inferir de ella qué necesidades deben ser atendidas y qué cambios son previsibles en el comportamiento de los clientes para poder así anticiparnos a ellos y suministrarles propuestas de valor.

Pero por encima de los elementos que configuren una solución CRM, en su diseño se deberá aplicar un principio básico de integración de:

- ✓ Los tres procesos básicos de gestión de clientes —marketing, ventas, servicios— de manera que actúen de forma coordinada como si de un solo proceso se tratara.
- ✓ Las diferentes bases de datos corporativas con la Base de Datos de Clientes, auténtico *core business* de la empresa.
- ✓ Los diferentes canales de contacto con el cliente, de forma que éste los perciba como un único punto de entrada en su relación con la empresa

El resultado de la adecuada aplicación de la tecnología CRM, además de facilitar los canales de acceso a los clientes, producirá la optimización de los procesos de relación con los mismos, la anticipación a sus necesidades, una mayor fidelización de los denominados estratégicos y, en conjunto, una mayor rentabilidad del negocio.

Naturalmente, la visión y concepción de un CRM no admite una única interpretación. Como muestra me permito citar una reciente encuesta organizada por *META Group* en la que se permitían múltiples respuestas y de cuyo análisis puede observarse un conjunto variado de aproximaciones tales como:

✓ *Visión 360 grados de los clientes*, que de forma completa permita un mejor entendimiento de los ciclos de vida de los mismos y de su rentabilidad. (29 por 100 de respuestas).

✓ *Herramientas y tecnologías*, visión en la que el CRM es contemplado como una herramienta para conseguir mejoras operativas incrementales. (22 por 100 de respuestas).

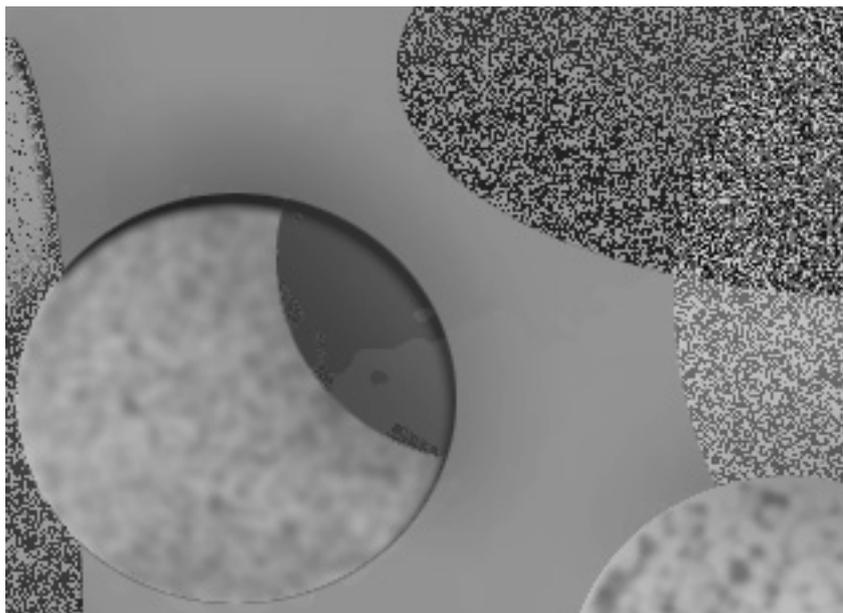
✓ *Calidad de la interacción*, para ofrecer servicios integrados a los clientes en los puntos de interacción (27 por 100 de respuestas).

✓ *Orientación a los datos sobre los clientes*, es decir proporcionar datos sobre clientes, a empleados orientados también hacia el cliente (14 por 100 de respuestas).

✓ *Desplazamiento organizacional*, desde una organización centrada al producto hacia una organización centrada en el cliente (20 por 100 de respuestas).

✓ *Palabra de moda* para designar por un nuevo nombre servicios tradicionales (6 por 100 de respuestas)

Las diferentes visiones analizadas son válidas y todas ellas reflejan de forma más o menos parcial el auténtico espíritu y contenido del CRM, de manera que podríamos concluir de forma ecléctica diciendo que el CRM sería una combinación de todas ellas en la adecuada proporción.



•••••

### Visiones estratégica y táctica del CRM

Sea cual sea la concepción de un CRM éste tendrá siempre dos diferentes alcances o visiones en base a la incidencia dentro de la propia organización, pudiendo hablarse entonces de la visión estratégica y la *visión táctica del CRM*.

En la *visión estratégica*, el CRM se contempla como una disciplina de negocio cliente-céntrica, relacionada con los procesos de planificación, ejecución y análisis para la adquisición, desarrollo y retención de clientes.

Esta visión tiene su raíz en la estrategia de negocio, el marketing estratégico y la gestión del marketing, soportando la disciplina del valor del cliente para la empresa con una planificación del negocio cliente-céntrica y evolucionando conceptualmente con la evolución tecnológica, desde las capacidades más elementales de las primeras bases de datos pasando por el más reciente marketing de relación hasta llegar al concepto más sofisticado del marketing 1:1.

Por el contrario, la *visión táctica* del CRM. consiste en un sistema integrado de procesos, personas, canales, partners

y tecnologías, cuyo objetivo es alcanzar los objetivos del CRM estratégico en las interacciones individuales con los clientes.

Las raíces de esta visión las encontramos en el marketing táctico, en las ventas y en el servicio a los clientes, focalizándose en la disponibilidad de un sistema que permita a una organización manifestar su capacidad estratégica del CRM en cada interacción con el cliente.

La evolución natural de este enfoque es desde la venta de relaciones hasta la excelencia en ventas y servicios, para poder ofrecer «experiencia de clientes» altamente personalizada mediante el empleo de sistemas fuertemente integrados.

### Componentes y esquema de una solución CRM

La clave del diseño de un sistema CRM es la integración inteligente de los componentes tecnológicos y funcionales que, de forma global y transparente, permiten una conexión dinámica entre los aplicativos de front office y los de back office. La gestión del contacto con el cliente a través de cualquier canal debe permitir la obtención de una gran cantidad de información que fluye por el sistema a través de una organización

lógica propia, permitiendo la aplicación de herramientas de análisis, data mining, etcétera.

Los diferentes canales de comunicación deben estar completamente integrados, contemplando desde el acceso más tradicional mediante call center y los contactos directos de agentes y comerciales, hasta las más novedosas y sofisticadas vías de comunicación electrónica. De esta forma se garantiza la máxima escalabilidad y modularidad de los sistemas, pudiéndose identificar en cada caso los canales más adecuados, para llegar a cada cliente en función de sus perfiles, segmentos y/o sectores de mercado.

Las funcionalidades de una solución CRM deben ser adaptables a las necesidades particulares de cada organización y a los servicios que ésta quiera facilitar a sus clientes. Para ello, las utilidades de servicio y gestión de información sobre clientes se tendrían que articular en tres áreas: marketing, ventas y servicios.

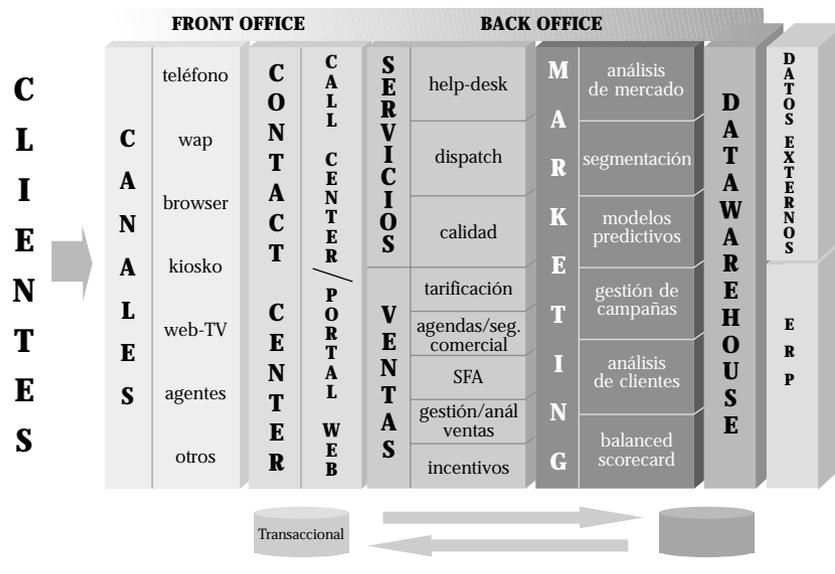
Con una funcionalidad tan completa y diversa como el negocio lo requiera, los tres módulos funcionales tienen que dar soporte, como se ha citado, tanto al entorno «front-office» como al «back-office».

Desde ambos se realizan las tareas de recogida de información sobre las inquietudes, necesidades y perspectivas de negocio; las de soporte de ayuda directa al cliente, las de impulso del marketing 1:1 y la del seguimiento de los principales indicadores de negocio, entre otras. El almacenamiento de toda esta información en una base de datos organizada con visión multidimensional y funcionalidades analíticas, permite asimismo el estudio de modelos predictivos sobre la rentabilidad en clientes y productos, el análisis de los principales factores de éxito, la gestión inteligente de campañas, etcétera.

Desde el punto de vista de las soluciones, son tres los niveles de relación con el cliente:

**Centro de llamadas (call center)**, que ocupa como centro de atención directa y

GRÁFICO 2  
APLICACIONES DE UNA SOLUCIÓN CRM



trato personalizado, un lugar destacado en este tipo de sistemas al constituir un canal de comunicación ágil, dinámico y directo con los usuarios y clientes, permitiendo contactos las 24 horas del día los 365 días del año

**Centro de contactos (web enabled contact center)**, soportado por la arquitectura de comunicación entre el cliente y la organización, está dotado de una base de datos transaccional propia, en la que se recoge información sobre los contactos establecidos, el medio, perfil de los clientes, tipo de operaciones que se llevan a cabo, temporalidad, etcétera.

**Commerce center**, donde se incorporan los últimos avances y facilidades propiciadas por Internet, a través, básicamente, de portales de comunicación con los sistemas corporativos

En relación con el soporte a las áreas funcionales, una solución CRM contempla básicamente las aplicaciones que se describen a continuación:

**Marketing:** constituye el ámbito de negocio que recoge la información de los clientes y prospectos con vistas a configurar una oferta personalizada para cada uno de ellos, impulsando una de las principales funciones que identifican

al CRM, el marketing 1:1. Para ello generalmente se apoya en herramientas que dan soporte a dichas estrategias basándose en modelos predictivos, control de indicadores de negocio, gestión de campañas, geomarketing, análisis del mercado y de los principales competidores, etcétera.

**Ventas:** es el segundo grupo de contacto directo con los clientes, bien sea con un trato personalizado (agente comercial, call center) o por «e-canales» de comunicación (browser, kiosco, web-TV, wap...) y centra su funcionalidad en dar soporte a todos aquellos procesos de venta como los referentes a la automatización de la fuerza de ventas (SFA), a la gestión y análisis de los procesos de negocio, al seguimiento continuo de las visitas en los canales interactivos (clic-search), el soporte de ayuda a los agentes comerciales (agendas y tarificaciones) y otros.

**Servicios:** que es uno de los tres grandes grupos funcionales de una solución CRM y engloba las aplicaciones de gestión de información, atención al usuario y/o cliente externo/interno (help-desk), seguimiento de servicios comerciales (self service), calidad de los productos/servicios que se ofrecen, etcétera.

Sus funcionalidades encuentran más próximas al entorno «front-office», dando soporte directo a las necesidades de los clientes, aunque no dejan de tener enlaces con otras aplicaciones de carácter interno.

Detrás de toda solución CRM debe haber un sistema de business intelligence (BI) que facilite la realización de un análisis pormenorizado de la información recogida, tanto a través de los canales de contacto con el cliente, como del conjunto de bases de datos corporativas. Para ello es necesario organizar la información de forma inteligente permitiendo una visión multidimensional del negocio, apoyándose en la solución sobre herramientas específicas de minería de datos, modelos predictivos, redes neuronales...

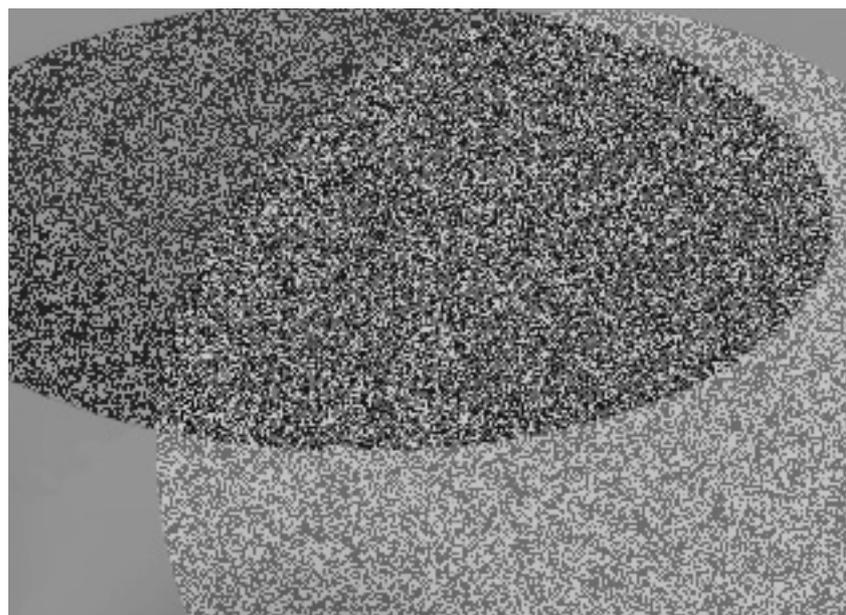
Finalmente, para obtener una completa explotación del CRM es imprescindible conectar los sistemas de back-office a otras aplicaciones y soluciones internas (ERPs, etcétera), así como enriquecerlo con información procedente de fuentes externas.

### ¿Por qué son importantes los CRM?

Los sistemas CRM se están convirtiendo en un punto crítico de los negocios, fundamentalmente como consecuencia de las fuertes tendencias —como por ejemplo movimientos de desregulación, libertad de comercio, mercados de capitales más eficientes, eficiencia creciente en las cadenas logísticas de suministro, apertura del comercio en Internet, etcétera— que están afectando a la competitividad en los mercados en prácticamente todas las industrias.

Todos estos fenómenos que hasta hace bien poco tiempo no estaban presentes, y en especial el desarrollo de Internet como máximo catalizador de ellos, están eliminando drásticamente las barreras de entrada de nuevas empresas en los mercados, facilitando extraordinariamente la interrelación entre proveedores y clientes.

Pero Internet no sólo ha permitido el lanzamiento de negocios en periodos de



tiempo inimaginables hace pocos años, sino que está exigiendo el rediseño de las cadenas de aprovisionamiento tanto en los negocios dirigidos a empresas como a particulares.

El hecho de que clientes y proveedores contacten directamente ha producido el mayor fenómeno de desintermediación jamás visto en la historia, exigiendo a los intermediarios tradicionales un rediseño de su aportación a la cadena de valor y un reposicionamiento en sus respectivos negocios.

Tras esta eliminación de barreras estamos asistiendo a la aparición masiva de nuevos entrantes en sectores como banca, seguros, comunicaciones, *mass media*, viajes, etcétera. Realmente la presencia de nuevos entrantes se extiende a todas las industrias excepto a las que son muy intensivas en capital con un elevado control sobre los recursos o aquéllas que presentan unas fuertes barreras de marca.

Tradicionalmente, las empresas han basado sus estrategias de defensa de sus clientes y sus márgenes en mejoras de la calidad y del servicio, desarrollando técnicas de producción más eficientes, basadas en un potente entorno de marketing. Muchas de estas estrategias se muestran hoy en día como impredecibles y en todo caso de corta duración. Los negocios se están convirtiendo en

auténticas copias unos de otros en cuanto a sus innovaciones, su posición en el mercado e incluso sus técnicas de producción y distribución. La palabra es *indiferenciación*, lo que hace muy complicado permanecer basados en una estrategia de diferenciación de producto. Esto no representa que las compañías deban reducir sus esfuerzos en el desarrollo de productos más innovadores, al contrario, es absolutamente imprescindible que todos estos esfuerzos se mantengan en intensidad pero polarizados hacia los clientes, sus necesidades y deseos.

La tendencia actual se centra en disponer de una más amplia oferta de productos y servicios y de una mayor base de clientes a los que ofrecerlos. Este sencillo concepto se ha convertido en trascendental, hasta el punto que constituye el elemento clave que mueve la mayoría de las fusiones y adquisiciones de empresas. La razón no es otra que, gracias a las sinergias obtenidas de la integración de dos organizaciones con sus carteras de productos y servicios y sus bases de clientes respectivas, las probabilidades de satisfacer a los clientes/prospects son mayores vía la venta cruzada (*cross selling*) de dichos productos y servicios.

La respuesta tradicional de un proveedor ante la aparición de nuevos entrantes en su mercado natural ha sido la

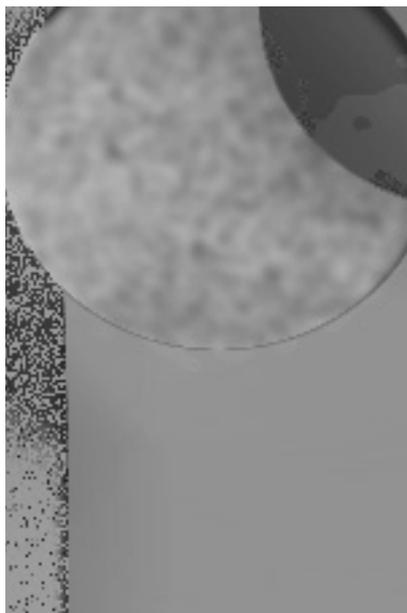
reducción de precios, lo que ofrece una ventaja a corto plazo destruyendo —o al menos reduciendo— la rentabilidad de la empresa y el valor para sus accionistas. En prácticamente todos los mercados las ventajas obtenidas por la calidad de los productos, la tecnología y la capacidad para la innovación son cada vez más transitorias, como es el caso de la *comoditización* que se observa en los sectores de servicios, sean éstos bancarios, financieros, sanitarios, etcétera.

En el *business to consumer* (B2C), por el momento predomina la marca, pero el consumidor está cada vez más educado, es más selectivo y presenta una menor fidelidad hacia sus proveedores tradicionales. Internet permite el acceso directo de los consumidores a sus proveedores sin barreras previas y donde la clave de la *fidelización* dependerá del nivel de servicio recibido en las primeras (¿o en la primera?) interacciones.

En el mercado *business to business* (B2B) las relaciones estratégicas entre partners y proveedores se convierten cada vez en más estratégicas a causa de la reducción de los márgenes impuesta por la entrada de nuevos competidores y la indiferenciación de los productos y servicios. Los agentes presentes en estos mercados optan por ser más agresivos con sus proveedores y éstos deben demostrar permanentemente su valor desarrollando nuevas vías para añadir valor a sus clientes.

Las organizaciones están constantemente desplazándose desde una perspectiva de diferenciación de producto y de marketing basado en esa diferenciación, a otra centrada en la diferenciación de los clientes, el marketing de clientes y la gestión de los mismos. Es decir, se focalizan en la diferenciación individual de los clientes para posteriormente desarrollar su marketing, ventas y servicios de forma personalizada en el curso de sus relaciones.

Una compañía que sea capaz de identificar de forma rápida los valores y necesidades de sus clientes, podrá satisfacer sus necesidades con productos y servicios propios o de sus partners, fidelizán-



dolos y obteniendo una importante ventaja competitiva. Más aún, de este conocimiento puede derivarse una personalización de productos y servicios lo que apalanca todavía más la relación con los clientes.

Los sistemas CRM permiten una mejor focalización hacia los clientes en las interacciones con ellos, reduciendo simultáneamente los esfuerzos improductivos dedicados a actividades de marketing, ventas, publicidad, etcétera, lo que sin duda es el elemento clave de competitividad a corto plazo y de mantenibilidad a medio/largo plazo. Por otro lado, y en el plano de la retención de clientes, los sistemas CRM constituyen una herramienta básica para incrementar la lealtad de los clientes mejorando sus índices de retención y permitiendo incrementar las ventas (vía venta cruzada) en la base de clientes.

Por último el gran reto del análisis de la rentabilidad de los clientes es de vital importancia para gestionar las relaciones con los mismos desde una perspectiva analítica.

El desarrollo de sistemas CRM y las nuevas formas de gestionar las relaciones con los clientes que aquéllos facilitan, ya no representan una opción sino una auténtica necesidad imperativa, de manera que las organizaciones más avanzadas obtendrán con su adopción

unas importantes ventajas competitivas en su explotación, no sólo desde un punto de vista operacional sino también estratégico, pudiendo modificar el rumbo de su negocio en función del análisis de la información almacenada y permitiendo responder ágilmente a preguntas como: ¿debo cambiar la orientación del negocio? ¿en qué medida y hacia dónde?...

## El futuro que viene

Estamos entrando en la era del *e-business* y sin embargo los sistemas CRM de las organizaciones más avanzadas permanecen fragmentados en múltiples segmentos (call centers, respuesta e-mail, ventas directas, ventas indirectas, presencia en la Web, etcétera). En el futuro más inmediato una buena parte de estos procesos se integrarán en sistemas híbridos, donde el canal electrónico (vía Web) será determinante para gestionar el crecimiento de los ingresos, la calidad de las relaciones y la efectividad de las ventas.

Según un estudio recientemente publicado sobre 2000 organizaciones globales (G2000), en la actualidad los canales de venta tradicionales (venta cara a cara, distribución, partners, etcétera) constituyen el 95 por 100 de sus cifras de ingresos. Estos canales de venta permanecerán en el corto plazo y seguirán siendo el primer foco de crecimiento de ingresos, interacción con clientes e inversión en CRM, especialmente en las áreas de automatización de ventas y servicios. Por otro lado, la mayor parte de las organizaciones venden a través de múltiples canales y están planeando automatizar uno o más de éstos, lo que demuestra la imparable tendencia en la implantación de sistemas CRM.

Las organizaciones se centrarán en el conocimiento del *ciclo de vida de sus clientes*, (ver Gráfico 3) intentando maximizar la rentabilidad de los mismos, minimizando a su vez la etapa de identificación de clientes (inversión) y centrándose cada vez más en los más rentables. Para ello, el CRM deberá estar íntimamente ligado a estos objetivos,

siendo en último extremo el reflejo de la estrategia de clientes prevista. Los sistemas alinearán e integrarán las ventas, los servicios y los procesos de marketing con el entorno tecnológico y con el cliente.

Es significativo resaltar cómo las distintas actividades cubiertas por el CRM se irán especializando en función de las funciones de front office o de back office que vayan a asumir. Así por ejemplo, y volviendo al Gráfico 3, observamos que existirán tres orientaciones básicas de sistemas CRM.

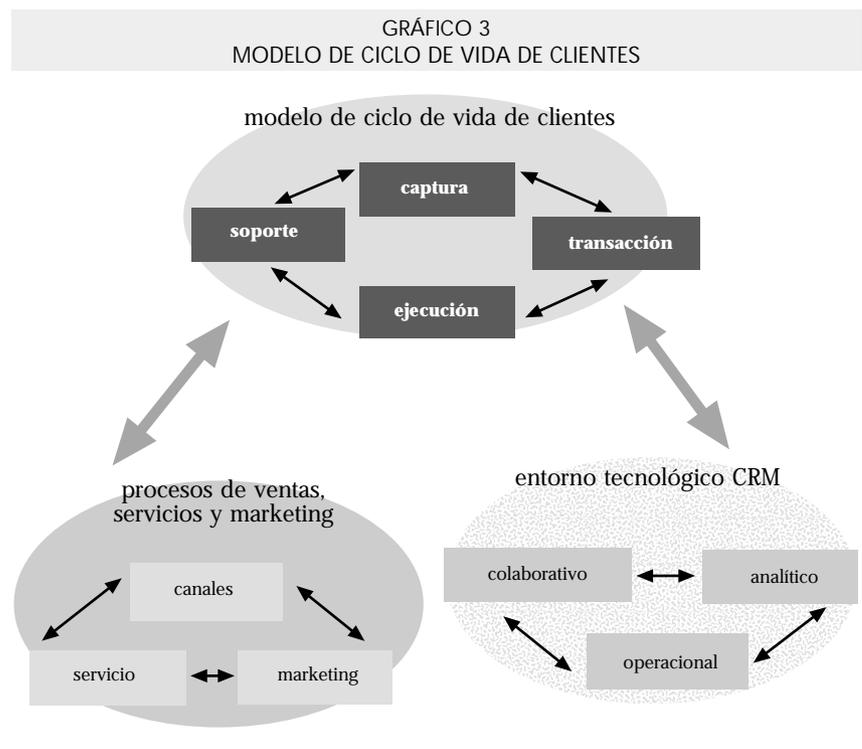
*CRM operacional*, responsable de la gestión de las diferentes funciones de automatización de ventas, marketing y servicios, así como de la integración con los diferentes sistemas existentes en la organización (ERP, SCM, etcétera).

*CRM analítico* para el análisis de la información de clientes y su actividad, productos, campañas, etcétera, y que estará soportado en el data warehouse corporativo y los diferentes data marts constituidos al efecto.

*CRM colaborativo* en el que se gestionarán los diferentes canales de interacción con el cliente (voz, e-mail, interacción directa, Web, etcétera) y donde la máxima atención estará centrada en la gestión de la Web como vehículo más dinámico de interacción.

•••••  
**Conclusiones**

Los cambios constantes a los que estamos asistiendo en nuestro entorno exigen la redefinición de la forma en que habitualmente nos relacionamos con nuestros clientes, imponiéndose *estructuras empresariales cliente-céntricas orientadas a las ventas, marketing y servicios*.



FUENTE: Meta Group.

Un sistema *CRM no es una tecnología sino una disciplina empresarial centrada en el cliente de forma constante*, si bien se apoya en las facilidades tecnológicas disponibles en la actualidad, teniendo razón de ser en tanto en cuanto las organizaciones tienen clientes que desean mantener mediante sistemas de apoyo a las relaciones.

Los sistemas *CRM permiten gestionar las relaciones con los clientes al nivel más elemental*, llegando al nivel 1:1, personalizando tal interacción. Para ello deben disponer de los recursos humanos y tecnológicos necesarios así como una organización que responda a los procesos de negocio objetivo.

El *análisis* de la información obtenida es un *punto crítico* para lo cual el sistema CRM debe estar dotado de un potente sistema de *Business Intelligence* que permita conocer al máximo nivel de detalle los requerimientos de los clientes de cara a la fidelización de los mismos.

La decisión para la adopción de un sistema CRM *no es un tema que se pueda diferir en el tiempo*. Las organizaciones están obligadas a empezar de forma inmediata a adoptar sus estrategias de acercamiento a sus clientes, pues de lo contrario perderán su capacidad de fidelización poniendo en peligro incluso su propia supervivencia en el mercado.

PUBLICIDAD  
REGLAMENTO  
DE INSTALACIONES