

LAS TIC COMO ELEMENTO DINAMIZADOR DE CAPTACIÓN Y FIDELIZACIÓN DE CLIENTES

Por Enrique Dans, Profesor de Instituto de Empresa

■ Una reflexión con perspectiva

Es, sin duda, uno de los ejemplos más utilizados en conferencias y seminarios para intentar evocar el concepto de *Customer Relationship Management* (CRM) de una manera intuitiva: el recurso a la tienda de la esquina, el colmado del barrio, en el que el dueño y, normalmente, dependiente de la tienda era capaz de conocer a la mayoría de sus clientes, clasificarlos mentalmente según el valor que representaban para él, interactuar con ellos, y hasta adaptar la prestación del servicio en consecuencia a su valor. El perfecto ejemplo de establecimiento amigable, en el que el cliente sentía que le conocían, establecía una relación, y ambos lados podían beneficiarse de los datos que se cruzaban entre ellos. Para muchos, la tienda del barrio sigue siendo el ideal de CRM, y el único problema surge de cómo hacer que el mecanismo "escale", es decir, pueda seguir funcionando cuando el número de establecimientos, dependientes y clientes se multiplique por diez, cien o mil.

Alrededor de la mitad de las empresas norteamericanas en el año 2000 afirmaban estar inmersas en implantaciones de herramientas relacionadas con el *Customer Relationship Management* (CRM). El mercado

de productos de este tipo crecía por encima del 70% durante el año 1999, y se predecía que representaría unos doce mil millones de dólares en el año 2004, con una tasa de crecimiento anual de en torno a un 30%. ¿Qué es lo que ha provocado tan significativo crecimiento? ¿Estábamos, una vez más, ante una de esas "modas" de los Sistemas de Información, una de esas palabras que todo el mundo debe utilizar y que después caen súbitamente en el olvido?

La terca realidad nos mostró, una vez más, su cara más amarga. En sucesivos estudios realizados por consultoras y analistas, los clientes empezaron a levantar la voz de alarma: las implantaciones de CRM no estaban dando los resultados esperados. Nada menos que en torno a un inquietante 70% de las mismas "fallaban", entendiéndose por fallo conceptos tan diversos como el que el proyecto superase en más de un 50% el coste o el plazo de implantación, o bien no cumplierse las expectativas de funcionalidad. No faltan críticos a este tipo de estudios: si bien la última circunstancia, la falta de funcionalidad, sí podría ser considerada un fallo en sentido estricto, los retrasos han sido una constante en una amplia mayoría de las implantaciones tecnológicas de todo tipo, particularmente en empresas de naturaleza

compleja. Sin embargo, en la mayoría de esas empresas les costaría posteriormente renunciar a la funcionalidad obtenida, incluso a pesar de haber sido alcanzada en un plazo superior o a un mayor coste. No obstante, este tipo de estudios encendieron la alarma en muchos comités ejecutivos: ¿estarían las empresas siendo víctimas de otra "fiebre" o "epidemia" tecnológica sin sentido? ¿Cuáles eran esos conceptos de fondo detrás de la idea de CRM, y quién podía afirmar haberlos visto hechos realidad?

Tras una época de desencanto en relación a las herramientas CRM, parece que se empieza de nuevo a reflexionar acerca de la oportunidad que supone la aplicación de soluciones tecnológicas a la gestión de la relación con clientes. Intentemos estudiar las causas implicadas en este movimiento.

■ CRM: un camino pedregoso

Con la perspectiva de un cierto tiempo y unos cuantos proyectos de investigación realizados sobre implantaciones de CRM exitosas y fallidas, comienzan a emerger unas cuantas causas para el llamado "ciclo de desencanto": el primer responsable, claramente, es el propio sector tecnológico, un sector acostumbrado a moverse a golpe de fiebres, modas o "fads" dictadas por profetas más o menos rigurosos. Como veremos más adelante en otro punto del análisis, una herramienta CRM no difiere necesariamente demasiado de otras herramientas tecnológicas, como lo demuestra el hecho de que una gran cantidad de competidores en el mercado CRM lo sean también en el mercado de aplicaciones corporativas ERP y afines, o incluso ofrezcan el CRM como un módulo más en las mismas. Cuando la industria comienza a

ofrecer soluciones CRM de manera generalizada, provoca un fuerte "efecto moda" o *peer pressure*, que lleva a muchas empresas a plantearse la implantación de este tipo de soluciones sin una idea clara de qué se pretendía conseguir con ellas. La propia actitud de la industria, "CRM para todo", colaboró poderosamente en ello. Sin embargo, el CRM es, mucho más que una herramienta o conjunto de herramientas, una actitud, una forma de entender el negocio. Puede responder a una amplia gama de estrategias, tener diferentes objetivos o servir para múltiples fines, y todo ello con las mismas o parecidas herramientas. Y el uso de una herramienta tecnológica poderosa para un fin equivocado es, sin duda, un fenómeno peligroso. Al desplazar la decisión de implantación del plano estratégico al tecnológico, la industria consiguió ciertas ventas a corto plazo, lo cual, dado el alto coste de cada transacción, pudo resultar en su momento un objetivo en sí mismo. Pero, por otro lado, contribuyó a crear una poderosa reacción negativa de descrédito hacia el término CRM y relacionados, que generó un desencanto en el mercado, desencanto no relacionado realmente con la definición y principios del CRM, sino con la falta de planteamientos estratégicos de su implantación.

El CRM, por tanto, se articula en forma de un concepto surgido a la luz de la evolución tecnológica, consistente en un rediseño del negocio y sus procesos en torno a las necesidades y deseos del cliente. Combina un conjunto de metodologías, software y medios tales como Internet o el teléfono con esa visión cliente-céntrica, y busca optimizar los ingresos y el beneficio por cliente, así como su

satisfacción. La idea es conseguir que, gracias a esa mayor atención y sensibilidad hacia los deseos del cliente, éstos se conviertan en clientes mejores, más fieles, con un sesgo positivo que les haga preferir nuestra marca a otra, y, finalmente, que proporcionen un mayor margen de beneficio. Aunque la definición de CRM es, en esencia, conceptualmente sencilla y fácil de entender – lo cual ha redundado, sin duda, en una primera oleada de popularidad elevada –, su implantación requiere un alto grado de introspección por parte de la empresa. Esta debe analizar cuidadosamente la relación con sus clientes en ambos sentidos: quiénes son esos clientes, de qué manera son vistos por la empresa, y cómo la empresa es vista y valorada por sus clientes. Esta tarea, mucho más compleja de lo que parece, aleja el CRM del concepto de “solución empaquetada”, que basta con sacar de la caja e instalar para que funcione. Hacerse cliente-céntrico es mucho más que comprar una licencia de este o aquel paquete de software, mucho más que instalarlo en toda la empresa. Es un cambio de visión, de orientación, de filosofía, que es posiblemente el responsable de que muchas organizaciones permanezcan todavía reticentes al CRM y muchas otras fracasen en su puesta en funcionamiento.

■ Autodiagnósticos previos a la implantación

Como en cualquier otro proyecto tecnológico, la recomendación crucial es el tener claro lo que se busca antes de tomar decisiones acerca de la idoneidad de unas u otras aplicaciones. De cara al autodiagnóstico de la compañía, las variables, consideradas cruciales son las siguientes:

- **Intensidad informativa:** Consiste en el volumen de datos que pueden ser captados acerca del cliente sin caer en una intrusividad excesiva. Además de la lista de variables como tales, debe incluir juicios de valor sobre su calidad (rango, riqueza, porcentaje de datos perdidos, etc.). Si resulta ser muy baja, nos permitirá dirigir nuestros esfuerzos en CRM hacia la consecución de datos adicionales (compra de bases de datos externas, explotación de la interacción, campañas de captación de información, etc.) Por supuesto, el tipo de intensidad informativa de que dispongamos condicionará posteriormente nuestras posibilidades, por ejemplo, de desarrollo analítico
- **Nivel de permiso:** Se trata de hacer un juicio crítico sobre el nivel de interacción que nuestra base de clientes nos permite, a través de qué medios y con qué frecuencia aproximada. En caso de ser bajo, pueden diseñarse estrategias que permitan igualmente intentar su mejora.
- **Definición de cliente:** Una de las decisiones cruciales en la planificación de la implantación reside en el tipo de cliente definido como objetivo de la iniciativa. En ocasiones, está lejos de ser completamente obvio. Además del cliente final, podemos hablar de clientes internos, como la fuerza de ventas, la red de distribución, el servicio técnico o, en los proyectos denominados de ERM (Employee Relationship Management, los propios

empleados. Tanto esta variable como la anterior manifiestan una gran dependencia frente al sector de actividad, aunque también se aprecian interesantes variaciones intrasectoriales.

- **Locus de control:** tanto de cara al proceso de implantación como a la posterior explotación, debe definirse un equipo de responsables que integre personas de diferentes departamentos, y una serie de dependencias jerárquicas que ubiquen el departamento a nivel organizativo.
- **Condicionantes organizacionales de implantación:** factores no ligados específicamente a la tecnología, sino a variables como la rotación media de personal (plantillas con alta rotación, por ejemplo, tienden a redundar en implantaciones mucho más difíciles), el nivel de formación en herramientas tecnológicas, la antigüedad de la empresa (empresas más jóvenes suelen constituir implantaciones más sencillas), etc.

En función de las necesidades definidas como prioritarias en la empresa, las implantaciones de CRM tenderán a tener un carácter más o menos marcado por el predominio de determinados módulos o funciones:

- Empresas con carácter operacional: Plantean la implantación de CRM como una manera de poner orden en sus datos, de centralizar información previamente dispersa o no accesible, como un auténtico "organizador" de información. Las soluciones adoptadas

suelen responder al modelo ERP más o menos marcado, y el *locus* de control se ubica normalmente en el área de Sistemas y Tecnología.

- Empresas con carácter analítico: Es habitual en empresas de sectores como gran consumo y retail, con un número muy elevado de clientes. Los proyectos se centran en el desarrollo de métricas de clientes, cualificación de bases de datos, diseño de estrategias de captación, etc. Las soluciones adoptadas suelen ser de tipo puramente estadístico/data mining/analítico, y el locus de control suele estar en el departamento de Marketing, aunque a veces se desarrolla un departamento de inteligencia de clientes propiamente dicho
- Empresas con carácter relacional: La necesidad fundamental se define como la gestión de la interacción con el cliente, y se lleva a cabo habitualmente mediante la adquisición de herramientas específicas de *call center*, *helpdesk*, etc. Suele llevarse a cabo en un Departamento de Atención al Cliente creado a tal efecto, y desarrollarse métricas de control para la monitorización de su personal.

El carácter o predominio de uno u otro aspecto, no obstante, no debe ser confundido con la obsesión. Cuando la implantación de CRM se restringe a aspectos muy marcados, hablamos normalmente de proyectos con visión fragmentaria, que inciden en tasas de fracaso superiores. Este fue el caso, de hecho, de muchas empresas en los primeros años de

desarrollo del CRM, alentados particularmente por la visión modular de las compañías proveedoras de aplicaciones.

■ Panorámica de aplicaciones CRM

En contraste con las definiciones y conceptos de CRM, el mercado tecnológico ofrece una amplísima y confusa gama de herramientas relacionadas. En el abanico de "soluciones CRM" podemos encontrar desde bases de datos, hasta soluciones de gestión clásicas del tipo de los ERP, pasando por programas de analítica y estadística, aplicaciones de gestión de la fuerza de ventas (*Sales Force Automation*, o SFA), de control de canales de comunicación (*call centers*, *helpdesks*, etc.), gestores de negocio electrónico, herramientas de monitorización de la Web, gestores de campañas... todo un desafío. El caos imperante en el mercado se acompaña, además, por una panorámica empresarial turbia, con anuncios de adquisiciones y movimientos estratégicos que todavía complican más la toma de decisiones acerca de qué herramientas elegir. Si unimos a todo esto la creciente disponibilidad de soluciones en modo ASP (Application Service Provider, se refiere a la existencia de un proveedor externo en cuyos servidores residen las aplicaciones de CRM, que son utilizadas por la compañía a modo de "alquiler"), la posibilidad de desarrollos in-house y a medida, y las necesidades de parametrización e integración de los programas anteriormente citados, el nivel de confusión puede alcanzar proporciones desmesuradas.

Sin embargo, los conceptos de base del CRM se mantienen de actualidad: la evolución desde una economía producto-céntrica a una cliente-céntrica resulta evidente y, sector por

sector, pueden citarse ejemplos en los que un competidor que ha comenzado a introducir el CRM en su estrategia antes que otros ha obtenido gracias a ello mejoras notables en su posición competitiva.

De cara a establecer algún tipo de organización conceptual en el mercado de aplicaciones de CRM, cabría individualizar los siguientes segmentos:

- **Bases de datos:** Por la propia naturaleza del CRM, una base de datos se ubica siempre como cimiento de toda actividad. Los criterios para la elección de una base de datos, no obstante, se mantienen inalterados. La base de datos debe poseer, además de la obvia capacidad de almacén de información y gestión de los soportes adecuados para la misma, la capacidad de extraer y manejar muestras del total, bien por criterios temporales, aleatorios o de otro tipo, para poder pasar de la totalidad del *data warehouse* a *data marts* coyunturales o permanentes creados con propósito de gestión o investigación. Algunas de las prestaciones de la base de datos referentes a la conversión de dichos datos en información (estadística básica, establecimiento de relaciones, cualificación de muestras, etc.), de hecho, rozan el ámbito de los programas de analítica convencionales.
- **Aplicaciones clásicas de gestión:** sin ser parte del CRM definido como tal, sí resulta interesante tener en cuenta que la aplicación de una filosofía cliente-céntrica puede impactar de muchas maneras nuestra gestión de

elementos tales como la gestión de compras, la facturación, la logística y distribución, las finanzas y el control de gestión o los propios procesos de fabricación como tales. Este tipo de aplicaciones, que en muchos casos podrían estar desarrolladas a modo de *legacy*, aplicaciones a medida con generalmente escasas capacidades de interoperabilidad, deben en muchas ocasiones ser integradas en una implantación CRM. Sin embargo, no pueden considerarse aplicaciones de CRM como tales.

- **Nuevas aplicaciones de gestión:** Comprenden la gama de aplicaciones que proporcionan funcionalidades directamente integradas en el CRM. Por ejemplo, la posibilidad de tomar decisiones basadas en el estudio de nuestra interacción con clientes a través de la Web está basada en una aplicación de *Web metrics* y *clickthrough*, que debe ser considerada, por tanto, una aplicación de CRM (algunos proveedores se refieren a la combinación de CRM y medios online como e-CRM, denominación por otro lado en franco desuso). Otras aplicaciones de este tipo son, por ejemplo, las de *data mining*, gestión de campañas, gestión de oportunidades, motores de generación de propuestas, enciclopedias de marketing, configuradores de precio y tarificación,

gestión de incidencias, y, de un modo más general y cuando sean utilizadas a efectos de administración de CRM, aplicaciones de propósito más amplio como la gestión del conocimiento o las herramientas de flujo de trabajo.

- **Puntos de interacción con el cliente:** Comprende el llamado "frontal" de las aplicaciones de cara al cliente, e incluye la gestión de los contactos que puedan llevarse a cabo a través de los medios a disposición de la empresa. En el nivel de desarrollo actual nos referimos básicamente a tres grupos: sincronización remota de ventas y servicios (también conocida como SFA), las ventas y servicios basados en telefonía, mensajería electrónica, mensajes cortos (SMS) y afines, y, por último, la gestión de marketing, servicios y ventas a través de plataformas virtuales (e-business).

A la hora de planificar el desarrollo del CRM corporativo, deben tomarse decisiones acerca de la procedencia de los módulos a integrar. Los criterios son los mismos que para la toma de decisiones de cualquier otro proyecto de sistemas de información convencional, incluyendo decisiones del tipo desarrollo interno versus adquisición de paquete integrado, *best-of-breed* versus *all-in one*, secuencia de implantación, etc.

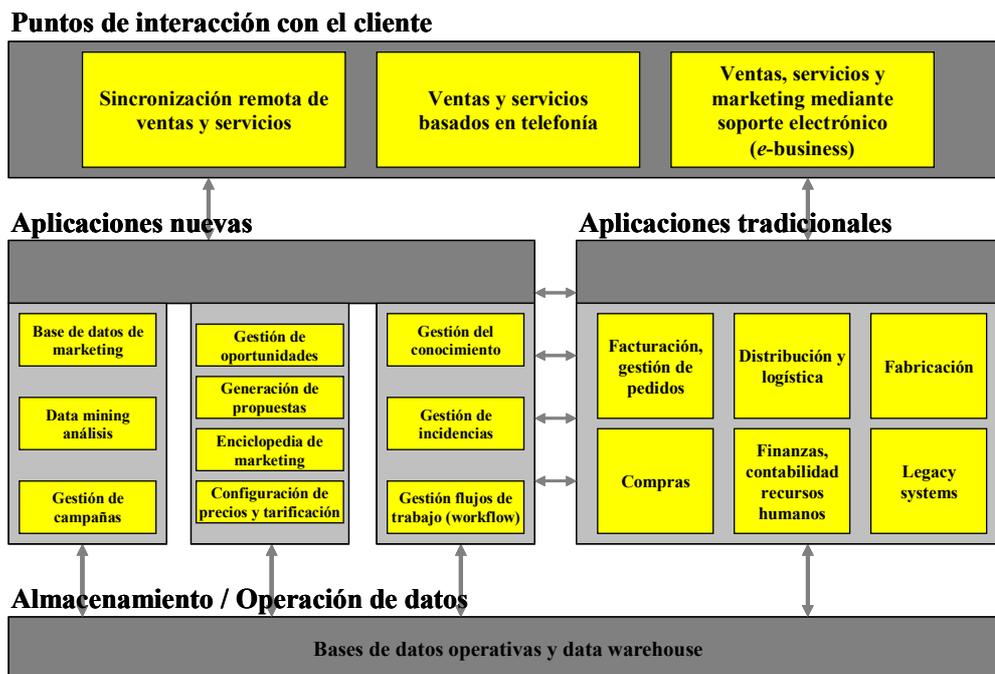


Fig. 1: Mapa conceptual de aplicaciones CRM

CONCLUSIONES

- 1 La evolución del CRM ha sufrido importantes vaivenes debidos, fundamentalmente, a su carácter de "moda". Sin embargo, los conceptos básicos de negocio centrado en el cliente siguen siendo plenamente vigentes y aparecen como una de las más claras fuentes de ventaja competitiva a lo largo de infinidad de sectores de la actividad económica.
- 2 La implantación de CRM es un proceso sumamente complejo, en el que interactúan variables tecnológicas, organizacionales, de definición de objetivos, de alineamiento de intereses individuales vs. corporativos, etc. Aunque el presente documento se centre básicamente en el estudio de las variables tecnológicas, los factores críticos de éxito en la implantación dependen típicamente de variables más relacionadas con el ámbito personal.
- 3 Resulta fundamental el autodiagnóstico previo a la toma de decisiones en la implantación. La mayor incidencia de problemas proviene de aquellas empresas que deciden primero centrarse en un proveedor tecnológico determinado, y posteriormente intentan definir para qué necesitan las aplicaciones implantadas. En este sentido, lo mejor que tiene el discutido acrónimo CRM es, precisamente, el orden de sus factores: primero debemos definir quién es nuestro Cliente objetivo (interno vs. externo, etc.), después el tipo de Relación que tenemos y deseamos alcanzar con él, y, en tercer y último lugar, las herramientas que escogeremos para la gestión o Management de estas iniciativas.
- 4 El panorama de aplicaciones de CRM resulta enormemente complejo, y está compuesto por proveedores de muchos tipos, con productos más o menos específicos o de planteamiento global, con más o menos necesidades de parametrización, en modo convencional o ASP, etc. Antes de tomar decisiones, piense cuidadosamente en las implicaciones de las mismas.

Fuentes referenciadas:

- Goodhue, D.L., Wixom, B.H., Watson, H.J.; (2002) "Realizing Business benefits through CRM: hitting the right target in the right way", 2002, MIS Quarterly Executive, Vol. 1, No2, pp.79-94.
- Dans, E., (2004), "¿Automatizar la fuerza de ventas?", Harvard Deusto Marketing y Ventas, n. 63, Julio-Agosto 2004
- Swift, R.S. (2002) "Executive response: CRM is changing our eras, the information we require, and our processes..." 2002, MIS Quarterly Executive, Vol. 1, No 2, p. 95.
- Hansotia, B. (2002) "Gearing up for CRM-Antecedents to succesful implementation", Journal of Database Marketing, 2002, Vol. 10, 2, 121-132.