

## EL UNIVERSO MULTIMEDIA

# Implantes cerebrales

ENRIQUE  
DANS



Director del Área de Sistemas y TI  
del Instituto de Empresa

**E** S curioso. La gente asocia el término CRM a programas informáticos, ayudados seguramente por la propia percepción del término: otro acrónimo más en el mundo de la informática. Otro programa que tendré que comprar, y llamar a consultores para que me lo implanten. Como si fuera un chip prodigioso o un marcapasos, que me convierte en 'cliente-céntrico' al conectarlo.

Ya hemos tenido bastante tiempo y experiencia, y estamos haciendo suficiente investigación como para estar aprendiendo algo en el mundo del CRM. Así, algunas cosas empiezan a ponerse claramente de manifiesto. Una de ellas es que el CRM parece componerse de dos dimensiones: una tecnológica y una mental. Cada una de ellas tiene una cierta complejidad en sí misma, se mueve en función de diferentes factores y variables que estamos estudiando, pero hay una cosa segura: son profundamente diferentes entre sí. Cuando alguien piensa que no es así, fracasa. Si alguien intenta desarrollar una mentalidad 'cliente-céntrica' en su organización, a base de cultura empresarial, liderazgo, arengas y 'formación del espíritu nacional', pero carece de la tecnología suficiente para soportar esos procesos, fracasa.

Y viceversa, cuando alguien intenta implantar tecnología CRM en una organización que no se ve a sí misma 'cliente-céntrica', con personas y actitudes centradas en el cliente, también fracasa. Por lo que se ve, es necesario un desarrollo parejo de ambas áreas.

El CRM tecnológico se refiere al conjunto de herramientas que una empresa pone a disposición de sus empleados, canales e incluso de los propios clientes para que introduzcan su información, se relacionen con la empresa, almacenen sus preferencias o interactúen por diversos canales. Incluye innumerables tecnologías y herramientas: bases de datos, *data-mining*, programas estadísticos, *contact-centers*, tarjetas de fidelización y portales. Ninguna de ellas es en sí misma CRM, todas son simples piezas de un todo complejo. El CRM mental, la mentalidad CRM, no tiene nada que ver con la tecnología. Se cultiva mediante herramientas de otro tipo, tales como la cultura empresarial y el liderazgo, la política de recursos humanos y el enfoque al cliente. Es muy difícil, por ejemplo, convertir en 'cliente-céntricos' a los empleados de una empresa con una alta precariedad laboral: la mayoría de ellos sentirán, precisamente, que la información que atesoran es algo que les permite mantenerse en sus puestos de trabajo, y no querrán dársela a ningún sistema, por sofisticado y tecnológico que éste sea. No podemos implantarles un chip, tendremos que darles seguridad y alinear sus objetivos con los de la empresa. Tampoco es posible convertir en 'cliente-céntrica' a una empresa 'producto-céntrica', con mentalidad de colocar productos. Tomarán las herramientas y las pervertirán para convertir las en instrumentos de persecución de clientes, más precisas y eficientes. Los casos de éxito, que los hay, son empresas que han desarrollado una dimensión, o las dos, y han actuado en consecuencia, según quiénes eran, dónde estaban y dónde querían llegar. La era de los implantes cerebrales aún no ha llegado y, en ese sentido, mejor que no llegue.