

# CRM, Customer Relationship Management

## Que es

El Customer Relationship Management, o CRM, es uno de esos términos “calentitos” dentro de la llamada “nueva economía”, algo que últimamente todo el mundo afirma estar haciendo, vendiendo, estudiando o trabajando. Para ilustrar la idea, partamos de algo conocido: el concepto de “lealtad del cliente”. Los métodos tradicionales para conseguir dicha lealtad se basan en temas como los puntos, los descuentos acumulativos, las tarjetas de fidelización, etc. Sin embargo, el problema de ese tipo de métodos es la saturación, tanto del mercado – los clientes potencialmente buenos acaban teniendo tarjetas de todos los supermercados de su zona, y participando en casi todos los programas de viajero frecuente – como del propio consumidor, que se harta del tema porque percibe una relación puramente mercantilista y que no le aporta nada más que el mero beneficio de un regalito o incluso a veces ni eso. Más que el comprar más barato cuando lleva la tarjetita, uno siente que lo que pasa es que le timan cuando no la lleva. Como reacción a esto surge la idea de que lo que realmente fideliza a los clientes es el percibir un valor especial en mi compañía, un tratamiento individualizado, una relación uno a uno que permita al cliente expresarse y pedirme lo que realmente necesita. Por así decirlo, el cliente ya no aspira a ser tratado con igualdad, sino con individualidad. Sin embargo, la comunicación uno a uno sólo es posible mediante una serie de medios tecnológicos que no hace demasiado tiempo que existen, de ahí que CRM surja a la partir de tecnologías tales como el manejo masivo de datos, o *data mining*, y del fenómeno del comercio electrónico.

Una definición completa de CRM sería algo así como “una estrategia de marketing destinada a construir proactivamente un sesgo o preferencia en los consumidores por una determinada organización, lo cual suele resultar en unos mayores índices de retención de esos consumidores y en un rendimiento económico mayor”. El hecho de que en la definición se mencione la palabra “construir” no es casualidad: el CRM es, claramente, una estrategia orientada al largo plazo, que requiere inversiones tecnológicas y estratégicas que dan fruto cuando el cliente acaba dándose cuenta de que realmente nuestra compañía le “entiende” y le satisface mejor que la competencia. En cierto sentido, se trata de una redefinición de la compañía desde el punto de vista del cliente.

## En que se basa

Toda estrategia de CRM debe basarse en un cambio radical de la orientación estratégica de la compañía. No se trata de implantar una nueva tecnología ni unas herramientas analíticas determinadas, ni siquiera de crear un departamento de la compañía dedicado específicamente a ello. Debe ir mucho más allá, debe implicar a todos los trabajadores de la compañía, desde telefonistas hasta encargados de servicio técnico. Todo el personal de mi compañía debe ser una potencial fuente de entrada de información procedente del cliente. Todo el mundo debe entender que el activo más importante de la empresa es precisamente su base de clientes y la información que sobre éstos y sus necesidades es capaz de recopilar. Es algo muy distante de la idea que llevan bajo el brazo muchos consultores y vendedores de soluciones tecnológicas, de ese “instale mi paquete porque

hace CRM”, porque debe ser algo internalizado, parte de la cultura corporativa, mucho más que una solución que se saca de una caja o que alguien viene e implanta.

Desde un punto de vista metodológico, los pasos a seguir son básicamente cuatro: en primer lugar, identificar a los clientes. Es preciso que podamos saber siempre quienes son, entren a través del canal que entren, para que sean siempre vistos como el mismo cliente a lo largo de todas las transacciones e interacciones que realicen a lo largo del tiempo. Debemos ser capaces de almacenar toda la información de un cliente sin que se pierda nada si queremos hacer posible lo que viene después.

Segundo, diferenciarlos. Ser capaz de adscribir a esos consumidores que tenemos previamente identificados a grupos definidos y caracterizados por pautas comunes, por el tipo de necesidades que plantean a la compañía, por el valor que tienen para nosotros. Tanto si me acerco a la compañía a través de su página web como si viene a mi casa un operario de servicio técnico, aunque sea de una empresa subcontratada, yo, como cliente, debo ver que se me conoce, y si soy o me considero un cliente muy bueno, que se sepa y se me trate como tal.

En tercer lugar, interactuar con ellos. Implica mantener contactos con esos consumidores basados en la información que tenemos de ellos y de sus necesidades, registrar esos contactos como fuentes adicionales de información. Estos contactos deben hacerse únicamente cuando con ello proporcionemos valor al cliente, bien con ofertas que podamos suponer que le interesan o con peticiones de información que le parezcan relevantes. Se acabó la era del llamado *database marketing*, los envíos masivos a todos los clientes con la misma oferta. Con esto, si se hace bien, deberíamos no sólo reducir costes de envío y demás, sino además obtener una eficiencia muy superior. Por visualizar un ejemplo, piense en lo que ocurre cuando entra en una librería online y la página no sólo le saluda por su nombre, sino que además le ofrece recomendaciones que tienden a ajustarse muy bien a lo que usted busca. Esa prestación, está basada en mis compras anteriores, y en lo que la librería deduce a base de compararme con otros clientes parecidos a mi, mediante técnicas conocidas como *collaborative filtering*. Para ello, las dos fases anteriores, identificar al cliente y diferenciarlo, tienen que estar perfectamente desarrolladas.

Finalmente, en cuarto lugar, debemos adaptar nuestro producto o servicio a esos clientes, para cubrir sus necesidades de una manera aún más eficiente. Este cuarto paso, la adaptación o, en palabra proveniente del término inglés, customización, es el paso más difícil en toda estrategia CRM, y requiere una gran integración y buen funcionamiento de las tres etapas anteriores. Se trata de, una vez que conocemos al cliente y que le hemos oído, hacer que efectivamente nuestro producto o servicio se ajuste a lo que ese cliente nos estaba pidiendo, dentro de los límites razonables.

### **Por donde se empieza**

Se debe comenzar por visualizar el tema de una manera amplia, con todas sus implicaciones. Pensar en el punto de partida – no es lo mismo empezar de cero en una empresa que tradicionalmente ha tratado a sus clientes a patadas, frente a partir de un

negocio en el que siempre se pensó que el cliente era el rey – y en las posibilidades de adaptación de nuestro personal a esta filosofía – temas como el nivel de educación y la antigüedad de mi plantilla, etc. – . Después debemos hacernos con las herramientas adecuadas para manejar esa información masiva que vamos a generar, y asegurarnos de que su implantación no sea traumática, pues de nada sirve un sistema maravilloso que permite al vendedor tener en pantalla todos los datos del cliente cuando habla con él por teléfono si después ese vendedor no se toma el trabajo de documentar en el sistema ese nuevo contacto que acaba de tener. Piense que no es preciso, y de hecho no es lo normal, empezar con toda su base de clientes. La distribución de clientes sigue a Pareto en la mayoría de los casos: el 20% de los clientes nos genera el 80% de los ingresos, así que lo lógico y normal es empezar precisamente con ese 20% de clientes “especiales”, que son aquellos de los que obtendré más rendimiento si los consigo fidelizar más aún (el término anglosajón es “aumentar mi *share of wallet*”, es decir, el porcentaje de compras de esa categoría que me dedican a mí). Existe un porcentaje de clientes más o menos amplio en todas las empresas en los que simplemente no cabe pensar para este tipo de temas: son los llamados *switchers*, los que nos compran exclusivamente por precio, o cuando estamos en promoción, etc. Lo más posible es que sea prácticamente imposible fidelizar a clientes que por su naturaleza no son fieles, así que empiece con los que realmente se lo merecen.

Enrique Dans es profesor del Instituto de Empresa y Doctor (Ph. D.) en Sistemas de Información por la Universidad de California (UCLA)