

## CRM O EL PRECIO DE NO CONOCER A TUS CLIENTES I

Por **Roberto Salvador Hernández Juárez**

Robertoh@ladrillramecanizada.com

### RESUMEN

Dentro de las tecnologías de información actuales se tiene una gran cantidad de herramientas que facilitan el control y la administración de una compañía. Estas herramientas cubren una gama muy amplia de necesidades, desde los procesos netamente transaccionales (como los *Enterprise Resource Planning* "ERP", hasta los que examinan esa información y la presentan de manera que los altos directivos puedan apoyarse en ella para la toma de decisiones (*Decision Support Systems* "DSS", *Expert Systems* "ES", etc.). Dentro de este amplio abanico de sistemas, encontramos una clase de herramientas que es relativamente nueva, y que permite conocer y examinar a detalle la información de nuestros clientes. Esta herramienta (*Customer Relationship Management*, "CRM") permite analizar los hábitos de compra de los clientes para poder ofrecer servicios que se sientan personalizados, aunque la compañía cuente con miles de clientes. Además permite analizar los conjuntos de datos de todos los clientes en general, obteniendo datos que permitan alimentar esa información en algunos otros módulos (por ejemplo, proyección de ventas para producción). Poseen partes de *Call Center*, ventas, promociones, *marketing* y una gama muy amplia de servicios que anteriormente no se tenían organizados y automatizados.

**Palabras clave:** CRM, *Customer Relationship, Relationship Management, Customer Management, Sistemas de Información, Administración del Conocimiento, Información de Clientes, Retención de Clientes.*

### INTRODUCCIÓN

Dentro de las tecnologías de información actuales se tiene una gran cantidad de herramientas que facilitan el control y la administración de una compañía. Estas herramientas cubren una gama muy amplia de necesidades, desde los procesos netamente transaccionales (como los *Enterprise Resource Planning* "ERP", hasta los que examinan esa información y la presentan de manera que los altos directivos puedan apoyarse en ella para la toma de decisiones (*Decision Support Systems* "DSS", *Expert Systems* "ES", etc.). Dentro de este amplio abanico de sistemas, encontramos una clase de herramientas que es relativamente nueva, y que permite conocer y examinar a detalle la información de nuestros clientes. Esta herramienta (*Customer Relationship Management*, "CRM") permite analizar los hábitos de compra de los clientes para poder ofrecer servicios que se sientan personalizados, aunque la compañía cuente con miles de clientes. Además permite analizar los conjuntos de datos de todos los clientes en general, obteniendo datos que permitan alimentar esa información en algunos otros módulos (por ejemplo, proyección de ventas para producción). Poseen partes de *Call Center*, ventas, promociones, *marketing* y una gama muy amplia de servicios que anteriormente no se tenían organizados y automatizados.

El motivo del presente, es la exploración de los inicios del CRM, los tipos de implementación, problemas y marcos de trabajo para la correcta adopción de los mismos en empresas. Se tocarán puntos que muestren los diferentes tipos de implementación de la herramienta, y cuales son las áreas de oportunidad que cubren. El punto central del artículo resaltaré el valor que una herramienta de este tipo puede ofrecer para acaparar más ventas, retener clientes, aumentar el nivel de satisfacción de los mismos, etc.

En este momento, este tipo de herramientas se están implementando solamente en grandes compañías.

La gran mayoría de las organizaciones no ha apreciado el gran valor de la utilización de este tipo de tecnologías. Algunos autores aseguran que es 6 veces más caro conseguir un cliente nuevo que retener a uno ya existente. Por esta razón pienso que esta herramienta dejará de ser en un futuro una herramienta de valor agregado para convertirse en un *commodity* que cualquier empresa que desee progresar debe tener. Si no es así, estas empresas empezarán a conocer el verdadero *precio de no conocer a tu cliente*. (Krauss, 2005)

## METODOLOGÍA

La metodología utilizada fue una búsqueda de información en Internet, en sitios dedicados a CRM, apoyada y reforzada con información de primera mano obtenida de búsquedas en la biblioteca digital del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM). Las bases de datos consultadas en esta biblioteca fueron: *ACM Digital Library*, *IEEE Digital Library*, *Emerald* y *Proquest Computing*.

## ANTECEDENTES

Las bases de las metodologías de administración de relaciones con los clientes (o CRM por sus siglas en inglés), han estado presentes en realidad desde el nacimiento del comercio. En el corazón de cualquier transacción de negocios, se tiene implícita la interacción entre el cliente y proveedor. Manejar correctamente estas relaciones para hacer que los clientes regresen, ha sido la meta desde entonces de cada compañía. Y más ahora en la actualidad, con las arenas de competencia global creciendo y exigiendo cada vez más de los proveedores, este buen manejo de las relaciones es cada vez más importante.

Tanta ha sido la importancia de este tema, que durante la segunda mitad de los años 90, una masa importante de empresas ha invertido millones de dólares en este tipo de software y soluciones. Lo interesante es ver que los analistas predicen que este comportamiento seguirá creciendo en los próximos años. (Reed, 2005) ¿Estas inversiones representan valor a largo plazo? ¿Por qué ha sido tanta la explosión en inversiones para este tipo de herramientas?.

Según Reed (2005), "CRM es todo aquello referente a atracción, desarrollo y mantenimiento de las relaciones con los clientes de una manera que sea beneficioso para la empresa y para el cliente mismo". Tomando esta definición tan general, el espectro que puede abarcar las metodologías de CRM es muy amplio. Algunos puristas indican que CRM no tiene "nada" que ver son TI o Software. Pero en cierta manera es necesaria la intervención de sistemas y tecnologías que permitan hacer más eficientes estas metodologías.

Los cambios en los mercados globales, han hecho que más y más organizaciones compitan por clientes que, dada la cantidad tan impresionante de empresas que existen, parece se reducen. Es necesario buscar mecanismos para asegurar la supervivencia de la empresa y los clientes son el alimento preciso para mantener sana la organización. De esta manera, los principios de CRM apoyan a las empresas a ofrecer un servicio más efectivo a los clientes, y una manera de hacerlo es potenciando los sistemas que sirven para atender a la clientela y convertir las operaciones de venta y mercadeo en operaciones que sean realmente "cliente-céntricas". Un catalizador que podría llevar a realizar dichos cambios es el conocimiento. Para Drucker (2005) "el conocimiento es el único recurso económico que tiene sentido". Según Xu (2005), "Una visión futurista de los sistemas de CRM, es que se desarrollen de una manera que se unan con la Administración del conocimiento (KM), de manera que no se maximice solamente la parte operacional, sino que se incremente la eficiencia estratégica de la compañía al ganar y compartir el conocimiento acerca de los clientes".

Tomando como base esta afirmación, se visualiza una convergencia entre el conocimiento, las

operaciones de mercadeo y relaciones con los clientes (*relationship marketing*). Las compañías que hagan un uso eficiente de estas convergencias tendrán a la mano una ventaja competitiva con respecto a la competencia.

## Un vistazo general y desde lo alto

Uno de los principales problemas que tiene el término CRM es precisamente su definición. Light (2003), desarrollo 3 puntos de vista de este término.

- a) Es todo aquello que es concerniente al "mercadeo de precisión". El alineamiento exacto entre lo que ofrece un productor con lo que el cliente requiere, todo con la visión de asegurar las ventas.
- b) Es la simple premisa de que se tiene que pagar por conocer a tus clientes, para poder mantenerlos.
- c) Una pequeña porción de los clientes en una compañía, genera la mayoría de los ingresos (ley de Pareto). Identificar y recolectar la información acerca de esos clientes, es la verdadera esencia de la administración de las relaciones con los clientes.

El desarrollo e implementación de una herramienta de este tipo, conlleva muchas actividades. En realidad no se trata solamente del software a utilizar, sino más bien de cómo organizar y cambiar los procesos para poder rescatar información útil para el software que se utilizará.

Gartner Group (2001), ha simplificado el entendimiento del proceso de la implementación de un CRM generando una cadena de 8 bloques de construcción (*building blocks*). Estos bloques están representados en la Figura 1.



Figura 1: Bloques de implementación de una solución CRM según GARTNER GROUP (2001)

Los primeros 2 bloques proveen la dirección que se tiene que llevar para que el CRM sea exitoso, mientras que los 6 restantes tienen que ver con aspectos de implementación de la herramienta. Un punto muy importante es que la tecnología a utilizar (en este caso el software) se encuentra en el séptimo de los 8 bloques. Se vuelve a comprobar que el uso de tal o cual software no asegura ni ocasiona el éxito o fracaso de una implementación de este tipo de herramientas. Además el hecho de que solo 1 de los bloques tenga implicaciones tecnológicas habla mucho del verdadero corazón del CRM, y que no es necesariamente el software.

Todo el proceso realmente inicia con una buena visión. ¿Qué es la visión?. Al más simple nivel, la visión es la respuesta a la pregunta "¿Qué queremos crear?". La visión es realmente lo que traduce y cambia las estrategias y las tácticas para hacer que la organización se convierta en una estructura "cliente-céntrica". Normalmente una visión acertada es el resultado del liderazgo inspirado y apoyado por las proposiciones que los mismos clientes hacen. Estas proposiciones sin lugar a duda son naturalmente orientadas al cliente y están basadas únicamente en las necesidades de cada cliente.

El siguiente paso involucra a las estrategias de CRM. Estas son realmente las acciones que se deben de tomar dentro de la empresa o de la organización para poder traducir los requerimientos de los clientes en un bien que efectivamente le de un valor agregado a esas proposiciones. Una buena estrategia debe de especificar objetivos, segmentos y clientes, así como indicar como los recursos organizacionales serán aplicados para lograr estos fines.

Proveer una experiencia al cliente que tenga un valor y que sea consistente significa ofrecer servicios o productos que brinden un valor agregado a los requerimientos que el cliente este pidiendo, pero al mismo tiempo deben permitir a la empresa ganar una posición en el mercado.

Ninguna estrategia de CRM puede ser exitosa sin la colaboración de los altos niveles de la organización. Un punto importante para lograr un CRM exitoso es realmente cambiar la cultura de la compañía, sus estructuras y los comportamientos de los empleados para obtener el resultado que se había prometido. No esta de más mencionar que para que todo esto pueda realizarse, es necesaria la intervención de los altos mandos para asegurar que los cambios se realicen en tiempo y forma.

Los procesos de CRM son todas aquellas operaciones que se relacionan con la administración de los ciclos de vida de los clientes, y los procedimientos relativos a los análisis internos de la compañía, planeación y administración del conocimiento. Además este bloque sirve como una herramienta para identificar cuanta tecnología de CRM puede absorber la empresa. Según estudios del Insight Technology Group (2002), existe una fuerte relación entre la madurez organizacional de la empresa y la cantidad de tecnología que esta dispuesta a absorber.

La información es realmente el corazón del CRM. Datos de calidad ofrecerán resultados de calidad. La forma en que esa información se recopile, y como se use para tomar decisiones son 2 factores que son determinantes para el éxito en la implantación de una herramienta de este tipo. Poner la información en las manos de la gente correcta, al momento preciso, es vital para el éxito del CRM.

La tecnología facilita el proceso de CRM. Se trata de los datos, información y las aplicaciones, soportadas por una infraestructura de TI que permita que el CRM funcione como se tenía contemplado. En realidad es importante mencionar que la selección del software a utilizar es netamente un resultado del análisis cuidadoso de los procesos de CRM. Tiene que ver nuevamente con la cantidad de información que puede manejar y puede absorber la empresa dependiendo de su madurez. Kale, (2003) hace una analogía para integrar poco a poco la tecnología dentro de las empresas: "gatea, camina, trotta y después corre". Esta es realmente la evolución en cuanto a sistemas que todas las compañías deben de seguir para poder digerir adecuadamente los sistemas y hacer que la implantación de esta herramienta sea paulatina, pero exitosa.

La medición permite establecer los correctivos necesarios y los ajustes que se requirieran para que la operación del CRM sea como esta contemplada. Kelvin (2002) menciona "Cuando puedes medir eso acerca de lo que tu estas hablando, y lo puedes poner en números, entonces tu ya sabes algo acerca de él". Con esta definición es fácil imaginar que la medición también permite evaluar el grado de éxito o

fracaso en la implantación del CRM.

### Razones de implantación... ¿Por qué lo implantamos?

Existen muchas razones para hacer la implantación de un CRM. Xu & Walton (2005), mencionan los principales motivadores que orilla a las compañías a instalar una tecnología de este tipo (Tabla 1).

Razones	2001	2002	2003	2004
Incrementar el nivel de satisfacción del cliente	4.32	4.00	4.44	4.19
Retener mis clientes actuales	4.46	4.16	3.90	3.95
Incrementar el tiempo de vida de un cliente	4.38	4.22	4.36	3.48
Proveer información estratégica a la organización	4.12	3.88	3.82	4.08
Atraer nuevos clientes	3.98	3.60	3.48	3.50
Ahorro de costos	3.18	3.33	2.98	2.98

Tabla 1 : Razones para implantar CRM (Xu & Walton, 2005)

\* 1-No es importante, 5-Muy importante

**Continúa en la próxima edición.**

### BIBLIOGRAFÍA

Bailor,Coreen & Beasty,Colin & Britt,Phillip & DeFelice,Alexandra & Lager Lager,Marshall, "The 2005 CRM Elite, Part 1", CRMMagazine, Octubre de 2005, Destination CRM [WWW]

[Http://www.destinationcrm.com/articles/default.asp?ArticleID=5447&TopicID=8](http://www.destinationcrm.com/articles/default.asp?ArticleID=5447&TopicID=8)

(Consultada el 17 de Octubre de 2005)

Barnes, Jim, "To Hear the Voice of the Customer, Listen Outside the Box", Agosto de 2005, CRM Guru [WWW]

[Http://www.crmguru.com/editor/top\\_10/1542.php](http://www.crmguru.com/editor/top_10/1542.php)

(Consultada el 18 de Octubre de 2005)

Chen, Injazz J & Popvich, Karen (2003), "Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology", Proquest digital Library [electronic resource], Business Process Management Journal, (Consultada el 18 de Octubre de 2005)

Ehrenthal, David, "It's Time to Redefine CRM", CRMMagazine, Octubre de 2005, Destination CRM [WWW]

[Http://www.destinationcrm.com/articles/default.asp?ArticleID=5460](http://www.destinationcrm.com/articles/default.asp?ArticleID=5460)

(Consultada el 19 de Octubre de 2005)

Gerson, Richard F, "The 3 Biggest CRM Mistakes", Octubre de 2005, CRM Today [WWW]

[Http://www.crm2day.com/editorial/EEEEFFAFIpECETLweDI.php](http://www.crm2day.com/editorial/EEEEFFAFIpECETLweDI.php)

(Consultada el 18 de Octubre de 2005)

Hill, Graham, "How Do You Find Profitable Customers? Get To Know Your Own", Julio de 2005, CRM Guru [WWW]

[Http://www.crmguru.com/editor/top\\_10/1539.php](http://www.crmguru.com/editor/top_10/1539.php)

(Consultada el 19 de Octubre de 2005)

Kale, Sudhir H. (2003), "E-Marketing: 21st Century Junk Mail or New Millennium CRM?", Proquest digital Library [electronic resource], e-Business Strategy Management, (Consultada el 18 de Octubre de 2005)

Kraus, Janet, "Customer Loyalty: The Real Payoff", CRMMagazine, Octubre de 2005, Destination CRM [WWW]

[Http://www.destinationcrm.com/articles/default.asp?ArticleID=5458](http://www.destinationcrm.com/articles/default.asp?ArticleID=5458)

(Consultada el 18 de Octubre de 2005)

Light, Ben (Mayo 2003), "CRM packaged software: a study of organisational experiences", Emerald digital Library [online database], (Consultada el 18 de Octubre de 2005)

Meltzer, Michael, "CRM 's Long Tail", Octubre de 2005, CRM Today [WWW]

[Http://www.crm2day.com/editorial/50105.php](http://www.crm2day.com/editorial/50105.php)

(Consultada el 19 de Octubre de 2005)

Pan, Shan L. & Lee, Jae-Nam (Abril 2003), "Using e-CRM for a unified view of the customer", Communications of the ACM, ACM digital Library [electronic resource], (Consultada el 18 de Octubre de 2005)

Reed, David (2005), "Demystifying the CRM conundrum", Emerald digital Library [online database], (Consultada el 18 de Octubre de 2005)

Schellong, Alexander & Goethe, Johann Wolfgang (Mayo de 2005), "CRM in the public sector: towards a conceptual research framework", ACM digital Library [electronic resource], Proceedings of the 2005 national conference on Digital government research, (Consultada el 18 de Octubre de 2005)

Schuster, Camille, "Customer Relationship Management Can Work for You, But Does It?", Diciembre de 2004, TMC Net [WWW]

[Http://www.tmcnet.com/channels/crm-solutions/crm-solutions-articles/crm-can-work-for-you.htm](http://www.tmcnet.com/channels/crm-solutions/crm-solutions-articles/crm-can-work-for-you.htm)

(Consultada el 19 de Octubre de 2005)

Slepian, Jeannette, "Interactivity: Crucial Pillar of CRM Strategy", Agosto de 2005, CRM Today [WWW]

[Http://www.crm2day.com/editorial/EEEpAIVlukxMOTmivA.php](http://www.crm2day.com/editorial/EEEpAIVlukxMOTmivA.php)

(Consultada el 18 de Octubre de 2005)

Tan, Xin & Yen, David C & Fang, Xiang (Marzo de 2002), "Internet integrated customer relationship management: A key success factor for companies in the e-commerce arena" Proquest digital Library [electronic resource], The Journal of Computer Information Systems, (Consultada el 17 de Octubre de 2005)

Thompson, Bob, "Successful CRM: Turning Customer Loyalty into Profitability", Agosto de 2005, Optimize Magazine On Line [WWW]

[Http://whitepaper.optimizemag.com/cmptimizemag/search/viewabstract/73756/index.jsp?pos=1&referer=SEARCH\\_RESULTS&trkpg=search\\_research\\_researchname](http://whitepaper.optimizemag.com/cmptimizemag/search/viewabstract/73756/index.jsp?pos=1&referer=SEARCH_RESULTS&trkpg=search_research_researchname)

(Consultada el 19 de Octubre de 2005)

Trailer, Barry & Dickie, Jim, "Can Sales and Service Play Nice? Of Course", Octubre de 2005, CRM Guru [WWW]

[Http://www.crmguru.com/editor/top\\_10/1588.php](http://www.crmguru.com/editor/top_10/1588.php)

(Consultada el 18 de Octubre de 2005)

William, Roy & Endacott, John (2003), "Consumers and CRM: a national and global perspective", Proquest digital Library [electronic resource], Journal of Consumer Marketing, (Consultada el 18 de Octubre de 2005)

Xu, Mark & Walton, John (2005), "Gaining customer knowledge through analytical CRM", Emerald digital Library [online database], (Consultada el 17 de Octubre de 2005)