

CRM - ALGO NO TAN NUEVO, PERO AHORA MÁS QUE NECESARIO EN LAS ORGANIZACIONES. PARTE I

CRM - SOMETHING NO SO NEW, BUT NOW MORE THAN NECESSARY IN ORGANIZATIONS. PART I

RENATO GANDOLFI

DEPARTAMENTO ACADÉMICO DE CIENCIAS DE LA GESTIÓN
PUCP

Resumen

Desde hace mucho tiempo, se escucha acerca del CRM (customer relationship management) y muchos lo relacionan con una herramienta tecnológica, un software, o una tecnología al servicio de la empresa para gestionar los datos de sus clientes. A mi entender, es mucho más que eso, es una filosofía de trabajo basada en el customer centric, que pone al cliente en el centro del negocio. Es una forma o modelo de trabajo que, al integrarse en un esfuerzo conjunto de toda la organización, busca satisfacer las necesidades reales de los clientes. En este artículo, se hará primero una introducción general contextual, para luego plantear algunas definiciones del término CRM y presentar sus tipos más comunes, denotando sus ventajas y desventajas. Se finaliza con un resumen de su uso en la generación de valor en las organizaciones.

Palabras clave: CRM, GRC, gestión de relación con el cliente, mercado, cliente, generación de valor.

Abstract

For a long time, people have heard about CRM (customer relationship management), associating it with a technological tool, with a software or a technology at the service of the company to manage the data of its customers, however in my understanding it is Much more than that, it is an important part related to a work philosophy based on the Customer Centric, where the customer is at the center of the business. It is a way or model of work that, when integrated throughout the organization, seeks to satisfy the real needs of customers in a joint effort of the entire organization. First, a general contextual introduction will be mentioned, then some definitions of the term CRM will be presented, then the most common types of CRM denoting their advantages and disadvantages, ending with a summary of their use in the generation of value in organizations

Keywords: CRM, customer relationship management, market, customer, value generation.

“No busque clientes para sus productos,
busque productos para sus clientes”

Seth Godin

NOTAS ACADÉMICAS

1. Introducción

Muchas organizaciones se han apresurado, en estos últimos años, a tratar de acercarse a sus clientes, aunque este proceso no siempre sea sostenible ni duradero bajo las condiciones cambiantes del mercado. Se trata, pero no se logra al máximo este acercamiento. Las organizaciones consiguen acceder a muchos datos que antes no tenían de sus clientes, para luego darse cuenta de que no es suficiente tener la data; lo relevante y diferenciador es explorarla y aprovecharla en beneficio del cliente y la empresa.

Por otro lado, aquellas empresas que se han destacado por su calidad en el producto, servicio y su inversión en el desarrollo de herramientas que les permiten un mayor acercamiento a sus clientes, son organizaciones exitosas que establecen que es mucho más importante conocer a sus clientes que reunir solo información transaccional de sus acciones. A partir de ese principio, surgen algunas ideas relevantes que, a medida que han ido evolucionando, se han ido clarificando e integrando en el quehacer diario de las organizaciones (Montoya y Boyero, 2013).

Sin embargo, no es solo conocer al cliente final, sino también conocer a quien se encuentra detrás del nombre de la empresa a la que se atiende, a quien nos compra de forma directa; es lo más llamativo y retador de la gestión comercial actual. La necesidad de gestionar esos datos para convertirlos en información estratégica es un tema que debería ser del día a día de las empresas, y no necesariamente un diferencial, pero no es así.

El CRM puede ayudar a conseguirlo y constituirse en una estrategia de negocio que genere una nueva ventaja competitiva a largo plazo, gracias a la gestión del conocimiento necesario del cliente para entregar, de manera óptima, valor a ese cliente y, a la vez, obtener el valor que necesita un negocio.

2. El CRM según la literatura

Años atrás, en 1954 para ser exactos, Peter Drucker comentaba que “el verdadero negocio de cualquier compañía es crear y mantener a sus clientes” (citado en García Varcárcel, 2001, p. 19). Tema clave y que sirve de base para el desarrollo del concepto de CRM, “crear y mantener clientes”. Debe recordarse también que conseguir un nuevo cliente cuesta hasta cinco veces

NOTAS ACADÉMICAS

más que incrementar la venta a un cliente actual. La función de la empresa comienza al crear clientes. No obstante, mejor aún es retenerlos y fidelizarlos para generar mayor rentabilidad para ambas partes. Es ahí donde el CRM se emplea, para “crear clientes”, pero, sobre todo, para lograr la segunda parte del reto, “retenerlos y fidelizarlos”.

Hay empresas que conocen y saben cómo captar nuevos clientes de forma recurrente. Son pocas, en cambio, las que son buenas reteniéndolos y fidelizándolos, más aún en los tiempos actuales. El desarrollar un acercamiento, entendimiento y seguimiento de la evolución de los clientes es clave para que se queden con uno, generando así una buena relación con ellos. Por ello, se necesita ahí de mucho más que un apoyo tecnológico para lograr los objetivos.

Pero ¿qué se entiende inicialmente por CRM? A continuación, se presentan algunas definiciones dentro de las miles que existen.

En su libro *Aprender las claves del CRM en una semana*, Langford-Wood y Salter (2002) presentan una primera definición del CRM: “es un medio de establecer relaciones individuales con los clientes, más allá de los guarismos con los que podría haber esperado tener relaciones individuales o de calidad anteriormente” (p. 9).

Para Wilson, Daniel y McDonald (2002), el CRM es un conjunto de procesos y tecnologías de apoyo a la planificación, ejecución y seguimiento de los consumidores, los distribuidores y las influencias de interacción en los canales de *marketing* (p. 5).

También se utiliza el término como sinónimo de *marketing* relacional, que Hobby, por ejemplo, define como “un enfoque de gestión que permite a las organizaciones identificar, atraer y aumentar la retención de clientes rentables mediante la gestión de las relaciones con ellos” (citado en Patel, 2018, p. 59). Ryals y Payne (2001) lo mencionan “utilizando tecnología de la información (TI) en la implementación de estrategias de *marketing* relacional” (p. 16).

Existen varios conceptos adicionales relacionados con el CRM, como el *marketing* 1x1, el *marketing* relacional, *marketing* directo con base de datos, etc. Adicionalmente, la popularidad del término CRM en español, en los últimos años, ha propiciado la adopción del término traducido “gestión de la

NOTAS ACADÉMICAS

relación con el cliente” (GRC).

Asimismo, existen temas relacionados muy cercanamente con el CRM y que pueden servir de base para un desarrollo posterior estratégico, en el que se posicione al cliente en un lugar clave (Montoya y Boyero, 2013).

Por su parte, Duque (2010) propone diez mandamientos de la atención al cliente, resumidos de la siguiente manera:

1. El cliente está por encima de todo y debe de estar presente, antes que nada.
2. No hay nada imposible cuando se quiere. Aunque los clientes en ocasiones soliciten cosas casi imposibles, las organizaciones con ganas pueden conseguirlo con tal de satisfacerlo.
3. Es preciso cumplir con todo lo prometido. No es conveniente que las organizaciones actúen con engaños para efectuar ventas o retener clientes.
4. La mejor manera de satisfacer a un cliente es darle mucho más de lo que espera. Todo cliente siente satisfacción al recibir mucho más de lo que necesita y ello se logra gracias al conocimiento que se tenga de sus necesidades y deseos.
5. El cliente siempre percibirá los factores diferenciales de la organización con respecto de otras que ofrecen productos o servicios similares, y es el personal de contacto directo con los clientes. Ellos tienen un mayor compromiso, puesto que de ellos depende que el cliente regrese o no.
6. Fracasas en un punto es sinónimo de fracasar en todo. El cumplimiento de todo y el control de ello no es garantía de calidad si se falla en el tiempo de entrega, en el proceso de empaque o en la información suministrada.
7. La insatisfacción de un empleado en su puesto de trabajo genera clientes totalmente insatisfechos. Si los empleados no sienten satisfacción en su desempeño, no puede garantizarse que se satisfaga al cliente externo. Es por ello que deben desarrollarse políticas de bienestar laboral y motivacionales, que se traduzcan, finalmente, en el éxito de las estrategias de *marketing* implementadas por la organización.
8. Quien juzga sobre la calidad del servicio es el cliente. Él es quien, en su mente y sentir, califica si el servicio es bueno o malo, si regresa o no.

NOTAS ACADÉMICAS

9. Ser muy bueno en el servicio no es suficiente, pues siempre es preciso mejorar. El cumplimiento de las metas en el servicio y la satisfacción de los consumidores debe ir acompañado del planteamiento de nuevos objetivos, dado que la competencia no da tregua.

10. Al momento de satisfacer un cliente, toda la organización es un equipo, ya que todos trabajan de forma conjunta para la satisfacción del cliente en todo sentido. (Duque, 2010, p. 1).

Si se desea hablar un poco más de cómo el CRM ha venido desarrollándose en los últimos años, se partiría por describir un poco más sobre su alcance y profundidad en los entornos empresariales, y no solamente en el área comercial, sino en toda la organización.

Para comenzar, es preciso señalar que el CRM o GRC (gestión de relación con el cliente) está conformado por procesos y estrategias que buscan atraer clientes y retenerlos, con el objetivo de darles un verdadero valor diferencial, algo que en verdad necesiten, y con ello gatillar el amplio ámbito de la fidelización. Al mismo tiempo, para la empresa, el CRM es una estrategia integral que se respalda estratégicamente en la tecnología, y que busca desarrollar y fortalecer las operaciones comerciales para construir una relación permanente y muy valiosa con los clientes en términos de tiempo y rentabilidad.

El CRM es vital para obtener más que un resultado a corto plazo, metas puntuales u objetivos anuales, debido a que es clave para conseguir la sostenibilidad y crecimiento de los negocios. Abarca tanto a los colaboradores directos, es decir, los clientes internos de manera relevante y organizacionalmente hablando, como a los clientes externos, consumidores finales, distribuidores u otras empresas, que pertenezcan y participen activamente en la red de negocios de la organización. El CRM es un camino evidente y replicable para alcanzar y mantener el éxito.

Asimismo, el CRM busca apoyar la creación de nuevos clientes, mantenerlos adecuadamente a medida que ambas partes se van conociendo, para luego ampliar las relaciones. Se entiende que es un enfoque holístico, ya que adoptarlo en la organización amerita una integración en todas sus áreas. El CRM es una nueva manera de hacer negocios, modificando incluso, para

NOTAS ACADÉMICAS

muchos, el modelo de negocio de la organización.

Es por ello importante que se separe el concepto del uso de herramientas de tecnología, puesto que son solo eso, herramientas de apoyo y no estrategias. La tecnología sola no es la solución.

3. Sistemas o tipos de CRM

En línea con los conceptos iniciales, se suman los tres principales sistemas o tipos de CRM, en función de las tareas que realizan, las cuales pueden ser operativas, analíticas y colaborativas (Croxatto, 2005).

3.1. CRM operativo: se centra principalmente en el proceso del negocio de la empresa, en lo que concierne a las actividades de gestión comercial, *marketing*, ventas y servicios al cliente, y tiene en cuenta un orden específico, denominado también en algunos espacios como actividades *front office*. Un CRM operativo facilita la automatización de los procesos relacionados con las actividades antes mencionadas, con lo que busca simplificar y dinamizar los procesos para mejorar la productividad y lograr un trabajo eficiente de cara al cliente.

En líneas generales, es el más utilizado en las organizaciones y gira siempre en torno a una mejora de la gestión directa con el cliente. Además, identifica potenciales clientes partiendo desde una adecuada segmentación de la base de datos, propone una conversión a clientes, gestiona los temas necesarios de las cuentas de los clientes y hace un seguimiento poscompra que enmarca el contacto con el cliente posterior. La importancia del CRM operativo radica, principalmente, en que, mediante la gestión de la información necesaria, las respuestas y soluciones pueden ser de mayor valor para el cliente y, consecuentemente, para la organización. Todo ello se denota desde un punto de vista operacional.

3.2. CRM analítico: a diferencia del operacional, el CRM analítico está relacionado con soportes y herramientas que recopilan y entregan datos ordenados y estructurados de los clientes para analizarlos de manera estratégica, con el objetivo de recabar información para la toma de decisiones. De este modo, se puede atender de mejor manera a los clientes para generar una relación más quirúrgica y definir estratégicamente los esfuerzos de ventas, campañas, capacitaciones internas y formas de atención.

NOTAS ACADÉMICAS

Un CRM analítico tiene una función complementaria para generar diferencias y valor al cliente. Esencialmente, se emplea para analizar gustos, preferencias, patrones, opiniones, etc. Asimismo, proporciona esquemas base para predecir comportamientos y necesidades futuras. Este tipo de CRM se basa en la parte analítica del *datamining* y del *business intelligence* (BI), de la mano con el *data warehouse*.

3.1. CRM colaborativo: su principal función es centralizar y organizar toda la información y los datos de los clientes a través de diferentes canales que permitan el acceso a las diversas áreas o departamentos de la organización. De esta forma, se comparte la información de los clientes de manera estratégica para mejorar la satisfacción y la fidelidad de los mismos, lo cual constituye un esquema importante para la consecución de mejoras en la rentabilidad de la organización.

Dos pilares del CRM colaborativo son la interrelación con los clientes y la gestión de los canales para llegar a los clientes. La interrelación con los clientes se debe hacer ahora con mayor dinamismo, utilizando nuevos espacios, nuevas modalidades, etc., es decir, con una preparación que permita realizar y operativizar una gestión en todas las nuevas interrelaciones que surjan con los clientes. Dado que se genera mayor interacción por medio de nuevos canales, se debe realizar una gestión adecuada, debido a que este es, hoy por hoy, un tema relacionado con la omnicanalidad. En ese sentido, gestionar de manera adecuada y rentable los canales que utilizan los clientes, cualquiera que estos fueran, es vital.

4. Qué tener en cuenta antes de todo

Es necesario e importante mencionar que el CRM, como toda estructura aplicable a la realidad empresarial, contiene aspectos positivos y negativos, y, para poder identificarlos, es bueno conocer algunos factores claves de éxito en este mundo de acercamiento a los clientes.

Primero, como siempre se ha escuchado, la planificación e implementación de la estrategia CRM debe venir desde la dirección de la organización, de forma presencial y recurrente, sobre todo considerando que se trata de los clientes, quienes son fuente de ingresos para la sostenibilidad de la organización.

NOTAS ACADÉMICAS

Segundo, siendo el CRM un tema relacionado con las ventas, la fuerza de ventas debería encontrarse preparada, previamente, para asumirlo. Sin entrar en detalles del uso de las potenciales herramientas tecnológicas a utilizar, se debe “evangelizar” a la fuerza de ventas y a aquellas personas que, de una u otra manera, guardan relación con el área comercial. Esta evangelización significa traducir la filosofía de trabajo con el cliente en una “nueva forma de trabajo”. Esta preparación es clave que se haga prontamente y se refuerce consecuente y sosteniblemente. Es un proceso que debe ser estructurado y secuencialmente reforzado, para que todos estén en un mismo partidor a la vez, lo cual favorecerá a una mayor claridad de todos los beneficios que se podrán conseguir tanto para el área comercial como para toda la organización. Luego de ello, se debe tener la certeza de que, cuando se vincule e integre a estas personas en el proyecto, puedan observar el tema desde otra perspectiva, con el fin de tener una participación proactiva y dinámica.

Tercero, a medida que se vaya avanzando con el proceso de implementación del CRM, se deberían hacer “paradas” de retroalimentación interna y externa, para tratar de dar a las personas y al sistema el tiempo necesario para que se acoplen a la realidad de cada organización. Nunca se debe dejar de escuchar a quienes se encuentren involucrados, especialmente, en los avances y resultados obtenidos, pues todos tienen “voz y voto”. Asimismo, en caso de que sea necesario, se regresará al inicio, ya que aun cuando no siempre se cuenta con las mismas personas durante todo el proceso, ello no debe de ser un motivo de desarticulación para el logro de los objetivos.

5. Temas por analizar, las ventajas y desventajas

Si bien es cierto que para tener un panorama integral de las ventajas y desventajas del uso e implementación de un CRM sería necesario levantar información de cada realidad empresarial donde se haya implementado, a continuación, a manera de un primer resumen, se listan algunas que a todas luces se encuentran vigentes en la actualidad.

5.1 Algunas ventajas

Un CRM adecuadamente integrado en la organización ofrecerá información estratégica para la toma de decisiones frente a mercados que cuentan con

NOTAS ACADÉMICAS

altos niveles de incertidumbre, lo cual brindaría una vista panorámica del mercado en el que se desenvuelve.

El empleo del CRM apoya el desarrollo de un ambiente laboral más estratégico, es decir, facilita las comunicaciones internas y la gestión de la información dentro de la organización.

Se tendrán más y mejores respuestas a los clientes con un CRM, al tener mejor estructurados sus datos. Así se podrá tener mayor acercamiento estratégico a los clientes, lo cual es un tema clave para una diferenciación sostenible.

El hecho de contar con una herramienta CRM que apoye al ordenamiento de la data para luego automatizar procesos hará que la organización se encuentre en un camino importante para reducir tiempos muertos, costos y mejorar la rapidez de las respuestas hacia los clientes.

5.2 Algunas desventajas

La decisión de elegir qué solución CRM que se ofrece en el mercado conviene adoptar es importante. Al parecer, todas las soluciones son buenas, pero no puede olvidarse que cada empresa tiene una realidad que debe de ser analizada antes de decidir sobre la adquisición de una marca específica. Adicionalmente, los precios de algunas marcas, a veces, no están del todo alienados con las posibilidades reales de una organización.

Existe la posibilidad de sufrir un proceso de desencanto por parte de los usuarios, los colaboradores, quienes ven este proceso como una pérdida de tiempo más que de obtención de mejores resultados, lo cual suele ocurrir al principio de la adopción del CRM.

El hecho de apoyarse en *softwares* para recoger datos, procesarlos y enviarlos a quienes toman decisiones cada día hará que se dependa más de ellos. Automatizar gran parte de los procesos no debe cancelar ni suplantar el trato directo con los clientes, sino que debe de ser un gatillador para lograr mejores acercamientos directos.

Para cerrar esta primera entrega, se presenta una infografía que servirá, a la vez, de punto inicial para la siguiente entrega, en la que se profundizará tanto en la filosofía de gestión CRM como en las potenciales implementaciones para las organizaciones del sector Mipyme.

NOTAS ACADÉMICAS



Figura 1. Proceso inicial CRM. Elaboración propia

NOTAS ACADÉMICAS

References

- Croxatto, H. (2005). *Creando Valor en la Relación con sus Clientes*. Dunken.
- Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. Harper & Row.
- Duque, I. (2010). *Los 10 mandamientos del servicio al cliente*. Recuperado de <http://www.portafolio.co/archivo/documento/CMS-7729504>
- García Varcárcel, I. (2001). *CRM Gestión de la relación con los clientes*. España: Fundación Confemetal.
- Montoya, C. y Boyero, M. (2013). El CRM como herramienta para el servicio al cliente en la organización. *Visión de Futuro*, 17(1), pp. 130-151.
- Langford-Wood, N. y Salter, B. (2002). *Aprender las claves del CRM en una semana*. Hodder & Stoughton.
- Patel, M. (2018). *CRM integrates with ERP*. Red Shine Publication.
- Ryals, L. y Payne, A. (2001). Customer relationship management in financial services: towards information-enabled relationship marketing. *Journal of strategic marketing*, 9(1), pp. 3-27.
- Wilson, H., Daniel, E. y McDonald, M. (2002). Factors for success in customer relationship management (CRM) systems. *Journal of Marketing Management*, 8(1), pp. 193-219.