

## CRM ¿Filosofía o Tecnología? Mitos y realidades de la orientación al cliente

**Jordi A. Sangil Martínez**

jordi.sangil@ipsos.com

*Ipsos Investigación de Mercados S.A.*

Avda. de Burgos, 12 - 8ª Planta  
28036 Madrid (España)

Actualmente en el mundo empresarial existe la necesidad prioritaria de cuidar a los clientes. Las organizaciones invierten mucho, a veces demasiado, en este propósito. Esa inversión no siempre está correctamente fundamentada y analizada, muchas veces prima más la copia a los competidores, que un cuidadoso análisis de las necesidades internas de la propia organización. La orientación de las organizaciones hacia el cliente, no es más que el buen trato y el conocimiento exhaustivo del cliente, con el fin de incrementar su rentabilidad a lo largo del tiempo.

Una de las modas que proliferan es la inversión (muchas veces gasto) en tecnologías CRM (Acrónimo en inglés de *Customer Relationship Management*). CRM se percibe continuamente en el mundo empresarial como "Tecnología" no como "Filosofía" empresarial. La cifra de negocio mundial por la venta de este tipo de aplicaciones (es decir "tecnología") es creciente, lo que sorprende si pensamos que, al mismo tiempo, más de la mitad

At the moment, in the business world, customer care is one of the most important organizational priorities. Organizations invest a lot, sometimes too much, in this purpose. That kind of investments are not always properly supported and analyzed by organizations, and often they are based on competitors' benchmark, instead of a careful analysis of the organizational internal needs. Customer orientation is just being kind with the client and trying to get as much information as possible out of the client, in order to increase its lifetime profitability.

One of the trends that proliferate is the investment (most of the time, expenditure) in CRM (Customer Relationship Management) technologies. CRM is continuously perceived in the business world as "Technology" rather than "Corporate Philosophy". The world-wide business turnover of this type of applications (i.e. "Technology") is increasing, which is surprising, given the fact that, at the same time, more than a half of the

de los proyectos de implantación fracasan, o si se quiere, no alcanzan el éxito deseado. El principal motivo de fracaso suele ser por la falta de concordancia o alineamiento entre la tecnología y la estrategia global corporativa. Esta alineación debe aplicarse y verse reflejada en la estructura, cultura y los procesos de la organización, así como en las políticas en cuanto a sistemas y tecnologías de la información.

implementation projects are likely to fail, or simply do not meet the expectations. The main reason for this failure is usually the lack of concordance or alignment between technology and global corporate strategy. This alignment must be applied within the structure, culture and the organizational processes as well as in the information systems practices.

Palabras clave: CRM, Alineamiento estratégico, Sistemas de Información, *Data Warehouse*, *Data Mining*, Marketing Directo, Inteligencia de Marketing, *Scoring*.

Key words: CRM, Strategic Alignment, Information Systems, Data Warehouse, Data Mining, Direct Marketing, Marketing Intelligence, Scoring.

## 1. MODA CONCEPTUAL Y TECNOLÓGICA

Fueron los primeros gurús del Marketing como Peter Drucker o Theodore Levitt, quienes propusieron y divulgaron la importancia de las relaciones con el cliente como vía hacia la rentabilidad de una organización. Levitt (1983) argumentó que la relación con los clientes se intensifica después de la venta, y se convirtió en pionero en el cambio de mentalidad, de lo que comúnmente era lo aceptado hasta la fecha. Se cambia de la percepción predatoria - el vendedor como "cazador"-, orientado a conseguir una venta rápida y cuantiosa, hacia una concepción cultivada - de vendedor como "agricultor", en la que pone énfasis en una relación duradera, rentable y satisfactoria para y con el cliente.

¿Quién no ha oído la expresión "El cliente es el rey" o "El cliente siempre tiene razón" en alguna ocasión? De algún modo, con tales expresiones, se coloca al cliente justo en el centro de atención. Kotler (1972), señaló que el concepto del Marketing lleva implícito que la empresa debe reorientarse hacia la satisfacción de las necesidades de sus clientes y que orientarse al cliente, por tanto, no es una labor exclusiva del departamento de marketing de una organización.

El cliente o los clientes siempre han estado presentes en las prioridades de una organización, ha sido siempre la parte fundamental y condición necesaria para que un negocio funcione y perviva, y siempre ha sido necesario satisfacer sus necesidades, así que en estricto sentido, no es novedad. Pensemos en un pequeño negocio de ultramarinos en un pueblo, donde su dueño conoce a la gran mayoría de los clientes que visitan su tienda, conversa con ellos, les pregunta por su vida personal, conoce sus

actitudes, circunstancias personales y comportamientos de compra, es decir, sabe lo que compra, y es capaz de prever lo que va a comprar la próxima semana. El cerebro del tendero es capaz de procesar esta información, ya que el número de clientes es reducido, pero sería utópico pensar que una organización con 100.000 clientes, pueda conocerlos a todos.

El fundamento básico del CRM no es más que ser amable con el cliente y conocerle en profundidad, tanto como sea posible para saber que necesita y conseguir que mantenga la relación de clientela, tal y como ocurre en el ejemplo del tendero. El CRM fue y es moda conceptual, que considera al cliente como centro del negocio, y, por ello, antepone preceptos como el mantenimiento de las relaciones con el cliente, a la propia venta.

Esta moda conceptual se ha convertido en una moda tecnológica con el cambio de paradigma en los años 80, donde al cliente no solo se le cuida, sino que se le analiza y clasifica. Los avances tecnológicos durante esa década, sobre todo, en cuanto a bases de datos y a computación se refieren, hicieron posible que los sistemas de información ayudasen a la consecución de esa orientación al cliente que Levitt, Drucker y Kotler evangelizaban décadas atrás.

En la actualidad nos topamos ante una creciente moda tecnológica consistente en del acrónimo CRM con demasiada facilidad, unas veces, y sin rigor, en otras, en gran parte, debido a la proliferación de oferta comercial de este tipo de software. La cifra de negocio mundial por la venta de aplicaciones o *software* CRM alcanzarán los 7.400 millones de dólares en 2007, frente a los 6.500 millones que se consiguieron en 2007, lo cual supone un incremento del 14% de acuerdo con las cifras de la consultora Gartner<sup>1</sup>.

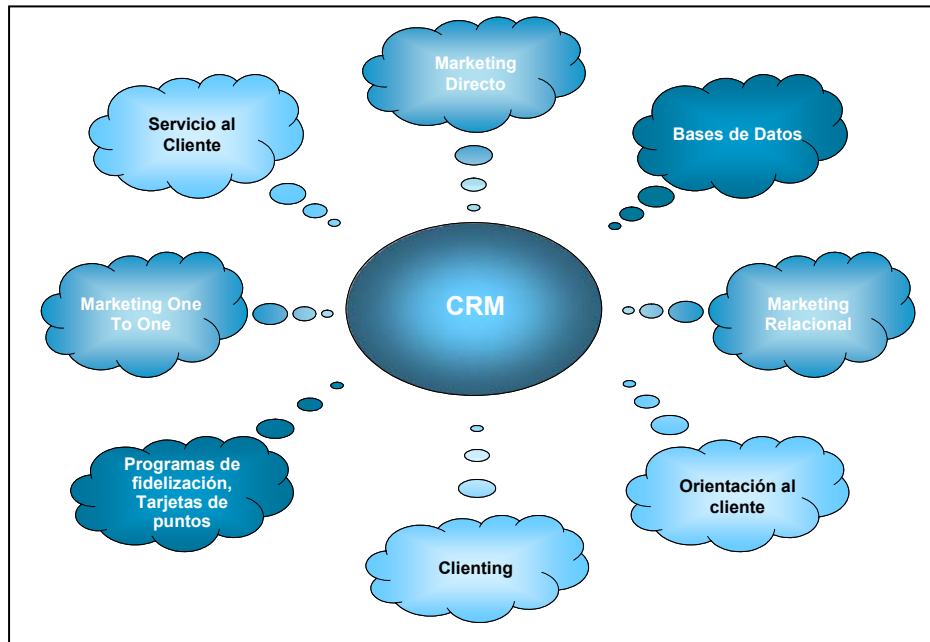
El concepto CRM se suele relacionar con tecnología o base de datos, incluso como sinónimo, de esta forma no es extraño oír a alguien decir; "vamos a incluir a este cliente en nuestro CRM", como si de algo tangible se tratase. En la siguiente figura, podemos apreciar diferentes percepciones del concepto<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Dato procedente del artículo on line *El software como servicio impulsa el mercado CRM*, con fecha 1 de Octubre 2007 publicado en [www.marketingdirecto.com](http://www.marketingdirecto.com) (último acceso; 28 de Octubre 2007).

<sup>2</sup> Elaboración propia, a partir de la consulta cualitativa a diversos responsables de Marketing y Comunicación, así como consultores en organizaciones con presencia en España.

Figura 1: Diferentes percepciones sobre CRM



Vemos que esa percepción, la "tecnológica" se repite con frecuencia, y va más allá de ser una errata lingüística; a todas luces, es una *desviación* conceptual. Muchos de los proyectos de adquisición, desarrollo e implantación de programas CRM fracasan desde un primer momento debido a este error de concepto, y al hecho de que no todo el mundo sabe lo que significa e implica para la organización, la potencia y fundamento del CRM.

El fracaso en la implantación de un proyecto de estas características, puede tener consecuencias desastrosas para la organización, no solo desde el punto de vista de pérdida de eficiencia y el coste, en términos monetarios y de recursos, sino también en cuanto a imagen de la compañía ante los clientes actuales, pasados y potenciales.

Principales motivos de fracaso en la implantación:

¿Por qué suele fallar la implantación de un sistema CRM? Nos referimos a causas internas, no a factores externos tales como una inadecuada asesoría por parte del proveedor o fallos técnicos o de incompatibilidades en el sistema.

- Si la competencia tiene en marcha un plan de fidelización, es probable que la dirección de la compañía, copie dicho modelo como mecanismo de defensa ante los competidores. Queremos tratar a nuestros clientes mejor que nuestros competidores.
- Gran desconocimiento de la alta dirección, que hace pensar que la tecnología es la solución a todos los problemas de la compañía, comenzando por ¿cómo vender más? En otros casos se observa todo lo contrario, es decir, una falta de apoyo por parte de la dirección, lo cual es causa de fracaso absoluto, ya que el CRM debe comenzar desde arriba.
- No existe una estrategia definida. Se tiene claro el objetivo, pero no la estrategia para conseguirlo. En este caso, la solución que se plantea es un software, el problema se incrementa cuando no existe una correcta asignación de recursos y una correcta metodología para el desarrollo del proyecto.
- No existe una cultura organizativa que implique al cliente. Esto es una barrera fundamental en el desarrollo de la orientación al cliente, ya que esta debe nacer desde el propio empleado de la compañía.
- Mal diseño de la captura de información del cliente. Si no se está consiguiendo de forma consistente y estable la información, el proceso tiende a fallar, ya que no se pueden obtener conclusiones fiables del cliente y esto podría perjudicar la imagen de la empresa. Pensemos por ejemplo en los envíos postales de publicidad directa con nuestros nombres mal escritos, o nuestra dirección errónea.
- Falta de presupuesto y recursos a emplear: la empresa puede dejar incompleto un proyecto si no hay posibilidad de inyectar más fondos o recursos.
- Implantación inversa: cuando el objetivo del proyecto es el de construir una base de datos, en base a por ejemplo, un programa de fidelización, que probablemente no tenga un compromiso a largo plazo.
- Herramientas de control: La implantación de CRM puede ser percibida como herramienta de control. Por ejemplo, implantación de un sistema de información que ayude a monitorizar la productividad de la fuerza de ventas. Un ejemplo puede ser el CRM en el sector farmacéutico, donde los visitantes médicos

pueden verse amenazados por un sistema que pretende controlarlos y ejercer presión comercial sobre ellos. Es en este caso siempre es fundamental la implicación del *comercial*, ya que si el proyecto es percibido de antemano como una amenaza por aquellos que van a ser sus principales beneficiarios, lo más probable es que fracase.

- Justificación de un gasto en sistemas: la partida de costes en tecnologías de la información, es una de las más importantes en un presupuesto. Un programa de estas características es una atractiva iniciativa por parte de los responsables de sistemas de información de la organización.

## 2. HACIA UNA DEFINICIÓN DE CRM

Si buscamos un definición de lo que es CRM, propiamente dicho, probablemente nos cueste mucho trabajo encontrarla. No hay mucha literatura académica sobre el asunto, si bien es cierto que es un tema de actualidad, en parte provocado por la amplia oferta comercial de este tipo de soluciones.

Curry (2000) vagamente definió el concepto como el área de un negocio que se dedicaba a conseguir clientes, mantenerlos y rentabilizar su rentabilidad.

De acuerdo con Laudon & Laudon (2004), CRM es una disciplina empresarial y tecnológica, para la gestión de las relaciones con el cliente con el objetivo de incrementar la facturación, rentabilidad, satisfacción y retención de clientes.

Keiningham (2006) acota demasiado el término y explica que el CRM es la *etiqueta* asignada a la explotación de bases de datos de clientes corporativas con el objetivo de construir relaciones más estrechas con el cliente y de esta forma incrementar su lealtad.

En este sentido el CRM estaría limitado a 2 funciones analíticas; *Data Mining*, o explotación multivariante de la información del cliente, y *Segmentación*, uso del conocimiento de dicha información para clasificar a los clientes. Siguiendo esta definición de Keiningham, es obvio que más del 50% de los proyectos de implantación de CRM fallen, ya que no sería responsabilidad del CRM, la correcta aplicación de, por ejemplo, una segmentación debida al exhaustivo análisis de una base de datos.

Teniendo en cuenta estas definiciones, el alto porcentaje de fracaso en las implementaciones de proyectos CRM y la limitación de responsabilidades del CRM, es necesario abrir el concepto y definir claramente sus objetivos, de este modo se podría definir CRM como:

Filosofía empresarial, que toma como centro de gravedad de todos los procesos de la compañía, al cliente actual y potencial, con el objetivo final de adquirir clientes e incrementar su lealtad, mediante mecanismos técnicos, humanos y racionales que nos permitan conocer mejor al cliente.

En esta definición, el alineamiento entre tecnología y filosofía estaría implícito.

- El cliente se considera el centro de todos los procesos: por lo tanto, dichos procesos deben estar definidos o re-definidos en ese sentido.
- El objetivo es la adquisición y la retención de clientes: como vía de mejora de la rentabilidad de la compañía. No se trata de vender más sino vender mejor.
- Utiliza para ello, mecanismos donde la tecnología es crucial: Obviamente sin una plataforma tecnológica sería imposible conocer a todos nuestros clientes.

Figura 2: Desencadenantes del CRM



En todo caso, vemos que la punta de lanza del CRM es el desarrollo del cliente (Adquirir o retener), y en eso todas las definiciones están de acuerdo.

Pero, suele haber otros desencadenantes de una estrategia de orientación al cliente, que suelen ser causas más acertadas para embarcarse en un proyecto de implantación:

- 1) **Adquisición de clientes:** Cómo conseguir el mayor número de clientes posibles con el menor esfuerzo en capital y recursos. El incremento en la cartera de clientes es la base del crecimiento de un negocio. En este punto no interesa la rentabilidad del cliente, ya que una vez captado el cliente, no tenemos la suficiente experiencia sobre su potencial. No es un cliente *adulto*, sobre el que tengamos conocimiento. CRM ayuda con programas de captación a bajo coste utilizando técnicas como el "prospect scoring" donde se calcula la propensión o probabilidad del que un potencial cliente se convierta en cliente actual utilizando el mismo patrón de comportamiento que ha utilizado un cliente de nuestra cartera. El principal problema en este punto es la información, ya que al no ser un cliente, puede que no dispongamos de apenas conocimiento sobre el. Cuando la adquisición apunta a la necesidad de una gran masa de individuos y queremos individualizar la captación, las empresas de listados ("list brokers") pueden colaborar en ello, obviamente dentro del marco de la Ley de Protección de Datos.
- 2) **Retención de clientes** o Lealtad: Es aquí donde los objetivos del CRM más se han concentrado. Se suele decir que es más caro conseguir un cliente nuevo que retener a uno actual, quizá por eso, los programas CRM han apuntado más hacia esta estrategia. Pero, la lealtad de clientes indiscriminada, puede acarrear problemas, pues, de acuerdo con Keiningham (2006) uno de los mitos de la lealtad es que no toda la lealtad es rentable, no interesa que todos los clientes se queden en la compañía debido a la rentabilidad negativa que pueden llegar a mostrar.
- 3) **Venta cruzada de Productos:** (Cross Selling). Consiste en la identificación de productos complementarios que pudiesen interesar al cliente, en base a la información disponible.
- 4) **Incremento en ventas de otros productos:** (Up selling): consiste en ofrecer nuevos productos, o productos que hasta ahora no habían interesado al cliente, en base a la información disponible.



- 5) **Maximizar la satisfacción de clientes:** La satisfacción de clientes es un factor que debe estar presente, se da por hecho, eso no es motivo para que las empresas descuiden este punto. En la actualidad son muchas las empresas que miden la satisfacción de clientes de forma más frecuente y al mayor número posible de clientes, incluso, se tiende ya, a incorporar la información de satisfacción en las bases de datos corporativas. Se tiende a pensar que se puede prescindir de la medición de la satisfacción de clientes, pero lo cierto es que es que es un sistema de alarma crítico ya que nos permite saber como nos perciben los clientes en diferentes aspectos y como podemos mejorarlos.
- 6) **Mejorar la imagen de la organización:** este tipo de programas hacen tener presencia en el mercado.

### 3. APLICACIÓN DEL UN MODELO DE ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO AL CRM

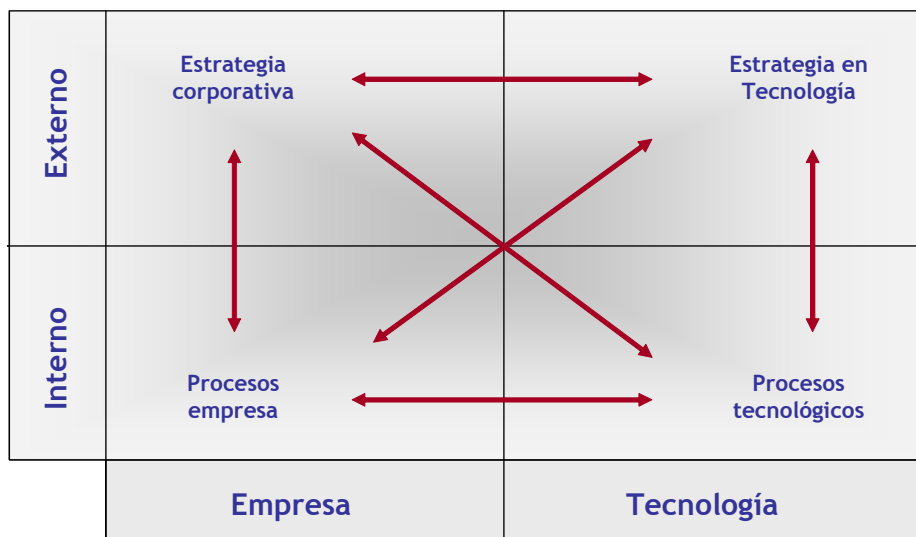
Morton (1991) Aseguró que muchas organizaciones eran incapaces de maximizar el potencial implícito en las tecnologías de la información, debido a la falta de alineación entre la estrategia corporativa y la estrategia de sistemas de la información.

De acuerdo con el Modelo de alineación estratégica (SAM) propuesto por Henderson & Venkatraman (1993), la estrategia corporativa tiene que estar bien articulada con la estrategia tecnológica, es decir, como anteriormente apuntábamos, no se debe adquirir e implementar un software sin un objetivo estratégico claro. Una alineación efectiva implica a 4 entornos estratégicos, como se muestra en la figura.

Este modelo presenta una serie de relaciones entre las diversas elecciones estratégicas que implican a la empresa y a su departamento de sistemas de información. Debe existir un acoplamiento perfecto entre estos dominios.

El alineamiento estratégico implica que estas relaciones son dinámicas, ya que el entorno competitivo, así lo exige. Las organizaciones deben desarrollar y generar continuamente ventajas competitivas sostenibles en el mercado, ya que, la tecnología es fácilmente imitable por los competidores, por lo que las ventajas competitivas se difuminan con facilidad.

Figura 3: Modelo de alineamiento estratégico (SAM)



Fuente: Ward & Peppard (2002).

De acuerdo con Nicholas Carr (2001) las tecnologías de la información ya no son fuentes de ventajas competitivas, ya que una gran variedad de software está disponible en el mercado para todo el mundo. Esto nos hace ver que CRM como software, no aporta por sí mismo una ventaja competitiva, ya que puede ser adquirido por nuestros competidores, y todos ellos, tendrían la misma información sobre el mercado. CRM debe ser fuente de ventaja competitiva por otras vías, no por la tecnología, y este es uno de los motivos por los que el CRM no suele cumplir las expectativas de sus promotores.

Tal y como apuntábamos anteriormente, CRM es una apuesta estratégica importante para una compañía, que además implica una gran inversión tecnológica y humana. Es por tanto necesario tener en consideración el modelo de alineamiento estratégico, para que todos los esfuerzos de la organización sigan la misma dirección.

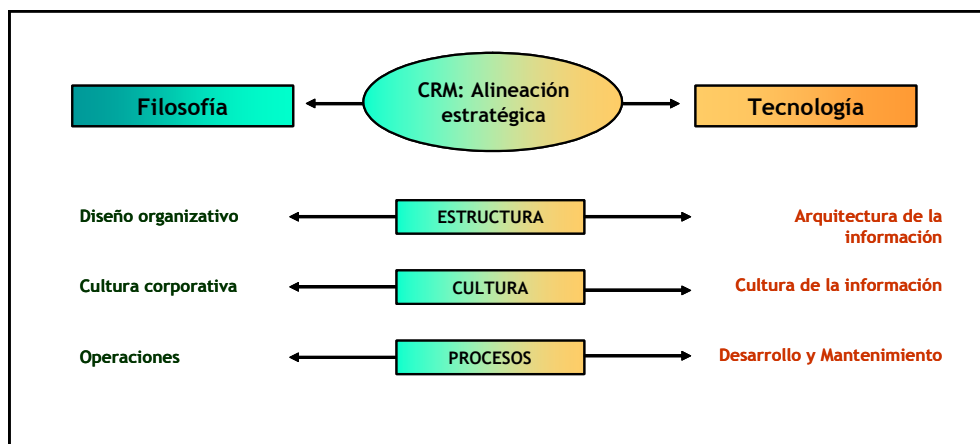
Tal y como vemos en la figura anterior, existen 3 áreas donde el CRM puede y debe conciliar la estrategia tecnológica, con la corporativa.

#### a) Estructura

En primer lugar la **estructura organizativa** de la compañía debe estar adecuada hacia una orientación al cliente. Rosenfeld & Wilson

(1999) definen la estructura organizativa como los patrones de comportamiento que existen entre los diferentes componentes de una organización, es decir, es algo más que un descriptivo organigrama, supone el establecimiento de cómo deben de ser las relaciones entre los empleados de una compañía. Todas las divisiones de la empresa deben estar enfocadas hacia maximizar la satisfacción y las necesidades del cliente.

Figura 4: Alineamiento estratégico del CRM (filosofía y tecnología)



En una filosofía CRM, todos los empleados, de forma directa o indirecta están en contacto con el cliente. Esto implica, por ejemplo la necesidad de un departamento de servicio diferencial de atención al cliente, ya que, determinados clientes pueden requerir un modelo de atención diferente. La organización debe analizar si posee los recursos y el potencial, para poner en marcha un departamento de esas características.

Por otro lado, La organización puede orientar a sus empleados hacia al cliente con una política de recursos humanos que incentive dicha atención y pasión por el cliente. Los momentos de la verdad son muy importantes y variados, y es necesario definirlos e incentivar la correcta ejecución y actuación de los empleados en dichos momentos. Piénsese por ejemplo en la atención del comercial en un concesionario de venta de vehículos, su explicación, sus argumentos, su aspecto, etcétera. A la hora de la toma de decisión de la compra, todo influye.

La medición del cumplimiento de los estándares de calidad por parte de los empleados se puede realizar mediante compradores misteriosos (Mystery Shopper). Estas mediciones pueden ir ligadas a

incentivos por cumplimiento de resultados en cuanto a estándares de calidad. Las políticas de recursos humanos están incorporando cada vez más la evaluación de sus empleados por su orientación al cliente.

En cuanto a la **infraestructura de las tecnologías de información**, en un proyecto CRM, estas deben referirse a prioridades y políticas en cuanto a arquitectura de la información. La construcción de un almacén de datos (Data Warehouse), donde el cliente es la unidad de almacenamiento, es fundamental, necesitamos un repositorio donde se almacene toda la información sobre todos los contactos y relaciones que tienen los clientes con la organización, dentro del marco de la legislación vigente. La información almacenada debe dar una visión única del cliente, es decir, se debe poder relacionar toda la información disponible.

Cuánto se ha gastado un cliente, con qué frecuencia compra, qué productos compra, en qué fechas, qué esfuerzos de marketing se han realizado con dicho cliente (por lo tanto cual es el coste comercial), con quien ha tenido contacto el cliente, cual es su perfil sociodemográfico, entre otras informaciones.

El diseño del sistema de información ha de ser capaz que registrar todo aquel contacto con un cliente en una sola plataforma, de forma que la información sea útil. La información debe permitir conocer lo que está ocurriendo con cada cliente actual y potencial.

La estructura organizativa y tecnológica debe ser coherente, por lo que es necesario que exista un administrador de datos que concilie las necesidades de los usuarios y agrupe toda la información en un mismo lugar. Para empezar tenemos que analizar ¿Qué información hay disponible?, nos daremos cuenta de que hay mucha información, pero desordenada y proveniente de fuentes diferentes. La fuerza de ventas tendrá listados de prospección, los perfiles sociodemográficos provendrán de Marketing, Recursos Humanos poseerá la información de los comerciales, Finanzas registrara las ventas y otras anotaciones contables en un sistema totalmente aislado del resto de la compañía y las acciones de marketing estarán en otro formato totalmente diferente.

Todo esto hace muy difícil el análisis de la información, y por supuesto, tener toda esta información desorganizada no aporta nada a la maximización del conocimiento de las necesidades del cliente. Por eso es necesario organizar la información, Pero hay que organizarla teniendo como punto central al cliente.

Los recursos humanos que implica un CRM, exige unas habilidades complejas. Por lo que hay que tener en cuenta la incorporación, desarrollo y formación de empleados capaces de trabajar con estas tecnologías (Programadores, desarrolladores, estadísticos, etc.).

#### b) *Cultura*

La **cultura corporativa** es una amalgama de creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes y comportamientos que comparten los individuos de una organización. De acuerdo con el sociólogo Edgar Schein existen diferentes niveles en la cultura de una organización dependiendo de su visibilidad. Los dos primeros niveles son las **creencias individuales** y los **valores colectivos**. Estos aspectos son poco visibles y están implícitos en el individuo y son patrones influenciados por la sociedad en la que vive y su entorno inmediato, por lo tanto una sociedad puede o no estar orientada al servicio de las personas (Por ejemplo las culturas asiáticas se caracterizan por su servicial atención al cliente). Estos aspectos no son manipulables por las organizaciones, por lo que pueden dar al traste con la estrategia de implantación de una política CRM.

Los otros dos niveles de la cultura organizativa son las **normas o valores compartidos**, así como los **símbolos**. Estos son más visibles e influenciados por parte de la dirección de la organización. La organización puede fomentar ciertos valores a sus empleados. Es común que las multinacionales promulguen en su misión, visión y valores, aspectos relativos a la orientación al cliente, por ejemplo gritos de guerra como "Customer First" (El cliente primero).

La **cultura de la información** ha de estar incorporada en la organización. El cuidado por la información es fundamental para que un proyecto CRM funcione, esto cobra sentido por ejemplo en departamentos de entrada de datos, pero otras áreas como Marketing, recursos humanos, finanzas, donde deben ser muy cuidadosos con la información. En muchas ocasiones, no es una cuestión de formato sino de consistencia y completación de los datos.

En España, no existe una gran cultura con respecto al cuidado por las bases de datos, no solo en cuanto a información sociodemográfica o de comportamiento, sino a información básica de contacto. Aproximadamente un 10% de la correspondencia enviada a clientes actuales de la compañía, no llega a su destinatario por errores en la dirección, lo

cuál, es preocupante, ya que hay un 10% de nuestros propios clientes con los que no vamos a poder llegar a comunicarnos.

La mala calidad de las bases de datos en España, se ve reflejada por la cantidad de valores ausentes o duplicados que se pueden encontrar en los listados proporcionados por list brokers o cámaras de comercio, comparado con similares instituciones en el resto de Europa, especialmente Alemania, Holanda o Reino Unido, donde claramente hay una orientación hacia el cuidado de las bases de datos y hacia el marketing directo.

### c) *Procesos*

Al igual que en numerosos proyectos relacionados con la tecnología, es necesario re-definir los **procesos de la organización** para conseguir los resultados que se esperan de un CRM. Debemos preguntarnos, en primer lugar si la empresa esta preparada para la serie de cambios que el CRM requiere. Resulta indispensable revisar aquellos procesos de la organización relacionados con el cliente y reorientarlos hacia la adaptación de las tecnologías que implica el CRM. El no redefinir procesos internos o no gestionar de forma correcta el cambio, es uno de los motivos de fracaso de un CRM en la empresa. Se debe analizar toda la cadena de valor de la compañía y enfocar las actividades primarias, hacia las necesidades del cliente, como vía de maximización de la rentabilidad.

En cuanto al **proceso tecnológico** que supone un CRM, nos referimos al desarrollo, implantación y mantenimiento del sistema. Una vez definida la estrategia corporativa, la propuesta de valor al cliente, y habiendo identificado que el concepto se adecua a la organización, una vez reorientada la estructura, cultura y procesos de la compañía y una vez comunicada la estrategia a los empleados de la compañía, es cuando llega el momento de seleccionar el software o plataforma tecnológica que apoye la estrategia CRM.

El producto comercial o desarrollo personalizado debe contemplar todos los puntos de la estrategia, procesos de la organización, formas de clasificar a los clientes, mantenerlos y desarrollarlos. La selección del proveedor que implante esta tecnología es crucial, este debe entender completamente las necesidades y estrategias de la organización, y todo debe estar perfectamente documentado.

Este sistema debe ser compatible con la organización y tener en cuenta las actividades comerciales de la compañía, es decir, si existen una serie de etapas en el proceso de venta, estas etapas han de personalizarse y definirse en el sistema CRM. Por ejemplo: Los pedidos telefónicos; Si una compañía dispone de un servicio de devolución a domicilio y el cliente ha recibido un pedido, pero se da cuenta que no era lo que esperaba o simplemente no le gusta el artículo, y decide proceder a su devolución, el sistema ha de ser capaz de registrar perfectamente este hecho, asegurándose, de que la orden llega al departamento logístico para que proceda a su retirada.

#### 4. REFLEXIONES SOBRE EL PRESENTE Y FUTURO DEL CRM

A pesar del elevado número de empresas que no están viendo los beneficios que esperaban de su estrategia CRM, hay muchas otras que sí están obteniendo ventajas competitivas y sacando partido al potencial tecnológico de los sistemas CRM, estas empresas siempre se caracterizan por que han sabido, entre otras circunstancias, alinear el modelo de gestión con la tecnología.

En la actualidad existen numerosas aplicaciones CRM, con diferentes objetivos y necesidades particulares según los diversos modelos de aproximación al cliente. Estas aplicaciones unen informaciones de clientes, que están, separadas en diferentes sistemas funcionales; (Ventas, Marketing, Finanzas, etc.) La información sobre el cliente se integra en compartimentos dentro del mismo sistema (Bases de datos relacionales). Un Almacén de datos correctamente diseñado, puede dar una visión única del cliente, de forma que se pueda atender mucho mejor a sus necesidades.

De acuerdo con Laudon & Laudon (2004), Los sistemas CRM, en la actualidad proveen paquetes informáticos y herramientas on line para 3 funciones específicas Fuerza de ventas, marketing y servicio al cliente, dependiendo, claro está, del modelo de negocio y sector económico.

- 1) Los módulos llamados *Sales Force Automation* (SFA), ayudan a la fuerza de ventas a ser más productiva. Estos sistemas tratan de recoger toda la información posible del cliente para que el delegado comercial, tenga más argumentos de venta frente al cliente, así como evitar visitas no fructíferas teniendo de antemano información que muestre indicios de fracaso.

- 2) Los módulos de relacionados con *servicio al cliente*, permiten una gestión de cuentas y clientes más efectiva. Permiten la posibilidad de incorporar nuevos canales de comunicación con el cliente como una plataforma *Call Centre* para la resolución de incidencias o petición de información, por parte de los clientes.

Otro canal de comunicación, puede ser mediante la Web, servicio este que cada vez está siendo más habitual por ser económico, rápido y fácil de usar para el cliente, no obstante el canal de comunicación adecuado dependerá del modelo de negocio, del sector y del público objetivo al que nos dirigimos.

- 3) Pero sin duda, una de las más rentables aplicaciones CRM son las de apoyo a las *campañas de marketing directo*. Los sistemas capturan directamente la información de clientes y clientes potenciales, cada vez que estos entran en contacto con la empresa mediante diferentes canales de comunicación. Toda esta información es utilizada y analizada continuamente en lo que llamamos "Inteligencia de marketing" o CRM analítico, que es donde se hacen tangibles los beneficios de una política CRM como por ejemplo; Identificar a los clientes más rentables, aquellos con una mayor propensión a comprar más o aquellos con mayor potencial de conversión a cliente actual.

Pero la explotación de esta información no se compra, la verdadera ventaja competitiva depende de cómo utilicen las organizaciones esa información, por su puesto existe software extraer informes descriptivos, paquetes estadísticos, que nos permiten explotar e inferir comportamientos de clientes, en base a diversas variables, pero el *cómo* utilicemos esta información, impactará de manera importante a la marcha del negocio.

Otra tendencia muy marcada en la actualidad, y circunscrita dentro de las estrategias de integración vertical de las organizaciones, es considerar el hecho de que es casi tan importante el cuidado de las relaciones con el cliente, como el cuidado de las relaciones con aquellos socios o partners que venden a los clientes. Cada vez será más común la filosofía y los sistemas PRM (Partner Relationship Management). Estos sistemas promueven la colaboración entre partners y empresas de forma que la información del cliente final sea compartida por fabricante y distribuidor, ya que está en beneficio de ambos la retención de clientes para maximizar sus rentabilidades.



Otra variante, que impacta directamente en las relaciones con el cliente son los sistemas denominados ERM (Employee Relationship Management), que conciernen a aspectos relacionados con el empleado; Gestión de productividad por empleado, sistemas de compensación y formación, etcétera. Estos nuevos sistemas deberán al igual que el CRM alinearse con la estrategia global de la empresa.

El camino por el que sigue el CRM es incierto, aunque está más o menos claro que todas las empresas apuntan a una integración y organización de la información que poseen. Probablemente, solo tendrán éxito aquellas que lo hagan con cierto alineamiento con su estrategia corporativa.

El futuro previsible del CRM se centrará en la calidad de la información obtenida del cliente, y en la incorporación de nuevas informaciones. Las organizaciones cada vez van a saber más sobre los individuos, teniendo en cuenta de que cuanta más información acumulemos sobre el cliente, mejor podremos predecir su comportamiento y mejor podremos aproximarnos a él. El hecho de poseer más información sobre el cliente que nuestros competidores podría suponer una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

En la actualidad se están desarrollando metodologías de trabajo que combinan la investigación de mercados con técnicas de minería de datos, con el fin de incorporar información valiosa y operativa en los almacenes de datos. El futuro del CRM pasa por incorporar información referente a las actitudes de los individuos que nos permitan predecir motivaciones de compra. En la actualidad, no es difícil encontrar información sobre las circunstancias y variables sociodemográficas de un cliente, así como sus comportamientos pasados y presentes, pero no es fácil obtener variables relacionadas con actitudes, emociones y motivaciones del individuo. Esta información, difícilmente la podremos capturar mediante las transacciones naturales de los clientes (compra en el punto de venta, pedido telefónico, etc.), por lo que el apoyo de la investigación de mercados es fundamental en este cometido. Con esta información el mensaje con el que nos dirigiríamos al cliente se ajustará, si no por completo, de forma muy precisa, acercándonos al clásico lema de marketing directo "Conseguir el cliente adecuado con el mensaje adecuado en el momento adecuado".

Bien sea por moda o por necesidad estratégica, el CRM está cada vez más presente, con sus mitos y sus realidades en la vida empresarial

de hoy en día, aunque, siempre ha estado presente. Se podría decir que el CRM es la evolución tecnológica del conocimiento exhaustivo del cliente, o el avance tecnológico que ha hecho posible el quizá utópico fundamento básico que anteriormente apuntábamos, del buen trato a todos y cada uno de nuestros clientes. Sea como fuere, no deja de ser más que un concepto que siempre ha estado ahí y que se ha hecho más fuerte en la era de la información en la que vivimos.

## BIBLIOGRAFÍA

- BAKER, Michael J. (1979) *Marketing an introductory text*. London: The MacMillan Press.
- CARR, Nicholas G. (2003) "IT doesn't matter", *Harvard Business Review*, May, pp. 41-49.
- CURRY, Jay & Adam CURRY (2002) *The Customer Marketing Method*. New York: The Free Press.
- DOYLE, Peter (2002) *Marketing Management and Strategy*. London: Pearson Prentice Hall.
- HAN, Jiawei & Micheline KAMBER (2001) *Data mining: Concepts and techniques*. San Francisco: Morgan Kaufmann.
- HENDERSON, J.C. & N. VENKATRAMAN (1993) "Strategic alignment Leveraging information technology for transforming organisations", *IBM Systems Journal*, 32(1), pp. 4-16.
- ; — & S. OLDACH (1993) "Continuous strategic alignment: exploiting information technology capabilities for competitive success", *European Management Journal*, 11(2), pp. 139-149.
- JOHNSON, Gerry; Kevan SHOLES & Richard WHITTINGTON (2006) *Exploring Corporate Strategy*. London: Pearson Prentice Hall.
- KOTLER, Philip (1972) *Marketing Management, Analysis, planning and control*. Englewood Cliffs NJ: Prentice Hall.
- KEININGHAM, Timothy; Terry VAVRA, Lerzan AKSOY & Henri WALLARD (2006) *Loyalty Myths*. New Jersey: Wiley.
- LAUDON, Kenneth & Jane LAUDON (2004) *Management Information Systems*. London: Pearson Prentice Hall.

- LEVITT, Theodore (1983) "After the sale is over...", *Harvard Business Review*, Sept/Oct, pp. 87-93.
- LUFTMAN, J.N. (2004) *Managing the information Technology resource: Leadership in the information age*. London: Pearson.
- MORTON, M.S. (1991) *The corporation of the 1990s: Information technology and Organisational transformation*. Oxford.
- ROSENFELD, Robert H. & David C. WILSON (1999) *Managing Organizations*. Berkshire: McGraw Hill.
- SCHEIN, Edgar (1992) *Organizational Culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- WARD, J. & J. PEPPARD (2002) *Strategic planning for Information Systems*. New Jersey: Wiley.