

3. CRM (Customer Relationship Management)

3.1. Introducción a los sistemas CRM

Dentro de un mercado global, surge la necesidad en las empresas de buscar nuevas formas de ser más competitivos. Una de esas estrategias es centrarse en el cuidado de los clientes.

La Gestión de Relaciones con el Cliente o CRM (Customer Relationship Management), es una estrategia de negocio en la que se tiene como objetivo alinear la organización en torno a los clientes, compartir información sobre clientes con toda la empresa y extraer información de los clientes de distintas fuentes de datos con el fin de entender mejor a los clientes y de anticiparse a sus necesidades. De esta manera se pueden construir relaciones duraderas con el cliente y añadir valor a la empresa y al cliente maximizando la rentabilidad de cada cliente. La implantación de una estrategia CRM, por tanto, supone cambios globales en los procesos, sistemas y organización de la empresa, así como también en su cultura organizativa y en las competencias de sus empleados.

Alcanzar una mayor dimensión, sin perder eficiencia, es esencial para mejorar la rentabilidad. Sin embargo, el éxito sonríe a las organizaciones que crecen de forma sostenida y no como resultado de acciones coyunturales. Para ello, los clientes han de encontrar satisfactoria la relación que tienen con la empresa, para renovarla y sustentar el crecimiento asociado.

Aplicar eficientemente un sistema CRM, es una tarea compleja donde hay que conjugar diferentes tareas como estrategia, marketing, procesos de negocio, canales de gestión, precios, costes, nivel de servicio y gestión de incidencias postventa. La solución tecnológica óptima, será la que dé solución a esos requerimientos en las mejores condiciones posibles.

El CRM trata de aumentar la relación con el cliente, aumentar beneficios y crear ingresos. Los requisitos de la empresa en cuanto a software y hardware variarán en función del tamaño del mercado, del número de clientes, de la cantidad de información sobre el cliente y de la disponibilidad de esta información dentro de la empresa.

Las organizaciones eficientes, saben que su diferencia o ventaja competitiva con respecto al resto de las empresas de su mismo sector va a estar fundada en la propia experiencia del cliente. Si a esto añadimos que Internet está cambiando los mercados, los clientes potenciales y sobre todo las expectativas, podemos concluir que efectivamente, el CRM puede convertirse no sólo en un factor de diferenciación sino



de supervivencia. La red ofrece una drástica reducción de los costes de las transacciones e interacciones, pero al mismo tiempo, cambia las expectativas. Ahora el cliente espera un trato más personalizado, ciclos de venta más cortos, rapidez en el servicio y un conjunto de valores añadidos como información personalizada, estado de su pedido o resolución personal de problemas a los que antes no se podía acceder fácilmente. Así el CRM pasa a ser una filosofía de trabajo que debe impregnar a todo el personal de la compañía para no perder de vista lo verdaderamente importante, y no sólo una herramienta para automatizar las relaciones con el cliente. Partiendo de los grupos de clientes y utilizando herramientas de Internet, damos un paso más, ofreciendo un marketing personalizado. Logrando así el objetivo que todo CRM debe perseguir: relación a largo plazo con clientes, fidelización, y por supuesto repetir en la venta y conseguir un aumento de los beneficios.

3.2. Relaciones ERP-CRM

La implantación de un modelo ERP y su posterior transformación a la arquitectura CRM está reorganizando los procesos de negocio de las corporaciones. De hecho los módulos de gestión ERP se están transformando hacia una estrategia global basada en la arquitectura CRM.

El objetivo principal de las empresas con estrategia CRM es el de satisfacer las necesidades de sus clientes. Estos sistemas concentran esfuerzos en capitalizar la información de los clientes. Para convertir una empresa en una empresa con sistemas de información implementados, es necesario disponer de una estructura adecuada de back office, un ERP para unificar la información dispersa.

Las soluciones CRM cierran el círculo iniciado con los paquetes de gestión empresarial, al ser el factor clave para mejorar las relaciones con el cliente y generar nuevas oportunidades de negocio. Si el modelo ERP, actúa como el catalizador que garantiza la integración, el CRM supone la definición de una nueva estrategia comercial que ofrece un trato personalizado, incrementa la calidad de servicio y proporciona valor añadido.

3.3. Fases de implantación de un CRM

La implantación de un CRM es un proceso largo y difícil, cuyo objetivo final es que la empresa pueda capturar el máximo valor del ciclo de vida de su relación con el cliente. Este proceso consta de las siguientes fases:

- **Conocer al cliente:** La primera fase y la más importante es tener información, es decir, datos concretos acerca de nuestros clientes. Conseguir esta información no es una tarea fácil y aún es más complicado mantener esta información. En esta fase los acuerdos entre volumen y precios son los que suelen regular las relaciones proveedor-cliente. Una vez que el proveedor conozca lo suficiente al cliente podrá aumentar el volumen de ventas a través de ventas cruzadas¹ e inducidas².
- **Escuchar:** centrarse en la conservación de los clientes. Para ello, se deberá crear valor, obligando a tener un conocimiento profundo de la persona de contacto, del comprador y decisor. Contactos y actividades son ahora el centro de atención del proveedor. Mediante su conocimiento del cliente, se podrán diseñar actividades específicas para el comprador y el decisor específicos del cliente. De este modo se aumenta la satisfacción del cliente y la fidelidad con el proveedor.
- **Desarrollar:** gestión estratégica de las relaciones con el cliente. La última fase es una multiplicadora del valor del cliente, ya que ahora la empresa puede, basándose en su conocimiento de los clientes prioritarios, generar una venta cruzada y una venta inducida orientada a un público concreto. Los procesos de negocio y las tecnologías de la información deben estar integrados. Cuando la empresa ya tiene una perspectiva de cuentas y oportunidades, el desafío de IT será acumular más conocimiento detallado del cliente. En este sentido se creará un almacén de datos (Data warehouse) que permita organizar y utilizar mejor la información de la que se dispone.

La implantación de la metodología CRM es un proceso largo que empieza en el momento en el que se toma la decisión de cambiar la estrategia de negocio y orientarla hacia el cliente. Después de esto, se tiene que vender la idea al resto de todos los departamentos sucesivamente hasta abarcar a la totalidad de la empresa. Es en este momento cuando hay que buscar la plataforma tecnológica que más se adapte a nuestras necesidades.

¹ Ventas cruzadas - Cross Selling: venta de productos complementarios a los que el cliente ya consume

² Ventas inducidas - Up Selling: Venta de productos diferentes y de mayor precio y calidad a clientes actuales, mediante el uso de promociones a bajo precio y subida de precios posterior.

La fidelidad de los clientes es una condición necesaria, pero no suficiente para crear valor, ya que no todos los clientes fieles son rentables. Para crear valor para los clientes fieles, se deben conocer tanto las necesidades de los clientes como su comportamiento hacia la organización. La fidelidad de los clientes no se consigue rápidamente, es un proceso que conlleva tiempo y que necesita de la confianza de las partes implicadas.

Analizando los pasos para conseguir la fidelidad del cliente se pueden diferenciar las siguientes etapas intermedias:

- ✓ *Proceso Cognitivo*. En esta fase la empresa está conociendo al cliente. La fidelidad, por tanto es muy débil o prácticamente nula. Basada en una relación compra-venta.
- ✓ *Proceso Afectivo*. En esta etapa la empresa empieza a adoptar un compromiso hacia las actitudes del cliente, antes y después de la compra. Escucha atentamente lo que el cliente le solicita y acomoda sus productos y servicios a estos requerimientos. La relación ya no se basa en un plano producto-precio, sino que se desarrolla en un plan más afectivo. En este caso el cliente pierde el interés por otro tipo de proveedores, pues la seguridad que tiene en su proveedor actual la ha conseguido con el tiempo.
- ✓ *Proceso Conativo*. En esta fase el cliente establece un diálogo directo con la empresa, basado en un alto grado de satisfacción. Es aquí cuando hablamos de verdadera fidelidad: "Compromiso profundo de volver a comprar o de volver a utilizar un producto o servicio preferido constantemente en el futuro, a pesar de influencias externas que pueden causar cambios en un comportamiento determinado.

Un factor importante a tener en cuenta es que la fidelidad supone reciprocidad. Una relación se debe basar en que las partes deben dar y recibir por igual, estableciendo el principio de equidad como elemento fundamental de la relación.



Figura 3.1. Pasos para conseguir la fidelidad del cliente

3.4. Barreras a la implantación de un CRM

Las barreras a las que se enfrenta una empresa orientada al cliente son numerosas. Estas barreras pueden dividirse en dos grupos:

- El primer grupo se refiere a la dificultad para obtener información en profundidad de un cliente concreto. Las principales dificultades son la falta de sistemas de información para recoger y procesar datos de los clientes, la imposibilidad de calcular los beneficios por cliente individual y una segmentación imprecisa de los clientes.
- El segundo grupo es la disponibilidad de la información en la empresa. Aquí las barreras son la falta de acceso a datos de los clientes, insuficiente información de los clientes y falta de visión de las ventajas derivadas del análisis de valor del cliente.

Otra de las principales dificultades que a la que hay que enfrentarse es a la propia empresa ya que la implementación de un CRM supone un elevado coste y es muy complicado conseguir el compromiso e implicación de toda la empresa en el desarrollo de esta implantación.

3.5. Rentabilidad de la inversión en fidelización de clientes

¿Es rentable para una empresa invertir en la fidelización de sus clientes? ¿Por qué? La mayoría de las veces captar un cliente nuevo es entre 7 y 15 veces más caro que mantener a un cliente actual, dependiendo del sector. Esto se justifica en el hecho de que para conseguir un nuevo cliente una empresa tiene que hacer una inversión mayor en publicidad y promoción, comisiones de venta y tiempo invertido, entre otros. Recuperar un cliente perdido puede llegar a ser entre 5 y 7 veces más caro que captar a un cliente nuevo. Las empresas que se centran en el servicio al cliente, conservan sus clientes un 50% más de tiempo que las que no lo hacen, tienen unos gastos de marketing inferiores en un 20-40% y obtienen una rentabilidad sobre ventas de superior de entre un 7 y un 17%. Las empresas que aumentan la fidelidad de sus clientes en un 5% aumentan sus beneficios entre un 25 y un 85%.

Un cliente fiel, a lo largo de su ciclo de vida, genera mayores beneficios cada año que pasa. Esto se debe a varios motivos:

- ✓ *Repeticiones de compra.*
- ✓ *Procesos de referencia positivos.* Una de las mayores ventajas económicas de fidelizar clientes son los procesos de referencia positivos que estos hacen de los productos o servicios de una compañía. Un cliente satisfecho es la mejor publicidad y la más barata. Algunos autores afirman que en el sector servicios, las ventas por referencias pueden suponer hasta un 50%. Estudios demuestran que un cliente satisfecho comenta su satisfacción a entre tres y cinco personas mientras que uno insatisfecho comenta su descontento entre a 15 y 20.
- ✓ *Ventas cruzadas.* Un cliente satisfecho con un producto o servicio de una empresa, es muy probable que cuando lo necesite, utilice otros productos o servicios que esta empresa comercialice.
- ✓ *Reducción de costes operativos.* Un cliente actual requiere mucho menos tiempo de explicación y menor trabajo administrativo que un cliente nuevo.
- ✓ *Sugerencias de mejora.* Un cliente satisfecho es la mejor fuente de información para mejorar los productos y servicios de una compañía.
- ✓ *Menor sensibilidad al precio.* Un cliente satisfecho y fiel, es mucho menos sensible al factor precio. Un cliente satisfecho está dispuesto a pagar un precio hasta un 15% más alto.

Existen también otros factores más difíciles de medir, como los siguientes:

- ✓ Los clientes fieles ofrecen mayor resistencia a la persuasión de la competencia.
- ✓ Los clientes satisfechos aumentan la motivación y satisfacción de los empleados de una compañía.
- ✓ Los clientes fieles son más pacientes con los errores que comete una empresa.

La clave de un diseño de un sistema CRM, es la integración inteligente de los componentes tecnológicos y funcionales que, de forma global y transparente, permiten una comunicación dinámica entre los aplicativos de front office y de back office. El contacto con el cliente a través de cualquier canal o medio es muy importante para obtener la mayor cantidad de información posible, para poder realizar posteriormente análisis y finalmente tomar decisiones.

Los diferentes canales de comunicación deben estar completamente integrados para maximizar la operabilidad de los sistemas e identificar los canales más óptimos de recepción de información, que comunican eficazmente con clientes en función de sus perfiles, preferencias, segmentos y sectores de mercado.

Una solución CRM debe ser totalmente adaptable a las necesidades de cualquier tipo de cliente, sería un error considerarla como algo propio de las grandes organizaciones. Hay soluciones tecnológicas adaptadas prácticamente a cualquier dimensión empresarial.

Las utilidades de servicio y gestión de información sobre clientes se deben agrupar en tres áreas: marketing, ventas y servicios. Desde estas tres áreas, se realiza la función de recogida de información sobre las inquietudes, necesidades y perspectivas de negocio, las de soporte de ayuda directa al cliente, las de impulso de marketing y la de seguimiento de los principales indicadores de negocio entre otras.

Hoy en día, las compañías han descubierto que el servicio de recopilación de información a través del e-mail es un medio efectivo y eficiente entre las empresas y sus clientes. Muchos de los consumidores prefieren el contacto vía correo electrónico porque les ahorra tiempo. Por otro lado algunas empresas fomentan el uso del e-mail ya que es una vía de comunicación más barata que la vía telefónica. Es importante destacar que la satisfacción de los clientes que utilizan el servicio vía email, es baja en comparación con otros canales de comunicación.

El almacenamiento de toda la información (datawarehouse) permite realizar análisis de tipo multidimensional y formular modelos predictivos de comportamiento para la gestión inteligente de campañas de marketing.

El call center es el centro de recepción de llamadas y atención directa a clientes. El contact center soporta una arquitectura de comunicación entre el cliente y la organización, se dota de una base de datos transaccional en la que se recoge y almacena información sobre los contactos establecidos, el medio, el perfil de los clientes, el tipo de operaciones que se llevan a cabo, la temporalidad, etc.

Es también significativo identificar las causas que originan la pérdida de los clientes:

- Disgustados con el trato: 68%
- Descontentos con el producto y/o servicio: 14%
- Recomendaciones/ofertas de la competencia: 9%
- Cambio de actividad comercial: 5%
- Cambio de domicilio: 3%
- Fallecimiento: 1%

La estrategia de CRM se basa en retener y activar clientes considerando la información que se obtiene de ellos como un activo estratégico de la compañía, midiendo y controlando la rentabilidad del cliente y utilizando cada contacto como una oportunidad para crear fidelidad.

3.6. Obtener datos sobre clientes

Un cliente se relaciona con una empresa a través de diversos medios como páginas web, correo electrónico o los call-center, entre otros. En los últimos tiempos la Internet es una de las principales herramientas que tienen las empresas para obtener datos de sus clientes. Son fundamentales también, las herramientas informáticas que ayudan a analizar toda la información extraída de los clientes. La tecnología permite que la empresa tenga una base de datos con información relativa a los clientes, filtrarla y analizarla.

Hay una serie de datos que pueden obtenerse del análisis de navegación de los clientes, pero estos datos no son suficientes, por lo que es necesario incentivar al cliente para que aporte información de mayor valor añadido que luego se pueda utilizar. Para que la inversión en tecnología sea útil, hay que alimentar los sistemas como información fiable. Para obtener la colaboración de clientes potenciales se pueden seguir unas reglas básicas:

- Declarar el uso que se va a hacer de los datos obtenidos.
- Identificar el uso de cada uno de los datos en particular.
- No solicitar más datos que los estrictamente necesarios.
- Identificar aquellos datos que son voluntarios.
- No pedir datos que se pueden obtener por otros medios.
- No hacer dos veces la misma pregunta.
- Permitir al usuario que cambie sus datos.
- Incentivar de algún modo el proporcionar la información.
- Premiar la confianza.

Una vez obtenidos los datos, será posible obtener un servicio personalizado y llegar finalmente al objetivo de fidelizar al cliente, ahorrando así mucho dinero.

3.7. Datos relativos a la implantación en empresas

La experiencia demuestra que los sistemas implantados no se utilizan de manera óptima. En la mayoría de las empresas que implantan un CRM, se centran sólo en la aplicación informática. Generalmente, el éxito de la implantación de un CRM, puede atribuirse en un 75% a una buena organización, a las personas y cultura y a procesos y en un 25% al software. La implantación de una estrategia CRM, suele requerir el apoyo de las herramientas de IT. Hay estudios que demuestran que el 60% de las empresas que implantan un CRM fallan en la identificación de los procesos clave que tienen impacto en la relación con el cliente, el 75% de los directivos de las empresas no tienen contacto regular con los clientes y tan sólo un 8% de las empresas cuenta con una serie de parámetros claros que relacionan la gestión de las relaciones con los clientes, con el retorno de la inversión. El 62% de las empresas no miden de forma práctica el índice de retención de sus clientes y tan sólo el 20% tiene establecido un proceso formal para dar bienvenida a los nuevos clientes. En definitiva, aún hay muchas carencias y esto indica que los proveedores de soluciones CRM pueden estar convencidos de que sus apuestas por los nuevos modelos están siendo muy esperadas por los usuarios que están bastante confusos y se han centrado más en la solución tecnológica a implantar que en iniciar los proyectos analizando todos los procesos de la empresa, algo que entronca directamente con las facetas de la consultoría. Los directivos son conscientes de que Internet, la aparición de la telefonía móvil y demás canales de comunicación han multiplicado drásticamente las fuentes de información y puntos de interacción con los clientes.

