# 2. CRM

## 2.1. Introducción al CRM

Está claro que el objetivo de toda empresa es optimizar sus ganancias, estableciendo una política de dividendos que maximice la riqueza de sus accionistas, y consolide los valores de la empresa tanto en crecimiento como en su permanencia en el tiempo.

Si esos resultados son buenos, significa que se están haciendo bien las cosas.

Guiados por este fin, en el pasado, las empresas dedicaban la mayor parte de sus esfuerzos a captar nuevos clientes, responsabilidad que recaía principalmente sobre la fuerza de ventas, apoyada por la publicidad.

Pero ese marketing tradicional ha tocado techo. Los cambios experimentados en los mercados, las percepciones de los consumidores hacia los productos, la forma de actuar de la competencia, y las nuevas tecnologías dibujan un panorama muy distinto al de hace unos años.

Actualmente la tarea primordial de una empresa ha dejado de ser la de “captar clientes”, para pasar a la idea fundamental de “retener al cliente”, creando un vínculo que permita a la compañía mantener una relación permanente con él.

La cuestión, es pues, determinar cómo ser excelentes en los procesos y servicios ofrecidos, para satisfacer a los accionistas al mismo tiempo que a los clientes.

El servicio al cliente se transforma así, en un elemento fundamental para el desarrollo de las empresas y una de las armas más poderosas para lograr la diferenciación y aumentar la ventaja frente a la competencia.

Para seguir siendo competitivas las empresas deben ampliar y potenciar continuamente sus paquetes de valor agregado. Esta es la clave del nuevo marketing relacional.

Una de las opciones para crear ese valor agregado en los clientes es ofrecer garantías extraordinarias, compensando de alguna forma la fidelidad del cliente.

Phillip Kotler afirma que: “conseguir un cliente nuevo es entre 5 y 7 veces más caro que retener a uno antiguo”. Descubrir en qué puede beneficiar la empresa al cliente es el secreto que le permitirá dar un paso al frente antes que sus competidores.

Trasladar a la realidad esta perspectiva del marketing, es lo que pretende el *‘Customer Relationship Management’* (CRM) o Gestión de las Relaciones con los Clientes.

CRM es una estrategia de negocio que busca la optimización del beneficio, el aumento de los ingresos y la satisfacción de los clientes, a través de una combinación de cambios estratégicos, y procesos organizativos, dentro de la compañía. Implica la adquisición y desarrollo de conocimientos sobre los clientes para usarla en los puntos de contacto. Llevando a cabo una segmentación, con el fin de comprender y satisfacer las necesidades individuales de cada cliente a través de un servicio personalizado, en un entorno laboral favorable y en constante desarrollo, que añada valor a su relación con la empresa. Haciendo que ésta perdure con los años.

Los principios que hay detrás del concepto del CRM no son nuevos, ya que se remontan a los inicios del comercio. Ni siquiera es un concepto nuevo en la ciencia de la administración, ya en la década de 1960 Peter Drucker, uno de los mayores exponentes en gestión empresarial, escribió: "El verdadero negocio de toda empresa es hacer clientes, mantenerlos y maximizar su rentabilidad".

En la época de la burbuja tecnológica de Internet, el CRM se convirtió en la gran panacea. Por fin, la tecnología convertiría en realidad el sueño de toda empresa: poder atender a sus miles o millones de clientes con el mismo mimo que lo hace la tienda de la esquina.

Sin embargo, tras ser la palabra tecnológica de moda, hace unos años, el CRM entró en cuarentena debido a que muchas empresas fracasaron estrepitosamente en sus proyectos al no acompañar las inversiones tecnológicas con los cambios necesarios en sus procesos de negocio.

Quedó claro, que la tecnología no sirve de nada si no va acompañada de un cambio en la mentalidad empresarial que sitúe al cliente en el centro del negocio. Hay que involucrar desde la dirección hasta los usuarios finales. Y que sólo cuando se tengan claros unos objetivos medibles, se podrá establecer qué tecnología se va a utilizar al servicio de esos objetivos.

Del entusiasmo se pasó así, a una decepción por la falta de resultados, que congeló al CRM en sus inicios. Y el mercado entró en caída libre.

Mientras, se fue acuñando el concepto de CEM o *Customer Experience Management,* referido a la Gestión de la Experiencia que tiene el Cliente al tratar con una empresa. “Si se colman sus expectativas, tendremos un cliente satisfecho y fiel”.

Con la lección superada tras aprender de sus errores, las empresas han vuelto a acercarse al CRM, ahora con mucha más prudencia y desde una base mucho más realista. “Ya no se abordan grandes proyectos estratégicos, sino proyectos tácticos más pequeños encaminados a resolver una necesidad concreta”.

De esta manera, actualmente el CRM ha conseguido estar de nuevo en boca de todos, y por primera vez en varios años, en 2004 hubo un repunte en la venta de licencias. En este año 2005 se estima que el mercado, que mueve poco menos de 3000 millones de euros, crecerá en torno aun 5% en Estados Unidos, y a un 1,5% en Europa. Siendo la pyme una de las principales apuestas para esta

fase. Un mercado que no ha acusado tanto como 'la gran empresa' el parón en la inversión en tecnología.

Por tanto, en contra de lo que podríamos pensar al considerar el CRM como algo exclusivo de las grandes organizaciones, las empresas medianas serán el principal motor del CRM en los próximos años, ya que han comenzado a percibir el enorme potencial que tienen sus aplicaciones para la elaboración de estrategias comerciales. De hecho, existen soluciones de este tipo adaptables prácticamente a cualquier tipo de dimensión empresarial.

Un 82% de las empresas españolas ha implantado o tiene previsto implantar una solución CRM, según el estudio "Análisis de soluciones tecnológicas para la gestión de clientes en España" (2005), realizado por 'Penteo' en 145 empresas. En la mayor parte de los casos, las compañías optan por la elaboración de una herramienta a medida. De hecho, hasta 2004 no se vivió un *boom* de aplicaciones estándar en nuestro país (Ver figura 1).

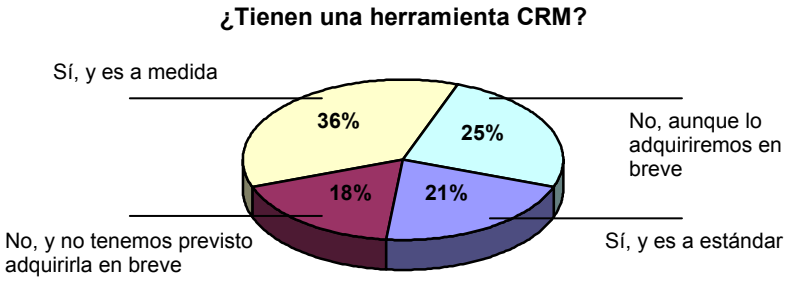


*Figura 2.1.- Desarrollo a medida*

Estas empresas destacan como beneficios la mejora de la imagen de la compañía, el ahorro de costes internos y la fidelización de clientes. El principal problema sigue siendo gestionar el cambio, así como el posible desconocimiento de la compañía respecto a las implicaciones del proyecto o la falta de una estrategia clara (Ver figuras 2 y 3).

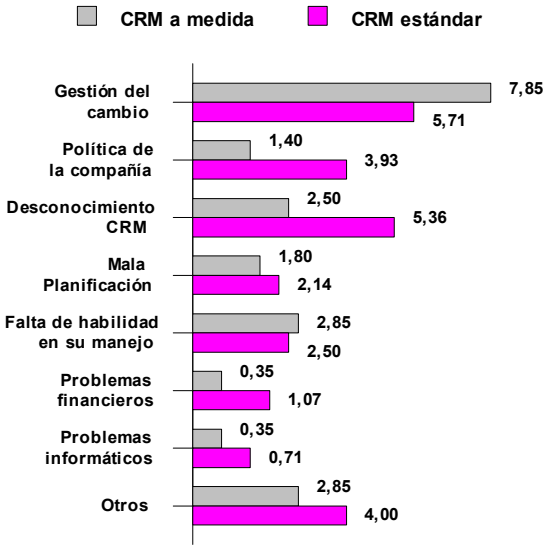


*Figura 2.2.- Problemas e inconvenientes.*

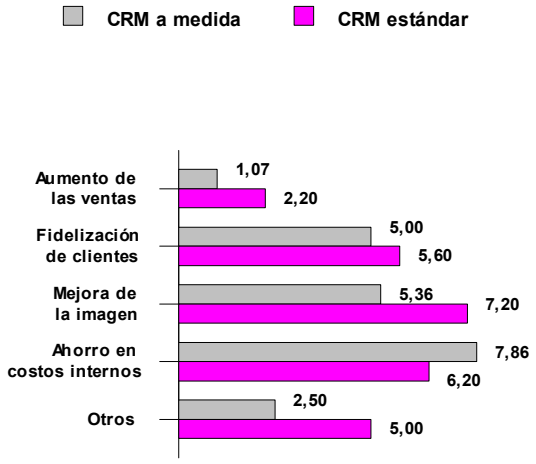


*Figura 2.3.- Beneficios obtenidos.*

Las que lo están considerando en la actualidad, afirman sin embargo, que tienen una estrategia definida.

De esta forma, con en enfoque acertado, no se cuestiona el valor de esta tecnología que permite conocer quiénes son los clientes de la empresa, cómo se comportan, y qué necesidades tienen. Una información de gran valor para mejorar la calidad del servicio que se ofrece, y que redundará en un cliente fiel.

El CRM engloba multitud de herramientas. Algunas dan soporte a actividades de la empresa, otras abren vías de comunicación con el cliente, y otras analizan la información obtenida.

Para tener éxito hay que definir una estrategia que solucione las carencias presentes en la empresa en la relación con sus clientes desde una perspectiva realista. Para ello, hay que crear un equipo multidisciplinar que incluya personas de todos los departamentos y de todos los estratos de la empresa.

La implantación, que puede durar entre seis meses y dos años, hay que realizarla de forma gradual. Y hay que establecer procesos de gestión para controlar si se cumplen los objetivos. Al final del proceso deberíamos tener un

plan de trabajo en dónde se vieran representados todos los procesos y se establecieran tareas y sus responsables.

## 2.2. Indicativos que pueden motivar la implantación de un CRM

Con la aparición de Internet como canal de comunicación, muchas empresas, dejaron en manos de los intermediarios la distribución de sus productos. Perdiendo así, toda su fuerza comercializadora en forma directa.

Desde hace unos años, los empresarios se dieron cuenta de que ellos mismos podían manejar las nuevas tecnologías de la información para controlar la imagen que presentan al mundo, con costes mucho más asequibles, y gestionando de forma directa a sus clientes. Pero esto, habría que hacerlo siguiendo alguna estrategia que no diera al traste con toda la organización existente hasta el momento.

Las investigaciones han ido demostrando una serie de cambios en las condiciones actuales de los mercados, que hay trasladar al ámbito de cualquier empresa que se plantee la posibilidad de implantar un CRM:

- La realidad ineludible es que el cliente, día a día, madura en sus exigencias. Sus expectativas por obtener un producto de calidad y un servicio eficiente, se están volviendo cada vez mayores, al tiempo que toleran menos los fallos; lo cuál provoca la necesidad de cambios de estrategias empresariales que hagan frente a este endurecimiento de su clientela.
- Los mercados se están volviendo cada vez más fragmentados: La proliferación de marcas y alternativas ha tenido un crecimiento explosivo. Hoy en día las posibilidades de elección de productos hacen que la fidelidad de los consumidores sea un activo cada vez más difícil de asegurar. *El cliente se ha convertido en un factor de escasez*.
- La competencia por adquirir clientes es cada vez más intensa: La ventaja de estar localizado en un área geográfica determinada que pudiera asegurar una ventaja para competir ya no es tal, dado que la

globalización de los mercados permite que la competencia pueda venir desde cualquier parte.

- Hoy en día la tecnología es cada vez más accesible y menos costosa, por lo tanto cualquiera puede imitar un producto o servicio en un tiempo cada vez menor, erosionando gran parte de su ventaja competitiva y transformándolo en un conjunto uniforme, de ofertas indiferenciadas.
- En poco tiempo, han aparecido un mayor número de canales de contacto, y además se ofrece la posibilidad de 'virtualizar' la compañía, posicionando sus procesos en la red.

Sin duda, esto requiere que la organización interna de las empresas, cambie y se actualice, y en especial las del sector servicio, como son las hoteleras.

En este entorno competitivo, el CRM viene a romper muchos paradigmas del marketing tradicional, ya que mientras el marketing tradicional busca llegar al mercado a través de estrategias de producto, precio, promoción y distribución con la esperanza de que tenga la mayor demanda y aceptación posible en el mercado, el CRM se concentra en la cuota del cliente, es decir, la participación que tiene el cliente en los ingresos de la empresa, buscando establecer una relación de aprendizaje con cada cliente para detectar sus necesidades particulares y adaptar los productos y servicios de acuerdo a los requerimientos individuales de cada uno.

## 2.3. Conceptos previos a tener en cuenta en la implantación de un CRM

Antes de embarcarse en un proyecto de implantación de CRM, hay que tener claros varios conceptos, y aprender a distinguir dónde empieza y dónde acaba cada uno de ellos.

### 2.3.1 El valor del cliente. ¿Sabe usted cuánto vale cada uno de sus clientes?

Cada vez que la empresa pierde un cliente, le cuesta dinero. Los expertos en retención de clientes alegan que si una empresa puede incrementar la retención en un 5%, ésta se reflejará en los resultados económicos como un incremento del 25%. Un beneficio que, impensablemente podría conseguirse si nos esforzáramos únicamente en recortar gastos.

¿Cómo se puede entonces, crear más retención y menos deserción entre los clientes?

Ante todo, la organización tiene que conocer las expectativas del cliente.

Una de las vías de estudio para ver cuánto costaría mejorar, es calcular cuánto debería gastar la empresa para evitar las deserciones, hasta conseguir que fuesen nulas.

Pero la gran pregunta debe ser, **¿de qué forma puede medirse el valor del cliente** para diferenciar a los clientes más valiosos**?**

Uno de los métodos más utilizados es el que se refiere a estimar todas las transacciones que el consumidor realizará con la empresa, tomando como base las transacciones históricas realizadas, durante el tiempo que dure su relación con la empresa, además de las transacciones generadas por las de este cliente. Una vez realizado este análisis se puede determinar quiénes son los clientes que representan el más alto potencial de ganancias, y para los cuales se deben destinar los esfuerzos del CRM.

Mediante este tipo de análisis se confirma el Principio de Pareto de que el 20% de los consumidores proporcionan el 80% de las ganancias. Entonces es claro que no se puede tratar a todos los consumidores de la misma forma, y que hay algunos que merecen un trato especial.

Una vez que se ha logrado diferenciar quienes son sus clientes más valiosos, el siguiente paso es construir con ellos una estrecha relación permita a la empresa aumentar la participación del cliente.

### 2.3.2 Fidelización de Clientes

En su propia definición, la fidelidad es algo positivo. Define la entrega constante y completa de una persona a una causa, apoyada en la confianza y veracidad que dicha causa le transmite.

Si con esa base, extendemos el concepto a productos, empresas y servicios, la fidelidad puede entenderse como el establecimiento de sólidos vínculos empresa-clientes, a través de los productos y servicios recibidos por este último, que favorecerán el mantenimiento de relaciones a largo plazo. Llegando de nuevo al hilo conductor de todo lo que hemos visto: estaremos evolucionando de un marketing centrado en el corto plazo a un marketing con enfoque estratégico.

De modo que, a través de la fidelización del consumidor, se pretende mantener con el tiempo, y a pesar de los cambios, a nuestros clientes. Pero no por el mero hecho de mantenerlos, la finalidad es mejorar la rentabilidad a largo plazo. Por eso no debemos aplicar ésta estrategia a toda la cartera de clientes, sólo a ciertos grupos. Normalmente, los más rentables, mientras que en la mayoría de las ocasiones interesa, no desprendernos, pero sí ‘descentrarnos’, de los clientes menos rentables. Aunque no siempre es así. Por ejemplo, puede darse el caso de un cliente que no sea rentable, pero que trae a muchos clientes que son rentables. Entonces sería interesante fidelizar también a ese cliente.

Otras veces puede que un cliente no rentable en el momento, por su situación, pueda ser rentable en un futuro próximo, y tampoco sería buena idea perderlo como cliente.

Desde este punto de vista podemos considerar cuatro segmentos de clientes:

1. El cliente es fiel y rentable: la empresa deberá centrar su atención en profundizar la relación y fortalecer la fidelidad, y en optimizar la rentabilidad a través de venta cruzada y venta inducida.
2. El cliente es fiel, pero no es rentable: la empresa debería mantener la relación y asegurar la fidelidad ya que el cliente todavía puede llegar a ser rentable a través de venta cruzada y venta inducida. De lo contrario, debería abandonarse al cliente.
3. El cliente es rentable, pero no fiel: en este caso, la empresa debería centrarse al 100% en fortalecer la relación y la fidelidad.
4. El cliente no es fiel ni rentable: probablemente merezca la pena plantearse ceder este cliente a la competencia.

Es por todo esto, que la fidelización de los clientes requiere un proceso de gestión de clientes que parta del conocimiento profundo de los mismos.

### 2.3.3 Gestión de Clientes

Conocer a fondo las necesidades y las expectativas del usuario, esa es la base que soporta la gestión de clientes.

La investigación comercial de los clientes facilita la información que permite realizar una primera segmentación de los mismos, formando grupos internamente los más homogéneos posible. A partir de ahí, se podrá adaptar el servicio a un cliente concreto, y gestionar el proceso de la forma más adecuada en cada caso. La segmentación permite proporcionar un servicio más ajustado y conseguir un buen índice de lealtad por parte de los clientes.

El objetivo es sobrepasar las expectativas del cliente, que éste tenga la certeza de que el servicio que se le brinda, es la motivación y el acicate de la compañía.

Está demostrado que una relación constante y personalizada con la clientela es más rentable que las promociones o todos aquellos estímulos externos dedicados a ganarse la voluntad de los consumidores. Ello es así en el

sentido: de que cualquier cliente siente una respuesta positiva, de forma primaria, hacia cualquier grado de atención.

### 2.3.4 Factores fundamentales de los que depende la Fidelidad del Cliente

**a) La satisfacción del cliente.**

La satisfacción del cliente es el mandamiento más elemental de cara a lo que son las nuevas condiciones de la producción. La fidelidad de los clientes 'absolutamente satisfechos' es seis veces superior a la de los 'solamente satisfechos'. Y, sin embargo, a un nivel práctico, es también el factor más transgredido.

Esa satisfacción no equivale meramente a mantenerlo contento. Depende a su vez de la comparación que realiza cada cliente entre las expectativas que tenía antes de consumir y la percepción post-compra. El consumidor, compara lo que esperaba antes de alojarse en un hotel con lo que percibe después de haber permanecido en el hotel.

Otro de los aspectos fundamentales en la satisfacción, es el tiempo de respuesta; el tiempo que tarda en ser atendido cuando demanda un servicio. Aunque este factor es de alguna forma más relativo, dependiendo de la fase del proceso de consumo en la que se encuentre.

Así por ejemplo, en la fase de búsqueda y evaluación de proveedor, la masificación es un indicador de calidad, lo cual reduce el riesgo percibido. En ese caso, cierta tardanza supondrá un indicador positivo para la empresa.

Sin embargo, la masificación en la fase de consumo, suele ser un indicador perjudicial.

**b) El valor percibido de las ofertas de la competencia.**

El cliente evalúa un servicio comparándolo con la valoración que también hace del servicio ofrecido por los competidores. Valorando las distintas opciones que se le presentan.

Si un producto se percibe por parte de los consumidores como absolutamente igual al de la competencia, entraremos en una competencia por el precio. Y no es eso lo que se quiere. Es importante por tanto, que el consumidor perciba nuestro producto o servicio como distinto del resto.

Debemos mantener pues, una vigilancia sobre las ofertas de la competencia, analizando sus puntos fuertes y débiles.

Un cliente fidelizado, mantendrá la relación con una misma empresa, sin evaluar las distintas posibilidades que ofrezca la competencia, cada vez que adquiera un producto o reciba un servicio.

La clave de la fidelización consiste en ofrecer más al cliente por lo que paga, pero sobre todo, que el cliente perciba esos beneficios.

**c) Las barreras de salida.**

La fidelidad también depende de las barreras o costes del cambio. Estas barreras son el tercer aspecto fundamental en la retención de clientes. Pensemos simplemente en lo sencillo que resulta adquirir una línea telefónica y lo complicado que resulta darla de baja.

Los costes de cambiar de entidad financiera pueden mantener fiel a los consumidores aunque no estén satisfechos y prefirieran cambiar a otro banco. Si cambiar de entidad financiera tiene un coste ya sea monetario, psicológico o de tiempo pueden mantenerse fieles aunque sea de un modo forzado.

No se trata de una fidelidad tan auténtica como cuando el cliente es fiel por voluntad propia, pero al fin y al cabo, se trata de una fidelidad indirecta.

### 2.3.5 Causas de fidelidad

Existe una gran multitud de causas que llevan a un cliente a mantenerse fiel a un producto o servicio. Entre las principales podemos señalar:

Una primera causa de fidelidad es el **precio**. Pero, no es la razón fundamental. En la mayor parte de los productos y servicios, la decisión de compra no se guía estrictamente por el precio; éste viene condicionado por la **calidad** del servicio que se recibe. Incluso aunque el producto físicamente sea el mismo, el consumidor puede percibirlo como distinto.

La **confianza** y la **credibilidad** que el consumidor otorga a los profesionales de la empresa, es otro de los aspectos fundamentales en la evaluación de alternativas de compra por parte del cliente. Y de especial importancia es la confianza en el sector servicios. Los servicios son intangibles y su producción y consumo se produce al mismo tiempo. Por tanto es vital la **imagen** que podamos dar al resto del mundo.

Por otro lado, el consumidor no es estrictamente racional sino que muy al contrario se suele guiar por percepciones subjetivas y por diferentes rasgos de personalidad que asigna a los productos o servicios. Es ese **valor percibido** subjetivamente por el consumidor, el que emplea, muchas veces, para seleccionar ofertas.

Otras veces, conseguir la aceptación de unos pocos líderes de grupo, garantiza el éxito del servicio.

Hay que tener presente que, los clientes fieles están dispuestos a pagar un sobreprecio por el servicio diferenciado que puedan recibir, y por la satisfacción obtenida de forma subjetiva.

Uno de los grandes frenos para la compra por parte del consumidor son los **riesgos percibidos**. Pero una vez que el cliente conoce el servicio que va a recibir, el cambiarse a otro proveedor desconocido supone psicológicamente un riesgo, que no todos están dispuestos a correr.

En muchas ocasiones, es pues, más el coste psicológico, de tiempo y esfuerzo para realizar el cambio, que el posible coste monetario, el que mantiene fieles a los clientes. Aunque es también una forma artificial de fidelidad.

### 2.3.6 Ventajas de la fidelidad

La fidelidad representa ventajas tanto para la empresa como para el cliente.

Entre las ventajas para la empresa podemos destacar los siguientes aspectos significativos:

- **Facilita e Incrementa las ventas**. Mantener clientes fieles facilita el venderles nuevos productos. Una gran parte del marketing se dirige a los propios clientes para venderles productos que no poseen (ventas cruzadas). De esta forma, al mantenerse fieles y repetir en los servicios demandados, aumenta la cifra de ventas.
- **Reduce los costes de promoción**. No hay que decir, que resulta caro captar nuevos clientes. Resulta más barato venderle un nuevo producto a uno de nuestros clientes fieles. Por tanto, manteniendo una buena base de clientes fieles podremos lanzar nuevos productos e incrementar las ventas, con un coste de marketing reducido.
- **Retención de empleados**. El mantenimiento de una base sólida de clientes favorece la solidez del negocio y la estabilidad laboral, motivando la retención de los empleados que lo han hecho posible.
- **Menor sensibilidad al precio**. Los clientes fieles y satisfechos son mucho menos sensibles al precio. Y son ellos, los que permiten un mayor margen sobre el precio base del producto indiferenciado. Al no dejarse guiar por la competencia.
- **Los consumidores fieles actúan como precursores**. Uno de los aspectos más importantes de tener clientes fieles es que comunican a los demás las bondades de nuestra empresa. Esto es especialmente

verdad en los servicios que tienen un elevado componente social y se basan en la credibilidad.

Y entre las ventajas para los clientes, destacan las siguientes:

- **Reciben un servicio personalizado**. Los clientes fieles pueden recibir un servicio personalizado. La empresa conoce su historial, sus gustos y sus necesidades, y adapta su servicio a cada cliente particular sin necesidad de muchas preguntas, que pueden llegar a molestar a muchos.
- **Evitar los costes de cambio**. El cliente satisfecho, tendrá motivos para ahorrarse el coste, las dudas y los esfuerzos psicológicos y de búsqueda que implican el tener que encontrar otro proveedor que les satisfaga.

### 2.3.7 Vinculación con los clientes

El proceso de fidelización de los clientes hace que los clientes esporádicos se transformen en clientes fieles que mantienen estrechos vínculos con la empresa y que pueden atraer a nuevos consumidores.

Podemos diferenciar una serie de etapas o escalones que sube el cliente desde que no conoce la empresa hasta que se convierte en un propagandista de sus virtudes:

a) **Cliente posible.** Es un consumidor que seguramente no conoce la empresa, pero que se encuentra dentro de su zona o de su mercado.

b) **Cliente potencial**. Una persona que tiene las características adecuadas, para comprar el producto o servicio que ofrece la empresa.

c) **Comprador**. El cliente llega a este status cuando únicamente ha realizado una operación puntual de compra.

d) **Cliente eventual**. Cuando el cliente pasa de una compra puntual a comprar ocasionalmente, y además, compra también en otras empresas de la competencia. No siendo, el primero, su principal proveedor.

e) **Cliente habitual**. Se trata ya de un cliente que aunque compra también en otras empresas, adquiere de forma repetida los productos ofrecidos por nuestra empresa.

f) **Cliente exclusivo**. Es aquel cliente que adquiere cierto tipo de producto, sólo de parte de nuestra empresa. No comprando ese mismo producto a los competidores del sector.

g) **Propagandista**. Cliente convencido de las ventajas que ofrece la oferta de una empresa, y que transmite a otros consumidores mensajes positivos sobre la empresa. Hace propaganda gratuita de la misma, y recomienda sus servicios a otros consumidores. Es muy importante cuidarlos, darles información, argumentos y facilitar el que atraigan a nuevos clientes.

## 2.4. Estrategia de implantación de un CRM

### 2.4.1 Premisas antes de abordar la implantación

Antes de poner en marcha una estrategia de marketing relacional, las empresas deben tener en cuenta tres premisas para descubrir si realmente les conviene implantar un programa de relación con los clientes.

*La primera* es, que además de identificar, informar, vender, satisfacer, fidelizar y desarrollar la relación con los clientes, también es necesario estimar los esfuerzos de llevar a cabo estas acciones. Es decir, la compañía debe analizar, primero, su "potencial relacional" para averiguar si los futuros beneficios son superiores a los costes.

*Una segunda* premisa es que el marketing relacional no es igualmente bien aceptado por todo tipo de clientes.

*En tercer lugar*, debe tenerse muy presente que el programa de relación con los clientes no tiene por qué aspirar a cubrir todas las etapas del marketing relacional: pueden aplicarse programas de marketing relacional de baja intensidad, centrados en un solo aspecto. Salirse de los límites controlables en la dimensión del proyecto, puede ser fatal en el futuro de la empresa.

### 2.4.2 Pasos en la implantación de un CRM

Teniendo presentes los puntos del apartado anterior, entraremos en una fase donde se debe analizar el servicio, para poder concretar el procedimiento de prestación y sus fases de implantación:

1. Aunque es evidente que no se puede poner en marcha un sistema CRM sin definir previamente sus objetivos, no todas las empresas lo hacen. El sólo hecho de recolectar información no significa que algo vaya a cambiar, a menos que esa información promueva el desarrollo de unos objetivos predefinidos.

   Lo más importante es el fin de la actividad. En la mayor parte de este tipo de proyectos, “la captación de nuevos clientes y la fidelización de los clientes ya existentes”. Y en función de estos objetivos, hay que tener en cuenta los recursos que se van a dedicar, el presupuesto que habrá que disponer y por supuesto, analizar el esperado retorno de la inversión.

   En este punto, no se debe generalizar: Cada empresa debe realizar sus propios estudios, sin basarse en estimaciones generales o normas absolutas.

2. Diseñar la estrategia relacional, definiendo el conjunto de actividades a desarrollar, y a qué clientes se ofrecerá. Identificando las fases en que

se desarrollará el proyecto, y fijando los niveles de tolerancia en cada una de ellas.

3. El tercer paso es poner en práctica cada una de las actividades relacionales, apoyados por las nuevas tecnologías a nuestro alcance. En este punto, no hay que olvidar que la tecnología debe quedar subordinada a la estrategia, y no a la inversa. De nada serviría cambiar la tecnología empleada, si eso no se acompaña de una estrategia de cambio en los procesos de negocio.

### 2.4.3 Diseño de la estrategia relacional

El CRM es una herramienta y no un fin. La mayoría de las metodologías de mejora lo incluyen para conseguir una mejor comprensión de la empresa y sus procesos. Pero, hay que recordar que es una representación de la realidad, y no la realidad en sí misma.

El proceso de diseño comienza por la identificación y tratamiento de los aspectos críticos y los posibles errores cometidos. Y posteriormente, podrán añadirse las mejoras oportunas y los nuevos procesos.

Esta responsabilidad no es solo del departamento de Marketing, implica el compromiso de todas las áreas de actividad de la compañía: desde la persona que limpia, hasta la que gestiona los RRHH o la administración, pasando por cocineros, recepcionistas, u operadoras, hasta llegar al director. En definitiva, de todos aquellos que de alguna manera están relacionados con el cliente.

Sí, es tarea de dicho departamento lograr que el resto de la compañía esté orientada al cliente. Mejorando la calidad del servicio en general.

Se trata de responder a una serie de preguntas:

¿Cuáles son las omisiones más graves que hace la compañía a la hora de satisfacer a los clientes? ¿Cuáles son los indicadores más elementales que nos pueden llevar a captar los índices de satisfacción? ¿Cómo podemos impulsar la

lealtad y la fidelidad de los clientes en un mundo de ofertas múltiples? ¿De qué manera tiene que organizar la empresa a sus empleados para que el objetivo fundamental descrito pueda llevarse a cabo?

Pero nada de esto tendría sentido si no manejamos bien la información obtenida. El secreto y la diferenciación radican en analizar de forma adecuada esa información, y sin embargo, son pocas las empresas que lo hacen.

### 2.4.4 Puesta en marcha de la estrategia relacional

Muchos caen en el error de pensar que el éxito se logra por el solo hecho de implementar un software. La consultora Peppers & Rogers Group señala que cerca de un 70% de los proyectos de DataWarehouse llegan a fallar, por lo que entonces no es extraño que un porcentaje similar de las implementaciones de proyectos CRM no hayan alcanzado el éxito esperado por considerar la tecnología como un elemento aislado, sin tener en cuenta factores determinantes en los que debe sustentarse un modelo relacional. Una vez identificados los objetivos y definido un modelo es posible construir un diseño tecnológico eficaz. Es entonces cuando la tecnología puede dar cobertura a los procesos, eliminando las barreras entre los diferentes departamentos para ofrecer un servicio consistente y centrado en el cliente.

Ya se ha hablado de cómo el cliente percibe mayor valor en los servicios personalizados. Y es más, para muchos clientes que son usuarios habituales de un servicio, es su propia experiencia anterior con el servicio, lo que conforma en mayor medida sus expectativas. Por tanto es importante conseguir la adaptación de los servicios a los clientes.

Para lograrlo, es preciso seguir, al menos, las siguientes vías de acción, relacionadas con cada una de las dimensiones que engloban una empresa, a saber: Organización, Procesos de negocios, Sistemas, Personal y Formación.

**Fijación de objetivos**

Es preciso definir claramente, de forma precisa y numérica los objetivos del proyecto. Desde el punto de vista de los procesos de negocio, el hecho de que las cosas necesiten su tiempo, a menudo influye en el grado de ambición. Condiciones como el marco temporal de implantación, los recursos, el nivel de competencia de los empleados y la disposición al cambio, suelen limitar la velocidad del proceso, y por ello, puede ser necesario dividir la implantación en etapas.

**Identificación de los principales atributos**

A partir de la información facilitada por los clientes a través de los distintos canales de contacto, y de las distintas herramientas elaboradas para ello por la empresa, deben reconocerse tanto los atributos más valorados por el cliente, como los puntos débiles del servicio que se les brinda.

*Horovitz* es partidario de potenciar la manifestación de quejas y objeciones. Señala que son éstas la fuente de información más útil y fecunda. La máxima de *"el cliente siempre tiene la razón"* adquiere aquí aún mayor clarividencia. Las impresiones subjetivas de cada cliente ayudan a formar una imagen de sus necesidades y de su relación con un servicio o un producto.

Los clientes insatisfechos suelen expresar de forma concreta el fracaso de la empresa. Constituyen, pues, la fuente de información más interesante para no volver a cometer los mismos errores. Hay un principio bien conocido en el marketing según el cual, **el cliente satisfecho rara vez lo hará saber, mientras que un cliente descontento multiplicará las ocasiones de exponer los motivos de su decepción.** Y a pesar de eso, estas críticas pocas veces llegan a la empresa, de modo que tiene pocas oportunidades de corregir el error. Esto aumenta su vulnerabilidad en la lucha contra los detractores.

**Detectar patrones de comportamiento en los clientes**

Hay que detectar los patrones de comportamiento del cliente, para adelantarnos a sus expectativas.

De ese análisis:

a) Podremos determinar los principales atributos que merecen valor para los clientes.

b) Estableciendo la importancia de cada uno de esos atributos. Para ello, se pide a los clientes que califiquen y clasifiquen la importancia de los diferentes factores.

c) Y también se podrá determinar la posición de la empresa frente a la competencia en cuanto a los diferentes valores.

d) Además, nos permite controlar los cambios de los valores de los clientes con el tiempo. Aunque esos valores son bastante estables a corto plazo, es probable que cambien con la competencia conforme aparezcan nuevas necesidades y nuevas tecnologías, o que sean diferentes entre clientes que vivan en diferentes entornos.

**Segmentación**

Una vez localizados estos factores *Horovitz* incide de pleno en la segmentación, clasificando los clientes por grupos, a partir de una serie de valores comunes, de tal manera que la respuesta a sus necesidades pueda ajustarse lo máximo posible.

La segmentación debe hacerse de forma que sirva de guía para la acción inmediata. Tomando cada segmento de clientes para estudiar cómo queda la oferta que les brinda la empresa en comparación con la de su principal competidor, para encontrar ventajas competitivas.

Siempre que el cliente realice una solicitud de oferta, los requisitos de dicha solicitud serán recogidos documentalmente. La dirección es responsable de

revisar las ofertas, comprobando si la capacidad de la empresa es suficiente para dar cumplimiento a todos los requisitos especificados.

**Reorganización. Funciones y departamentos.**

Llegados a este punto, una vez que el conocimiento mutuo empresa-cliente, se apoya en resultados tangibles y medibles, habrá que determinar si debe modificarse la estructura de los procesos de negocio, y en qué medida van a ser alterados. Llevando a cabo los cambios organizativos necesarios. De lo contrario, la solución CRM no arraigará en la empresa, y las barreras organizativas impedirán su efectividad.

¿Qué áreas permanecerán sin cambios, y cuales habrá que modificar para hacer realidad la estrategia CRM?, ¿Qué departamentos se verán implicados, y cuáles se verán reducidos o incluso eliminados?. Simplificar los procesos es fundamental para reducir costes y para dar un servicio rápido. Las estructuras planas facilitan estos objetivos.

**Comunicación Total**

El proceso de comunicación interna es vital para disponer de la información que permita atender a los clientes, al tiempo que se motiva a los trabajadores. Por tanto, en el establecimiento de relaciones, no debemos quedarnos en los clientes, sino que deben incluirse también el resto de públicos implicados:

- Proveedores
- Socios colaboradores
- Empleados
- etc...

En este proceso, hay que aprovechar los nuevos canales de comunicación que se incorporan con la implantación del CRM.

**Sistemas**

La arquitectura de los sistemas tecnológicos disponibles en la empresa, y el rendimiento de los mismos, son dos grandes desafíos de la implantación. El deseo de lograr un tratamiento coherente y uniforme del cliente, significa que el proceso de implantación debe desarrollarse más allá de los departamentos, e incluso fuera de las instalaciones, cuando se trate de una cadena de empresas repartidas geográficamente. Habrá que contar con la necesidad de utilizar servidores centrales, y decidir qué información se considera 'local', cuál será 'global' y cuales serán las restricciones de acceso a las mismas. Y por supuesto habrá que contar con equipos que soporten todo esto.

**Formación**

Garantizar la adecuada cultura organizativa es, sin duda, uno de los grandes desafíos asociados a la implantación de una estrategia CRM.

La dirección debe ser consciente de la importancia de los empleados. Los 'servicios' tienen un gran componente de interacción personal, y es tan importante el producto que se entrega como el proceso de entrega. Es por eso, que el personal de la empresa debe ser el primer mercado a atender.

Una buena atención al cliente, precisa la motivación y el entrenamiento adecuado del personal, especialmente en empresas del sector servicios, donde el contacto con el cliente es constante.

Con esto conseguiremos que el empleado, siempre cuente con los medios necesarios para proporcionar el buen servicio, sin tener que pasar el tema a un nivel superior. Los empleados en contacto directo con los clientes tienen que disponer de autoridad, información y medios suficientes, para atender los requerimientos del cliente lo más rápidamente posible.

Ese período de formación, también puede estar dividido en varias etapas, cuando la diferencia formativa entre la cultura actual de trabajo y la cultura a la que se encamina el CRM, sea considerable.

### Incentivos y Recompensas

Hay que encontrar la forma de incentivar a los empleados para que mejoren de forma natural, la atención al cliente. Al tiempo que también se establece un programa de recompensa para los clientes. Por ejemplo, ofreciendo mejores precios a los mejores clientes...

Mostrando así, que la empresa sabe valorar tanto a los clientes, como a los empleados.

Por otro lado, siempre es bueno hacerse perdonar. Una empresa que reconoce un eventual error, ofrece así al consumidor una posición de superioridad relativa, que la posicionará más favorablemente en su mente. **El sentimiento de poder del consumidor puede constituir un motivo especial para mantener su relación con la empresa.**

### Control y Evaluación

Hay que establecer un sistema de medición para comprobar regularmente el correcto cumplimiento de los objetivos fijados al principio.

Los casos de éxito en CRM demuestran que la sostenibilidad a largo plazo del programa depende de un conjunto de factores que permiten que la estrategia se traduzca en resultados tangibles.

Podemos definir una serie de claves, que con total seguridad, impulsarían el éxito del proyecto:

La primera clave es, que los servicios sean de calidad.

En segundo lugar, es fundamental, que hay que contar, desde el comienzo y a lo largo del proceso, con el apoyo de la dirección general. Ésta debe asumir las decisiones y facilitar la asignación de recursos suficientes para un correcto desarrollo de la estrategia CRM. Además, es imprescindible, que esas decisiones lleguen a todos los estamentos implicados en la empresa, y que comprendan, que todas y cada una de ellas, son fundamentales en el desarrollo de las demás. Hay que ir construyendo sobre una base sólida.

Una tercera clave es, que no hay que realizar inversiones de golpe. Debe hacerse una **implantación gradual** de la estrategia, ya que no es aconsejable ofrecer desde el primer día un amplio abanico de actividades relacionales. De esta forma los posibles beneficios van apareciendo a medida que el programa avanza, al tiempo que se reduce el riesgo económico de un fracaso.

La experiencia demuestra que se suele infravalorar el coste de la inversión, mientras que los beneficios se sobrevaloran.

Otro aspecto a tener en cuenta es la posible generación de círculos virtuosos. A medida que el programa avanza, se consigue aumentar el conocimiento del cliente y su satisfacción, lo que redunda en una mejor personalización de las ofertas y servicios postventa, que a su vez se traduce en mayor satisfacción y receptividad.

En quinto lugar, la integración del sistema CRM con el resto de sistemas que permanezcan en la empresa, es más una norma que una excepción en este tipo de proyectos.

Finalmente una última clave es la apuesta por la multicanalidad, que se produce cuando cada uno de los canales de contacto con el cliente, está integrado con el resto.

### 2.4.5 Factores de riesgo en la implantación de la estrategia CRM

Entre los motivos principales de fracaso, podemos citar:

- *Anclaje*: Muchos consideran que la implantación de sistemas de información es un proceso aislado que se produce dentro de las fronteras del departamento de información. En la práctica, los proyectos de implantación son proyectos de cambio que transforman la parte afectada de una organización en una nueva situación. Por tanto, es de la máxima importancia que el proyecto de implantación esté anclado en un alto nivel de la organización y que no dependa sólo del departamento de IT.

- *Necesidades de recursos*: Por lo general se infravalora el compromiso con respecto a los recursos necesarios para una implantación, tanto en cuanto al número de recursos como a la cualificación necesaria.
- *Conformismo*: Una excesiva orientación hacia la situación original, en lugar de hacia el futuro resultado deseado, tienen como consecuencia grandes costes extraordinarios, o en el peor de los casos, que no se produzca la mejora proyectada para la empresa.
- *Expectativas poco realistas*: Normalmente, tras la venta de un sistema CRM, se crean expectativas poco realistas con respecto al proyecto de implantación y a las mejoras de la empresa.
- *Formación insuficiente*: La importancia de un programa de formación completo y detallado a los usuarios finales suele pasar inadvertida. La formación debe ser planificada desde las primeras fases del proyecto.

## 2.5. Principios básicos del CRM en el Sector Hotelero

La demanda turística no se limita al turismo de vacaciones, el sector turístico y hotelero, abarca, también, la demanda de viajes de negocios, de empresas, de convenciones, de congresos, etc. Y cada una de estas especialidades, requiere una oferta específica y una calidad específica. Es decir, la demanda en este sector tiene perfiles muy distintos y específicos, y cada uno de ellos, engendra un cliente tipo con necesidades y exigencias distintas.

Así, conseguir un servicio de gran calidad en el sector hotelero (Sector Servicios), es más difícil que hacerlo en el sector industrial, porque en el sector servicios, cada cliente, es diferente, distinto, con sus peculiares características humanas y sociales, mientras que en el sector industrial, esto no ocurre. Requiere, por tanto, un personal altamente cualificado. Si el cliente se siente, plenamente satisfecho, tenderá a repetir su estancia en el hotel que ha visitado y creará una fidelidad al mismo o a la cadena. Lo contrario, creará un rechazo y no volverá a repetir la experiencia, y la empresa habrá perdido un cliente.

### 2.5.1 Cambio en las estrategias de Marketing

Pasando de un Marketing basado en las estrategias transaccionales de la **Venta** de servicios hoteleros totalmente apoyados en el canal de distribución, al Marketing Relacional cuyo objetivo es la **Relación** con el 'Cliente' para formalizar 'Ventas' absorbiendo el conocimiento sobre el cliente en este proceso. Y valgan las redundancias porque vienen al caso.

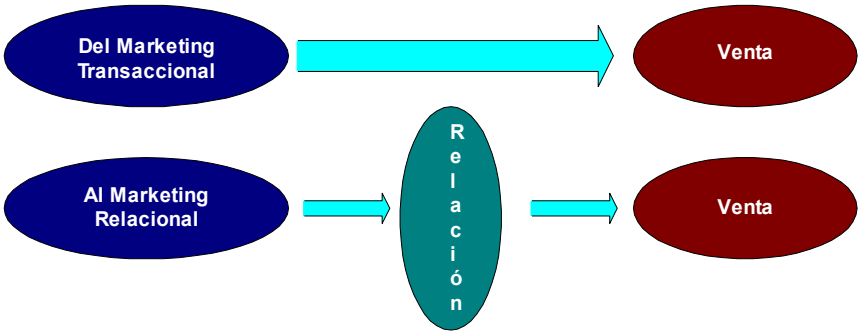


*Figura 2.4.- Principios en los que se basa el nuevo Paradigma.*

### 2.5.2 La Meta es la Fidelización de la Cartera de clientes

Usando para ello, políticas de acción que gestionen 'lo que nos dicen', nos permita recuperar clientes insatisfechos en su relación con nuestra Compañía y nos comprometa en la gestión de su ciclo de vida.

Hoy día, en muchas empresas del sector, esto es una anotación casi idílica. En ellas, hasta el momento, sólo el canal de distribución se ha hecho eco de este mensaje.

*Figura 2.5.- Fidelización de Clientes*

### 2.5.3 Conocer al cliente obligará a atender sus expectativas

Lógicamente, éstas van asociadas tanto a la calidad de los alojamientos, salones, restauración, servicios de salud, etc., como a las variables económicas de facturación. Con ello conseguiremos fidelizarlos, retenerlos, tener posibilidades de reiteración en sus compras e inducirles a las 'compras cruzadas' (entendidas éstas, como aquellas que se consiguen cuando nos dirigimos a nuestros propios clientes para venderles productos que no poseen).

Pero el hotelero no debe olvidar una premisa (y con ello nos metemos en su modelo de gestión): "que el Cliente no es sólo el que le paga", que esa es una variable de rentabilidad, sino también el que consume sus servicios y no paga, porque ha venido desde el canal de distribución, y ésta es una variable de calidad en la estancia que no debemos olvidar.

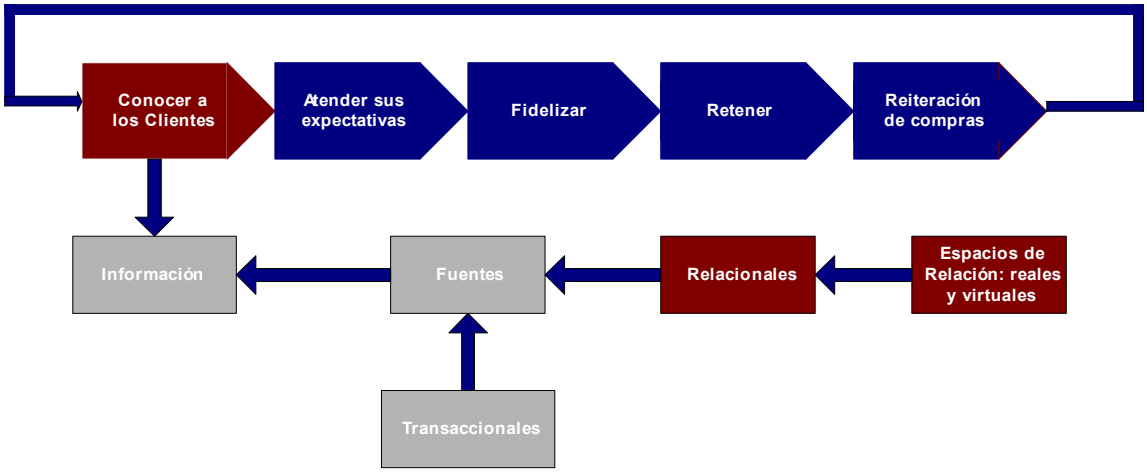


*Figura 2.6.- Conocimiento del Cliente*

Este proceso será clave en la gestión de los clientes, puesto que a los métodos tradicionales de conocimiento a través de la información volcada por las propias transacciones como fuente de información de los mismos, y a la recogida de datos básica en el registro de Clientes basada en 'quién es el que paga', hemos de introducir una nueva variante que es, la de rescatar los de cualquiera de las personas que consumen los servicios.

Pero en este proyecto no nos vamos a meter en la recogida de los datos del acompañante de la persona titular de la reserva (por poner un ejemplo)…

### 2.5.4 Estas Relaciones obligarán al Cuidado Esmerado del Cliente

De forma, que él se sienta único.

Para ello deberemos estar en el momento oportuno, y con respuestas rápidas y precisas, conociendo anticipadamente lo que espera el cliente.

*Figura 2.7.- Trato al Cliente.*

Y es ahora, llegados a este punto, cuando nos damos cuenta de que sería una tarea imposible el poder desarrollar todo esto sin un soporte tecnológico básico, aunque éste sea anotando datos con lápiz y papel (la tecnología más básica de todas)… Lo que nos lleva a reconocer la importancia de alinear la estructura tecnológica de que disponga la organización con sus estrategias comerciales.

### 2.5.5 Aspectos fundamentales que se integran en la Tecnología operativa de un CRM

- Por un lado la entrada masiva de datos para la realización de consultas y reportes de datos históricos con información depurada que los responsables departamentales extraen y consultan, y que se guardan físicamente en estructuras separadas *(técnicas de 'datawarehouse')*, y

herramientas que ayudan a predecir futuras tendencias y comportamientos en función del módulo al que se destinan, permitiendo tomar decisiones pro-activas y conducidas por un conocimiento acabado de la información *(técnicas de 'datamining')*, y

- por el otro *herramientas de comunicación* que posibilitan la relación con nuestros clientes (y potenciales clientes) y los demás agentes participantes de las diferentes áreas de responsabilidad de la empresa.

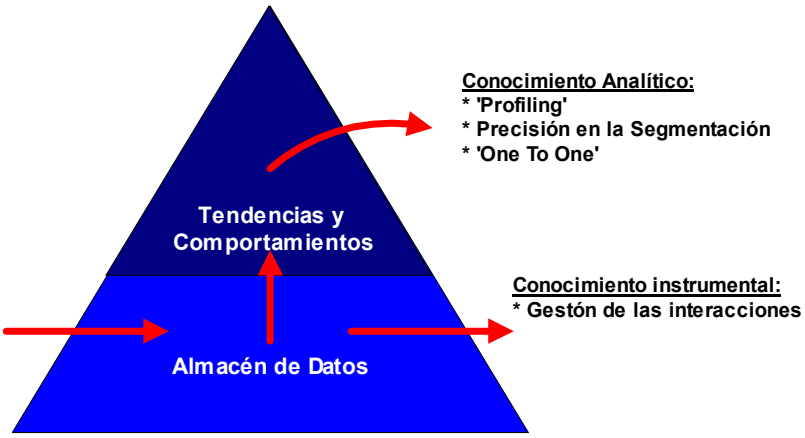


*Figura 2.8.- Aspectos integrados en el CRM.*

### 2.5.6 La implantación de un CRM como 'driver' de integración de las Nuevas Tecnologías de la Información, la Comunicación y el Conocimiento

Aquí se pueden distinguir tres planos tecnológicos fundamentales que se combinan para lograr su optimización como soporte tecnológico:

- Una *parte Analítica,* que almacena los datos y posibilita transformar la información en Conocimiento (CRM Analítico).
- Una *parte Operacional,* que implanta las estrategias repetitivas que, se llevarán a cabo en los procesos necesarios para la gestión de los clientes: Atención al cliente, captación y gestión de la facilitación,

ventas y entregas, facturación y Servicio Postventa (Satisfacción, Fidelización y Devoluciones) (CRM Operacional).

- Una *parte Colaborativa,* que integra los canales de actuación de relación entre el cliente y la empresa (CRM Colaborativo).

La optimización operativa de todos los módulos de acción permitirá fijarnos metas, diseñar estrategias, definir políticas, marcarnos objetivos y planificar acciones en nuestra relación con el cliente.

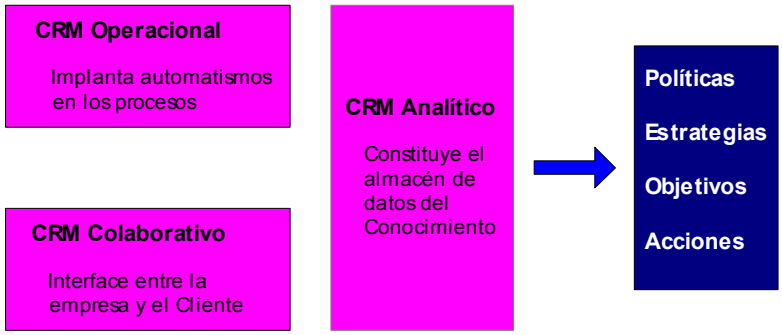


*Figura 2.9.- Planos tecnológicos del CRM.*

### 2.5.7 La Tecnología y los procesos que involucra un CRM en el negocio hotelero

La aparición de las Tecnologías de la Información asociadas a la Comunicación y el Conocimiento, junto a la evolución del mundo de las Telecomunicaciones para integrarlas en el ámbito empresarial, unido a los efectos de la globalización exigen cambios a las empresas que inciden en su Cultura organizacional, en su estructura empresarial y en la necesidad de disponer de soportes tecnológicos que posibiliten el éxito de esta transformación.

Para la implantación de un CRM, no hay fórmulas mágicas; cada Compañía ha de encontrar su formato CRM a través de un proceso iterativo que

integrado en la estrategia de la empresa, actúe a corto plazo mejorando el sistema 'sin prisa pero sin pausa', para consolidarlo a medio y largo plazo.

En nuestra relación con el Cliente y en los procesos que lo soportan, estos cambios exigen:

- Un trato homogéneo y continuado con el Cliente con independencia del Canal que utilicemos.
- Descubrir factores emocionales en nuestras relaciones con ellos mientras mejoramos nuestras aptitudes, para fomentar actitudes de comportamiento en los clientes.
- Sistemas de Información a la Alta Dirección de la empresa, que caigan en cascada a los diferentes agentes responsables, para identificar la 'Salud de nuestra Cartera de Clientes'.
- La formación continuada que permita una autonomía en la gestión de la relación y el trato con el Cliente.

Se trata pues de buscar una sinergia con el cliente. Y de eso, el sector hotelero, sabe mucho. Llevando a cabo una segmentación de los empleados en función de la segmentación de los clientes.

El impacto de una buena gestión de personal puede ser tremendo; su influencia se extiende. Unos empleados satisfechos harán que los encuentros con los clientes también sean satisfactorios.