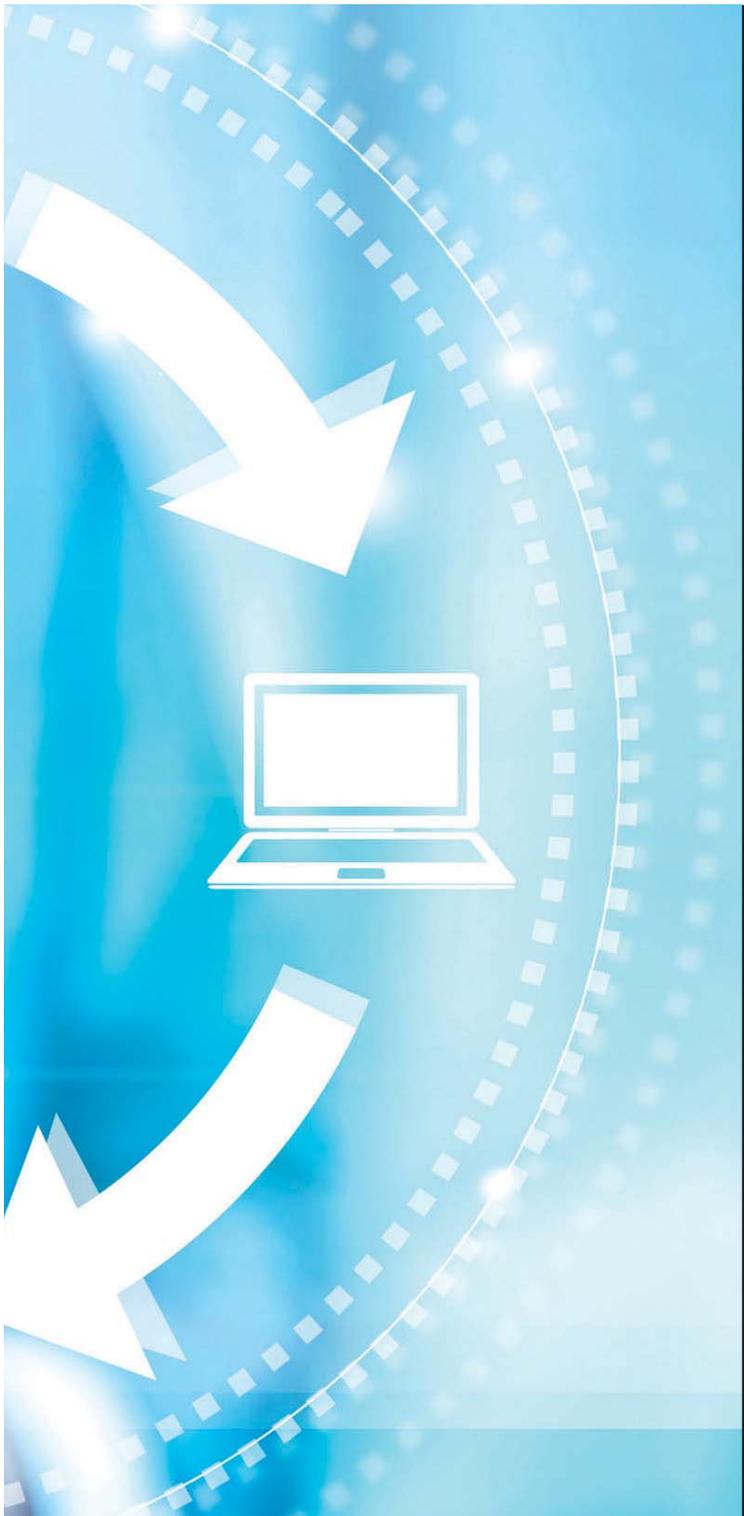


CRM ≠ ESTRATEGIA DE CLIENTES

Por Jesús Cirera Soler

Tras más de 20 años de historia de la aparición de CRM, todavía existen algunas empresas que no diferencian claramente entre CRM, como “Gestión de las relaciones con el cliente”, de la Estrategia Orientada al Cliente. Esta falta de diferenciación efectiva, en muchas ocasiones, y en el afán de ganar rápidamente competitividad frente a la competencia, motiva

que algunas empresas decidan invertir en nuevos y costosos sistemas CRM, depositando en ellos importantes expectativas y, posteriormente, obteniendo algunas frustraciones sobre su rendimiento final. Los más afectados, probablemente, serán la propia fuerza



de ventas y el área de tecnología, una por el estrés generado en la información de clientes requerida y el poco apoyo comercial/estratégico que la misma ofrece en el día a día y la otra, por la complejidad de implantación, además, de una alta demanda de recursos tecnológicos.

He aquí algunas reflexiones sobre ambos conceptos y cómo se interrelacionan entre sí.

El CRM nació con el objetivo de facilitar las interrelaciones con los clientes, especialmente en el contacto “uno a uno”, permitiendo complementar el conocimiento que las empresas tenían de los cliente en su relación transaccional. Así pues, gracias a estos sistemas (comprados o diseñados por las propias organizaciones), ahora podemos integrar, en cada cliente, la información de preferencias, contactos, referencias, relaciones, actividades, ofertas, etcétera, que no está implícitamente relacionada en las transacciones comerciales, pero sí es clave en el perfilamiento de las oportunidades.

Todo ello nos ofrece capacidades incrementales de personalización en las relaciones y de ajuste a las preferencias de los clientes en nuestra actividad comercial, pero mucho más, ya que ahora podemos compartir “una única verdad en toda la organización” y que la experiencia del cliente sea homogénea a través de la misma, incluso en los canales virtuales, los cuales también reflejarán preferencias de clientes.

Adicionalmente, pone a salvo ese conocimiento adicional (variables psicográficas, demográficas, de preferencias, proyectos, contactos, etcétera) a través de los diferentes responsables de cuentas que puedan variar en el tiempo, los que recibirán como herencia la historia y los aspectos críticos de la relación con sus clientes.

El CRM fue ampliando su espectro de funcionalidades, a las cuales hoy en día añaden la gestión de campañas, oportunidades, soporte de servicio, alertas o análisis de *clusters* (grupos) de clientes (a modo de microsegmentación). Aunque para algunas de ellas ya requeriremos de una mayor información de negocio relacional, esta información adicional procederá de otros Datamarts de la empresa, a los cuales se conectan los sistemas CRM.

Por supuesto, todo lo anterior es necesario y deseable, pero no suficiente para que consideremos a los sistemas CRM como estratégicos, y les sitúa más en el terreno de lo táctico, como centro neurálgico de recogida de las interacciones empresa-cliente, con la capacidad de incrementar el conocimiento, compartirlo y gestionar la sistemática y actividades comerciales. Llegado a este punto, algunos sistemas CRM no logran ser aceptados plenamente por la fuerza comercial debido a algunos aspectos, como la “cantidad de información” solicitada o el uso como control y gestión de actividades comerciales. No obstante, algunas veces la información adicional introducida no logra aportar al responsable comercial un valor sustancial en el cumplimiento de las metas de negocio por las cuales se le mide, lo cual también produce cierto rechazo.

Si bien algunos de esos datos adicionales (más allá de los clave de segmentación y actividad) podrían ser recomendables para clientes de muy alto valor y usados para programas de fidelización, podrían ser poco significativos para clientes de segmentos de menor potencial.

Ahora veamos la diferencia con la estrategia. La estrategia orientada al cliente empieza mucho antes del CRM e incluso sobrevive con éxito a la no existencia de este. Su origen está en la visión y plan estratégico de la empresa. Debe ser parte del posicionamiento y las estrategias de la misma y, por supuesto, formar parte de su cuadro de mando estratégico (CME o BSC). Procede de un compromiso decidido sobre la fuente de negocio, que en este caso proviene de los clientes, donde las variables del *marketing mix*, se ajustan a las necesidades de los mismos. Algunas de las estrategias incluidas estarán en áreas de:

- **Segmentaciones adecuadas para identificar el valor actual y futuro de cada cliente (LTV), tanto en rentabilidad como volumen y tipo de compras, teniendo en cuenta el ciclo de vida del mismo.**
- **Integración de estrategias de fidelización y retención de clientes.**
- **Desarrollo de ofertas de valor por segmentos.**
- **Priorización de inversiones y actividades por segmentos o *clusters* de clientes interés.**
- **Manejo de experiencias de clientes y obsesión por la calidad. (programas de calidad y de fidelización).**
- **Multicanalidad personalizada.**

En este caso, los objetivos sobre productos pierden fuerza y ahora estarán supeditados a los de clientes. Pueden existir productos que en sí mismos no sean siquiera rentables, pero ofrezcan alto valor a clientes específicos, incluso pueden ser negociadas algunas variables del *mix* (precio, lugar de atención, o personalización) en la relación creciente cliente-empresa para que ambas partes ganen en el proceso. (Más relación a cambio de mejores condiciones, valor o servicios).

Los procesos, servicios, red de distribución, personas que atienden a los clientes y forma de negociar cliente a cliente (precios, servicios, valor) se diseñan en función de los clientes que atenderemos. Es decir, una estrategia orientada al cliente, parte de un conocimiento profundo de los diferentes clientes que tiene la empresa y el valor que aportaremos a cada uno de ellos, con el fin de posicionarnos como su proveedor preferente, y de un análisis riguroso de cómo se genera la rentabilidad en el mismo. Para ello, no solo precisamos tener una excelente información de nuestras relaciones (cómo, dónde, cuándo, cuánto, por qué), sino, también, de variables externas que nos ayudarán a conocer las capacidades y necesidades de los mismos (potencial, sector, actividad, etcétera), actualizadas por nuestros profesionales comerciales, ya sea con un sistema tipo CRM o con los sistemas que la empresa esté usando en sus interacciones comerciales.

Los objetivos e incentivos serán también ajustados a la estrategia de clientes, buscando la oferta relacional global con el mismo a largo plazo y, en algunos casos, superponiendo sus necesidades a una rentabilidad a corto, ya que con ello crearemos las bases de confianza hacia el futuro. La pregunta clave para estas empresas enfocadas al cliente sería: “¿Recomendaría usted a nuestra empresa a sus amigos y familiares por encima de las otras existentes en el mercado?”

Sin embargo, si no contamos con sistemas de información de apoyo (tipo CRM) -o ni siquiera con protocolos bien ajustados para los momentos de la verdad con los clientes-, pero sí tenemos una buena cultura hacia el cliente, es muy probable que obtengamos una gran parte de los beneficios inherentes a este enfoque. Sin la cultura hacia el cliente, el resto de sistemas o protocolos poco nos van a ayudar.

¿Dispone de una estrategia orientada al cliente bien definida desde el plan estratégico a la sistemática comercial, objetivos e incentivos?
¿Tiene su empresa una cultura compartida que soporte esta estrategia?

Una recomendación: si su empresa aún no tiene optimizada su inteligencia de clientes y aún no invirtió en CRM, hágalo antes. Aplique ese conocimiento a su estrategia, reconozca las oportunidades, e integre en la cultura empresarial los nuevos descubrimientos y después reconsidere de nuevo como avanzar con sus sistemas CRM.

Si ya dispone de un sistema tipo CRM, pero no está sustentado en una excelente inteligencia de clientes, diseñe un plan para, a la mayor brevedad, disponer de los elementos clave de apoyo al negocio en su fuerza comercial y áreas de marketing (segmentación; análisis de valor, incluido TLV; rentabilidad; alertas; comportamientos tipificados; ratios de vinculación, etcétera). Todo ello mejorará de forma sorprendente el rendimiento de su estrategia comercial. ©

Lea, comparta y descargue en www.gestion.com.do

Jesús Cirera Soler se formó académicamente en prestigiosas instituciones europeas como la Universidad de Barcelona, EAE, OBS, London Business School e INSEAD. Desarrolló su actividad profesional en empresas de tecnología como Texas Instruments (EE. UU./España), Digital y Apple Computer España, tanto como responsable de sistemas como en áreas comerciales y *marketing*. Actualmente, dirige PCM, su propia empresa consultora en áreas de Planificación Estratégica y sistemas avanzados de información (CRM/BPM/BI/BSC), con proyectos de Orientación al Cliente que han sido referencias importantes en los foros especializados (España, América Latina, Angola, Portugal).