

CRM. Cultura de negocios centrada en el cliente



José Manuel Huidobro
Ingeniero de Telecomunicación

El desarrollo de las telecomunicaciones y, en particular, Internet y la telefonía móvil, ha facilitado la comunicación entre las personas, reducido el tiempo y la distancia a casi un valor de cero. Las expectativas de los consumidores se han elevado a su más alta expresión y el balance del poder se ha inclinado desde el proveedor (*léase operador, fabricante, distribuidor, etc.*) hacia el consumidor, convertido en cliente. De esta manera, ahora es el cliente quien decide a quien, donde, cuando, y que compra y, al disponer de más información, incluso a que precio.

Ante esta realidad, es evidente que la única manera que tienen las empresas para sobrevivir en el mercado y mantener una ventaja competitiva es estableciendo y manteniendo unas relaciones de alto nivel de calidad con sus clientes. Por lo tanto, la consideración para lanzar una estrategia de CRM (*Customer Relationship Management*), para mejorar las relaciones con sus clientes, se ha vuelto parte integral y obligada de cualquier estrategia corporativa.

Muchos estudios han comprobado de manera incuestionable que es muy rentable mantener la lealtad de los clientes, ya que un cliente satisfecho es una futura fuente de nuevos ingresos. Si se complementa esta información con las estadísticas que prueban que el costo de adquirir nuevos clientes es hasta seis veces mayor que mantener un cliente actual, una política orientada a cultivar

la lealtad, fortalecerá y hasta mejorará la posición de la empresa en el mercado, porque simplemente sus clientes estarán fuera del alcance de sus competidores y, así, sus productos y/o servicios serán menos sensibles a la variación de los precios.

Por otra parte, el conocimiento de los potenciales clientes permitirá capturar la mayor cuota posible del mercado, en el menor período de tiempo, utilizando la menor cantidad de recursos; así se podrán generar mayores ingresos y beneficios, mejorando al mismo tiempo la competitividad.

La tendencia tecnológica – administrativa que se cuenta entre las más populares de los últimos años, es el CRM. Pero ¿que es exactamente el CRM? CRM es una estrategia de negocios, no un programa de software, para seleccionar y manejar individualmente los clientes, a efectos de optimizar su valor para la compañía en el largo plazo, y debe involucrar unos principios básicos:

- Alinear la estrategia corporativa alrededor de los clientes (en lugar de los productos y los canales de distribución).
- Facilitar el intercambio de la información de los clientes en todos los niveles de la empresa, centralizada y administrada de manera consistente y actual.
- Analizar la información obtenida para entender, anticipar y satisfacer las necesidades del cliente, más allá aún de su propia iniciativa.

Así, la implementación de una estrategia de CRM en la empresa debe estar respaldada por un grupo multidisciplinar, conformado por personas de todas las áreas de la organización, con el respaldo de la Dirección, para poder redireccionar los procesos, ajustar las necesidades e implementar una solución exitosa y acorde con las necesidades actuales de la compañía y la estrategia corporativa.

LA IMPLANTACIÓN DE UNA ESTRATEGIA CRM

La aplicación del concepto de CRM requiere de una empresa con una filosofía y una cultura de negocios centrada en el cliente. La implementación de una estrategia CRM produce una extensión del concepto de venta, desde un acto discreto ejecutado por un vendedor, hasta convertirlo en un proceso continuo que involucra a cada persona en la compañía. Es la habilidad de reunir y usar toda la información disponible acerca del cliente, como individuo, para construir, fortalecer y mantener la lealtad de ese cliente y así incrementar su valor para la compañía.

Con el estado actual de la tecnología de la información y las comunicaciones (TIC) y las altas expectativas de servicio que demandan los clientes, es prácticamente imposible considerar estos procesos sin pensar en la tecnología.

La filosofía CRM es un modelo de gestión que pone al cliente en el centro de los procesos y prácticas de la compañía. El concepto CRM, se basa en el uso de las mas avanzadas herramientas de las tecnologías de la información, porque integra las técnicas y herramientas de marketing mas avanzadas, con el fin de construir relaciones internas y externas que incrementen los márgenes de rentabilidad de cada cliente y, de esta manera, valorar la relación que se establece con ese cliente en el largo plazo, para incrementar la rentabilidad y competitividad de una compañía.

La implementación del concepto CRM en una organización, implica un compromiso tecnológico y organizacional muy serio. Una empresa centrada en el cliente con la información generada por la tecnología, puede llegar a la aplicación de modelos predictivos que permitan determinar lo que ese cliente va a demandar en el futuro, con un conocimiento profundo y dinámico de sus necesidades y de sus patrones de comportamiento y, así, desarrollar relaciones de largo plazo basadas en la lealtad. Es lo que hacen todos los operadores de móviles, que conocen perfectamente los hábitos de sus clientes y, continuamente, están lanzando ofertas adaptadas a ellos.

Los desarrollos en el campo de la tecnología de información proveen ventajas y oportunidades estratégicas a compañías de todo tipo. Para alcanzar el éxito en el establecimiento de una estrategia CRM, la Alta Dirección debe implementar una estrategia corporativa que tenga en consideración las diferentes áreas: la fuerza de ventas, los negocios por Internet, los nuevos procesos de servicio y atención al cliente, la planificación de los recursos corporativos y el manejo de la cadena de proveedores.

Existe un acuerdo general entre los analistas de la industria que los principales pilares sobre los que se maneja un Proyecto de CRM son las Ventas, el Mar-

keting y el Servicio. Esta última es, probablemente, la más crucial cuando se habla de las relaciones con los clientes. La habilidad con que se presta el servicio al cliente de una compañía es la clave principal para manejar la lealtad de ese cliente. Este servicio debe ir mas allá de un Call Center, por lo tanto, estos deben evolucionar hacia centros de contacto e interacción (*Contact Center* o *Web Contac Center*), con una estrategia enfocada al manejo del canal de comunicación con el cliente. La interacción telefónica se debe coordinar con el correo directo, correo electrónico, fax, Internet y cualquier otro medio de comunicación que el cliente prefiera o le sea más cómodo de usar.

LA ATENCIÓN AL CLIENTE

De esta manera, el servicio al cliente ha evolucionado mas allá del teléfono y de la oficina. El término "Customer Care" que traducido literalmente significa Atención al Cliente, empieza a escucharse para ampliar y aumentar la responsabilidad que se gesta hacia el cliente. Las relaciones proactivas hacia el cliente son ahora, una parte importante de lo que significa el servicio y el Servicio al Cliente empieza a manejar todo tipo de inquietudes sobre los productos, la toma de pedidos y las quejas.

En el área de ventas, las innovaciones tecnológicas para la automatización de la fuerza de ventas, con la incorporación de PC portátiles, PDA, laptops y todo tipo de dispositivos de mano, utilizando el acceso a Internet de banda ancha (por ejemplo, mediante ADSL y/o Wi-Fi) y las comunicaciones móviles (GSM/GPRS, WAP, UMTS, etc.), como redes de comunicación global y de fácil uso, son las de mayor crecimiento. El personal de ventas siempre ha sido una fuente

excepcional de información para la empresa y debe tener acceso a herramientas que le permitan acceder remotamente y de manera inmediata a información de su empresa, realizar ofertas y pedidos, así como retroalimentar la información conseguida en la calle.

En el campo de Marketing, la automatización busca capturar y manejar cambios y tendencias, manejar campañas y mejorar la coordinación del telemarketing. Aún hoy, se realiza un telemarketing masivo para generar los primeros contactos y, con base en estos, realizar una primera segmentación que permita continuar el contacto de una manera más específica hacia el *target* escogido. La personalización se esta volviendo una norma de interacción, basada en las preferencias y hábitos de consumo ya conocidos. La gestión del conocimiento y el Marketing 1 a 1 (*one to one*) han emergido como tendencias reales para dirigir una mejor comunicación hacia el cliente.

Ahora, gracias a la tecnología, es posible, muy barato y rápido que cualquier compañía tenga presencia en Internet y que cualquier usuario visite sus páginas. Tanto las grandes corporaciones, que han creado páginas en Internet para ofrecer y vender sus servicios, como las pequeñas empresas que empiezan a orientar su negocios en Internet. Sin duda, la presencia en Internet es necesaria, pero el beneficio que se saque de ello puede variar enormemente; así, hay empresas en las que casi el 100% de su actividad, tanto interna como externa, se direcciona vía este medio, sin el cual no podría supervivir, y otras en las que es un mero testimonio presencial pero que tiene muy poco o ningún valor. Una cosa es crear una presencia en la Web—ese aspecto la tecnología lo tiene resuelto—y otra totalmente diferente, asegurar que esos clientes que visitan esa página vuelvan y compren, esa es la verdadera prueba de lealtad de consumidor en Internet y ahí es donde la implantación de una estrategia CRM adecuada aporta todo su valor y la empresa se la juega si no hace una elección e implementación adecuada.

