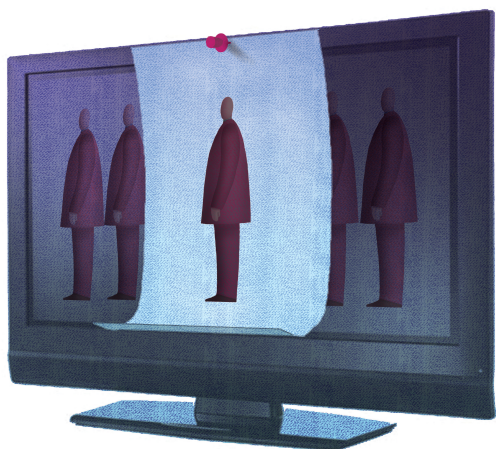


CRM: la estrategia al servicio del cliente

La tecnología avanza a pasos agigantados, lo que permite – y a la vez obliga – a las empresas a desarrollar procesos y estrategias cada vez más sofisticadas para relacionarse en forma efectiva con sus clientes.



“Lo siento, se nos cayó el sistema”. Seguramente hay pocas frases más frustrantes que puede escuchar un cliente cuando ha estado haciendo fila para que lo atiendan. Pero es un claro reflejo de lo dependientes que hoy somos de las tecnologías. Sin duda han llegado para quedarse, por lo que las empresas deben utilizarlas y “estar al día” en los continuos avances, ya que se han convertido en sistemas de relevancia central para los negocios y para mantener una relación rentable y de largo plazo con los clientes.

Seguramente habrá oído hablar de siglas como ERP o CRM dentro del entorno de su empresa. O tal vez las conoce como SAP, AS400, Flexline, SRX, Microsoft Dynamics, Siebel o cualquiera de los otros sistemas existentes. Cualquiera sea el nombre, son críticos en los procesos de negocio y la obtención de la información.

Siglas cortas, pero imprescindibles

Antes de hablar de la importancia de estas herramientas hay que conocer qué son. En términos simples, un [ERP](#) (Enterprise Resource Planning) es un sistema que soporta los procesos del negocio de manera centralizada, a través de toda la organización, de manera de consolidar la información entre distintos departamentos de forma automatizada, confiable y en línea. Este sistema es capaz de integrar información que, ingresada una única vez, da soporte a áreas tan distintas como Recursos Humanos, Finanzas, Ventas, Logística o Producción.

De esta manera, por ejemplo, si se realiza la venta de un producto, el ERP generará una serie de transacciones internas que lograrán rebajar el inventario, aumentar los activos de cuentas por cobrar, generar la comisión al vendedor, generar una orden de transporte, emitir una factura y enviar un email al cliente con la confirmación de su compra. Es difícil imaginar que anteriormente todos estos procesos eran manuales y debían ser digitados por el área que requería la información.

De esta forma, todas las transacciones, sean generadas por el usuario o internas del sistema, quedan registradas en un repositorio de información que, tal como veremos posteriormente, será el centro de la información con la cual lograremos generar el conocimiento al interior de nuestra empresa. A este repositorio de información se le llama *DataWarehouse*. Veremos que un buen diseño, uso y explotación del DataWarehouse es el corazón del Business Intelligence.

Por su parte, el CRM ([Customer Relationship Management](#)) es una estrategia que tiene como objetivo aprender sobre las necesidades y comportamiento del cliente, con el fin de mantener una relación de largo plazo con él. Es un error común el considerar que un CRM es un sistema que se instala y que casi por arte de magia comienza a generar información relevante sobre nuestros clientes. Un CRM no es un desarrollo informático cualquiera: es una forma de soportar la sistemática comercial de la empresa que está centrada en el cliente. Por lo tanto, es necesario que aquellos que poseen el conocimiento y la relación con el cliente sean integrantes activos de un proyecto de CRM.

De operativo a analítico

Antes de embarcarnos en un gran proyecto de CRM es necesario dar forma a los procesos y la información que queremos mostrar o guardar en la interacción con los clientes. Debemos ser capaces de situarnos en el momento del contacto con el cliente y diseñar una forma de captar la información de manera ágil, confiable y con sentido.

Por un lado, un CRM debiera ser capaz de describir la interacción con el cliente a lo largo del tiempo en canales

(telefónico, presencial, internet), productos o servicios, formas de pago (tarjeta de crédito, efectivo, débito), reclamos o sugerencias y soportar la automatización y seguimiento de acciones comerciales y de gestión del cliente. Esto es lo que se ha llamado un **CRM Operativo** y representa la *transaccionalidad* del cliente. Encarna, en datos, todo aquello que el cliente realizó, toda aquella interacción que se generó con la empresa.

Con los datos obtenidos del CRM Operativo, es posible generar información de valor para complementar la información transaccional del cliente. Esto representa la dimensión del **CRM Analítico**, que es la que genera un valor para el cliente y la empresa más allá de lo que ya se conoce.

El CRM Analítico genera información relevante del cliente como el segmento, el valor potencial, la rentabilidad, el *next best sale* (qué producto/servicio es el mejor para ofrecer), score de fuga, qué descuento ofrecer, scripts de venta, campañas vigentes, score de riesgo, situación financiera y muchas otras más. Esta información será de gran utilidad para que el cliente se sienta satisfecho de haber elegido esa empresa y, a su vez, la empresa genere mayor rentabilidad a partir de ese cliente. En definitiva, el CRM Analítico aporta la información necesaria para aquellos momentos en que la empresa debe jugar sus mejores cartas para generar una relación duradera.

Es decir, un CRM posee dos dimensiones que se retroalimentan entre sí. El CRM Operativo alimenta el CRM Analítico que, a su vez, vuelve a alimentar al Operativo y así sucesivamente. Es un proceso vivo que requiere de una continua revisión para ir incrementando el valor de la información.

El CRM en la trinchera

En el siguiente ejemplo veremos cómo ambas dimensiones se relacionan entre sí, generando una valiosa interacción con los clientes.

Un cliente llama a su empresa de telefonía para activar el servicio de [roaming](#) dado que se encuentra fuera del país. La ejecutiva virtual le pide ingresar su RUT. Ella puede ver en su pantalla que el cliente tiene un año en la empresa, un volumen alto de uso de voz, que su canal preferido de interacción es telefónico, que ingresó a dos familiares en su plan, que posee un dispositivo básico, que pertenece el segmento preferente de alto potencial, que su propensión de fuga es alto y que el mejor producto para ofrecer es navegación por internet.

Ejecutivo Call-Center: *Bien, don Andrés, le cuento que tenemos un servicio de roaming nuevo que con un bajo costo fijo puede hablar con tarifa reducida.*

Cliente: *Me gusta, ¿cuánto cuesta?*

Ejecutivo Call-Center: *Esta oferta de servicio de roaming libre tiene un costo de \$3.990 mensuales. Le cuento, además, que tenemos un pack en oferta para hablar libremente con dos números a su elección por sólo \$4.990 mensuales. Y que contratando el servicio de navegación hoy, usted puede obtener un nuevo equipo sin costo.*

Cliente: *Perfecto. Lo tomo. Muchas gracias.*

En este CRM había información operativa como la antigüedad del cliente, el número de familiares en el plan, el tipo de teléfono que posee. Pero además contenía información analítica que fue de gran valor para el ejecutivo que atendió al cliente, como el segmento, propensión de fuga y su mejor próximo producto para ofrecer. La combinación de esta información operativa y analítica generó una mayor rentabilidad para la empresa y un cliente satisfecho con el servicio entregado.

Si además el cliente hubiera tenido que ser derivado a otra área de la empresa, el ejecutivo hubiera podido registrar la solicitud del cliente de manera que no tuviera que volver a solicitar el servicio al siguiente ejecutivo. ¿Cuántas veces hemos llamado a empresas que nos proveen de algún servicio y hemos tenido que repetir, incluso varias veces, lo mismo? Con un sistema de CRM y una estrategia de servicio adecuado, lo anterior no debiera suceder.

Más que fierros

Como señalábamos, un CRM es una estrategia, no un sistema de información. Si es que pretende implementar un software es porque representa la mejor alternativa para generar la mejor relación con el cliente. Tal vez, después de

realizar el análisis, se da cuenta que no necesariamente requiere de un sofisticado software, sino más bien de una adecuada estrategia de gestión de la relación del cliente. Es decir, la tecnología es un medio y la estrategia de gestión del cliente, el fin.

Un proyecto de CRM debe comenzar colocando el cliente al centro y definiendo cómo será la interacción con él. Debemos pensar en maximizar la gestión de relación exitosa con el cliente. Un error común es colocar como centro el sistema que se utilizará - la arquitectura de software, el rendimiento y el costo - antes de haber hecho un verdadero análisis del objetivo de la herramienta. ¡Cuántos millonarios sistemas de gestión de clientes han fracasado porque no han logrado cumplir con lo esencial! No sirve de nada tener el mejor sistema, el más famoso, el más rápido, de gran calidad gráfica, con miles de funcionalidades, si no es capaz de entregar el valor necesario para generar la siguiente venta, la vinculación o la captación de los clientes.

El CRM está al servicio del negocio y no al revés. No subestime temas tan relevantes como la cultura de la organización, la necesidad de tener un sponsor de un área de negocio y que usted, seguramente, no será el usuario de la herramienta, por lo que debe hacer un esfuerzo especial en colocarse en el lugar del usuario final. Tome en cuenta que un CRM no es sólo fierros, sino que una forma de relacionarse con el cliente, una verdadera estrategia que busca tener al cliente al centro.