

tres

**El papel de los sistemas informáticos  
en la gestión de experiencias**

**Hugo Brunetta**

Indistinta y erróneamente, se utiliza la denominación de “programa de CRM”, tanto para referirse a la estrategia como al software que nos permite gestionar la experiencia y las relaciones con el cliente. Y tanto se ha dicho sobre que el CRM no es un software, que al parecer nos hemos pasado para el otro lado y creemos que podemos prescindir de la herramienta tecnológica. Para que quede claro, cada vez en que en este capítulo nos referimos a un programa de CRM, estaremos hablando de la tecnología informática, concretamente del software. Caso contrario, haremos mención a la estrategia o filosofía de CRM o de gestión de las relaciones con el cliente.

Entonces, consideremos que el CRM es una estrategia de negocio que tiene como fin último conocer a los clientes en función de lo que “nos han contado” para darle lo que desea, de la forma que lo desea, de modo que, ni piense en irse a la competencia, o como indicó alguna vez Tom Siebel, *“nos habíamos acostumbrado a decirle al cliente como hacer negocios con nosotros y ahora no tenemos más remedio que hacer negocios de cualquiera de las formas que quiera el cliente”*.

Hechas las distinciones y volviendo al tema de si es o no un software, la respuesta que no se hace esperar es tajante: por supuesto que no lo es y por supuesto también que no puedo prescindir de uno si deseo implementar una estrategia exitosa, que al fin y al cabo el cliente pueda percibirla con una mejor calidad en el servicio y a partir de una sensación experiencial realmente memorable.



Pero concretamente, nos preguntamos qué papel juega el sistema de CRM dentro de una estrategia de gerenciamiento de las relaciones con el cliente y la respuesta tiene varias aristas, algunas de las cuales trataremos de desarrollar a lo largo de este capítulo.

Para comenzar, entender que cuando las empresas no son unipersonales, no podemos creernos que se pueda compartir la información sobre los clientes sin disponer de un software de CRM que trabaje la información a partir de una base de datos única; no importa cuán bien nos llevemos entre los integrantes de la empresa o si somos personas que entendemos el valor de compartir la información, realmente no es una cuestión de actitud sino un tema de orden empresarial. Nosotros mismos, como clientes rápidamente nos damos cuenta cuando una organización se maneja con compartimentos estancos, ya que entre otras cosas, nos preguntan lo mismo cada vez que llamamos y atiende un empleado distinto al de la vez anterior. Compartir la información tiene múltiples ventajas para el cliente y para la empresa y solo por mencionar las más importantes, haremos una enunciación desde ambas ópticas:

Desde la óptica del cliente:

- Cuando se comunica con la empresa, no importa quién es el interlocutor ocasional: la conversación continua desde el mismo lugar en donde fue dejada la última vez y por supuesto mantiene la coherencia necesaria más allá del origen o causa del contacto.
- Se siente reconocido y percibe que actúan en función de sus necesidades, requerimientos, gustos y preferencias.

- Recibe mensajes personalizados, no solo individualizados. La creencia de que comenzar una comunicación mencionando el nombre del cliente es “personalización” es totalmente errónea. Los clientes desean ser contactados por temas de interés para ellos mismos y no por lo que a la empresa le parece apropiado.
- Recibe un mejor servicio, visto desde lo que el cliente considera “bueno” y la inteligencia aplicada a los clientes nos permitirá entender que es “bueno” para cada uno.
- En definitiva, es un cliente que tiende a la satisfacción total respecto de nuestro servicio y más allá de nuestro producto básico.
- Desde la perspectiva de la empresa:
  - Incrementar los ingresos provenientes de los clientes actuales a través de las ventas cruzadas: compra A, pero no B.
  - Desarrollar clientes: pretendemos que realicen sus compras solo con nosotros y no atomicen su presupuesto con nuestros competidores.
  - Identificar oportunidades de negocio subyacentes.
  - Mejorar el servicio al cliente, optimizando los recursos disponibles. Hacer las cosas de mejor modo, no siempre equivale a gastar más dinero o emplear más tiempo.
  - Segmentaciones precisas para invertir el esfuerzo necesario y apropiado en cada uno de los clientes.
  - Disminución de la tasa de abandono de clientes.
  - Elevar las barreras a la competencia.

En definitiva, el CRM como integración total entre sistemas y estrategias contribuye a la rentabilidad total de la empresa, ya que no importa cuál sea su actividad, lo más probable es que usted gaste demasiado en conseguir clientes y muy poco en retenerlos.

## Y cuál es el mejor sistema o software de CRM

Probablemente esta sea la pregunta que más escuchamos al llegar a las conclusiones durante el dictado de algún seminario. Y la respuesta es tan sencilla como compleja. Hay muchos y muy buenos, pero en su empresa cualquiera no hará la diferencia y el gran desafío es encontrar cual necesita cada quien. Veamos alguna de

las características que debemos considerar a la hora de hacer la elección de la mejor alternativa para nuestra empresa:

**Fácil de usar:** Que no nos modifique demasiado la vida cotidiana. Hemos notado en algunos casos que una de las causas que generan el fracaso en la implementación de la tecnología de CRM -y con ello por supuesto también se malogra la estrategia-, se da por el simple hecho de que el software sencillamente no es amigable. Recordemos que en muchos casos, estamos introduciendo un cambio cultural muy fuerte y si no lo hacemos sencillo al menos desde el punto de vista visual, lo que estamos haciendo entonces es poner más palos en la rueda.

Por amigable, también queremos decir que se necesita sencillez en los pasos, en las cargas de datos, en la operatoria general. Recordemos que habrá al principio mucha oposición por parte de las personas que verán cambiar su forma de trabajo y si les damos aun de modo inconsciente, la excusa de que es tedioso y complicado, podemos comenzar a despedirnos del proyecto en su conjunto.

**Debe ser fácil de implementar:** Por supuesto en la medida de lo posible. Tampoco estamos pidiendo que se ejecute un archivo y que al cabo de unas horas tengamos el software de CRM funcionando como si se tratara de una simple planilla de cálculo. En este punto nos referimos primordialmente a que la implementación no sea tan compleja para que dure años, sino el entusiasmo desaparecerá antes de que el programa esté activo. Una buena alternativa es disponer de etapas concretas para que los usuarios vayan aprendiendo en la medida que avanza el proceso, en lugar de que un buen día después de meses transcurridos, nos digan: *“el CRM ya está operable, comience mañana por favor y olvídense de lo que ha hecho hasta ahora”*.

**Que sea integrable:** A menos que la empresa sea nueva, tendremos muchos sistemas heredados. El ERP, sistemas de logística, el de administración de recursos humanos, planillas de cálculo en cada computador personal de la empresa y vaya a saber cuántos más sistemas encontraremos que de un modo u otro se relacionan con el cliente. El sistema de CRM deberá interactuar con los sistemas formales de la empresa ya en funciones y por eso es deseable que sea altamente integrable con los mismos. También se deberá tomar la decisión de qué hacer con la información que va por canales informales, como estos archivos que cada persona dentro de la empresa va creando por su cuenta y en los cuales almacena información que resulta vital para el conjunto de la organización. Probablemente debamos trasladar estos datos a los sistemas integrados y solicitar que ya no se utilicen archivos que se

crean temporalmente y que terminan siendo definitivos, aunque de conocimiento individual.

**Que sea personalizable:** Resulta vital que el software se adapte a la empresa y no al revés. Por supuesto habrá que revisar cada proceso relacionado con la interacción entre la compañía y los clientes, pero revisar no significa que estemos haciendo las cosas mal siempre, aunque tal vez podamos mejorarlas.

A estas cualidades que hemos definido como vitales debemos agregarle que sea de rápida sincronización, los datos del cliente se actualizan constantemente y por ende, todo el tiempo, está cambiando el conocimiento sobre el mismo. Lo ideal es que la actualización sea en tiempo real y la tecnología disponible en el mercado hace que esto sea sencillamente posible.

**Que sea flexible y escalable:** Por más que planifiquemos -como se debe- siempre tendremos que realizar cambios debido a que la realidad no se parece del todo a lo que habíamos imaginado y proyectado, entonces tenemos que estar seguros que nuestro software no es tan rígido como para no poder arrepentirnos si algo no se corresponde con los planes una vez que comenzamos a rodar.

Por otro lado, resulta fundamental que sea escalable, que es la propiedad que tienen los sistemas de cualquier índole para poder hacerse más grandes sin perder calidad en sus servicios. La escalabilidad de un sistema requiere un pensamiento cuidadoso desde el principio de su desarrollo.

## Software de CRM: las partes integrantes

Escuchamos la típica frase: “*necesitamos un software de CRM.*”, pero nunca escuchamos que se refieran al un módulo en específico. ¿Qué significa esto? Sencillo: CRM operacional, CRM colaborativo y CRM Analítico. Hasta que no tengamos los tres módulos funcionando de manera integrada, no podremos decir que nuestra estrategia está satisfactoriamente implementada y tampoco tengamos muchas esperanzas de que veamos monetizado nuestro esfuerzo.

Mientras el CRM Operacional, provee apoyo en los procesos de negocios en los departamentos de ventas y marketing principalmente, el CRM Colaborativo integra los diferentes canales de comunicación con los clientes, más allá de los contactos personales con los representantes de ventas o servicios. Esta comunicación

puede ser por internet, email, IVR o canales menos convencionales pero cada vez más utilizados como por ejemplo, Twitter.

Por último y aunque muchas veces ignorado por las empresas, tenemos el módulo de CRM analítico, que para decirlo de modo sencillo es la parte de la tecnología que nos ayuda a transformar los datos en conocimiento. Concretamente es el análisis de los datos de un cliente con múltiples propósitos, especialmente el análisis predictivo. Los objetivos pueden ser desde el diseño y ejecución de campañas de marketing a determinados nichos, diseño y ejecución de campañas para clientes específicos, análisis del comportamiento de clientes para ayudar en las decisiones sobre productos y servicios, hasta la elaboración de reglas de negocios del tipo que determinan como actuar frente a determinado suceso y frente a determinado tipo de cliente.

## La importancia de la integración entre sistemas

Nos la pasamos hablando tanto de la tecnología de CRM, que finalmente pensamos que el ERP (Enterprise Resource Planning - Software de información centralizada orientado a registrar e integrar la mayoría de los procesos de negocios) pasó de moda, como si fuera algo que ha sido reemplazado y cuán lejos de la verdad, siendo que son herramientas absolutamente distintas pero particularmente complementarias. Es importante entender que ambas herramientas deben estar integradas y trabajar en conjunto del mismo modo que lo hacen las hojas de una tijera.

Para graficarlo de otro modo, supongamos que tenemos que llegar a un destino empresarial al que hemos denominado: control total de la gestión, el que por añadidura nos estará haciendo arribar al éxito total de la empresa en términos de rentabilidad para sus accionistas y satisfacción total para clientes internos y externos. Tratando de visualizar el concepto, decimos que podemos ir por una “autopista”: a la primera parte de la autopista la llamaremos ERP y el último tramo lo llamaremos CRM. Obviamente, debemos recorrer todo el camino y pasar por los dos tramos del mismo para llegar al objetivo.

Buena parte de los datos del CRM deben ser provistos por nuestro sistema de ERP, sino solo estaremos operando un potente gestor de contactos y de actividades. Imaginen un vendedor que a través del sistema CRM tiene el historial completo de las comunicaciones con el cliente. Él sabe perfectamente los últimos incidentes que se han derivado por ejemplo de la entrega tardía de la mercadería y como se han

resuelto los mismos, tiene la ponderación del mismo en función de múltiples variables, etc., y el gestor de actividades le indica que hoy es un buen día para visitarlo. Al llegar lo saluda por su nombre de pila, le pregunta por sus hijos mencionándolos por sus nombres y una serie más de detalles que perfeccionan la personalización: todo bien hasta aquí. El cliente le hace un pedido, pero le solicita por favor un descuento extraordinario por pronto pago, que el vendedor accede encantado a otorgarle, pero como el ERP no está integrado el ejecutivo de ventas desconoce que el cliente aun debe tres facturas las cuales están vencidas y una de las mismas contenía un descuento por pronto pago, el que obviamente el cliente incumplió. El lector seguramente puede imaginar lo que debió haber sucedido ante el pedido del cliente, de qué manera debió proceder nuestro vendedor y las implicancias que esto acarrea para la empresa en términos financieros. A los dos días, el vendedor le comunica al cliente que su orden (con toda justicia) fue rechazada, lo que además de costos administrativos innecesarios, resiente la relación con el cliente, sin importar quién tiene la razón.

Un ejemplo sencillo de falta de integración, pero es algo de todos los días. La falta de integración hace que en lugar de tener una vista 360° del cliente, tengamos vistas parciales y tomemos decisiones “parcialmente correctas”, si se nos permite la expresión. Trabajar desde compartimentos estancos no favorece ni la relación con el cliente, ni la salud de la empresa.

Estemos atentos a las recomendaciones de los proveedores de un sistema u otro cuando nos dicen que no hace falta que el ERP esté integrado con el CRM o viceversa. Y cuando nos prometen solucionar la integración con una interface a desarrollar, estemos seguros de que así sea antes de emprender un proyecto que quede en mitad del camino.

Aunque el software es parte fundamental, las empresas deberán seguir ahondando en diseño de estrategia integrales, antes de comprar cualquier tipo de tecnología informática. Las cuestiones tácticas no pueden anteceder a la estrategia, es como poner el carro delante de los caballos.

## Fuente de ventaja competitiva

Y a modo de conclusión de este capítulo, entienda el lector que invertir en CRM, tanto desde la planificación estratégica como en el software correcto, es la



única fuente de ventaja competitiva que aún queda, usted alcanzará un superior conocimiento del cliente y le ofrecerá mejores experiencias con su empresa.

Recuerde que no es complicado ni muy inteligente, competir por precio, y claro, tampoco es duradero. Si usted los baja, la competencia también puede hacerlo de inmediato y termina siendo un juego de suma cero.

Competir a través de la ventaja que ofrece un producto tampoco le dará una diferenciación en el largo plazo; mientras usted lee estas líneas, en China o en algún otro país hay gente esperando a desmontar las piezas de cualquier cosa que se vea como innovadora, para hacerlo más rápido, probablemente mejor y de seguro más barato.

Lo único que nadie podrá plagiarle es la relación que haya alcanzado con sus clientes y la experiencia que les ofrece. Los competidores no pueden copiar lo que no pueden ver. Y lo que no pueden ver, está en su base de datos, repositorio inteligente de las relaciones construidas con esfuerzo.