

¿Está Muerto el CRM?



Claudio Muruzábal, Vicepresidente para América Latina de Teradata.

CRM (Customer Relationship Management) fue la sigla favorita de muchos ejecutivos en los últimos años y prometía ser la gran apuesta para el incremento de productividad de empresas que poseen gran cantidad de clientes. Se invirtieron cuantiosas sumas de dinero en mejorar centros de atención telefónica (call centers), automatizar campañas de marketing y en potenciar sitios de Internet. En todos los casos, estas inversiones estuvieron justificadas en la carrera de las empresas por ser identificadas como las mejores en CRM. Sin embargo, para muchos el compromiso no se cumplió y hoy creen que este concepto está definitivamente muerto. Esta conclusión es muy peligrosa, dado que el CRM está más vivo que nunca y la promesa de mejora en la rentabilidad continúa vigente.

Según Ron Swift, uno de los más reconocidos autores en la materia, "CRM es un proceso iterativo que fomenta la construcción de relaciones duraderas con clientes a partir del análisis detallado de información, con el objetivo final de incrementar la rentabilidad por cliente". La mayoría de los proyectos que fracasaron se enfocaron en la primera parte de la definición. Grandes cantidades de dinero fueron invertidas en tecnología para el punto de contacto con el cliente, sin poner atención a la importancia de realizar un análisis detallado de la información disponible de cliente, para poder luego volcar esos valiosos datos en estrategias de marketing efectivas que al mismo tiempo permitieran incrementar la rentabilidad de éstos.



Sin el acceso a la información detallada es imposible segmentar adecuadamente la cartera de clientes y sin la segmentación correcta, es probable que se atienda en forma preferencial a aquellos que no son los mejores clientes. A su vez, la empresa no puede reconocer quiénes son sus clientes más rentables (aquellos que no puede perder). En este sentido, Miguel Peña, Director de Sistemas del Banco de Galicia, sostiene que "para hacer realidad la estrategia de

Martes

14 de Octubre de 2003



Ranking

Estos son los artículos más visitados de esta sección:

1. ¿Está Muerto el CRM?
2. CRM: ¿Dónde están los Beneficios?
3. ¿Por qué fracasan las implantaciones de CRM?
4. ¿Cómo Iniciar un Proyecto de CRM?: Convirtiendo la Visión en Realidad
5. Los desafíos del e-gobierno

atención a clientes a través de herramientas de CRM, es necesario contar con una



información sobre las características de cada uno de los clientes, los productos que estos compran, por qué canales lo hacen y qué servicios requieren. Los datos del repositorio sirven de base para realizar modelos predictivos y segmentaciones dinámicas que posteriormente alimentarán los sistemas de administración de campañas y call centers. Sin este dispositivo, el esfuerzo de CRM es inútil.

Asimismo, los procesos internos deben reformularse de manera tal de atender esta nueva realidad. CRM es mucho más que tecnología. La efectiva implementación de CRM pasa por cambiar la forma de entender y utilizar la información de clientes. Para ello, es indispensable educar al equipo de trabajo no sólo en las nuevas herramientas tecnológicas, sino en la forma de encarar la relación con los clientes. Se debe contar con el talento necesario para interpretar

la información emergente de los modelos analíticos y convertirla en campañas efectivas en función de la situación competitiva imperante en el mercado.

El programa de CRM requiere, además, del establecimiento de métricas precisas que permitan un seguimiento cercano del avance en el camino elegido. Sin ellas, será imposible medir si el esfuerzo colectivo realizado aporta valor. Por otra parte, el programa será efectivo sólo si está apoyado e impulsado por el nivel de dirección adecuado. La decisión firme de un ejecutivo de alto nivel es condición necesaria para el éxito del emprendimiento.

Con una adecuada integración de estos conceptos, se crearán mejores esquemas de atención al cliente que redundarán en una mayor rentabilidad para la empresa. Por ello, el CRM no está muerto. Continúa siendo la herramienta idónea para presentar batalla en el mercado competitivo actual. Está en nuestras manos el hacer un uso efectivo de sus potencialidades. Como sostiene Ron Swift, "finalmente, cada empresa debe decidir qué significa CRM para su organización y para su éxito futuro en el mercado".