

Material Imprimible

Curso CRM Marketing Relacional

## Módulo 1

### **Contenidos:**

- Planificación de un sistema CRM y sus elementos fundamentales.
- Diferencias entre marketing relacional, programas de fidelización y CRM.
- CRM analítico: cómo ir de los datos al conocimiento.
- Organización, procesos y Recursos Humanos en el CRM.
- CRM operacional.
- CRM colaborativo
- Iniciativas de marketing en el CRM.
- Consecuencias del CRM en el e-marketing.
- Iniciativas en la automatización de la fuerza de ventas.

## Surgimiento del CRM

En la actualidad se hace necesario vender. Sin embargo, más que vender la frase correcta es mantener viva la relación que se sostiene con el cliente, para que este no se vea seducido y atrapado en las redes de la competencia que hoy fluyen sin reparar en el otro ni en las leyes del mercado. Pareciera que solo existe un objetivo: ganar al cliente. Todo vale, aun lo que antes no se concebía como leal.

Hoy parecería que solo se salvará quien tenga menos decoro en derrocar al otro, quien haga valer sus intereses por encima aun de sus propios principios. Es para ello que se proponen diferentes herramientas, metodologías, que una vez que se implementan llevan a una mejor relación con el cliente, ya que permite abordarlo no solo ya para venderles sino para transformar la relación en un vínculo mucho más duradero, que implique un mayor compromiso a la hora de pensar en abandonar la marca y cambiarla por otra.

Es aquí que entra en juego el CRM, como una alternativa, casi como una solución para encaminar una relación inédita con el cliente, para estar más cerca y de esta manera retenerlo. Aun cuando algunas empresas están en la disyuntiva en torno a si el CRM es una estrategia para implementar ahora o deben seguir priorizando otros proyectos. Otras empresas, en cambio, están preocupadas porque todavía no comenzaron a implementar su filosofía de *Social CRM* o *SCRM*. Si se pudiera medir la distancia de la "ventaja competitiva" entre empresas y utilizar la unidad de distancia "kilómetros", la organización que aún está dudando en si debe o no pensar en función del CRM, está varias vueltas al mundo retrasada respecto de la otra que ya piensa en gerenciar la relación con los clientes por todos los medios de comunicación, incluyendo las redes sociales. Y los clientes lo saben o al menos lo perciben.

El **CRM** es un acrónimo de las siglas inglesas *Customer Relationship Management*, cuya traducción puede ser: "gestión de las relaciones de los compradores", "administración basada en la gestión de los clientes" o, simplemente, "gestión de relaciones con los clientes". Por lo tanto, si nos ceñimos a las definiciones literales, cualquier empresa que defina un modelo de gestión basado en las relaciones con sus clientes y sus datos y obtenga por eso un beneficio final tiene un CRM.

---

Tom Siebel, un empresario y tecnólogo estadounidense, fundador de la compañía de software empresarial *Siebel Systems* y fundador, presidente y CEO de *C3.ai*, una compañía de aplicaciones y plataformas de software de inteligencia artificial, definió al CRM de la mejor manera: “nos habíamos acostumbrado a decirle al cliente cómo hacer negocios con nosotros y ahora haremos negocios de cualquiera de las formas que quiera el cliente”. Si bien la mayoría de los empresarios sigue sin entender de qué se trata el CRM y sobre todo el SCRM, Siebel establece que “es el proceso de monitorear, participar y gestionar conversaciones y relaciones con clientes existentes o potenciales e influenciadores a través de internet, las redes sociales y diferentes canales digitales, con un objetivo determinado previamente derivado de la estrategia principal del CRM”.

Si tomamos estas definiciones y agregamos, además, las concepciones del experto en la materia, Paul Greenberg, quien define al social CRM como “la respuesta de las empresas a las conversaciones que se producen entre los clientes”, se puede estar en condiciones de dar una definición: “Social CRM es una estrategia de negocios cuyo objetivo es conocer a los clientes teniendo en cuenta lo que ellos mismos «nos han contado» a través de diferentes medios, para satisfacer su demanda, de la forma en que lo desean, para lograr captarlos y alejarlos de la competencia”.

### Establecimiento de objetivos

Como en todo proceso, lo más importante es establecer una dirección y un objetivo a los que se aspira llegar. Respecto del objetivo, aunque parezca una obviedad, es necesario formularlo correctamente para, de esta manera, poder entender hacia dónde va la empresa y qué camino debe seguir. Una buena estrategia para conocer los objetivos es entender qué vamos a hacer y esta es la cuestión sobre la que más debe reflexionar el planificador o el equipo. Una vez que se pensó la estrategia, es decir el qué, es necesario pensar la táctica, esto es, el cómo se va a llevar a cabo aquello que nos propusimos. A partir de la determinación de los objetivos, la delimitación de la estrategia y la formulación de la táctica, le sigue entonces, delinear el plan completo. Para eso debemos tener en cuenta los siguientes pasos:

- Factibilidad de objetivos y plazos. En este sentido, es necesario establecer objetivos realizables, ya que si no son realmente alcanzables, la organización sentirá decepción y desánimo, lo que redundará en una sensación de derrota provocada por haber establecido un objetivo demasiado alto. Además, es importante que haya consenso entre los involucrados en la planificación y el desarrollo, ya que si se comienza con criterios diferentes seguramente no se podrán lograr las metas propuestas.
- Capacitación del Community Manager en el plan estratégico. En esta instancia podemos afirmar que sería beneficioso que el CM participe en la elaboración del plan, pero si son decisiones de la alta dirección, debemos asegurarnos de que el plan de Social CRM esté perfectamente alineado con la estrategia global de la empresa y para ello hay que darlo a conocer a cada uno de los departamentos que tenga interacción con los clientes, ya sea de manera directa o indirecta.
- Otro paso dentro de este plan será la selección del resto del equipo o comité interdepartamental, según el tamaño de la organización, de la dificultad para alcanzar los objetivos y de la complejidad de la estrategia delineada. En este punto, la elección de las personas resulta fundamental.
- Por otra parte la comunicación de los objetivos al equipo es primordial para que todos sepan el rumbo y la dirección de la empresa u organización.
- Ligado con el punto anterior, se debe formar y motivar a todas las personas que componen la organización. Preguntarse sobre las habilidades y competencias que deben tener las personas que formarán el equipo, es un trabajo que debemos realizar antes de llevar a cabo la selección de personal.
- Más allá de estas cuestiones ligadas con la parte interna de la empresa, también debemos prestar atención a la parte externa. Por eso es clave realizar un estudio del target. Podemos pensar los mercados como conversaciones y tenemos que saber cómo está compuesto el target de esas personas que conversan.
- En relación con el paso anterior, llevar a cabo una investigación de mercados, un estudio de los antecedentes, de las fuentes internas y externas, saber qué se hizo

y cómo nos fue, saber qué hicieron los otros y cómo les fue resulta una estrategia inteligente para aprender sobre lo realizado.

- Por otra parte, debemos seleccionar las herramientas online adecuadas. Es necesario dirimir qué herramientas de social media utilizaremos y contestar a la pregunta de por qué las estamos seleccionando. En este punto no podemos escatimar en análisis, investigaciones y todo cuanto esté a nuestro alcance para no fallar.
- Además, se deben seleccionar las herramientas de medición. Y como cualquier plan de CRM, en el Social CRM también debemos medir. Para ello existen varias y muy buenas herramientas de monitoreo, pero al igual que en el punto anterior, hacer buena elección resulta básico para tener éxito.
- Por último, es importante realizar un seguimiento de indicadores de resultados, es decir, saber cómo nos vamos a medir y desarrollar variables que nos permitan evaluarnos a través de la ejecución del plan.

### Diferencia entre CRM y Software CRM

Podemos distinguir, por un lado, lo que es el CRM y el SCRM y, por otro lado, el **CRM software** que es una herramienta que permite que cualquier conversación que un compañero de la empresa tenga con un cliente ya sea potencial o establecido, se guarda en una zona común y accesible para todos los integrantes de la empresa. Estas conversaciones son los correos electrónicos, las llamadas, las reuniones, las notas y todas las cuestiones que surjan del día a día en la relación con los clientes. Para resumir, el CRM puede entenderse como la gestión de relaciones con clientes y el software CRM como el programa que lo permite.

Un buen software CRM debe contar con las siguientes características:

- Debe poder personalizarse, es decir, adaptarse a las necesidades de la empresa.
- Se debe poder acceder de forma online para obtener la información necesaria más rápidamente en cualquier lugar.

- Debe ser intuitivo, para así generar eficiencia en el trabajo y dedicar el tiempo que se ahorra donde cada uno es más productivo.
- Debe tener las funcionalidades adecuadas para la empresa, para que además de sencillo sea útil.

### Ventajas y beneficios del CRM

Dentro de las ventajas y los beneficios de un sistema CRM podemos citar que permite una atención 100% personalizada y rápida al cliente. De esta manera, ayuda a la fidelización de clientes ya que las personas pueden conocer las necesidades y expectativas de cada cliente con un solo clic. Por su parte, con un software CRM se puede segmentar la cartera de clientes, por lo que también se hace más fácil poder planificar estrategias de marketing y ventas con mayor eficacia y aumentar así los ingresos.

### Cómo funciona un CRM

En primer lugar, más allá de que su funcionamiento dependa de la empresa, podemos decir de manera general que un CRM sirve para gestionar las relaciones con los clientes, ya que permite almacenar toda la información obtenida de los clientes y realizar un seguimiento. La información que se almacena sobre los contactos se constituye de teléfonos, e-mails, necesidades, gustos, relación con los clientes, entre otras cuestiones de interés. Una vez que la empresa obtiene la información, con el CRM se pueden analizar y gestionar los datos con el fin de lanzar campañas de marketing, y segmentar a los clientes en función de sus intereses. En este punto es importante tener en cuenta que la compañía debe actualizar el CRM diariamente para evitar que quede desactualizado.

En cuanto a las funciones, podemos afirmar que la función principal de un CRM, como se ha mencionado anteriormente, es gestionar las relaciones con los clientes, pero también existen otras funciones como gestionar las ventas y los ingresos, analizar campañas de marketing, optimizar la comunicación interna, gestionar y resolver reclamos, atender sugerencias y facilitar los procesos de presupuesto y facturación. Todas estas cuestiones

---

conlleven a que el CRM finalmente cumpla la función de fidelizar clientes y conseguir consumidores nuevos.

### El caso de SumaCRM

SumaCRM es considerado uno de los CRM en idioma español más sencillo pero a la vez de los más útiles en el mercado. Algunas de sus particularidades y ventajas son: la capacidad de gestionar todos los contactos de una manera rápida y eficiente. De esta manera, permite importar los contactos desde Excel, Gmail y Outlook. Además, sincroniza el email de toda la empresa para que se guarde automáticamente en las fichas de los clientes. Por otra parte, lleva el seguimiento de todas las ventas y tiene la capacidad de avisar cuándo hay que retomarlas para ganarlas. Crea tareas y se las asigna a cada uno en la empresa, como una especie de agenda y, por último, envía campañas de email marketing a los clientes y lleva a cabo el seguimiento de las respuestas desde las propias fichas de cada cliente.

SumaCRM se divide en cinco módulos, cada uno de los cuales tiene una funcionalidad diferente. Los cinco módulos son: última actividad, contactos, tareas, negociaciones y casos. Ahora vamos a estudiar las particularidades de todos ellos. Respecto del módulo “última actividad”, permite tener una visión detallada de las últimas actividades del equipo de trabajo. También se puede seleccionar qué última actividad ver. En cuanto a “contactos” posibilita una visión panorámica e integral de todos los clientes. Cada contacto tiene una página propia en la que se puede ver los e-mails de contactos, las tareas, las negociaciones, los documentos importados o los casos. También se pueden filtrar los contactos por etiquetas, lo que facilita su búsqueda.

Si tenemos en cuenta el módulo “tareas”, podemos decir que, como parte del equipo de trabajo, se pueden crear tareas y asignarlas a algún compañero o a uno mismo. Por ejemplo, “Llamar a Francisco para cerrar un acuerdo”. En este módulo se puede comprobar si ya se han realizado o cuándo hay que llevar a cabo las tareas. Además, la plataforma envía e-mails como recordatorio. Por su parte, “negociaciones”, se pueden registrar todas las actividades comerciales, es decir, las negociaciones ganadas, las perdidas y las que están en proceso. También se pueden añadir tareas, notas, e-mails y

toda la información necesaria para conseguir el objetivo principal, es decir, vender. Por último “casos” es la ventana donde se añaden los proyectos internos de la organización. Por ejemplo: cambios en la web para hacerla más atractiva. Dentro de este módulo se introducen todas las anotaciones oportunas que faciliten la realización de las actividades de la empresa.

SumaCRM surge a partir de que el fundador de tres empresas, “Bocetos”, “Totombola” y “Onlinemedia”, gestionaba mediante el programa Excel, pero a medida que fueron creciendo, necesitó un *software* CRM. Si bien probó con casi todos los que ofrecía el mercado, no le fueron útiles. Entonces decidió crear uno que solucionara sus problemas relacionados con el quehacer diario de sus empresas. Es importante señalar que la función principal del marketing es valorar y satisfacer a los clientes para que tanto la empresa y el propio cliente obtengan un beneficio.

### Marketing

Según la autora Yohana Zapata Alarcón, marketing es “el proceso social y gerencial por el que individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean, creando e intercambiando productos y valor con otros”. Teniendo en cuenta esta definición, podemos afirmar que “el logro de las metas de la organización depende de determinar necesidades y deseos en los mercados metas y a su vez proporcionar satisfacciones de forma más eficaz y eficiente que los competidores”.

### Cliente

Según las apreciaciones de la autora citada, Zapata Alarcón, un cliente es el individuo más importante en una empresa y mantiene una relación de dependencia mutua con la empresa. Además, el cliente es a quien deben apuntar todas las acciones de la compañía, ya que es la persona que trae sus deseos y la labor de la empresa será manejarla con provecho para ambas partes. Los clientes deben beneficiarse de alguna forma. Es por esto que las empresas que trabajan con alguna estrategia de marketing deben llevarla a cabo en forma eficiente para lograr relaciones más sólidas y personales.

El hecho de retener clientes es una necesidad básica de la empresa. Sin embargo, tanto en la teoría como en la práctica el marketing tradicional se concentró más en atraer nuevos clientes que en retener a los ya consolidados. Esta realidad se está modificando en la actualidad. Además de diseñar estrategias para atraer nuevos clientes y crear transacciones con ellos, las empresas están haciendo todo lo posible para retener a los clientes actuales y mantener con ellos relaciones duraderas.

En la actualidad, las empresas están frente a nuevas realidades de marketing, debido a que los cambios demográficos, el crecimiento de la economía, la creciente innovación de la competencia y la capacidad de muchas industrias implican una escasez de clientes. Las empresas están en permanente lucha por su participación en el mercado. Por eso los costos de atraer nuevos clientes son más elevados. Atraer nuevos clientes sigue siendo una tarea indiscutible, pero las empresas deben concentrarse también en conservar los clientes actuales y lograr relaciones rentables y duraderas con ellos. La clave para retener clientes es proporcionar un valor y una satisfacción superior.

Los autores José Manuel Ponzoa Casado y Pedro J. Reinares en su libro *Marketing relacional: un nuevo enfoque para la seducción y fidelización del cliente*, afirman que “Las diferentes acciones o iniciativas desarrolladas por una empresa hacia sus diferentes públicos, dirigidos a conseguir su satisfacción en el tiempo, mediante la oferta de servicios y productos ajustados a sus necesidades y expectativas, con el objeto de garantizar un clima de confianza, aceptación y aportación de ventajas competitivas que impida la fuga hacia otros competidores”.

De esta manera, desde varias perspectivas, se puede establecer que la mayor preocupación de las compañías es retener a sus clientes ofreciéndoles la mayor satisfacción sin descuidar a aquellos clientes insatisfechos. El marketing relacional tiene elementos clave que permiten resultados óptimos. Entre ellos podemos citar: el interés en conservar a los clientes; resaltar beneficios que ambas partes, es decir, cliente y empresa, pueden obtener; establecer una cooperación a largo plazo, aumentar la calidad para aportar mayor valor al cliente; y por último asegurar el compromiso de incluir a varios sectores de la empresa.

### Fidelización, vinculación y retención de clientes

Conocer al cliente de manera integral es lo más importante. Es no solo conocer su nombre y sus datos de contacto sino sus hábitos de compra, la frecuencia con que lo hace, la cantidad de productos adquiridos, sus gustos, preferencias, consultas que haya hecho, entre otras cuestiones. Estas acciones son llevadas a cabo con el fin de identificarlos e individualizarlos para que se conviertan en un objetivo de gran valor para la empresa.

Es importante saber diferenciar a los clientes, ya que cada uno de ellos tiene sus particulares en cuanto a gustos, hábitos y preferencias y eso ayuda a identificar qué clientes llegan a generar un mayor margen de compra y ganancia en una empresa. Son a estas personas a las que se les dará un trato especial y no se los descuidará nunca. De esta manera, algunas acciones que se pueden llevar a cabo son enviarles información actualizada, invitarlos a eventos especiales y realizar un sinnúmero de actividades personalizadas, para que se genere confianza y lealtad. La interacción con el cliente es la etapa donde se da inicio a una estrategia de marketing uno a uno, ya que aquí se entra en contacto de manera más personalizada, mediante una comunicación en la cual se sabrá qué productos o servicios específicos está buscando un consumidor.

En un nivel tecnológico se halla la personalización de productos y servicios, ya que las empresas de esta forma pueden brindar y atender con sus productos o servicios las necesidades de cada cliente. Con todo lo expuesto puede concluirse que al implementar una estrategia de marketing del tipo uno a uno, es posible obtener varios beneficios como recortar gastos en campañas, promociones, vender más rápido, abandonar segmentos de negocios que no sean rentables y eliminar costos burocráticos, entre otras ventajas que implica conocer profundamente al consumidor. Sin embargo, es importante destacar que, así como una empresa quiere lealtad por parte de sus clientes, también ella le debe lealtad a sus clientes mediante una comunicación adecuada que dará como resultados beneficios duraderos para las dos partes.

De esta manera, cada consumidor se sentirá mejor y podrá estar dispuesto a pagar un dinero extra si son satisfechos sus deseos y si, además, percibe que ha existido una atención más especial y personalizada. Todo esto tiene una evolución que se dirige

hacia nuestro objeto de estudio, el CRM, cuyo único deseo es fidelizar a los clientes en la empresa.

Una correcta administración en las relaciones con el cliente puede depender de los siguientes aspectos:

- Capacitación y delegación. Una buena administración de las relaciones con el cliente depende de la calidad de la capacitación del personal que establece un contacto con el cliente. Muchas empresas empiezan desde el proceso de reclutamiento, seleccionando a aquellas personas que demuestren real capacidad y deseo por desarrollar buenas relaciones con el cliente. Las empresas también se aseguran que sus empleados conozcan los productos y servicios lo suficientemente bien, así como desarrollar la capacidad de escuchar y captar los problemas con el fin de sentirse capaces de resolver y enfrentar las dificultades que se le presenten.
- Otro aspecto es la administración efectiva de las quejas. Las quejas son una fuente de ayuda que aportan ideas para la mejora de productos y procesos. A pesar de los esfuerzos para satisfacer a los clientes, todo negocio cuenta con clientes descontentos que pueden afectar adversamente al negocio. Una solución efectiva de las quejas incrementa la lealtad y conservación de los consumidores. Las empresas que se enfocan en la administración de las relaciones con los clientes capacitan al personal de contacto de manera que se les sea fácil tratar con este tipo de consumidores, ya que deben saber escuchar para manejar al cliente y responder para brindar ayuda.

El conocimiento de los clientes puede crear las bases para impulsar cualquier área de la empresa así como las mejoras y cambios necesarios para ofrecer un valor superior a nuestros clientes. Antes de adentrarnos en el tema mencionaremos algunos aspectos que están ligados al nuevo enfoque de seducción y fidelización del cliente: confianza y negociación, fidelización del cliente, vinculación, retención y personalización y, por último, lealtad.

### Confianza y negociación, fidelización del cliente, vinculación y lealtad

Respecto de la confianza y negociación, se puede afirmar que negociar es una forma de avanzar en el logro de intereses comunes. Generalmente, en una negociación se parte desde la desconfianza y evoluciona hacia la confianza. Lo que diferencia una negociación comercial de una relacional es la posibilidad de continuidad de la relación en el futuro. El objetivo principal es lograr la satisfacción óptima de las partes. En este recorrido de satisfacción mutua y predisposición para lograr confianza se podrá conseguir la fidelización.

En cuanto a la fidelización de clientes, parte de una actuación global de la empresa. La búsqueda de información sobre el cliente y el establecimiento de relaciones se desarrollan a partir de un proceso de planificación en el que no solo interviene el reconocimiento del cliente, sino que también influye la orientación de la compañía a las necesidades de su clientela y la búsqueda de diferenciación a través de factores emocionales más allá de la operación comercial.

Los términos vinculación, retención, personalización e incluso promoción de ventas y marketing directo se utilizan de forma indistinta como sinónimos de fidelización. Así también existen empresas que adoptan una actitud proactiva hacia la creación de valor para el consumidor y gestionar de esta manera la lealtad. Para establecer la identificación y valoración de la lealtad de los clientes, las empresas suelen recurrir a diferencias variables que en general suponen una relación personal y cercana con el cliente, lo que redundará en fidelización.

Por último, la lealtad constituye la medida de la vinculación del cliente con la marca o empresa y refleja la posibilidad de que el cliente cambie de marca si se modifica alguna característica o el precio, o cuando las acciones de captación de los competidores logran penetrar en la percepción del consumidor. Cabe aclarar que si bien existe una tendencia a asociar fidelización con programas de recompensa, privilegios, descuentos o puntos, estas acciones son solo una mera herramienta táctica que pierde sentido si no son acompañadas de una apelación integral al consumidor

### Variables de lealtad de los clientes

Se deben tener en cuenta el nivel de contratación de productos y servicios, la suscripción o compra actual en contraposición con las transacciones históricas, los productos o servicios contratados en exclusiva y los compartidos con otros competidores, la contratación de productos de alta vinculación, es decir, aquellos que suponen un alto nivel de compromiso y de relación futura con la empresa. Además, es importante tener en cuenta la frecuencia en la renovación o utilización de productos y servicios, la antigüedad promedio de los productos contratados y el número y valor de los productos contratados en un determinado período.

Por otra parte, resulta de mucha utilidad saber el índice de respuesta a la propuesta de nuevos productos, la cancelación de servicios sujetos a renovación en el tiempo y la interacción del cliente con distintos canales de venta utilizados por la empresa. Además, hay que hacer especial hincapié en los canales propios y en los alternativos, la frecuencia de visitas y el tiempo promedio de ellas y en la posición relativa de la interacción y el tiempo o número de contratos realizados con nuestros competidores. Otros puntos importantes es la recomendación de la empresa o productos a familiares y amigos, las respuestas a promociones, el nivel de iniciativa en la recomendación de nuevos clientes, la participación en actividades de comunicación y promociones, la presencia en eventos y presentaciones de productos, la inscripción en programas de fidelización, clubes o servicios de información periódica sobre la empresa o sus productos.

Por último, otras variables que podemos mencionar son el número de miembros o empresas que participan, el nivel de retroalimentación, las respuestas a cuestionarios para adecuación y actualización de información, la participación en diferentes actividades no necesariamente dirigidas a la venta, las solicitudes de información sobre la empresa o sus productos, los canales de comunicación utilizados, es decir, correo, teléfono, redes sociales u otros canales de comunicación, la exclusividad en la participación y todas aquellas acciones que demuestren una lealtad explícita.

## Tipos de CRM

Existen tres: el operativo, el analítico y el colaborativo. La diferencia entre estos tipos radica fundamentalmente en que algunos se centran más en la interacción con el cliente y otros en las gestiones internas de la empresa. Dentro del CRM operativo se pueden distinguir dos partes: el *back office* y el *front office*. El primero de ellos, el *back office*, está constituido por todos los procesos organizativos que dan forma al negocio pero que no son accesibles de manera directa con el cliente. Es decir que el cliente forma parte de dichos procesos de manera indirecta, desde la toma de decisiones y su interacción con la compañía, pero no define ni articula dichos procesos, que pertenecen al propio conocimiento del negocio de la empresa. El CRM interviene en el *back office* y lo considera como un público interno, cuyas interacciones están orientadas hacia la satisfacción del cliente, la consecución de objetivos y la optimización de los recursos de la compañía.

La otra parte del CRM operativo es el *front-office* que hace referencia a todas las áreas de la empresa que entran en relación directa con el cliente. Desde el centro de atención telefónica hasta el local en el que se venden los productos o servicios que la empresa ofrece, desde un vendedor a comisión que gestiona una pequeña área de territorio hasta las campañas de marketing directo llevadas a cabo por el departamento de marketing, todo aquello o todos aquellos que están frente al cliente se incorporan dentro de este apartado.

Por lo tanto, podemos afirmar que las funciones del CRM operativo son: interactuar con los clientes, para establecer cierta confianza y llegar a una fidelizarlos, gestionar las funciones de marketing y ventas y servicio del cliente y por último obtener información sobre todos los datos disponibles de los clientes, para conocer mejor sus necesidades y poder ofrecerles un producto o servicio adecuado. Gracias a estas funciones, la empresa podrá diseñar e implementar una campaña de marketing con mayor probabilidad de éxito. Para resumir, podemos afirmar que el CRM operativo se caracteriza por la interacción de la empresa con el cliente a fin de mejorar su experiencia.

Por su parte, el CRM analítico utiliza el modelo de negocio *Business Intelligence*, en el que está integrado un almacén de datos perteneciente a la empresa y la explotación de

datos para conocer el comportamiento del cliente. Sus funciones básicas son: analizar el comportamiento del cliente para poder ofrecerle un mejor servicio, diseñar acciones comerciales destinadas a un target particular, evaluar y medir campañas de marketing, estructurar en bases de datos toda la información sobre los clientes. En resumen, el CRM analítico tiene como objetivo analizar toda la información recopilada en las bases de datos sobre los clientes, para conocerlos y ofrecerles soluciones comerciales adecuadas a sus demandas y necesidades.

Además, constituye una herramienta orientada al conocimiento. En este sentido, ofrece información valiosa sobre las relaciones a nivel interno, es decir, entre los diferentes departamentos de la empresa, y externo, esto es, clientes, proveedores, suministradores o cualquier otro público. Ofrece un apoyo importante en la toma de decisiones e incorpora diferentes niveles de acceso en función de la jerarquía, ocupación, responsabilidades u objetivos de cada uno de sus usuarios. Lo que debería ser capaz el CRM analítico es facilitar la realización de un informe detallado sobre: el impacto de la comunicación, es decir, quiénes recibieron y abrieron el mail, qué clientes del segmento seleccionado han accedido a la zona privada o de acceso personalizado de la web, cuántas veces lo hicieron, qué días, etc.

El informe que realiza debe dar cuenta del impacto de la promoción, es decir, los índices de respuesta y el cambio de comportamiento. Por otra parte, también tiene que contemplar el índice de satisfacción, que incluye los reclamos, las dudas y las sugerencias, la rendición de los cales de descuento y la satisfacción del servicio. Otros ratios e informes propios del CRM analítico son la incorporación de notificaciones para el seguimiento y optimización de la promoción y la propuesta de alternativas.

El CRM colaborativo se caracteriza por ser el encargado de la interacción, por medio de diferentes canales de comunicación, entre la empresa y el cliente. De esta forma, la empresa puede establecer un vínculo con sus clientes, y ofrecerles los servicios o productos que se adecuan a sus necesidades haciendo uso de las nuevas tecnologías. Entre estas últimas podemos citar el correo electrónico, el chat, el teléfono, los newsletters, entre otros. En la actualidad, constituyen una ventaja por la capacidad de mantener comunicados a la empresa y al cliente en cualquier momento y lugar. De esta

manera, gracias al CRM colaborativo la empresa es capaz de centralizar y organizar toda la información y los datos que el cliente proporciona.

El CRM colaborativo tiene dos funciones clave: establecer una comunicación entre todos los departamentos de la empresa, interactuar con los clientes y mejorar la relación con ellos por medio de diferentes canales de comunicación. Sus características principales son: integración e interconexión con el CRM analítico y operacional, la orientación propia hacia preventa y a la venta, el apoyo y seguimiento en la posventa, su focalización hacia el establecimiento de relaciones, su integración con los recursos de la comunicación, la flexibilidad que ofrece para la programación de eventos y de respuestas ante determinados estímulos o acciones del interlocutor.

### Modelos de CRM

Desde otra perspectiva, podemos mencionar que existen tres tipos de modelo de CRM: el modelo de dimensiones, el modelo de simple flujo del proceso de CRM y el modelo de ciclo de construcción de relaciones. El primer modelo, el modelo de dimensiones, considera que existen, a su vez tres dimensiones: las personas, los procesos y la tecnología. De esta manera, la tecnología será la herramienta que sirve para recapitular los datos que servirán para la toma de decisiones. Pero debe haber un entrenamiento y un entendimiento por parte de los empleados para que puedan compartir la información que arrojan los sistemas y se puedan visualizar los resultados. Los procesos se deben concentrar en todo punto donde haya interacción con los clientes.

La integración de las tres dimensiones mencionadas mediante una efectiva administración de las relaciones permitirá que la empresa comprenda el comportamiento de sus clientes y también permitirá identificar el segmento de mercado potencial para realizar la propuesta de valor de acuerdo con sus necesidades. Se denomina modelo de las dimensiones porque integra a las personas, a los procesos y a la tecnología. Es decir, gracias a las aplicaciones tecnológicas podemos almacenar los datos de los clientes y así llevar a cabo diferentes acciones dentro del CRM.

El segundo modelo mencionado es el modelo de simple flujo del proceso de CRM que trata de explicar el funcionamiento del CRM. Desde cómo se desarrolla la aplicación, su

implantación y manejo. Este modelo describe cómo se puede implementar un sistema CRM. Primero se evalúa el nivel de CRM en el que se encuentra la organización, para identificar los aspectos a mejorar. Luego se buscará la interacción con el cliente por medio de la tecnología y la información. De esta forma se podrán establecer las necesidades del cliente e identificar una propuesta adecuada. Con la información del cliente se podrá establecer su perfil para desarrollar programas de retención específicos. Al determinar los perfiles se podrá establecer los segmentos y pasar la información por los diferentes departamentos donde se canalizará la información.

Y, por último, el modelo de ciclo de construcción de relaciones que en la primera fase los clientes y la compañía se satisfacen por medio de la confrontación y la cuota de participación en el mercado es un indicador para evaluar los resultados. Luego, se establece la relación recíproca entre cliente y empresa, con la personalización de la relación la cual desarrollará la propuesta de valor que buscará la satisfacción y fidelización de los clientes.

### Ventajas del CRM Marketing

Podemos mencionar la unificación de todas las bases de datos en una sola, el análisis de datos y la toma de decisiones en función del resultado, la segmentación de clientes y las oportunidades, la posibilidad de ser multiplataforma y multidispositivo y el mayor control del ciclo de vida del cliente. En cuanto a la primera ventaja mencionada, esto es, la posibilidad de unificar todas las bases de datos en una sola, permite que la empresa tenga una sola base de datos homogeneizada sobre la que se puede trabajar, en lugar de cierta cantidad de archivos de diferentes programas. Respecto del análisis de datos y toma de decisiones, permite cruzar datos para poder tomar soluciones bien orientadas al mercado. Además, tiene la particularidad de que con un solo vistazo o clic podemos acceder a la información ordenada y analizada. En este sentido se podrá lanzar una campaña de email marketing a clientes cuyas características coincidan con el target al cual queremos apuntar.

En cuanto a la segmentación de clientes y oportunidades, el CRM posibilitará segmentar de muchas maneras diferentes. Esto permite que las acciones de marketing sean más

efectivas y eficientes. También permite detectar oportunidades de negocio reales y generar nuevas en base a los datos recopilados y trabajados. Algunas posibilidades de segmentación pueden ser: en función de su localización o lugar de residencia, por el tipo de acción de marketing que lo captó, por el tipo de empresa, por antigüedad o volumen de compras o por número de compras realizadas en todo su ciclo de vida. Por otro lado, cabe señalar que el CRM y el email marketing son muy buenos amigos, ya que se integran a la perfección y son complemento uno de otro.

Ligado con lo anterior el hecho de ser multidispositivo y multiplataforma hacen que tengan accesibilidad desde cualquier dispositivo y en cualquier lugar. Por lo tanto constituyen la solución ideal para el equipo comercial, para los distribuidores y para todo el personal de la empresa. Por último, con mayor control del ciclo de vida del cliente nos referimos a obtener información sobre la compra media total de los clientes, cuánto hace que consume los productos y servicios que comercializa nuestra empresa y qué tipo de *upselling* o *crosselling* realizará. Cabe aclarar que el *upselling* se refiere a una técnica de marketing que consiste en ofrecerle al cliente un producto o servicio similar al que desea. Y con *crosselling* aludimos a ofrecerle al cliente un producto o servicio complementario del que pretende adquirir.