

PEDRO REINARES LARA

CRM REAL

CÓMO REVOLUCIONAR LA GESTIÓN
DE LA RELACIÓN CON EL CLIENTE



CRM real

Cómo revolucionar la gestión
de la relación con el cliente

Madrid, 2025

Pedro Reinares Lara

CRM real

Cómo revolucionar la gestión
de la relación con el cliente

Enero, 2025

CRM real: Cómo revolucionar la gestión de la relación con el cliente
Pedro Reinares Lara

Todos los derechos reservados.
Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo las excepciones previstas por la ley.

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.cedro.org).

© 2025, ESIC Editorial
Avda. de Valdenigrales, s/n
28223 Pozuelo de Alarcón (Madrid)
Tel. 91 452 41 00
www.esic.edu/editorial
@EsicEditorial

ISBN: 978-84-1192-110-7
Depósito Legal: M-23373-2024

Diseño de cubierta: Zita Moreno Puig
Maquetación: Santiago Díez Escribano
Lectura: Balloon Comunicación
Impresión: Gráficas Dehon

Un libro de

esic
Editorial

Impreso en España – *Printed in Spain*

Este libro ha sido impreso con tinta ecológica y papel sostenible.

ÍNDICE

PRÓLOGO	11
Capítulo 1. CRM y marketing relacional	13
1.1. Concepto estratégico de marketing relacional.....	13
1.1.1. Marketing transaccional vs. relacional	18
1.1.2. CRM como tecnología	20
1.2. Integración de estrategia de marketing relacional y tecnología de CRM	22
1.3. Tecnología de CRM: tipos y funciones de un CRM integrado.....	25
1.3.1. CRM analítico.....	26
1.3.2. CRM operativo.....	28
1.3.3. CRM colaborativo	30
1.4. CRM operativo: sinergias entre la automatización de marketing, ventas y servicio	34
1.4.1. Marketing.....	34
1.4.2. Ventas	36
1.4.3. Servicio	37
Capítulo 2. Condicionantes estratégicos del marketing de relaciones	39
2.1. Los beneficios del marketing de relaciones.....	39
2.2. Condicionantes del entorno empresarial que hacen necesaria la estrategia de CRM	43
2.3. Las «falsas» estrategias relacionales (CRM para optimizar los procesos transaccionales).....	49
2.4. ¿Necesitas realmente un CRM?	54
2.5. La ciencia del marketing de relaciones	58
2.5.1. La teoría que justifica la validez de los procesos relacionales	58

2.5.2.	La fidelidad en el contexto del marketing de relaciones.....	62
2.5.3.	El valor económico de la fidelización de clientes	67
Capítulo 3. La gestión operativa del cliente en función de su valor relacional		79
3.1.	El valor relacional del cliente	79
3.1.1.	Beneficio individualizado (valor actual).....	80
3.1.2.	Fidelidad (nivel de afinidad a nuestra empresa)..	82
3.1.3.	Valor de vida del cliente (CLV)	84
3.1.4.	Clientes fieles y valiosos	88
3.1.5.	Clientes fieles y poco valiosos	89
3.1.6.	Clientes valiosos poco fieles.....	91
3.1.7.	Clientes poco valiosos poco fieles.....	91
3.2.	La gestión de los programas de fidelización.....	94
3.2.1.	Programas de fidelización y el problema de una denominación incorrecta	95
3.2.2.	Gestión estratégica de los programas de fidelización	97
3.2.3.	Consejos finales para la gestión de los programas de fidelización.....	102
3.3.	La cualificación relacional del cliente	105
3.3.1.	El valor de las bases de datos transaccionales ...	105
3.3.2.	La importancia de la cantidad y calidad de los datos	107
3.3.3.	Las métricas del CRM	114
3.3.4.	El, posible, rechazo del consumidor a dejarse conocer	116
Capítulo 4. La implementación de la tecnología de CRM		119
4.1.	Factores que hacen fracasar la adopción de una estrategia de CRM	119
4.2.	Los criterios sobre las necesidades y funciones del CRM	131
4.3.	Criterios para valorar las opciones entre proveedores de CRM	133
4.4.	El coste real de un proyecto de CRM	137
4.5.	La orientación de la empresa y la adopción exitosa del CRM	144
4.5.1.	La necesidad de recompensar a toda la organización por implicarse en el CRM	144
4.5.2.	El plan interno de formación CRM	146
4.5.3.	Mejoras en el CRM una vez atravesado el periodo crítico de su puesta en marcha	148

Capítulo 5. Gestión de la relación con el cliente	153
5.1. Implicaciones de la integración de las redes sociales en el CRM.....	153
5.2. CRM y <i>customer experience management</i> (CEM)	157
5.3. El proceso de creación de valor.....	162
5.3.1. La propuesta de valor al cliente (centrado en el producto-servicio) como elemento central de la relación.....	162
5.3.2. Creación de valor a partir de la gestión de la experiencia del cliente.....	166
5.3.3. La importancia de la gestión adecuada de las incidencias en la experiencia del cliente	175
Capítulo 6. La estrategia de marketing de relaciones en el contexto <i>business to business</i>	179
6.1. Aportaciones del marketing de relaciones en entornos <i>business to business</i>	179
6.2. Aportaciones de las herramientas de CRM en el sector BTB.....	180
6.3. Los públicos del marketing relacional en el contexto BTB	182
EpÍLOGO	189
Consejos finales.....	189
El lado oscuro de los procesos del marketing relacional	195
BIBLIOGRAFÍA	203

PRÓLOGO

El objetivo de esta publicación es aportar una visión realista del marketing de relaciones a partir de experiencias concretas, que ilustran la realidad de cómo las empresas se relacionan con sus consumidores.

Considero que aportar una información básica que permita al lector, de una forma amigable (no tengo reparo en asumirlo, divulgativa), introducirse en el marketing de relaciones y en la tecnología de CRM hace necesario apoyarse en las prácticas empresariales. Todos somos clientes-consumidores e inevitablemente tenemos un conocimiento directo de cómo las empresas se relacionan cotidianamente con nosotros. Esto me obliga a aportar una visión crítica, inevitable ante un lector que conoce con su propia experiencia cómo las empresas realmente aplican las propuestas que se asocian con las estrategias de marketing de relaciones.

Esta no es una publicación científica, académica o técnica. Ruego generosidad al lector para valorar los contenidos de esta modesta obra bajo los objetivos por los cuales aparece en el mercado editorial. Existen ya, muy buenas, publicaciones especializadas centradas en las necesidades de información del especialista en CRM o del consultor tecnológico. El objetivo divulgativo de este libro deja poco margen a matices, fuentes científicas y apelaciones a informes de consultoras. Esa visión positivista y contraria a lo que defiende esta modesta publicación ya está asumida de forma generalizada, con cierta candidez, por los agentes que de una u otra forma en algún momento están en contacto con las situaciones que aquí se plantean.

Según datos de Eurostat, la oficina de estadística de la Unión Europea, el 55% de las empresas españolas ya utilizan en el año 2023 algún tipo de tecnología que facilita la relación con sus clientes. Es evidente la generalización de herramientas de CRM en empresas de todo tipo y tamaño que, seducidas por sus llamativas capacidades, anteponen la tecnología

a la necesaria orientación estratégica. Con el abaratamiento de la tecnología (CRM de bajo coste, CRM en la nube y la competencia entre los proveedores) los CRM se han adoptado en pequeños negocios y en sectores donde era impensable hace 10 años. Pymes, empresas de servicios, comercios, profesionales autónomos (lo compruebo continuamente en mis clases y sesiones de formación con las empresas) demandan información objetiva, accesible para los no especialistas y presentada abordando los procesos básicos de forma integrada.

Con este objetivo, *CRM real. Cómo revolucionar la gestión de la relación con el cliente* plantea un recorrido introductorio de los conceptos y procesos que pueden ser más relevantes para abordar con éxito la incorporación de las herramientas de CRM. El contenido de *CRM real* dotará al lector de una base de conocimientos y de información adecuada para avanzar en las complejidades tecnológicas de las herramientas y para iniciar los procesos de gestión de relación con los clientes diferenciándose de las incoherencias de su entorno competitivo.

En el contenido se ha intentado apelar, solamente cuando es necesario, a argumentos procedentes de la llamada literatura científica. Los conceptos utilizados tienen una larga trayectoria y están integrados en el relato asociado a la disciplina del marketing de relaciones de forma independiente a su autoría original. Soy consciente de que en este libro hay afirmaciones que pudieran calificarse de generalizaciones simplistas. Sin embargo, todo lo defendido en este libro está validado por profesionales que el mercado reconoce como expertos reputados y que en privado cuentan historias todavía más lamentables de las que se relatan. Muchos de los contenidos han sido directamente sugeridos e ilustrados por estos especialistas en los temas tratados. Agradezco sus valiosas aportaciones y les evito los problemas que les ocasionaría citarles en temas tan polémicos que afectarían a su desarrollo profesional. Mi reconocimiento a las valiosas fuentes, que, con su conocimiento directo de los procesos relatados, han hecho posible las aportaciones de las prácticas profesionales que dan valor a este libro. Mi gratitud a los autores, que con su experiencia e información han guiado, inspirado y validado los contenidos de este libro. Citándolos en la bibliografía final, invito al lector a que compruebe la calidad, rigor e interés de sus publicaciones.

Mi sincero agradecimiento a los lectores que a lo largo de todos estos años han utilizado mis libros, me han motivado con sus comentarios positivos y han hecho posible la reedición de mis publicaciones.

Gracias por dedicarme tu tiempo.

1. CRM Y MARKETING RELACIONAL

1.1. CONCEPTO ESTRATÉGICO DE MARKETING RELACIONAL

Es necesario iniciar este libro con una conceptualización «adecuada» del marketing de relaciones. Ruego me disculpe, querido lector, si esto te resulta innecesario, puesto que compartes la visión que voy a presentar a continuación. A pesar de la madurez de estos procesos, todavía encuentro bastante ambigüedad (muchas veces provocada por los propios agentes implicados) para diferenciar claramente estrategia y tecnología. Términos como CRM, gestión de las relaciones con el cliente, marketing de relaciones, estrategia de marketing relacional e incluso términos en inglés sin traducir, como *relationship marketing*, se usan indistintamente, seguramente de forma involuntaria, con menor rigor del requerido.

Comenzar aportando definiciones y conceptos, creo que es relevante dado que el objetivo de esta publicación es proponer una modesta base de conocimiento que permita al lector introducirse en los procesos del marketing relacional, de una forma amigable y coherente, sintetizando los aspectos básicos que la práctica empresarial y la investigación académica han consolidado.

Los avances en el conocimiento en la gestión de marketing, que se convierten en palabras de moda, suelen comenzar como conceptos teóricos, contrastados por la investigación académica y validados con rigor metodológico en la práctica empresarial. Luego, los agentes que explotan el valor económico de este conocimiento simplifican los conceptos y destacan los elementos más llamativos con respecto a los beneficios que reporta su aplicación. El objetivo es motivar a las empresas con procesos más amigables y, por tanto, más comercializables. A medida que el término y la estrategia que lo integra generaliza su divulgación en el mercado, ciertos aspectos del concepto se enfatizan, mientras que otros reducen su importancia o simplemente desaparecen. Esto se apre-

cia en la tendencia de los agentes comercializadores de recursos para aplicar estas estrategias en aportar una visión parcial, centrada en los elementos funcionales o tecnológicos derivados de la puesta en marcha del marketing de relaciones. Por ello conviene comenzar proponiendo una propuesta conceptual del llamado marketing de relaciones que se ajuste a las prácticas actuales e integre elementos comunes de fuentes reconocidas y que, además, permita su diferenciación en el contexto de la disciplina del marketing.

¿Los antecedentes? El desarrollo de las estrategias de fidelización de clientes, frente a las de captación, se deriva de una creciente competencia, a la que las empresas responden potenciando sus recursos de marketing. Internet favorece la internacionalización de la competencia y los nuevos canales de acceso a los consumidores. La innovación tecnológica reduce las barreras de entrada y el ciclo de vida de los productos y servicios se acorta y se imitan rápidamente los atributos diferenciales, transformando las categorías en *commodities*. En este agresivo contexto, la experiencia del cliente es cada vez más importante para las empresas como elemento diferenciador. Al mismo tiempo, el cliente se vuelve más complejo, más exigente y menos fiel.

Para hacer frente a estas tendencias, las empresas se han centrado, cada vez más, en sus clientes, analizando con rigor y recursos la perspectiva del cliente en su toma de decisiones, ajustando los procesos empresariales y sus organizaciones y, en general, gestionando la información y las relaciones con los clientes de forma más reflexiva y deliberada, con el objetivo final de ofrecer una mejor experiencia al cliente. Paralelamente, las tecnologías de información han desarrollado sus capacidades para facilitar la gestión operativa de la orientación hacia los clientes y su gestión.

La respuesta empresarial a este contexto se ha denominado «gestión de las relaciones con el cliente» o CRM, integrando la estrategia empresarial de orientarse al cliente y su retención y las herramientas tecnológicas que permiten ejecutar los procesos necesarios. Es decir, utilizar la tecnología de CRM permite que el conjunto de la empresa organizada, orientada y formada en torno al cliente pueda trasladar al mercado su oferta de productos y servicios en torno a experiencias positivas que permitan construir relaciones duraderas.

Con estas premisas se puede definir el marketing relacional como «un proceso estratégico que se fundamenta en identificar, captar y mantener relaciones tanto con los consumidores como con otros agentes y grupos de interés de una empresa, creando vínculos de confianza con la finalidad de un beneficio mutuo, de modo que los objetivos de todas las partes se

alcancen mediante interacciones y contactos que generan valor a lo largo del tiempo».

Los principios de esta caracterización del marketing de relaciones siguen plenamente vigentes; pero es necesario reconocer que, desde su nacimiento, han surgido condicionantes que, si bien no restan validez a la anterior forma de definir el marketing relacional, han supuesto avances en su gestión. Así conviene, para ser precisos, incorporar en una definición lo que la práctica empresarial y la investigación han consolidado. El contexto actual de la ejecución del marketing de relaciones se ve afectado por:

- El desarrollo de las redes sociales como canal de comunicación de relación entre la empresa y los consumidores y entre los propios consumidores. Las relaciones entre los consumidores mediante las redes sociales es un hecho trascendental, puesto que los procesos de relación entre la empresa y sus clientes se ven afectados por agentes externos de difícil control. Por ejemplo, la imagen de la empresa y la percepción de sus atributos pueden depender de la interacción de nuestros clientes con otros públicos, que pueden ser o no clientes. La interacción consumidor-consumidor en redes sociales se refleja en que los usuarios pueden compartir intereses comunes e intercambiar información, generando contenidos (referencias y recomendaciones) que están disponibles públicamente para otros consumidores. Gran parte de este contenido se refiere a empresas, sus productos y a la experiencia que el consumidor tiene con ellos.
- Los avances tecnológicos que permiten recoger y procesar información que facilita la gestión de la experiencia del cliente. Se asume que todas las interacciones y puntos de contacto con el cliente se consideran oportunidades para fortalecer la relación y generar confianza. Las interacciones con las empresas deben diseñarse de modo que ayuden a los consumidores a crear su propio valor a través de experiencias.
- La importancia del servicio y la experiencia que se ofrece al cliente. La lógica dominante del servicio (*service dominant logic*) centra la creación de valor en la entrega de servicio. Los bienes (tanto duraderos como no duraderos) obtienen su valor a través del uso: el servicio que prestan. Por lo tanto, el valor se crea mediante procesos que nacen en el propio consumidor o que son creados conjuntamente por el consumidor y el proveedor. Así, el objetivo de las relaciones es generar interacciones que faciliten la cocreación de valor a través de la prestación mutua de servicios. La lógica dominante del servicio pone énfasis en la creación de valor mediante el

servicio, como clave para construir relaciones sólidas. El elemento central de este concepto es la concepción del servicio como la base fundamental del intercambio, es decir, el servicio se intercambia por servicio. Los productos (bienes tangibles) se consideran los vehículos para la prestación del servicio en vez de ser la fuente de creación de valor en el intercambio. Debido a que el servicio (y su valor) se crea y percibe en función de beneficios determinados por el cliente (cocreador), la empresa debe estar necesariamente orientada al consumidor y a las estrategias relacionales.

Para integrar los anteriores avances propongo una definición ampliada del marketing de relaciones: «la gestión de las relaciones con los consumidores (*customer relationship marketing*) es un enfoque estratégico que tiene por objeto aportar una ventaja competitiva a la empresa, mediante el desarrollo de relaciones en el tiempo con clientes seleccionados. La gestión de las relaciones con los consumidores aúna el potencial de las estrategias de marketing relacional y las tecnologías de la información, para crear relaciones rentables y duraderas con los clientes y otros agentes de interés, mediante la creación de valor tanto para empresa como para sus clientes. Para ello, se crean canales de relación estables que permitan el intercambio de información y valor, que garanticen una gestión de la experiencia ajustada a las necesidades y expectativas de cada cliente».

Otra forma de caracterizar el marketing de relaciones es concretar los procesos específicamente asociados a dicha estrategia que lo diferencian de los elementos inherentes al marketing transaccional. Así podemos señalar especificidades en el denominado marketing de relaciones que lo cualifican como un paradigma estratégico complementario con el tradicional marketing de las 4P (marketing de transacciones). A continuación, se resumen las características que diferencian el marketing relacional del marketing transaccional:

- Orientación al cliente: busca, como objetivo, mejorar en la «cuota de cliente» frente a la «cuota de mercado». El concepto de cuota de cliente implica que, en lugar de intentar vender un producto al máximo número de consumidores, el marketing de relaciones busca concentrar las ventas de diferentes productos y servicios en una parte de la cartera de clientes de la empresa (clientes cualificados como «buenos» según su valor relacional). Para ello se deben identificar los mejores clientes en función de su fidelidad, su valor actual y su potencial futuro. Concentrar en estos clientes mayores recursos económicos permite tratarlos de forma discriminada, fijando objetivos individuales en la búsqueda de su retención.

Es vital establecer relaciones con auténtica bilateralidad y orientación al cliente. Tanto la empresa como el cliente deben tener una relación coste/beneficio favorable. Una estrategia de marketing relacional no es algo que promueva para el cliente, sino que se crea con el cliente.

- CLV: la orientación al cliente se mantiene, como objetivo, en el tiempo, porque de este vínculo entre la empresa y el cliente se deriva un beneficio económico. Este beneficio se conoce como CLV (*customer lifetime value*). El valor de un cliente no corresponde a una compra, o a varias, sino al beneficio que puede aportarnos mientras lo sea. Por lo tanto, es un indicador y un objetivo en la búsqueda de la fidelidad del cliente. La estimación del valor que representa cada cliente para la empresa proveedora a lo largo de toda su vida útil estimada es uno de los principales criterios de discriminación en la gestión de la cartera de clientes en el marketing de relaciones.
- El marketing relacional considera como criterio de cualificación de clientes tanto su valor actual como su valor futuro. Así todos los clientes se diferencian en términos de rentabilidad y de valor relacional. Por lo tanto, la relación entre la empresa y sus clientes debe discriminar la propuesta de valor. La empresa debe estar dispuesta a tratar de manera distinta a sus clientes más rentables.
- La propuesta de valor son los atributos diferenciales, específicos para cada cliente, en la oferta de productos y servicios y en la forma de relacionarnos con él. El objetivo es diferenciar la propuesta comercial en función del lugar que ocupa en nuestra clasificación relacional. Se adaptan, de forma individualizada, según la información que tenemos del cliente (CRM) y de los objetivos relacionales. Se requieren capacidades en el conocimiento y clasificación de clientes, acompañadas del correspondiente diseño y puesta en práctica de planes que permitan aportar el valor de forma individualizada.
- El marketing relacional organiza la empresa como un sistema abierto que entra en relación con múltiples agentes. El marketing de relaciones concibe los públicos relacionales de una forma amplia, entendiendo por tal las relaciones existentes entre la empresa y los otros agentes que la rodean (proveedores, distribuidores, agentes de interés, empleados, administración, etc.). El objetivo de las relaciones con públicos diferentes de los consumidores es satisfacer beneficios mutuos y generar valor mediante la interacción. Por lo tanto, es necesario aprender a gestionar relaciones de cola-

boración con agentes clave, para crear un valor superior que deberá ser compartido.

- Se crean canales de interacción que facilitan el contacto bidireccional del cliente con la empresa, con la finalidad de conocer y gestionar la experiencia del cliente. Las interacciones entre empresas y clientes deben diseñarse para ayudar a los consumidores a crear su propio valor a través de la experiencia que vive en cliente en su relación con la empresa de una forma integral.
- El marketing relacional debe generar beneficios para ambas partes de la relación. El valor que se crea en la relación se comparte entre la empresa y sus clientes y también con otros públicos relacionales. La implicación de este objetivo es sencilla: si la empresa identifica aquellos consumidores que le aportan un mayor beneficio, trata de devolver al cliente parte de este beneficio para intentar que, con este reconocimiento, el cliente prefiera a nuestra empresa frente a otras.

1.1.1. Marketing transaccional vs. relacional

El marketing de relaciones se puede conceptualizar por oposición al marketing de transacciones. Así, para acabar esta introducción sobre los conceptos asociados a la estrategia de marketing de relaciones, planteo una comparación de los elementos que se desarrollan de forma diferenciada entre la estrategia transaccional y relacional. La siguiente tabla resume las diferencias derivadas de la comparación entre los procesos básicos asociados a cada estrategia.

TABLA 1.1
EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE MARKETING

MARKETING DE TRANSACCIONES	MARKETING DE RELACIONES
Perspectiva temporal corta. Meta: conseguir clientes. Obtener beneficios a corto plazo.	Perspectiva temporal medio y largo plazo. Meta: mantener clientes por encima de conseguir otros nuevos. Generar beneficios a largo plazo.
Búsqueda de transacciones puntuales. Cada transacción debe ser rentable para la empresa.	Desarrollo y mantenimiento de una relación continuada, reparto de valor empresa-cliente.
Contacto con el cliente unidireccional. Instrumentos de comunicación masivos.	Contacto directo con el cliente en ambos sentidos. Instrumentos de comunicación directa: redes sociales, apps, email marketing.

MARKETING DE TRANSACCIONES	MARKETING DE RELACIONES
Orientado al mercado mediante variables transaccionales (producto, servicio, precio...). Escasa diferenciación.	Orientación al cliente. Elevada diferenciación de la oferta de la empresa concebida con el objetivo de aportar valor a cada consumidor.
Centrado en el ciclo de vida del producto.	Centrado en el ciclo de vida del consumidor.
Relaciones distantes entre comprador/ vendedor.	Relaciones interactivas. Acceso directo cliente-empresa y empresa-cliente. La relación se busca como objetivo.
Objetivo clientes satisfechos. Nula importancia, como objetivo, de la confianza y el compromiso de los clientes.	Objetivo clientes fieles. Alta importancia, como objetivo, de la confianza y el compromiso de los clientes.
Roles claramente establecidos del comprador (parte pasiva) y vendedor (parte activa).	Roles flexibles o poco definidos del comprador y vendedor.
Cualificación del cliente en función de variables sociodemográficas y variables transaccionales.	Cualificación del cliente en función de variables generadas desde la perspectiva de cliente en su relación con la empresa (redes sociales, análisis de su experiencia, canales de relación...).
Busca el resultado del intercambio.	Recursos y capacidades estratégicos orientados a la creación de valor y satisfacción con la experiencia.
La función de marketing se desarrolla dentro de un departamento.	La función de marketing se desarrolla por toda la organización.
Escasa importancia estratégica de la interconexión entre departamentos y áreas funcionales de la empresa.	La interconexión entre departamentos y áreas funcionales de la empresa, para orientarse al cliente, tiene gran importancia estratégica.
Tecnologías de información utilizadas para aumentar la eficacia de las acciones de la empresa y reducir costes.	Tecnologías de información utilizadas para gestionar las relaciones con los consumidores.
Búsqueda de clientes satisfechos con una transacción.	Búsqueda de clientes satisfechos con una relación basada en la suma de experiencias individuales.
Gestión del servicio y su calidad con criterios homogéneos basados en mejora de procesos de la empresa.	Gestión de la experiencia del cliente con el objetivo de aportar valor.
Reducida importancia del servicio al cliente, visión interna de la calidad.	Visión global de la integración de calidad, servicio y orientación al cliente.
Filosofía de rivalidad y conflicto con proveedores, competidores y distribuidores.	Filosofía de relaciones y cooperación mutua con otros agentes, considerados públicos objetivo para crear relaciones.

Fuente: Elaboración propia.

La coexistencia del marketing de transacciones y relaciones se puede sintetizar a partir de su interdependencia en este objetivo: atraer consumidores (marketing transaccional) a los que podamos dar un valor diferencial frente a otros competidores, para posteriormente centrar los recursos en fidelizar los más rentables (marketing de relaciones).

Hay que reiterar que no se debe valorar bajo parámetros de marketing relacional lo que son meras acciones de marketing transaccional optimizadas por la tecnología (como campañas de *email* marketing o de promoción de ventas segmentadas). Enviar una oferta personalizada a la totalidad de la base de datos de los clientes de un hotel no tiene nada que ver con la estrategia relacional. Que en la gestión de acciones de marketing directo segmentadas se utilice un CRM no condiciona que estas deban ser consideradas propias de una estrategia relacional. No es correcto simplificar y equiparar el valor de una estrategia relacional a la mera utilización de la tecnología de CRM. Como se argumentará posteriormente, es frecuente que las empresas utilicen sistemas de CRM con objetivos ajenos al marketing de relaciones.

1.1.2. CRM como tecnología

La errónea equiparación de la tecnología de CRM con la estrategia de marketing de relaciones obedece a la simplificación habitual de los mercados por razones divulgativas y comerciales (se pone de moda una palabra que ayuda a divulgar conceptos bastante complejos). En su origen, CRM (gestión de las relaciones con los consumidores) se asociaba con la aplicación por la empresa de los procesos derivados de la estrategia de marketing de relaciones. Con el tiempo, toda la puesta en marcha de la estrategia de marketing de relaciones se desarrolla desde aplicaciones tecnológicas que la facilitan. Es en este momento cuando se equipara la gestión de las relaciones con los consumidores con la tecnología de CRM. El desarrollo del concepto de CRM es paralelo a la aplicación por las empresas de los procesos derivados del marketing de relaciones, que promueve el trato individual hacia cada cliente como premisa para fomentar una relación de mayor valor.

Por lo tanto, se debe asumir CRM (siglas de *customer relationship management* —gestión de la relación con el cliente—) como un concepto tecnológico, diferenciado de un planteamiento estratégico derivado del marketing de relaciones. CRM es un conjunto de herramientas tecnológicas que permiten poner en práctica los procesos derivados de la aplicación de una estrategia basada en el marketing de relaciones.

El CRM da soporte tecnológico a la integración *crossfuncional* de procesos, personas, operaciones y capacidades de marketing. La utilización de la tecnología de CRM se considerará exitosa si la empresa consigue, como objetivo principal, crear una ventaja competitiva duradera. Posteriormente, en el CRM integrado (tipos y funciones de los CRM) se presentan los componentes funcionales de los sistemas de CRM, desarrollados como la tecnología que permite gestionar los procesos del marketing de relaciones.

Los objetivos básicos de un sistema CRM son mantener toda la información sobre un cliente para que este pueda ser atendido de acuerdo con su nivel de rentabilidad, y permitir que todas las personas de la organización que tienen contacto con un cliente puedan gestionarlo accediendo a la información completa del cliente. Una de las principales capacidades del CRM es gestionar la información de forma integral, usándola de una forma dinámica, eficiente e interactiva para facilitar una verdadera relación individual con cada cliente.

TABLA 1.2
ETAPAS EN LA GESTIÓN DE LAS RELACIONES CON LOS CLIENTES

FASES DE LA RELACIÓN	IMPLICACIONES
Conocimiento del cliente.	Cualificación de los clientes y análisis de sus datos.
Interacción con el cliente.	Optimización de los canales de relación.
Gestión de la experiencia.	Entrega del valor al cliente.
Rentabilización de la relación. Anticipación a los deseos y necesidades de los clientes.	Incremento de la rentabilidad y de la fidelidad. Compromiso de los clientes con la empresa, incremento de las interacciones y relaciones.

Fuente: Lizotte (2017).

Las relaciones entre una estrategia relacional y el CRM son obvias, la tecnología de CRM permite operativizar los procesos derivados de un planteamiento estratégico relacional. Separar tecnología de estrategia tiene sentido porque, como argumentaré posteriormente, es frecuente asumir que en el momento que una empresa integra un CRM en su gestión se considera que está aplicando correctamente estrategias relacionales; y este es, sin duda, uno de los principales males que condiciona a valorar adecuadamente el potencial que presenta en una estrategia empresarial

la gestión de marketing bajo principios estratégicos relacionales. Si no se tienen capacidades, voluntad estratégica o recursos para desarrollar la relación de forma acorde a los procesos que implica el marketing de relaciones, es mejor, para evitar costes innecesarios, seguir con las estrategias de marketing convencional (transaccional) intentando optimizar su eficacia.

1.2. INTEGRACIÓN DE ESTRATEGIA DE MARKETING RELACIONAL Y TECNOLOGÍA DE CRM

Una vez aclaradas las diferencias entre estrategia de marketing relacional y la tecnología que la permite, se propone un modelo básico que integra las componentes tecnológica y estratégica de la gestión de relaciones con los clientes. En la Figura 1.1 se presentan los cuatro componentes de una estrategia de CRM integrando aspectos tecnológicos y estratégicos.

FIGURA 1.1
INTEGRACIÓN ESTRATEGIA RELACIONAL Y TECNOLOGÍA DE CRM



Fuente: Kumar and Reinartz (2006).

La gestión de las relaciones con los clientes requiere cuatro componentes que se integran, sinérgicamente, con la tecnología de CRM:

1. *Orientación a la gestión de clientes.* La orientación a la gestión de clientes es el conjunto de valores, creencias y acciones estratégicas de la organización que permiten aplicar los principios de la gestión de clientes. Se caracteriza por la creencia y el compromiso de la dirección de que el cliente es el centro de toda actividad (no el producto o el mercado). La orientación a la gestión de clientes reconoce

que los clientes son heterogéneos en sus necesidades y valor, por lo que la empresa orienta sus objetivos, recursos y capacidades a la gestión individualizada de cada cliente en función de criterios relacionales (fidelidad, beneficio, valor a largo plazo). Centrándonos específicamente en el objetivo primario de la orientación al consumidor, esta se puede concretar según los siguientes objetivos específicos:

- Comprender las necesidades del cliente, tanto los actuales como los potenciales.
- Convertir los clientes potenciales en clientes reales.
- Mejorar la rentabilidad de cliente.
- Asociar la rentabilidad del cliente con el valor aportado por la empresa.
- Mejorar el valor aportado a cada cliente.
- Aumentar el uso de productos y servicios actuales.
- Aumentar el número de categorías de productos y servicios ofertados por la empresa en el mismo cliente.
- Acciones de *up selling cross selling*.
- Mejorar la calidad de servicio y la satisfacción del cliente.
- Aumentar la eficacia y la eficiencia de las campañas de marketing y comunicación.
- Aumentar las prescripciones positivas y recompensar a los clientes prescriptores.
- Recuperar clientes perdidos.
- Potenciar los vínculos emocionales y sociales entre el cliente y la empresa.
- Integrar los esfuerzos de marketing y ventas en los distintos canales utilizados por el cliente.
- Gestionar la experiencia del cliente.
- Recoger información sobre cada cliente sumando información adicional de cada intercambio. Se debe integrar toda la información del cliente recopilada desde múltiples puntos de contacto.
- Uso de la información para retener clientes y desarrollar cada relación.
- Establecer un diálogo o comunicación colaborativa con cada cliente.
- Acceso a información relevante del cliente por las distintas áreas funcionales de la empresa, para gestionar la relación según sus competencias.
- Identificar clientes potenciales. Búsqueda de clientes en el mercado similares a los considerados mejores para la empresa.

2. *Integración y alineación de los procesos organizacionales.* Aplicar una estrategia de relación de clientes, con tecnología de CRM, hace necesario el desarrollo de procesos interfuncionales en el conjunto de la empresa. La integración y alineación de los procesos organizativos exige reconocer que el valor aportado a los clientes de una empresa es el objetivo primario de todos los procesos. Para ello, todos los departamentos y áreas funcionales de la empresa deben implicarse en la consecución de objetivos de la estrategia de CRM. Estas sinergias interdepartamentales que permiten, con la tecnología de CRM, compartir una visión integral del cliente coordinan información del cliente con los objetivos de la empresa. Con ello, se favorece una experiencia favorable para el cliente de la que se deriva una ventaja competitiva a la empresa.
3. *Captura de información y alineación de la tecnología.* En el contexto del CRM estratégico, la recogida de información y su alineación con la tecnología implica los procesos y recursos tecnológicos necesarios para recopilar, almacenar y procesar información relevante de los clientes en su experiencia con la empresa que permita la aplicación de la estrategia de gestión relacional de clientes. El desarrollo de la tecnología de CRM facilita, de forma eficiente, cumplir este objetivo. La capacidad de recoger, a través de múltiples canales, información del cliente para alimentar todos los procesos del CRM no supone un inconveniente con la sofisticación de los CRM actuales. La complejidad, si el punto de partida es el cliente, es determinar qué información se recoge, quién la comparte y cómo se utiliza.

La captura de información y su alineación con la tecnología CRM también permite convertir los datos en información con valor estratégico. Esto puede parecer sencillo con la tecnología de CRM, pero en la práctica es un proceso difícil de ejecutar correctamente. Recordemos que la tecnología se construye posteriormente a la estrategia, los procesos y las personas, y no al revés.

4. *Implementación de la estrategia CRM.* Se puede afirmar que el éxito de la implantación de CRM depende de una buena definición y ejecución de la estrategia relacional hacia los clientes de una empresa, independientemente de las herramientas de CRM utilizadas. Los procesos y las actividades requeridos para la implementación de la estrategia de CRM se pueden organizar en torno a dos dimensiones clave:
 - a. Una dimensión del cliente: centrada en las etapas de la relación cliente-empresa (identificación, captación, desarrollo de su valor, fidelización y gestión del abandono).

- b. Una dimensión de gestión: centrada en las actividades y procesos que constituyen el CRM, su vertiente analítica y operativa. Es decir, desarrollar una buena comprensión de las necesidades, comportamientos y expectativas del cliente (CRM analítico) y CRM operativo (para implementar y gestionar las interacciones con los clientes, integrando la experiencia del cliente en todos los canales de relación).

1.3. TECNOLOGÍA DE CRM: TIPOS Y FUNCIONES DE UN CRM INTEGRADO

Proponer una síntesis de la tecnología de CRM (en el contexto de la estrategia de marketing de relaciones) puede resultar complejo porque el mercado tiende equiparar, bajo el término genérico de CRM, un conjunto variado de tecnologías con funciones específicas y que dan soporte a un área funcional concreta de la empresa. Así, junto a los sistemas de información integrados que dan soporte a todas las áreas de la empresa, incluidos los procesos relacionados con el análisis de clientes o el soporte de *back office*, también existen productos de *software* que se especializan en determinadas áreas/procesos empresariales. Por ejemplo, automatización de ventas, automatización de marketing directo, soluciones de *call center* o tecnologías para sectores específicos. Para evitar esta confusión, voy a abordar la descripción tecnológica del CRM desde una perspectiva integral.

En base a sus funciones y a las áreas de gestión implicadas, los sistemas de CRM, tradicionalmente, se han diferenciado y comercializado según tres categorías principales: CRM operativo, CRM analítico y CRM colaborativo. Esta clasificación era necesaria en un contexto donde el desarrollo tecnológico de los CRM, sus elevados costes y la complejidad de su implementación hacía necesario delimitar las funcionalidades en función del sector, tipo de empresa, recursos u objetivos principales del proyecto. Actualmente, esto no tiene más sentido que el interés comercial de las empresas proveedoras de tecnología de CRM, que buscan diferenciación frente a la competencia mediante la especialización en un área concreta, o aumentar su negocio fragmentando las funciones del CRM en diferentes módulos que se comercializan de forma autónoma.

Es evidente que, si la implementación de la tecnología de CRM es el medio para satisfacer los procesos derivados de una verdadera estrategia de marketing relacional, no es posible un sistema que no integre las funciones asociadas a la parte analítica, operativa o colaborativa. Solo con la integración y sinergias que permiten los tres tipos de CRM es posible desarrollar una estrategia relacional coherente. Sin embargo, por su capa-

cidad para describir con sencillez las funciones y procesos implicados en la tecnología de CRM, se justifica la tradicional clasificación en las tres tipologías de CRM, que se presentan a continuación.

1.3.1. CRM analítico

El CRM analítico utiliza datos relacionados con los clientes para respaldar las decisiones de marketing, ventas y servicios que permiten la gestión de la relación con el cliente, aumentando el valor aportado por la empresa. Es una herramienta para la explotación y análisis de la información sobre el cliente, permite el análisis de la información de clientes y su actividad, productos, campañas. Estará soportado en el *data warehouse* corporativo y los posibles *data marts* (almacén de datos específico centrado en un tema o un área de negocio de una organización). Identifica el por qué suceden las cosas, además de prever por qué sucederán.

El CRM analítico integra dos componentes: *data warehouse* y el *data mining*.

1. *Data warehouse*. Un *data warehouse* (almacén central de datos) es una base de datos corporativa en la que se integra información depurada (homogénea y fiable) de las diversas fuentes que hay en la organización. Es un sistema centralizado con datos globales de la empresa y de todos sus procesos operacionales. La información se almacena de forma que permita su análisis desde muy diversas perspectivas. Un *data warehouse* es un repositorio de datos que alimenta todos los procesos de CRM: elaboración de informes, el análisis, la toma de decisiones, así como otras actividades, como el soporte para la optimización de los procesos operativos de la organización. Su aportación a la estrategia relacional es estructurar de una manera lógica los datos, con el objetivo de permitir una gestión precisa y oportuna de la información y dar apoyo a las técnicas de análisis, como la minería de datos.

El acceso del CRM a ingentes cantidades de información (redes sociales) procedentes de nuevas fuentes (*big data*, IA) y de nuevos procesos (gestión de la experiencia del cliente) refuerza la importancia del *data warehouse* como fuente de optimización del CRM. No puede considerarse un mero almacén de datos, puesto que facilita procesos fundamentales en la estrategia de CRM. Estos son los más importantes:

- Facilita la integración de datos procedentes de diferentes fuentes.

- Aumenta la coherencia de los datos.
- Es capaz de combinar datos de diferentes fuentes en un solo lugar.
- Mejora el acceso del usuario del CRM a una amplia variedad de datos.

La capacidad para almacenar y procesar una gran cantidad de datos no supone un inconveniente con el desarrollo tecnológico de los CRM. La complejidad, si el punto de partida es el cliente, será determinar qué información se recoge y cómo se utiliza.

2. *Data mining*. La minería de datos es la extracción planificada de información implícita, previamente desconocida y potencialmente útil de los datos. El *data mining* explicita las relaciones y los patrones globales que existen en las bases de datos, pero que están ocultos entre grandes cantidades de información. La minería de datos es un proceso de búsqueda de valor (conocimiento útil en la toma de decisiones empresariales) a partir del gran volumen de datos recogidos por el CRM.

Sin pretender ser exhaustivo, las aportaciones habituales de un CRM analítico a la gestión de la relación con el cliente pueden ser:

- *Adquisición de clientes*
 - Integración de datos de distintos canales y distintas fuentes de información para la cualificación de clientes de la empresa y de potenciales clientes.
 - Identificación de potenciales clientes con propensión a comprar los productos y servicios ofertados.
 - Construcción de modelos de afinidad de compra como parte del perfil de los clientes actuales, nuevos y potenciales.
 - Captura de las interacciones del cliente para comunicar con él de una manera más personalizada y efectiva a través de distintos canales.
- *Retención de clientes*
 - Determinación del valor del cliente a lo largo del tiempo (CLV).
 - Conocimiento de los canales de comunicación preferidos por el cliente.
 - Construcción de modelos de propensión (para determinar la probabilidad de que ocurra un evento concreto). Por ejemplo, la probabilidad que tiene un cliente de contratar en un plazo determinado un producto o para identificar perfiles de clientes con riesgo de abandono.

- Identificación de los cambios en los hábitos de compra.
- *Desarrollo de negocio con la base de clientes*
 - Identificación de los segmentos de clientes más rentables.
 - Análisis de afinidades entre cliente, productos y acciones promocionales.
 - Gestión del *up selling* y *cross selling* por cliente.
 - Adecuación de la cartera de productos y la propuesta de valor para satisfacer las necesidades de los mejores clientes.

El CRM analítico utiliza datos recogidos de los clientes para apoyar que las decisiones de marketing, ventas y servicios sean eficaces y potencien el valor que aportan al cliente. Por ejemplo:

- El área de marketing de una empresa de seguros quiere dirigir una oferta con un contenido personalizado, buscando la renovación (retención) de los clientes que manifiestan su intención de cambiar de proveedor.
- La revista inglesa *Record Collector* desea conocer los condicionantes por los que suscriptores españoles, con más de 3 años de antigüedad, no renuevan. El informe identifica las variables que afectan a dicho comportamiento, como el coste de conversión euros-libra, el mes de renovación o la edad del cliente.
- Una cadena hotelera necesita optimizar su servicio de habitaciones. Para ello, utiliza el CRM analítico para determinar cuáles son los factores y las variables asociados a sus clientes, qué condiciona la utilización de dicho servicio.

1.3.2. CRM operativo

Tipo de CRM destinado a la integración y automatización de la información generada en los procesos de negocio convencionales de la empresa vía interacción con el resto de los departamentos y áreas de negocio (finanzas, logística, posventa, facturación, atención al cliente) y los posibles sistemas de información de la organización, como los ERP —*enterprise resource planning*— o los posibles *data marts*.

Además, el CRM operativo da soporte a todos los procesos de la empresa que están relacionados con los clientes: ventas, marketing y servicio al cliente, con el objetivo de facilitar interacciones personales y relevantes en tiempo real.

El CRM operacional incluye tres componentes funcionales:

- **Automatización de ventas:** la automatización de la fuerza de ventas es la funcionalidad del CRM operativo para automatizar, facilitar y mejorar la eficacia de las tareas y los flujos de trabajo en la gestión de ventas. Entre sus funciones se incluyen: manejo de contactos, administración de visitas a clientes e informes de apoyo, previsiones de ventas y administración del territorio del vendedor.

Se trata de recabar toda la información de los clientes (los datos de localización, número de pedidos, número de visitas, personas de contacto, tamaño y tipo de productos, periodicidad, formas de pago, plazos de entrega, preferencias, gustos, tendencias) y sobre la actividad comercial que se ha desarrollado con ellos (citas de los comerciales, últimas visitas, tiempo de duración de estas, resultados, conclusiones, pedidos gestionados).

- **Automatización de servicio:** mejora la experiencia de servicio del cliente. Todos los canales de contacto con el cliente se gestionan de forma integrada. Automatiza la gestión y seguimiento de cuestiones vinculadas al servicio al cliente, entre otras: información logística al cliente en tiempo real, información de pedidos, compras y pagos, garantías, reparto de carga de trabajo para asignar los casos a los empleados según competencias, gestión de contactos con el canal, asignación de recursos a los casos (incidencias, reclamaciones, devoluciones...) según prioridades. Permite automatizar el proceso de resolución de incidencias y aumenta la productividad de los agentes de atención al cliente.

La generalización del comercio electrónico ha familiarizado a los consumidores con autogestión de numerosos procesos en los que interviene la automatización del servicio. Por ejemplo, reservar *online* un restaurante, consultar el estado del pedido, acceder a un historial de compras o utilizar la *app* del banco para realizar operaciones. Gran parte de las funcionalidades de las *apps* para clientes están relacionadas con la automatización del servicio del CRM operativo.

- **Automatización de marketing:** permite que las campañas de marketing se planifiquen de forma más efectiva y eficiente. Se automatiza la gestión de las campañas de marketing, planificando cada detalle de estas, controlando los costes y midiendo el resultado y retorno de cada una de tus acciones, es decir, mejora la ratio de respuesta de las campañas. Esta automatización asegura que los clientes

(actuales y potenciales) reciban campañas y acciones de marketing individualizadas en contenido y en el momento adecuado.

En síntesis, el CRM operativo optimiza sus procesos accediendo de forma automatizada a los datos de los clientes que son relevantes en las operaciones habituales de venta, marketing y servicio (atención al cliente) de la empresa. Por ejemplo:

- Un comercial necesita, para preparar la visita a un restaurante, conocer cuándo se realizó la última visita, el motivo por el cual no contrataron los vinos de esa bodega, quién fue la persona que le atendió y cuáles son las categorías de vinos que mejor se adaptarían a la carta actual de restaurante (ventas).
- El personal de atención al cliente en el call center de una aseguradora realiza una campaña con los clientes que han manifestado, dos meses antes de su renovación, que desean cancelar su seguro de automoción. La teleoperadora necesita acceder al historial de un cliente y comprobar su antigüedad, productos contratados y origen de la subida en el precio de la actual anualidad. El objetivo es facilitar, en tiempo real, la decisión de realizar un descuento en el precio del seguro que motive al cliente para seguir en la compañía (marketing).
- La recepcionista de un hotel necesita acceder al historial de un cliente para poder asignarle en su reserva el tipo de habitación que prefiere: en los pisos superiores, con bañera, lejos del ascensor y con cama doble con almohadas finas (servicio).

Las funcionalidades del CRM operativo tienen importantes implicaciones en los procesos de gestión de la experiencia y de la relación con el cliente, y por ello le dedico, posteriormente, un apartado específico.

1.3.3. CRM colaborativo

El CRM colaborativo es el encargado de facilitar la interacción del cliente con la organización. Integra todos los recursos de personalización de la comunicación. Es la parte visible del CRM para el consumidor e incorpora información bidireccional de todos los canales posibles de comunicación con el cliente: puntos de venta físicos, web corporativa, *call center*, redes sociales, fuerza de ventas... Recoge de forma integrada el conocimiento preciso de los patrones de comportamiento del cliente, que constituye la base para diseñar la estrategia CRM. Sus funcionalidades permiten poner en práctica la gestión de 360° del cliente, recogiendo su

omnicanalidad. La gestión omnicanal del cliente es el objetivo empresarial que busca conocer, contactar y asistir al cliente en todos sus canales, con la mejor experiencia del cliente posible.

El CRM colaborativo proporciona la tecnología necesaria para integrar todo tipo de canales de comunicación y *frontends* que afectan tanto a usuarios internos como a los clientes objetivo. El CRM colaborativo permite alinear las fuentes de información para proveer a todos los departamentos con una visión exacta del cliente que les permita a cada uno de ellos ser más eficaz en sus funciones.

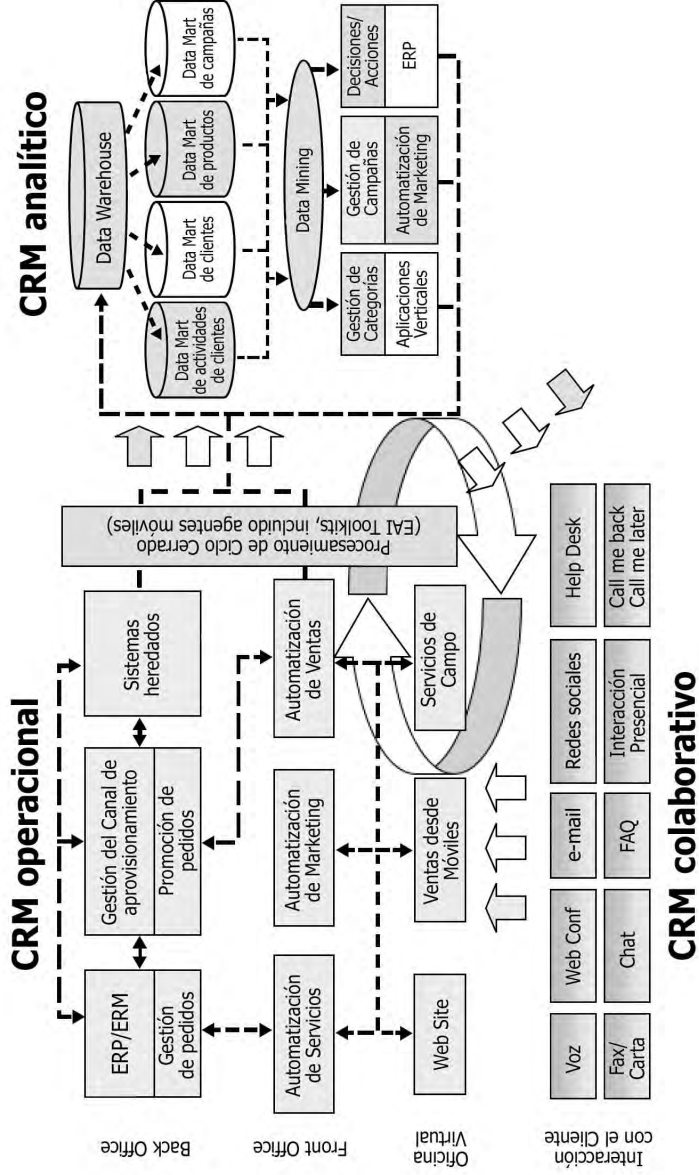
Al facilitar el CRM colaborativo en el autoservicio y en la relación automatizada, se reduce el coste generado por las interacciones con clientes y se reducen los errores derivados de la gestión interpersonal. Automatiza los canales que permiten a los clientes tener acceso en línea a la información en cualquier momento y en cualquier canal de contacto con la empresa, como: Internet, intranet, *apps*, redes sociales corporativas, *contact center*... El CRM colaborativo prepara los canales para recibir y distribuir mensajes y captar respuestas de los clientes proactivas o reactivas, alimenta el sistema de información con las interacciones y mantiene un conocimiento total de las comunicaciones del cliente hacia la empresa y de la empresa hacia el cliente.

La implementación de servicios colaborativos mediante este CRM (*email*, redes sociales, chat, VoIP, solicitudes de llamada —*call me back* o *call me later*—, FAQ, etc.) facilita las interacciones entre cliente y organización y entre miembros de la organización que trabajan en torno a la información del cliente (clientes a ventas, ventas a marketing), y debe orientarse a mejorar la comunicación y coordinación para promover la disminución de costes del cliente y la mejora de la experiencia.

Los centros de atención al cliente incluyen tanto el trato personal como el trato con soluciones informáticas basadas en voz y texto (*chatbots*). Estos programas informáticos utilizan de forma simultánea inteligencia artificial (IA) y sistemas para el proceso automático del lenguaje natural (*natural language processing* o NLP) para comprender las preguntas de los clientes y automatizar las respuestas a dichas preguntas, simulando la conversación humana.

La Figura 1.2 resume una estructura integral de CRM. En ella se sintetizan los distintos elementos funcionales.

FIGURA 1.2
ELEMENTOS DEL SISTEMA DEL CRM



La gestión de los *call center* es la constatación de lo que las empresas consideran es su gestión de la experiencia del cliente. Si tenemos en cuenta que para muchos clientes es, seguramente, la fuente de relación con la empresa más importante, podemos intuir cómo se gestionarán el resto de los procesos relacionales relatados en este libro.

Que las grandes empresas presuman que la automatización de los sistemas de atención al cliente, en especial el *contact center*, beneficia la experiencia del cliente, me parece evidencia de una ética cuando menos cuestionable. ¡Veamos cómo nos mejora la experiencia!

Tras 10 minutos de espera en el teléfono de atención al cliente comienza el proceso, que parece eterno, de petición de datos de identificación del cliente. Al acabar, la máquina pide describir el motivo de la llamada. En segundos el cliente debe resumir un complejo problema. Si la capacidad de síntesis del cliente es la adecuada, la máquina discrimina si el problema es lo suficientemente relevante como para que nos siga atendiendo el ordenador o nos deriva al teleoperador. Nuevos minutos de espera en la cola de atención (la estridente musiquilla hace la espera un infierno). Quizás si el sistema detecta que 7 minutos son demasiados, la llamada se corta porque «todos nuestros teleoperadores están ocupados». Pero también nos alecciona para no perder más de nuestro valioso tiempo, y un mensaje nos recomienda hacer las gestiones en su centro de atención web, antes de que se corte la llamada. 15-20 minutos de nuestra vida perdidos. Pero no tiene ninguna importancia, todo esto es en beneficio del cliente.

Quizás tengamos suerte y a la segunda o tercera vez que repitamos el proceso disfrutaremos de la calidad de servicio de una voz humana. Lo que nos espera hará que, por comparación, prefiramos que nos atienda una máquina. Creo, sinceramente, que buscan desincentivar las llamadas. La conversación se produce en un entorno ruidoso, que hace difícil la comunicación, con voces de fondo y una calidad de audio deplorable quizás se explican porque el *call center* está externalizado en un remotísimo país para abaratar costes, de nuevo en beneficio del cliente. Tras repetir todos y cada uno de los datos que anteriormente ya habíamos aportado a la máquina, descubrimos que al otro lado tenemos una persona con un exótico acento y evidentes limitaciones lingüísticas para comprender nuestro castellano de Castilla. Todavía podemos disfrutar de las barreras culturales. Intentando que mi compañía de seguros (Allianz) recogiera una incidencia, descubrí horrorizado, tras 10 minutos de conversación, que el teleoperador equiparaba el término termostato a termo. Aunque soy profesor, y poseo (se supone) cierta capacidad pedagógica (y paciencia), no pude convencerle de que son dos aparatos diferentes. Frustrado, porque no me quedaba claro si me enviarían un electricista, un fontanero o un técnico en informática, decidí finalizar la gestión, pensando que quizá tuviera más suerte con la atención en la próxima llamada. A pesar de que la compañía aseguradora registró una incidencia, nunca contactaron conmigo sobre su resolución.

Todos sabemos que son situaciones habituales; no hace falta dar nombres, porque en esto son todas muy homogéneas. Cualquier empresa con carteras de clientes masivas (compañías de seguros, proveedores de energía, empresas *ecommerce*, la Administración pública, universidades) reducen la intervención humana para ahorrar costes y «mejorar» el servicio a sus clientes.

1.4. CRM OPERATIVO: SINERGIAS ENTRE LA AUTOMATIZACIÓN DE MARKETING, VENTAS Y SERVICIO

El CRM operativo es donde las funciones de automatización aportan mayor eficiencia a todos los procesos relacionados con la gestión de las relaciones con los clientes. El CRM operativo permite conectar los procesos de ventas, marketing y atención al cliente, mejorando las interacciones con los clientes.

Es obvio que, aunque justifiquemos el CRM operativo a partir de la automatización de tres funciones separadas (marketing, ventas y servicio), la gestión de la relación con el cliente es un proceso que necesariamente afecta a las tres áreas. Y esta es la cualidad diferencial del CRM operativo: facilitar que los equipos de marketing y ventas trabajen en estrecha colaboración orientados a los procesos relacionales y al cliente. La integración de la información del CRM operativo facilita la colaboración entre los equipos de marketing y ventas al proporcionar una vista compartida de los clientes y clientes potenciales (prospectos). Detallemos a continuación sus funciones específicas en las tres áreas.

1.4.1. Marketing

Beneficia a la organización mediante la mejora en las variables que afectan a la eficacia de las campañas. Las acciones automatizadas se alimentan de información actualizada del cliente. Con sus respuestas y los resultados de las acciones en cada cliente, se generan campañas cada vez más precisas. Se evita la saturación de acciones y se mejora su precisión, incorporando información relevante del cliente, lo que contribuye a una mejor experiencia de los clientes. Actúa en todos los canales, incluidas las redes sociales. La automatización de marketing en un CRM no solo ahorra tiempo y recursos, sino que también mejora la consistencia y la precisión de las comunicaciones con los clientes. Permite a las empresas enviar mensajes adecuados, en el momento óptimo del ciclo de vida relacional, lo que puede aumentar la satisfacción del cliente y mejorar la retención. Es una herramienta valiosa para las empresas que buscan mejorar las acciones de marketing y brindar una experiencia más personali-

zada a sus clientes. También se puede aprovechar la inteligencia artificial y su análisis predictivo para mejorar la eficacia de las campañas emitidas desde automatización de marketing. Se incluye dentro de los procesos de automatización de un CRM la compra programática de medios digitales, conocida como *programmatic marketing*. Es una compra automatizada de espacios publicitarios para contactar con audiencias o segmentos de usuarios en Internet (redes sociales, visitantes de una determinada web o blog, etc.). Conecta una acción o campaña con el destinatario final mediante un anuncio afín a él en el momento y lugar adecuado. Esto se consigue integrando en el CRM las herramientas de segmentación propuestas por los grandes anunciantes en la red, por ejemplo, Google o Meta, a través de sus herramientas Google Ads, Meta Ads o Facebook Ads. La integración entre el marketing programático y el CRM permite mejorar la efectividad de las estrategias de marketing. Es importante asegurarse de que todos los datos relevantes de los clientes recopilados a través de las campañas programáticas se integren correctamente en el sistema CRM. Esto incluye datos demográficos, comportamientos de navegación, interacciones con anuncios, historial de compras y cualquier otra información útil. Esta información procesada en el CRM facilita segmentar a los clientes en grupos más específicos y personalizados. Esto permite crear campañas programáticas más efectivas y dirigidas a audiencias con características y comportamientos similares.

Funciones:

- Segmenta y personaliza acciones de comunicación a los clientes en función de sus perfiles individuales, incorporando toda la información generada en la relación cliente-empresa.
- Gestión automatizada de campañas que genera mensajes personalizados de forma dinámica en función del comportamiento y ciclo de vida del cliente.
- Gestión de eventos para cumplir objetivos relacionales.
- Cuantificación precisa de los resultados de las acciones. Automatización de informes de eficacia.
- Gestiona dinámicamente el contenido de las redes sociales y ofrece herramientas para publicar, gestionar el contenido y medir el compromiso del cliente.
- Gestión integrada de campañas multicanal.
- Gestión de oportunidades.

- Generación/mejora/seguimiento de clientes potenciales.
- Desarrolla acciones integrando la información del CRM ventas de la empresa.

1.4.2. Ventas

La automatización de las actividades de ventas está vinculada a procesos para mejorar la eficacia del área comercial de la empresa y estandarizar el proceso de ventas. La automatización de ventas del CRM permite a las empresas asignar clientes potenciales automáticamente y realizar un seguimiento de las oportunidades a medida que avanzan a través del proceso de ventas hacia el cierre.

El proceso de venta se puede desarrollar en varias etapas, como generación de *leads*, cualificación de *leads*, desarrollo de *leads*, descubrimiento de necesidades, desarrollo de propuestas, presentación de propuestas, negociación y cierre de la venta. La gestión eficaz de cada etapa es muy compleja porque las acciones de marketing de la empresa pueden generar, de forma instantánea, miles de *leads*. En unos días el potencial cliente debe haber atravesado las diferentes etapas hasta el cierre final de la venta. Se manejan ingentes cantidades de información, que deben ser integradas en tiempo real en el ciclo comercial del cliente. Que un potencial cliente, del que solo tenemos su nombre y correo electrónico, acabe comprando un coche o matriculándose en una universidad privada dependerá de la agilidad y precisión de las acciones. Cada etapa del potencial cliente requiere sus propios recursos y argumentos; si no se gestionan en el momento preciso o adecuándose a los requerimientos del cliente, la oportunidad se pierde. La automatización de procesos y recursos al proceso de ventas es indispensable para evitar las ineficacias humanas en contextos saturados de trabajo. La respuesta que requiere un potencial cliente que se ha registrado en un evento de presentación de la nueva gama de coches eléctricos de Audi no es la misma que la del cliente que pide reservar una prueba de un modelo concreto. Algo tan evidente como gestionar en tiempo real la cita en un concesionario cercano a su domicilio, con un precio promocional en las siguientes 48 horas, marca la diferencia entre la venta o la pérdida del cliente. Que la gestión de la cita se pueda concretar, sin esperas, en el primer contacto del cliente con un comercial será posible por la asistencia en el proceso del CRM ventas.

Funciones:

- Gestión del rendimiento del personal de ventas.
- Incentivos y compensaciones.

- Cálculo de métricas comerciales.
- Gestión de contactos (actividades, entrada de pedidos, generación de propuestas, etc.). Proporciona al comercial acceso a un historial completo del cliente (incluyendo acciones de marketing y sus resultados).
- Desarrollo de propuestas comerciales optimizadas según la información del CRM.
- Análisis a nivel de cliente, equipo de ventas, territorio, etc.
- Análisis del rendimiento de los canales de captación (*social media*, *contact center*, plataformas externas de *leads*, *web center*).
- Gestión de *leads*.
- Asignación de clientes y zonas.
- Análisis a nivel de cliente, representante, equipo de ventas, territorio, etc.
- Previsión y análisis de oportunidades.

1.4.3. Servicio

Permite mejorar la experiencia del cliente con la automatización e integración de todos los canales de atención y relación con el cliente: plataforma de comercio electrónico, *apps* corporativas, *call-contact center*, servicio web, asistencia virtual, chat... La automatización del servicio gestiona toda la información que el CRM operativo tiene sobre la situación de un cliente y la utiliza para concretar y facilitar los detalles más importantes que los agentes (*call center* para reservar una cita médica en un hospital) y los canales de interacción con el cliente (cambiar la hora de entrega de un pedido en el domicilio) precisan para las interacciones posteriores a su vinculación con la empresa (la relación posterior a la venta).

Funciones:

- Gestión del conocimiento para mejorar la eficacia de los agentes. Aprendizaje automático para mejorar la calidad del servicio.
- Asignación de gestores por cliente.
- Gestión de incidencias; asignación de incidencias, escalado, seguimiento.
- Gestión de pedidos y consultas logísticas.

- Automatización de contratos, condiciones, renovaciones y contenido del servicio.
- Automatización de canales de atención, servicio e información del cliente (plataforma *ecommerce*, *apps*, *contact center*, oficina virtual...).

Los procesos anteriores se mejoran con la aplicación de la inteligencia artificial (IA). Cabe destacar cuatro funciones que la IA facilita en un entorno de CRM:

- *Machine learning*: ML es una capacidad tecnológica que implica enseñar a un sistema automatizado a comportarse de manera productiva y eficaz en condiciones cambiantes, basándose en patrones e inferencias en lugar de programación o reglas explícitas.
- Analítica predictiva: la IA permite a las empresas analizar grandes cantidades de datos de clientes y obtener *insights* más profundos y representativos. La capacidad de segmentación de los clientes con el CRM mejora radicalmente. También la IA mejora las predicciones de los comportamientos futuros de los clientes. Este análisis predictivo permite a los gestores optimizar las decisiones y los recursos asignados a cada cliente.
- Automatización: los avances de la IA han permitido la automatización de flujos de trabajo complejos, incluyendo las interacciones personales con los clientes. La automatización con IA facilita realizar tareas del CRM con mayor rapidez y precisión que los humanos y por eso se ha convertido en una capacidad habitual de los CRM. Esto se puede apreciar, por ejemplo, en la sofisticación de los chatbots, cada vez más cercanos a la interacción humana.
- Mejora de la experiencia del cliente: la IA puede mejorar significativamente la experiencia del cliente, desde la identificación y solución de problemas en tiempo real hasta la personalización de la experiencia. Por ejemplo, la analítica de sentimientos del cliente mediante IA permite identificar, extraer y clasificar opiniones y emociones expresadas en texto o voz. Esto ayuda a las empresas a comprender mejor el estado de ánimo de los clientes y adaptar sus estrategias de marketing y servicio al cliente. Esto puede mejorar sustancialmente la experiencia del cliente. La IA permite determinar y analizar con mayor eficacia el *customer journey*, descubriendo puntos de contacto y oportunidades.