

Módulo 4: *Customer relationship management (CRM)*

Unidad 4.1 Conceptos fundamentales

4.1.1 ¿Qué es CRM? ¿Para qué se utiliza?

En este capítulo vamos a enfocarnos en las soluciones de CRM propiamente dichas, es decir los tipos de *softwares* y procedimientos que habitualmente se utilizan como soluciones a implementar en las empresas.

Una primera diferencia que tenemos que contemplar es el tipo de *software* a adquirir. Y esto depende fundamentalmente de la empresa y sus necesidades.

Se ofrecen dos formatos comerciales de *software* en la actualidad. La primera decisión que hay que tomar a la hora de una implementación es si contratar un sistema de código abierto (*Open Source*) o cerrado.

Qué es *Open Source* y cómo puede ayudarte.

En este preciso momento si te has parado a leer este *post* es simplemente porque aún no sabes qué es el *Open Source* y mucho menos qué puede hacer este para ayudarte. Parece que en este mundo tecnológico tenemos que conocer todas las siglas y términos que aparecen constantemente, si al menos debemos contemplar algunas alternativas como el *Open Source* o Código Abierto. (Martínez Perandones, 2019, <https://openxpoeurope.com/es/open-source-puede-ayudarte/>).

¿Qué significa esto?

Open Source o Fuente Abierta hace referencia a todos aquellos programas informáticos que disponen a cualquier usuario el acceso a su código de programación, facilitando, por parte de otros programadores ajenos, la modificación del mismo. No debemos confundir en ningún momento con *Software Libre* que es *software* que puede descargarse y distribuirse de manera gratuita. (Martínez Perandones, 2019, <https://openxpoeurope.com/es/open-source-puede-ayudarte/>).

Los *softwares* de CRM *Open Source* suelen ser los más utilizados por las pequeñas y medianas empresas, ya que uno de los beneficios del *software Open Source* es que todas las empresas usuarias aportan sus actualizaciones o personalizaciones y estas, luego, pueden ser aprovechadas por otras empresas.

Para empresas de mayor envergadura se suele optar por *software* de código cerrado por razones de seguridad, confidencialidad del desarrollo y para impedir que la competencia conozca los criterios de desarrollo del *software*.

Figura 1: Código abierto y código cerrado

Código abierto y código cerrado

- Open source:
- Gratuito
- Fácil de encontrar
- Comunidad de desarrolladores más grande
- Manuales y foros de ayuda actualizados.
- Peligros de seguridad con el conocimiento de eventuales vulnerabilidades.
- Código cerrado o de software propietario.
- Costos elevados
- Comunidad más pequeña
- Mayor disponibilidad en el soporte
- Mejor seguridad

Fuente: [Imagen sin título sobre código abierto y código cerrado]. (s.f.). Recuperada de <https://mind42.com/public/6b23333e-a419-4253-b360-a99dd6157739>

4.1.2 Arquitectura básica de un sistema de CRM

Cuando hablamos de arquitectura de CRM nos referimos a una *suite* de programas que funcionan optimizando determinados procesos. El más conocido es el que se encarga de la gestión de contactos, no obstante, para que un proceso de CRM sea completo se necesita de un administrador de conocimiento de clientes que permite establecer segmentaciones y a partir de las mismas reglas de actuación para cada caso, por ejemplo, en la gestión de conocimiento, el sistema dotará a un interlocutor criterios como rentabilidad del cliente o *Lifetime Value* del cliente. En el caso del riesgo de cancelación de productos, también puede adjuntarse a un

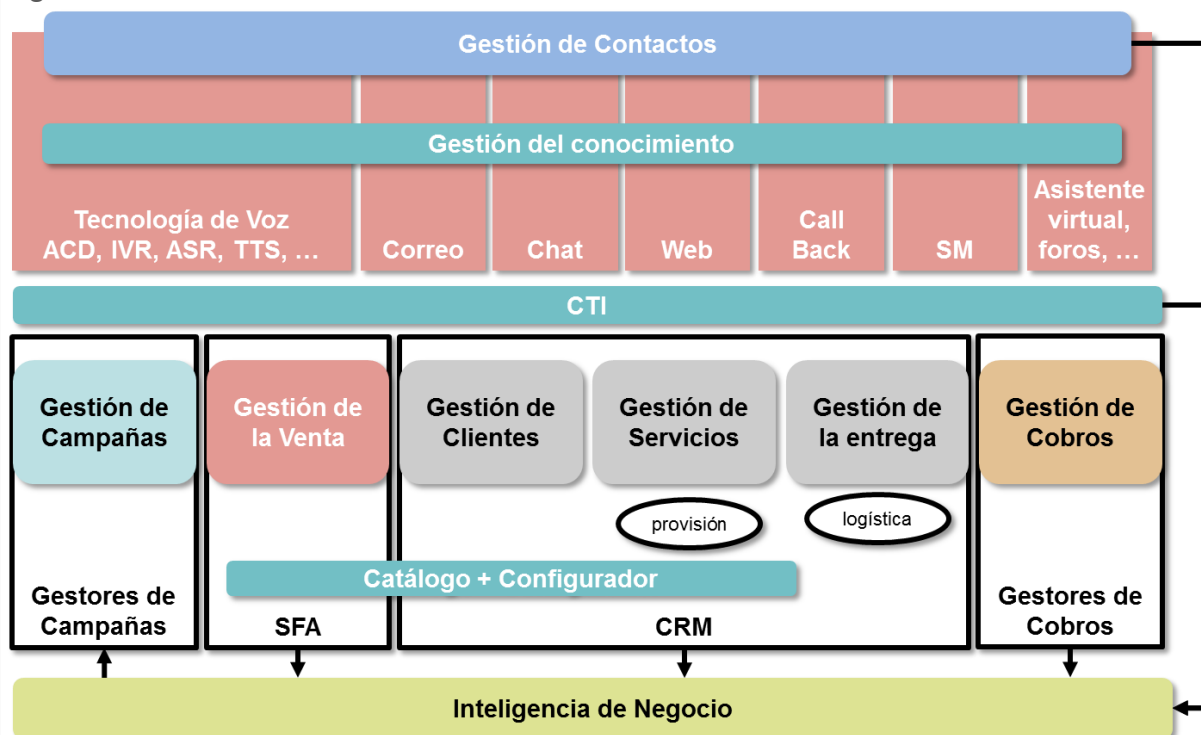
proceso de atención, los últimos contactos realizados por el cliente de modo de ofrecer a la persona de atención al cliente información valiosa para resolver alguna cuestión.

Luego las soluciones CTI

...entendida en un enfoque amplio y multicanal (ya que CTI, en sentido estricto, solo considera soluciones de integración de telefonía), que actúan de “pegamento” entre el contacto y la gestión. Que permiten que cuando un cliente está chateando con un agente, esa conversación quede registrada en el historial CRM del cliente. O que cuando el cliente llama, se identifique su número y se abra automáticamente la ficha del mismo. (Muñoz-Chápuli, 2013, <https://onsoluciones.wordpress.com/2013/09/21/fundamentos-crm-1-procesos-y-arquitectura/>).

Por último, cabe destacar la inteligencia de negocio, es decir, que se está escuchando permanentemente todo lo que pasa, se guarda, se procesa, se estructura y se presenta para su análisis.

Figura 2: Gestión de contactos



Fuente: ON Soluciones 2013

Fuente: Muñoz-Chápuli, 2013, <https://onsoluciones.wordpress.com/2013/09/21/fundamentos-crm-1-procesos-y-arquitectura/>

El CRM precisa de la organización de procesos para transformar datos identificatorios, demográficos y transaccionales en información relevante para la atención personalizada al cliente, acciones de *marketing* o, simplemente, análisis de segmentos, comportamientos ante

determinados estímulos, quejas, etc. Ahora bien, esas relaciones desprenden todo tipo de datos y el procesamiento de estos requiere rigurosidad. Las herramientas de CRM son los sistemas apropiados para resolver estas situaciones.

Salesforce es quizás el CRM más utilizado y, en su blog, Jennifer Burnham (2013) explica qué son estas herramientas y para qué se utilizan.

Un CRM es un *software* (idealmente) alojado en la nube que permite el almacenamiento y procesamiento de gran cantidad de datos relativos a clientes y prospectos, como información de contacto, cuentas, *insights*, entre otros. Una ventaja de contar con esta información en un mismo lugar es que muchas personas pueden acceder a ella en tiempo real.

De la misma manera que Facebook o Twitter, un CRM está construido alrededor de personas y relaciones; por esta razón, puede ser tan valioso para negocios de rápido crecimiento. Cuando esto ocurre, las relaciones con clientes (y con otras empresas) se vuelven más sofisticadas. Toda la información que se desprende de esas relaciones debe estar disponible para diferentes equipos dentro de la empresa; por lo tanto, contar con un centro de manejo de todos esos datos se vuelve vital.

Si bien algunas empresas que apenas comienzan a operar pueden suponer que una tabla en Excel puede funcionar tan bien como un CRM, la mínima sofisticación de las relaciones comerciales será suficiente para probar lo contrario. Automatizar todos estos procesos, contar con la información procesada, en un mismo lugar y en tiempo real, permitirá que nos enfoquemos en lo que realmente importa: deslumbrar a nuestros clientes (Burnham, 2013).

Cabe aclarar que en este material de estudio hablamos de arquitectura básica, ya que no existe un modelo genérico que pueda aplicarse a todas las empresas y modelos de negocio. Cada una, por el contrario, puede ser muy diferente de la otra, por lo que los sistemas de CRM deben ser customizables.

Expert CRM Software (s. f.) realizó una división de la arquitectura de un CRM en tres puntos básicos que cualquiera de estas herramientas tendrá en cuenta, a saber:

- Colaborativa: aquí es donde se registran todas las comunicaciones entre la empresa y sus clientes. Ya sea llamada telefónica, *email*, en persona o cualquier otra, la información se procesa y se almacena de manera organizada.

Las relaciones con clientes se pueden nutrir, ya que contamos con gran cantidad de datos asociados a sus patrones de consumo y comportamiento.

Las empresas aprovechan estas herramientas para todas sus áreas; por lo tanto, se puede aprovechar para *customer service*, ventas, etcétera.

- Operacional: esta categoría está asociada a la automatización de procesos, esto es, *customer service*, *data* de competidores, tendencias de la industria, *management*, etcétera.

La información se almacena en bases de datos actualizadas en tiempo real accesibles para todos los equipos. Esta puede utilizarse tanto para apoyar decisiones rápidas del día a día, como para planificar estratégicamente a largo plazo.

- Analítica: esta categoría puede ayudarnos a identificar ciertos patrones de conducta de un cliente —por ejemplo, hacia un cierto producto— y, de esa manera, poder crear ofertas similares que también puedan interesarle.

Las herramientas de CRM permiten la integración de una gran cantidad de datos y su acceso de manera práctica. La capacidad de procesamiento de estos sistemas permite visualizar información clave de muchas formas: gráficos, reportes, diagramas, etcétera (Expert CRM Software, s. f.).

4.1.3 Herramientas de CRM más utilizadas

Si bien existen muchas opciones respecto a herramientas como los CRM, hay algunas que han trascendido por su buen funcionamiento y capacidad de customización. Aun así, es importante aclarar que antes de decidir por una solución, será necesario probar varias. Existen algunas variaciones, de una a otra herramienta, que pueden resultar en la combinación perfecta para nuestro negocio.

Dicho esto, veamos las soluciones más utilizadas en la actualidad.

Salesforce

Probablemente el gigante de la industria, es un ejemplo de un CRM todo-en-uno, donde las posibilidades son enormes. Con gran capacidad de customización y todo tipo de reportes, Salesforce es una opción instalada en el mundo entero y un referente para la industria. De todas maneras, todo esto no quiere decir que siempre sea la mejor opción; por el contrario, muchas veces las empresas de menor porte no pueden sacar todo el provecho a este tipo de gigantes, por lo que no se recomienda en todos los casos.

Base CRM

Esta opción comparte todas las características de Salesforce y, si bien cuenta con menor alcance, a nivel diseño base es superlativo. Si nuestro equipo se siente más cómodo con el diseño simple y funcional, esta es una gran opción.

TeamSupport, PipeDrive e InfusionSoft

Tres opciones sumamente utilizadas en la actualidad, pero con un foco diferente respecto de las anteriores. En primer lugar, se trata de herramientas de menor complejidad, destinadas a empresas más pequeñas. Esto no quiere decir, necesariamente, menores posibilidades, sino, antes bien, una adaptación a las características de empresas de menor porte. Su capacidad de integración no se ve limitada por esta situación.

Finalmente, podemos decir que estas herramientas utilizan una arquitectura simplificada, pero, a la vez, funcional, con reportes muy claros y creados de cara a la acción.

4.1.4 Métricas de CRM

Como ya hemos visto, estas herramientas manejan una enorme cantidad de datos, pero aun así no todo dato se traduce en una métrica de interés para la empresa. A continuación, por tanto, veremos cuáles son las más importantes para el trabajo de CRM.

Customer Retention Rate

Traducido al español como tasa de retención de clientes, es clave debido a que se considera mucho más efectivo a nivel de costos el hecho de retener a un cliente existente que atraer a uno nuevo.

Customer Lifetime Value

El valor que un cliente le dejará a la empresa a lo largo de su vida es otra métrica clave para un CRM, ya que permite entender las ambiciones que debemos tener desde el momento en que un nuevo *lead* ingresa al sistema.

ROI

Los clientes que ingresan a nuestra base de datos en un CRM han llegado ahí por nuestra propia inversión; por lo tanto, entender cuánto se ha gastado en una campaña no basta. Ese dato debe contrastarse con el retorno de inversión (ROI) y, a partir de eso, entender qué tan bien se convierte cada *lead* de acuerdo con cómo ha sido generado.

Tasa de cierres

Se trata de una métrica de enorme importancia. Indica cuántos de los *leads* que ingresaron al *funnel* se convirtieron en clientes. Pero no termina ahí: podemos calcular este dato por períodos, por vendedor, por producto, etcétera.

Duración del *funnel*

En otras palabras, se trata de cuánto tardamos en convertir a un *lead* en cliente. De la misma manera que la métrica anterior, esta puede filtrarse de muchas formas para obtener rendimientos específicos.

Unidad 4.2 Medición a través de un sistema de CRM

4.2.1 Construcción de marca

La identidad de una marca hoy en día está más que nunca atada a su público objetivo. La gran cantidad de métricas y estadísticas disponibles hacen posible entender lo que el cliente potencial busca y, así, crear una oferta que se ajuste perfectamente a esas características, a

diferencia de como ocurría años atrás, donde la marca estaba mucho más emparentada con su fundación, ámbito en el que se desenvolvía, personal, etcétera.

Actualmente, herramientas como los CRM permiten dar un seguimiento intensivo a los clientes potenciales y actuales. Esta capacidad para recolectar información de manera directa, acompañada de otros tipos de análisis, hace posible la identificación de patrones y, por tanto, la creación de perfiles de clientes. Es entonces cuando la empresa tiene en sus manos una poderosa herramienta para la construcción de una marca deseable.

Dicho de otra forma, en la era pre CRM la construcción de marca era algo que, prácticamente, no se podía realizar desde una estrategia de atención al cliente, no era patrimonio del *marketing* directo sino del *marketing* masivo. En la actualidad, a través de la inteligencia de *marketing* aplicada a estrategias de CRM, la marca puede llegar a tener un nivel de customización individual.

Hoy existen técnicas como

...**Social Login y plataformas de Customer Identity & Access Management (CIAM)** que aprovechan la información de los perfiles de las redes sociales para mejorar la experiencia de los usuarios y personalizar la oferta de contenidos y productos...

Por ejemplo, si hay algo que posibilita la personalización es impactar al usuario a través de la originalidad. Así lo hizo la empresa automovilística Porsche, que dio una lección de creatividad con una campaña de **street marketing en Australia**. Lo que hizo la marca alemana fue instalar una pancarta digital que mostraba un mensaje distinto a los conductores de vehículos de la gama Porsche 911. Los identificaba mediante una cámara de reconocimiento y les mostraba el mensaje **“Es fácil reconocerte entre la multitud”**, sacando así más de una sonrisa. (Vass Company, 2020, <https://vasscompany.com/7-ejemplos-de-por-que-apostar-por-la-personalizacion/>).

Figura 3: Street marketing, Porsche



Fuente: [Imagen sin título sobre Street marketing, Porsche]. (2015). Recuperada de <https://noticias.coches.com/videos/las-campanas-de-publicidad-personalizadas-de-porsche-en-australia/159198>

4.2.2 Construcción de customer equity

El *customer equity* o valor de la base de clientes es un indicador de gran importancia que indica la cantidad de dinero con la que podría contar la empresa en el futuro sobre la base de los clientes actuales.

En la mayoría de los casos, se utiliza para la valuación de empresas cuando se está buscando inversión.

La forma de calcularlo es a través de la suma del CLV de todos los clientes de la empresa, de lo que se obtiene, así, un ingreso total de por vida sobre la base de clientes de la empresa.

De todas maneras, el *customer equity* no es un indicador fijo, ya que muchas veces se combina con las tasas de captación de nuevos clientes para intentar llegar a un número probable en el futuro.

Otro indicador que se debe tener en cuenta para este cálculo es la tasa de descuento, que hace referencia al valor futuro de un flujo de efectivo calculado hoy en día. Esto es así porque si calculamos una tasa fija en lugar de una variable, no estamos teniendo en cuenta cuestiones como inflación, devaluación de moneda, etcétera.

Ahora bien, la pregunta lógica sería cómo se relaciona el *customer equity* con los CRM. La respuesta radica en la capacidad de estos últimos para recolectar información relativa a los usuarios. En los reportes, que se confeccionan a partir de esa información, se encuentran las claves para sacar mayor provecho de las relaciones con los clientes. Por ejemplo, si gracias a

un reporte de nuestro CRM descubrimos que la tasa de retención aumenta si el vendedor se contacta con los prospectos todos los meses, podemos optimizar los esfuerzos de nuestro equipo de ventas y, así, aumentar esa métrica. Entonces, un aumento en la tasa de retención tendrá un impacto directo en el CLV y este en el *customer equity*, que también aumentará.

4.2.3 Operaciones con los clientes

Una buena parte de las tareas que se realizan desde un CRM son operativas. Lo positivo es que, gracias a estas herramientas, existe un gran número de acciones que pueden automatizarse. Aquí es donde el tiempo entra en juego como un valor fundamental, directamente asociado a la productividad y el rédito económico de una empresa.

Cuando el tiempo puede asociarse directamente al rédito de la empresa, se vuelve más real la necesidad de optimizar procesos e incluso automatizarlos.

Automatización > Tiempo = Rédito.

Algunas de las tareas posibles de automatizar pueden ser:

- mensaje de bienvenida;
- mensaje cuando ingresa al sitio después de cierto tiempo;
- *email* de recordatorio;
- campañas de *marketing* para usuarios específicos;
- campañas de comunicación masiva;
- información de nuevos productos o nuevas versiones.

4.2.4 Medición de indicadores principales

La información que introducimos en nuestro CRM será procesada para devolvernos ciertos indicadores que resultan clave para la optimización y la automatización de los procesos.

Existen dos tipos de indicadores principales que podemos medir con un CRM y, a partir de ello, optimizar nuestro trabajo, a saber: variables relativas a la efectividad y variables relativas al tiempo.

Las variables relativas a la efectividad pueden ser algunas como:

- tasa de cierre;
- tasa de cierre por vendedor;
- tasa de respuestas negativas;

- tasa de recompra;
- cantidad de contactos antes de la venta;
- tasa de abandono de *funnel*.

La pregunta ahora es cómo podemos medir las variables relativas al tiempo para optimizarlas. En esto también nos ayudará nuestro CRM. Algunas de las variables que se pueden medir son:

- tasa de demora de respuesta;
- tasa de demora para un segundo contacto;
- respuesta de *tickets* promedio;
- porcentaje de *tickets* respondidos por representante de *customer support*;
- velocidad de contacto de un representante de ventas después del registro de un nuevo usuario.

Mantener estos indicadores vigilados puede ser un gran mecanismo de calidad para ganar buena reputación entre nuestros usuarios. Si bien se trata de una optimización que resulta difícil de valorar, atender este tipo de cuestiones de manera dedicada y sistemática tendrá consecuencias positivas aseguradas.

Referencias

Burnham, J. (4 de junio de 2013). What is CRM? [¿Qué es CRM?]. Recuperado de <https://www.salesforce.com/blog/2013/01/what-is-crm-your-business-nerve-center.html>

Expert CRM Software. (s. f.). What is a CRM System Architecture? [¿Qué es un sistema de arquitectura de CRM?]. Recuperado de <http://crmsystems.expertmarket.co.uk/crm-system-architecture>

[Imagen sin título sobre código abierto y código cerrado]. (s.f.). Recuperada de <https://mind42.com/public/6b23333e-a419-4253-b360-a99dd6157739>

[Imagen sin título sobre Street marketing, Porsche]. (2015). Recuperada de <https://noticias.coches.com/videos/las-campanas-de-publicidad-personalizadas-de-porsche-en-australia/159198>

Martínez Perandones, S. (2019). ¿Qué es el Open Source y cómo puede ayudarte? Recuperado de <https://openexpoeurope.com/es/open-source-puede-ayudarte/>

Muñoz-Chápuli, S. (2013). Fundamentos CRM (1) - Procesos y Arquitectura. Recuperado de <https://onsoluciones.wordpress.com/2013/09/21/fundamentos-crm-1-procesos-y-arquitectura/>

Vass Company. (2020). 7 ejemplos de por qué apostar a la personalización. Recuperado de <https://vasscompany.com/7-ejemplos-de-por-que-apostar-por-la-personalizacion/>