



ATENCIÓN AL AFICIONADO EN REDES SOCIALES

MÓDULO 1. DEL CRM AL
SOCIAL CUSTOMER
SERVICE

**- CONMEBOL -
EVOLUCIÓN**

1.1 Principios y conceptos de CRM

La atención al cliente, en general, es una de las principales disciplinas que pueden llevar al éxito en los negocios a las empresas. Un cliente satisfecho es uno de los mejores elementos con los que podemos contar para que nuestra marca crezca a partir de las recomendaciones.

Ahora bien, cuando nos planteamos el concepto de cliente y hablamos de fútbol, ¿a qué hacemos referencia? Por supuesto que normalmente no hablaríamos de clientes en términos regulares cuando estamos en el mundo del fútbol, sin embargo, desde el punto de vista técnico, un hinchas es un cliente; un aficionado es un cliente; un socio del club es un cliente; y una persona que compra *merchandising* o insumos deportivos es un cliente. El simple hecho de tener una vinculación emocional más cercana con nuestra institución no quita que siga siendo un cliente, a quien, aun con particularidades, debemos brindarle atención.

Figura 1: Los clientes en el fútbol



Fuente: Paz y Barrionuevo, 2022, p. 3.

Como vemos en la figura anterior, es claro que existen múltiples opciones que una persona se vuelva un cliente en su relación con el fútbol:

- De un equipo o club
 - Comprando abonos para asistir a la cancha o entradas para algún partido en particular.
 - Vinculándose como socio estable de la institución.
 - Comprando *merchandising* y otros productos que ofrezca el club.
 - Clientes corporativos como patrocinadores, *sponsors*, indumentaria oficial u otras vinculaciones institucionales.

- **En marcas deportivas**
 - Comprando insumos, como botines, zapatillas, *kits* de entrenamientos, guantes de arquero, etc.
 - Comprando *merchandising* o equipamiento provisto por empresas de insumos deportivos, como zapatillas de edición limitada de un equipo o un deportista.
- **En empresas de contenido**
 - Suscribiéndose a paquetes de *streaming* o TV por cable, como *packs* de fútbol codificado, Star+ u otras opciones.
- **En empresas patrocinadoras**
 - Dada la exposición de una marca ante la audiencia deportiva de un equipo, comprar los productos promocionados, ya sea a través de los anuncios en camisetas, en cartelera de la cancha u otros espacios publicitarios del equipo.

Ya tenemos, entonces, claro de qué hablamos al referirnos a los clientes en el fútbol, de manera que debemos entender que, si los tratamos como tales, debemos utilizar herramientas de *marketing* que nos permitan mejorar las relaciones con ellos. Por eso, se vuelve central el trabajo sobre los embudos de conversión.

Si consideramos que una de las cinco formas centrales de incorporar personas a nuestros embudos de conversión es a partir de la recomendación social, podemos entender claramente por qué un cliente satisfecho es tan importante.

Las cinco maneras de incorporar personas a nuestro embudo de conversión:

1. **Impulso inicial:** aparecer frente a nuestro cliente potencial, con suficiente fuerza como para destacarnos por sobre el ruido ambiente y los estímulos que compiten.
2. **Repetición del mensaje:** lograr superar el umbral de recordación, a través de exponer nuestro mensaje múltiples veces a nuestro público, hasta que se vuelva permeable.
3. **Conocimiento previo:** quienes ya nos conocen —ya sea por el nombre de marca o porque han probado otros productos o servicios que vendemos— tienen más posibilidades de incorporarse a nuestro embudo para un nuevo producto o servicio.
4. **Público cautivo:** quienes, por cercanía con la marca, por una vinculación emocional o por mecanismos artificiales, están compelidos a utilizar nuestros productos o servicios.

5. **Recomendación social:** quienes reciben información, consejo o reseñas sobre nosotros de parte de personas que ya nos conocen o han probado nuestros productos o servicios. Si la recomendación es positiva, incrementa las chances de que ingresen a nuestro embudo, mientras que, si, por el contrario, la recomendación es negativa, impedirá que se incorporen.

De aquí se desprende la importancia que mencionamos de la atención al cliente, ya que la satisfacción no depende únicamente de la calidad del producto o del servicio, sino, también, de cómo resolvemos las situaciones e inconvenientes que puedan surgir en el camino.

1.1.1 Introducción al CRM

Fue en los años 50 que nació el concepto del *marketing* basado en las 4 p: producto, posicionamiento, promoción y precio (*product, place, promotion, price*). Si bien este enfoque todavía es la base de la estrategia, las empresas han evolucionado hacia un modelo que complementa este enfoque tradicional con uno centrado en el cliente. Es decir, constituye su principal objetivo el construir relaciones de largo plazo con los clientes y, para ello, resulta indispensable entregar experiencias acordes con sus expectativas y necesidades.

Entonces, si a principios del siglo pasado lo más importante para las empresas era la eficiencia en la producción para lograr buenos productos a un precio competitivo, en la actualidad eso no es suficiente. Es vital poner en juego otras competencias para diferenciarse y ser competitivos.

El CRM (*customer relationship management*) es una estrategia de negocios centrada en el consumidor que, al igual que el *marketing* relacional, considera que las organizaciones deben hacer foco en sus clientes, conocerlos en profundidad, entregarles la experiencia que desean y lograr resultados exitosos a través del aumento del valor de la oferta.

Se trata de un conjunto de estrategias y sistemas tendientes a conocer individualmente a cada cliente, ya que, mientras más se los conoce, más posibilidades se tiene de ofrecerles bienes y servicios acordes no solo a sus necesidades, sino también a sus expectativas. En resumen, se considera **qué** producto o servicio se entrega y también el **cómo**.

En el mercado actual, donde los consumidores están mejor informados y se han vuelto más exigentes, los diferenciales que las distintas empresas pueden ofrecer son cada vez más

difíciles de definir. Brindar a los consumidores un servicio diferenciado y personalizado puede presentarse, a veces, como la única alternativa con la que cuentan las organizaciones para destacarse del resto. Por supuesto, en el caso del fútbol, debemos aprovechar que existe una vinculación emocional con nuestros clientes y tomar ventajas de ello.

“Si usted es mi cliente y yo consigo que usted hable conmigo y, luego, recuerdo lo que me dijo, tendré más inteligencia sobre usted. Lo conoceré mejor que mis competidores y le podré ofrecer cosas que mis competidores no” (Peppers y Rogers, 2011, p. 3).

De manera más general, se puede considerar al CRM como un conjunto de actividades llevadas a cabo por la empresa para estar más cerca del cliente y así conocerlo mejor. El objetivo es que el valor de la organización sea mayor para el cliente.

Si bien un sistema exitoso de CRM debe incluir *software* y tecnología tendientes a recolectar, analizar y almacenar información de los clientes, no se debe cometer el error de creer que el CRM es solo esto, aunque muchos autores así lo consideran. Se trata de una idea mucho más amplia. Es un concepto y una filosofía que debe ser transversal a toda la compañía.

“CRM no es una herramienta ni una tecnología, sino un proceso de modelo de negocios, una filosofía basada en el reconocimiento del valor que representan los clientes para una organización” (De Goyeneche, 2001, p. 75).

El CRM debe tener la capacidad de vincular los datos de las transacciones que realiza el cliente y registrarlos en los sistemas de venta y facturación, para unir los fragmentos y consolidar una base de datos con más información y tecnologías para captar datos de los hábitos y preferencia de consumo. De este modo, se podrá lograr una imagen completa y unificada que se transforme en conocimiento de valor para adaptar los productos, procesos e interacciones que los clientes tienen con la compañía.

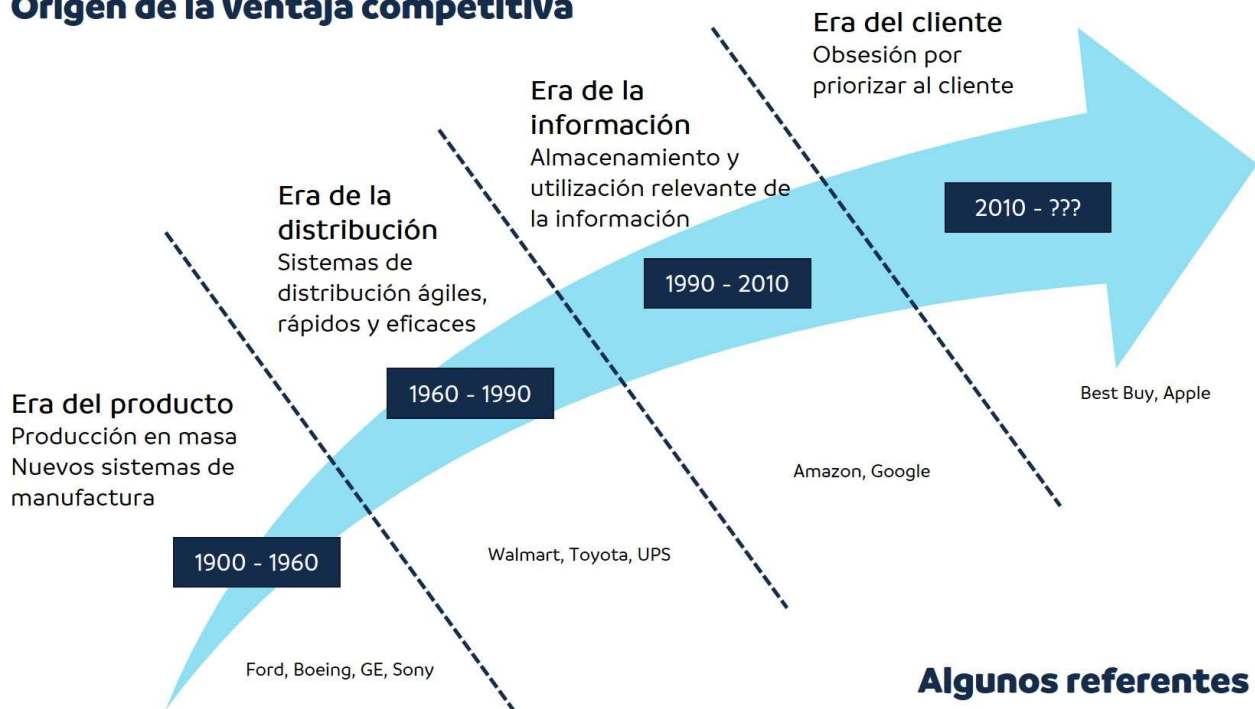
El cliente debe ver en la empresa un conjunto de personas abocadas exclusivamente a satisfacer sus necesidades antes, durante y después de la compra, pero, para esto, es fundamental conocer al cliente. Cada uno es distinto y debe ser tratado de manera diferenciada. Se deben conocer sus datos personales, los productos o servicios que contratan, la cantidad y frecuencia con la que los adquiere, los canales por donde accede a ellos, los medios de pago. En resumen, sus costumbres, hábitos y gustos. Para esto, existen tecnologías de información, tales como herramientas de *business intelligence*, *data mining*,

ERP (*Enterprise Resource Planning*), bases de datos y plataformas de CRM que deben ser utilizadas en función de la estrategia integral.

La evolución de las empresas a lo largo del tiempo, en definitiva, muestra que el foco ha dejado de ser interno: eficiencia, producto, calidad, rentabilidad, etc. para sumar y priorizar los aspectos externos relacionados con el cliente: expectativas, deseos, preferencias, etc. Esta evolución es definida por la consultora internacional Forrester Research Inc. (2011) como *la era del cliente*, considerando la estrategia centrada en el cliente como la nueva ventaja competitiva, como podemos ver en la figura que se presenta a continuación, para ilustrar el presente concepto y las diferentes etapas que le precedieron.

Figura 2: Origen y evolución de la ventaja competitiva en las empresas

Origen de la ventaja competitiva



Fuente: adaptación propia con base en Forrester Research Inc., 2011, <https://bit.ly/3SkFA42>

Tal como mencionamos, el proceso de implementación del CRM no debe estar limitado a los aspectos tecnológicos. Esta implementación no tendrá éxito si no se modifica la filosofía, los principios de la compañía. Toda la empresa se debe implicar en el proceso y se debe tener en cuenta lo que Barton Goldenberg (2008) llamaba los diez factores de éxito:

- Determinar las funciones que se desean automatizar.

- Automatizar solo lo que necesita ser automatizado.
- Obtener el soporte y compromiso de los niveles altos de la compañía.
- Emplear inteligentemente la tecnología.
- Involucrar a los usuarios en la construcción del sistema.
- Realizar un prototipo del sistema.
- Capacitar a los usuarios.
- Motivar al personal que lo utilizará.
- Administrar el sistema desde dentro.
- Mantener un comité administrativo del sistema para dudas o sugerencias.

El desafío, entonces, es unificar la visión del cliente en toda la organización, ya sea por vía telefónica; web; atención personal; y servicio técnico o de posventa. Cada contacto del cliente con la empresa y cada miembro de la organización con el que se relaciona representa un momento en la historia de esta relación y puede determinar cómo continuará. No podemos depender exclusivamente de los resultados deportivos del equipo como método para fidelizar a los aficionados.

El equipo de ventas puede hacer una tarea exitosa; la entrega y el proceso de bienvenida pueden ser excelentes y cumplir con lo pactado; y la atención al cliente puede ser de la más alta calidad, pero, si el servicio técnico es deficiente e insatisfactorio, eventualmente la relación con el cliente se deteriorará y este, como consecuencia, tendrá mayor disposición a escuchar la oferta de la competencia.

En este sentido, la necesidad de implementar una correcta estrategia de CRM adquiere aún más importancia, ya que la lealtad de los clientes se logra al conocerlos particularmente y ofrecerles lo que más se adapta a lo que esperan del mercado.

Ganar la lealtad del cliente no es algo tan sencillo como podría pensarse, mucho menos en el mercado actual, caracterizado por ser volátil, incierto, complejo y ambiguo. Hoy, el escenario presenta características nunca antes vistas:

- Cambio de época.
- Globalización.
- Organizaciones flexibles y rápidas.
- Nuevas industrias.
- Trabajadores del conocimiento con habilidades específicas.
- Tercerización para la calidad y la innovación.

- Personas y organizaciones interconectadas.
- Sustentabilidad.
- Relaciones colaborativas y transparentes.
- Democratización del bienestar.
- Necesidad de anticiparse a las tendencias y decidir hoy.
- Supervivencia de los innovadores.

La aplicación de una correcta estrategia de CRM no beneficia a la empresa solo en la retención y en la lealtad del cliente, la organización verá también que logra un *marketing* más efectivo, además de crear oportunidades más claras y rentables de *cross selling* —concepto que implica la posibilidad de ofrecer combinaciones de productos para aumentar el *ticket* total y *ticket* promedio de las compras que realizan nuestros clientes.

Por último, una empresa que cuente con un claro plan de CRM podrá planificar y efectivizar con más éxito una rápida introducción de nuevos productos o la entrada en nuevos mercados.

1.1.2 Componentes estratégicos de la atención personalizada

Estamos en un mundo en el que el cliente es distinto al que era unos años atrás: el consumidor es más cauto, racional y maduro. No suele comprar sin estar informado, cambió las compras compulsivas por las compras consultivas. Es más volátil, no entrega su lealtad con tanta facilidad, es conocedor de la tecnología y considera que el servicio de posventa es fundamental.

En el escenario actual, que coloca al cliente en el epicentro de todo proceso comercial, las empresas enfrentan el desafío de fidelizar y retener un consumidor sumamente esquivo y cambiante, por lo que desarrollar un esquema de atención personalizada adquiere una importancia crítica. Cada cliente espera algo distinto y es por esto que ofrecer un valor diferencial a cada uno debe ser la prioridad de cualquier implementación de una estrategia de CRM.

Como vimos al comienzo, el *marketing* tradicional establecía, de la mano de Philip Kotler (1967), la importancia de las **4 p** para que el cliente perciba el valor de un producto y lo desee adquirir. Estas **4 p** son las siguientes:

- **Producto:** es lo que la empresa ofrece al mercado. Implica no solo el producto propiamente dicho, sino también su presentación, su nombre, su propuesta de valor, la promesa de marca, etc.
- **Precio:** el precio no lo determina solamente el costo de producción más la rentabilidad pretendida, sino también la imagen de producto que puede generar en los clientes.
- **Plaza:** el canal de venta que se elija para la comercialización de un producto tiene una importancia clave en su éxito. Decidir dónde y cómo el público podrá acceder a los productos es definir a qué clientes se llegará y en qué cantidad.
- **Promoción:** al igual que la plaza, la promoción determina en gran medida el alcance del producto. Los medios elegidos para dar a conocer un producto y la inversión que se disponga para publicidad influirán en la rentabilidad de la empresa.

Mucho tiempo después, en el año 2006, el mismo Kotler propuso modificar el foco tradicional que propone el *marketing* y reemplazar las **4 p** por las **4 c**:

- **Cliente en lugar de producto:** tal como mencionamos anteriormente, el cliente ha madurado, está cada vez más informado y es más exigente. Las empresas no deben solamente vender un buen producto, sino también ofrecer un excelente servicio. Por ello, la nueva era es cliente-céntrica, y nos interesa gestionar la experiencia del cliente de la mejor manera posible.
- **Costo en lugar de precio:** cuando hablamos de costo, nos referimos al costo asociado al valor. No siempre ofrecer un producto a bajo precio implica que este tenga un impacto positivo en el costo o valor que representa para el cliente. Si, por ejemplo, se ofrece un producto a bajo costo, pero con una accesibilidad limitada (se consigue en puntos de venta de acceso incómodo o difícil para el cliente), el costo que ese producto representa para el consumidor se incrementa notablemente. Ofrecer un producto económico, pero sin una buena garantía o sin un correcto servicio de posventa son otros ejemplos de este punto. En definitiva, estamos hablando del valor percibido en función al precio, la relación costo/beneficio. Nuestros clientes están dispuestos a pagar más a cambio de recibir más valor, por supuesto, en algún momento, esa relación tenderá a encontrar un techo de precio por el que estén dispuestos a pagar cierto valor.
- **Conveniencia en lugar de plaza:** tradicionalmente, las empresas elegían dónde y cómo vender sus productos y el cliente debía adaptarse a esas condiciones. Hoy, el mercado ha llevado al cliente a no estar dispuesto a aceptar dichas condiciones y

querer elegir dónde comprar los productos, en qué horario hacerlo, cómo pagarlos, cuándo y dónde recibirlos o retirarlos. Todo lo que, como empresa, se haga para que el proceso de compra sea más simple, rápido y placentero para el cliente repercutirá positivamente en la relación con él. Tras la llegada de la pandemia de la COVID-19, este factor tendió a crecer aún más, ya que el foco en que el producto o servicio esté disponible en el lugar donde el cliente se encuentra hizo que se acelere la transición de la compra en locación por la compra descentralizada, *online* y con *delivery*.

- **Comunicación en lugar de promoción:** gracias a que el cliente hoy está más informado, la publicidad no tiene en él el mismo efecto, ya no se cree tan fácilmente lo que esta diga. El cliente no confía exclusivamente en el asesoramiento de un vendedor, sino que se anticipará buscando información en todos los medios a su alcance, consultando a otros compradores, buscando opiniones y recomendaciones. Por eso, es fundamental abrir canales de comunicación de ida y vuelta por todos los medios que hoy la tecnología pone al alcance. Se debe dar al cliente la posibilidad de expresarse, opinar y consultar. Hay que escucharlo y responder efectivamente a cualquier crítica o reclamo.

Evolucionar de las **4 p** a las **4 c** es solo el comienzo, ya que, una vez que la empresa ha logrado este cambio, necesita continuar su evolución y pasar a lo que se conoce como las **6 c**:

- **Comunidades:** se forman alrededor de los productos o de la organización. Los lazos que se crean con los miembros de la comunidad son los que van a determinar la estrategia de relacionamiento.
- **Contenido:** no basta con llegar al consumidor. Se le debe ofrecer, además, contenido que le atraiga, que le interese, que lo emocione.
- **Customización:** *customizar* es personalizar. No existen dos clientes iguales. Los productos y los servicios deben adaptarse a cada uno y ofrecer a todos los consumidores un valor agregado.
- **Conversación:** hoy, gracias a la tecnología y las comunicaciones, los consumidores hablarán de nuestro producto, ya sea con nosotros o en canales donde no nos encontremos. Con una correcta estrategia, se podrá generar, direccionar, intervenir y contener estas conversaciones. Es importante resaltar que, en ninguno de los verbos anteriores, se utiliza la palabra controlar, ya que es imposible que nos hagamos dueños de las conversaciones y podamos manejarlas a nuestro antojo.
- **Contexto:** cuando hablamos de contexto, nos referimos a un contexto conversacional. Las empresas deben estar presentes en aquellas conversaciones en

las que su marca o producto sea de interés o que convoque a una comunidad que eventualmente pueda interesarse en conversar con la organización.

- **Comercialización:** nada de lo anterior servirá si no se logra transformarlo en transacciones comerciales. La organización debe tener la capacidad de rentabilizar las comunidades, las conversaciones y el contexto, de forma tal que los lleve a una operación comercial.

De acuerdo con todo lo expresado, el conocimiento (sobre todo el conocimiento de los clientes) es clave.

La capacidad de aprender con mayor rapidez que los competidores quizá sea la única ventaja competitiva sostenible. Al crecer la interconexión en el mundo, la complejidad y el dinamismo en los negocios, el trabajo se vincula cada vez más con el aprendizaje. (Senge, 1990, p. 2).

Se logra conocer al consumidor y aprender de él a través del proceso de contactación. Cuando se obtiene un dato del cliente, se lo debe convertir en información que luego se transformará en conocimiento. Con base en este conocimiento, se debe elaborar una estrategia que llevará a la acción, y es sobre la base de esta acción que se obtendrán los resultados esperados.

Para llevar adelante este proceso con éxito, es indispensable comprender que cada cliente busca algo distinto, un valor diferencial. Y ese valor puede estar determinado por la calidad que este pretende del producto; la experiencia al adquirirlo o usarlo; la transparencia, confianza y compromiso que ve en la organización; la forma en la que se comunica con él; y qué tan innovadora es en sus productos o servicios.

Hablar de atención personalizada lleva necesariamente a retomar los conceptos principales del CRM, en los que se distinguen cuatro aspectos de la organización que se deben desarrollar:

1. Estrategia

Cuando se planifican soluciones adaptadas a cada tipo de cliente, se deben tener en cuenta siempre los objetivos estratégicos de la empresa. Si no se realiza este ejercicio, las soluciones a aplicarse, por más convenientes que sean para los consumidores, representarán solo un gasto para la organización, sin ningún tipo de beneficio económico ni en el corto ni en el largo

plazo. Además de darle un valor agregado al cliente, las soluciones deben ofrecer también un valor agregado al funcionamiento de la organización.

2. Personas

Todos los integrantes de la organización deben estar comprometidos con los cambios que impliquen la aplicación de un nuevo modelo de CRM. Si un eslabón en la cadena de relacionamiento con el cliente falla, el *feedback* recibido puede ser sumamente perjudicial para la empresa. Las compañías se componen de personas y estas son la cara visible de la empresa ante el consumidor, por lo que todos deben conocer los valores que guían a la organización y estar comprometidos con la consecución de los objetivos.

3. Procesos

Los procesos de la empresa, ya sean viejos o nuevos, deben ser revisados para garantizar que aporten a la optimización y la mejora continua de las relaciones con los clientes. Los procesos deben ser acordes con la estrategia del CRM y deben ser lo suficientemente flexibles como para adaptarse a cualquier cambio de la compañía, el mercado o los clientes. En este sentido, cualquier tecnología que se adopte debe sumar a esta perspectiva y aumentar la rentabilidad de los procesos.

4. Tecnología

Una estrategia de CRM necesita, para su implementación, una tecnología adecuada a tal fin. Hoy, el mercado ofrece —tal como lo mencionamos anteriormente— una gran variedad de programas y sistemas para la implementación del CRM, por lo que cada organización debe analizar y elegir cuidadosamente cuál es el más adecuado para su estrategia, ya que cometer errores en este sentido puede implicar un aumento de costos considerable e innecesario, por no mencionar que se puede llegar a perjudicar el proceso de contactación y el ciclo de relacionamiento con el cliente.

Si bien existen muchas estrategias posibles de CRM, algo que todas tienen en común son los cuatro pilares definidos por Peppers y Rogers (2011) sobre los que debe trabajar toda organización interesada en perfeccionar la relación con sus consumidores:

- **Identificar:** toda estrategia debe comenzar por identificar el nicho del mercado al que se debe dirigir. Quién es el cliente; qué compra; con qué frecuencia; cuáles son sus

preferencias, gustos y hábitos de consumo son preguntas que se deben responder para una correcta implementación de la estrategia.

- **Diferenciar:** no todos los clientes tienen el mismo valor para la empresa y ningún cliente tiene siempre el mismo valor. Se debe distinguir entre el valor real y el valor potencial. Supongamos que una compañía aérea analiza a dos clientes: ambos viajan todas las semanas al mismo destino, pero uno lo hace siempre con su empresa, mientras que el otro usa los servicios una vez al mes. El valor real del primer cliente será superior al del segundo, pero el valor potencial del segundo será mucho mayor.
- **Interactuar:** sin interacción no hay relación y mucho menos relación comercial. Es necesario establecer relaciones permanentes con los clientes para fidelizarlos y retenerlos. Es importante que esta interacción se realice a través de los canales que el consumidor elija. Las empresas deben entender esto como uno de los cambios más radicales del mercado: el cliente no buscará a la empresa en los canales y lugares que esta defina, sino que espera que la empresa lo contacte en los sitios en los que él ya se encuentra.
- **Personalizar:** este aspecto ya ha sido desarrollado ampliamente y justamente porque es el punto más importante. Ninguna estrategia será exitosa si no se adapta a cada cliente, actual o potencial. El cliente quiere ser único; quiere productos y servicios que se adapten a sus necesidades específicas; quiere ser conocido y reconocido de manera personalizada en cada una de las interacciones que lleve adelante con cualquier canal de atención de la empresa.

Como observamos, en cada una de las consideraciones claves de la implantación de una estrategia de CRM, el cliente debe estar en el centro de las definiciones, ya que cada una impacta en su interacción con la empresa y, por lo tanto, en su intención de volver a comprar o hacer negocios con la compañía.

Este desafío requiere salir del modelo de segmentación de clientes tradicional, para completar su diseño desde aspectos personales y emocionales:

- ¿Quién es?
- ¿Qué actividades realiza durante el día?
- ¿Qué le apasiona?
- ¿Qué lo inspira?
- ¿Qué espera de la empresa?
- ¿Cómo quiere ser tratado?
- ¿A través de qué canal quiere interactuar?

- ¿Por qué nos prefiere? ¿Por qué nos elige?
- ¿De qué habla?
- ¿Qué información lee o le resulta relevante?

Las respuestas a preguntas como estas comienzan a enriquecer la clasificación tradicional que se limita a información de aspectos cuantitativos como rango etario, clasificación crediticia, características demográficas, nivel de ingresos, etc.

Con esta mirada que propone sumar aspectos cualitativos de los clientes, a finales de los 90, el diseñador de *software* estadounidense Alan Cooper desarrolla una herramienta que se conoce como arquetipos o *buyer personas*. Esta herramienta es fundamental, ya que representa a los clientes agrupados e identificados por aspectos emocionales y de comportamiento. Además, permite a las empresas empatizar con ellos y diseñar productos e interacciones a medida. Otra importante ventaja de esta herramienta es que, bien diseñados y compartidos con toda la organización, los arquetipos permiten unificar la visión de los clientes y, con ello, los esfuerzos de cada una de las áreas y sus integrantes en la personalización de las interacciones. Esto posibilita la diferenciación en la experiencia entregada.

Cooper (1999) describe la herramienta de la siguiente forma:

Los arquetipos no son personas reales, pero las representan a lo largo de todo el proceso de diseño. Son arquetipos hipotéticos de usuarios reales. Aunque son imaginarios, están definidos con rigor y precisión. De hecho, no “elaboramos” las personas, sino que las descubrimos como resultado de un proceso de investigación.

Las personas se revelan a sí mismas a través de la investigación de la misma forma que una secuencia de eventos tectónicos se revela a los geólogos a través del estudio de las capas de sedimento: la presencia de un fósil define un estrato y un estrato define la presencia de un fósil. (http://www.cooper.com/journal/2008/05/the_origin_of_personas).

Para diseñar los arquetipos, es recomendable seguir pasos sencillos, pero estructurados para alcanzar la precisión deseable.

1. Encuestar a los clientes: generar un instrumento y medio adecuado para encuestar a los clientes sobre una muestra suficiente para garantizar la representatividad de los resultados que permita reunir la información necesaria.

2. Buscar patrones en sus preferencias; actitudes y comportamientos; y tendencia sociodemográfica. Identificar las similitudes y diferencias entre cada arquetipo de cliente.
3. Construir una imagen semificticia de cada arquetipo de cliente. Otorgarle un nombre ficticio, una fotografía y escribir su historia.

¿Qué información suelen contener los arquetipos o *buyer personas*?

Los que contempla la segmentación tradicional:

- Nombre
- Sexo
- Edad
- Clase social
- Nacionalidad
- Ubicación
- Escolaridad
- Profesión

Suma esencialmente aspectos conductuales, por ejemplo:

- Gustos personales
- Expectativas
- Preocupaciones
- Sensibilidad a precios de servicios y productos
- Calidad deseada en un producto o servicio
- Personalidad
- Estilo de vida
- Valores morales
- Actividades de ocio
- Objetivos personales
- Lugares que frecuenta

La ventaja principal de esta herramienta de segmentación es que introduce criterios fundamentales de comportamiento de los clientes, además de aspectos emocionales que permiten a la compañía:

- Dirigir más efectivamente sus mensajes comerciales.
- Mejorar todos los puntos de contacto con el cliente.
- Redefinir estrategias de relacionamiento.
- Adaptar productos o mecanismos de comercialización y considerar las expectativas de los clientes.
- Incorporar a las interacciones con los clientes aspectos que disparen emociones positivas y, de esta manera, mejorar la conexión positiva con la marca.
- Tener una relación más cercana y personal.
- Mejorar la efectividad de las campañas de captación.

Como podemos observar, el objetivo primordial de incorporar esta herramienta y conectarla con el CRM es potenciar la relación con los clientes. De esta manera, mejora la rentabilidad de la compañía, ya que los resultados deberían reflejarse en variables como:

- Tasa de recompra.
- Aumento del *ticket* promedio.
- Prolongación del tiempo de actividad de los clientes.
- Disminución de la tasa de baja y rotación de clientes.
- Aumento de la promoción y recomendación de la marca.

Cada una de estas variables tiene conexión directa con potenciales aumentos de facturación y rentabilidad de la compañía. Además, puede ser en la actualidad un elemento diferenciador clave para el futuro de la empresa.

Cabe destacar que no existe un modelo único de diseño, sino que cada organización debe tener el propio, asegurarse que contemple la información relevante y que esta se traduzca en mejoras en las distintas áreas internas: *Marketing*, Comercial, Servicio al Cliente, Diseño de Productos, etc.

1.1.3 Principales acciones en una implementación de CRM

Los clientes son el activo más valioso de cualquier empresa y es por esto que toda organización desea reducir los costos que implica conseguir nuevos clientes. Además, se busca fidelizar a los existentes y aumentar su lealtad. Esta es, en resumidas cuentas, la finalidad de la implementación de un modelo de CRM.

Sin embargo, el ámbito de aplicación no se limita a la retención y fidelización de los clientes, sino que se extiende también a todos los procesos clave relacionados con el incremento de la cartera de clientes. A través de un modelo de CRM correctamente aplicado, se puede ganar efectividad en el plan de *marketing*, incrementar las ventas, aplicar programas de *cross selling* e incluso lograr un desembarco exitoso en nuevos mercados.

Todo contacto con el consumidor afecta la relación que la empresa tiene con este. Dicha relación es crítica para la subsistencia exitosa del negocio, por lo tanto, se debe ver al CRM no como una serie de acciones específicas, sino como un modelo planificado que atraviese a toda la organización en cada uno de sus niveles. La implementación correcta de un modelo de CRM requiere de una planificación detallada. Sin embargo, no todas las empresas logran una implementación exitosa de un CRM y caen en lo que puede considerarse el decálogo de motivos de fallo de un CRM.

1. **Falta de apoyo de la Dirección de la institución.** Cualquier cambio en los procesos de una organización o en la forma de trabajar supone esfuerzo, incluso cuando nadie duda de sus beneficios. Los directivos son los primeros que tienen que estar convencidos para transmitir al resto del equipo la importancia que merece. Si no, será complicado que el resto de los trabajadores adopte y confíe en los cambios.
 2. **No tener claro el proceso de ventas.** ¿Cómo vendes?, o, mejor dicho, ¿qué fases comerciales sigues y cómo interactúas con tus clientes? Es imprescindible tener claro el proceso de compra de tus consumidores para parametrizar y ajustar el CRM a las necesidades de tu negocio.
 3. **No definir métricas.** Teniendo claro el proceso de ventas, podrás definir tus KPI (*key performance indicators*) y extraer informes con datos relevantes sobre tus objetivos de negocio. Sin estas métricas, la empresa no conseguirá establecer metas ni tampoco visualizar los puntos débiles donde son necesarias mejoras.
 4. **Dejar en manos del departamento Tecnológico la configuración y parametrización del CRM.** La Dirección Comercial y todo el equipo tienen que estar presentes en el proceso de definición de las funcionalidades. Ellos son quienes mejor conocen su trabajo y sabrán qué necesitan en un CRM para ser más eficientes en su trabajo.
 5. **Ser demasiado ambiciosos.** Es importante comenzar a trabajar con los elementos básicos del CRM que se ajusten a tu proceso de ventas... y nada más, al menos al principio. Te asegurarás de que se perciba la utilidad del CRM y simplificarás el proceso de aprendizaje de la nueva herramienta. Más adelante, podrás seguir

ampliando sus funcionalidades, pero recuerda, ¡en la primera implantación, menos es más!

6. No contar con un plan de formación. Formar y motivar a los usuarios es clave en cualquier cambio de tecnología. Es usual encontrar cierta reticencia por parte de los trabajadores, pero haciéndoles partícipes del proceso y con un plan de formación que incluya seguimiento, conseguirás que la implantación sea un éxito.

7. Prescindir de un consultor especializado en CRM. La ayuda de un perfil externo con experiencia en consultoría de negocio ayudará a plasmar en un CRM lo que el negocio necesita. En ocasiones, la implantación de esta tecnología trae de la mano un cambio en el proceso de ventas y, en estos casos, un punto de vista externo puede ser clave para plasmar esos cambios en vuestra estrategia comercial.

8. Fallar en la elección del *software* o elegir uno que no es escalable. Optar por un CRM que no es escalable o que no hace posible su integración con otras soluciones de negocio puede ser uno de los errores más graves en la implantación. Cuando elijas un CRM, piensa en el futuro y no solo en las necesidades actuales de tu negocio.

9. No contar con una base de datos de calidad. Uno de los pasos más importantes para una implementación exitosa de CRM es garantizar que sus datos sean correctos. Toda aquella información irrelevante o equivocada es lo que hace que los clientes sean incomprensidos por las empresas. Tu equipo necesita hacer cosas cómo combinar bases de datos y depurarlas para garantizar, por ejemplo, que un mismo cliente no tenga entradas múltiples o datos erróneos.

10. Centrarse solamente en el precio. El precio es, definitivamente, un factor importante al buscar un *software* de CRM, pero hay algunas empresas que pueden pensar demasiado. ¡Grave error! Tu empresa no debe elegir una solución CRM únicamente en función del precio. Encuentra algo que se adapte a las necesidades de tu negocio, que sea simple de usar y a lo que tu equipo de TI pueda ofrecer soporte. (Tecon, s.f., <https://www.tecon.es/10-errores-comunes-al-implantar-un-crm/>).

Anteriormente, se dijo que no existe un cliente igual a otro. Del mismo modo, cada empresa es única y no hay dos iguales, ya que cada una se ve influenciada por una combinación única de variables internas y externas. Sin embargo, todas tienen en común un concepto que mencionamos en puntos anteriores, su éxito depende de la obtención de nuevos clientes y de la retención y fidelización de los ya existentes.

De acuerdo con este aspecto, podemos asegurarnos que existe un plan de implementación de CRM que es aplicable a cualquier empresa, independientemente de la estrategia que esta elija, que consta de las siguientes etapas:

1. Análisis económico del entorno

En primer lugar, se debe analizar la situación actual no solo de la organización, sino del mercado en general. Prever la relación con la competencia y los proveedores. Se debe analizar la inversión que se va a realizar y tener presente siempre el ROI (*Return On Investment*). Decidir cuánto invertir en la implementación de un CRM y también las áreas o procesos en los que conviene concentrar mayores esfuerzos de acuerdo con los objetivos establecidos.

2. Definición de objetivos

El objetivo final de todo modelo de CRM es el de captar nuevos clientes; y retener y fidelizar a los existentes. Sin embargo, al implementar un CRM, se deben determinar objetivos más concretos, con plazos y márgenes de ganancias esperados, así como objetivos intermedios delimitados por etapas.

3. Alineamiento de procesos

Todos los procesos de la empresa deben estar alineados con la estrategia de CRM para poder generar relaciones a largo plazo con los clientes. Se ha mencionado con anterioridad que el modelo de CRM debe ser transversal a toda la organización, ya que, si esto no ocurre, la relación con el cliente se puede deteriorar. Todo proceso que no sea acorde con la nueva cultura que implica la implementación de determinado CRM debe ser revisado, corregido y hasta eliminado si fuera necesario. Para esto, deben existir planes de acción claros, siempre enfocados en los objetivos que se definieron.

Alinear todos los departamentos y procesos de la empresa con el CRM hará que su implementación sea efectiva, más satisfactoria para el consumidor y que represente un mayor margen de ganancias para la empresa.

4. Definición de alcance

Además de definir los objetivos de la implementación de un CRM, la empresa debe tener en claro cuál será el alcance de este. Puede ser la reducción de costos en la atención al cliente,

el aumento de la productividad, incrementar las ventas, reducir los tiempos de diferentes procesos. La organización debe tener en claro el alcance que tendrá el CRM y de qué manera este contribuirá al logro de los objetivos. Es necesario revisar la cultura y sobre qué procesos habrá impacto para descubrir cuáles serán las áreas involucradas, sea directa o indirectamente.

5. Diseño y elección del CRM

Todo modelo de CRM debe ir acompañado de una tecnología que integre un sistema de *software* acorde. Elegir el que mejor se adapte a la estrategia definida es fundamental para el éxito de la implementación. Muchas veces, por ahorrar costos, se elige un sistema que no logra cubrir las necesidades de la empresa y esto genera importantes pérdidas, además de minar la relación con el cliente. Elegir uno costoso tampoco sería necesariamente la solución, ya que podría tratarse de un gasto innecesario, lo que reduciría la rentabilidad. Lo importante es aplicar un *software* que acompañe de manera completa el modelo de CRM elegido. Ya sea que se haya elegido un desarrollo customizado o que se adquiriera un producto preconfigurado, la tecnología, al igual que todos los otros procesos de la organización, debe alinearse con el CRM y estos con la estrategia.

6. Implementación propiamente dicha

Una vez definidos los pasos descritos anteriormente, es el momento de poner en práctica la implementación del nuevo modelo de CRM. Todos los integrantes de la organización deben estar involucrados en este proceso, por lo que requerirán la correspondiente capacitación, pero no se refiere únicamente a una capacitación relacionada con los aspectos operativos del proceso, sino también con los culturales. La implementación de un CRM es un proceso sensible que requiere del involucramiento total de los participantes. Minimizar el impacto en los recursos humanos e incrementar la efectividad de todas las acciones deben ser prioridades en esta etapa.

7. Definición de los indicadores clave de gestión

Se deben definir los indicadores clave y las métricas deseadas para enfocarse en los resultados de gestión. Esto permitirá medir y controlar el proceso de relacionamiento con el cliente, para poder generar una mejora continua y un aprendizaje permanente.

8. Evaluación, ajuste y retroalimentación

Todo proceso de implementación de un CRM requiere de una permanente revisión para prever y corregir cualquier potencial desvío. Además de involucrar un escenario de permanente cambio, el CRM no es una ciencia exacta. Para asegurar su éxito y su correcta continuidad, se deben analizar los indicadores, el impacto en el equipo, las campañas desarrolladas, el cliente y los resultados para el negocio. Una vez realizado el análisis y luego de corregir lo que haga falta, se comienza con el ciclo nuevamente.

Independientemente de las particularidades de cada empresa y de sus clientes; y a pesar de que muchos aspectos del mercado son difíciles de predecir, la correcta implementación de un CRM permitirá a la organización reducir los riesgos y aumentar la rentabilidad, a la vez que mejorará la satisfacción del cliente.

1.1.4 Relevamiento para el diseño de una estrategia de CRM

Para asegurar el éxito y la rentabilidad, toda implementación de un proceso de CRM requiere que se haya realizado previamente un relevamiento para determinar cuál es la estrategia más adecuada para la empresa.

Este relevamiento para el diseño de un CRM consta de varios pasos, cada uno de los cuales tiene sus propias etapas.

Información preliminar

El primer paso es conocer la empresa, su rubro de actividad, la cantidad de colaboradores, la cantidad de clientes en cartera y la distribución geográfica.

Operacional

Al relevar los aspectos operacionales, se deben contemplar cuatro puntos: BPO (*Business Process Outsourcing*); métricas; procesos; organización y gente.

1. BPO
 - A. ¿Cuentan con servicio de BPO?
 - B. ¿Qué procesos atiende?

- C. ¿Cómo está conformado el equipo?
- D. ¿Qué canales atiende?
- E. ¿Es propio o tercerizado?
- F. ¿Con qué tecnología cuenta?
- G. ¿Está en condiciones de gestionar un *social contact center*?

2. Indicadores

- A. ¿Cuáles son los reportes actualmente utilizados y los que se prevé emitir?
- B. ¿Qué información de auditoría y control necesita para su gestión?
- C. ¿Qué métricas se utilizan para evaluar la gestión?
- D. ¿Cómo se evalúa la calidad?

3. Procesos

- A. ¿Cuáles son los procesos que tendrán tratamiento?
- B. ¿Qué diferenciación tiene cada uno de los procesos al ser atravesados por cada una de las áreas?
- C. ¿Con qué frecuencia tiene lugar cada uno de los procesos?
- D. ¿Cuál es, en los procesos existentes, el circuito actual de gestión con los clientes?
- E. ¿Cuáles son las personas y áreas involucradas?
- F. ¿A qué información tienen acceso?
- G. ¿Cuáles son los terceros que intervienen en el proceso y de qué manera lo hacen?

4. Organización y gente

- A. ¿Cuántos usuarios utilizarán el CRM en forma concurrente?
- B. ¿En qué medida la empresa escucha al cliente en la gestión actual y en la creación de productos y servicios?
- C. ¿Cuenta con un sistema de captura de esas opiniones? ¿Se toman decisiones al respecto?

Información

Este punto se divide en:

1. Datos

- A. ¿La empresa utiliza desarrollos propios o enlatados?
- B. ¿Qué tipo de información histórica necesita mantener?
- C. ¿Cómo obtienen los datos y su validación?

D. Estimación de cantidad de transacciones.

2. Alineación

- A. ¿Cuál es la necesidad que el ecosistema debe cubrir?
- B. ¿Qué expectativa y desafíos tiene el implementar el ecosistema?
- C. ¿Cómo debe contribuir el ecosistema en la mejora del proceso?

Relevamiento a nivel sistemas

- A. ¿Qué plataformas tecnológicas intervienen?
- B. ¿Cuáles quieren mantener?

Hasta aquí sería un relevamiento básico, pero, debido a la importancia que las redes sociales han adquirido en el mercado actual, es fundamental aplicar este relevamiento a los aspectos relacionados con el mundo virtual.

Monitoreo

- A. ¿Cuántos perfiles sociales tiene la empresa y cuál es la cantidad de seguidores en cada uno de ellos?
- B. ¿De qué tamaño es la comunidad en el soporte web (suscriptos)?
- C. ¿Se monitorea la marca, industria, competencia, clientes, prospectos?
- D. ¿Existe publicidad en medios digitales, tradicionales, *gads*, *fads*?
- E. ¿Tienen identificados a los influenciadores?
- F. ¿Cómo monitorean campañas de *social media marketing*?
- G. ¿Cuáles son los objetivos del monitoreo? ¿Análisis de crisis, prospección, *customer service*?
- H. ¿Tienen implementados servicios de atención al cliente en RRSS (redes sociales)?
- I. ¿Cómo está conformado el equipo de RRSS/*customer service*?
- J. ¿El equipo es *in house* o una agencia para la gestión en RRSS?
- K. ¿Cómo convierten las conversaciones en transacciones?

Canales

- A. ¿Qué canales complementan la gestión de las redes sociales?
- B. ¿Se encuentran vinculados los canales web, social, SMS y *mail*?
- C. ¿Hay un registro único del cliente?

- D. ¿Qué interacciones se realizan por cada uno de los canales?
- E. ¿Cómo realizan las segmentaciones en cada uno de los canales?
- F. ¿Cómo se integran las segmentaciones con la vista del CRM?
- G. ¿Poseen contenido dinámico?
- H. ¿Cuál es la estrategia de generación de contenido dinámico en función de las segmentaciones?
- I. ¿Cuentan con una base de datos unificada? ¿Esta se actualiza en función de los contenidos capturados en las interacciones?

Plataforma de comunidad

- A. ¿Cuentan con una comunidad?
- B. ¿Qué aspectos hacen que se considere a la empresa una comunidad? ¿Qué define al miembro?
- C. ¿Cuentan con una plataforma de comunidad?
- D. ¿Conoce las interacciones, preguntas y consultas más frecuentes?
- E. ¿Cuentan con reconocimientos, *gamification*, colaboración?
- F. ¿Tienen base de conocimiento?
- G. ¿Tienen FAQ (*frequently asked questions*)?
- H. ¿Es *cross channel*?

Mails

- A. ¿Realizan disparos de mails a la base de clientes?
- B. ¿Con qué frecuencia? ¿Cuál es el volumen?
- C. ¿Cuáles son las acciones automáticas vinculadas (redisparos, conexión a BD, actualizaciones, etc.)?
- D. Personalización de atributos.
- E. ¿Cuentan con reportes en tiempo real?
- F. ¿Realizan contenidos dinámicos?
- G. ¿Cuentan con traqueos diferenciados del cliente?
- H. ¿Se emiten acciones automáticas en función de las acciones que realice el cliente en el portal web o en el correo electrónico?

SMS/WhatsApp/Mensajería

- A. ¿Qué tipos de campañas realizan? ¿Entrantes o salientes? ¿Automáticas o interactivas?
- B. ¿Cuentan con reportes en tiempo real?
- C. ¿Cuál es el tamaño de la base de datos de clientes?
- D. ¿Tienen integrados los datos del cliente a la base de datos?
- E. ¿La base de datos se encuentra normalizada?
- F. ¿De dónde recolectan los datos de SMS?

Web

- A. ¿Es posible identificar los usuarios que visitan la web?
- B. ¿Con qué herramientas analíticas se cuenta para el análisis?
- C. ¿Se cuenta con herramientas de personalización de contenido?
- D. ¿Se cuenta con formularios del tipo *lead to case*? ¿Están vinculados al CRM?
- E. ¿Cuenta con integración a las redes sociales?
- F. ¿Permite establecer comentarios y recomendaciones dentro de la web? ¿Qué interacciones permite?

Publicación de contenidos

- A. ¿Cuentan con una herramienta de publicación de contenidos?
- B. ¿Se realiza segmentación de contenidos en función de los públicos?
- C. ¿Cómo se miden los resultados de cada publicación?
- D. ¿Las publicaciones están integradas con la gestión de campañas?
- E. ¿Permite la programación y la aprobación?
- F. ¿Se realizan campañas integradas en simultáneo (Facebook, YouTube, web)?

Engagement y taggeo

- A. ¿Qué conversaciones son atendidas?
- B. ¿Cuál es el volumen de estas?
- C. ¿Cómo se identifican esas conversaciones?
- D. ¿Quién las atiende y cuál es el criterio de distribución?
- E. ¿Qué herramientas se utilizan para la gestión?
- F. ¿Qué procesos se atienden?
- G. ¿Quién es el responsable del proceso de respuesta a través de redes sociales?
- H. Horarios y SLA (*Service Level Agreement*) fuera de horario.

ATENCIÓN AL CLIENTE ONLINE

- I. ¿Cuentan con sistema de reporte de medición de la gestión?
- J. ¿Cuentan con información vinculada a la calidad?
- K. ¿Adhieren a alguna metodología o norma internacional?
- L. ¿Cuentan con un comité de crisis?
- M. ¿Cómo vinculan esta gestión con el CRM?
- N. ¿Qué clasificaciones y *taggeos* realizan?

Recién cuando se haya realizado de manera completa y correcta este relevamiento, se estará en condiciones de comenzar con la implementación de un modelo de CRM, sabiendo que se adapta a la realidad y a las necesidades de la empresa. De otra manera, las posibilidades de éxito de la implementación se reducen considerablemente y quedan muchos aspectos librados al azar, lo que afecta a la rentabilidad del negocio y la satisfacción del cliente.

1.2 La evolución al social CRM

Los medios tradicionales dominaron gran parte de la historia de la gestión empresarial, como fuente de posicionamiento y de vinculación entre la imagen de una marca y la opinión de los potenciales clientes. El suplemento deportivo del diario del domingo era el principal elemento a la hora de marcar la agenda de la semana para nuestros clubes, tanto como el calendario deportivo y *fixture*.

En la era de los medios sociales, la fuente de posicionamiento está dada a partir de las opiniones y comentarios, es lo que podemos denominar *la voz del cliente*. Por ello, es de suma importancia lo que sucede en las redes sociales, en Facebook, Instagram, WhatsApp, TikTok, YouTube, Twitch, Twitter y mucho más.

1.2.1 La voz del cliente

Cualquier programa de CRM que una empresa aplique debe contemplar una instancia que es fundamental en la relación con el cliente y que se conoce como el **momento de la verdad**. Se trata del preciso instante en el que el consumidor se pone en contacto con la compañía, entra en relación con los servicios o productos que se ofrecen. Este momento es fundamental, porque es el punto en el que el cliente formará una imagen de la organización y, en la mayoría de las ocasiones, esta imagen será definitiva.

El momento de la verdad no es uno solo y no es solo cuando el cliente entra en contacto con un representante de la organización. Puede presentarse cuando conoce las instalaciones, cuando prueba los productos, cuando ingresa a la página web, cuando necesita asistencia del servicio técnico, etc.

Los diferentes momentos de la verdad no se dan aleatoriamente, sino que ocurren con una secuencia lógica que la empresa debe estar en condiciones de monitorear y gestionar para conseguir la mayor fidelidad posible por parte del cliente.

Es fundamental tener presente que se trata de una instancia más emocional que racional, en la que el cliente puede transformar su expectativa en confianza, siempre que se aborde el contacto de manera correcta y se enfoque en la satisfacción del cliente a partir de la generación de una conexión emocional entre la organización y el consumidor.

Sin embargo, se debe tener presente que no es la empresa la que determina qué características debe tener cada momento de la verdad para fidelizar al consumidor. Es el propio cliente quien va a juzgar si la organización satisface o supera sus expectativas. Para conocer estas expectativas, la empresa debe escuchar atentamente lo que se conoce como la voz del cliente (VOC, por sus siglas en inglés).

La voz del cliente es lo que el consumidor tiene para decir sobre la empresa, la atención la marca y los servicios; lo que espera de nosotros; cómo, dónde y cuándo pretende recibir los productos; a qué costo; cómo vive las distintas interacciones con la empresa. En resumen, si la organización sabe escucharlo, es el propio cliente el que le dará la pauta de cómo debe comportarse para ganar su lealtad.

En la actualidad, las empresas cuentan con un volumen de datos sin precedentes para conocer al cliente, pero contar con una gran cantidad de información no siempre es garantía de éxito.

Es importante organizar y *procedimentar* esta información para convertirla en transacciones comerciales. En este sentido, la voz del cliente se convierte en una herramienta fundamental para que todas las actividades de la organización se enfoquen en la satisfacción de sus expectativas. Si se aplica un correcto programa de VOC, se obtendrá la reducción de costos y la eliminación de procesos ineficientes; y se aumentará la rentabilidad y la fidelización del cliente. Cuando un cliente se siente escuchado y contenido por una empresa, estará dispuesto a repetir la experiencia con ella y a compartirla con otros. Esto permite transformar la satisfacción en lealtad, aspecto que abordaremos más adelante.

¿Cómo puede hacer una organización para escuchar la voz del cliente? Existe una infinidad de técnicas que pueden ser cuantitativas (como las encuestas), cualitativas (como buzón de sugerencias) o de investigación (ya sea mediante entrevistas o grupos focales). Para contar con un panorama completo, el análisis de la voz del cliente debe tener en cuenta como mínimo los siguientes aspectos:

- Índice de satisfacción.
- Satisfacción por el segmento de clientes.
- Importancia que el cliente asigna a cada atributo del servicio.
- Grado de concordancia entre las políticas de calidad de la compañía y las aspiraciones del cliente.

En un artículo publicado en 2013, Jim Davies explicaba que, según los informes de varias consultoras, los programas de voz del cliente se convertirían en una de las inversiones estratégicas más importantes en los años por venir.

Abrazar el concepto de la voz del cliente es mucho más que solo escuchar a los consumidores. Si de esa escucha no surgen análisis, acciones y controles de dichas acciones, la organización habrá realizado una mala inversión de tiempo, recursos y dinero. En cambio, el hecho de procesar correctamente los datos obtenidos le puede brindar a la empresa las claves del mercado y su comportamiento, lo que eventualmente permitirá diseñar acciones tendientes a la fidelización de los clientes.

Al igual que toda la estrategia del CRM, escuchar la voz del cliente no debe ser responsabilidad de un área o departamento específico de la compañía, aunque sí puede serlo la tarea de convertir los datos obtenidos en información y conocimiento. Cualquier colaborador de la organización que, de alguna manera, tenga contacto con los clientes debe tener la posibilidad de comunicar a la empresa las impresiones que el consumidor vuelque en sus interacciones, y es responsabilidad de la organización brindarles a sus colaboradores los medios necesarios para esto. Si, al llamar al centro de contactos, el cliente manifiesta disconformidad por el tiempo de atención; si dialoga con otros en las redes sobre la marca o sobre la competencia; si en el local manifiesta su satisfacción por la nueva decoración, es decir, cualquier comentario del cliente sobre la empresa, hecho por cualquier medio y recogido por cualquiera de los colaboradores, debe tener la posibilidad de llegar a quienes son los responsables de recolectar y procesar cualquier información sobre lo que el cliente considera como un valor.

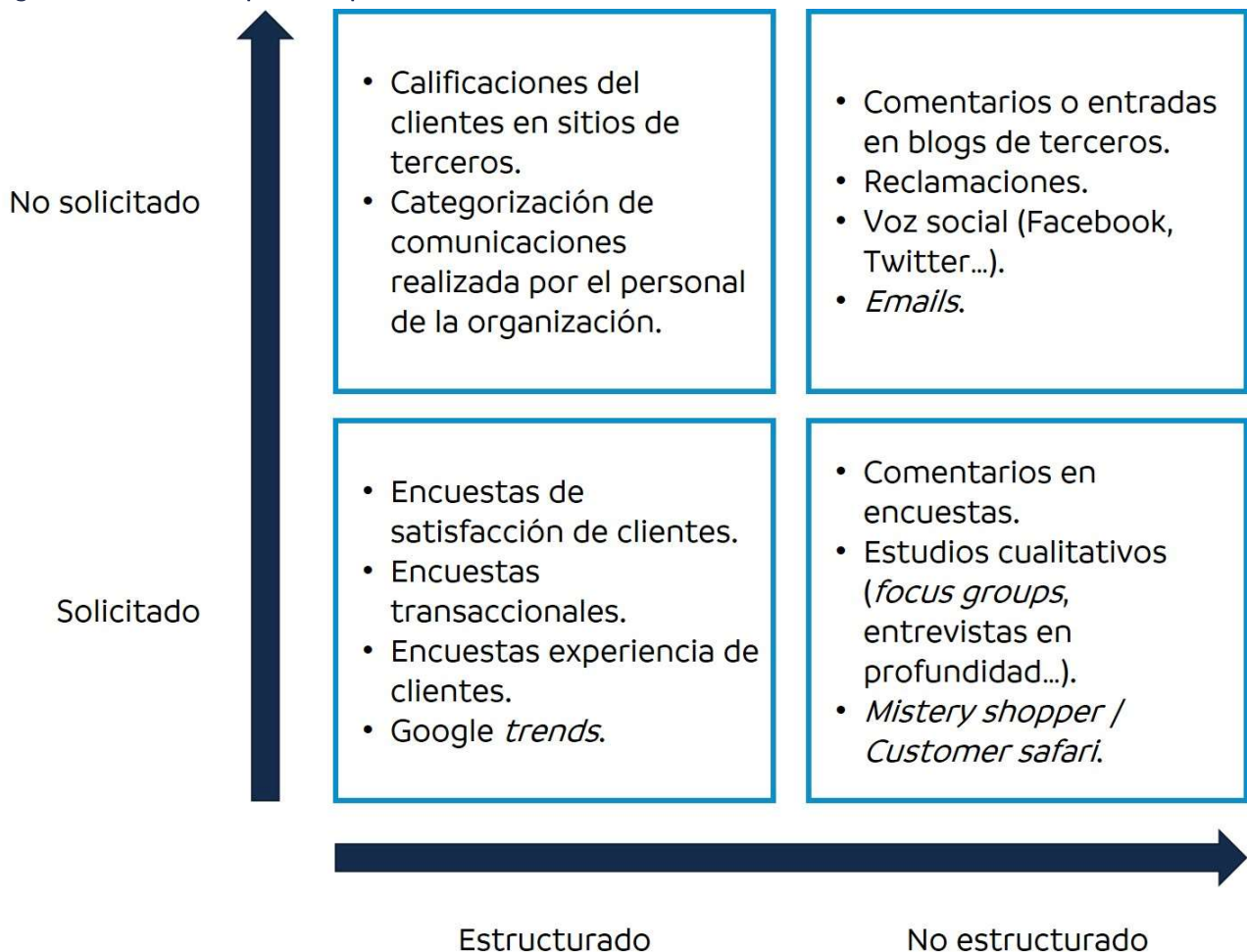
Es necesario desarrollar y aplicar indicadores que puedan cuantificar factores que en principio aparentan no ser cuantificables. Tomemos, por caso, el centro de contactos de cualquier compañía. Allí se mide invariablemente la eficiencia en la atención, con variables como la resolución en el primer contacto, el tiempo promedio de atención o tiempo de espera. Sin embargo, este tipo de indicadores por sí solos no miden el grado de satisfacción del cliente ni los aspectos emocionales de su relación con la empresa. Son estos los factores que, a la larga, definen si un cliente volverá a elegir o no a una empresa.

Cuando alguien come frecuentemente en un mismo restaurante, es probable que la ubicación, los precios y la calidad de la comida tengan mucho que ver (todos estos factores son fácilmente medibles), pero hay otros aspectos —como la calidad de la atención o la ambientación— que influyen fuertemente en la decisión de una persona de seguir comiendo

en el mismo lugar. Se suma el componente emocional, que puede tener que ver con cuestiones de nivel más personal en cada consumidor.

Las organizaciones tienen diferentes fuentes para capturar la voz del cliente, su combinación potenciará la retroalimentación a las diferentes áreas y procesos de la compañía.

Figura 3: Fuentes para capturar la voz del cliente



Fuente: adaptación propia con base en Gallardo, 2019.

Existen distintas maneras de recolectar las opiniones y necesidades de los clientes, fundamentalmente podemos distinguir dos fuentes:

1. Solicitado por la empresa: en este universo, encontramos los datos de las encuestas realizadas, estudios cualitativos sobre grupos focales, acciones del *mystery shopper*, buzón de sugerencias para clientes, etc.

2. No solicitado o espontáneo: en este grupo, encontramos las calificaciones o comentarios de los clientes en páginas de terceros, opiniones en blogs de terceros, conversaciones en redes sociales, comentarios relevados y categorizados por el personal de atención de primera línea.

La organización debe encontrar el modo de procesar y tabular todos estos canales, porque es allí donde se encuentran las claves para la fidelización y la retención de los clientes.

En *La voz del cliente en la empresa*, de Jordi Goula (2012), se establece lo que el autor considera como los errores más habituales a la hora de implementar un programa de VOC (*Voice of Customer*, en inglés, o voz del cliente):

- **Responsabilizar a un solo departamento o área:** tal como lo mencionamos anteriormente, la misión de colocar al cliente en el centro de la organización es responsabilidad de todas las áreas y de todos los integrantes de la compañía. Tiene que haber un equipo liderando el cambio, pero, para tener éxito en esta misión, necesita del acompañamiento de toda la organización.
- **Fijar un plazo:** cuando hablamos de un programa de la voz del cliente, no estamos hablando de un proyecto con una fecha de finalización. Escuchar al cliente, procesar la información obtenida y utilizar los resultados de ese procesamiento para aumentar la satisfacción del cliente es un proceso estructurado y continuo que debe contar con canales de retroalimentación al interior de la organización.
- **No cambiar prioridades:** convertir la empresa en una organización cliente-céntrica requiere el compromiso de toda la empresa, empezando por las áreas directivas y gerenciales, que deben asumir la satisfacción del cliente como una prioridad. Si este cambio en las prioridades no se lleva adelante, es mejor no comenzar ningún programa de voz del cliente

Si bien es muy importante adoptar un *software* que permita recolectar y procesar la información de la voz del cliente para convertirla en conocimiento (de hecho, muchos sistemas de CRM incluyen esta posibilidad), lo más importante es que la cultura de la empresa se adapte y modifique todo lo que deba para centrarse en el cliente y en lo que este tiene para decir. La empresa debe, además, establecer y adoptar una metodología de recolección de datos, independientemente de los implementos tecnológicos que se elija utilizar.

Cualquier metodología de implementación de un programa de VOC representa para la organización una oportunidad de equivocarse menos y descubrir nuevas oportunidades. La recolección e interpretación de los datos debe transformarse en nuevos diseños y acciones.

Algunas variables relevantes para la efectividad de un programa de VOC son:

- **Clasificación de los clientes:** si bien no hay dos clientes iguales, es posible dividirlos en diferentes grupos. Como vimos anteriormente, las nuevas tendencias de segmentación incorporan aspectos más cualitativos que enriquecen y potencian la segmentación tradicional. En este punto, la definición de grandes grupos representados en arquetipos o *buyer personas* nos permitirán profundizar y personalizar.
- **El viaje del cliente:** se deben tener claramente definidos cada uno de los puntos de contacto entre la organización y el cliente; y asegurarse de que el recorrido que haga el cliente en la empresa, desde la promoción publicitaria hasta el servicio de posventa, sea único, sin fisuras o contradicciones entre los diferentes departamentos con los que tenga contacto, ya sea directo o indirecto.
- **Puntos de escucha y monitoreo:** los puntos de escucha son los puntos en los que la organización tiene la posibilidad de recabar información sobre el cliente. Se puede obtener a través de encuestas o llamadas telefónicas, aunque en algunos puntos, debido a sus características, bastará con la simple observación.
- **Supervisión de los avances:** en todo momento, se deben analizar las acciones que se emprendan y realizar las correcciones necesarias ante cualquier desvío que se detecte. Sin una correcta supervisión, no se puede saber si la empresa está en el camino correcto para convertirse en una organización centrada en el cliente.
- **Monitoreo de todos los canales de contacto:** cuando el cliente se pone en contacto con la organización, no piensa en términos de canales, sino que busca respuestas, soluciones, acceso a un producto o simplemente hacerse oír. Sin embargo, cada punto de contacto posible entre el cliente y la empresa tiene características únicas, un lenguaje especial. Podría decirse que la voz del cliente *suená* distinta según si se la escucha en un llamado telefónico o si se la obtiene de un comentario en las redes sociales (entre estas, a su vez, cada una tiene su propio lenguaje). La organización debe implementar los medios necesarios para recoger lo que dicen los clientes cuando establecen una conversación en los canales oficiales de la empresa y también lo que dicen sobre la empresa sin dirigirse directamente a ella, en las diferentes comunidades digitales que puedan existir.

- **Escucha activa y proactiva:** cada tipo de conversación genera diferentes tipos de información, por lo que no se puede limitar a las encuestas de satisfacción como único medio para conocer la voz del cliente. La empresa debe motorizar los medios necesarios para monitorear y analizar cualquier conversación en la que se hable de ella, de la competencia y del mercado en general.
- **Conversión de la información en conocimiento:** el volumen de información que se puede llegar a obtener del análisis de las incontables conversaciones del cliente, con y sobre la empresa, en los múltiples canales existentes puede ser muy grande y puede ser utilizado para crear relaciones comerciales duraderas y exitosas. Sin embargo, para lograr este objetivo, es necesario transformar este volumen de información en datos útiles. Con las herramientas adecuadas, todo este volumen de información puede convertirse en un poderoso medio para aumentar la satisfacción y la lealtad del cliente, siempre que se haga correctamente y —como ya dijimos— de manera permanente, no solo en el momento en el que la empresa decide implementar un programa de voz del cliente.

Muchas empresas recolectan, casi sin saberlo, una gran cantidad de información sobre sus consumidores. Escuchan permanentemente y sin planearlo la voz del cliente por el solo hecho de interactuar con ellos. Sin embargo, al no tener un programa definido de VOC, en realidad no los conocen y no usan todos esos datos con los que cuentan para reorientar o corregir sus acciones en función de su satisfacción. Esto ocurre especialmente en aquellas organizaciones que pretenden definir por sí mismas las etapas de lo que se puede llamar viaje del cliente, es decir, los puntos por los que atraviesa el consumidor en su relación con la empresa. Estas entidades olvidan que no son ellas, sino el cliente quien decide en qué punto comienza y en qué punto termina la relación entre ambos.

1.2.2 Ciclos de relacionamiento del cliente

El *marketing* tradicional, actualmente conocido como *marketing* transaccional, se concentraba en lograr que las empresas realizaran la mayor cantidad de ventas posible, consideraba que una organización alcanzaba el éxito cuando lograba un aumento en sus ganancias, sin preguntarse quiénes eran los clientes que las generaban. Con el tiempo, las compañías descubrieron las ventajas de concentrar sus esfuerzos en fidelizar a los clientes y hacer que estos repitieran la experiencia de compra tan seguido como fuera posible. Así nace el *marketing* relacional. Este cambio en la orientación estratégica fue fundamental, ya que se

dejó de hacer hincapié en la búsqueda por captar clientes y se pasó a la búsqueda de la satisfacción integral de estos.

Podemos definir el *marketing* relacional como “el proceso de identificar, establecer, mantener, reforzar y, de ser necesario, terminar las relaciones con los clientes y otros *stakeholders* de una manera rentable, de tal forma que los objetivos de todas las partes involucradas sean logrados” (López-Pinto Ruiz, Mas Machuca, Viscarri Colomer, 2010, p. 363). Como se puede observar, el *marketing* relacional representa un cambio radical en el enfoque de mercadeo, ya que no solo modifica el objetivo de la empresa, sino que también tiene en cuenta los objetivos del consumidor, con la intención de que la relación entre ambos sea duradera y positiva. La meta no es vender, sino establecer relaciones.

Para esto, la organización debe conocer los hábitos de consumo, de compra y de comunicación de los clientes e interesarse por ellos; y utilizar este conocimiento para desarrollar medidas y políticas dinámicas que se renueven permanentemente y hagan que la empresa y sus marcas sean siempre atractivas para el cliente.

Un concepto fundamental dentro del *marketing* relacional es el de ciclo de relacionamiento del cliente, que es el manejo directo de la relación con el cliente por parte de la empresa con el fin de adquirir, mantener, maximizar, fidelizar y retener al cliente y a sus operaciones.

- **Adquirir:** se refiere a todas las acciones que realizan las empresas con el objetivo de captar clientes, incluye toda la etapa de promoción; prospección; y los procesos de venta y suscripción que convierten a esos prospectos en nuevos clientes de la compañía.
- **Mantener:** hace referencia a todas las interacciones del cliente con la compañía, todos los procesos de atención y entrega de los productos y/o servicios. Incluye toda la cadena de atención y es vital para asegurar la continuidad del cliente como resultado de cumplir sus expectativas y la entrega de valor. Incorpora todo el proceso de atención; adquisición y entrega de productos; reclamos; solución de pedidos o problemas; etc.
- **Maximizar:** incluye todos los procesos de rentabilización de los clientes, ventas cruzadas, renovaciones, *up grade* de productos, etc.
- **Fidelizar:** son las acciones planificadas para lograr aumentar la satisfacción y lealtad del cliente con la empresa. Puede contemplar incentivos, reconocimientos, descuentos, atención preferencial, beneficios y promociones, esto es, acciones estructuradas para generar compromiso del cliente con la marca. Para ello, representa

de manera implícita el cumplimiento del compromiso de la empresa en todas las promesas y expectativas que haya asumido o generado con el cliente. En la actualidad, apunta también a la gestión de los canales sociales con el objetivo de convertir a los clientes en promotores de la marca y trabajar en revertir la opinión de los detractores.

- **Retener:** actividades llevadas a cabo por la empresa con el fin de reducir o neutralizar la pérdida de clientes. Si los procesos de atención, maximización y fidelización funcionan, se espera que los casos de retención sean excepciones. Pero, en el caso de presentarse, las organizaciones deben contar con procesos estructurados y planificados de retención.
- **Amplificar:** en el caso del equipo deportivo del club de cada persona, es importante también brindar herramientas de influencia para que sean los mismos aficionados quienes se encarguen de hacer que otros se sumen a la misma pasión. Por ello, dentro de nuestro foco de trabajo, debemos buscar maneras de incorporar a nuestros propios hinchas en el proceso de crecimiento de la afición.

El ciclo de relacionamiento con el cliente se ve influenciado por el ciclo de vida en el que se encuentre el cliente. La clave es que estos se retroalimenten entre sí y se gestionen de manera simultánea.

Para comprender correctamente el concepto de ciclo de relacionamiento con el cliente, conviene analizar las diferentes fases o etapas que lo componen:

- **Atraer al cliente:** si la empresa no encuentra el modo de conectarse con sus potenciales clientes para convertirlos en transacciones efectivas, no podrá subsistir. En esta etapa, toda organización debe ver como una prioridad la misión de hacer que el cliente descubra su existencia.
- **Orientación:** en la actualidad, los consumidores saben lo que quieren y cómo lo quieren. Son las empresas las que deben marcar el camino al cliente para convencerlo u orientarlo a que elija su marca por sobre la competencia. Todo potencial cliente debe tener la posibilidad de evaluar a la empresa y los productos que ofrece para tomar una decisión.
- **Interacción:** cada fase del ciclo es importante, pero esta se destaca por sobre el resto, ya que no solo es la instancia en la que se producirá el intercambio comercial, sino también la forma en la que se lleve adelante definirá si el cliente repetirá la experiencia o no. La empresa debe tener presente en todo momento que cada interacción es diferente, incluso cuando se trata de dos interacciones con el mismo cliente.

- **Permanencia:** esta etapa guarda estrecha relación con la de interacción y es el punto en el que la empresa debe invertir esfuerzos y recursos en hacer que el cliente vuelva y que la lealtad por la empresa aumente con cada intercambio.
- **Referencia:** la inversión en publicidad y promoción es fundamental para las organizaciones, pero también es muy costosa. Sin desmerecer el alcance que puede tener la buena publicidad, nada supera el famoso “boca en boca”, ya que, cuando un cliente satisfecho comparte su experiencia con otros consumidores, promociona de manera desinteresada a la empresa. Como se suele decir, eso es algo que no se puede comprar.

Al igual que la implementación de un modelo de CRM (del que el ciclo de relacionamiento forma parte), incorporar este concepto a la cultura de la organización puede no ser sencillo y requerirá del compromiso de todos los integrantes para tener éxito, que se obtendrá cuando cada cliente tenga una experiencia única en la relación con la empresa.

Un ciclo de relacionamiento correctamente gestionado ayudará a que la empresa obtenga algo que es, probablemente, uno de los valores más importantes de parte del cliente: la lealtad.

Si bien la lealtad del cliente hoy es algo muy volátil y puede cambiar rápidamente de destinatario, escuchar al consumidor, estar atento, anticiparse a sus necesidades y apuntar siempre a su satisfacción solo aumentará las posibilidades de ganar y conservar su lealtad. Hoy, nos encontramos con un cliente educado; formado; con acceso a una gran cantidad de información sobre la empresa y la competencia; que comparte su experiencia; y tiene una voz que puede ser escuchada mucho más que antes. Enfocarse en una nueva experiencia de servicio integrada para ofrecer un servicio superior al cliente debe ser una prioridad para la empresa.

La lealtad no es algo que se da de golpe, sino que es gradual. Se va presentando en las siguientes etapas:

- **Lealtad transaccional:** suele darse en el primer contacto de un consumidor con la empresa. Es cuando un cliente necesita algo y, en ese momento y lugar, la empresa está en condiciones de ofrecérselo. En esta etapa, el cliente no elegirá a determinada empresa por sobre otras y el más mínimo factor (precio, ubicación) hará que lleve sus negocios a otro lado.

- **Lealtad funcional:** el cliente está dispuesto a repetir la compra a partir de algún diferencial que la empresa le ofrece, que le es funcional. Este diferencial puede ser la comodidad que tiene el cliente para acceder a los servicios de la empresa o el precio que se le ofrece. Si aparece una oferta que le brinde un diferencial más de fondo, el cliente dirigirá su lealtad hacia la competencia.
- **Lealtad relacional:** esta lealtad se logra cuando la empresa recaba información sobre el cliente y la convierte en conocimiento para brindarle al consumidor lo que este desea a través de haber generado un vínculo. El cliente siente que la organización lo conoce y repetirá la experiencia de compra con tanta frecuencia como sea necesario. Mantendrá su lealtad hacia la empresa siempre que se sienta de la misma manera y mirará a la competencia solo si otra compañía le ofrece un diferencial demasiado notable.
- **Lealtad estratégica:** se trata de la evolución de la lealtad anterior. En este punto, los esfuerzos de la empresa por comprender y anticiparse a las necesidades del cliente se potencian, y se utilizan todos los medios y canales para hacerlo así. El cliente puede disponer de la empresa en todo momento y lugar. Cualquier medio por el que acceda a ella (locales, teléfono, canales virtuales) le brinda el mismo servicio, la misma atención y la misma información, sin que se pueda detectar alguna fisura o incoherencia entre un canal y otro. Para que el cliente lleve su lealtad a la competencia, no alcanza con que esta le ofrezca algo mejor, sino que la empresa debe fallarle de alguna manera.
- **Lealtad sagrada:** si se llega a este punto, se encontrará con lo que llamamos un "cliente apóstol", que defenderá a la empresa como si fuera un integrante más de esta, debido a que se siente escuchado, comprendido y contenido por la organización. Se identifica con los valores de la organización y los querrá compartir con los demás consumidores. Se trata del cliente que no solamente compra, sino que además trae nuevos compradores y no aceptará jamás un reemplazo ofrecido por la competencia. Si bien requiere un trabajo permanente mantener este nivel de lealtad, la relación es muy fuerte y no se romperá tan fácilmente.

Hoy, las empresas se encuentran con un mercado altamente competitivo que incluye no solo compañías tradicionales, sino también empresas virtuales con menores costos y mayor alcance geográfico; y clientes más exigentes que no entregan tan fácilmente su lealtad. Esto lleva a las empresas a lo que es, en realidad, lo básico y es que deben permanentemente crear valor para el cliente.

Este valor no puede sostenerse con el precio, que, si bien debe ser competitivo, es poco probable que marque un diferencial para el cliente. El valor tampoco puede estar apoyado en

la oferta de productos innovadores, ya que difícilmente una empresa pueda adelantar a la competencia en este aspecto durante mucho tiempo. El diferencial debe apoyarse en la calidad de atención, en la cercanía con el cliente, en conocerlo y ofrecerle lo que él quiere, antes incluso de que sepa que lo quiere.

1.2.3 Concepto de social CRM

Anteriormente se vio que, cuando hablamos de CRM, podemos resumirlo diciendo que se trata de la gestión integral de las relaciones con los clientes. Bajo este concepto, es fundamental tener presente que, para gestionar al cliente, la empresa debe estar donde está el cliente y hoy este pasa la mayor parte del tiempo en el mundo virtual, principalmente en las redes sociales. A partir de este principio, nace el concepto de social CRM, qué es definido por Paul Greenberg (2009) como:

Una filosofía y una estrategia de negocios... diseñada para involucrar al cliente en una conversación de colaboración con el fin de proporcionar un valor de beneficio mutuo en un ambiente de negocios confiable y transparente. Es la respuesta de la empresa a la propiedad del cliente sobre la conversación en las redes sociales. (Greenberg, 2009, <https://the56group.typepad.com/pgreenblog/2009/07/time-to-put-a-stake-in-the-ground-on-social-crm.html>).

Así como el centro del CRM es el cliente, el centro del social CRM es el cliente social y sus interacciones a través de los canales digitales. Si bien se trata de un concepto relativamente nuevo, no significa que el cliente haya cambiado.

En la era digital que vivimos, gestionar los canales sociales representa un enorme desafío para las empresas. Bien gestionado, este aumenta de forma sorprendente el alcance de las relaciones y elimina barreras geográficas a la hora de captar clientes. En este sentido, las empresas pueden tener una estrategia de redes sociales basada en la mejora de la relación con el objetivo de acercarse a sus clientes y construir nuevos vínculos. También pueden desarrollar una mirada comercial y promocionar sus productos y servicios. Las tendencias indican que los canales tradicionales (como publicidad en vía pública, televisión o radio) son cada día menos relevantes para generar contacto con los consumidores, sobre todo con las nuevas generaciones, que son nativos digitales.

Las personas siempre tuvieron la tendencia de compartir con los demás sus impresiones, críticas, alegrías y enojos. Lo que ha cambiado son los medios por los que tienen hoy la posibilidad de hacerlo. Antes, un cliente insatisfecho les contaba su experiencia a sus amigos

y conocidos, hoy tiene la posibilidad de hacer lo mismo a través de las redes sociales, con un mayor alcance y una influencia potencialmente mayor. Actualmente, cualquier usuario de la web tiene la capacidad de convertirse en un influenciador.

El cliente social tiene características particulares que requieren de un tratamiento especial, al punto que las empresas deben desarrollar un nuevo CRM. Las características más sobresalientes del cliente social son:

- Es quien maneja las conversaciones en las redes sociales.
- Está hiperconectado, tiene acceso permanente a la red.
- Está acostumbrado a compartir su opinión sobre todo tipo de servicio, marca o producto.
- Considera que tiene derecho a ser escuchado y que las empresas están obligadas a hacerlo.
- Demanda una comunicación permanente por parte de las organizaciones. Si él está en las redes, las empresas también tienen que estar en ellas.

Un modelo de social CRM debe estar basado tanto en la estrategia como en la tecnología e incluir *software* de publicación y monitoreo; bases de datos; y personal especializado tanto en las propias redes sociales como en el cliente.

El social CRM tiene una gran cantidad de aplicaciones que atraviesan las áreas de *Marketing*, Ventas, Atención al Cliente y Servicio Posventa, entre otras:

- Atención al cliente uno a uno.
- Prospección y ventas.
- Soporte técnico.
- Moderación y gestión de comunidades.
- Investigaciones de mercado.
- Promoción de productos.
- Gestión de marca.
- Gestión de crisis.
- Clima interno.
- Responsabilidad social empresarial.
- Seguimiento de campañas de *marketing*.

Estos son solo algunos ejemplos, ya que una correcta estrategia de social CRM debe atravesar todos los procesos de la organización. Las empresas deben estar presentes en las redes sociales, porque el cliente ya se encuentra allí de manera permanente y desea contactar a las compañías (y ser contactado por ellas) en este territorio. Los consumidores hablan de las empresas en las redes sociales, estén estas presentes o no, por lo que la ausencia de una organización del mundo 2.0 implica que ceda el control de las conversaciones sobre ellas a otros.

Los esfuerzos de las empresas no se deben limitar a una simple presencia en las redes sociales, sino que además deben gestionarlas de manera tal que sus perfiles virtuales le reporten un beneficio no solo económico, sino también en lo que respecta a imagen y gestión de marca. Debe haber una estrategia que, acompañada por la tecnología correcta, convierta las conversaciones en transacciones comerciales y en puntos de fidelización.

La presencia de las organizaciones en las redes sociales se puede dividir en dos etapas. En la primera, la empresa buscará la presencia y promoción de su marca, de manera que logre un vínculo con los clientes tanto reales como potenciales. La segunda es la de gestión, en la que se busca que la promoción antes mencionada funcione como disparador de consultas, reclamos, comentarios y otras interacciones de los clientes para con la marca. Se entiende que el consumidor pasa gran parte de su tiempo en la web y, por lo tanto, es mejor (y más económico) atenderlo allí, donde ya está.

En todo este proceso, a lo largo de ambas etapas, la empresa debe apoyarse en un claro modelo de *social CRM* y capitalizar cada interacción con el cliente a través de la estrategia marcada y de la tecnología seleccionada.

En el nuevo mundo, donde la multicanalidad y transformación digital están presentes en la agenda de prioridades de las empresas, el desafío final será la implementación de un CRM que conecte y unifique todo el registro de transacciones por cualquier canal y logre centrar en una sola herramienta la trazabilidad de las gestiones del cliente, ya sea que este se haya comunicado al centro de contacto, a través de la web, por una aplicación móvil o a un canal social.

La aparición de nuevas tecnologías —como inteligencia artificial, *chatbot*, *business intelligence*, *marketing automation*— facilitan la enorme cantidad de transacciones que procesa la compañía. Pero, sin un CRM que centre y nutra la información relevante del cliente, la experiencia de este será fragmentada y en algunos casos inconsistente.

1.2.4 Indicadores de CRM

Un principio básico del CRM es que no se puede gestionar lo que no se puede medir, y no se puede medir lo que no se define. Toda empresa que implemente un programa de CRM debe definir los indicadores que se gestionarán para lograr el éxito en la satisfacción del cliente y la rentabilidad de la organización.

Existen infinidad de indicadores que se pueden medir. Muchos de ellos acompañan a las empresas desde hace tiempo y vienen de otras disciplinas, mientras que otros indicadores han surgido recientemente, acompañados de las nuevas prácticas sociales de los clientes. Por otro lado, las nuevas tecnologías permiten la medición de aspectos que antes no era posible medir, así como una recolección y procesamiento de datos más veloz, eficaz y confiable.

Las métricas que la organización va a utilizar dependen de los objetivos que se definen en la estrategia de CRM. Si el objetivo es la fidelización de los clientes, por ejemplo, los indicadores que se observen deberán ser aquellos que le brinden a la empresa información sobre cuánto más compra un cliente o si aumenta su frecuencia de compra, sumados a indicadores que muestren la rentabilidad de las acciones de fidelización.

Hay tantos indicadores como estrategias de CRM y se debe tener en cuenta que cada modelo de CRM requerirá de un cierto número de indicadores. Sin embargo, existen indicadores que son comunes a casi todas las organizaciones, sobre todo a aquellas que enfocan gran parte de sus esfuerzos en lograr la satisfacción de los clientes a través de la atención.

Algunas de las más importantes son:

- **Resolución al primer contacto:** tal como su nombre indica, es el porcentaje de llamadas o visitas que se resuelven en el primer contacto, sin necesidad de que el cliente vuelva a ir a la empresa. Es un indicador que mide tanto la satisfacción del cliente como la rentabilidad de la organización.
- **Tiempo promedio de respuesta:** es el tiempo que cada cliente debe esperar para ser atendido. Influye en la satisfacción del cliente, pero también está relacionado con los costos, ya que el objetivo que la empresa se ponga en este sentido determinará cuánto personal debe tener abocado a la atención.

- **Satisfacción del cliente:** si el objetivo de la estrategia de CRM es la fidelización del cliente, este es tal vez el indicador más importante, ya que determinará qué tan satisfechos están los clientes con los procesos de la empresa. Con una correcta lectura de las métricas arrojadas por este indicador, sumada a acciones acertadas de corrección e innovación, la organización puede construir una buena base de clientes leales que sean embajadores de la marca.
- **Contactos entrantes:** indica cuántas llamadas o visitas recibe la organización de parte de clientes o prospectos interesados en adquirir sus servicios o productos. Este indicador se utiliza principalmente para medir el éxito de campañas de *marketing*, lanzamiento de nuevos productos o acciones de fidelización. Sirve también, al igual que la métrica de **tiempo promedio de atención**, para determinar cuántos colaboradores se deben comprometer con la atención para afianzar el éxito de cada campaña.
- **Contactos atendidos:** similar al indicador anterior, determina también la cantidad de contactos, pero teniendo en cuenta a aquellos que se convirtieron en una consulta, un reclamo o un comentario. Refiere a los contactos realmente atendidos por la compañía, ya que puede ser distinto de la cantidad de contactos entrantes. Es decir, resultará de la diferencia entre contactos recibidos menos los no atendidos o perdidos por falta de recursos.
- **Ratio de abandono:** conocido también como tasa de abandono, se usa principalmente en los *contact centers*, aunque algunas empresas lo usan también para la atención personalizada. Mide el porcentaje de contactos que no se llega a atender porque el cliente desiste debido a que el tiempo de espera fue superior a su tolerancia. Cada cliente que abandona el contacto antes de que este llegue a un representante de la compañía es una oportunidad perdida, por lo que el objetivo debe ser que sea igual a cero.
- **Eficacia:** este indicador tiene que ver con la calidad de atención. Mide el porcentaje de clientes que reciben la respuesta correcta establecida por las políticas y los procedimientos de calidad de la organización. Para que este indicador sea correcto y confiable, estas políticas y procedimientos deben estar basados en los resultados arrojados por los indicadores de satisfacción del cliente.
- **Tiempo improductivo:** determinar con la mayor exactitud posible la cantidad de colaboradores que deben estar disponibles para la atención en todo momento es muy importante, ya que el tiempo que estos pasen inactivos representa una pérdida de rentabilidad para la organización.
- **Average handle time:** es el tiempo promedio de duración de la atención a cada cliente en una transacción. Es decir, cuánto tiempo invierte cada colaborador para atender de

manera completa y correcta a cada cliente que se pone en contacto con la empresa. Cada cliente desea que la organización invierta el tiempo necesario para resolver su inquietud, pero una empresa, para ser rentable, debe reducir estos tiempos lo máximo posible, sin afectar la satisfacción de los clientes.

- **Service level:** este indicador combina el *tiempo promedio de respuesta*, el *average handle time*, la *satisfacción del cliente* y los *contactos entrantes*. Es el porcentaje de clientes que son atendidos antes de un determinado tiempo. La empresa establece, de acuerdo con la satisfacción, cuál es el tiempo que un cliente debe esperar para ser atendido y luego mide cuántos clientes fueron efectivamente atendidos antes de ese tiempo.

Estos indicadores, como ya dijimos, se relacionan principalmente con la atención del cliente y son muy importantes, pero la organización debe tener en cuenta otros indicadores que medirán su rentabilidad a nivel más general. Estos indicadores son:

- **RFM:** siglas de recencia, frecuencia y monto. Determina, en el caso de cada cliente, la fecha de la última compra, qué tan seguido compra a la empresa y por cuál monto.
- **CLV (*customer lifetime value*):** es decir, el valor actual del ciclo de vida del cliente. Es el valor que cada cliente tiene para la empresa, comparado con el valor que puede tener, potencialmente, en el futuro.
- **Churn:** este indicador mide los clientes ganados contra los clientes perdidos. Para agrandar la cartera de clientes, no alcanza con obtener nuevos, sino que hay que retener también a los antiguos.
- **Propensión al pago tardío:** se trata de un indicador que puede predecir qué posibilidades hay de que un cliente pueda convertirse en moroso.
- **Análisis comparativo de consumo:** es el análisis del cliente en relación con su comportamiento de consumo a lo largo del tiempo, comparado con el comportamiento de otros clientes en el mismo lapso de tiempo.
- **Segmentación:** la empresa debe establecer los diferentes segmentos de clientes con base en determinados criterios y comportamientos (económicos, geográficos, antigüedad) y luego ubicar a cada cliente en el segmento correspondiente. Esto no es estático, ya que un cliente puede cambiar sus características y debe ser reubicado, por lo que la organización debe revisar los segmentos y los clientes que los integran de manera permanente.
- **Basket analysis:** es un indicador de conducta del cliente. Responde a la pregunta ¿Qué compra el cliente? Solo si la organización conoce la respuesta a esta pregunta, estará

en condiciones de ofrecer a sus clientes (y al mercado), productos y servicios con posibilidades de tener éxito.

- **Next best interaction:** con los datos obtenidos a partir de observar la conducta del cliente, la organización debe implementar los medios necesarios para saber qué le puede ofrecer en su próxima interacción.
- **Advocate scoring:** es el indicador que le informará a la empresa si un determinado cliente puede ser considerado como un cliente evangelizador o apóstol.
- **Último contacto:** este indicador determina cuándo fue la última vez que un cliente se puso en contacto con la empresa, por qué medio disponible lo hizo y si lo motivó un reclamo, una consulta, una compra.
- **Buying persona:** este indicador determina las costumbres de un cliente al momento de comprar. Básicamente, qué hace y qué piensa mientras compra; sus hábitos de consumo; los factores que tienen peso para él cuando se encuentra en el proceso de decidir una compra.
- **Marketing scoring:** determina de qué manera participa el cliente de una campaña de *marketing*. Este indicador le dará la pauta a la empresa de cuáles son las campañas de *marketing* para las que califica cada cliente.
- **Engagement:** es un indicador que mide el nivel de participación del cliente y su nivel de relacionamiento con la empresa. Un cliente que con frecuencia comenta las publicaciones en la *fanpage* no tiene el mismo valor para la organización que uno que se limita a comprar.
- **Best channel to interact:** se trata de un indicador que da como resultado cuál es el mejor canal para que el cliente interactúe con la organización.
- **Data quality:** es el indicador más importante, del que dependen todos los demás, ya que lo que mide, básicamente, es la fiabilidad y la limpieza de los datos obtenidos del cliente.
- **ROC (Return on Customer):** es el retorno sobre el cliente, medido como el flujo de fondos de los ingresos futuros que el cliente genere a lo largo de su permanencia en la empresa y en función de su comportamiento y entorno.
- **Vida útil del cliente activo (LTV):** es el tiempo que permanece el cliente en la empresa mientras consume en forma habitual.
- **Adquisición de nuevos clientes:** es la tasa de incorporación de nuevos clientes a la empresa.
- **Retención de clientes:** es la tasa que se logra ante la decisión del cliente de dejar de pertenecer a la empresa.

- **Desarrollo de clientes existentes:** corresponde a los mayores ingresos generados en un mismo cliente por venta de nuevos productos o servicios; o mayor escala y alcance de los productos originalmente adquiridos.
- **Venta por referenciación:** corresponde a los ingresos generados por recomendación de otros clientes.
- **Resolución de reclamos:** es la tasa de resolución efectiva de reclamos medida en el tiempo.
- **Calidad de desertores contra calidad de nuevos:** es la calificación de nuevos clientes incorporados y de los clientes que dejaron de pertenecer a la empresa.
- **Lealtad:** es la actitud de compra habitual generada por un compromiso emocional sostenido en el tiempo.

En los últimos años, investigadores y analistas han desarrollado algunos índices que proponen medir el impacto emocional de las interacciones del cliente con la empresa y su correlación con indicadores de rentabilidad.

Los tres índices más conocidos y utilizados en esta nueva disciplina son:

- **NPS (*Net Promoter Score*):** una forma sencilla de obtener información a través de una sola pregunta y que clasifica a los clientes en **promotores** y **detractores**. La pregunta que se formula es acerca de qué tan probable es que recomiende la empresa a un familiar o amigo (Reichheld, 2011)
- **CES (*Customer Effort Score*):** al igual que el índice de promotor neto, evalúa la experiencia al medir qué tanto esfuerzo representan, para el cliente, las transacciones con la compañía. Entendiendo que la simpleza y velocidad son variables de impacto directo en la experiencia. La pregunta que se realiza en este caso es: ¿Qué tan difícil le ha resultado gestionar su solicitud?
- **CA (*Customer Advocacy*):** en este caso, la traducción sería “defensor del cliente” Resulta un complemento de las dos anteriores, ya que persigue el objetivo de conocer si el cliente considera que hay inconsistencias entre los que la compañía dice y hace, en definitiva, mide la transparencia y veracidad de su promesa de marca. También se obtiene formulando una pregunta al cliente: ¿Crees que tu compañía hace lo que es mejor para ti o únicamente lo que es mejor para su cuenta de resultados?

No existe un *set* de indicadores ideal o recomendado, porque siempre está ligado al *core* de cada compañía y a los objetivos estratégicos, pero sobre todo a la capacidad que tiene la organización de trabajar en planes correctivos y de mejora. Sin estos planes, los indicadores

ATENCIÓN AL CLIENTE ONLINE

se vuelven un dato sin ningún aporte de valor al negocio. Por lo tanto, cada empresa definirá y construirá su propio tablero de indicadores y los procesos de mejora continua que estos alimentarán.

Referencias

- Cooper, A. (1999). *The origin of personas*. Recuperado de http://www.cooper.com/journal/2008/05/the_origin_of_personas
- Davies, J. (2013). Completar referencia, se cita en la página 26.
- De Goyeneche, A. (2001). CRM, una estrategia de negocios centrada en el cliente. *Revista Economía y Administración*, 141, pp. 83-97.
- Forrester Research Inc. (2011). Competitive Strategy In the Age Of the Customer. *Forrester Report*. <https://www.dogcomunicacion.com/la-era-del-consumidor/>
- Fred Reichheld. (2011). The Net Promotore Score. La pregunta decisiva. *Harvard Business Review*.
- Gallardo, J. (2019). Completar referencia, se cita en la página 27.
- Goldenberg, B. J. (2008). *CRM in Real Time: Empowering Customer Relationships*. Information Today INC.
- Goula, J. (2012). La voz del cliente en la empresa. *Fundació Factor Humà*. https://factorhumà.org/index.php?option=com_content&view=article&id=9370%253A%20la-voz-del-cliente-en-la-empresa-&Itemid=27&lang=es
- Greenberg, P. (2009). Time to Put a Stake in the Ground on Social CRM. *The 56 Group*. <http://the56group.typepad.com/pgreenblog/2009/07/time-to-put-a-stake-in-the-ground-on-social-crm.html>
- Kotler, P. (1967). *Marketing Management: Analysis, Planning and Control*. Prentice Hall.
- López-Pinto Ruiz, B., Mas Machuca, M. y Viscarri Colomer, J. (2010). *Los pilares del marketing*. Universidad Politécnica de Catalunya.
- Paz, G. y Barrionuevo D. (2022). El fútbol y las redes sociales. *Social Media Trends*.
- Peppers, D. y Rogers, M. (2011). *Managing Customer Relationships*. John Wiley & Sons Inc.
- Senge, P. (1990). *La quinta disciplina*. Granica.
- Tecon. (s.f.). 10 errores comunes al implantar un CRM. *Tecon*. <https://www.tecon.es/10-errores-comunes-al-implantar-un-crm/>