

Sobre modas y realidades: CRM o el nuevo marketing digital

Enrique Dans ¹

INSTITUTO DE EMPRESA

María de Molina, 12, 4º

28006 –Madrid, España

Teléfono: (91) 568 96 00

Fax: (91) 563 68 59

Enrique.Dans@ie.edu

RESUMEN

El reciente auge del *Customer Relationship Management* (CRM) en empresas de todos los sectores ha hecho que nos planteemos una revisión del concepto de marketing basado en las reglas que parecen marcar lo que se ha dado en llamar “la nueva economía”, y que tratemos de evaluar hasta que punto dichas reglas han cambiado. El presente artículo pretende realizar una revisión conceptual y terminológica del marketing ligado a iniciativas novedosas como el CRM, así como elaborar una visión normativa del mismo en sus diferentes fases. Las conclusiones sugieren que herramientas como el CRM están ligadas a una nueva visión, a un concepto de economía cliente-céntrica que se opone al producto-centrismo habitual y que trasciende al área de marketing, aunque una segunda interpretación afirma que no se trata, en general, de conceptos nuevos, sino más bien de la recreación de los antiguos a la luz de las posibilidades brindadas por el desarrollo de las nuevas tecnologías.

Palabras clave: *marketing, CRM, personalización, Internet, nueva economía*

Clasificación JEL: *M30, M31, O33*

¹ Enrique Dans es Ph.D. en Management, especialidad Information Systems por The Anderson School of Management at UCLA, y Profesor del Instituto de Empresa desde el año 1990.

1. INTRODUCCIÓN

Alrededor de la mitad de las empresas norteamericanas en el año 2000 afirmaban estar inmersas en implantaciones de herramientas relacionadas con el *Customer Relationship Management* (CRM). El mercado de productos de este tipo creció por encima del 70% durante el año 1999, y se predice que representará unos doce mil millones de dólares en el año 2004, con una tasa de crecimiento anual en torno a un 30% (Wardley and Shiang, 2000). ¿Qué es lo que ha provocado tan significativo crecimiento? ¿Estamos, una vez más, ante una de esas “modas” de los Sistemas de Información, una de esas palabras que todo el mundo debe utilizar y que después caen súbitamente en el olvido? El panorama de los Sistemas de Información hoy en día está plagado de acrónimos: si ahora es CRM, antes fueron BPR, ERP, SCM... por no hablar de las consabidas letras con un número 2 en medio, B2B, B2C, P2P... ¿Debemos pensar en CRM como en “el último grito”, o tal vez encierra algo más?

Sin duda, CRM permanece como un concepto relativamente oscuro a los ojos del profano. En España, en pleno año 2001, esfuerzos por parte de determinados proveedores tecnológicos por contribuir a la difusión del término se han encontrado respuestas impresionantes en número y nivel de asistentes en repetidas ocasiones (Dans, 2001). Las estrategias comerciales seguidas por los citados proveedores tecnológicos contribuyen también a la confusión de conceptos: Siebel, una compañía fundada en 1993 con el objetivo de “dar respuesta a la creciente necesidad de las empresas de adquirir, retener y servir mejor a los clientes”, no utiliza el término CRM, usando en su lugar el generalista “e-Business”. Oracle, por su parte, con una lógica dedicación al mundo CRM proveniente de la ventaja que supone su enfoque tradicional a las bases de datos, sí utiliza el término CRM pero, paradójicamente, aplicado a un producto

generalista destinado a soportar la gestión de un e-business. Resulta evidente que si bien la dispersión del término ha sido rápida, pocos parecen entender su extensión, implicaciones y el componente de “enmienda a la totalidad” que puede suponer, que podría ir incluso mucho más allá del marketing y referirse a la gestión global de la empresa.

El presente trabajo pretende ofrecer una revisión del concepto CRM y de sus varias terminologías asociadas, así como proporcionar una idea clara de las implicaciones inmediatas y futuras de dicho concepto en la gestión de la empresa de hoy. El resto del trabajo se articula en torno a los siguientes apartados: el primero, epígrafe 2, realiza una revisión de la literatura existente. A continuación se enumeran y discuten los principales conceptos aparecidos en el apartado anterior. Posteriormente, en la sección 4, se discute el carácter de CRM como innovación con respecto al marketing tradicional. Por último, la sección 5 presenta las conclusiones del artículo.

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

Las primeras menciones a conceptos relacionados con el CRM aparecen en el año 1993, en “The One-to-One Future”, de Don Peppers y Martha Rogers. Si bien no utiliza el término CRM, y se desarrolla además en un momento que muchos definirían como anterior a la explosión de Internet, el libro deja claros los conceptos que posteriormente se utilizarían para definir las tendencias del marketing en la era digital: la base ya no debe ser la cuota de mercado, sino la cuota de cliente. Se busca contraponer el llamado **marketing One-to-One** al marketing masivo tradicional, de manera que mientras éste desarrolla productos y busca posteriormente clientes para él, el marketing One-to-One

desarrolla clientes, y busca productos para ellos. Se trata, según los autores, de una reversión de la cadena de valor, consistente con la noción de cadena de valor invertida desarrollada más adelante en la literatura sobre *e-business* (Kalakota and Robinson, 1999): donde antes las empresas podían permitirse el lujo de iniciar el proceso productivo examinando sus propias capacidades internas, viendo qué sabían hacer, diseñando procesos e infraestructuras para hacerlo, buscando canales adecuados y llegando a unos clientes, ahora el proceso cambia totalmente. Ahora va a ser preciso fijarse no en lo que la empresa sabe hacer, sino en lo que el cliente necesita. Una vez examinadas estas necesidades del cliente, es preciso buscar unos canales que se adapten, pero no al producto, sino a ese cliente. Si el cliente quiere movilidad, hay que darle movilidad, acceso remoto, desde casa, desde el ordenador, desde el teléfono móvil... todo un universo de opciones. Finalmente, ese producto definido por el cliente debe fabricarse mediante unos procesos e infraestructuras flexibles, en contraposición a las rigideces anteriores provenientes de estar basados en las propias capacidades de la empresa, y debe sustentarse en unas capacidades internas que, o bien las posee la empresa, o bien tiene que buscarlas fuera mediante procesos de *outsourcing* y alianzas estratégicas. Todo un universo de implicaciones para un concepto aparentemente tan simple.

Como respuesta a la innovación promovida por el marketing One-to-One, nace, originalmente en el mundo tecnológico, el concepto de **CRM**, *Customer Relationship Management*. El razonamiento es claro: dar una respuesta mediante tecnología a los requerimientos de las técnicas de Marketing One-to-One, para lo cual es preciso un nuevo conjunto de herramientas que posibiliten ese nuevo tipo de interacción con el cliente, de aprendizaje constante, de adaptación. Se trata de tecnologías como las bases

de datos masivas, que comienzan a popularizarse apoyadas por una progresiva disminución del precio del almacenamiento, pero también de las herramientas adecuadas para darles sentido: el *data mining* y todo el abanico de tecnologías estadísticas preexistentes, pero que ahora se destinan a este fin. De la misma manera aparecen tecnologías como la estandarización computerizada y la fabricación modular que permiten a una compañía desagrupar sus productos y reagruparlos de manera individualizada, haciendo posible la llamada *customización* masiva. Por último, aparecen las tecnologías de la interactividad, fundamentalmente a partir del crecimiento desenfrenado de la Web, y se integran con tecnologías existentes como los *call-centers* o Centros de Atención Telefónica (CATs).

La definición de CRM es, de una manera genérica,

“una estrategia centrada en el cliente, que busca un crecimiento en beneficios a través de proporcionar un mayor valor al cliente”

Mark Rieger, 1996

Esta definición, que deja claros tanto el fin como los medios, requiere sin embargo una mayor precisión en cuanto al modo de llevar a cabo dicha estrategia. Otra posible definición es la que se refiere a

“una estrategia de negocio que busca construir proactivamente un sesgo o preferencia por una organización con sus empleados,

canales y clientes, que resulta en una mayor retención y un rendimiento económico superior”

Carlson Marketing Group, 1997

Con respecto a la anterior, ésta precisa mejor tanto el fin como los medios, y da idea de cuales son los actores implicados. Proporciona una idea de que el cliente de una estrategia no es necesariamente el cliente final, el que paga por el producto o servicio, sino en muchas ocasiones un cliente interno, otro departamento, determinado personal de la propia compañía, etc. al que se pide que para ejecutar la estrategia modifique determinadas pautas de su comportamiento e incorpore tareas como, por ejemplo, la alimentación de una base de datos con la información obtenida del cliente.

Con posterioridad a estos dos conceptos se han incorporado otra serie de términos, como es el caso del ***permission marketing*** (Seth Godin). Este término aporta un matiz interesante, al incorporar una connotación de complicidad o contrato no explícito entre la empresa y sus clientes, algo que tiene gran importancia en un entorno como el europeo, mucho más restrictivo con el manejo de la información personal que el norteamericano. Ese contrato, que algunos investigadores norteamericanos han denominado como RMTR (*Relationship of Mutual Trust and Respect*, relación de mutua confianza y respeto) implica una autorización tácita a captar, almacenar y manejar la información personal del cliente siempre y cuando ésta sea utilizada para mejorar la propuesta de valor de la compañía hacia dicho cliente.

Otros términos utilizados comúnmente son, por ejemplo, *Customer Intimacy*, *Real-Time Marketing*, *Continuous Relationship Management* (McKinsey&Co), *Technology-*

enabled marketing (Gartner Group) o *Enterprise Relationship Management*. Implican básicamente la misma idea y, de acuerdo con el propio Peppers, se trata más de “paquetes de cereales con nombre (y precio) de consultoría” que de ideas realmente novedosas.

El CRM, por tanto, se articula como un concepto surgido a la luz de la evolución tecnológica, consistente en un rediseño del negocio y sus procesos en torno a las necesidades y deseos del cliente. Combina un conjunto de metodologías, software y medios tales como Internet o el teléfono con esa visión cliente-céntrica, y busca optimizar los ingresos y el beneficio por cliente, así como su satisfacción. La idea es conseguir que, gracias a esa mayor atención y sensibilidad hacia los deseos del cliente, éstos se conviertan en clientes mejores, más fieles, con un sesgo positivo que les haga preferir nuestra marca a otra y, finalmente, que proporcionen un mayor margen de beneficio (Firth, 2000).

Aunque la definición de CRM es, en esencia, conceptualmente sencilla y fácil de entender – lo cual ha redundado, sin duda, en una primera oleada de elevada popularidad – su implantación requiere un alto grado de introspección por parte de la empresa. Esta debe analizar cuidadosamente la relación con sus clientes en ambos sentidos: quienes son esos clientes, de que manera son vistos por la empresa y como la empresa es vista y valorada por sus clientes. Esta tarea, mucho más compleja de lo que parece, aleja el CRM del concepto de “solución empaquetada”, en la que basta con romper el celofán, sacarla de la caja e instalarla para que funcione. Hacerse cliente-céntrico es mucho más que comprar una licencia de este o aquel paquete de software, mucho más que instalarlo en toda la empresa. Es un cambio de visión, de orientación,

de filosofía, que es posiblemente el responsable de que muchas organizaciones permanezcan todavía reticentes al CRM y muchas otras fracasen en su puesta en funcionamiento².

3. CRM: LA ARTICULACIÓN COMPLEJA DE UN CONCEPTO SENCILLO

La aplicación de las ideas de CRM a un proceso de marketing habitual puede articularse básicamente en cuatro pasos:

- Identificación: Se trata de pasar de un conjunto de clientes anónimos, o parcialmente anónimos, a un conjunto identificado del que se conocen sus elementos. La fase de identificación se apoya en tecnologías que nos permiten reconocer a un cliente cuando éste se acerca a nosotros para solicitar nuestros productos o servicios y hacerlo, además, independientemente del canal que el cliente decida utilizar. Los métodos de identificación deben facilitarnos el poder interactuar con un cliente en un contexto conocido, aunque habitualmente nos haya contactado en una tienda física y hoy lo haga a través del teléfono o de la web. En esta fase entran tecnologías como las *cookies*, que permiten que una sesión http en Internet persista después de la interrupción de la conexión mediante la grabación de un pequeño archivo en el ordenador del usuario, o sistemas de registro y caracterización de llamada entrante en *call-centers* o, en general, sistemas que hagan que la propuesta de valor que ofrecemos al cliente

² El 65% de todos los proyectos de Automatización de la Fuerza de Ventas se dice que no cumple las expectativas del cliente (Insight Technology Group). Los proyectos de AFV, o Sales Force Automation son uno de los elementos clave en un sistema CRM.

sea suficiente como para que a éste le interese identificarse de manera voluntaria.

- Clasificación: En esta segunda fase se pretende, partiendo de los clientes identificados en la anterior, construir y alimentar una base de datos en la que procesamos información de cada uno de esos clientes. Integrando la información que tenemos del cliente, se intenta llegar a un perfil que nos permita estimar el valor de dicho cliente para nosotros. Mediante el uso de una serie de métricas definidas, se clasifica a los clientes en función del valor que tienen para la empresa. Mientras hay clientes que compran muy a menudo y, posiblemente, una gran cantidad de productos en cada visita, otros vienen menos y compran, por ejemplo, sólo cuando un producto está en promoción, generando en la práctica un margen negativo. Otros clientes demandan una atención excesiva para las compras que hacen, otros no pagan, etc. Mediante esta clasificación se intenta caracterizar a los clientes y separar a aquellos que verdaderamente nos interesa fidelizar, el 20% que, siguiendo a Pareto, nos proporciona el 80% de nuestros ingresos. Cualquier estrategia de CRM destinada a fidelizar y desarrollar a nuestros clientes debe necesariamente partir de ese selecto grupo que constituyen nuestros mejores clientes, porque en el otro grupo habrá muchos que no sean sensibles a este tipo de argumentos.

- Interacción: En esta fase, la empresa se relaciona con esos mejores clientes identificados y clasificados anteriormente, y plantea una serie de posibles modos de actuación para relacionarse con ellos. Es, posiblemente, la fase en la que la distinción entre el marketing tradicional – sobre todo el conocido como “marketing de base de datos” – y el CRM se manifiesta de manera más patente.

Se trata de la fase en la cual nos planteamos que relaciones nos permite el cliente que mantengamos con él, cuales de dichas relaciones percibe como de valor añadido frente a aquellas que simplemente le molestan. Si hacemos un uso excesivo de la interacción, por ejemplo enviando indiscriminadamente mailings a nuestra base de clientes, éstos se molestarán y nos pedirán que les eliminemos de nuestra base de datos. Debemos preguntar cosas de manera que un cliente perciba que el contestarnos le añade valor o le resulta necesario³, y recordar lo que hemos aprendido de manera que no nos lo tenga que repetir. Asimismo, habrá cosas que no tengamos que preguntar, porque podremos deducirlas de manera más o menos directa. Esta es la fase del denominado *data mining*, de las técnicas estadísticas⁴ y del manejo de la interactividad para preguntar, aprender y recordar las características de nuestros clientes clave.

- Adaptación: Es la última fase, pero también, sin duda, la más complicada. Se trata de dar a esos clientes clave que ya tenemos identificados y clasificados, y con los que hemos interactuado, precisamente aquello por lo que suspiran. Es el momento de comprobar si nuestras capacidades operativas se corresponden con las promesas que hemos hecho a nuestros clientes. En esta fase entran en juego sistemas como Supply Chain Management (SCM), fabricación flexible, modularización, etc. que nos deben permitir, de una manera más o menos buena, adaptarnos a eso que nuestros clientes nos piden.

³ El cliente que nos compra online, por ejemplo, entenderá que debe darnos su dirección para que el producto llegue a su domicilio. Sin embargo, es posible que no acepte que le preguntemos su nivel de ingresos en esa misma interacción. De la misma manera, un cliente que viaja en avión entenderá que le preguntemos sus preferencias alimenticias, etc.

⁴ Varias son las técnicas estadísticas utilizadas, fundamentalmente clasificación, regresión, análisis de series temporales, análisis cluster, asociaciones, análisis de secuencias o eventos y, como tendencia reciente para analizar variables complejas, la estadística multivariante (modelos de ecuaciones estructurales)

Esta concepción paso a paso necesita, para poderse llevar a cabo, de una serie de métricas definidas que nos permitan analizar su evolución. Una de ellas, concretamente la que ha alcanzado mayor popularidad, es el llamado **Customer Lifetime Value** (LTV). Se trata de estimar el valor para la empresa de la relación con un determinado cliente, representado por la estimación del número de transacciones que va a realizar multiplicado por el valor medio de dichas transacciones. A este número es preciso añadirle otros conceptos, como el valor de los ahorros operativos que obtenemos por el hecho de conocer a ese cliente, el sobreprecio que podría estar dispuesto a pagar o el valor de los clientes que nos traiga consigo (*referrals* o referencias, el efecto tradicionalmente conocido como *word-of-mouth*). Finalmente, es necesario detraer del total los llamados costes de captación de ese cliente, fundamentalmente inversión en marketing. Una vez obtenidas las aproximaciones a esos valores, descontamos los flujos con una tasa adecuada. El mérito fundamental de esta métrica es el de reconocer que los clientes pueden ser mucho más valiosos de lo que se gastan en un período determinado (en algunos casos, mucho más valiosos). Una buena estrategia de CRM puede hacer que el LTV aumente por tres vías fundamentales: una mayor retención de clientes, un mayor gasto por cliente y un mayor impacto de referencias positivas a otros clientes. Más específicamente, el LTV respondería a la siguiente fórmula:

$$LTV = \sum_{t=1}^n \frac{P_t(Q_t p_t)}{d^t} - \sum_{t=1}^n \frac{(D_t + R_t)}{d^t} - A$$

Donde

- P_t = Probabilidad de compra en el período t
- Q_t = Cantidad adquirida en período t
- p_t = Margen obtenido por la compras en el período t
- d^t = Tasa de descuento, donde $d = [1 + (\text{tasa de interés} \times \text{factor de riesgo})]$
- D_t = Costes de desarrollar la relación en el período t
- R_t = Costes de retención del cliente en el período t
- A = Coste inicial de adquisición
- N = Número de períodos

Conceptualmente opuesta al LTV es la **Cuota de Cliente** (Share of Customer), una medida de cuanto del posible negocio de un cliente conseguimos captar. Se trata de comparar la métrica anterior, LTV, con su valor potencial máximo. De esta manera, si un cliente tiene el potencial para generar 100 y en nuestra compañía se gasta 30, tendremos un 30% de cuota sobre ese cliente. Otro conjunto de métricas emergente calcula, por ejemplo, el **coste de adquisición** (cantidad que es preciso invertir para atraer a un cliente), la **tasa de retención** (el porcentaje de clientes que permanecen como tales en un período determinado), el **churn rate** (tasa de clientes que perdemos por período), la **duración** (tiempo medio que un cliente permanece como tal), etc. Indudablemente, una orientación a una estrategia cliente-céntrica requiere medidas cliente-céntricas, puesto que resulta difícil manejar aquello que no se puede medir.

Las partes que integran un sistema de CRM dan una idea de su ámbito global. En primer lugar existe una clara necesidad de consolidación de bases de datos corporativas en una única base de datos, centralizada, denominada habitualmente *Data Mart* o *Data Warehouse*. En esta gran base de datos centralizada se pretende que esté toda la información del cliente, que en modelos anteriores solía hallarse dispersa en diferentes departamentos y aplicaciones. Los ahorros que se obtienen por este proceso son además notables, aunque su implantación suele generar resistencias importantes.

Otra capa del sistema gestiona los puntos de interacción con el cliente. Se trata de las aplicaciones gestoras de comunicación vía *e-mail*, de los *call-centers*, de la web, etc. Aplicaciones capaces de analizar el llamado *clickstream*, para obtener información de los visitantes a la web, programas capaces de almacenar un registro de todas las

interacciones con un cliente determinado independientemente del canal utilizado, y sistemas de ventas, servicios y marketing mediante telefonía y soporte electrónico. Pero también, lógicamente, de los puntos de entrada al *Data Mart* que genere la actividad tradicional, la de las tiendas, los pedidos por fax, a través de la fuerza de ventas, etc. Toda interacción con el cliente debe tener un reflejo inmediato en esa base de datos única y centralizada, verdadero centro neurálgico de la actividad de la empresa.

Entre esas dos capas aparecen un sinnúmero de aplicaciones destinadas a la gestión de los múltiples elementos implicados. En este conjunto se engloban los módulos analíticos de *data mining*, las aplicaciones de gestión y seguimiento de campañas, toda la inteligencia de ventas, las aplicaciones de gestión del conocimiento, gestión de incidencias, *workflow* y demás. Y no debemos olvidar la integración de todo el denominado *back-office*, un paso fundamental de cara a la funcionalidad global del sistema: facturación, gestión de pedidos, distribución, logística, fabricación, compras, contabilidad, finanzas, recursos humanos, y el mundo de las *legacy systems*, programas basados en aplicaciones generalmente a medida que en determinadas empresas mecanizan una parte importante de la actividad. Toda esta serie de aplicaciones tienen también que funcionar bajo esa óptica única e inequívoca del cliente-centrismo, extraer y devolver información a la misma base de datos y ser interoperables y actualizables desde cualquier parte del sistema.

4. EL CRM COMO VISION DE FUTURO

Uno de los principales atractivos de los proyectos de CRM es el impacto que se plantean tener sobre la ventaja competitiva de la empresa. El paso de la economía producto-céntrica a una cliente-céntrica propone una ventaja sustentada en el

conocimiento de los clientes, en la información, como ventaja que ningún competidor que no posea dicha información puede copiar. En efecto, recopilar información acerca de los clientes en el entorno de una relación que lo permita, y ofrecer a esos clientes una propuesta de valor superior basada en ese conocimiento que tenemos de ellos supone una ventaja difícil de superar. Sin embargo, la aproximación al concepto de cliente-centrismo resulta, como hemos visto, difícil de llevar a cabo, y suele encontrarse con enconadas resistencias en la empresa.

La primera de estas suele surgir en el propio departamento de marketing. La explicación del concepto CRM suele entenderse, por parte de los profesionales del marketing, como intencionadamente simplista. La noción de cadena de valor invertida implica una acusación al departamento de marketing de haber estado ignorando las necesidades del cliente, no preocupándose de sus deseos. En realidad, el departamento de marketing lleva tiempo utilizando técnicas como las encuestas o los *focus groups* para intentar reducir la incertidumbre que suponen las necesidades del cliente. En algunas empresas, incluso, el concepto de *data mining* se encuentra ya arraigado, y se dispone de una base de datos de clientes centralizada que se usa para obtener valiosa información sobre que clientes pueden necesitar que productos. Este conjunto de aseveraciones, siendo ciertos, fallan sin embargo por su base fundamental: tanto las encuestas, como los *focus groups*, como las incipientes actividades de *data mining* intentan, en efecto, conocer la voluntad y necesidades del cliente, pero *a posteriori*. Es decir, se trata de técnicas utilizadas para, una vez que tenemos un producto o servicio entre manos, intentar localizar un subconjunto de clientes que puedan estar interesados en comprarlo. Se trata de buscar “víctimas”, aunque esta vez, en lugar de dispararles con un cañón generalista se haga

con un eficiente francotirador. No es, aunque se parezca en sus elementos, la concepción cliente-céntrica que se busca.

Otra resistencia esperable proviene del telemarketing. Desarrollado hasta extremos verdaderamente agobiantes en Estados Unidos, la cultura latina ha hecho que en nuestro entorno no haya alcanzado los mismos niveles de popularidad. Aún así, son numerosas las empresas que intentan, mediante técnicas parecidas a las de persecución, acoso y derribo, vendernos los más variados productos o servicios mediante una llamada por teléfono. Esta intromisión mediante una oferta no solicitada realizada por teleoperadores provistos de un argumentario que recoge todas las potenciales respuestas negativas del cliente, es contraria, por su filosofía, a cualquier iniciativa en un entorno CRM. ¿Quiere decir esto que debemos renunciar completamente a las campañas de este tipo? En cierto sentido sí, aunque no de forma taxativa. En la mayoría de los casos, una mala elección del medio provoca que una propuesta de valor buena quede completamente desacreditada. Debemos inclinarnos por medios menos intrusivos, más controlables por el usuario, y utilizar el teléfono sólo cuando estemos plenamente seguros de que el cliente va a apreciar nuestra llamada. Sin embargo, esto no supone el fin de los *call centers*, sino que simplemente modifica el concepto de *inbound-outbound*. Debemos transformar esa estructura en un medio para que el cliente interaccione con la empresa, pero, en la mayoría de los casos, partiendo de él. Nuestra empresa debe ser capaz de recibir llamadas, e-mails, faxes o visitas y responder a ellos independientemente del medio del que provengan, de una manera eficiente. Para ello es necesario una estructura como la del *call center* tradicional, aunque orientada más a recibir llamadas que a originarlas. El dimensionamiento es diferente, y el tipo de personal, posiblemente también.

En otros casos, las resistencias vienen del departamento de operaciones. Cuando, después de una década de obsesión con las operaciones, se han alcanzado niveles de flexibilidad elevados basados en técnicas del tipo de la fabricación modular, el *just-in-time* o el Supply Chain Management (SCM), el CRM viene a afirmar que tenemos que ser ya no sólo flexibles, sino capaces de ofrecer a cada cliente lo que éste nos demande. Y que todo ese conjunto de técnicas de excelencia operacional no son más que simplificaciones burdas de la realidad, que para muchas empresas van a significar un intento de “encajar” de alguna manera sus productos en los clientes. En realidad, de acuerdo con los principios del CRM, la adaptación debe ir mucho más allá, debe reconocer que ninguna empresa tiene la llave mágica para ofrecer todo a sus clientes, y ser el principio de la creación de alianzas y sistemas desintegrados para aproximarnos a ese concepto. La nueva economía ya no responde a un esquema de cadenas lineales, sino de complicadas redes matriciales en las que los procesos trascienden a la empresa y se entrecruzan entre los participantes, para dotarse de una flexibilidad capaz de responder de verdad a las necesidades del cliente.

5. CONCLUSIONES

El presente artículo ha pretendido tocar de una manera sucinta la mayoría de los elementos del CRM y estructurarlos de forma progresiva con respecto al marketing tradicional. Una de las principales lecturas, sin embargo, es que el CRM, aunque tiene mucho que ver con el marketing en cuanto a que tradicionalmente éste era el departamento que interaccionaba con el cliente, es mucho más que eso. Trasciende al departamento de marketing y se convierte en una estrategia que afecta al

funcionamiento de toda la empresa, desde las operaciones hasta las finanzas. En este sentido, visiones limitadas del CRM sólo pueden conducir al fracaso.

Otro de los puntos importantes del artículo se centra en demostrar que el CRM no tiene relación alguna con la llamada “fiebre Internet”, no es una de esas “cosas de dot.coms”. Internet ha podido tener algo de elemento desencadenante en cuanto a lo que conlleva de mejora en las posibilidades de interactividad con el cliente (vía web o e-mail), pero nada más. De hecho, podemos ver que mientras las llamadas dot.coms continúan cayendo, la importancia y popularidad del CRM sigue en aumento. Las empresas continúan enfatizando cada vez más la transición desde la producción masiva a la personalización, las expectativas de los clientes continúan aumentando, y la complejidad de las relaciones con los clientes, esenciales para el desarrollo del negocio, aumenta también. En un entorno como éste, parece que la trascendencia del CRM sobrepasa las concepciones de acrónimo de moda, y supone una tendencia con todas las de la ley.

6. BIBLIOGRAFÍA

- Close, W. and E. Thompson, “Top 10 trends in CRM for 2001”, Gartner Insight, v. 3, n. 1, Febrero de 2001
- Dans, E., “CRM diffusion and adoption in Spain, 2001: Friend, Foe or Fad?”, en preparación, Área de Sistemas y Tecnologías, Instituto de Empresa, 2001.
- Firth, D., “The organizing vision for Customer Relationship Management”, *IS Working Papers*, The John E. Anderson School of Management at UCLA, 2001
- Firth, D. and E. B. Swanson, “Customer Relationship Management: a diffusion snapshot”, *IS Working Papers*, The John E. Anderson School of Management at UCLA, 2001
- Godin, S. and D. Peppers, “*Permission Marketing: Turning Strangers Into Friends, and Friends into Customers*”, Simon Schuster, Mayo de 1999.
- Hildebrand, C. “Full-Service Stations”, *CIO Magazine*, Febrero de 1996
- Kalakota, R. and M. Robinson, “*e-Business: A roadmap for success*”, Addison-Wesley, 1999
- Newell, F., “*Loyalty.com: Customer relationship management in the new era of Internet marketing*”, McGraw-Hill, 2000
- Peppers, D. and M. Rogers, “*The one-to-one future*”, Piatkus, 1993
- Peppers, D. and M. Rogers, “*Enterprise one-to-one*”, Piatkus, 1997
- Seybold, P. B., “*Customers.com*”, Random House, 1998
- Wardley, M. and D. Shiang, “Customer Relationship Management market forecast and analysis 2000-2004”, IDC, Junio de 2000, págs. 1-119

