

# CON LA MIRADA PUESTA EN EL CLIENTE

Por Jorge Seoane, Socio de Paradigma y Alejandro Schwed, Director de CTP.

Un nuevo enfoque sobre el Customer Relationship Management: la organización por línea de clientes en lugar de la basada en línea de productos. Cómo lograr acciones más abarcativas.

Frente a los cambios permanentes que se dan en el ámbito de los negocios, es importante poder establecer una estrecha relación con el cliente. Interiorizarse sobre su perfil, hábitos y necesidades. En este sentido, la incorporación de estrategias y modelos de relacionamiento fundadas en el Customer Relationship Management (CRM) contribuye a facilitar este entendimiento con resultados efectivos.

El CRM posibilita a las empresas la identificación, atracción y retención de los clientes optimizando la rentabilidad de la organización. Implementado como estrategia, implica no sólo disponer del software adecuado sino que supone un cambio en los procesos de la compañía y en la "mirada" hacia el cliente que la organización debe tomar como parte de sus valores compartidos.

Las empresas lo estaban utilizando con la creación de productos o servicios. Hoy ese enfoque está desactualizado. El consumidor debe tener una experiencia satisfactoria con su proveedor, lograr una relación de acercamiento.

Los programas de fidelización de las aerolíneas son un ejemplo emblemático. Quien prefiere viajar asiduamente se siente cuidado al comprobar que tiene un trato personalizado y hay que tener en cuenta que frente al avance de las nuevas tecnologías, la personalización en la atención se vio resentida. Por eso, para la aplicación de CRM es primordial tener una visión integral y abarcativa de la estrategia, partiendo de la relación con el usuario y el resultado esperado del negocio, y analizando los procesos y herramientas tecnológicas con que cuenta la empresa al momento de implementarlo; además, se deberán tener en cuenta aspectos que hacen al conocimiento de cuál es la cartera y la segmentación de los clientes.

Pero también la organización deberá prepararse para responder a las nuevas necesidades: en las relaciones que se gestan puertas adentro de la empresa debe prevalecer una cultura orientada a satisfacer los aspectos de servicio y calidad de atención al consumidor y la infraestructura tiene que acompañar eficientemente a estos cambios.

Muchas firmas consideran que CRM es sencillamente la implementación de una estructura operativa o una herramienta –por ejemplo, un call center o una página web– cuando, en realidad, es una estrategia de negocios que cubre diversos procesos e integra distintos canales de venta y atención.

## ■ MANOS A LA OBRA

En primer lugar, es necesario poner en marcha una medición de los diversos procesos para traspasar de una cultura empresarial ligada a la definición de un producto a otra relacionada con la definición de un servicio.

En lo que respecta a lo organizacional, hay que alinear las funciones, rediseñar la estructura para que se concrete un flujo lo más aceitado posible. Anteriormente, las empresas estaban organizadas por líneas de producto pero lentamente se han reorganizado por líneas de clientes.

En estos aspectos, la tecnología es un gran habilitador ya que presenta elementos que permiten la integración de distintos canales –web, telefonía, centros de autoconsulta, etc.– y de los sistemas generadores de información (los que operan en el "back office").

Existe una diversidad de soluciones a través de las cuales se logra el mismo objetivo, tales como ciertos enfoques de unificación de datos y procesos, que ayudan a implementar CRM desde el punto de vista técnico. Es decir, podemos lograr el mismo efecto CRM de aplicación monolítica sin necesidad de adquirir herramientas tecnológicas específicas. Es más importante lograr la combinación de la información que adquirir una nueva herramienta que quizás no llega a resolver los planteos en torno a la integración de datos.

"¿Quiénes son nuestros clientes?, ¿cuáles son los de mayor valor?". A muchas empresas les cuesta responder esto ya que sus sistemas y procesos no fueron pensados para ello. Sin embargo, se están produciendo cambios en el ámbito empresarial, donde resuena con mayor potencia el concepto: "customer centric experience", es decir, aquel escenario en el que la experiencia del consumidor se convierte en el centro de atención del negocio, dando un paso más en la fidelización del cliente. Una completa base de datos, con las actividades y caracterizaciones permite una segmentación inteligente y ser más proactivo a la hora de ofrecer productos y servicios.

Hoy, las empresas orientan sus estrategias a desarrollar fidelidad no tanto a través de una tarifa económica sino de un servicio diferenciado, incluso algunas han empezado a desarrollar productos por tipología de cliente.

# Con la mirada puesta en el cliente

Un nuevo enfoque sobre el Customer Relationship Management: la organización por línea de clientes en lugar de la basada en línea de productos. Cómo lograr acciones más abarcativas.

**F**rente a los cambios permanentes que se dan en el ámbito de los negocios, es importante poder establecer una estrecha relación con el cliente. Interiorizarse sobre su perfil, hábitos y necesidades. En este sentido, la incorporación de estrategias y modelos de relacionamiento fundadas en el Customer Relationship Management (CRM) contribuye a facilitar este entendimiento con resultados efectivos.

El CRM posibilita a las empresas la identificación, atracción y retención de los clientes optimizando la rentabilidad de la organización. Implementado como estrategia, implica no sólo disponer del software adecuado sino que supone un cambio en los procesos de la compañía y en la "mirada" hacia el cliente que la organización debe tomar como parte de sus

valores compartidos.

Las empresas lo estaban utilizando con la creación de productos o servicios. Hoy ese enfoque está desactualizado. El consumidor debe tener una experiencia satisfactoria con su proveedor, lograr una relación de acercamiento.

Los programas de fidelización de las aerolíneas son un ejemplo emblemático. Quien prefiere viajar

asiduamente se siente cuidado al comprobar que tiene un trato personalizado y hay que tener en cuenta que frente al avance de las nuevas tecnologías, la personalización en la atención se vio resentida. Por eso, para la aplicación de CRM es primordial tener una visión integral y abarcativa de la estrategia, partiendo de la relación con el usuario y el resultado esperado del negocio, y analizando los procesos y herramientas tecnológicas con que cuenta

la empresa al momento de implementarlo; además, se deberán tener en cuenta aspectos que hacen al conocimiento de cuál es la cartera y la segmentación de los clientes.

Pero también la organización deberá prepararse para responder a las nuevas necesidades: en las relaciones que se gestan puertas adentro de la empresa debe prevalecer una cultura orientada a satisfacer los aspectos de servicio y calidad de atención al consumidor y la infraestructura tiene que acompañar eficientemente a estos cambios.

Muchas firmas consideran que CRM es sencillamente la implementación de una estructura operativa o una herramienta -por ejemplo, un call center o una página web- cuando,

### LA ESTRATEGIA

■ Apuntar a lograr una visión integral de la estrategia, abarcativa, amplia y que incluya todos los componentes, partiendo de qué se pretende del negocio y de la relación con el cliente.

■ Analizar profundamente la realidad de los procesos y las herramientas tecnológicas con las que se cuenta en el momento previo a la aplicación de CRM.

■ Establecer un camino de evolución, un mapa de ruta para la implementación de soluciones que lleven a resultados intermedios exitosos, y que permitan confirmar la estrategia planteada.

■ Medir los resultados en sus distintas etapas.

■ Integrar las diversas tecnologías, de modo de facilitar la implementación de CRM.

**Las relaciones que se gestan dentro de la empresa deben orientarse a satisfacer la calidad de atención al consumidor.**



en realidad, es una estrategia de negocios que cubre diversos procesos e integra distintos canales de venta y atención.

**MANOS A LA OBRA.** En primer lugar, es necesario poner en marcha una medición de los diversos procesos para traspolar de una cultura empresarial ligada a la definición de un producto a otra relacionada con la definición de un servicio.

En lo que respecta a lo organizacional, hay que alinear las funcio-

nes, rediseñar

la estructura para que se concrete un flujo lo más aceitado posible. Anteriormente, las empresas estaban organizadas por líneas de producto pero lentamente se han reorganizado por líneas de clientes.

En estos aspectos, la tecnología es un gran habilitador ya que presenta elementos que permiten la integración de distintos canales -web, telefonía, centros de autoconsulta, etc.- y de los sistemas generadores de información (los que operan en

el "back office").

Existe una diversidad de soluciones a través de las cuales se logra el mismo objetivo, tales como ciertos enfoques de unificación de datos y procesos, que ayudan a implementar CRM desde el punto de vista técnico. Es decir, podemos lograr el mismo efecto CRM de aplicación monolítica sin necesidad de adquirir herramientas tecnológicas específicas. Es más importante lograr la combinación de la información que adquirir una nueva herramienta que quizás no llega a resolver los planteos en torno a la integración de datos.

¿Quiénes son nuestros clientes?. ¿cuáles son los de mayor

---

**Para la aplicación de CRM es primordial tener una visión integral de la estrategia que lleva adelante la empresa.**

---

valor?". A muchas empresas les cuesta responder esto ya que sus sistemas y procesos no fueron pensados para ello. Sin embargo, se están produciendo cambios en el ámbito empresarial, donde resuena con mayor potencia el concepto: "customer centric experience", es decir, aquel escenario en el que la experiencia del consumidor se convierte en el centro de atención del negocio, dando un paso más en la fidelización del cliente. Una completa base de datos, con las actividades y caracterizaciones permite una segmentación inteligente y ser más proactivo a la hora de ofrecer productos y servicios.

Hoy, las empresas orientan sus estrategias a desarrollar fidelidad no tanto a través de una tarifa económica sino de un servicio diferenciado, incluso algunas han empezado a desarrollar productos por tipología de cliente. **F**

JORGE SEGANE, DE PARADIGMA CONSULTORES ASOCIADOS, Y ALEJANDRO SCHWELZ, DE CTP