



Más allá del CRM



OPINIÓN

Enrique Dans

El CRM –Customer Relationship Management– o gestión de la relación con el cliente, fue uno de esos acrónimos que circularon por todo lo largo y ancho del mundo de la consultoría y la empresa durante años, y que trajo consigo importantes despliegues de software: proveníamos de un mundo atomizado, en el que la tecnología se había introducido departamento a departamento para automatizar los procesos, y la situación había llevado a que, cuando era necesario obtener información, ésta estuviese desperdigada en múltiples bases de datos, en diferentes lugares, bajo distintos sistemas de gestión muchas veces incompatibles entre sí.

El CRM traía consigo una filosofía de *visión de 360º del cliente, de registro único*, y la unía con una visión de coherencia: venga el cliente por donde venga –en persona, por teléfono, por email, etcétera– tengo que ser capaz de identificarlo, caracterizarlo con arreglo a diversas variables, relacionarme con él y adap-

tarme a sus preferencias e intereses. Ya no podíamos tratar a todos los clientes de manera homogénea, debíamos adaptarnos en función de su potencial y comportamiento.

Sin duda, el CRM supuso un gran avance. A pesar de ser erróneamente percibido por muchos como *una cuestión de software*, en lugar de como *una cuestión de actitud*, el CRM aportó mucho sentido común al manejo de la información corporativa: no todo fue perfecto –como casi nunca ocurre– pero los principios generales se aplicaron relativamente bien y la idea de tener toda la información de un cliente fácilmente accesible para cuando me relaciono o tomo decisiones con respecto a él tenía, indudablemente, mucho sentido común.

De hecho, así era cuando las empresas eran pequeñas y tenían pocos clientes: de la misma manera que el tendero de la esquina se acordaba de muchos de sus clientes y los trataba de manera relativamente personalizada, las grandes firmas con millones de clientes querían, gracias a la tecnología, convertir eso en algo escalable.

El CRM se ha quedado corto; bienvenido a la era de la gestión de la relación social

Ahora, el escenario nos lleva a dar una vuelta de tuerca más. Por un lado, surge un nuevo escenario, la Red, que se convierte por sus especiales características en el entorno perfecto para que los clientes obtenga información: un escenario que permite un modelo de interacción simple, en el que no molestas a nadie si preguntas diez veces lo mismo, en el que toda la información –características, precios, opiniones de otros usuarios, etcétera– está tan sólo a un clic de distancia.

Por otro, la visión transaccional del CRM se nos queda corta, lo que lleva a que toda la información que genera una persona con respecto a nosotros y que no está vinculada a una transacción –a un “le envié un folleto”, “me compró tal producto” o “le envié al servicio postventa”– no sea recogida en nuestro CRM.

De la noche a la mañana, la Red se llena de opiniones y comentarios relacionados con nuestra empresa, nuestros productos, nuestro personal o nuestros servicios: infinidad de clientes manteniendo conversaciones sobre nosotros, pero que nuestro flamante CRM no es capaz de recoger.

La actividad de las empresas cambia en muchos sentidos: de limitarse a emitir mensajes publicitarios y recibir únicamente como res-

puesta una variable binaria, un uno o un cero en función de una venta o del silencio, pasan a tener que desenvolverse en medio de una conversación, en un estilo comunicativo que no dominan.

Acostumbradas a hablar de sí mismas únicamente en términos de “glorificación”, de “soy un líder, mis productos son los mejores, soy el más grande” y todos esos mensajes que sin rubor alguno ponemos en nuestras memorias corporativas, ahora las empresas tienen que hablar con las personas.

Tr a buscarlas cuando en la Red dicen que necesitan esto o aquello, pero sin violar los principios básicos de la conversación, sin acosar, sin resultar molesto o impertinente. Deben responder a quejas, dar explicaciones, convertirse en referentes de unos clientes que en sus conversaciones habituales las mencionan, hablan de ellas, de sus productos, de sus servicios, de sus experiencias de compra.

Cada día más, vivimos una parte importante de nuestra vida en la Red, en una Red cada día más social. El CRM se nos ha quedado corto. Es la era de la gestión de la relación social: bienvenido al *Social Relationship Management*.

Profesor de IE Business School.