

# **ICRM: Gestión Integrada de la Relación con el Cliente**

**Enrique PÉREZ DEL CAMPO**  
Real Centro Universitario  
«Escorial-María Cristina»  
San Lorenzo del Escorial

## **I. Introducción.**

## **II. Uso de las siglas ICRM.**

- 2.1. *iCRM, como Internet Customer Relationship Management.*
- 2.2. *iCRM, como Interactive Customer Relationship Management.*
- 2.3. *iCRM, como Intelligent Customer Relationship Management.*
- 2.4. *iCRM, como Integrated Customer Relationship Management.*
- 2.5. *iCRM: otras acepciones y aplicaciones.*

## **III. Gestión Integrada de la Relación con el Cliente (ICRM).**

- 3.1. *Integración de sistemas.*
- 3.2. *Integración de canales de contacto.*
- 3.3. *Integración de datos*
- 3.4. *Integración de información.*
- 3.5. *Integración de Procesos.*
- 3.6. *Integración de servicios.*
- 3.7. *Integración de los diversos niveles de gestión de la relación con el cliente.*
  - 3.7.1. CRM Operacional.
  - 3.7.2. CRM Analítico.
  - 3.7.3. CRM Colaborativo.

## **IV. Conclusiones.**

## **V. Bibliografía.**



## I. INTRODUCCIÓN

ICRM, siglas de *Integrated Customer Relationship Management*, alcanza el rango de concepto en sí mismo por el uso que, como tal, progresivamente se extiende en el mundo de los negocios, en general, y en el de las soluciones informáticas y de consultoría, en particular.

No obstante, por lo reciente del concepto y el cuerpo de conocimientos y prácticas que lo sustentan, ni las siglas en cuestión denotan siempre el mismo concepto ni el concepto, incluso, tiene para todos el mismo significado. Así pues, nos vemos en la necesidad de abordar, primero, las siglas –sus usos, contextos y acepciones–, y luego, el concepto que da título al presente trabajo.

Desde aquel trabajo de 1995, publicado en estas páginas y titulado «*Orientación al cliente: fundamento de la calidad total*»<sup>1</sup>, en donde, desmenuzando la evolución del concepto de Calidad Total y su relación con las últimas tendencias del Márketing, revisábamos necesariamente, entre otras cuestiones fundamentales, la evolución de la orientación al cliente del ayer, el hoy y el mañana, que, citando a Pedro Larrea<sup>2</sup>, conveníamos en cifrarla desde el énfasis en el producto (ayer), pasando por el énfasis en el servicio (hoy), hasta el énfasis en la relación con el cliente (mañana), los hechos nos han dado la razón, convirtiendo el presagio para ese «mañana» de entonces en una realidad del «hoy» que, incluso, empieza a vislumbrarse como ya pasada, por manida.

Obligada por la propia evolución del contexto: mercados maduros de crecimiento meramente vegetativo; incremento continuo de la

---

1. «Orientación al Cliente: fundamento de la Calidad Total», *Anuario Jurídico Económico Escorialense*, San Lorenzo de El Escorial, xxxviii, 1995, pp. 445 y ss.

2. LARREA ANGULO, P., *Calidad del servicio, del Marketing a la estrategia*, Díez de Santos, Madrid 1991, p. 34.

competencia, de empresas y marcas, a través de mercados físicos y virtuales; compradores más y mejor informados y que interactúan o pueden hacerlo por diversos canales de comunicación e interacción; tendencia hacia la centralización de las decisiones de compra del decisor industrial; globalización de clientes y proveedores; tecnología informática y telemática capaz de sustentar el proceso en continua difusión y abaratamiento, etc., la evolución de la orientación al cliente –consciente o inconsciente–, como filosofía de gestión de la organización, se ha visto jalonada por una serie de hitos cuya esquematización presentamos en la ilustración 1, siguiente.



Ilustración 1: Evolución de la Orientación al Cliente como filosofía de Gestión.

De la reingeniería de procesos predominante en los años ochenta se pasó a la concepción de la gestión como un proceso de planificación de recursos económicos y humanos, para acabar la década de los noventa con los primeros esfuerzos de gestión consciente y premeditada, de la relación con el cliente. Con la irrupción generalizada de Internet y la telefonía móvil, y con ello la expansión del comercio electrónico que se venía produciendo a través de sistemas EDI, videotexto y otros no estándares, surge el concepto de gestión electrónica de la relación con el cliente o eCRM, situándose los esfuerzos en el presente, en la integración de dicha gestión de la relación y la utilización proactiva de ella y del conocimiento acumulado, en pos de la permanente búsqueda de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo y en recursos,

cifrada en la consecución de la satisfacción –o mejor: el entusiasmo– de todos quienes se relacionan con la organización, como requisito indispensable de subsistencia y crecimiento, en un contexto progresivamente más complejo y en continuo cambio.

Así, con el modesto objetivo de arrojar luz sobre el concepto que nos ocupa, y de paso buscar mayor precisión en su interiorización, iniciamos el análisis con el repaso del uso de las siglas «ICRM», para, en un segundo apartado, abordar el concepto y los componentes de la gestión de la organización cuya integración es requerida, y con todo, abordar la integración de los diversos ámbitos (operacional, colaborativo y analítico) de la gestión de la relación con el cliente, terminando el análisis con una serie de subrayados y puntualizaciones a modo y presentadas bajo el epígrafe de Conclusiones.

## II. USOS DE LAS SIGLAS ICRM

La divergencia de los diferentes usos y significados atribuidos a las siglas en cuestión se centra exclusivamente en la primera letra, ya que en las restantes existe un consenso generalizado al concebirlas en todos los casos como de «*Customer Relationship Management*», o en español: «gestión de la relación con el cliente». Si bien el concepto admite matices, con unos significados con distinto grado de minimalismo o maximalismo, según concepciones, su uso no suele conducir a error o confusión importante.

La «I» inicial, no obstante, es entendida, según casos, como de «*Interactive*»; «*Internet*»; «*Intelligence*» o «*Integrated*», siendo este último la acepción con que la utilizamos en el presente trabajo.

En la casuística observada, una característica del uso que se le está dando y que viene en ayuda de la disquisición que nos vemos obligados a realizar es que en los casos de «*Interactive*» e «*Internet*» se presentan escritas con «i» (minúscula).

### 2.1. *iCRM, como Internet Customer Relationship Management*

«iCRM», utilizada con la «i» de Internet, la encontramos como marca registrada de «Note Page, Inc.»<sup>3</sup>: «iCRM® or Internet based

3. <http://www.notepager.net/procrm/icrm.htm>

*Customer Relationship Management*», e incluso referida como *iCRM Integration* o «Applix iCRM» de «Applix Solutions, Inc.»<sup>4</sup>, dando nombre a una suite de software de CRM colaborativo y analítico basado en Internet, o dando nombre a la línea de servicios de la compañía «ExtraSign, Inc.»<sup>5</sup>, «*iCRM Data Base / Design / Management / Maintenance*», al igual que «*Internet Customer Relations Management (iCRM)*», de «eLive! Advanced Systems Group»<sup>6</sup> o de «Creative Change, Inc.»<sup>7</sup>, ofreciendo aplicaciones estándares de CRM y servicios de *hosting* de las mismas, en torno a «*Internet Customer Relationship Manager*» (sic.).



## 2.2. *iCRM, como Interactive Customer Relationship Management*

Con la «i» de «*interactive*», amén de utilizarse como razón social («Interact CRM»<sup>8</sup>), dicha acepción la encontramos como servicios de entidades especializadas en marketing directo e interactivo, como es el caso de «eDirect»<sup>9</sup>, que acentúa su interpretación, con el slogan «*Maximize the potential of your interactive database*» o «*WWW Internet*», especializada en comunicación de márketing, la refiere como «*Interactive Client Relation Management*»<sup>10</sup> (nótese que utiliza el término «*client*» y no «*costumer*», en circunstancia que el uso anglosajón de éstos es «*client*» para un comprador anónimo, o cuyo nombre se desconoce, y «*costumer*» se reserva al comprador identificado o conocido) o la compañía «Responsys, Inc.»<sup>11</sup>, que se define como especialista en plataformas tecnológicas para «*interactive cus-*

4. <http://www.applix.com/solutions/icrm.asp>

5. [http://www.extrasign.com/iCRM\\_Solutions](http://www.extrasign.com/iCRM_Solutions)

6. <http://www.goelive.com/ProfessionalServices/iCRM/icrm.html>

7. <http://www.cchange.com/ehealthcare/icrmversions.html>

8. <http://www.interactcrm.com/knowledge.html>

9. <http://www.edirect.com/icrm.html>

10. [http://www.imageonemarketing.net/sites\\_files/s\\_www\\_icrm.htm](http://www.imageonemarketing.net/sites_files/s_www_icrm.htm)

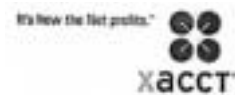
11. [http://www.responsys.com/corporate/about/details\\_press.asp?id=173](http://www.responsys.com/corporate/about/details_press.asp?id=173)

*tomar relationship management (iCRM)*». La última referencia la encontramos en la publicación digital «InformationWeek»<sup>12</sup>, en un extenso artículo sobre herramientas de personalización de la experiencia del ínter nauta en su interacción a través del sitio Web<sup>13</sup>.



### 2.3. ICRM, como Intelligent Customer Relationship Management

Normalmente, el adjetivo de inteligente hace referencia a la capacidad de integración de herramientas de análisis para la toma de decisiones (árboles de clasificación; reglas de asociación; algoritmos genéticos; redes neuronales; análisis: clúster, discriminante, inferencial, de componentes principales, factorial de correspondencias; métodos de agrupación, agregación y de segmentación, modelos de márketing; reglas de negocio, etc., son ejemplo), siendo utilizada esta acepción por quienes ponen el énfasis en la capacidad de análisis de la relación, englobada en lo que se ha dado en denominar el CRM analítico.



La primera y única referencia encontrada ha sido en la publicación digital «Global Operational Support Systems»<sup>14</sup>, en una entrevista al vicepresidente de márketing de Athene Software Inc<sup>15</sup>. Esta última, en asociación con Xacct Technologies proveen soluciones de «Intelligent CRM» a proveedores de servicios de comunicaciones<sup>16</sup>.

12. <http://www.informationweek.com>

13. TREPPER, C. H., *Tools Help Personalize The Customer Experience. Interactive CRM options provide multiple channels for customer interaction*, 2002, <http://www.informationweek.com/812/pricrm.htm>

14. <http://www.globaloss.com>

15. HOWLETT, D. (2002), en <http://www.globaloss.com/archive/issue5/pages/battling.html>

#### 2.4. *ICRM, como Integrated Customer Relationship Management*

Todos los oferentes de soluciones de gestión para organizaciones suelen hacer referencia a la integración de las mismas con otras soluciones o con herramientas estándares o en sí mismas, pero la única referencia que hemos encontrado que utilice esta acepción directamente es «Analytici»<sup>17</sup>, empresa especializada en ingeniería software; gestión de proyectos y análisis y modelizaciones de negocio.

Lo define como el «proceso de control y gestión de cada interacción con el cliente y utilización de la información obtenida para sustentar la próxima interacción, en un permanente acercamiento del marketing estratégico que trabaja por los diferentes cauces de comunicación e interacción: tradicionales, directos y digitales y proporciona la regeneración rápida del marketing implementado, para asegurar el retorno de la inversión»<sup>18</sup>.

#### 2.5. *ICRM: otras acepciones y aplicaciones*

En torno siempre a la gestión de la relación con el cliente, las siglas ICRM son utilizadas simplificando una razón social, siendo el caso del «Institute for Customer Relationship Management (iCRM)»<sup>19</sup>, fundado en 1997 como consultor en estrategia de CRM, programas de dirección de cuentas importantes; programas de dirección de cuentas globales y programas de lealtad de clientes<sup>20</sup>.

También son las siglas del congreso que sobre CRM se celebra anualmente organizado por Universidades y Escuelas de Negocio alternativas, que va por su undécima edición. Así, el ICRM / 2002 se



16. [http://www.xacct.com/NEWS/pr/athene\\_000619.html](http://www.xacct.com/NEWS/pr/athene_000619.html)

17. <http://www.analytici.com>

18. <http://www.analytici.com/solutions/methods.html>

19. <http://www.institutecrm.com>

20. <http://www.institutecrm.com/aboutus.html>



correspondió con el «10th International Colloquium in Relationship Marketing»<sup>21</sup>, organizado por la University of Kaiserslautern, y el ICRM / 2003, «11th International Colloquium in Relationship Marketing»<sup>22</sup>, que se celebrará en la University of Gloucestershire el próximo septiembre.

### III. GESTIÓN INTEGRADA DE LA RELACIÓN CON EL CLIENTE (ICRM)

La eficacia de gestionar toda relación pasa, necesariamente, por gestionar y controlar cada una de las interacciones que dicha relación comporte. La complicación deriva de la utilización de múltiples canales de interacción empresa-cliente.

La referida eficacia requiere, en primer lugar, integrar las soluciones CRM dentro del marco empresarial, especialmente a dos niveles: integración de sistemas e integración de canales<sup>23</sup> (ver ).

#### 3.1. Integración de sistemas

Por cuanto es necesario mantener de forma consolidada y accesible toda la información que se dispone de los clientes, permitiendo la unificación y seguimiento de todo el ciclo de relación a través de los sistemas corporativos.

Se trata de integrar los sistemas operacionales entre sí y con los sistemas informacionales<sup>24</sup>, así como las diferentes soluciones tecnológicas y automatismos, susceptibles de ser implementadas, entre los que destacan:

---

21. <http://www.uni-kl.de/ICRM>

22. <http://www.icrm2003.com>

23. HIDALGO, I., y HUILIPANG, C., *CRM: Customer Relationship Management*, Universidad de Chile, Santiago 2002, pp. 5-6, en [www.dii.uchile.cl/~in47b/apuntes202/CRM%20Conceptos.pdf](http://www.dii.uchile.cl/~in47b/apuntes202/CRM%20Conceptos.pdf), también en [http://www.soluziona.es/htdocs/areas/consultoria/servicios/crm/marco\\_empresarial.shtml](http://www.soluziona.es/htdocs/areas/consultoria/servicios/crm/marco_empresarial.shtml), enero 2003.

24. PÉREZ DEL CAMPO, E., «Sistema de Información de Marketing: II. Contexto y elementos del sistema», *Anuario Jurídico y Económico Escorialense*, época II, número XXX, San Lorenzo del Escorial 1997, pp. 768 y ss.

- **Sistemas Data Warehouse y Data Mining**, en los que se almacena, consulta y analiza toda la información procedente de los sistemas transaccionales y de relación con el cliente. Con esta integración se obtiene una doble ventaja competitiva: por un lado, estos sistemas dan soporte a estrategias de marketing, venta y servicios a las soluciones de gestión CRM, y éstas, a su vez, realimentan el flujo de información de los Sistemas Data Warehouse y Data Mining.
- **Sistemas Transaccionales**, que engloban todos los procesos de gestión, como facturación y cobros, provisión de servicios, gestión de incidencias, operación y mantenimiento, logística, recursos humanos... Con los que es necesario interrelacionarse para la visión integral, tanto de los procesos e información que afectan a los clientes como a la estructura, política y gestión empresarial.
- **Sistemas de Apoyo y Control:** Sistemas de *Call Center*, herramientas de apoyo (ofimáticas, e-mail, servidor de fax), Sistemas de Workflow, Sistemas de Gestión Documental, Sistemas de automatización de Fuerzas de Venta y Servicios de Campo, Sistemas de *Reporting*, Sistemas de Servidores y Servicios de Internet, etc.

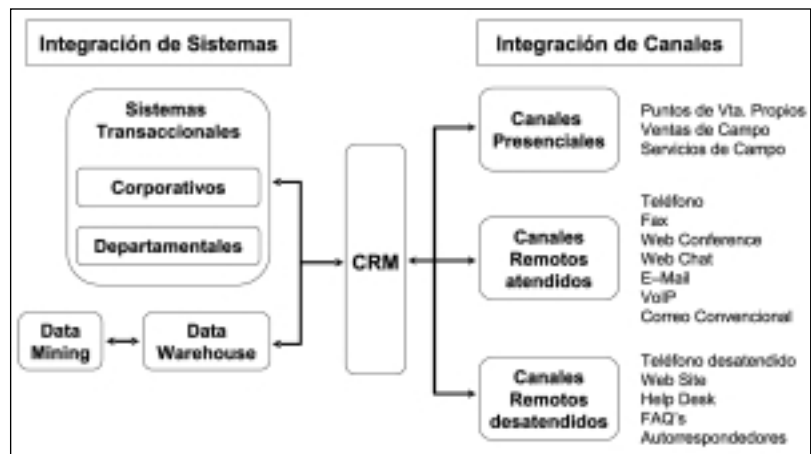


Ilustración 2: Integración de Sistemas y Canales en CRM.  
FUENTE: modificado de HIDALGO, I. y HUILIPANG, C., o.c., p. 5

### 3.2. Integración de canales de contacto

En tanto nutriente de datos, cuyo tratamiento (Data Warehouse y Data Mining) generará información y conocimiento, y en tanto medio de prestación de servicios y emisión de comunicación, idealmente basados –servicios y comunicación– en el reconocimiento del interlocutor y sus anteriores interacciones, para proveer ambos de forma lo más personalizada posible y con una calidad homogénea, con independencia del canal de interacción.

La integración de canales directos (ventas directas, servicios de campo, ferias y exposiciones, relaciones públicas, tele marketing, fax, correo, mesa de ayuda o *help desk*, Internet (WWW; e-mail, VoIP<sup>25</sup>, chat<sup>26</sup>, conavegación<sup>27</sup>, FAQ's<sup>28</sup>, etc.), se resuelve mediante el denominado Centro de Contactos, o *Contact Center*, como elemento centralizador de los informes o reportes de las interacciones presenciales y gestor directo de las interacciones remotas o no presenciales, atendidas y desatendidas (automatizadas).

El Centro de Contacto es la concentración de la capacidad de comunicación interactiva de la organización en una unidad especializada (dentro o fuera de la empresa) para gestionar de forma centralizada una diversidad de medios y formas de comunicación convencionales y electrónicas<sup>29</sup>.

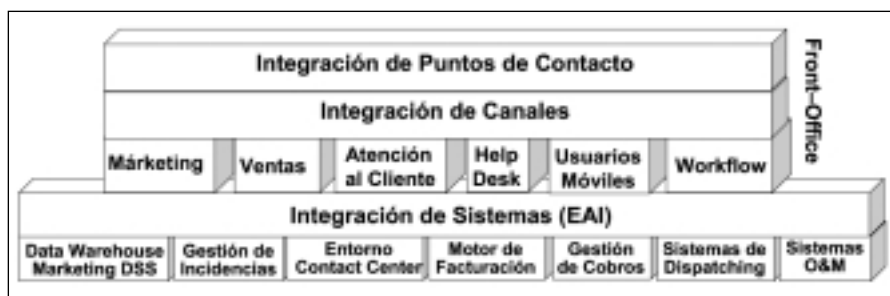


Ilustración 3: Integración de Sistemas y Canales en contacto.

25. Voz, mediante protocolo IP (*Internet Protocol*).

26. Comunicación interactiva mediante teclado y red virtual.

27. Cesión del control del cursor para navegación asistida sobre IP.

28. Autoservicio de respuestas a preguntas frecuentes.

29. PÉREZ DEL CAMPO, E. (2001), «e-CRM: Aplicación de los nuevos medios a la Gestión de la Relación con el Cliente», *IV Forum Internacional sobre las ciencias, las técnicas y el arte aplicadas al Marketing, Academia y Profesión*, Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados, UCM, Somosaguas, p. 73.

### 3.3. Integración de datos

Se trata de la integración de todas las fuentes de datos y aplicaciones software que los usan, tratan y/o aportan, en un único repositorio común (Data Warehouse), con una única e inequívoca codificación y con estrictos y estándares criterios de altas, bajas y modificaciones de datos.

En el intento de tener una visión única para toda la organización y omnicomprendida del cliente, requiere aplicar una metodología observada disciplinadamente, que evite duplicidades, redundancias y policodificación de un mismo hecho o interacción, a fin de mantener la información consolidada independientemente del canal de obtención.

### 3.4. Integración de información

Se trata de integrar todas las elaboraciones analíticas en base a los datos que genera la propia organización en su operación diaria, añadida a la capacidad de absorber, integrar y manejar información relevante del entorno o medio ambiente (sectorial, competencia, proveedores, canal de distribución y otras) y que Kotler (et. All) define como *inteligencia de marketing*<sup>30</sup>.

Se trata de evitar las denominadas islas de información o información no compartida, y las incoherencias de informes e informaciones por divergencias de fuentes o desconocimiento de los algoritmos aplicados a los datos hasta convertirlos en información (esto último puede verse aminorado con los «metadatos» que automáticamente genera o debería generar un Data Warehouse y que acumulan la información de quiénes, cuándo y a qué algoritmo se ha sometido cada dato tratado).

Todas las herramientas de navegación, exploración, análisis, relación y de descubrimiento de modelos, previsiones y reglas de negocios, etc., susceptibles de ser incorporadas a un sistema de Data Mining, en su integración entre sí y con las fuentes de datos y las decisiones, podrán transformar los datos en información, la información en conocimiento y el conocimiento en inteligencia de

---

30. Ver KOTLER, P.; CÁMARA, D.; GRANDE, I., y CRUZ, I. (2000), *Dirección de Marketing*, Edición del Milenio, Prentice may, Madrid, pp. 112 y ss.

negocio, como única forma de convertir los datos en ventaja competitiva, que de momento se yergue, junto con el posicionamiento de marca, como de las pocas ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

### 3.5. Integración de Procesos

Desde aquellos propios de las funciones básicas de la empresa (Márketing, Ventas, Finanzas, Producción, Recursos Humanos y Administración) hasta los inherentes directamente con la interacción de clientes, con la gestión de la relación con el cliente, como integrador de los mismos (ver ilustración 4, siguiente).

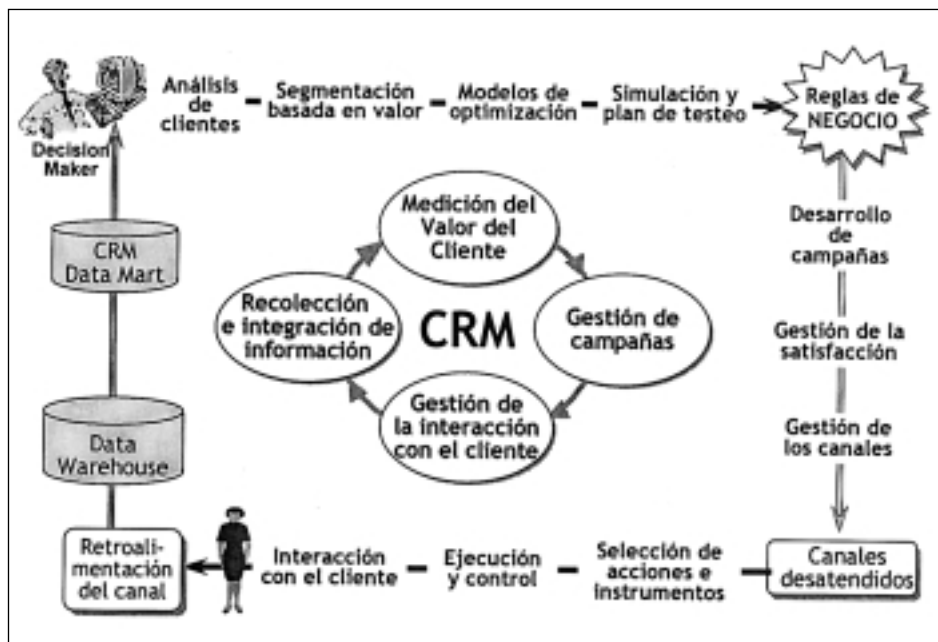


Ilustración 4: CRM como integrador de procesos.

### 3.6. Integración de servicios

Se trata de la integración de los servicios logísticos, de soporte técnico, financieros, administrativos, de información a clientes, de

atención de clientes y aquellos que en régimen de autoservicio se ponen a disposición del cliente a través de teléfono y Web, en pos de la satisfacción de las expectativas que les llevan a interactuar con la organización, buscando en dicha integración la mayor personalización y coherencia (entre sí y con la asignación de recursos íntimamente relacionadas con el rédito directo o indirecto de dicha relación).

### *3.7. Integración de los diversos niveles de gestión de la relación con el cliente*

Se trata de la integración de los tres niveles que debe cubrir la gestión de la relación con el cliente, a saber: CRM Operacional, CRM Analítico y CRM Colaborativo.

Al ser inherentes a ésta las anteriores integraciones, ésta es, en definitiva, la que configura lo que hemos venido en denominar ICRM o Gestión Integrada de la Relación con el Cliente.

#### 3.7.1. CRM Operacional

Abarca aplicaciones pseudo-transaccionales que generan datos y que facilitan la puesta en práctica o ejecución de lo definido y planificado en el nivel analítico.

El CRM operacional incluye, entre otros componentes (ver ilustración 5):

- **Automatización de Ventas:** priorización y gestión de oportunidades y avisos o pistas, gestión de pedidos, configuración de productos, capacidad de agregación y desagregación, etc.
- **Automatización de Servicios:** centro de llamadas automatizado, autoservicio basado en la Web, etc.
- **Automatización de Márketing:** basada en la Web («spam» u «opt-in» e-mail, personalización de páginas Web, autorrespondedores), aplicación de políticas de precios, promociones, etc.

Los distintos componentes del CRM operacional deben integrarse en una plataforma de servicios común, facilitando la granularidad o detalle de la información para proporcionar mayor flexibilidad.

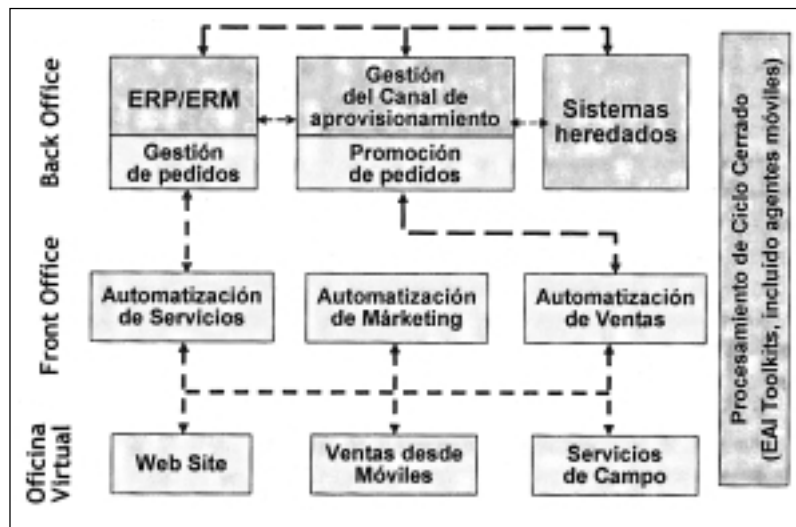


Ilustración 5: CRM Operativo.

Se trata de integrar el «front-office», o sistemas que dan soporte al nivel de contacto con clientes, con el back-office, o sistemas que soportan los procesos derivados del nivel de contacto, sazonado con el mayor número de automatismos posibles (de lo que suele ser muy sensible la productividad del esfuerzo humano) en servicios, campañas de marketing y ventas.

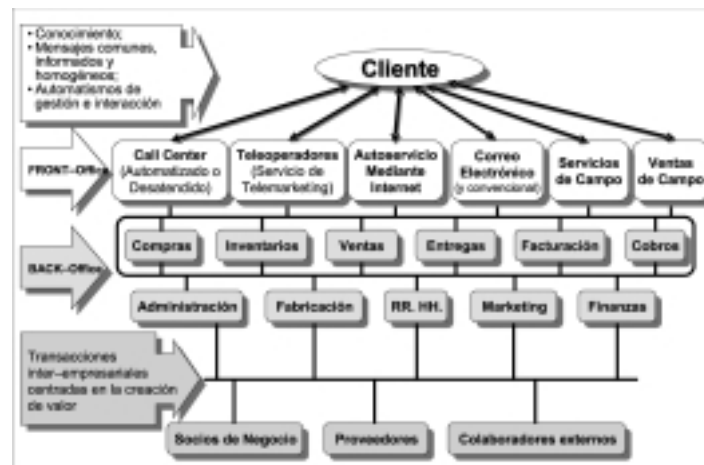


Ilustración 6: Acción e interacción en la relación con el cliente.

### 3.7.2. CRM Analítico

El CRM analítico está basado en un Data Warehouse centralizado, orientado al cliente y múltiples data-marts (bases de datos departamentales o específicas por temas), procurando una «visión panorámica del cliente» actualizada y consolidada. En este sentido, un CRM global fracasa sin una visión panorámica del cliente, que sólo se consigue a través del CRM analítico.

Los data-marts son construidos en base a los requerimientos de las aplicaciones analíticas, para dar servicio a las mismas (ver ilustración 7).

Parece un hecho, generalmente aceptado, que la cantidad y calidad de la información requerida para adquirir y retener a clientes aumenta progresivamente, constituyendo la información un valor en alza.

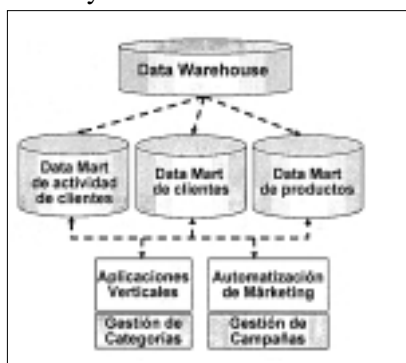


Ilustración 7: CRM Analítico.

Sin pretender ser exhaustivos, las aportaciones más evidentes de un CRM Analítico, a la gestión de la relación con el cliente, serían las siguientes:

#### **Retención de Clientes**

- Determinación del valor del cliente a lo largo del tiempo, y no en una sola transacción.
- Conocimiento de los canales de compra preferidos por el cliente.
- Construcción de modelos de propensión para identificar clientes «de riesgo».
- Identificación de los cambios en los hábitos de compra para reactivar las ventas.



### Adquisición de Clientes

- Integración de datos de detalle de distintas fuentes de información de clientes de la compañía.
- Identificación de potenciales clientes con propensión a comprar los productos y servicios ofertados.
- Construcción de modelos de propensión de compra, como parte del perfil de los clientes actuales, nuevos y potenciales.
- Captura de las interacciones del cliente para comunicar con él de una manera más personalizada y efectiva a través de distintos canales.

### Incremento de Negocio con la Base de Clientes

- Identificación de los segmentos de clientes más rentables.
- Análisis de productos que compran los clientes a través de promociones o ventas inducidas.
- Descubrimiento de productos no comprados por los clientes más rentables, en base a lo cual diseñar estrategias de ventas cruzadas.
- Determinación de la mejor combinación de productos, basándose en las preferencias de los mejores clientes.

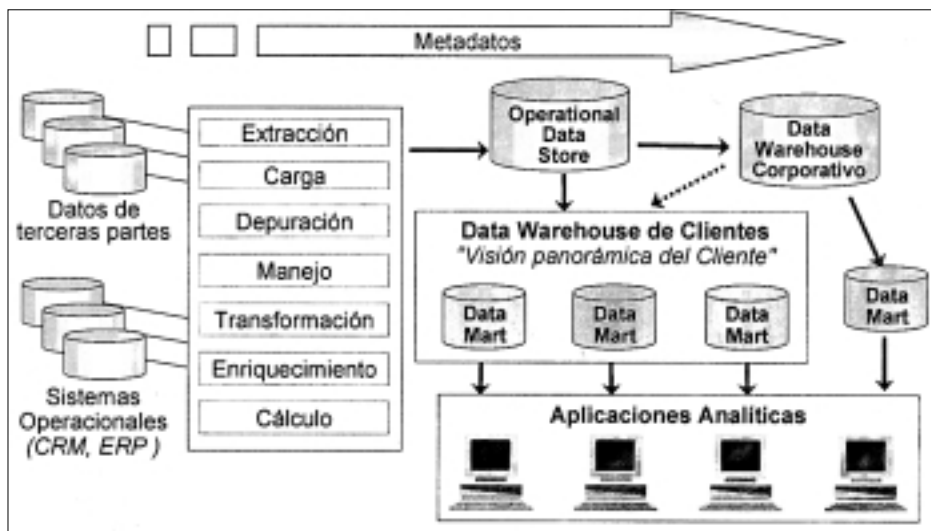


Ilustración 8: CRM Analítico, desde la perspectiva de los procesos.

### **Productividad de Márketing**

- Automatización de las tareas repetitivas en el departamento de Márketing.
- Facilidades para la realización de más eventos, muy centrados en el público objetivo.
- Mejora de la relevancia y oportunidad en el tiempo de las ofertas.

#### 3.7.3. CRM Colaborativo

Es el encargado de facilitar la interacción del cliente con la organización e incorpora los nuevos medios (Internet y telefonía móvil), como canales adicionales, debiendo proveer, en conjunto, el conocimiento de los patrones de comportamiento del cliente, que constituye la base para diseñar la estrategia CRM.

Los canales del comercio electrónico emergente crean grandes oportunidades para el negocio, al proporcionar las interfaces de auto-servicio directamente a clientes allí donde se encuentren. Sin embargo, estas mismas interfaces enlatan las posibilidades de interacción cegadas por los aspectos transaccionales del comercio electrónico sobre los que se pone el énfasis, obnubilados quizás por reducir costes y desaprovechando oportunidades de influencia de Internet en la mejor colaboración del cliente.

Parece obvio que una organización que trabaja con sus clientes bajo una mentalidad colaborativa, paulatinamente estará más capacitada para influir en la retención, crecimiento y satisfacción del cliente.

No obstante, las aplicaciones aparentemente más exitosas de e-comercio se enfocan en un solo canal, una sola línea de productos, un solo segmento (en los que Amazon y Dell serían ejemplos), limitando las posibilidades de negocio al comercio directo (*end-to-end*, en terminología cibernética).

Se trata de saber gestionar los diversos puntos de contacto e interacción que tienen los clientes con la organización, para asegurarle una experiencia que le lleve a reiterar contacto. Una solución son los centros de contacto (*Contact Center*), aglutinantes de los medios de interacción (correo, teléfono, e-mail, fax, Web), con una amplia ofer-

ta de servicios que, incluso, el cliente pueda autogestionarse (el cliente debería ser autosuficiente para tomar una decisión de compra y ejecutarla, decidir sobre qué productos o servicios desea recibir información, tener la posibilidad de gestionar sus datos personales, integrar servicios o procesos propios de su negocio que no necesiten asistencia del personal de su empresa, acceso autogestionado a información de existencias, situación de pedidos, ofertas, información adicional, etc.).

Otra capacidad requerida es saber configurar la interacción entre ventas y márketing, y entre estos grupos y el resto de la organización, de forma tal que permanentemente refuerce la mejora de la productividad y la gestión de la relación con el cliente.

La implementación de servicios colaborativos [e-mail, conferencia Web; chat, VoIP, conavegación, solicitudes de llamada (*call me back o call me later*), FAQ's, etc.] para facilitar las interaccio-



Ilustración 9: CRM Colaborativo.

nes entre clientes y organizaciones, y entre miembros de la organización que trabajan en torno a la información del cliente (clientes a ventas, ventas a marketing, constructores de comunidad), debe orientarse a mejorar la comunicación y coordinación para promover la disminución de costes del cliente e incrementar su retención.

Integrando los tres niveles de gestión, operacional, analítico y colaborativo, se configura el concepto de ICRM de *Integrated Customer Relationship Management* o Gestión Integrada de la Relación con el Cliente, cuya representación gráfica es:



funciones, surge el concepto de ICRM, o gestión integrada de la relación con el cliente.

4. Dado que no deja de ser heroico pretender que una relación insatisfactoria perdure indefinidamente, la perspectiva antagónica y desconfiada, predominante en el pasado, debe dar pie a una mentalidad colaborativa en la relación con clientes y proveedores en la permanente búsqueda de beneficio común.
5. Los distintos niveles en la gestión de la relación con el cliente son interdependientes entre sí, y en su misma naturaleza está, por tanto, la necesidad de integrarlos. Por llevarlo a tópicos, así como no resulta lógico pretender operaciones con quien no se colabora, difícilmente se puede colaborar con quien no se conoce, y difícilmente se puede conocer con quien no se opera, salvo que no se pretenda más que una o escasas interacciones por cliente y vida útil del mismo, lo que no es el caso de ninguna organización con vocación de permanencia.

## V. BIBLIOGRAFÍA

- BAELLA, A., *¿Qué es el eCRM?*, Baella Consulting, en <http://www.baella.com/alba05.htm>, julio 2001.
- *¿Qué son los autorrespondedores?*, Baella Consulting, en <http://www.baella.com/alba08.htm>, septiembre 2001.
- BARROSO CASTRO, C., y MARTÍN ARMARIO, E., *Marketing Relacional*, ESIC, Madrid 1999.
- CHIVA, C., *Vamos hacia un sistema que integre ERP, CRM y e-Business*, en <http://www.tecnomarkets.com/servicios/tecnonews/research31.htm>, septiembre 2001.
- CHRISTOPHER, M.; PAYNE, A., Y BALLANTYNE, D., *Marketing Relacional*, Díaz de Santos, Madrid 1999.
- CLARK, M.; PECK, H. PAYNE, A.; CHRISTOPHER, M., «Relationship Marketing: towards a new paradigm», en *Advances in Relationship Marketing*, Londres.
- DEISE, M. (2000), *Executive's Guide to E-Business: From Tactics to Strategy*, John Wiley & Sons, 1999.
- DOMINGO, J., JESÚS Y GARCÍA, P., *CRM: la gestión del cliente como fuente de ventaja competitiva*, Arthur Andersen, en <http://pm-farma.readyssoft.es/edicelec/num44/arthur.htm>, 2000.
- GENERA, B., *Retener clientes: las técnicas de un arte descuidado*, en <http://www.masterdisseney.com/master-net/claves/logo.gif>, © Emarketeer.net, julio 2001.
- KEARNEY, A. T., *Creating a High-Impact Digital Customer Experience*, White Paper, p. 9, agosto 2001.

- KOTLER, P.; CÁMARA, D.; GRANDE, I., y GRUZ, I., *Dirección de Marketing*, Edición del Milenio, Prentice Hall, Madrid 2000.
- HIDALGO, I., y HUILIPANG, C., *CRM: Customer Relationship Management*, Universidad de Chile, Santiago 2002.
- MC KENNA, R., *Marketing de Relaciones. Cómo crear y mantener un vínculo permanente entre la empresa y sus clientes*, Piados, Barcelona 1994.
- MELTZER, M., *Integrar un centro de proceso de datos con una solución CRM*, NCR Corporation, en <http://www.trimagic.es/Articulo2CRM.htm>, abril 2000.
- PAYNE, A.; CHRISTOPHER, M.; CLARK, M., y PERCK, H., *Relationship Marketing for Competitive Advantage*, Butterworth Heineman, Oxford 1996.
- PÉREZ DEL CAMPO, E., «Marketing y Calidad Total», *Dirección y Organización*, n.º 13, enero-marzo, CEPADE, Madrid 1995.
- «Marketing Data Warehouse: Del Marketing Masivo al Marketing de Precisión», *I Forum Internacional sobre Las Ciencias, las Técnicas y el Arte Aplicadas al Marketing, Academia y Profesión*, UCM, Somosaguas 1998.
  - «Gestión de la relación con el cliente: un enfoque estratégico», en *III Forum Internacional sobre las Ciencias, las Técnicas y el Arte, aplicadas al Marketing*, UCM, Facultad de CC.EE. y EE, Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados, Somosaguas (Madrid) 2000, pp. 35-53.
  - «e-CRM: Aplicación de los nuevos medios a la gestión de la relación con el cliente», en *IV Forum Internacional sobre las Ciencias, las Técnicas y el Arte, aplicadas al Marketing*, UCM, Facultad de CC.EE. y EE, Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados, Somosaguas (Madrid) 2001, pp. 65-78.
  - *La comunicación fuera de los medios*, ESIC, Madrid 2002.
- QUELLA, J. A., *La Gestión de la Relación con los Clientes, un nuevo concepto de Management*, Mercer Management Consulting, en <http://www.trimagic.es/Articulo3CRM.htm>, Madrid 1998.
- REDAGLIATI, E., *¿Cómo lograr fidelizar a sus clientes en Internet?*, en <http://www.baella.com/kire06.htm>, 2001.
- VEGAS ANEIROS, A., *CRM en Internet y telefonía móvil: qué es y cómo sacarle partido*, División de Inteligencia de Mercado, Telefónica I+D, en <http://www.marketingcomercio.com>, agosto 2000.