Escrito por Alfredo Revuelta
30/11/1999

Los modelos convencionales de Customer Relationship Management se limitan a recolectar y almacenar todos los datos existentes sobre los clientes de una empresa. La Inteligencia de Clientes va mucho más lejos: analiza al detalle toda esta información y presenta conclusiones demostrables al directivo. El Customer Intelligence es, hoy por hoy, la única herramienta tecnológica que ayuda a tomar decisiones sobre clientes basándose en datos científicos.

De ser, no hace mucho tiempo, una herramienta de gestión prácticamente desconocida para las empresas españolas, el CRM (Customer Relationship Management) ha protagonizado, en los últimos años, un crecimiento que le ha llevado a estar presente, hoy, en la mayoría de las grandes compañías de nuestro país.

Un reciente estudio hecho público por Daemon Quest revela que el 60% de las millonarias inversiones realizadas por las empresas españolas en CRM no ha dado ninguno de los resultados esperados. La explicación es sencilla: las soluciones de CRM que proliferan en el mercado se limitan a ordenar la amalgama de datos existentes sobre los clientes de una empresa, sin aportar pistas adicionales que indiquen a los directivos cómo interpretar estos datos y, más importante, cómo tomar decisiones en función de ellos. Extraer conclusiones exactas sobre el perfil de los clientes de una compañía, sobre su mercado potencial, su ubicación geográfica, sobre los resultados de su política comercial o sobre lo acertado de su estrategia respecto a la competencia no está, hoy por hoy, al alcance de los modelos de CRM convencionales.

El informe difundido por Daemon Quest pone en evidencia las carencias de estos modelos. Basándose en datos de la consultora IDC, las empresas españolas han invertido 703,18 millones de euros en soluciones CRM. De esta cifra, 420,7 millones de euros (el 60% del total) han resultado un auténtico fracaso. Dicho de otro modo, las herramientas CRM utilizadas por multitud de compañías españolas no han servido para el objetivo que se les presupone: ayudar a los líderes a conocer a sus clientes y a tomar decisiones basadas en realidades totalmente demostrables.

El estudio es preciso en sus conclusiones: una empresa de tamaño medio-grande (de entre 250 y 1.000 empleados), que maneja información sobre una enorme cantidad de clientes, puede llegar a invertir entre 7,21 y 16,23 millones de euros en la puesta en marcha de estrategias CRM.

El problema del CRM convencional es que se queda a mitad de camino. En la sociedad actual, el exceso de información es un problema acuciante para los directivos, que ven dificultada su labor de tomar decisiones por el elevado volumen de datos y variables que deben manejar. El CRM sólo consigue aumentar ese volumen aún más, sin facilitar de ninguna manera la toma de decisiones. La conclusión es que una empresa que quería unificar datos para tener claras las pautas a seguir en el proceso de toma de decisiones, se encuentra que, después de una inversión millonaria, no ha logrado aclarar nada, tiene la información centralizada y está en el mismo punto en el que empezó: sin poder tomar decisiones basadas en un análisis riguroso.

El CRM basa su principio en la ordenación del maremagnum de datos que pueden existir sobre un cliente, dispersos en distintas áreas de la compañía: facturación, márketing, llamadas a un call-center, peticiones a través de Internet, reclamaciones o pedidos... Este proceso sólo logra presentar a la empresa un volumen de información muy elevado que, por sí solo, no aporta nada.

La tendencia a invertir en CRM ha registrado un boom espectacular en los últimos años. Según datos de diversas consultoras, un 98% de los directivos españoles está pensando en implantar algún tipo de CRM en su empresa. De confirmarse estas expectativas, los fracasos asociados a este modelo aumentarán. En Europa, las pérdidas generadas por modelos de CRM que no han estado a la altura de las previsiones superan los 14.000 millones de euros (más de 2 billones de pesetas).

Customer Intelligence

Frente a las limitaciones de los modelos clásicos de CRM, las técnicas de Customer Intelligence son la solución. Se trata de ir un paso más allá de la mera suma de datos sobre los clientes que proponen los sistemas de CRM al uso. La Inteligencia de Clientes, explotada única y exclusivamente en España por Daemon Quest, no se limita a recuperar, reunir y ordenar todos los datos de los que dispone una compañía sobre su cartera de clientes, sino que analiza minuciosamente esta información, proporcionando datos absolutamente demostrables, para ayudar a los directivos a tomar decisiones estratégicamente vitales para su empresa.

El Customer Intelligence consigue presentar a los líderes de una empresa una auténtica radiografía de su compañía en un cuadro de mandos, que indica con “alarmas” los peligros que pueden estar amenazando a la empresa: en qué zona puede estar perdiendo mercado o no está ganando lo suficiente, qué oficina o qué comercial están dando rendimientos menores a los esperados, en qué segmentos o sectores concretos existe el riesgo de que los clientes finales opten por irse a la competencia... Estos modelos de CRM analítico facilitan, además, información actualizada sobre cuáles son los clientes más rentables de la empresa, qué perfil

poseen y dónde se encuentran potenciales clientes que aún no han sido captados. En definitiva, no se trata de decirle al directivo qué es lo que tiene que hacer, puesto que ésta es una prerrogativa suya, sino de poner en sus manos todos los elementos necesarios, analizados y pormenorizados, para facilitarle lo más posible la toma de una decisión que afecte a su política de clientes.

El Customer Intelligence es la única solución válida para conocer verdaderamente a los clientes y su coste es infinitamente menor que el del CRM, ya que permite obtener a un precio muy razonable los objetivos últimos de cualquier estrategia CRM, rentabilizar al máximo la cartera de clientes y fidelizarla eficazmente.

Más allá de los modelos convencionales de CRM, la inteligencia de clientes se basa en el uso y la aplicación práctica del análisis y la ciencia. En Daemon Quest, única empresa española en aplicar soluciones de Customer Intelligence, cuya plantilla combina profesionales del mundo del márketing con científicos de alto nivel, todos los estudios se hacen a medida del cliente. Cualquier pregunta que se haga una compañía y que tenga relación con su clientela puede ser investigada por el equipo de profesionales de Daemon Quest.

Los estándares sobre los que trabaja habitualmente nuestra empresa son los siguientes:

- Análisis de la cartera de clientes. El objetivo de este estudio es conocer a fondo la cartera de clientes, su composición y su situación para sacarle el máximo partido. A partir de este estudio se contestan a preguntas clave como cuáles son, basándose en datos empíricos, los mejores clientes, a qué sectores pertenecen, cómo se debe segmentarlos, con cuáles existe peligro de baja, qué posibilidades de liderazgo tiene la empresa en cada nicho de mercado o cuáles de crear productos especializados según la actividad y tipología de los clientes.

- Análisis de ventas cruzadas o “cross selling”. Las conclusiones de este estudio se basan en un principio fundamental y evidente, y es que resulta mucho más sencillo vender a un cliente que ya se tiene en la cartera que buscar a uno nuevo. Algunas de las informaciones que resultan básicas para mejorar el servicio y la atención que se presta a los clientes de la cartera, y con ello, diseñar la mejor estrategia de fidelización para la empresa, se obtienen a través de este análisis: cuántos clientes se están compartiendo con la competencia, cuáles son potenciales compradores de otros productos, cuáles pertenecen a una misma comunidad, y pueden compartir intereses y productos, y, de alguna manera, cómo se pueden agrupar.

- Análisis del mercado potencial. A través de este estudio, se cubre otro de los aspectos fundamentales para realizar una labor de márketing que se ajuste a las necesidades del cliente: el conocimiento del mercado que está aún por explotar. El análisis del mercado potencial

facilita a los directivos de la empresa un detalle pormenorizado sobre la penetración que ha alcanzado la compañía en las distintas zonas comerciales donde está presente.

- Análisis de la red de ventas o geomárketing. Éste es uno de los mejores complementos para tomar decisiones estratégicas sobre la red de ventas. Este estudio ofrece a los líderes de la compañía un análisis exhaustivo sobre el funcionamiento de su propia red, sus delegaciones y el rendimiento de su personal. Permite saber cómo es la actividad de la red comercial, identificar la mejor forma de acceder al mercado potencial, detallar cómo está situada la competencia y, todo ello, a través de mapas en los que queda claramente reflejado desde una eventual expansión (abrir oficinas, zonas más débiles para la competencia...) hasta las hipotéticas consecuencias territoriales de una fusión (oficinas y tiendas que se solapan).

Bajo estos análisis subyace un sofisticado entramado tecnológico que hace uso de las más potentes herramientas del mercado (Datamining, Sistemas de Información Geográfica, análisis estadísticos como CHAID, regresión y Cluster, y Datawarehouse), pero que para el cliente se presenta como un producto asequible, totalmente manejable y sencillo. Toda la información aparece resumida de una forma clara y concisa, a través de un portal de Internet donde cualquier directivo puede visualizar en línea su empresa y toda la información que generan sus clientes de una forma limpia y sencilla, y siempre basándose en datos absolutamente fiables.

Accediendo a uno de los links de su propio portal, el cliente de Daemon Quest obtiene un mapa visual perfecto de su situación en todos los sectores de actividad que son fuertes en cada provincia española o una lista con los nombres de los clientes que sólo compran de forma esporádica, o un gráfico con la evolución de las ventas de cualquiera de sus oficinas o delegaciones...

Las soluciones de Inteligencia de Clientes propuestas por Daemon Quest proporcionan unas herramientas de gestión absolutamente única, hoy por hoy, en el mercado español. La competitividad extrema en la que se mueven las empresas de nuestro país cualquiera que sea el sector hace que, mucho más allá de los modelos clásicos de CRM, el Customer Intelligence sea un instrumento vital para cualquier directivo que se enfrenta diariamente a la toma de decisiones relacionadas con sus clientes, es decir, con el corazón mismo de los ingresos de la compañía.

Hasta hace muy poco, la mayoría de los líderes empresariales de nuestro país se ha guiado para tomar decisiones por dos elementos tan antiguos como cuestionables y subjetivos: la experiencia y la intuición. Las soluciones a medida de Customer Intelligence desarrolladas por Daemon Quest evitan el gran margen de error al que están sujetos estos dos elementos. Dejan de lado la intuición y otros factores emocionales –necesarios en un buen directivo, pero no suficientes- y se centran en los datos, en información totalmente contrastable. Permiten al gestor no sólo decidir, sino aportar a su compañía una cualidad clave en el contexto actual: la

capacidad de prever. Conocimiento, poder de decisión y capacidad de anticipación constituyen hoy factores esenciales en el éxito de una compañía y de sus líderes. A su conjunción aporta una ayuda inestimable el Customer Intelligence.