



¿Quiénes son mis clientes más rentables a quienes debo cuidar?

Felix Rubio

Durante una desaceleración económica lo que a todos nos interesa saber es cómo sobrevivir y si es posible crecer durante el período de turbulencia. De ahí que este sea uno de los interrogantes que se plantean las organizaciones.

Para responder esta pregunta se han definido varias aproximaciones tecnológicas encaminadas a entender el valor del cliente y su lealtad. Una de ellas ha sido el concepto de la Administración de las Relaciones con el Cliente, Customer Relationship Management (CRM), por sus siglas en inglés, cuya definición trata de agrupar diversos conceptos, que han generado más confusión que claridad.

Algunos autores como Gartner¹ lo definen como una Estrategia de Negocios que maximizan la rentabilidad,

¹ The Eight Building Blocks of CRM Scott D. Nelson - ID Number: IGG-06252003-01

los ingresos y la satisfacción del cliente mediante:

- La organización alrededor de Segmentos de Clientes.
- Promover el Comportamiento que Satisface a los Clientes.
- Implantar Procesos Alrededor de los Segmentos de Cliente.

Mientras que el común de las organizaciones lo asocian a diversas soluciones tecnológicas que permiten coordinar, sincronizar y administrar las relaciones con los clientes como, por ejemplo, un Centro de Contacto, Automatización de la Fuerza de Ventas y Administración de Campañas,

entre otros, lo cierto es que el CRM es un concepto cuyas raíces están basadas en políticas básicas sobre cómo una organización pública o privada debe ser administrada, para lo cual se requiere inicialmente una estrategia y luego actuar sobre dicha estrategia alrededor de Procesos, Gente y Tecnología.

Bajo esta visión hemos venido desarrollando estrategias de CRM desde los inicios del intercambio comercial promovido por los fenicios. Hay que ganar un cliente primero, conocerlo y desarrollarlo para poder crecer con él durante el ciclo de la relación.

Solo hasta que se pudo aplicar tecnología de computación para convertir en transacciones las múltiples interacciones que un cliente o ciudadano puede tener con una Organización o el Gobierno, encontramos que esa primera fase del CRM ofrece una herramienta para capturar los datos de la relación, incrementar la visibilidad de la misma y entregar mayor control a la gerencia para conocer qué sucede en sus departamentos de mercadeo, ventas y servicio.

Esta primera Fase de la Aplicación de Tecnología a la relación con el cliente despertó el interés de innovadores que construyeron las primeras versiones

de aplicaciones de CRM al inicio de los años 90s.

A este tipo de soluciones se les denomina CRM Transaccional, donde personalmente creo que la mayoría de los clientes en Colombia se encuentran hoy en día.

Con el correr del tiempo y los avances en otros componentes tecnológicos como herramientas con la capacidad para predecir factores basados en grandes volúmenes de información, se vio la necesidad de incorporar a la relación elementos como el CLTV (Customer Life Time Value), la importancia del cliente, su vulnerabilidad al abandono o al fraude (Churn) y otros elementos descriptivos que alimentan el conocimiento que se tiene de él y su entorno.

Es durante esta fase cuando aparecen aplicaciones analíticas que contribuyen con la planeación financiera y el análisis del rendimiento de la organización, basado en información financiera y la relación con el cliente. Este tipo de aplicaciones que apoyan las decisiones gerenciales se les conoce como CRM Analítico.

En esta categoría se encuentran un grupo selecto de empresas que han aprendido la lección de este tipo de proyectos. En la organización se

deben desarrollar habilidades y conocimientos que toman tiempo, los alcances de los proyectos deben ser acotados y precisos, el conocimiento genera acción y por lo tanto el diseño de soluciones CRM Transaccionales debe contemplar desde el día uno, la incorporación de elementos del CRM Analítico.

No obstante, con la masificación de los canales electrónicos en todas las actividades de la población, el advenimiento de dispositivos que conjugan la música, el video, el texto y las gráficas de forma móvil, aparecen ahora nuevos consumidores cuyo comportamiento está basado en la colaboración, en establecer conversaciones basadas en gustos similares, en intercambiar información de experiencias en el uso de productos y servicios sin limitaciones.

Para esa generación nueva conocida como la Generación Y², su vivencia y relación está basada en la experimentación sin compromiso con el producto o servicio y en las relaciones de mediano o largo plazo. Este conjunto de individuos se agrupan en lo que se denominan Redes Sociales³, a partir de las cuales se intercambian opiniones sobre productos o servicios, sin

que los proveedores de los mismos se enteren y cuyo impacto puede ser tan exitoso como nefasto.

Este nuevo comportamiento del consumidor de los servicios o productos implica una colaboración o una forma de “engancharlos” en el diálogo de la propuesta de valor de los servicios o productos que ofrece la empresa. Es importante que las organizaciones reconozcan el cambio de estar centradas en el proveedor/producto, hacia organizaciones centradas en el cliente y la comunidad.

Los números hablan por sí solos

Mientras que el canal de interacción para ventas por Internet solo representa una porción mínima del total de las mismas (el 10%), los medios y redes sociales influyen una porción significativa (más del 40%) del total de las ventas fuera de línea.⁴

Un informe de la encuesta Edelman encontró en el 2008 que, cerca del 58% de los que respondieron calificaron a “una persona como ellos”, como la fuente más creíble de la empresa, comparado con solo el 36% que calificaron al “presidente ejecutivo de la empresa”.⁵

² Social Change in Australia: New Implications for Government Agencies, KPMG Australia, 1 April 2008

³ Gen Y Seeks Service, Rewards From Financial Institutions, Javelin Strategy & Research

⁴ Harvard Business School, Social Media Report, March 2008

⁵ Edelman Customer Index Report 2008

Esta es una nueva categoría que no podemos dejar de lado y que para aquellas organizaciones que quieran experimentar es el momento de hacerlo.

Ahora, si la empresa ya tiene definida y actúa sobre una estrategia CRM, o tecnología CRM, será fácil identificar a esos “Clientes Valiosos” de los que hablamos anteriormente.

Si la organización aún no tiene formulada una estrategia de CRM, pero sus clientes están visibles, es decir identificados en su sistema transaccional, entonces es relativamente fácil determinar quiénes son sus clientes leales y rentables y concentrarse en ellos.

¿Qué es una estrategia de CRM?

Antes de definirla lo primero es saber en mi relación con mis clientes / ciudadanos es ¿a dónde quiero llegar? ¿a partir de dónde inicio? y ¿cómo voy a llegar a mi destino?⁶

Y para esto es importante que en el proceso de planeación de la estrategia conozcamos: lo que promete la marca; lo que los clientes escuchan en el mercado; lo que hacemos a través de nuestra gente que administra la relación con el cliente; y, en la Intersección de estos tres componentes, esta la vivencia / experiencia total del cliente

o en otras palabras, lo que el cliente siente y lo que la organización mide.

Con estos ingredientes podemos determinar que existe un ciclo de vida de un cliente: encontrar, ganar, retener y crecer. Las organizaciones tienen imperativos de negocio como: crecimiento en Ingresos, utilidades, participación de mercado y flujo de caja. Dados estos elementos debemos asociar un Imperativo de negocio a un paso del ciclo de vida del cliente; y, a partir de allí revisar los procesos de negocio que influyen, para luego determinar las métricas que permiten conocer la operación de la organización en dicho proceso.

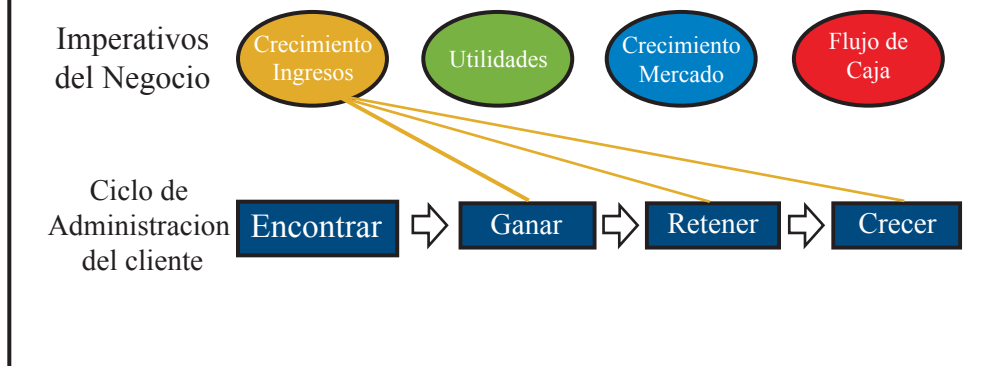
La estrategia se muestra gráficamente en la siguiente imagen y podemos recurrir a una definición académica que para cada organización será distinta. Por esta razón la estrategia de CRM es única y determina la forma como la organización desea generar valor en la relación con sus clientes.⁷

Definida la estrategia entonces procedemos a revisar la tecnología que apalanca los procesos definidos y generalmente encontramos que sucede lo contrario y de allí parten los grandes fracasos o falta de retorno en este tipo de proyectos.

⁶ Customer Relationship Management: Getting It Right! By Judith W. Kincaid, Oct 2002

⁷ The Eight Building Blocks of CRM Scott D. Nelson - ID Number: IGG-06252003-01

Componentes de una Estrategia de Negocios



8

“Los factores de éxito más críticos en una implantación de CRM son: el manejo de expectativas, conocer el alcance, escoger la metodología adecuada, focalizarse en los usuarios finales, entender a los patrocinadores del proyecto y balancear las adecuaciones del software”.⁹

En tiempo de desaceleración económica ¿cómo me ayuda el CRM?

No hay duda de que existe un claro beneficio en hacer cambios durante una crisis de negocio.

Recientemente los clientes y consultores opinan lo siguiente:

- “Es un desperdicio no sacarle provecho a una desaceleración económica. Es más fácil para todos entender la necesidad del cambio cuando las cosas están difíciles y los riesgos son bajos”.¹⁰
- “Las Inversiones en procesos de negocio habilitados por tecnología pueden impactar hasta diez veces más, que los esfuerzos tradicionales en reducción de costos de TI. Recortes simplistas, aplicados de forma genérica, pueden poner en peligro prioridades de negocio

⁸ Módulo CRM – Especialización Comercio Electrónico UNIANDES, 2007 – Félix Rubio

⁹ B. Eisenfeld, Gartner Research “Critical Success Factors for Implementing CRM,” June 2004

¹⁰ Frank Blake, CEO Home Depot en el Wall Street Journal – Junio 5, 2008

críticas desde el apoyo a ventas hasta el servicio al cliente”.¹¹

Dado este panorama sale a la luz la pregunta ¿cómo está su organización preparada para sacarle provecho al próximo ciclo de expansión, una vez que pase el agüacero temporal de contracción económica?

Sin duda no estaremos en este “Modus Operandi” por el resto de la vida, por esta razón las organizaciones pueden concentrarse en las siguientes grandes áreas de la tecnología de CRM para mejorar sus resultados de negocio: incrementar la efectividad de la fuerza de ventas, construir las bases para la lealtad en sus clientes, mejorar los resultados de mercadeo y reducir los costos en servicio.

Incrementar la efectividad en ventas

No hay duda que la fuerza de ventas es el motor generador de ingresos, por lo que es crítico mejorar su efectividad. Sin embargo un estudio de Alexander Group¹² indica que los representantes de venta, solo dedican un 22% de su tiempo a vender.

Y el tiempo dedicado a la prospección o búsqueda de negocios potenciales,

elaboración de propuestas basadas en el profundo conocimiento de los problemas y requerimientos de negocios de sus clientes y el cierre de negocios, se convierte en el bien máspreciado para ellos.

Es el momento de revisar o mejorar su metodología de ventas. Asegúrese de habilitar a sus representantes comerciales para que se desempeñen como su mejor representante comercial.

Haga que su equipo de ventas trabaje en su máximo rendimiento. Adopte buenas prácticas en su proceso de ventas, reforzando los buenos comportamientos y prevenga las fallas más comunes.

Obtenga una mejor visión del panorama de ventas optimizando el pronóstico de ventas. Detecte cuellos de botella y optimice los problemas temprano.

Construir las bases para la lealtad de sus clientes

Si los clientes de la empresa están invisibles, como es el caso de los negocios de retail, entonces la táctica puede ser implantar un programa de lealtad para identificarlos y segmentarlos, con base en su valor y lealtad.

Para aquellos de bajo valor desviarlos a canales de menor valor o simplemente no dedicarles recursos.

¹¹ Managing IT in a downturn: Beyond cost cutting,” James Kaplan and Johnson Sikes, The McKinsey Quarterly, September 2008

¹² Making sales Time your Strategic Advantage. Alexander Group / Columbia Business School 2007

Es tiempo de vacas flacas y hay que asignar los recursos donde más impacto se tenga -en los clientes que generan entre el 85% y 95% de las ventas y beneficios-.

La definición de promociones debe estar enfocada en el comportamiento del cliente que se quiere promover, y no solo en la reducción de excesos de inventario. Es así como un Banco podría premiar con puntos de fácil redención a todos aquellos clientes del segmento masivo, cuyo costo de servir es alto, promoviendo el uso de canales electrónicos sin cobrarles comisiones para que adopten nuevos comportamientos en canales de bajo costo.

Mejorar los resultados de mercadeo

Usualmente se tiene la creencia que el mercadeo es más un arte que una ciencia y no debería ser de esta manera.

Existe tecnología en capacidad de hacerle seguimiento a las respuestas de una campaña de mercadeo a nivel individual. Esto puede evolucionar potencialmente la forma en que una entidad de gobierno o una empresa enfocan sus recursos de mercadeo.

Existen herramientas de automatización de mercadeo interconectadas o embebidas dentro de los sistemas de CRM, que pueden ayudar a asociar

una campaña con las características de un individuo basados en la relación del cliente con la empresa en el momento de la interacción, y no con la tradicional definición de perfiles de clientes o segmentos o predicción de características basadas en técnicas de minería de datos.

Estas nuevas formas de ofrecer campañas están basadas en el aprendizaje de la aceptación de ofertas de individuos de características similares en el momento del servicio. Este tipo de técnicas han demostrado mayor efectividad y menor costo.

En resumen:

Mejore su efectividad en la prospección; encuentre negocios potenciales más rápido y derívelos al representante comercial con mejores habilidades para convertirlos en ventas.

Asocie los resultados de mercadeo con los resultados en Ventas. Si no esta asociando un mensaje de mercadeo individual a un resultado en ventas debería hacerlo y mida los resultados por oportunidad cerrada y no por volumen de generación de prospectos.

Reducir los costos en servicio

En cualquier ciclo económico, las organizaciones tanto públicas como privadas deben velar por el continuo afán de reducir el costo de servir a sus clientes o ciudadanos.

Hoy en día existen canales de interacción como Internet cuyo costo por transacción es una fracción de los costos de canales fuera de línea.

Extender las capacidades del CRM tradicional a la Web para que el propio cliente se auto sirva. Así se ofrece una alternativa de bajo costo, casi siempre disponible para el usuario y de una rica interacción, no solo para dar servicio, sino también para crear nuevos modelos de negocio para ofrecer productos y servicios a clientes que no pueden construir su propia infraestructura de comercio electrónico.

Este es el momento de crear nuevas formas de llegar a una generación nueva de consumidores, cuyos comportamientos han sido altamente influenciados por el uso de Internet.

Esperamos que disfruten los artículos que a continuación describen las diversas iniciativas que se adelantan en Colombia alrededor del tema de CRM y que, antes que pase la contracción económica, hayan podido definir su estrategia para el próximo ciclo de expansión.

