

“CRM Essentials”

Un compendio de reflexiones esenciales para la implementación de CRM (Gestión de la Relación con el Cliente)

**Xavier Piqué
Socio Director
STRATEX - Part-time Marketing Management**

El nuevo paradigma llamado CRM

Algo está pasando. Hoy por hoy, los clientes son más difíciles de impactar. Miles de mensajes publicitarios en múltiples soportes pasan diariamente por delante nuestro. El cerebro de los consumidores está saturado y en consecuencia, actúa más selectivamente.

Además, multitud de estudios demuestran que el coste de adquirir un nuevo cliente es entre 7 y 10 veces más caro que mantener uno existente.

Aún así, muchas compañías largamente establecidas y con productos de compra repetitiva, invierten la mayor parte de sus esfuerzos en captación de nuevos clientes. Estas compañías deben saber que alcanzar éxito a largo plazo pasa por mantener y fortalecer relaciones con los clientes existentes.

En este contexto, en los últimos años ha cobrado popularidad un término, el "CRM" (Customer Relationship Management). En nuestra experiencia diaria como consultores, hemos constatado la confusión existente acerca de este concepto.

Los fabricantes de software CRM se han "apropiado" del término, contribuyendo a la confusión. CRM no es una aplicación de software. Es una estrategia empresarial, mejor aún, un nuevo paradigma de negocios en el que la orientación al Cliente se coloca en el centro de toda decisión empresarial. Las aplicaciones de software CRM son un medio, no un fin en sí mismas. Son herramientas tecnológicas que facilitan la implementación y optimización de esta nueva manera de hacer negocios.

Este nuevo paradigma necesita de un nuevo Marketing para hacerlo funcionar. Este nuevo Marketing se llama Marketing Relacional. Y CRM es su núcleo.

La mala noticia es que diversos estudios nos dicen que un 70% de proyectos de implementación CRM fracasan.

Recientemente, el *Estudio sobre la Calidad de Datos en la Empresa Española*, realizado por Schober PDM y ESIC Business & Marketing School, sugiere que el 74% de las empresas manifiestan tener deficiencias en la calidad de los datos. Y otro dato: entre un 10 y 25% de los ingresos totales de la empresa es el coste derivado de una mala calidad de datos.

La importancia de fidelizar al Cliente

En la Era Internet el cliente se da cuenta del poder que tiene y de la cantidad de opciones para elegir que tiene por cada categoría de producto, por lo que, hoy, para un cliente o consumidor es normal desestimar una marca por el más mínimo detalle.

Estamos en una era donde no es aceptable un error en la atención, en el servicio o en la post venta, donde la globalización de los mercados y la facilidad para elegir a través de la Red el producto deseado en otros países, hace tremendamente difícil convencer a que elijan nuestra marca, producto o servicio.

La confluencia de Internet y las herramientas tecnológicas está cambiando rápidamente la manera de hacer negocios. Los negocios basados en la Web están volviendo obsoletos a los negocios físicos. A pesar de que la inversión para emprender un negocio digital es asequible, esta oportunidad implica el reto tecnológico de estar abierto las 24 horas del día, siete días a la semana, 365 días al año.

La necesidad de comprender y ofrecer una solución a la medida de cada necesidad de cada cliente gana más importancia debido a la naturaleza despersonalizada del e-business. Ya que los comercios basados en la Web no pueden "hacer entrar" al cliente para encontrar, ver y tocar el producto, es imperativo que la intimidad con el cliente sea desarrollada al llevar el producto al cliente. Esta necesidad de interacción personalizada con el cliente es la principal motivación que guía el cambio de paradigma en los negocios, pasando del enfoque tradicional de gestionar productos a la gestión de relaciones con el cliente.

Las compañías alcanzan éxito a largo plazo al mantener y fortalecer relaciones con los clientes. Crecer en beneficios y mantener la base de clientes, son componentes críticos para cualquier estrategia de CRM, al mismo tiempo que son vitales para el punto de equilibrio. El CRM es una estrategia que incluye mejorar el enfoque en clientes individuales desde el marketing y vender y servir aspectos favorables para la relación entre el cliente y la empresa. En definitiva, es cubrir todo el ciclo de vida de la relación con el cliente.

Dada la necesidad de crecer y mantener la base de clientes, el marketing tradicional está siendo rápidamente desplazado por el Marketing Relacional. La retención de clientes permite que los negocios maximicen las ventajas de las ventas cruzadas, la venta de productos similares y las ventas superiores (la venta de productos de mayor precio y/o más rentables).

La integración de los procesos de negocios emergentes con la tecnología es la base para implementar una estrategia de relaciones con los clientes basada en datos, y de operaciones de ventas 24x7x365. Esta meta tecnológica puede ser alcanzada al crear una base de datos y al utilizar la información contenida en ella para generar modelos de relaciones con el cliente que guíen las estrategias de contacto.

Consideraciones preliminares acerca de CRM

El ciclo comercial

La visión fundamental del CRM inspira a fabricantes de software que utilizan tecnología para crear ventajas competitivas en sus clientes a través de:

- La optimización de los recursos de ventas y marketing
- Relaciones superiores con el cliente
- Excelencia en el servicio

Sin embargo, esta visión se ve limitada por el hecho de que el mercado del software CRM se mantiene bastante fragmentado, con conjuntos de soluciones encerrados alrededor de un segmento determinado. Por ejemplo, soluciones verticales para:

- Call Centers
- Web Marketing
- E-mailing
- Automatización de la fuerza de ventas
- Gestor de contactos comerciales
- Administración de Campañas

Mientras que el segmento de presencia web como canal, recibe mucha atención, sólo un pequeño número de clientes utiliza hoy en día este canal regularmente. Más aún, mientras este canal continuará creciendo a través de los años, en otras empresas los canales tradicionales continuarán teniendo una importancia crítica. Mantener a estos canales aislados es problemático, porque la automatización de los canales tradicionales es crítica para crear sistemas de ventas híbridos y evitar los conflictos entre canales.

La mayoría de las compañías también están fallando en su visión acerca de CRM. A menudo, se asume al CRM como un paquete de software. En otros casos, las organizaciones han comprado o desarrollado productos, servicios y soluciones de e-business y CRM dispares que no se llevan bien entre ellos. Por ejemplo, muchos sistemas de recolección de datos vía e-mail o Web que no se integran fácilmente con las aplicaciones de minería de datos (*Data Mining*). Es necesario organizar los canales fragmentados en un todo cohesivo.

Para minimizar el riesgo de fracaso en el proyecto, las empresas deben asumir la noción del CRM como una filosofía de negocios habilitada por un componente tecnológico que funcione como un ecosistema.

La clave para integrar los muchos esfuerzos que requieren las iniciativas de CRM es comprender los "puntos de contacto" que se producen dentro de los cuatro niveles del ciclo comercial: Atracción, Venta, Satisfacción y Fidelización.

Atracción es donde los esfuerzos de publicidad o marketing crean una conciencia inicial de la organización, la marca o el producto. El proceso de atracción se refiere fundamentalmente a generar prospectos y convertirlos en clientes. Sin embargo, existe una actividad de Atracción que puede iniciarse en el proceso de Satisfacción: venta cruzada/venta superior a clientes existentes. Lo que puede comenzar como una petición de servicio, puede terminar como una actividad de atracción.

Esta disciplina cae predominantemente en el dominio del CRM, con el análisis de comportamientos mediante la minería de datos, la segmentación de la base de datos del target y la gestión de campañas como sus principales aplicaciones tecnológicas.

Existen actividades de atracción, por ejemplo interacciones personalizadas basadas en la Web y boletines electrónicos, que básicamente apoyan a un sólo canal, en este caso el de Internet. Y en cambio otras actividades de atracción atraviesan varios o todos los canales de comunicación con el posible cliente.

En el proceso de Venta, los clientes realmente compran la oferta de productos. Las principales aplicaciones tecnológicas del sistema CRM en este nivel incluyen la configuración personalizada de productos, la automatización de la fuerza de ventas y su gestión, los precios, y la administración de pedidos. La integración bi-direccional con las aplicaciones de administración de pedidos es un paso tecnológico indispensable en el proceso de Venta para desarrollar un ambiente comercial sin contratiempos, cualquiera que sea el canal.

En el nivel de Satisfacción es donde el cliente experimenta si el producto adquirido cumple con sus expectativas y que generalmente requiere ayudar al cliente a trabajar con el producto vendido. Aquí es donde la aplicación tecnológica de un sistema CRM incide en el servicio post-venta. En este nivel la organización debe ofrecer servicios de apoyo que van desde contestar consultas hasta el reemplazo del producto, pasando por el rastreo/resolución de problemas, auto-servicio, y venta cruzada/venta superior. Las tecnologías de CRM que apoyan a este patrón de proceso deben apoyar a múltiples puntos de interacción, para que el cliente pueda utilizar cualquier posibilidad de interacción que le parezca más apropiada. La noción de "satisfacción continua del cliente" también se cumple en esta etapa.

La Fidelización es, o debería ser, la etapa final (pero "sin final") del ciclo comercial. Básicamente es, aunque no lo único, mantener en el tiempo el nivel de excelencia en el servicio post-venta. Y dentro de un ambiente relacional continuado y regular de diálogo cliente-proveedor. Como se ha dicho, el sistema CRM es la herramienta fundamental de una arquitectura empresarial basada en el marketing de relación.

El punto clave es que cuando las empresas interactúen con sus clientes, el cliente perciba inherentemente que el proveedor es capaz de mantener estos cuatro niveles del ciclo comercial. Los clientes también esperan que este apoyo sea consistente, y que el flujo entre los niveles sea transparente. En otras palabras, ellos ni siquiera deben darse cuenta.

Para alcanzar todo el potencial del CRM, las empresas han de optimizar su labor en el ciclo comercial con el cliente, y administrar las relaciones con él a través de ese ciclo.

Calidad de los datos para conocer al Cliente

La clave para cualquier Sistema de Información es la calidad de los datos. Pero el análisis del cliente también requiere de una gran cantidad de éstos, provenientes de una gran variedad de fuentes. Esta información debe ser integrada y colocada en un almacén de datos sobre el cliente (datawarehouse) para poder responder preguntas como:

- ¿ Los clientes recién adquiridos son más rentables que los clientes actuales?
- ¿Cuál es el Valor de Ciclo de Vida de sus mejores clientes?
- ¿Son rentables los clientes menores de 35 años?
- ¿Ayuda Internet al crecimiento de su empresa, y de ser así, cómo?
- ¿Con qué otros competidores suyos reparten sus clientes su presupuesto de compras?

Antes de poder extraer conclusiones de cualquier análisis, es esencial conocer la información disponible, la calidad de esa información, y el nivel de integración y depuración necesario para construir un almacén de datos funcional. El énfasis aquí está en "funcional" más que en "completo", porque con cualquier sistema de soporte de decisiones, incluyendo los sistemas de *Business Intelligence*, constantemente se identifican, depuran y añaden nuevas fuentes de información. Además, la información antigua debe ser evaluada continuamente y adaptada a la evolución constante de la empresa y del mercado en el que opera.

Estas numerosas fuentes deben ser integradas para crear una visión completa del cliente en la base de datos. Una vez que la información del cliente ha sido integrada para reflejar compras de productos, beneficios, historial de servicio, demografía e información del estilo de vida, es posible confeccionar un patrón del comportamiento y de rentabilidad del cliente, y desarrollar modelos proyectivos para predecir el comportamiento futuro. De esta forma será posible, por ejemplo:

- Registrar la receptividad del cliente a diferentes enfoques de marketing
- Determinar el número y tipo de productos en uso
- Medir la retención de clientes y determinar su grado de lealtad

- Medir los patrones de navegación y autoservicio del cliente basándose en las actividades registradas en su sitio Web.

La segmentación del mercado

Con un almacén de datos del cliente es posible realizar sofisticadas segmentaciones para analizar e individualizar tanto las fortalezas como las debilidades en la base de clientes y prospectos. Algunas preguntas comunes de segmentación del mercado que pueden resolverse:

- ¿Qué cliente compra el producto A, pero no el B?
- ¿Qué cliente responde directamente a un programa de marketing en particular?
- ¿Cuáles son los clientes más rentables?
- ¿Varía la rentabilidad de los clientes de acuerdo a características geográficas o demográficas?

Mediante herramientas software de minería de datos aplicada al Datawarehouse, se pueden evaluar permutaciones y combinaciones de variables, permitiéndole descubrir nuevas maneras de segmentar la base de clientes.

Los algoritmos con los que están dotados estas herramientas, básicamente operando con regresiones, redes neuronales y técnicas estadísticas sofisticadas, permiten descubrir segmentaciones del mercado que no serían visibles con un análisis de datos convencional.

Hoy, segmentar es mucho más que elegir grupos socioeconómicos, características generales y otros aspectos cuantitativos. Debemos segmentar en base a "insights", aspectos cualitativos, separar a los individuos y agruparlos en pequeños nichos con un patrón común. Así podremos dirigir la comunicación con el segmento target de forma eficaz y con mejores resultados.

Retención de Clientes

Una de las claves para la rentabilidad en cualquier empresa es la lealtad del cliente. Aún así, muy pocas organizaciones miden la lealtad del cliente de una manera estructurada ni buscan comprender las causas en origen de la deserción de clientes.

Al analizar al cliente se puede medir y monitorizar su lealtad, para facilitar el desarrollo de programas de retención de clientes. Al combinarla con otras aplicaciones, la lealtad del cliente puede ser medida en el contexto de su valor, historial de contacto, los segmentos a los que pertenece, y las transacciones individuales que pueden influenciar su lealtad, como:

- Análisis de frecuencia de compra del cliente: identifica el número de compras por cliente, por zona, y por producto durante los últimos 12 meses, y calcula el porcentaje de frecuencia.
- Análisis de rango de productos del cliente: identifica la relación entre el número de productos poseídos por cada cliente y la duración de la relación.
- Análisis de beneficio del cliente: identifica la relación entre los beneficios generados por cliente y la duración de la relación.
- Análisis de deserción: identifica los clientes que han cancelado un producto o servicio, al mismo tiempo que el producto, zona, demografía y psicografía involucrados.
- Análisis de retención: identifica a los clientes que comparten los mismos atributos geográficos o demográficos que los clientes que han cancelado un producto en los últimos 12 meses.

Como se ha visto, los clientes interactúan con las organizaciones de muchas maneras, utilizando "puntos de contacto" para realizar preguntas, quejarse, felicitar, aportar feedback, reportar fallos, o hacer sugerencias. Esta información ofrece una visión valiosa del comportamiento del cliente y los historiales del servicio que ofrecen las organizaciones al cliente. El nivel probable de satisfacción o insatisfacción de un cliente puede ser determinado a través del historial de contacto del cliente:

- Análisis de quejas del cliente: identifican las quejas de los clientes durante los últimos 12 meses por tipo de queja, producto, día, hora, tiempo invertido en resolverla, vendedor, zona, cuáles fueron resueltas satisfactoriamente y cuáles no.

- Análisis de preguntas del cliente: identifica las preguntas de los clientes en los últimos 12 meses por producto, unidad organizacional, día, tiempo invertido en resolver la pregunta, zona, cuáles fueron resueltas satisfactoriamente y cuáles no.
- Análisis de reporting del cliente sobre fallos: identifica los reportes de fallos en los últimos 12 meses por producto, unidad organizacional, día, hora del día, tiempo invertido en arreglar el fallo, zona, cuáles fueron resueltos satisfactoriamente y cuáles no.
- Análisis de sugerencias del cliente: identifica las sugerencias del cliente en los últimos 12 meses por producto, unidad organizacional y la zona. cuáles fueron implementadas satisfactoriamente y cuáles no.
- Análisis de contención del cliente: identifica el número de contactos no solicitados hechos al cliente en los últimos 12 meses por unidad organizacional, producto y semana. También identifica si el cliente ha recibido más de una comunicación en una semana desde más de una unidad organizacional. De utilidad además para medir el umbral de irritabilidad del cliente.
- Análisis de satisfacción del cliente: identifica el ranking de satisfacción del 20% superior y el 20% inferior de clientes, así como sus pedidos por producto, zona y demografía.

Conocer el valor de un Cliente

En el centro de cualquier estrategia de mejora de las relaciones con el cliente se encuentran cuatro pasos fundamentales:

- Identificar las características únicas de cada cliente de un segmento de clientes determinado.
- Modelar el valor actual y potencial de cada segmento.
- Comenzar con el segmento de mayor valor, para así crear estrategias proactivas y planes operacionales o reglas de negocios a seguir.
- Rediseñar los sistemas organizacionales, de procesos, tecnológicos y de incentivos que sean necesarios para implementar las estrategias de relaciones.

Establecer las características únicas de un cliente incluye conocer el valor del cliente, además de un pequeño conjunto de características que identifican lo que le convierte en único (Yo prefiero el Inglés como mi idioma principal, uso talla XL, prefiero las confirmaciones por Internet de mis pedidos, prefiero las entregas antes del mediodía), sabemos lo que pidió la última vez, (“¿quiere que le enviemos lo mismo esta vez?”).

Modelar el valor del cliente es una pieza de información crítica para saber qué clientes merecen mayor atención. Los investigadores de marketing han perfeccionado técnicas para recolectar y evaluar otros tipos de información con respecto a las preferencias de los clientes.

Además, las empresas deben considerar toda la casuística posible en las interacciones del cliente con la compañía. ¿Podría llegar un pedido extraordinario? ¿Se ha excedido el límite de crédito del cliente? ¿Ha sido ordenado un envío otra vez por error? ¿Se solicitó una actualización? ¿Es esta la tercera llamada para resolver un mismo problema?. Identificar la casuística es una necesidad imperiosa.

Basándonos en el valor del cliente, sus preferencias y la casuística, se pueden escribir una serie de reglas. Las reglas definen las acciones que deben ser tomadas para un evento de negocios específico. Pueden ser contactos (llamada telefónica, email, fax, visita personal, etc.), un reconocimiento (hicimos esto, debimos haber hecho esto otro), una promesa (iremos a buscar la amarilla y le enviaremos la azul) y los medios para un seguimiento (lo llamaremos mañana para asegurarnos que todo salió bien). El valor de definir e implementar este tipo de estrategias de relaciones con el cliente es enorme. Desafortunadamente, también es bastante complejo.

Conclusiones

Debido a la gran importancia de potenciar las relaciones con el cliente, hacerlo correctamente, desde el

principio, es imperativo. El planteamiento de enfocarse en la retención de clientes vs. la adquisición de clientes es lo correcto. Casi siempre es una estrategia más rentable. Como se ha dicho, los costes de adquirir clientes son entre 7 y 10 veces superiores a los de retención.

La habilidad de una compañía para incrementar la lealtad del cliente se relaciona directamente con las experiencias que tienen los clientes cada vez que interactúan con la compañía.

Los comportamientos de compra son influenciados por las relaciones que tienen los individuos con la compañía donde compran. Incluso las malas experiencias pueden ser superadas si el lazo entre el cliente y la compañía es fuerte.

Reconocer que no todos los clientes son iguales y que algunos merecen ser tratados de manera diferente, es la clave. Poseer la información y los medios para ofrecer las respuestas apropiadas, equivale a tener un cliente leal hoy y mañana.

En muchos casos, la única diferencia competitiva posible consiste en ofrecer formas personalizadas de servicio. Para ello:

1. Hay que descubrir lo que hace único a cada cliente.
2. Hay que identificar la casuística de las interacciones del cliente con la compañía.
3. Hay que determinar y realizar la respuesta apropiada y realizar un seguimiento.