

## Universidad del CEMA



### Maestría en Dirección de Empresas

La masificación de la personalización mediante una filosofía CRM.  
Teoría y aplicación tecnológica.

Autor: Rafael Winter Kabran

Profesor: Gerardo Heckmann

Buenos Aires, 20 de octubre de 2000



## INDICE

Agradecimientos.....	4
Introducción.....	5
<b>Capítulo I</b>	
<b>La satisfacción y Lealtad de clientes en el modelo del negocio .....</b>	<b>6</b>
Satisfacción de clientes como un factor adicional que explica su lealtad .....	8
La fidelidad de clientes y su cuantificación .....	11
Tasa de Deserción .....	11
El crecimiento a través de la fidelización .....	13
<b>Capítulo II</b>	
<b>CRM – <i>Customer Relationship Management</i> .....</b>	<b>15</b>
Cuatro pasos básicos previos a la implementación de una aplicación CRM .....	17
La necesidad y la satisfacción inesperada .....	22
<b>Capítulo III</b>	
<b>Soportando la masificación mediante una aplicación tecnológica CRM .....</b>	<b>24</b>
Foco en productos y foco en clientes .....	24
La relación tecnológica de Enseñanza-Aprendizaje .....	25
La implementación de aplicaciones tecnológicas CRM .....	26
Qué es una “Aplicación Tecnológica CRM”? .....	26
El Call Center .....	27
Automatización de la Fuerza de Ventas (SFA) .....	29
Automatización de los sistemas de Marketing .....	30
<b>Capítulo IV</b>	
<b>Conclusiones .....</b>	<b>32</b>
Visión .....	33
Perfil de Empresa y Soporte .....	34
Riesgos y Costos .....	35
Funcionalidad .....	36
<b>Anexo “Descripción modular de una aplicación CRM” y Bibliografía .....</b>	<b>39</b>

## **Agradecimientos**

Andrea, mi esposa y sicóloga personal, es mi permanente estímulo y ejemplo para apuntalar mis “principios” y convertirlos en un trabajo esforzado e inteligente. Toda mi familia es parte de este trabajo, ya que ha sustituido muchas horas de nuestros encuentros que valoro altamente y ocupan un lugar preferente en mi vida. No sé como los podré compensar.

Gracias a todos mis profesores. Tanto de la Universidad del CEMA como de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de la República Oriental del Uruguay. Ellos y mis compañeros son mi ejemplo de dedicación y entrega que me ha permitido aprender a buscar y encontrar una base académica sólida para incursionar en nuevos desafíos intelectuales y empresariales.

Mis colegas, consultores y amigos de Grupo Quanam integran mi segunda casa en Buenos Aires. Son un equipo extraordinario, lleno de vitalidad para trabajar con una permanente mano extendida. Ellos han generado gran influencia en mí con su exagerada generosidad intelectual, la que sólo los emocionalmente inteligentes son capaces de compartir con los demás.

## Introducción

Hoy se encuentra ampliamente reconocido que los factores que explican la lealtad de clientes, no son únicamente producto de su satisfacción emocional o psicológica. Estos conceptos son especialmente importantes para firmas que orientan su estrategia a buscar la rentabilidad en cada cliente, mantener y alargar la vida de cada uno de ellos, conociendo sus necesidades mediante un contacto personalizado, con información de cada contacto con la firma, aunque se produzca por intermedio de variados medios de comunicación a la vez. Ese conocimiento mutuo entre la firma y cada cliente, que se encuadra dentro de lo que definimos como “proceso de enseñanza-aprendizaje” no se podría extender a miles de clientes a la vez si no se contara con los avances tecnológicos que se adapten a esta filosofía de relacionamiento con los clientes, CRM (*Customer Relationship Management*).

Los fines perseguidos de este estudio pretenden presentar una aplicación tecnológica a la filosofía de gestión de relacionamiento con clientes, a partir de un modelo de rentabilidad en cada cliente, basado en los conceptos de lealtad y satisfacción de cada uno de ellos.

Los descubrimientos y análisis teóricos efectuados pretenden contribuir al entendimiento de los principios que explican el comportamiento de los clientes.

Para articular este análisis hemos integrado un primer capítulo en donde se describen los grandes aportes teóricos que definen satisfacción y lealtad de clientes y las principales causas que los explican. También se profundiza en el concepto de retención y cómo medirlo, de manera de cuantificar el aporte concreto a la rentabilidad de toda la firma.

En el capítulo dos se describe la filosofía CRM, en base a los conceptos del capítulo anterior y se focaliza en los conceptos de la “relación de enseñanza-aprendizaje” y se describen y sugieren cuatro pasos básicos a seguir: Identificar, Diferenciar, Interactuar y Personalizar.

En la segunda parte, los capítulos tres y cuatro se dedican a la aplicación práctica de este modelo mediante una descripción de la solución tecnológica y su funcionalidad buscando el “*fit*” necesario para potenciar la filosofía de *Customer Relationship Management*. Por último se incluye una síntesis de las conclusiones del trabajo y las recomendaciones de acción a partir del análisis realizado.

## Capítulo 1

### **La Satisfacción y Lealtad de clientes en el modelo del negocio.**

En el pasado, cuando había relativamente pocos competidores en cada sector, con sólo darse a conocer, las empresas conseguían mayores precios. Los adelantos en el campo de la tecnología industrial, la innovación en los diseños de negocios, el aumento de la competencia global y las importantes mejoras de la tecnología de la información han cambiado las reglas del juego.

En el viejo orden la regla parecía ser: cada empresa gana dinero, y las que detentan mayor cuota de mercado son las que más dinero ganan.

En la última década esa regla se ha puesto en duda. Hoy, las zonas sin beneficios abundan, están en pleno aumento y adquieren diferentes formas. Las zonas sin beneficios son los agujeros negros del universo de la economía, pues las inversiones entran, pero los beneficios nunca salen.

La búsqueda obsesiva del crecimiento de la cuota de mercado y del aumento del poder del cliente han significado la pérdida de los beneficios de muchas actividades y productos, e incluso de sectores enteros. No obstante, muchas empresas siguen con una estrategia orientada a aumentar la cuota de mercado y el volumen, intentando conseguir un trozo mayor de un pastel que está perdiendo todo su valor.

Con demasiada frecuencia, la búsqueda obsesiva de la cuota de mercado se hace en detrimento de la innovación en el diseño del negocio. Sin embargo, ser el líder de la cuota de mercado en una zona sin beneficio, o tener una cuota alta con un diseño de negocio equivocado constituye más una amenaza que una oportunidad. Durante la década pasada han aparecido varios líderes empresariales que han comprendido o intuitido que las reglas de juego han cambiado. Los reinventores gustan de pensar de manera diferente; actúan de manera diferente. Parten del cliente y recorren el camino hacia atrás. Empiezan preguntándose sobre los beneficios y luego recorren el camino hacia atrás. Están constantemente centrados en cómo cambia la zona de beneficios. ¿Dónde está hoy? ¿Dónde estará mañana?

Los reinventores están una década por delante de sus competidores. Ellos vieron el cambio desde el viejo mundo, centrado en el producto, en la cuota de mercado, hacia el nuevo entorno centrado en el cliente y en el beneficio. No estaban solos. La comunidad de inversores también entendió que las arenas se estaban moviendo. Redujeron la importancia del “viejo orden”, el de las acciones basadas en la cuota de mercado, y colocaron sus inversiones en el “nuevo orden”, el de las empresas gestionadas por reinventores. Un buen diseño de negocio es como un buen producto, necesita la combinación de una gran imaginación y del conocimiento extraordinario de los clientes y del beneficio.

Para asegurarse una rentabilidad a largo plazo, el diseño de negocio de una empresa tiene que ser reinventado a medida que las necesidades y prioridades de los clientes cambian.

Ya en las primeras épocas del comercio, conocíamos a nuestros clientes por el nombre, donde vivían, que tipo de productos necesitaban y cuando los necesitaban. Sabíamos cómo querían que esos productos fueran entregados, como querían pagar sus cuentas y cuánto dinero tenían para gastar.

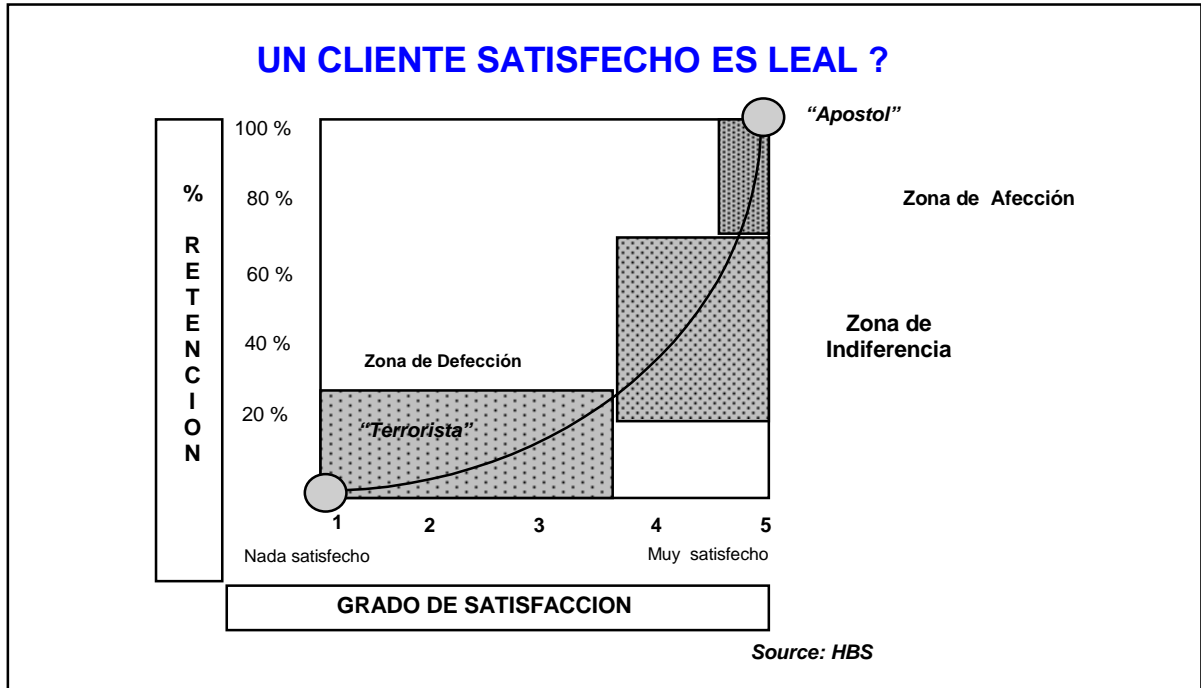
Conscientemente o no, dividíamos a nuestros clientes en grupos de mayor o menor valor para nuestro negocio. Y conscientemente o no, los dividíamos de nuevo basándonos en sus necesidades y deseos. De esa forma, personalizábamos los servicios y productos, lo más que podíamos, para que fuesen adecuados a las necesidades y al valor de cada uno de nuestros clientes. Por esto, aunque ese cliente quisiera cambiar a otro competidor, no habría manera de que éste pudiera ofrecerle el mismo tipo de producto o servicio personalizado. En otras palabras, se usaba el conocimiento del cliente para construir su fidelidad.

Los objetivos principales eran crear vínculos emocionales en donde ambos, cliente y proveedor ganen simultáneamente, con *confianza*, sin anonimato en la compra, con gran fascinación e ingenio.

La experiencia que se acumula sobre satisfacción y lealtad de clientes y empleados, se puede convertir en una habilidad de gran importancia estratégica para la empresa. Para ello es necesario precisar y conocer estos elementos, satisfacción y lealtad de clientes.

## Satisfacción de clientes como un factor adicional que explica su Lealtad.

Las investigaciones acerca de la satisfacción de clientes como motor casi exclusivo de explicación de fidelidad, ha tenido serios oponentes en los últimos años. Aquel paradigma de perseguir la satisfacción de clientes como meta estratégica corporativa parecería mudarse hacia la búsqueda de la lealtad. Algunos pensadores han comenzado en ese camino como por ejemplo, Deming,<sup>1</sup> en 1986 fue un pionero anticipando que no es suficiente tener clientes que estén meramente satisfechos. Otros autores como Jones y Sasser<sup>2</sup>, comentaban que tomar la actitud de estar “satisfaciendo clientes que tengan la libertad de tomar opciones, no es suficiente para mantenerlos leales”, y Stewart<sup>3</sup>, en su artículo “Un cliente satisfecho no es suficiente”, sugiere que la premisa de que “satisfacción y lealtad se mueven juntas”, es simplemente incorrecto.



Reicheld<sup>4</sup>, en 1996, ha sumariado información de 14 industrias que le permitió medir un incremento del valor presente neto de su rentabilidad de entre 25 y 90 % con tan sólo un incremento del 5 % de crecimiento en la tasa de retención de clientes. Aún más,

<sup>1</sup> Deming, W. Edwards (1986), *Out of the Crisis*. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology Center for Advanced Engineering Study. (“It will not suffice to have customers that are merely satisfied”)

<sup>2</sup> Jones, Thomas y W. Earl Sasser Jr. (1995), *Why Satisfied Customers Defect*, Harvard Business Review, 73 (November/December), 88-99

<sup>3</sup> Stewart, Thomas (1997), *A Satisfied Customer isn't enough*, Fortune, 136 (july 21), 112-13.

<sup>4</sup> Reicheld, Frederick (1996). *The Loyalty Effect*, Boston MA, Harvard Business Review School Press.



Fornell y Wernerfelt<sup>5</sup>, han notado que los costos relativos de retener un cliente son mucho menores que el de adquirir uno nuevo. Sin embargo otras investigaciones muestran que elevados índices de satisfacción no reflejaban repeticiones de compra, lo que nos lleva a preguntarnos el rol del cliente satisfecho en su lealtad, otros componentes de la lealtad, no dependientes de la satisfacción y su interrelación. Por lo tanto es tiempo de abordar un estudio acerca de la lealtad de los clientes, con el mismo espíritu emprendido con una óptica comportamental (repeticiones de compra), como psicológica.

A ello agregaremos una referencia especial a la “conveniencia” de ser leales y cómo una solución tecnológica contribuye acercando estos conceptos a la realidad personal de cada individuo, personalizando la masificación.

Existen muchas definiciones para satisfacción y lealtad en la literatura, pero la mayoría tiene una óptica que define que hacen los consumidores para convertirse en leales y/o satisfechos.

Satisfacción ha sido definida por Tse y Wilton<sup>6</sup>, como una “evaluación de las discrepancias percibidas entre las expectativas previas y la performance real del producto o servicio”. Generalmente lealtad ha sido y continúa siendo definido en ciertos ambientes como lo hizo Tellis<sup>7</sup>: Frecuencia repetitiva de compra o volumen relativo de compras de la misma marca. Todas estas definiciones sufren el mismo problema de centrarse en lo que el consumidor hace y no indaga en el significado psicológico de la satisfacción o lealtad.

Es posible que los consumidores sean leales a varias marcas, por lo que Jacoby y Chestnut<sup>8</sup> concluyen que no es posible inferir lealtad o deslealtad, solamente a partir de patrones de compra repetitivas, sin un análisis más profundo que contemple las creencias, afectos e intenciones de los consumidores. Y explica la lealtad como una estructura de desarrollo que incluye fases de decisión previas a la acción, en donde:

- (a) los atributos de la marca, que disponen y creen los consumidores, deben ser preferibles a las ofertas competitivas (lealtad cognitiva). Si la transacción es

---

<sup>5</sup> Fornell, Claes y Birger Wernerfelt (1987), *Defensive Marketing Strategy by Customer Complaint Management*, Journal of Marketing Research, 24 (November), 337-46

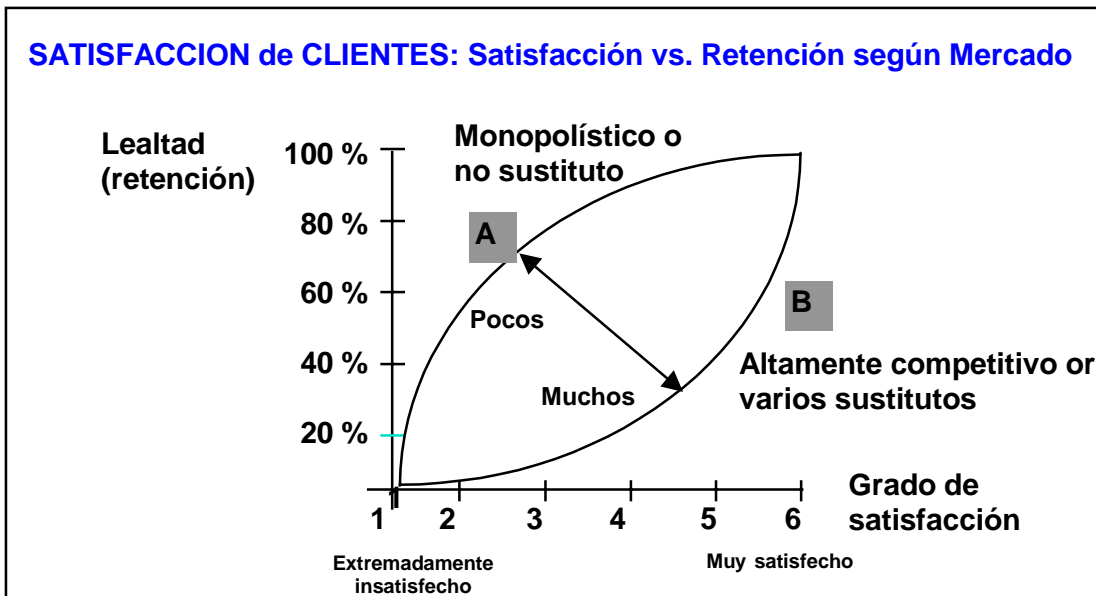
<sup>6</sup> Tse, David y Peter Wilton (1988), *Models of Consumer Satisfaction Formation: An extension*. Journal of Marketing Research, 25 (may) 204-12.

<sup>7</sup> Tellis, Gerard (1988), *Advertising Exposure, Loyalty, and Brand Purchase: A two stage model of Choice*. Journal of Marketing Research, 25 (may) 134-44.

<sup>8</sup> Jacoby, Jacob y Robert Chestnut (1978), *Brand Loyalty*. New York: John Wiley & Sons.

- altamente rutinaria, la satisfacción no será revelada, pero si no es así, se convertirá en parte de la experiencia del consumidor que comenzará a crear vínculos afectivos.
- (b) esta información debe coincidir con las preferencias afectivas (lealtad afectiva). Mientras que la lealtad cognitiva es cuantitativamente argumentable, en este caso, pesa más el gusto, el amor y el sentimiento con que nos satisfacemos con una determinada marca.
  - (c) el consumidor debe tener una alta intención de comprar la marca comparada con las alternativas (lealtad intencionada). Esta es influenciada por episodios repetitivos de afectos positivos hacia la marca. Implica un compromiso a la recompra de una marca específica, una motivación. Pero como todos las “buenas intenciones”, los buenos deseos pueden ser una acción irrealizada.
  - (d) La lealtad en la acción , en la cual las intenciones se convierten en actos, existen deseos que superan los obstáculos que pueden prevenir la acción. La acción es percibida como un resultado necesario de un compromiso. Si el encuentro se repite, una inercia se desarrolla, facilitando la recompra.

Esta lealtad, normalmente presenta ciertos obstáculos que impiden una continuidad en el relacionamiento. La idiosincracia de cada consumidor, los cambios en sus necesidades la conformación de monopolios (ver figura) y los incentivos externos a tomar alternativas, son algunos ejemplos. Para contrarrestar esta vulnerabilidad en cada etapa del desarrollo de la lealtad, es necesario estar cerca del cliente, con toda la información disponible y pronto a recordar su último mensaje.



Es posible paralelizar satisfacción con realizaciones placenteras y esta podrá afectar la lealtad del consumidor si se verifican acumulaciones de cumplimientos placenteros superiores al standard. Pero se necesita mucho más que esto para lograr cierta lealtad, como por ejemplo el acto de consumir. Finalmente podemos definir lealtad como el compromiso profundo de recomprar un producto o servicio preferido de manera consistente en el futuro, causando compras repetitivas de la misma marca, a pesar de esfuerzos de marketing e influencias temporales que tienen el potencial de causar comportamiento de desvío (switching behavior).

### **La fidelidad de clientes y su cuantificación**

Una empresa fideliza a sus cliente en la medida que logra una alta tasa de retención. La retención se podría definir comportamentalmente, como la repetición de una compra en un período determinado. Fidelizar es conseguir altas tasas de clientes que repiten a gusto o tasas bajas de no repetidores, desertores. La tasa de deserción es el porcentaje de clientes que no arrastramos entre un período y otro. Es un indicador que mide la tasa de abandono, el porcentaje de clientes que dejan de serlo, los fracasos. No mide el volumen total de clientes.

Simplemente como patrón de medición, es útil concretar una definición estratégica de qué es una deserción en una empresa. Que producto es el indicador y cual es el período que debe transcurrir para contabilizar una deserción. Para determinarlo, suele ser útil fijarse en el perfil natural de compra de los clientes habituales y agregar un tiempo extra como margen de seguridad.

Una vez que se han obtenido estas definiciones, se deben acondicionar los sistemas de información adecuados que permitan medir todos los indicadores de manera ágil y poco costosa.

### **Tasa de Deserción**

Un indicador podría ser la tasa de deserción en el conjunto de clientes o en cada segmento.

$$\text{Tasa de deserción} = 1 - \frac{\text{Clientes ( } t \Rightarrow t+1 \text{ )}}{\text{Clientes } t}$$

Con esta información se puede reconceptualizar la oferta para los segmentos de baja fidelización o para aquellos que la deserción es más crítica.

A título orientativo una tasa de deserción anual normal de una empresas con calidad de servicio media se sitúa entre el 15 y 25%. Una empresa peor posicionada tendría una tasa superior, o sea, aquella que tiene una mala ecuación de valor, en donde la relación calidad por precio no es equitativa, en donde la oferta que pone una empresa en el mercado contempla en menor medida, el esfuerzo subjetivo que representa para el cliente.

También hay que contemplar la tasa de pérdida natural de clientes<sup>9</sup>, entre el 3 y 5 % anual. Allí se enumeran los casos de muerte natural, cambios de domicilio, insolvencia, cambio de status social, etc.

El gran reto de las empresas consiste en bajar la tasa de deserción desde un 25 a un 3 %.

$$\text{Vida media de un cliente} = \frac{1}{\text{Tasa de deserción}}$$

La tasa de deserciones permite computar la vida media de la relación de un cliente con la empresa. Una tasa de deserción del 25 % equivale a una vida media del cliente de 4 años. Esto significa que cada año perdemos uno de cada cuatro clientes, o dicho de otra manera, cada cuatro años hay que renovar la cartera entera de clientes. Una vida media de 10 años, equivaldría a una tasa de deserción de 10% ( 1 / 10 años).

También se puede analizar en términos del negocio en su conjunto y no en términos de clientes que desertan. Si un 10 % del volumen total de un negocio abandona durante un período de un año, se puede concluir que la vida media equivalente del negocio es diez años. Este método es más útil cuando las diferencias de volumen de compra entre los clientes, es muy grande.

Si fidelizar es conseguir repetidores que vuelven con entusiasmo, hay que disminuir el número de desertores (abandonos por descontentos). Esto a su vez determina la vida media de la relación de los clientes con la empresa. La empresa gana más dinero con un cliente de hace diez años, que con diez clientes que lleven un año. A continuación se detallan algunos indicadores de fidelización:

- Retención – Porcentaje de clientes que son fieles porque están satisfechos.
- Novedad – Tiempo desde la última venta/contacto
- Frecuencia – Tiempo entre dos ventas/contactos
- Antigüedad - Fecha de inicio
- Cantidad – pedido medio por período
- Referencias – Porcentaje de clientes que vienen por referencias de otros clientes, amigos, familiares.
- Vida media de los clientes – El inverso de la tasa de deserción.

Podemos asociar entonces el concepto de *fidelizar* a la prolongación de la vida media de los clientes y la reducción del número de desertores.

### **El crecimiento a través de la fidelización**

La dimensión futura de un negocio está determinada por :

- Número de nuevos clientes logrados en un período determinado
- Vida media de los clientes actuales, que es  $f$  (tasa de deserción)

Por ejemplo, si una empresa consigue 1.250 clientes nuevos en un año ( o su equivalente en volumen de negocio) y la vida media del cliente se sitúa en ocho años, la gestión del ejercicio equivale a un tamaño futuro de diez mil clientes ( o de  $x$  unidades monetarias). Luego se compara el resultado de la dimensión futura con el número de clientes o facturación actual.

Conocer la dimensión futura de un negocio permite describir tendencias y prever el futuro mejor que con el clásico indicador de incremento de facturación.

Crecer no es sólo obtener muchos clientes nuevos. Es también fidelizar a los existentes. La idea es integrar las actividades de interesar, vender, satisfacer y retener a los clientes.

---

<sup>9</sup> Huete, Luis María (1997) *Servicios y beneficios*. Ediciones Deusto.

El indicador “número de nuevos clientes”, confirma el éxito en interesar y vender

El indicador “vida media de clientes”, pone énfasis en satisfacer y retener. Cuando se manejan bien ambos conceptos, el crecimiento puede ser exponencial.

Detrás del planteamiento de lograr muchos nuevos clientes únicamente, hay una idea cortoplazista y de gratificación instantánea. Pero los negocios mejoran su rentabilidad cuando los principales conocen los costos de conseguir un cliente nuevo y lo que dejan de facturar por los clientes perdidos.

La fidelización además fomenta los procesos de referencia de clientes actuales a clientes potenciales y proporciona legitimidad moral y buenos argumentos de venta a la red comercial de la empresa. Para lograr esa fidelización se necesita un enfoque sistémico en el que todos los elementos, desde la cultura de empresa, hasta los incentivos de los empleados, apunten en esa dirección.

Ese es el enfoque estratégico que abordaremos a través de la filosofía de Gestión de Relacionamiento con clientes que llamamos CRM.

## Capítulo 2

### **CRM - Customer Relationship Management - La Gestión del relacionamiento con clientes.**

Llamamos estrategia CRM, (Customer Relationship Management,) o Gestión de relaciones con clientes a la política a adoptar para crear vínculos más fuertes con los clientes, desarrollar la fidelidad de los clientes más valiosos y así aumentar la rentabilidad en cada uno de ellos. Otros autores adoptaron otros nombres como one-to-one marketing, marketing 1 a 1, marketing en tiempo real, marketing de relación, entre otros. La idea aparece descrita de diferentes formas, pero la idea central es desarrollar y gestionar relaciones individuales con clientes individuales.

Una relación se construye a partir de una serie continua de interacciones colaboradoras. Como eso ocurre a lo largo del tiempo, la relación desarrolla un contexto del cual los protagonistas, la empresa y el cliente, participan a través de interacciones sucesivas. Así, cada relación es diferente y singularmente inherente a sus participantes individuales.

Sólo recientemente, esta filosofía se volvió práctica y accesible en gran escala, debido a la baja de los costos de los recursos de computación. La tecnología de base de datos permite que una empresa acompañe a sus clientes en forma individual. Tecnologías interactivas como la *Web*, los *Calls Centers* y herramientas que automatizan la fuerza de ventas (SFA), permiten la conexión automática de los clientes a la empresa, permitiendo que ella reciba feedback, incluyendo especificaciones y modificaciones de los productos, de clientes individuales. Además de ello, la “personalización en masa” permite que la empresa configure sus ofertas digitalmente, produciendo innumerables variaciones del mismo producto.

Así, en vez de trabajar con muestras de “mercado” de clientes potenciales para determinar las necesidades del “cliente medio”, nos preocupamos por un cliente cada vez. Esta interacción probablemente formará parte de una serie de interacciones

encadenadas, que juntas constituirán, para la relación, un contexto cada vez más rico con el paso del tiempo.

Con cada interacción y nueva personalización, cada vez que el cliente y la empresa invierten en su relación, la compañía es capaz de adecuar sus productos y servicios un poco mejor a las necesidades de ese cliente en particular. En realidad la relación se torna más y más inteligente, satisfaciendo cada vez más las necesidades de ese cliente, por lo que se da una “relación de enseñanza-aprendizaje” continua.

Cuando un cliente se involucra en una relación de enseñanza-aprendizaje, rápidamente se da cuenta de la conveniencia de simplemente continuar comprando a la misma empresa, aún sin tener descuentos, en vez de enseñar todo nuevamente a otro proveedor.

Dos ejemplos clásicos son Amazon.com y British Airways.

Amazon.com, no sólo lo reconoce a uno cuando vuelve a su sitio en internet, sino que también, siempre que usted lo permita, “se acuerda” de sus preferencias de lectura, el número de su tarjeta de crédito y su dirección de correspondencia. Cuando usted vuela por British Airways, los comisarios de a bordo tienen acceso a sus preferencias, lo que les “recuerda” las bebidas que a usted más le gusta consumir durante su vuelo.

El contraste entre el marketing uno a uno y el tradicionales interesante. Mientras que la medida del éxito de programas de marketing tradicional es el aumento de la participación en el mercado (market share), medido por categoría de producto, el éxito de los programas “uno a uno” está medido en términos de participación del cliente (share of customer) medido cliente a cliente, uno por vez.

El marketing tradicional busca más clientes para sus productos específicos, mientras que el marketing uno a uno busca más productos y servicios para sus clientes.

La empresa que trabaja con Marketing tradicional gerencia productos y sus ejecutivos son remunerados por las ventas trimestrales de esos productos, mientras que la empresa con una filosofía CRM, gerencia clientes y sus ejecutivos son remunerados por el desarrollo de esos clientes a lo largo del tiempo, hasta su valor esperado.

Es claro que las consecuencias de una estrategia CRM abarca el acompañamiento de las transacciones e interacciones de clientes individuales a lo largo del tiempo, en todas las



líneas de producto o grupos de productos y servicios, lo que exige una gran integración de datos y procesos.

Esto desafía la estrategia a adoptar en cuanto al manejo de los sistemas de información, ya que la integración de varias áreas de la empresa, no es sencilla. El proceso compromete claramente a toda la empresa en un esfuerzo de tratar a cada cliente lo más individualmente posible en todos los procesos, departamentos y divisiones de la empresa y mediante todos los medios de comunicación.

Pero el cambio llevará tiempo. De acuerdo con una investigación de octubre de 1998 de la revista Economist con 200 ejecutivos seniors de todo el mundo, en el año 2002, cerca del 50% de las empresas estarán organizadas sobre la base de tipo de clientes, comparado con un 18% en la fecha de la investigación. Más del 60 % de estas empresas citaron “cambios en las necesidades de los clientes” y “presión para la personalización” de sus productos y servicios a la luz de los nuevos cambios, como las más profundas influencias en sus actuales estrategias de negocio.

#### **Cuatro pasos básicos previos a la implementación de una aplicación CRM.**

Para que este proceso sea incorporado en las empresas con éxito, se necesitará tiempo de comprensión y un detallado plan de implementación y entrenamiento funcional y tecnológico.

Previo a este proceso puede resumirse en diversas metodologías, que deben incluir al menos cuatro pasos básicos: Identificar, Diferenciar, Interactuar y Personalizar.

**Identificar a los clientes.** No es posible establecer una relación con alguien que no es posible conocer individualmente, con el mayor número de detalles y con la capacidad de reconocerlos en todos los puntos de contacto, todas las formas de mensaje, a lo largo de todas las líneas de producto, en todos los locales y en todas las divisiones. Si la empresa no tiene una forma de diferenciar a por lo menos una parte considerable de sus mejores clientes, esta no está preparada para lanzar una iniciativa de CRM. Quizás en ese caso, no haya definido a sus clientes en forma correcta y deba intentar establecer relaciones con revendedores y canales de distribución, y no con los consumidores. Para la compra por menor, el proceso de identificación puede exigir algún tipo de programa de comprador frecuente, proyectado para incentivar al cliente a “levantar la mano” e

identificarse cada vez que él venga a la tienda. Para una empresa que negocia directamente con otras empresas, la identificación puede implicar intentar saber los nombres de personas y posiciones específicas de los ejecutivos de la organización del cliente que pueden influenciar o decidir la compra.

*Los programas de fidelización*, tienen por objetivo romper el anonimato en las transacciones, lo que supone un costo. Para hacer efectivos los programas de “usuarios frecuentes”, hay que dotarlos con un espíritu sistemático y contar con un soporte administrativo que incluya la formación de personal, las tarjetas, las terminales, el ordenador central, sistemas, las publicaciones y extracto mensual con sus puntos, atención 24 horas de reclamos y preguntas y otros rubros que en conjunto suman una inversión nada despreciable. Las ventajas, regalos o descuentos a otorgar rondan entre 1 y 10% de la compra. Casi siempre el valor facial del premio para el cliente es muy superior al precio de adquisición del regalo.

El objetivo es influir en los comportamientos de compra, no solamente intentar lograr un mayor gasto, sino lograr un cambio de hábito. El mayor beneficio del programa será el acceso a las bases de datos que se desarrollen en paralelo al programa y el uso de esta información para acciones de micromarketing.

Elementos a tomar en cuenta

- El monto del premio respecto del gasto que se tuvo que hacer
- El número de alternativas de premio para elegir
- Valor aspiracional de los premios para quienes los tienen que conquistar
- Tiempo que transcurre desde que se empiezan a acumular puntos hasta que se tiene acceso a los premios
- Comodidad de realizar las transacciones, canje del premio.

El quid de la cuestión es compartir con los clientes más rentables (premios, privilegios) todo lo que aportan a la rentabilidad de la empresa, a cambio de que sean fieles a la misma.

Hoy gracias a la tecnología digital de información y a la *World Wide Web*, ahora es posible salir de la “trampa de la comoditización” y resucitar las estrategias utilizadas por nuestros predecesores. En vez de vender para mercados, se venderá para clientes. En vez de buscar mayor participación en el mercado, se buscará mayor participación en el cliente.

**Diferenciar a los clientes.** Los clientes pueden ser diferenciados, al menos, de dos maneras: por el nivel de valor para su empresa y por las necesidades que tienen de productos y servicios que ofrece la empresa. Una vez identificados, el próximo paso es diferenciarlos de manera de

- a) priorizar sus esfuerzos y aprovechar a sus clientes de mayor valor (CMV) y
- b) personalizar el comportamiento de su empresa, basado en las necesidades individuales de sus clientes.

Esto implica establecer algún tipo de criterio de estratificación, modelo de rentabilidad o medida de valor de los clientes. Y también implica que es posible categorizar a los clientes por sus diferentes necesidades y prepararse para tratarlos individualmente en forma diferente. De esta forma sabremos con quien vale la pena desarrollar una “Relación de enseñanza –aprendizaje”.

a) *Diferenciación por Valor.* Cuando hablamos de diferenciar por su valor, pensamos en Valor Vitalicio o *Lifetime Value* (LTV), que es el valor que el cliente tiene en toda su historia transaccional con la empresa y las referencias que él hizo y que se transformaron en ventas.

Expresamos Valor, como sinónimo de rentabilidad, no como ingreso, pues debemos tener en cuenta el costo de atender sus necesidades. El valor real es simplemente la suma de toda la ganancia generada por el cliente en sus transacciones con la empresa y los negocios generados por su referencia. El valor potencial de los clientes de mayor potencial (CMP) es más difícil de ser medido en términos reales, ya que involucra datos externos a la empresa, además de inferencias estadísticas. Una forma objetiva de medirlo es saber cuántas veces el cliente compró o utilizó servicios de un competidor. Es claro que si el cliente nos compra, pero también le compra a nuestros competidores, él tiene un potencial a ser desarrollado por nosotros. El valor real dividido entre el valor potencial equivale a la participación en el cliente. Un ejemplo interesante<sup>10</sup> es el de una

---

<sup>10</sup> Berry, Leonard y A. Pasuraman (1990), *Five Imperatives for Improving Service Quality*, Sloan Management Review, Verano 1990, 29-38.

cadena americana de hoteles que consideraba como clientes especiales aquellos que se quedaban 6 o más veces por año en uno de sus hoteles. Después de cotejar sus datos con los datos de una administradora de tarjetas de crédito, descubrió que algunos clientes se quedaban solamente 5 veces por año en sus hoteles, porque solamente viajaban 5 veces por año, excelentes clientes aunque fueran tratados como clientes standard. También había clientes que se quedaban en la misma cadena, 8 veces por año, pero viajaban 20 veces por año, quedándose también en otros hoteles. Es claro que después de ese descubrimiento, hubo un cambio en las estrategias de tratamiento de esos clientes. Se trabajó para retener el primer tipo de cliente y desarrollar el segundo.

*b) Diferenciación por necesidades.* Otra forma de diferenciar clientes es a través de sus necesidades. Cuanto mayor el número de sus necesidades, más oportunidad de participar en el cliente.

Al comienzo, es posible inferir sus necesidades, para luego llegar al plano individual. No es igual las necesidades del viajero por negocios que por vacaciones. Descubrir nuevas necesidades es descubrir nuevas oportunidades. Cuanto más se entiende y responde a esas necesidades, más los servicios ofrecidos son percibidos como diferenciados.

Sobre los criterios mencionados, es necesario implementar iniciativas distintas para los diferentes estratos de clientes. Para los **CMV's** debemos implementar políticas de retención. Programas de reconocimiento y la posibilidad de utilizar canales de comunicación exclusivos, son formas de recompensar a los mejores clientes. Sin embargo es a través de la Relación de Enseñanza Aprendizaje y de la personalización que volvemos cada vez más fuerte nuestra relación con esos clientes.

Para los **CMP's** es diferente, hay que desarrollarlos a través de incentivos, como concesión anticipada de privilegios, *cross-selling* y *up-selling*. Tenemos que invertir en ellos para entenderlos, buscando participar cada vez más en esos clientes, que a pesar de hacer negocios con nosotros, tienen un potencial todavía a ser desarrollado.

También existen aquellos clientes por los cuales ni siquiera percibimos ingresos que permitan superar su costo operacional. Los llamamos "**BajoCero**". Si no podemos superar este límite, nos producirán perjuicio, por lo que es preferible sacarlos de la lista de mailings, eliminar nuestros contactos, pero no borrarlos de la base de datos. Debemos atenderlos, cobrando el valor de los servicios que se les brinda, pero no incentivarlos a continuar con la empresa. Ellos deben percibir que es inconveniente e

inducirlos a que vayan a la competencia. Hay que resaltar que los “Bajo Cero” tienen su valor real y estratégico abajo del costo de atención, o sea, no hay perspectiva de rentabilidad. Parece no rentable tratar a todos los clientes de la misma forma.

**Interactuar con los clientes.** Mejorar la eficiencia y eficacia de sus interacciones con sus clientes. Esto implica que no solamente hay que encontrar la forma más barata y automatizada de interacción, sino también la más útil en términos de producción de información que pueda ayudar a fortalecer sus relaciones con los clientes.

Toda nueva interacción con el cliente debe enmarcarse en un contexto que forman todas las otras interacciones anteriores con el mismo cliente. La nueva conversación debe iniciarse donde la última conversación terminó, no importando si esta ocurrió anoche o hace un mes, a través del e-mail, la web, el call-center, en las oficinas de la empresa o cuando fue visitado por un vendedor.

Además de saber como cambian las necesidades de los clientes, parece necesario un proceso de utilización de los feedbacks interactivos de un cliente en particular. Las interacciones iniciadas por el cliente tienen un potencial mucho mayor que las interacciones iniciadas por la empresa, pues ya existe una necesidad de respuesta con algún servicio o atención. Cada nueva pregunta respondida es conocimiento acumulado respecto al cliente. La interacción iniciada por la empresa debe contemplar dos reglas básicas: debe utilizar el canal de comunicación preferida por el cliente y debe tener la autorización del cliente para autorizar este canal. En cada interacción es deseable dejar un valor percible para el cliente, contando con todos los funcionarios a colaborar en el proceso de enseñanza aprendizaje y modificar su comportamiento basándose en esos feedback.

**Personalizar** algunos aspectos del comportamiento de la empresa para atender mejor a los clientes. Para incentivar al cliente a tener una “Relación de enseñanza aprendizaje”, la empresa precisa adaptarse a las necesidades individuales expresadas por el cliente. Eso puede significar la “personalización en masa” de un producto o la personalización de las opciones ofrecidas “alrededor” del producto.

No es correcto enmarcar la filosofía CRM en la creencia de que cada cliente debe tener una oferta o un mensaje singular. Es un objetivo a ser perseguido, pero lo que CRM realmente aplica es simplemente tratar clientes diferentes de forma diferente, de manera

que eso sea significativo para cada cliente en forma individual. Ese tipo de personalización se torna viable sólo a través de una metodología de “personalización en masa”, que permite crear una variedad de productos altamente específicos, a partir de distintos componentes o módulos. Esta metodología implica aplicar este proceso a la forma de tratar a los clientes, además de combinar atributos físicos. Se puede personalizar en masa la forma en que los productos son entregados o pagados o la forma en que el *call-center* responde las llamadas telefónicas de sus clientes o la forma en que un sitio web se presenta a los distintos visitantes.

Aplicados de forma diferente estos cuatro pasos se complementan con metodologías de soluciones tecnológicas específicas. Todas guardan la visión del objetivo del negocio a través de la perspectiva del cliente.

### **La necesidad y la satisfacción inesperada.**

La competencia global hace que las empresas necesiten tener una relación personalizada con sus clientes. Hoy, el conocer y acompañar los hábitos de compra de cada uno de los clientes, tal como lo hacía el dueño del almacén de la esquina con nuestros abuelos, permite diversificar los negocios tradicionales en múltiples oportunidades de negocios cruzados.

Lo importante es ser capaz de percibir los cambios en esos hábitos y así identificar eventos en la vida de nuestros clientes. Esos eventos llevan a cambios de necesidades, con lo que las empresas deberían poder responder, con oportunidad, ofreciendo productos y servicios para suplir esas nuevas necesidades.

Según Reichheld y Sasser<sup>11</sup>, existen seis conectores que unen la fidelización de los clientes con la rentabilidad de la empresa. Estos conectores cargan de “energía positiva” a la empresa y de hacer del cliente una “joya” para labrar y explotar. Dos de ellos son las Ventas de repetición y las Ventas cruzadas.

Las Ventas de Repetición buscan conseguir que el comprador vuelva a serlo en el futuro. Lo habitual es que un mismo cliente pueda disfrutar a través del tiempo, repetidas veces de un mismo producto/servicio. Se puede crear una gran base de datos

---

<sup>11</sup> Reichheld, Frederick y W. Earl Sasser (1990), *Zero Defections: Quality Comes to Service*. Harvard Business Review 68 (Setiembre-Octubre), 105-11.

con información sobre los clientes y sus consumos. Ello permitiría hacer un marketing absolutamente individualizado y personalizar el servicio en las ventas de repetición. Posibilitaría también una venta, aunque menor, de productos conexos. Además podría ofrecer promociones ligadas al número de visitas o artículos. Es importante considerar el objetivo de cliente que queremos y no el “saltamontes”, que salta de competidor en competidor.

Las ventas cruzadas o *Cross Selling* tiene lugar cuando una empresa consigue vender al usuario de un servicio otros servicios, relacionados o no con el primero. Los clientes al principio, prueban y evalúan lo que compran. Lo normal es que manifiesten su satisfacción con mayores compras, una vez que estén seguros de que el proveedor es “de fiar”.

Las ventas cruzadas permiten un tipo de economías de escala denominadas “economías de la variedad “. Los gastos fijos crecen en las actividades que permiten tener acceso al mercado y la idea es repartirlo entre un número mayor de unidades. La suma de los distintos productos, contratados juntos deberían ser de menor costo que contratados por separado, conformando un set.

La idea no es tener un stock de productos para cubrir todas esas necesidades, sino tener un stock de clientes y saber cuando ofrecerle lo que necesitan. Si un cliente tiene una necesidad, él va a satisfacerla. Más temprano o más tarde. Si la empresa es quien va a proveerle los productos o servicios para satisfacer esa necesidad, desde el punto de vista del cliente, pareciera ser una mera casualidad. Por eso, saber identificar la competencia de eventos que determinan cambios de las necesidades es fundamental para participar cada vez más de la vida de cada uno de los clientes.

## Capítulo 3

### **Soportando la masificación mediante una aplicación tecnológica CRM.**

Es claro que hoy, con la cantidad de clientes con que se cuenta, puede hacerse imposible su gestión sin el auxilio de la tecnología.

Aunque el costo de la tecnología bajó significativamente, lo que la tornó accesible para la mayoría de las empresas, es necesario también, cambiar la forma de hacer negocios, cambiando la forma de evaluar el éxito de la empresa.

Una solución CRM quizás no sea rentable aplicar para todos los clientes a la vez, sino comenzar con los mejores clientes, o sea, los de mejor valor y de mayor potencial. Para los otros clientes quizás sea suficiente tener un abordaje tradicional y para los peores, simplemente atenderlos, sin iniciativa de la empresa.

#### **Foco en productos y foco en clientes.**

La mayoría de las empresas trabaja con total foco en productos. Así con productos totalmente estandarizables, no hay diferenciación de clientes., que en la práctica son totalmente reemplazables. Si la empresa pierde por ejemplo, 100 clientes pero consigue 100 clientes nuevos, su “mercado” queda estable. Todas sus métricas son relativas a la participación en el mercado o “market share”.

Todo el conocimiento del mercado viene de investigaciones, segmentaciones, muestreos que llevan al concepto del “cliente medio”, quien representa un segmento del cual se espera que tenga las mismas necesidades o comportamiento. Los vendedores son generalmente remunerados por la cantidad de productos vendidos y no es su objetivo desarrollar o retener los mejores clientes.

Las empresas realmente enfocadas en clientes crean paquetes de servicio y productos de manera de satisfacer de la mejor forma, las necesidades específicas de cada uno de sus clientes.

Ponen a disposición del cliente un producto básico, cercado de opciones. Las empresas de telefonía celular, por ejemplo, colocan alrededor de un servicio básico, la llamada telefónica, otros servicios, como el servicio de correo de voz, mensajes digitales,



llamadas en espera, conferencia, identificación del número origen, etc., además de ofrecer distintos paquetes de cantidad de minutos incluidos en la suscripción básica.

La variedad de combinaciones que brindan esas opciones, crean productos distintos, “personalizados” para las necesidades de cada cliente. No se está creando un nuevo producto, sino que se combinan opciones alrededor de un producto, lo que permite un gran número de versiones personalizadas.

La idea no es que la empresa focalizada en clientes no deba medir su participación en el mercado, o que no debe tener iniciativas de comunicación masiva, sino que esto no basta. La participación en el mercado debe ser secundaria, respecto de la participación en el cliente.

Las presiones sobre los márgenes son muy claras cuando se compite por una porción en el mercado. Normalmente son los precios los que terminan siendo la variable de ajuste y el producto pierde todo valor agregado. En cambio cuando se busca la participación en el cliente, el objetivo es identificar nuevas necesidades relacionadas o no con aquella que permitió hacer el primer contacto. Cuanto mayor es el número de necesidades, menor es la presión sobre los márgenes y mayor la conveniencia percibida por el cliente de continuar con el mismo proveedor. Para descubrir ese “conjunto ampliado de necesidades” es preciso incentivar el diálogo con el cliente y para ello las aplicaciones tecnológicas son de gran ayuda.

### **La relación tecnológica de Enseñanza-Aprendizaje**

En esta relación, el cliente participa activamente mediante aplicaciones tecnológicas con reclamos, sugerencias, feedback. Con eso hacemos que nuestras acciones sean conducidas por las necesidades de los clientes, respondiendo a estas y anticipando nuevas.

La única ventaja competitiva real pasa a ser la información que tenemos del cliente en nuestras bases de datos y los competidores no tienen. Esa información tiene que venir del cliente, a través del diálogo. El diálogo que desarrollamos con nuestros clientes es único, a lo largo de toda nuestra relación con ellos, independientemente del medio utilizado por el cliente para contactarnos personalmente, por teléfono, por web, por

correo electrónico o por fax. Y esto no debe ser una relación únicamente personal, dejando en claro la política de privacidad en tecnología y sus objetivos. Toda la organización debería ser parte del servicio esperado y los movimientos deberían estar coordinados, sobre todo en cuanto a la relación de servicios pendientes o despachos pendientes de entregar o reclamos pendientes, combinados con intentos de nuevas ventas. Para ello también resulta casi indispensable la acción de la tecnología.

### **La implementación de aplicaciones tecnológicas CRM**

Implementar sistemas de CRM no es diferente a implementar sistemas de gestión empresarial. Si la mayoría de las implementaciones de ERP ( *Enterprise Resource Management*) falla o tiene problemas serios y si cerca de 70% de los proyectos de Data Warehousing fallan, entre otras estadísticas agradables, es fácil prever que la gran mayoría de las implementaciones de iniciativas de CRM van a fallar, nos guste o no. La previsión asusta por los mismos motivos de siempre: foco excesivo en tecnología y aplicaciones y poca preocupación en otros “detalles”: el cliente. El hecho es que el que está alrededor de la mayoría de los proyectos CRM poco tiene que ver con el cliente. La empresa siempre está preocupada en reducir sus costos, porque así es mejor y más barato, “para ella”, para la empresa. Pero, sin perder de vista estos beneficios, el foco debe estar en los beneficios para el cliente y como consecuencia, vendrán los beneficios para la empresa.

Los beneficios para el cliente pueden ser:

- el acceso a informaciones de mejor calidad
- facilidad de compra y de comunicación con la empresa
- economía de tiempo y de dinero
- eliminación de solicitudes de datos redundantes,

o sea, facilitar hacer negocios con la empresa.

### **Qué es una “Aplicación Tecnológica CRM”?**

Aunque universalmente utilizado, el término “Aplicación Tecnológica CRM” nunca fue formalmente definido. Así, muchos proveedores, aprovechando el movimiento del mercado en esa dirección, llaman a sus aplicaciones CRM. Según el Gartner Group ,

*“CRM es una estrategia de negocio volcada al entendimiento y anticipación de las necesidades de los clientes actuales y potenciales de una empresa. Desde el punto de vista tecnológico, CRM comprende capturar los datos del cliente a lo largo de toda la empresa, consolidar todos los datos capturados interna y externamente en un banco de datos central, analizar los datos consolidados, distribuir los resultados de ese análisis a los varios puntos de contacto con el cliente y usar esa información al interactuar con el cliente a través de cualquier punto de contacto con la empresa.”*

En esta definición se concluye la importancia de capturar, procesar, analizar y distribuir datos, lo que ocurre en todos los tipos de sistemas, pero con total preocupación por el cliente, lo que no ocurre en sistemas tradicionales. El cliente es ahora el centro del modelo de datos.

Desde el punto de vista de los sistemas, CRM es la integración de los módulos de automatización de ventas (SFA-Sales Force Automation), gerencia de ventas, telemarketing y televentas, servicio de atención y soporte al cliente (SAC), automatización de marketing, herramientas para información gerencial, *Web* y comercio electrónico.

No se puede olvidar la integración de todas estas aplicaciones a los sistemas ERP o a los sistemas transaccionales, también llamados sistemas de back office.

### **El Call Center**

Normalmente el cliente llama a la empresa para resolver un problema o para solicitar alguna información. Después de atender al cliente e identificarlo como un cliente de alto valor, el agente realiza una o dos preguntas que tengan que ver con ese cliente, con el objeto de aprender más sobre él.

Actualmente la mayoría de las empresas que están implementado un *call center*, están preocupadas por disminuir sus costos de ventas y para eso están utilizando los sistemas de televentas, o ventas por teléfono. Muchas veces funciona, pero puede estar hecho sin criterio y sin respeto a la privacidad de las personas.

Es indispensable obtener el consentimiento de cada cliente antes de ser abordado, principalmente por teléfono. Y cuando eso sea realizado, la oferta tiene que estar adaptada, *customizada*, a sus necesidades. Si no fuera así, además de la pérdida de

tiempo de la empresa y del cliente, se corre el riesgo de que el cliente cierre ese canal de comunicación.

Otro punto importante es la posibilidad de lograr eficiencia en la comunicación, incluyendo textos prearmados en pantalla para que los operadores puedan ser guiados en sus respuestas a distintas soluciones estándares y repetitivas. Estos *scripts* favorecen la veloz capacitación de los nuevos agentes que participan cada vez más en un sector de empleo altamente rotativo.

Las métricas con que se miden la performance de los agentes, tienen el objetivo de lograr la eficiencia operacional. Algunas de ellas son :

- tiempo medio de duración de la llamada
- tiempo medio de espera para ser atendido
- número de ventas por campaña.

En el caso de los clientes de alto potencial o de alto valor, es importante medir la eficacia del desarrollo de la relación de aprendizaje. Muchas empresas tienen un número diferente para los mejores clientes y ellos son atendidos por agentes especialmente entrenados para eso. Además de diferenciar la atención, las métricas cambian :

- cuántos problemas fueron resueltos en la primer llamada
- cuántos datos nuevos se han descubierto de ese cliente en esa llamada
- cuál es la cantidad de productos o servicios que se ha ofrecido al cliente en base a contactos anteriores

En este caso el agente de clientes “VIP” es motivado para quedarse en línea más tiempo con los mejores clientes.

Es claro que toda esta tecnología debe estar integrada a la iniciativa corporativa de CRM, en donde el Call Center, tanto utilizado como *Inbound* (llamadas entrantes) o *Outbound* (llamadas salientes), no es más que un punto de contacto del cliente con la organización.

## **La Automatización de la Fuerza de Ventas (SFA)**

El término “automatización de ventas” ha sido ampliamente utilizado aunque no sea exacto. La utilización de tecnología y de sistemas no “automatiza” las ventas o los vendedores, pero si puede automatizar algunas etapas del proceso de ventas y con eso forzar la disciplina en la adhesión a los procesos definidos por la firma.

Sin una definición clara del proceso de ventas, es muy difícil percibir los retornos de la inversión de esta herramienta en el corto plazo. Los requisitos de la aplicación SFA deben evolucionar a partir del proceso de ventas y no al contrario.

Las principales ventajas de su correcta implementación se traducen en reducciones de tiempo en los ciclos de los procesos relacionados con el cliente y el valor que agrega en cada interacción. Además la organización va a tener una mejor visión del cliente, pasando a tomar parte de la relación con él. Antes el dueño de la relación era el vendedor.

Este detalle es una de las principales causas de fallas de los proyectos de SFA, pues es un punto sensible para los vendedores que se sienten amenazados. Por ello debemos mostrar al vendedor los beneficios de su utilización, como ser la mejor atención a su cliente, de forma más personalizada y con más calidad, teniendo acceso a toda la historia de la relación de la empresa con el cliente. Esto ayudará al vendedor a cumplir sus objetivos y va a ayudar a la empresa a conocer más a sus clientes.

Hay varios paquetes en el mercado y las funcionalidades son bastante semejantes. Desde el punto de vista tecnológico, el mayor desafío, es la integración a los otros sistemas de la empresa. A través de *Laptops* y de *PDA's* (Personal Digital Assistants) es posible colocar la información necesaria para realizar la venta en las manos del vendedor y recoger datos durante la ocurrencia de la transacción. Por eso es importante también evaluar recursos como replicación de datos y las funcionalidades de mantenimiento remoto.

Las principales funcionalidades que debe contemplar un Sistema de Automatización de Ventas (SFA) son :

- control de pedidos
- gerencia de contactos
- generador de propuestas
- configuración de productos
- forecasting
- planificación de visitas
- informe de gastos
- productividad personal
- gerencia de territorio
- gerencia de cuenta
- gerencia de cotizaciones y de contratos
- gerencia de ventas en equipo
- procesamiento de pedidos
- generador de propuestas y cotizaciones
- sistema de enciclopedia de Marketing ( folletos electrónicos)
- gerencia de oportunidades de negocio

Además es fundamental la conexión del sistema de automatización de ventas al sistema de soporte al cliente, cobranza y expedición.

Más que los aspectos tecnológicos, es importante la integración de la estrategia comercial y la remuneración de los vendedores a toda la iniciativa corporativa de CRM.

### **La Automatización de los sistemas de Marketing**

Antes llamada *database marketing*, la automatización del marketing permite el aumento de la productividad de las actividades generadoras de demanda y aumenta el ingreso, al producir más *leads* de mejor calidad.

El sistema de automatización de marketing debe contemplar funcionalidades como :

- Gerencia de campañas – selección de audiencias y segmentos, interacciones automatizadas, definición de la secuencia del contacto y su seguimiento, interacciones personalizadas a través de la *web* y *e-mail*, sobre la base de fechas o eventos o sobre la base de reglas de negocio.

- Personalización de perfiles – actualización automática de perfiles, integración a otras fuentes de datos , acompañamiento de permisos.

Aunque CRM no sea un concepto tecnológico, se apoya intensamente en sistemas de información. Desde el punto de vista de implementación, el gran desafío tecnológico es la integración de datos entre los sistemas de CRM y los sistemas de ERP ( *Enterprise Resource Planning*), o sistemas legados.

The Economist publicó que se espera que para el año 2002, el 50 % de las empresas esperan integrar las áreas de negocio (marketing y ventas) con el área de tecnología de información (IT). Es imposible implementar sistemas de CRM sin esa integración con foco en el cliente.

## Capítulo 4

### Conclusiones

Un proyecto de adquisición e implementación de una aplicación CRM, por su magnitud e impacto sobre el negocio necesita ser tratado desde su "nacimiento" basándose en una metodología práctica y segura.

Por lo tanto, una vez que las empresas emprenden el camino de CRM, y que han superado los cuatro pasos básicos: Identificar, Diferenciar, Interactuar y Personalizar, enumerados en el segundo capítulo, el primer "proyecto" que es deseable realizar es el de la selección de estrategias, los cuales serán verdaderos pilares socios tecnológicos.

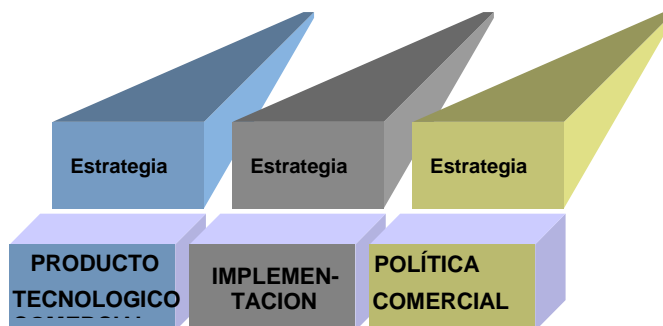


Figura 1

En la Figura 1, vemos que detrás de los 3 elementos claves existen distintas estrategias posibles. En este capítulo nos concentraremos en como seleccionar el mejor producto tecnológico y la forma que se lleva a cabo el proyecto de implementación. No profundizaremos en la política comercial, ya que hemos dedicado los capítulos anteriores para suministrar los ingredientes necesarios para la definición específica de cada firma.

Cuando hablamos de producto tecnológico, resulta importante destacar que, tan importante como analizar todas las características del mismo, como hicimos en el capítulo tres, es analizar las de su proveedor, lo cual a pesar de ser obvio, es un factor muchas veces subestimado.



En cuanto al Implementador, podemos decir que es quién a la hora de ejecutar el proyecto lleva las "riendas" del mismo. Puede ser un equipo interno de la firma, aunque no es recomendable. Por eso nos referimos al "socio" que junto al cliente realiza el rol de seguimiento y asegurador de la calidad el proyecto. Es por esto, que el Implementador se transforma en la figura clave para asegurar el éxito.

En la Figura 2 hemos representado los 7 factores claves a analizar, de los cuales

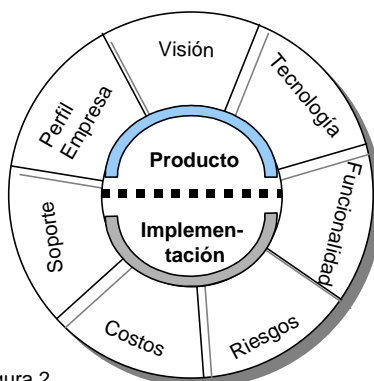


Figura 2

Funcionalidad y Tecnología aplican principalmente al Producto y los 5 restantes aplican a ambos proveedores.

A continuación analicemos cada uno de ellos planteando una pregunta clave y los puntos principales a chequear:

## VISION

¿Cuenta el proveedor con una visión del negocio y su evolución es compatible con la visión de la empresa?

- Visión "completa e integradora" del negocio
- Recursos con conocimiento en el área de la aplicación a desarrollar
- Estrategia a largo plazo explícita, para la evolución del negocio y los productos
- Interés en trabajar con el cliente y en atender sus solicitudes de evolución del producto

## **PERFIL DE EMPRESA**

¿Ofrece la empresa proveedora garantías adecuadas como para ser un “socio tecnológico”?

- Presencia en el país y la región
- Peso del proveedor en el mercado (Penetración del proveedor en el mercado, Nivel de crecimiento)
- Desempeño histórico del proveedor (ventas/ganancias/rentabilidad)
- Viabilidad financiera (balance auditado)
- Inversión en Investigación y Desarrollo
- Alianzas estratégicas con otras firmas
- Compromiso a futuro con el producto
- Reputación/estabilidad, satisfacción del cliente

## **SOPORTE**

¿Cuenta el proveedor con una infraestructura adecuada para satisfacer las necesidades de servicios de instalaciones y soporte?

- Tipos de servicio ofrecido durante y después de la implementación
- Nivel de servicio/ horas de atención
- Tiempos de respuesta
- Disponibilidad de personal en cada área: desarrollo, soporte, etc.
- Calidad del personal/ nivel de rotación.
- Nivel de entrenamiento del equipo de soporte
- Difusión de la tecnología a utilizar en el mercado local
- Capacitación ofrecida
- Entrega de códigos fuentes para modificaciones
- Programas de calidad
- Grupos de usuarios

## **RIESGOS**

¿Cuenta el proveedor con la experiencia necesaria para minimizar los riesgos de la implementación?

- Total de instalación/ clientes/ referencias
- Total de referencias en el sector/ área
- Porcentaje de clientes en etapa de implementación/ mantenimiento.
- Lealtad de los clientes
- Desvíos en las implementaciones con respecto a lo planeado
- Estrategia de evolución de la base actual de clientes

## **COSTOS**

¿Son los costos (de todo el ciclo de vida del proyecto) adecuados a la solución ofrecida?

- Licencias de Software
- Nacionalización
- Adaptación a las necesidades específicas
- Opciones de mantenimiento
- Actualización de versiones
- Consultoría
- Capacitación
- Tiempos/ recursos internos necesarios para la implementación y el mantenimiento
- ROI (VAN, TIR, PayBack)

## **TECNOLOGIA**

¿Asegura la tecnología utilizada la flexibilidad necesaria para la evolución y minimiza los riesgos de obsolescencia a mediano y largo plazo?

- Compatibilidades con la plataforma actual
- Bases de datos soportados, sistemas operativos
- Soporte de esquemas Client/Server, tres capas

- Portabilidad, funcionamiento en Web
- Gestión de workflow y procesos
- Datawarehouse ready
- Interfase con el usuario, documentación on line disponible
- Herramientas de desarrollo y explotación utilizadas
- Conectividad y performance
- Escalabilidad y confiabilidad
- Seguridad

## **FUNCIONALIDAD**

¿Cubre la funcionalidad provista un alto porcentaje de las necesidades?

- Grado de adherencia a los requerimientos funcionales de cada área
- Flexibilidad de adaptación al mercado vertical específico
- Adaptación a la situación específica del país y el resto de Latinoamérica
- Capacidad de integración con otros paquetes o desarrollos a medida
- Datos estructurados naturalmente para el análisis Corporativo, o por Empresa, División, Proyecto, etc.

Sin duda que al realizar un análisis detallado de este tipo, utilizando métricas coherentes para la evaluación de cada criterio aquí planteado, permitirá arribar a una valoración tangible sobre cada combinación posible de proveedores y en definitiva ayudar a elegir la solución más adecuada.

Por otra parte la realidad nos enseña que el factor "humano" tan difícil de evaluar y predecir resulta ser totalmente determinante. Aspectos como la vocación, el estilo, el gusto por el trabajo en equipo, la comprensión de los problemas del cliente y la búsqueda constante de soluciones resultan ser los diferenciadores más marcados de los proyectos que se realizan exitosamente. Estos aspectos solamente se pueden garantizar con la experiencia previa y el reconocimiento del mercado.

Comenzar una nueva relación implica enseñar a un nuevo socio todo aquello que ya había sido aprendido. Es fundamental que la empresa tenga conciencia de eso,

incentivando y entrenando a su personal al cliente a valorar las reclamaciones del cliente, además de establecer los canales y procesos para que las reclamaciones del cliente puedan ser conducidas de forma adecuada.

Según palabras de Frank Welch, CEO de la General Electric, respecto a la estrategia competitiva de la General Electric para este siglo: “Nosotros tenemos solamente dos fuentes de ventaja competitiva: la capacidad de aprender más sobre nuestros clientes, más rápido que nuestros competidores y la capacidad de transformar ese conocimiento en acciones, más rápido que nuestros competidores”.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Berry, Leonard y A. Pasuraman (1990), Five Imperatives for Improving Service Quality, Sloan Management Review, Verano 1990, 29-38.
- Cram,Anthony - The power of relationship marketing, London 1994.
- Deming, W. Edwards (1986), Out of the crisis. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology Center for advanced Engineering Study. (“It will not suffice to have customers that are merely satisfied”)
- Fornell, Claes y Birger Wernerfelt (1987), Defensive Marketing Strategy by Customer Complaint Management, Journal of Marketing Research, 24 (November), 337-46
- Heskett, James - Putting the Service Profit Chain to Work, Harvard Business Review, On Point.
- Horovitz, Jacques -La calidad del servicio – A la conquista del cliente – Mc Graw Hill -1991
- Huete, Luis María (1997) Servicios y beneficios. Ediciones Deusto.
- Jacoby, Jacob y Robert Chestnut (1978), Brand Loyalty. New York: John Wiley & Sons.
- Jones, Thomas y W. Earl Sasser Jr. (1995), Why Satisfied Customers Defect, Harvard Business Review, 73 (November / December), 88-89
- Mendez, Carlos E. - Metodología – Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias administrativas. . Mc Graw Hill - 1988
- Oliver, Richard L. - Whence Consumer Loyalty- – Journal of marketing Vol.63 (Special Issue 1999), 33-44
- Oliver Richard L. Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer New York Irvin/Mc Graw Hill.- 1997
- Peppers, Don Martha Rogers, Ph.D. One to One Future: Building Relationships One Customer at a Time, The. New York: Currency/Doubleday –1997.
- Petrella, Carlos –El lado humano de la computación – Big Ben Editores, 1997.
- Reichheld, Frederick, The Loyalty Effect, Boston MA, Harvard Business School Press, 1996
- Reichheld, Frederick y W. Earl Sasser (1990), Zero Defections: Quality Comes to Service. Harvard Business Review 68 (Setiembre – Octubre), 105-11.

- Sewell, Carl – Customers for Life (1996)
- Seybold, Patricia B. & Bonni Marshak - Customers.com How to create a Profitable Business Strategy for the internet and beyond - Times Business-Random House - 1998
- Slywotzky, Adrian – Profit Zone (1998)
- Stewart, Thomas (1997), A Satisfied Customer isn't enough, Fortune, 136 (July 21), 112-13.
- Tellis, Gerard (1988), Advertising Exposure, Loyalty, and Brand Purchase: A two stage model of Choice. Journal of Marketing Research, 25 (May) 134-44.
- Tse, David y Peter Wilton (1988), Models of Consumer Satisfaction Formation: An extension. Journal of Marketing Research, 25 (May) 204-12.
- Verzeri, Juan (2000), Quanam Update, 3-4.

#### **SITIOS EN INTERNET**

<http://www.amazon.com>

<http://www.clarify.com>

<http://www.hbsp.harvard.edu/products/articles/hbronpoint/>

<http://www.peoplesoft.com>

<http://www.siebel.com>