

Introducción al C.R.M. (Customer Relationship Management)

Los sistemas de “Administración de Relaciones con los clientes” son sistemas de información integral que desde hace 15 años empezaron a utilizar algunas empresas.

Este software se puede adquirir como un gran paquete, SAP, Microsoft, etc comercializan CRM, es un software que se puede hacer a medida también, pero sobre todo implica un cambio de filosofía en la empresa.

Implementar hoy un CRM en una empresa es como implementar la “calidad Total de Deming” hace unos años, la empresa tiene que decidirlo desde la más alta gerencia y comprometerse seriamente con el cambio.

Como sistema es difícil de vender, en Argentina el mercado de los CRMS está fundamentalmente en Bs.As., y la tarea de un consultor y/o vendedor de sistemas CRM no es fácil, ya que la implementación de un CRM no lo es tampoco. Este sistema tiene que usar la información de los sistemas de gestión de la empresa, generar nuevos procesos e ingresos de información para relacionarse con los clientes, incluir mensajería, un portal de intranet, etc., pero... **¿Cómo surge esta historia?**

Administración de las relaciones con el cliente uno a uno

1- Los paradigmas del pasado...

El termino cliente existe desde principios del siglo XX, pero pasaron casi 100 años antes de que se empezara a entender realmente su significado. Hasta hace poco las técnicas de marketing se diseñaban con base en las exigencias del producto, no en las del consumidor. Henry Ford decía: -Cualquiera puede elegir el color de auto que quiera, ¡siempre y cuando este sea negro!

Pero actualmente el cliente es más exigente, exige más calidad, mejor precio, y productos y servicios personalizados. Antes era más fácil vender un software enlatado cerrado, actualmente las empresas se dieron cuenta que necesitan sistemas de gestión flexibles, que continuamente se adapten a los cambios producidos por el medio o por el propio crecimiento de la organización.

El cliente valioso, leal, generador de ganancias, satisfecho y rentable, es el punto focal de las organizaciones rentables y en expansión de todo el mundo.

Por esto ahora no se puede contar sólo con un centro de atención de quejas del cliente, es necesario un sistema administrativo mediante el cual se escuche al cliente, se registren sus problemas, soluciones propuestas y se modifique la conducta de los empleados para consolidar realmente las relaciones con el cliente.

La INFORMACIÓN transformada en CONOCIMIENTO es lo que puede determinar el ÉXITO.

2- Principales tipos de clientes:

En muchas empresas se tiende a pensar en los clientes como si sólo existieran dos tipos, consumidor final y negocios.

Actualmente se considera 4 tipos de clientes:

- 1- Consumidor: una persona o una familia.
- 2- Negocio: adquiere un producto para venderlo a un consumidor.
- 3- Canal, distribuidor, Franquicia: adquiere un producto para comercializarlo en calidad de representante nuestro.

- 4- **Cliente Interno:** personas de otra unidad de negocios de la organización, que requieren productos o servicios de nuestra unidad de negocios.

Cada tipo de cliente necesita ser encarado con una estrategia distinta.

3- ¿Quien conoce realmente a sus clientes?

Los clientes ahora esperan que se los conozca, y las empresas empiezan a darse cuenta que no conocen prácticamente nada de los clientes (Decepción por compra de Sweater en Legacy). Las necesidades de los clientes van cambiando día a día, de modo que siempre hay que ser flexible a la hora de definir a un cliente.

Pero todavía hay muchas compañías que no acaban de aceptar del todo la “Administración de las relaciones con los clientes” (CRM). Tratan de adivinar que es lo que podría atraer a un cliente, en vez de averiguarlo con anticipación.

La falta de conocimiento de los clientes a producido que empresas con 100 años de éxito desaparezcan en poco tiempo y por conocer lo que quiere el consumidor, un licenciado con pocos años de recibido ha producido negocios de 1000M de dólares en 5 años.

En un mercado tan competitivo, si uno no logra la lealtad de un cliente, otro nos lo robará. En industrias como las de telefonía, que tienen una movilidad del 30% de los clientes, reducir un par de puntos esa tasa, produciría millones de dólares de ganancias extras.

Es verdad que con las técnicas clásicas de publicidad se logran más clientes, sin embargo, sólo con técnicas de CRM se obtendrán los clientes más rentables a largo plazo. Un buen CRM permite descubrir nuevas oportunidades, y se puede dar el caso de descubrir clientes que en realidad no son rentables, y convenga animarlos a pasarse a la competencia.

¡Es importantísimo saber cuanto vale un cliente! Y cuanto vale la familia de un cliente, un cliente descontento puede arrastrar a toda su familia fuera de una organización.

Solución: herramientas de seguimiento de las comunicaciones con una persona y las personas relacionadas con esta (hay add-ins del Microsoft Outlook que permiten mantener una administración de las comunicaciones con un cliente y con las relaciones del mismo. Ej.: XOBNI).

4- Conservar a los clientes:

Los C.R.M. se basan en la premisa de que es mucho más barato conservar un cliente que adquirir uno nuevo (de hecho se calcula que es 5 veces más barato).

Las ventas cruzadas son la nueva oportunidad. Surgen al captar nuevos clientes y determinar cuales son sus hábitos, acciones y deseos.

Para las ventas cruzadas, “EL” experto es Wal-Mart. Ellos utilizan una técnica muy efectiva denominada “**Análisis de la canasta de compras**”, que busca descubrir que productos relacionados compra un cliente cuando compra un artículo “X”. Ejemplo: el que compra pañales, seguramente comprará talco de bebés, y entonces es necesario exhibir juntos estos productos, o presentar ofertas tentadoras, para que el cliente compre

cosas que en realidad no pensaba comprar. Para esto Wal-Mart cuenta con la base de datos más grande del mundo.

Ver “Porque Wal-Mart siempre tiene éxito” (Apunte, hoja 10).

5- La gran diferencia competitiva está en el modo de atender a su cliente:

El elemento de diferenciación en la actualidad es el SERVICIO, y la mayoría de las empresas brindan un buen servicio desde el área de ventas. Pero cuando después de la venta, el consumidor intenta llamar al área de telemarketing, se pierde en una intrincada red de llamadas internas y no consigue nada.

Por esto el CRM trata de dar a todos los departamentos elementos para solucionar las inquietudes, gustos y problemas de los clientes.

Si una persona llama por teléfono a una empresa por 2da vez, y en la misma lo atienden, y gracias a un sistema de información, le comentan de su llamada anterior, con una breve reseña, aunque no le solucionen el problema inmediatamente, se quedará tranquilo. En cambio, si cada vez que llama tiene que explicar su problema de nuevo a una persona distinta, se sentirá muy frustrado.

Consistencia en el servicio:

Con el CRM, la empresa trata de ofrecer un servicio **consistente** en todos los canales.

6- Definición de la administración de las relaciones con el cliente:

La “administración de las relaciones con el cliente” es un enfoque empresarial que permite conocer la conducta de los clientes e influir en esta a través de una comunicación congruente, para aumentar su nivel de captación, retención, lealtad y rentabilidad.

El CRM es un proceso iterativo gracias al cual la información del cliente se transforma en provechosas relaciones con este. **Engloba todos los procesos, actividades y personas de la empresa (Este enfoque es obligatorio).**

En el CRM la palabra clave es RELACIONES, para que haya una relación las comunicaciones tienen que ser en ambas direcciones, y tienen que estar **registradas, integradas y administradas**. Sin los datos históricos, ordenados y detallados de un cliente no puede haber una relación eficiente.

Objetivos estratégicos y Tácticos del CRM:

*El objetivo del CRM es incrementar las oportunidades mejorando la comunicación con el **cliente adecuado**, proponiendo la **oferta adecuada** (del producto y precio), a través del **canal adecuado** y en el **momento oportuno**.*

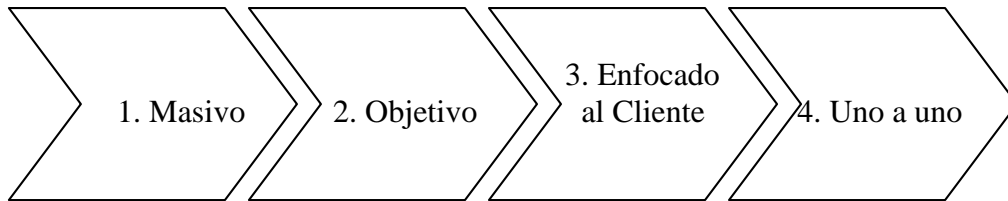
- Cliente adecuado
- Oferta adecuada
- Canales adecuados
- Momento oportuno

CRM: Todas las actividades que hacen que un consumidor ocasional sea un cliente LEAL.

Como definir un proceso de C.R.M.

Si una organización tiene la intención de implantar un sistema CRM, tendrá que contar con un almacén de datos, o con una estructura de información enfocada al cliente y definida por la información de este. Al principio no será necesario modificar los sistemas contables, y de ventas. Lo que sí hay que tener presente es que es necesario extraer y transformar los datos de estos sistemas de transacciones (durante su envío al almacén de datos).

La evolución del Marketing:



1. Masivo: consiste en campañas gigantes, no suele ser rentable, se trata a todos los consumidores como iguales. A nivel tecnológico requiere por lo general de subcontrataciones, envíos de correo, software empaquetado.
2. Objetivo: las campañas son segmentadas, se enfocan en los productos. A nivel tecnológico requiere de bases de datos con soluciones de análisis limitado.
3. Enfocado al cliente: participan los clientes, están en constante refinamiento, enfocado al cliente, orientado a resultados, etc. A nivel tecnológico requiere almacenes de datos, proceso de modelado, análisis y requerimiento.
4. Uno a uno: segmentación interactiva, páginas WEB dinámicas, interacción con el cliente, marketing en tiempo real, orientado a predicciones. A nivel tecnológico requiere almacenes de datos integrados, trabajo apoyado en Internet, diversos punto de contacto integrados y que el proceso se de en toda la organización.

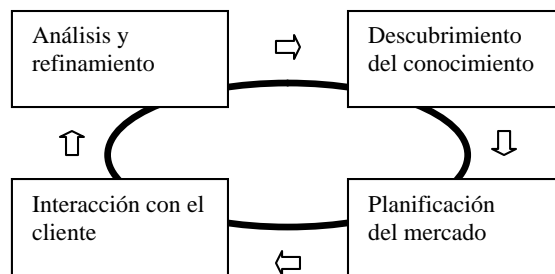
Para poder llegar al marketing “uno a uno” no basta con conocer al cliente, sino también poder capturar información, analizarla rápidamente y responder con prontitud a las demandas del cliente.

1- ¿Porque es importante un proceso para el CRM?

- 1.1 Más del 98% de los cupones promocionales van a la basura.
- 1.2 Cuesta de cinco a diez veces más conseguir ingresos de un nuevo cliente, que mantener uno viejo. (En la informática mucho más).
- 1.3 Un incremento del 5% en el índice de retención permite elevar las ganancias de una compañía de 60 al 100%.
- 1.4 Dar servicios a clientes en un centro de atención cuesta 6 veces más que por Internet.
- 1.5 Los clientes leales que recomiendan a otro cliente, generan ingresos a un costo muy bajo.
- 1.6 Por lo general los clientes recomendados permanecen más tiempo, consumen más productos y se convierten en clientes rentables (con mayor rapidez).

2- El CRM como un **proceso**, no como un proyecto

El CRM es un proceso cíclico, en el que se integran 4 elementos o grupos de acciones.



2.1 Descubrimiento del conocimiento: aquí se analiza la información sobre el cliente, para detectar oportunidades de mercado. Para esto es necesario un almacén de datos enfocado al cliente con información histórica, detallada y organizada. Este almacén tiene que ser de libre acceso y el objetivo es que responda a preguntas detalladas y complejas.

2.2 Planeación de Mercado: en este grupo de procesos se definen cuales serán las ofertas, los canales de entrega, los programas y departamentos que se harán cargo de un cliente. (Definir Semáforos, avisos, etc)

2.3 Interacción con el cliente: fase crucial de ejecución y administración de las comunicaciones con el cliente. Aquí se utilizan una serie de aplicaciones de atención al cliente, de ventas, de comunicación con el cliente, y las interactivas, etc. Cada vez es más posible delegar funciones de ventas y atención al cliente a medios automatizados, con la ventaja de que son menos costosos.

2.4 Análisis y refinamiento: fase del proceso de aprendizaje continuo, a partir de toda la información capturada y analizada en todas las interacciones con el cliente. En esta fase se refinan precios, volúmenes, ubicaciones, enfoques.

3- Objetivos y beneficios principales de un proceso CRM

3.1 Retención de clientes.

3.2 Adquisición de clientes.

3.3 Rentabilidad de clientes: incremento de los márgenes (por ofrecerles el producto más adecuado en el momento más oportuno).

4- Del enfoque en el producto al enfoque en el cliente

En muchas organizaciones se planifica lo que se venderá al cliente, dejando a este en último lugar. Un ejemplo clásico es el antiguo estilo de vender autos: el vendedor recibe y da la bienvenida al cliente, le pregunta lo que necesita, no lo escucha y arremete con su venta, proponiéndole los productos cuya venta más comisión le dan a él. Muchas veces el cliente termina adquiriendo el producto, pero se queda con una sensación de haber sido engañado. A los clientes les desagrada este tipo de marketing. Por esto la premisa básica del CRM es “El cliente siempre es primero”.

5- El enfoque de negocios de un proceso de marketing

Vamos a ver con un ejemplo este tema:

Supongamos que una compañía de celulares deseara ofrecer al mercado la capacidad de manejar simultáneamente una segunda línea.

Tradicionalmente se propondría una oferta especial a los clientes actuales, animándolos a usar gratuitamente durante un mes una segunda línea gratuita, después se observarían los resultados obtenidos y se ajustaría la campaña. Es probable que el uno por ciento de los clientes responda y la mitad de estos acepte la oferta.

Este tipo de campaña produce resultados pobres y entraña un riesgo, a los clientes que tenían dos líneas les indignará saber que están pagando por algo que el resto tienen gratis.

En el mundo del CRM la operación de marketing se maneja de una forma muy distinta. Con base en datos históricos se tratará de responder a la siguiente pregunta: ¿Qué clientes es más probable que contraten una segunda línea? Obviamente los que ya la tienen quedarán excluidos de la campaña. Por otra parte, los registros de facturación de los clientes que tienen una línea, darán pistas sobre quien es más probable que contrate más servicios en el futuro.

El pronóstico de ventas futuras es uno de los principales beneficios del CRM, para lo cual se utilizan técnicas de extracción de datos. El resultado de esta etapa será la selección del 30% de clientes con más probabilidades de contratar el nuevo servicio.

Ahora que tenemos la lista de clientes, ¿como llegarles? hay clientes que reciben un folleto con la factura y no lo leen nunca, prefieren un llamado a su celular, o un correo electrónico. El CRM nos permite saberlo, porque estas preferencias están anotadas para cada cliente.

Ahora hay dos pasos, el primero es una campaña masiva sobre este 30%, con correos electrónicos, llamadas por teléfono, etc. El segundo, que es más costoso y complicado (pero más efectivo), es una campaña personalizada, un ejemplo sería: tener un registro de las llamadas perdidas de los clientes, y llamarlos por teléfono y decirle la cantidad de llamadas que pierde por no tener dos líneas, para incentivarlo a que compre otra línea.

El objetivo del CRM se ve claramente con este ejemplo, **llegar a las personas adecuadas, usando el canal apropiado y con una oferta personalizada a cada cliente.** Y toda esta información queda registrada y puede servir en el futuro para diseñar nuevos productos, nuevas formas de vender y nuevos canales de distribución.