

Innovación a través del

Relationship
Management

Ganar o Perder.

¿Cómo ganar la batalla diaria en el mundo de los negocios, para obtener el liderazgo del mercado, orientando los negocios hacia el cliente y no 100% hacia el producto?

Un documento de reflexión de:

José Alberto Quintero 
Relationship Marketing Architecture
The Next Level

www.josealbertoquintero.com

SOLO HAY UNA REGLA:

INNOVAR PARA DIFERENCIARSE, EN UN MUNDO QUE VA MÁS RÁPIDO QUE NUNCA.

El mundo de hoy va tan rápido como estar en una montaña rusa pero que no se detiene nunca. En los últimos 3 años, se ha evolucionado más rápido que en los 30 anteriores. Vivimos en un mundo de productos y servicios equivalentes con poca diferenciación, donde todo se hace de manera inmediata, en donde la estrategia cambia todos los días y competir se hace más difícil. Generar valor más allá del producto o servicio, crea preferencia y lealtad. Innovar orientando las organizaciones hacia el cliente, es ir un paso adelante del mercado.

Este documento puede ayudarle a entender cómo lograr diferenciación y obtener pasión por las marcas, en un mundo de negocios que no parará de avanzar cada vez más rápido.

Gustavo Martínez

Global CEO
JW Thompson



Gustavo Martínez es uno de los líderes más influyentes del mundo del marketing y la publicidad, con una carrera meteórica desde McCann Worldgroup, donde fue Presidente para Europa y Asia. Antes de unirse a McCann, Gustavo fue Director Global de Marca y Director de Nuevos Negocios Global de Ogilvy & Mather Worldwide, y anteriormente Director Regional de Operaciones para Latinoamérica, así como Presidente de la Región Sur Latina y Ogilvy & Mather Argentina. Anteriormente, Martínez ocupó cargos en Saatchi & Saatchi y fue Jefe de McCann Erickson Communications Group en Barcelona. Ha vivido y trabajado en los Estados Unidos, Canadá, Suiza, Portugal e Italia. Tiene un doctorado en Economía por la Universidad de Barcelona, y un PDG por IESE (Universidad de Navarra). Habla español, Inglés, italiano y portugués.



"En un mundo de commodities el cliente es el rey, este documento ayudará a entender más cómo generar diferenciación en los negocios."

Samuel Azout

Uno de los hombres más visionarios de Colombia, empresario y comprometido con la sociedad y el desarrollo. Ver más en: <http://samuelazout.co/index.php/hoja-de-vida/biografia>.



Contenido

1. INTRODUCCIÓN - EL FENÓMENO DEL RELATIONSHIP MANAGEMENT O CRM.
 - 1.1 LA HISTORIA - NO ES LO MISMO HACER NEGOCIOS HOY QUE HACE 10 AÑOS. DE LA ORIENTACIÓN EN EL PRODUCTO A LA ORIENTACIÓN EN EL CLIENTE (EL EFECTO PÉNDULO).
 - 1.2 ALGUNOS DE LOS FACTORES MÁS RELEVANTES QUE HAN CONDUCIDO EL CAMBIO EN LA FORMA DE HACER NEGOCIOS (DE LA ORIENTACIÓN EN EL PRODUCTO A LA ORIENTACIÓN EN EL CLIENTE).
2. LA CONFUSIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE RELACIONES CON CLIENTES PARA ADMINISTRACIÓN DE LOS NEGOCIOS.
 2. ¿POR QUÉ EL CRM CUSTOMER MANAGEMENT no es la estrategia de negocios más utilizada hoy en día por las organizaciones, si aparentemente es un arma superpoderosa para hacer generar valor corporativo y ganar la preferencia?
3. LA VERDADERA DEFINICIÓN DEL CRM.
 - 3.1 ALGUNAS DEFINICIONES REALES DEL CRM.
 - 3.2 LAS PROMESAS QUE DEBE ENTREGAR EL CRM A UNA ORGANIZACIÓN.



- 3.3 LOS FUNDAMENTOS DEL CRM.
- 3.4 LA ESTRATEGIA - CAMBIOS EN EL AMBIENTE ORGANIZACIONAL QUE IMPLICAN ESTABLECER PROGRAMAS DE RELACIONAMIENTO CON CUALQUIER TIPO DE AUDIENCIA.
4. EL ROL DE LA TECNOLOGÍA EN LA ADMINISTRACIÓN DE RELACIONES.
 - 4.1 EL BUSINESS INTELLIGENCE.
5. EL PAPEL DE LAS DIFERENTES HERRAMIENTAS DE SOPORTE EN LA EJECUCIÓN DEL RELATIONSHIP MANAGEMENT.
6. LAS MEDICIONES EN EL RELATIONSHIP MANAGEMENT.
7. CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT.
8. FACTORES CLAVES DEL ÉXITO EN LA ADMINISTRACIÓN DE RELACIONES CON CLIENTES.
9. EL PRESENTE Y FUTURO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RELACIONES.
10. LA OPINIÓN DE LOS ACCIONISTAS, ANALISTAS Y ECONOMISTAS FRENTE A LA ORIENTACIÓN AL CLIENTE Y NO 100% HACIA EL PRODUCTO.
11. ACERCA DE JOSÉ ALBERTO QUINTERO.



1. INTRODUCCIÓN

EL FENÓMENO DEL RELATIONSHIP MANAGEMENT O CRM

Desde hace varios años se viene hablando de la administración de relaciones con clientes, como una poderosa herramienta de negocios que promete mejorar el desempeño financiero y crear diferenciación para las compañías. Sin embargo, esta estrategia de negocios que parece madura, todavía no ha alcanzado los resultados esperados en muchos negocios alrededor del mundo. Las compañías siguen manteniendo toda su orientación hacia el producto (desarrollo, diseño, empaque, precio, distribución, innovación, publicidad y algo de diferenciación en sus componentes), y el factor más delicado: ahora se compite por quién venda a menor precio, con más opciones de financiación. En otras palabras, hoy los negocios compiten de la misma manera que se hacía en el pasado, y lo más aterrador es que no se ve la intención de dar un giro a buscar formas diferentes de hacer negocios y así dejar de luchar en océanos rojos, desangrándose y perdiendo valor corporativo.

Con este documento de discusión espero reafirmar el poder que representa orientar las compañías o el marketing hacia la administración de relaciones con cualquier tipo de audiencia en cualquier tipo de organización, y así entender la confusión que pueda existir frente a este tema y dejar clara su verdadera esencia y filosofía, para que las empresas puedan obtener ventajas competitivas en un ambiente de negocios cada día más complicado.



1.1 LA HISTORIA

NO ES LO MISMO HACER NEGOCIOS HOY QUE HACE 10 AÑOS.
DE LA ORIENTACIÓN EN EL PRODUCTO A LA ORIENTACIÓN EN EL CLIENTE (EL EFECTO PÉNDULO).

Seguramente todo el mundo conoce la evolución de los negocios desde sus inicios. Sin embargo, es importante repasar lo sucedido para entender por qué la administración de relaciones con clientes o CRM es una estrategia de negocios ganadora.

Devolvámonos a los inicios del comercio y analicemos lo que hacía un comerciante con sus clientes: el dueño del negocio sabía quiénes eran sus clientes, cómo se llamaban, cómo les gustaba pagar, cómo les gustaba que le empacaran el producto, a dónde quería que se lo llevaran. Todo lo anterior hoy se define como valor agregado más allá del producto o servicio. Lo más relevante era que tenía claro quiénes eran sus clientes de mayor valor, aquellos que compraban más, con mayor frecuencia y los que mayor rentabilidad le dejaban. Con estos clientes el comerciante tenía un trato más especial, pues tenía claro en su mente que ellos eran los que hacían que su negocio creciera y fuera rentable. Fue una época con una orientación dirigida 100% hacia el cliente.

Pasó el tiempo, el mundo del comercio fué evolucionando hasta que llegó la revolución industrial con una orientación total hacia el producto. Esta trajo la producción en línea y una forma de hacer negocios masivamente. Se empezó a hacer marketing orientado hacia las masas; los clientes salían al comercio a comprar lo que los anunciantes promovían a través de los medios masivos. Así mismo, existía una gran diferenciación entre los productos o servicios, y el precio no era un factor de competencia tan relevante. Fue la época de mayor prosperidad para las empresas.



1.2 ALGUNOS DE LOS FACTORES MÁS RELEVANTES QUE HAN CONDUCIDO EL CAMBIO EN LA FORMA DE HACER NEGOCIOS

(DE LA ORIENTACIÓN EN EL PRODUCTO A LA ORIENTACIÓN EN EL CLIENTE).

El mundo de los negocios debería volver a su origen, hacia la orientación en la relación con el cliente, además aprovechando las posibilidades que brinda la tecnología en el mundo de hoy. Las brechas entre productos cada día son menores, el relationship management contribuye a la diferenciación, y a reforzar los esfuerzos de las organizaciones por crear productos innovadores.

- **FRAGMENTACIÓN DEL MERCADO**

El lanzamiento diario de miles de productos y servicios al mercado, crea un ambiente competitivo y complicado.

Esto hace que las marcas tengan que basar su estrategia en la reducción de precios y rotación de inventarios. Lo anterior sumado a la presión de presupuestos, ha traído como consecuencia un trabajo táctico permanente, que deja de lado la estrategia a largo plazo y la no generación de valor agregado al cliente.

- **EVOLUCIÓN Y ACCESO A LA TECNOLOGÍA**

Hoy tener tecnología de punta no es el problema. Todas las empresas tienen acceso a estas. La tecnología contribuye a que las organizaciones sean más eficientes, veloces, y puedan tomar decisiones casi en tiempo real, sin embargo es claro que la visión de tecnología hacia la administración de relaciones con clientes todavía no está implantada en las empresas. Sirve más para gestión y para controlar a los vendedores, que para relacionarse con los clientes. Solo veamos el caso de los bancos: se tiene tecnología de CRM, pero la operación sigue manejándose con visión en producto, por eso cada negocio (tarjetas de crédito, crédito de consumo, cuenta corriente, crédito hipotecario y otros), tiene gerencias separadas y equipos de trabajo distintos, llevando a que la información o bases de datos se manejen por separado, sin tener una visión total en cliente. Si los bancos tuvieran una visión en cliente, analizarían a este según el uso de todos sus productos y no solo en uno. Para hacerlo más simple: uno recibiría un solo extracto por todos los productos. Hoy en día uno recibe un extracto por cada producto. Es algo ineficiente y con total orientación a producto, además de incursionar en mayores costos.



• FRAGMENTACIÓN DE MEDIOS

La explosión de medios es sorprendente. Tan solo hace unos pocos años, un anunciante compraba un espacio en pocos medios y alcanzaba con su mensaje al 60 por ciento de la población.

Hoy día, para alcanzar esa misma cantidad de personas, el gasto en mercadeo tiene casi que quintuplicarse.

El mercado está inundado de medios. Hoy se tiene acceso a infinidad de canales de televisión, a infinidad de revistas especializadas, a varios periódicos y ni hablar de las emisoras de radio, y ahora el boom digital y de redes sociales. Todo esto evidencia que cada día es más difícil alcanzar al consumidor con las propuestas de las marcas.

• INCREMENTO DE LA PROMOCIÓN DE VENTAS

El mercado actual con enfoque en el producto trabaja de la mano con la promoción de ventas. Esta última, en la mayoría de los casos, se basa en descuentos de precio del producto o del servicio. La promoción es muy válida como táctica de marketing, sin embargo, en las circunstancias actuales de competencia agresiva, se ha convertido en una práctica constante de las empresas que va en contra de las utilidades del negocio, y de la imagen de la marca.

• EL ECOSISTEMA DIGITAL

Todas las herramientas digitales han venido revolucionando el mundo de los negocios. Al ver su poder, podemos entender que un cliente puede relacionarse con una empresa a cualquier hora, los 365 días del año, haciendo negocios desde su casa u oficina en cualquier parte del mundo. Una marca se puede construir o destruir en fracción de minutos.

Su gradualidad continuada positiva implica una preparación interna en la empresa, para asumir esta revolución hoy y en el futuro. Pensemos un poco en las nuevas generaciones, quienes han crecido con estas tecnologías y son parte esencial de sus vidas. Son otro tipo de clientes, con comportamientos distintos. Si las compañías quieren conquistar a estos consumidores, deben saber cómo se comportan y qué esperan.

Las herramientas digitales, manejadas con una buena orientación hacia el cliente, pueden convertirse en un arma poderosa de relación, que permite generar experiencias gratificantes, favoreciendo el diálogo, así como el envío de ofertas personalizadas y muchas cosas más, a un costo relativamente bajo.



- **UN PODER PELIGROSO CONCENTRADO EN LA FUERZA DE VENTAS**

En un esquema tradicional de negocios, el manejo de la relación con los clientes-canales está normalmente en manos de los representantes de ventas. Esta situación, que se presenta con frecuencia en el mercado, es un factor de alto riesgo, ya que la marca no establece los puentes con el cliente, “lo hace una persona”. Muy frecuentemente se presenta que un vendedor se va de la compañía y se lleva consigo al cliente, ¿No le parece esto una debilidad muy marcada en las áreas de ventas? Desde cualquier punto de vista, no solo es una debilidad, es una falta de control sobre el negocio. Sin embargo, esto puede cambiar con el CRM y la automatización de las fuerzas de ventas. Las marcas están tratando de tender puentes que les permitan asegurar que la relación es de la empresa, que el cliente es de la empresa y que si un vendedor se va, el cliente sigue siendo de la empresa.

Adicionalmente, se puede ser más estratégico en la toma de decisiones, ya que áreas como marketing pueden soportar con mayor conocimiento al área comercial, apoyando su gestión no sólo con visitas, sino con otras actividades de marketing.

- **PODER DEL RETAIL**

En muchos casos, cuando no se tiene una relación directa con el cliente y los productos llegan al consumidor final a través de un tercero, la marca pierde poder, pues no puede relacionarse directamente con el cliente y mostrar sus bondades. Adicionalmente, este tipo de empresas se enfrenta al poder del retail, que se ha convertido en el amo y señor de los negocios. Esto obliga a que los fabricantes dependan, en muchos casos y en gran parte, de las decisiones que estos comercializadores tomen. El ejemplo más relevante está en las marcas propias, que son colocadas al lado de los productos de marca a un menor precio. Nos preguntamos ¿Cómo puede vivir tranquila una industria frente a este fenómeno?

Sin embargo, el Customer Management o CRM ha llegado a un nivel que les permite a las empresas que no tienen puntos de venta propios, relacionarse directamente con el consumidor. De este modo, establecen una relación directa que ofrece mayor control sobre los clientes, y así pueden influenciar su comportamiento y evitar que la decisión de compra se cambie en el punto de venta.



- **EN EL CASO DEL CONSUMO MASIVO, TAMBIÉN ES UN FACTOR DE ALTA RELEVANCIA LA CRECIENTE IMPORTANCIA DEL CANAL TRADICIONAL**

El canal tradicional se vuelve cada día más importante para algunos fabricantes. Si vemos el peso de estos establecimientos en la participación de mercado, podemos ver cómo un gran porcentaje de las ventas se hace en este canal. Muchas empresas están tratando de desarrollar acciones en búsqueda de la fidelidad de estos clientes, ya que saben que puede ser más lucrativo y seguro relacionarse con ellos que con una empresa de retail. Sin embargo la estrategia hacia este canal por parte de los fabricantes parece ser la misma que se utilizaba en el pasado, con una guerra absurda y desgastante en la calle (preventa, colocación de material de punto de venta, descuentos, incentivos financieros a vendedores), solamente se ve la inclusión de la tecnología para ser más eficientes en la gestión, pero la forma general de ejecución parece no cambiar. El Trade Marketing con visión de CRM permite generar valor, diferenciación, preferencia en un canal tan masivo y lleno de oportunidades como este.

- **EL PAPEL DEL CONSUMIDOR EN ESTE AMBIENTE CAMBIANTE DE NEGOCIOS**

El consumidor también ha cambiado mucho. Hoy día tenemos un consumidor más inteligente a la hora de comprar, mejor informado, con acceso inmediato a la información, que compara antes de tomar una decisión de compra y que recibe mucha influencia a su alrededor. Actualmente, el consumidor demanda acceso a la información de una marca, quiere dialogar y establecer relaciones. Es consciente de lo que debe pagar por su producto o servicio, y sabe claramente lo que debe esperar. No es lo mismo que en el pasado donde la elección era más simple, no había tanta competencia, por lo tanto la elección de compra era más fácil. El consumidor no estaba tan bien informado y no demandaba interacción con las marcas. Un gran cambio en el consumidor es el rol de la mujer actual, su vinculación a la fuerza laboral y el poder de compra que tiene. Para no ir muy lejos, deténgase a pensar por un minuto quién toma la decisión de compra de muchos productos en un hogar, como por ejemplo la compra de una casa o de un vehículo. Analícelo y se dará cuenta de quién tiene la mayor influencia.



Los cambios del consumidor también son un importante factor de cambio en la forma como una marca debe relacionarse con un cliente. En este aspecto, la administración de clientes juega un importante papel, si tenemos en cuenta el comportamiento actual de un consumidor frente a la decisión de compra.

Por último, tenemos como ejemplo dos importantes tipos de consumidores que las empresas, o no tienen en cuenta, o no saben cómo relacionarse con ellos:

a) LOS ADULTOS MAYORES: en muchos casos abandonados por las marcas, pero que demandan por su tiempo libre, información y contenido, actividad. Quien aproveche esta oportunidad tendrá una mina de oro por descubrir, si entiende bien lo que demandan. El CRM claramente contribuye a lograrlo.

b) LOS JÓVENES Y NIÑOS: Un mundo aparte, con nuevas habilidades para enfrentar un mundo hiperconectado dándoles una gran importancia a la colaboración, seguidores de tendencias urbanas, autodidactas y con baja lealtad hacia las marcas. Entenderlos es una tarea difícil, pero si se logra, la relación que se pueda establecer con este grupo puede generar grandes beneficios, sobre todo por el poder de multiplicación e influencia que tiene.



2.0 LA CONFUSIÓN DEL CRM

Infortunadamente, el CRM ha sido una sigla utilizada para vender muchos productos y servicios. Esto ha confundido al mercado frente al término. Empecemos por la tecnología para el CRM (hardware y software): ¿Es CRM? No. Es una maravillosa herramienta que permite implementar el CRM a través de toda la empresa para llegar a los clientes, pero por sí sola no logra absolutamente nada. Es lo mismo que un tren sin maquinista.

También están las grandes consultoras que se encargan de contribuir con la transformación estratégica de las empresas frente a la administración del cliente. ¿Hacen CRM? Sí. Favorecen el cambio de pensamiento, de procesos, de tecnología. Generan la gran visión para que las empresas se orienten 100% en el cliente, y no 100% en el producto.

Por último, están todos los implementadores del mercado como los call centers, contact centers, empresas de courier, impresores de personalización láser que ofrecen CRM, Social CRM. ¿Son CRM? No, su rol es contribuir con la ejecución.

Como podemos ver, CRM es todo y no es nada. Cada empresa que diga vender algo de CRM, dice hacer CRM y ahí es donde radica la gran confusión: las diferentes industrias mencionadas hablan de CRM como su oferta principal, pero cada una tiene un objetivo distinto de negocio. Todas contribuyen con el desarrollo, pero ninguna es ciento por ciento CRM.



2.1 ¿POR QUÉ EL CRM O CUSTOMER MANAGEMENT NO ES LA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS MÁS UTILIZADA HOY EN DÍA POR LAS ORGANIZACIONES, SI APARENTEMENTE ES UN ARMA SUPERPODEROSA PARA HACER GENERAR VALOR CORPORATIVO Y GANAR LA PREFERENCIA?

- **POR FALTA DE ENTENDIMIENTO DE LO QUE ES, DE LA FORMA EN QUE SE APLICA Y DE LO QUE SE DEBE ESPERAR;** por falta de proceso, por falta de método, por no tener claridad hasta dónde se puede llegar, por el miedo de caminar en lo desconocido, por temor a dar el salto si todo más o menos funciona, por estar en un mundo de confort, y por no entender que quien hace el negocio es el cliente actual y no los nuevos clientes. Esto requiere de dos estrategias distintas: una que busque la lealtad de los clientes actuales para proteger el negocio, y otra que permita adquirir clientes, e ingresando en un proceso de protección-lealtad.

- **POR LA CONFUSIÓN QUE RELATAMOS ANTERIORMENTE**

Por ejemplo, muchas compañías compran tecnología de CRM, pero compraron eso: solamente tecnología. No compraron la filosofía. Adquirieron solo el motor, pero no se tiene la gasolina.

- **POR DELEGAR LA ESTRATEGIA E IMPLEMENTACIÓN EN EL ÁREA DE IT**

Muchas decisiones de CRM se toman por la influencia de la tecnología y, en muchos casos, el CEO le entrega la responsabilidad al área de informática, quien tiene una visión parcial del negocio. Esto deja de lado la importancia que tiene el trabajo en equipo en el CRM, que involucra a todas las áreas de la compañía, liderado por la Gerencia General.



- **POR FALTA DE COMPROMISO Y DECISIÓN DE LA ALTA GERENCIA**

Al ser el CRM una iniciativa estratégica de negocio que requiere un cambio de enfoque de producto a cliente, se necesita involucrar fuertemente a la alta gerencia, que soporte la ejecución y marque el rumbo. Muchos de los fracasos del CRM se deben a la falta de apoyo e involucramiento de la alta gerencia.

- **PORQUE LOS USUARIOS NO USAN EL SISTEMA, NI ENTIENDEN SU VALOR**

Muchas empresas alcanzan un alto desempeño en la puesta en marcha del CRM, sin embargo, cuando todo está listo fracasan por la falta de “cambio de switch” del usuario quien, en muchos casos, no utiliza la información para la toma de decisiones estratégicas. Esto en gran medida se debe a la falta de un plan continuo de capacitación y trabajo en equipo.

- **POR LA MALA CALIDAD DE LOS DATOS**

Este es uno de los mayores problemas que afrontan las organizaciones. La información es el corazón del CRM, y si esta no es de calidad, muy seguramente no se pueda avanzar. Es preciso ejemplificar algo muy básico, pero que es muy relevante en el manejo de la información. Se trata de la estandarización de la misma.

Por ejemplo, una base de datos de una empresa recibe información, en este caso la dirección geográfica de un cliente: carrera 12 No. 8 - 24. ¿Sabe de cuántas maneras se puede escribir esa información? Mínimo de 10 formas. Veamos solo 3: Cra. 12 No. 8 - 24, o Kra. 12 No. 8 - 24, o Cr. 12 # 8 - 24. Es un aspecto que no parece relevante, pero un sistema de información no puede leer los datos correctamente si no están estandarizados. Esto solo pasa con las direcciones. Imagínese lo que pasa con los nombres.

Para poder ser asertivos en la calidad de los datos, es indispensable crear métodos de captura homogéneos que permitan que cuando ingrese un dato a la organización, entre con una visión de CRM.



- **POR PENSAR QUE EL CRM ES UN PROGRAMA DE FIDELIDAD O PROGRAMA DE PUNTOS**

Un programa de puntos es una herramienta táctica que tiene un objetivo bien claro, y es medir el comportamiento de compra de un cliente. ¿Es CRM? No exactamente, ya que por sí solo no generaría valor a una empresa, porque es muy distinta la lealtad de comportamiento a lo que sería la lealtad emocional. Ésta última se basa en vínculos mucho más profundos entre un cliente y una marca. Sin embargo, sí es una herramienta que contribuye mucho con la gestión de CRM, y se usa normalmente en empresas que no tienen ningún tipo de vínculo contractual o de gestión con un cliente, por ejemplo un supermercado o una aerolínea.

- **POR VER EL CRM COMO PROYECTOS A CORTO PLAZO**

Normalmente, cuando una empresa aplica CRM, lo hace de una forma aislada. Lleva a cabo iniciativas similares a una promoción de ventas, buscando resultados a corto plazo pero sin una visión a mediano y largo plazo. Es lo que normalmente se aplica a través de acciones digitales, de marketing directo o correo directo, donde mediante una sola acción se dice que se está haciendo CRM.

Esto favorece el desgaste del término, y afecta su verdadero significado y relevancia.



3.0 LA VERDADERA DEFINICIÓN DEL CRM

3.1 Algunas definiciones reales del CRM

Administrar correctamente una relación conduce a la lealtad de marca, a la recompra permanente y a la multiplicación.

Entender el verdadero significado del CRM, una visión para el cambio.

Veamos algunas definiciones:

“CRM es una estrategia de negocios para seleccionar y manejar a los clientes, con el fin de optimizar su valor a largo plazo”
CRMGURU.COM

“CRM es una estrategia de negocios volcada al entendimiento y anticipación de las necesidades de los clientes actuales y potenciales de una empresa”
GARTNER GROUP



¿Cuál es mi definición de CRM?

“CRM es una estrategia de negocios que reorienta la compañía hacia el cliente y no hacia el producto, es casi una reingeniería donde cambia la estructura organizacional de una compañía”

“El CRM es la estrategia de la compañía, que se centra en desarrollar un servicio de valor agregado al cliente, con una atención de alta calidad y con la voluntad de dar respuesta a sus distintas necesidades. Para muchas empresas, esto supone abandonar la orientación de producto y adquirir una orientación de servicio, basada en la personalización de prestaciones y ofertas.

CRM es una estrategia de negocios orientada a la administración de relaciones con clientes finales, prospectos, canales de distribución, público interno, para que a través de la creación de propuestas de negocio diferenciales, incluidas las experiencias, se puedan crear barreras de salida que permitan incrementar el valor en el tiempo de cualquier audiencia para la compañía.

JOSÉ ALBERTO QUINTERO
Relationship Marketing Architect



3.2 LAS PROMESAS QUE DEBE ENTREGAR EL CRM A UNA ORGANIZACIÓN

- Crecimiento en ventas.
- Reducción de costos.
- Aumento de rentabilidad.
- Lealtad de los clientes.
- Penetración en el cliente (venta cruzada, upsale).
- Aumento del ticket promedio (crecer el volumen de cada transacción).
- Aumento de la frecuencia de compra.
- Aumento de ventas en los canales y conquista de los propietarios, logrando su preferencia.
- Públicos influenciadores que recomienden la marca.
- Empleados leales, con alto desempeño.
- Generación de Voz a Voz.



3.3 LOS FUNDAMENTOS DEL CRM

El CRM como filosofía de negocios se soporta en conceptos y comportamientos empresariales, que enmarcan los cambios de pensamiento que se requieren para orientarse hacia el cliente. Para construir cualquier programa de administración de relaciones con cualquier audiencia, ya sea el usuario final del producto o servicio, el dueño de un canal de distribución ya sea un tendero o un droguista, con los empleados de las organizaciones o con públicos influenciadores, se requiere de un proceso que tenga unos pasos claros para no fallar en el intento.

- Primero se define la estrategia.
- Luego los procesos.
- Por último la tecnología.

¿POR QUÉ EL PARETO ES UN ASPECTO TAN MENCIONADO E IMPORTANTE EN EL CRM? Porque la clave del CRM se basa en administrar y tratar de manera especial a los clientes de alto valor, aquellos que hacen ese 70 por ciento de las utilidades de una marca. A través del CRM, las organizaciones exitosas saben quiénes son los clientes con los cuales deben relacionarse, saben cuánto dinero deben invertir a los clientes más importantes para que la relación y el negocio perduren, entienden que tienen muchos clientes, pero que los recursos no deben gastarse en los clientes que no aportan valor al negocio. Para no ir muy lejos quiero proponer un ejemplo muy claro del sector financiero: ¿cuántos clientes puede tener un banco? Hablemos de que un banco, por ejemplo podría tener 400.000. Pero de esos 400.000, ¿cuántos tienen una cuenta corriente o de ahorros que no mueven desde hace 2 años? Creo que por lo menos un 15 por ciento, o sea 60.000. ¿Sabe cuánto le cuesta administrar a un banco a esos clientes? Eso teniendo en cuenta que debe tener un contacto mensual obligatorio que implica una gestión donde se incluye procesamiento de tecnología, utilización de papelería y envío del extracto a través de correo. Calculo que unos US\$2 por cliente, es decir, que a ese banco le costaría US\$120.000 mensuales administrar esos clientes que no le aportan valor, y si vemos esto expuesto a un año serían US\$1'440.000. Es absurdo, ¿no les parece?



Estamos seguros de que con este ejemplo queda muy claro por qué la Ley de Pareto es la clave del CRM.

- Pero LA LEY DE PARETO no debe tomarse literal, comparto la visión de Pareto, pero no del todo. Sabemos la importancia de mantener relaciones con los clientes de alto valor. Sin embargo, el crecimiento financiero de una empresa también debe pensarse hacia afuera, ya que se deben buscar los prospectos de alto valor. ¿Esto qué quiere decir? Que en el mercado hay prospectos tan valiosos como los clientes que hacen el Pareto de una marca, por lo que consideramos que además de la estrategia que debe tener una empresa para mantener a sus clientes más importantes, debe pensar en estrategias de captación de los clientes más valiosos del mercado. Una mezcla entre estas dos estrategias le producirá beneficios superiores, crecimientos agresivos y rentabilidades altas.

Adicionalmente hoy gracias a la tecnología es totalmente viable administrar el total de la base de clientes de una compañía, así todos no aporten el mismo valor, ya que con el conocimiento se puede ir conduciéndolos a crecer para la empresa.



3.4 LA ESTRATEGIA - CAMBIOS EN EL AMBIENTE ORGANIZACIONAL QUE IMPLICAN ESTABLECER PROGRAMAS DE RELACIONAMIENTO CON CUALQUIER TIPO DE AUDIENCIA

Cuando una empresa trabaja bajo la filosofía de administrar relaciones con diferentes audiencias, debe tener presente que debe cambiar su tradicional forma de actuar y pensar; tiene que estar dispuesta a “reinventarse” de nuevo, bajo una total orientación en las relaciones. Este cambio de pensamiento y acción cambia conceptos como los siguientes:

DE LA ORIENTACIÓN AL PRODUCTO, A LA ORIENTACIÓN EN EL CLIENTE

La forma tradicional de hacer negocios con base en el producto, como lo hemos visto, ya no es una ventaja competitiva. Con una nueva orientación hacia el cliente, se buscará generar propuestas de valor que acompañen al producto y puedan generar una fórmula ganadora.

DE LA PARTICIPACIÓN DE MERCADO A LA PARTICIPACIÓN EN EL CLIENTE

El marketing masivo convencional siempre ha buscado traer nuevos clientes. Utiliza la comunicación tradicional, se mide de acuerdo con la participación de mercado, paga sus incentivos comerciales con base en el volumen de ventas, basa sus estrategias en investigaciones, y dependiendo de esto, toma decisiones. En el CRM se habla de participación en el cliente, se busca aumentar la penetración de una marca en un cliente (venta cruzada, up sale), utiliza medios de comunicación directa, busca mejorar las experiencias de los clientes, toma decisiones con base en la información de cada cliente, y paga sus incentivos comerciales con base en el aumento de participación en el cliente.



DE LA RESPONSABILIDAD DE VENTAS Y MARKETING, AL TRABAJO EN EQUIPO

Normalmente, la responsabilidad del negocio recae sobre los departamentos de marketing y ventas. Sin embargo, con una orientación hacia el cliente, la responsabilidad recae sobre toda la compañía. Para no ir muy lejos y ver uno de los grandes cambios que trae consigo el CRM, hablemos de la integración de IT al negocio. IT casi siempre ha sido un departamento de soporte, pero cuando se piensa en el cliente, esto cambia, ya que IT tiene objetivos de negocio, trabaja en equipo con las demás áreas de marketing o ventas, que no pueden alcanzar su objetivo sin la ayuda de IT.

DEL MONÓLOGO AL DIÁLOGO

Cuando la orientación del negocio está basada en el producto, la comunicación normalmente se hace en una sola vía, mientras que cuando se piensa en CRM, la orientación de la comunicación está en el diálogo. Cuando una organización piensa en el diálogo, empieza a aprovechar todos sus recursos como por ejemplo sus redes sociales, su sitios de internet, su call center, sus puntos de venta, el producto, para iniciar diálogos y establecer relaciones con clientes y prospectos, algo que no sucede cuando se piensa en producto, ya que si revisamos con detenimiento, las funciones de sus recursos digitales o de call center se basan en mostrar el portafolio de productos, hacer promociones o solucionar problemas e inquietudes, sin nunca detenerse a pensar que cuando un cliente se toma la molestia de llamar, es porque de alguna manera quiere relacionarse con la marca.

DE LOS PROSPECTOS Y CLIENTES DESCONOCIDOS A LOS PROSPECTOS Y CLIENTES IDENTIFICADOS

La orientación hacia ventas 100 por ciento se basa en la caza con escopeta de perdigones. Esto busca cazar entre una gran cantidad de clientes, mientras que a través del CRM se define claramente con quién es valioso establecer una relación que traiga beneficios a futuro, basados en simples pero increíbles procesos de segmentación.



DE LAS MEDICIONES INDIRECTAS A LAS MEDICIONES PRECISAS

Grandes empresarios de todo el mundo se preguntan qué pasa con las inversiones en marketing y ventas. ¿Generan el retorno esperado?, ¿Alcanzan a las audiencias exactamente? Como decía John Wanamaker, fundador de la primera tienda por departamentos (Philadelphia - 1876). “La mitad de mi publicidad va a la basura, pero no sé cuál mitad”. Contrario a lo que sucede con el CRM, donde la medición es exacta e inclusive se hace en tiempo real.

PUSH Y PULL (ESTABLECIENDO RELACIONES A TRAVÉS DE LA CADENA DE VALOR)

La administración de clientes no solamente se da con el canal o con los clientes directos que maneja una empresa. Cuando una empresa se orienta hacia el cliente, debe pensar en establecer relaciones con toda la cadena de valor, que va desde el interior de la empresa, pasando por los canales de distribución, siguiendo con influenciadores, hasta llegar al consumidor final. Cuando una compañía establece relaciones con base en los principios mencionados y con todos los actores de la cadena, está asegurando mayores beneficios, ya que su base de relacionamiento se concentrará siempre en los clientes que aporten mayor valor al negocio.



EMPLEADOS FELICES Y MOTIVADOS GENERAN MÁS VALOR A LAS ORGANIZACIONES

Las personas siempre buscan que los traten bien y no como un número más. El capital humano en las organizaciones busca esto, pero no siempre se da. El desarrollo de proyectos de relacionamiento con empleados, siguiendo los principios del relationship management, permite entender a cada individuo y así poder crear propuestas de valor que conlleven a mejorar el desempeño y la lealtad, y por ende el rendimiento financiero de la organización. Conocer a cada empleado permite ser más estratégico en la búsqueda de los objetivos.

LTV (LIFE TIME VALUE O VALOR VITALICIO)

Medir el valor de un cliente en el tiempo es un sueño de muchas empresas y una debilidad en la administración de clientes, se sufre mucho por la medición; sin embargo, al hacer las cosas con conocimiento y utilizando herramientas apropiadas, se puede lograr el éxito en la medición. El LTV o valor vitalicio de un cliente, es la medida que permite a una compañía entender el valor de un cliente a través de toda su vida. El valor vitalicio de cliente representa todos los flujos futuros del cliente, traídos a valor presente neto (VPN), con una tasa de descuento específica. Es decir, el VPN del portafolio de clientes.

El LTV es como ver un estado de pérdidas y ganancias en el CRM, mide cómo un negocio se desempeña a través de la adquisición, la venta cruzada y el ticket promedio, permitiendo definir las acciones para alcanzar los propósitos en cada aspecto.



4.0 EL ROL DE LA TECNOLOGÍA EN LA ADMINISTRACIÓN DE RELACIONES

El Gartner Group ha acertado al concluir en sus investigaciones que las iniciativas de Relationship Management orientadas solo a la tecnología, tienen un riesgo de fracasar tres veces mayor al de aquellas que se enfocan primero en los procesos y la estrategia. El Meta Group también encontró a través de la investigación que las compañías que tienen un acompañamiento estratégico, de proceso y valoración, tienen tres veces más de posibilidades de éxito que aquellas que se concentran sólo en la tecnología.

Debemos entender que la tecnología es el facilitador del CRM, y su rol es apoyar la ejecución. ¿Esto es importante? Sí, es el tercer aspecto más relevante después de la estrategia y los procesos, pero no debe ser la prioridad.

Cada día los costos de procesamiento de datos bajan más, a medida que la capacidad de almacenamiento y análisis crece. Esto es muy favorable; sin embargo, debemos resaltar que definir la estrategia y los procesos de CRM es la piedra angular del éxito en la administración de clientes.

La tecnología debe ser escogida con base en la estrategia, para que su rol sea exitoso; de lo contrario, se tendrá una máquina sin combustible.

Actualmente vemos cómo emergen proveedores de tecnología de CRM, que entregan herramientas simples de administración de clientes y se adaptan al tipo de industria, según sus necesidades. Esto es muy favorable ya que cualquier negocio, sin importar su tamaño, tiene acceso a tecnología de este tipo, lo cual es una inmensa contribución al CRM.



4.1 EL BUSINESS INTELLIGENCE

Se dice por ahí que quien tiene la información tiene el poder. Pero esto no basta si no se puede analizar. Hoy día, las bases de datos poseen grandes tamaños y están formadas de muchas variables, para lo cual el mercado tecnológico ha desarrollado herramientas que permiten un análisis de información que facilita la toma de decisiones acertada. Estas herramientas estadísticas y matemáticas permiten a las organizaciones tener un manejo más acertado de la información, y entender lo que hay detrás de esta.



5.0 EL PAPEL DE LAS DIFERENTES HERRAMIENTAS DE SOPORTE EN LA EJECUCIÓN DEL RELATIONSHIP MANAGEMENT.

En un proceso de ejecución se involucran diferentes herramientas como son; las bases de datos y su administración, los desarrollos digitales, los aplicativos móviles, la comunicación publicitaria, las campañas de endomarketing, acciones de trade marketing y shopper marketing, call centers, correos directos, acciones en puntos de venta entre otros. Gran parte del éxito de los programas de relacionamiento depende del correcto uso de estas herramientas.

También es vital el desarrollo de proveedores, con enfoque en establecer relaciones para conquistar el corazón y el bolsillo, ya que la gestión implica un trabajo específico que requiere de especialización. Es recomendable trabajar en la mayoría de los casos con los mismos socios de negocios, quienes día a día entenderán más sus necesidades y garantizarán un mayor éxito a su estrategia.



6.0 LAS MEDICIONES EN EL RELATIONSHIP MANAGEMENT.

Uno de los factores que mayor polémica ha causado es la medición. Muchas decepciones se deben a una falta de definición clara de lo que se debe esperar y cómo se debe medir.

Las métricas en la administración de clientes orientan la estrategia, permiten entender lo que se hace bien o mal, contribuyen con la adopción por parte de todo el personal si se comparten, y le dan seguridad a la alta gerencia para continuar con el proceso.

Estas son algunas de las mediciones que se deben tener en cuenta:

- **DESEMPEÑO DE RETENCIÓN**
Tasas de retención de clientes. Satisfacción del cliente, llámese usuario, canal, públicos influenciadores o personal interno.
- **DESEMPEÑO DE ADQUISICIÓN**
Cantidad de clientes adquiridos. Calidad de clientes adquiridos. Campañas exitosas.



- **DESEMPEÑO DE LA PENETRACIÓN (SHARE OF WALLET)**
Incremento de ventas por cliente. Incremento de categorías por cliente.
- **DESEMPEÑO DE FRECUENCIA Y MONTO DE COMPRA**
- **DESEMPEÑO DE MARCA**
Incremento de awareness. Incremento de conocimiento de productos y/o servicios.
- **DESEMPEÑO DE BONDING**
Incremento de los vínculos emocionales y de enamoramiento.



7.0 CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT

La administración de relaciones no se consuma si no se traslada en experiencias favorables para los clientes. En muchos casos hemos escuchado a muchas compañías decir que su cliente está en el centro de la estrategia, pero la audiencia hacia la que se dirige nunca lo ha sentido. El resultado de la administración de relaciones es buscar satisfacción y lealtad.

Esto no solo se logra con una buena comunicación o un buen producto. La administración de relaciones debe trasladarse a experiencias relevantes en los puntos de contacto que una marca tenga con cualquier audiencia. Es muy importante entender el mapa de vida de cualquier tipo de persona con la que la compañía quiera relacionarse, lo mismo que sus necesidades individuales, para poder entregar soluciones que causen impacto en el mismo. Por ejemplo: un cliente de alto valor no debería hacer una larga fila para relacionarse con usted, no debería esperar mucho tiempo para que le sea resuelto un problema, debería sentirse muy a gusto con cada contacto con su empresa, por eso una buena experiencia contribuye a una buena relación.



8.0 FACTORES CLAVES DEL ÉXITO EN LA ADMINISTRACIÓN DE RELACIONES CON CLIENTES

Compromiso de la alta gerencia. Primero la estrategia, luego la tecnología. Compromiso con el largo plazo. Probar, empezar pequeño. Trabajo en equipo (involucrar a diferentes áreas de la compañía).

Priorizar la inversión en los clientes y en los prospectos más valiosos. Asegurar que todos los aspectos relacionados con el servicio favorezcan la relación con el cliente. Desarrollar comunicaciones basadas en los insights y necesidades de cada grupo de clientes. Mantener un diálogo y poblar la base de datos con nueva información constantemente. Mostrar los resultados permanentemente para crear confianza.

Medir, medir, medir, medir y seguir midiendo.

La tecnología es el motor de la orientación en el cliente, sin embargo se debe pensar antes en la estrategia y los procesos.

Llevar una administración de clientes a la práctica implica un control de procesos impecable.



9.0 EL PRESENTE Y FUTURO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RELACIONES

La adopción de la administración de relaciones viene creciendo a un ritmo interesante. La tendencia se empieza a dar por la búsqueda de salidas diferentes a la forma de hacer negocios, y no encontrar una diferenciación que permita crecer. Hay un largo camino por recorrer, hay que entender lo que entrega la administración de relaciones, romper paradigmas, para lograr cambios favorables como negocio. Hoy muchas empresas parece que están viviendo el fenómeno mundial de que todo parece ser un comoditie, y competir y generar valor a los accionistas cada día es más complicado. Al mismo tiempo se puede observar cómo muchas empresas líderes ya tienen operando perfectamente programas de administración de relaciones para administrar su negocio y han incrementado su valor, saliéndose de la lucha orientada solo al producto, que todos los días destruye más valor corporativo a organizaciones en todo el planeta.



10. LA OPINIÓN DE LOS ACCIONISTAS, ANALISTAS Y ECONOMISTAS FRENTE A LA ORIENTACIÓN AL CLIENTE Y NO 100% HACIA EL PRODUCTO

Importantes consejeros de inversión del mundo están examinando muy de cerca el manejo que le dan las organizaciones a los intangibles entre los que se encuentran el mercado, la dirección, el equity de la marca, la lealtad de los clientes, la calidad de la gente, la dirección de producto y la eficiencia de capital.

Esto debido a que actualmente el 80 por ciento de la evaluación de una compañía se hace con base en las “cosas intangibles”, lo que es diferente a la valoración que se daba hace 30 años, donde los intangibles solo representaban el 50 por ciento, o hace 70 años, donde solo hacían el 20 por ciento.

Es muy interesante observar cómo la administración de clientes que conduzca a una lealtad es cada día más valorada por los accionistas y analistas de inversión. Muchas organizaciones alrededor del mundo están tomando el rumbo de la administración de clientes. Sin embargo, para ser exitosos deben implementarlo correctamente, ya que de lo contrario es muy fácil destruir valor y botar miles de millones de dólares.

Reitero que los inversionistas, analistas y economistas están apoyando con mayor fuerza la gestión de administración de relaciones para conducir negocios, debido a que es claro que actualmente las empresas valen más por sus intangibles. La administración de clientes es un intangible que genera valor, aumenta las utilidades y permite crecer, razones por las cuales las empresas son apetecidas y admiradas.



ACERCA DE JOSÉ ALBERTO QUINTERO E.

Experto en la creación y ejecución de programas de relaciones clientes orientados a construir relaciones con diferentes audiencias (Consumidores, Canales de Distribución, Públicos Internos, Accionistas, Públicos Influenciadores), para así motivar comportamientos que se orienten a obtener beneficios para las marcas, a través de la entrega de propuestas de valor agregado. Durante toda su carrera ha asesorado y acompañado en la ejecución de proyectos de administración de relaciones a diferentes compañías, entre las que se encuentran: **Citibank, Nestlé, Unilever, IBM, SAP, Renault, Toyota, Kimberly Clark, Carulla, Colsubsidio, EPM, Teléfonica, Purina, Belcorp, Intendis**, entre otros. Utiliza herramientas metodológicas propietarias, que paso a paso conducen a prácticamente generar reingenierías que permiten a las organizaciones, con base en el conocimiento, obtener ventajas competitivas superiores.

En temas de trade marketing asesora con metodologías propietarias a áreas comerciales, buscando tener una relación directa con los canales de distribución, sus propietarios, fuerzas de ventas y demás actores, para construir propuestas de valor que generen preferencias por las marcas que ejecutan estos programas.

Ha sido conferencista en **CRM, Trade Marketing, Digital Marketing, Estrategia Integral de Marca en diferentes mercados latinoamericanos (Colombia, Perú, Ecuador, El Salvador, Argentina, República Dominicana, México)**.

Ha sido Presidente del Jurado Direct en el Wave Festival, concurso de Marketing más importante de la Región. Ha ganado varios premios Amauta, el mayor galardón de marketing directo en Latinoamérica.

Ver más en www.josealbertoquintero.com

José Alberto Quintero E.
Relationship Marketing Architect
jaq@josealbertoquintero.com



José Alberto Quintero
Relationship Marketing Architecture
The Next Level