

CRM y la Empresa Centrada en el Cliente

por Alfredo Beneitez, profesor de CRM y Reinención de Negocio, ITAM

¿Qué es exactamente la Administración de Relaciones con Clientes (ARC) o *Customer Relationship Management* (CRM)? Es una estrategia de negocio cuyo objetivo es seleccionar, atraer, retener y desarrollar a los clientes más rentables para la empresa, con el propósito de maximizar su valor a largo plazo. Es una estrategia necesaria para seleccionar y administrar las relaciones con los clientes más valiosos y potenciar la permanencia (valor de vida) de estas relaciones.

Administración de Relaciones con Clientes (o *Customer Relationship Management*, CRM, por sus siglas en inglés) parte precisamente de hacer un esfuerzo por establecer un diálogo con los clientes, con el fin de entender y anticipar sus cambiantes necesidades individuales y desarrollar relaciones y compromisos sostenidos y sólidos en el tiempo. Para entender CRM podemos remitirnos a la forma en que un sastre de principios del siglo XIX se comportaba con sus clientes: los llamaba por su nombre, se preocupaba por su evolución, sus problemas y sus preferencias individuales; les diseñaba trajes a la medida.

Por ejemplo, al primer cliente de la tarde le ofrecía torta de elote con té de manzana bien caliente, mientras le tomaba medidas. Al segundo cliente que lo visitaba, le ponía música para piano de Chopin mientras le probaba el saco terminado. Así, el sastre conocía las preferencias de cada uno de sus clientes y generaba **experiencias especiales y únicas** para cada uno de ellos.

Hoy, lo único diferente con respecto a la estrategia del sastre es que podemos reproducir esta misma naturaleza de relación con nuestro público de una forma “industrializada” o “masiva” (para miles e incluso millones de clientes), sobre la base de tecnologías de información que nos permiten establecer relaciones individuales con los clientes como nunca antes.

Para impulsar el crecimiento rentable en determinados espacios de mercado, muchas empresas siguen estrategias de comercialización masiva. Sin embargo, tales estrategias están perdiendo rápidamente su efectividad en mercados más competidos, en los cuales la diferenciación de los productos no es percibida en forma clara por los clientes y es temporal debido a las reacciones de los competidores, por lo que los productos se perciben cada vez más como *commodities*, generando crecientes presiones sobre los márgenes y las utilidades de la empresa.

Por ello, es común que diversas industrias y sectores como el del cemento, el acero, el automotriz, el comercial, el de servicios de salud, sólo por mencionar algunos ejemplos, están cambiando sus

estrategias de mercadotecnia; la evolución se da de la comercialización masiva hacia la mercadotecnia **uno-a-uno**, de ofertas personalizadas y diferenciadas de productos y servicios por cliente.

Las tecnologías de información y de telecomunicaciones facilitan la relación empresa-cliente, que desarrollen relaciones *en-sociedad* con ellos y diseñen a gran velocidad propuestas de valor superiores.

Estas tecnologías permiten combinar el contacto personalizado y el servicio individualizado con las eficiencias de la comercialización a una enorme base de clientes, a costos cada vez más bajos. Hoy, los clientes, al comprar productos y contratar servicios, otorgan permiso para recibir información personalizada sobre productos, entregas, servicios, promociones e información adicional valiosa para ellos.

¿QUÉ INTEGRA EL CRM?

Fundamentalmente, CRM consiste en un proceso que integra cinco funciones básicas:

- 1.- Integración de una visión de 360° del cliente:** consolidar su información relevante y tenerla disponible en cada rincón de la empresa. Independientemente de los puntos o medios de contacto con el cliente, tales como *websites*, correos electrónico, *telemarketing*, teléfono, *fax* y contacto personal,
- 2.- Segmentación estratégica de los clientes:** engloba la identificación, perfil, evaluación y selección de segmentos rentables,
- 3.- Formulación, personalización y diferenciación de la propuesta de valor:** incluye las experiencias de beneficio, la naturaleza de las relaciones, los productos, los servicios y los precios, así como otros costos incurridos, para cada segmento elegido,
- 4.- Comunicación de la propuesta de valor personalizada y**
- 5.- Sistema de entrega y comunicación que soporta la relación y la transacción.**

La estrategia de CRM tiene el propósito de soportar procesos efectivos de mercadotecnia, ventas, servicio al cliente y comercio electrónico; procesos fundamentales en la entrega y comunicación de valor superior al cliente. Para soportar dichos procesos en forma efectiva, *Customer Relationship Management* requiere de una **cultura centrada en el cliente**. Esto es, necesita una *filosofía de negocios que alinea los programas y actividades clave de la empresa alrededor de las necesidades, expectativas y prioridades cambiantes del cliente. Una mentalidad de negocio que reconoce que el activo más importante es el cliente.*

RELACIONES EFECTIVAS

Por lo tanto, las empresas proveedoras de aplicaciones de CRM (*hardware y/o software*), para soportar estos procesos, pueden habilitar una administración de relaciones con clientes efectiva, siempre y cuando

la organización tenga el liderazgo, la estrategia y la cultura apropiada. Sólo de esta manera es posible que dichas aplicaciones se utilicen como deben y cumplan su único objetivo: *funcionar como una herramienta crítica que permita accionar los procesos de entrega y comunicación al cliente, requeridos para convertir la estrategia del negocio en los resultados esperados.*

A pesar de la mentalidad y formulación estratégica alrededor del cliente que requiere CRM, muchas organizaciones no entienden realmente qué es, cómo debe de emplearse y quiénes son los beneficiarios del reencuentro con el cliente. Piensan que los objetivos de crecimiento rentable de CRM pueden lograrse exclusivamente a través de la inversión en nuevas tecnologías de información: *“entre más costoso sea el hardware y/o el software, mayor la probabilidad de generar lealtad del cliente y crecimiento rentable.”*

La orientación hacia el cliente y la planeación e implantación útil y rentable de CRM comienza, no con un paquete de software de CRM sino con la comunión, sintonía y compromiso de la alta dirección acerca de los resultados esperados del negocio y la estrategia más apropiada para lograrlos. La estrategia genera cambios en la organización y en los procesos críticos de trabajo, los cuales a su vez son habilitados por tecnologías de información.

Esta secuencia **cliente - resultados esperados – estrategia – cultura – procesos tecnologías de información** no funciona nunca de manera inversa. Si uno voltea de cabeza una pirámide y la apoya sobre el pico, ¿qué ocurre? Claros ejemplos son aquellos proyectos que se concentran primero en la tecnología, en lugar de concentrarse en el cliente y en los resultados estratégicos esperados por la organización, están destinados a fracasar. Esto nos ayuda a entender porqué en México, Estados Unidos y Europa ocho de cada diez iniciativas de CRM fracasan (en términos del retorno de inversión de la iniciativa). En cambio, una empresa **centrada en el cliente**, capaz de seleccionar segmentos de mercado atractivos y capaz de dirigir propuestas de valor ganadoras hacia esos segmentos, se encuentra en una posición natural e ideal para sacarle jugo a los beneficios que una tecnología de CRM puede generar.

MEDICIÓN CENTRADA EN EL CLIENTE

Las empresas centradas en el cliente han agregado ya métodos de medición de desempeño de su negocio más allá de los criterios financieros característicos de la economía tradicional (ROE, ROI, P/E, etcétera). En la denominada **economía del cliente**, (o la nueva economía, o la economía digital), las empresas se aproximan cada vez más a un grupo de **medidores centrados en el cliente**.

Dentro de este grupo se incluyen medidores críticos tales como **capital del cliente** (la suma del valor de todas las relaciones existentes con clientes). **Capital del cliente** mide cuatro variables, las cuales son: el número de relaciones que se tienen por cliente; la profundidad y calidad de esas relaciones en términos de su capacidad para generar utilidades presentes y futuras; la duración de esas relaciones o retención del cliente; y por último la rentabilidad de esas relaciones.

Otro medidor crítico es **valor de franquicia del cliente** (el valor presente total de las utilidades proyectadas de los clientes actuales y futuros), tasa de retención del cliente, crecimiento de las utilidades por cliente, participación de cartera, ROI por cliente/segmento, pesos promedio por compra/transacción, crecimiento neto de nuevos clientes, ventas ganadas/ventas perdidas, factores críticos de deserción y factores críticos de retención.

CONCLUSIONES

Las ideas detrás de CRM no son nuevas (recordemos el ejemplo del sastre), pero su adopción y aplicación data de principios de la década de los 90.

Hoy es ampliamente reconocido por las empresas líderes que la calidad de las experiencias y relaciones de valor superior con clientes determina en última instancia el crecimiento rentable de una organización, ya que está directamente vinculado con la generación de utilidades futuras de la misma.

La evidencia de empresas nacionales y multinacionales que compiten hoy en la **economía del cliente** nos muestra que un porcentaje significativo de los programas de adopción de CRM inicia con la decisión de comprar una aplicación de CRM (último paso de un proceso de implantación efectiva) y no con la decisión de re-inventar la estrategia de negocio en sintonía con las variaciones del mercado y los cambios en las prioridades del cliente. Esto es, voltean de cabeza la pirámide o agarran el perro por la cola.

Los retornos de inversión en aplicaciones de CRM, dentro de este grupo de empresas, se muestran entonces muy por debajo de los niveles esperados, más aún, la adquisición de dichas aplicaciones no contribuye al crecimiento rentable del negocio. En cambio, aquellas **empresas centradas en el cliente** que emplean la secuencia inversa: **cliente - resultados esperados – estrategia – cultura – procesos – tecnologías de información** demuestran con hechos los factores clave de éxito alrededor de una **estrategia de CRM centrada en el cliente**.