



CONSULTORÍA
DIRECTIVA

ESTRATEGIAS
DIRECTIVAS



CRM: Estrategia de Negocios que Crea Valor

Ing. Víctor M. Ornelas P. y Lic. Víctor M. Ornelas O.



La Alta Dirección de las empresas se encuentra en una búsqueda continua de crear valor para los accionistas y una de las principales formas de hacerlo es a través de impulsar las ventas de productos a los clientes, capitalizando así sobre el activo más importante de cualquier negocio, que es su base de clientes.

Para impulsar sus ventas, muchas empresas siguen estrategias de comercialización masiva. Sin embargo, esta estrategia está perdiendo cada vez más su efectividad en mercados crecientemente competidos, en los cuales, la diferenciación de los productos no es percibida claramente por los clientes y es temporal por 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 las empresas.

Por ello, cada vez más empresas de industrias tales como agro-negocios, acero, automotriz, comercio, servicios financieros y servicios de salud están cambiando sus estrategias de la comercialización masiva a la mercadotecnia uno-a-uno de ofertas personalizadas de productos y servicios por cliente.

Las tecnologías de Internet y de telecomunicaciones facilitan que las empresas tengan un contacto más estrecho con sus clientes y que puedan diseñar proposiciones únicas de venta y de valor a gran velocidad. Estas tecnologías permiten combinar el contacto personalizado y el servicio individualizado con las eficiencias de la comercialización masiva a una enorme base de clientes, a costos marginales de personalización cada vez más bajos.

Ahora, es posible que los clientes compren productos y servicios en línea y otorguen permiso para recibir información personalizada sobre productos, entrega, ofertas, promociones especiales e información adicional valiosa para ellos. Esta es la esencia de la Administración de Relaciones con Clientes (CRM). Nada de esto era posible hace unos cinco años; ahora, las empresas líderes de Internet – como Amazon.com – han implementado procesos de CRM en línea utilizando las tecnologías más avanzadas de Internet y de administración y análisis de bases de datos utilizando sofisticadas herramientas de minería de datos.

En este documento Consultoría Directiva presenta su perspectiva respecto a esta nueva estrategia de Administración de Relaciones con Clientes (ARC), o CRM (Customer Relationship Management), aplicable a empresas tradicionales y sobre todo a empresas de negocios electrónicos (e-business). Para ellas, la CRM es una estrategia de supervivencia en el súper-competido mundo de Internet. Esta perspectiva está organizada en torno a tres cuestiones fundamentales para la Alta Dirección de las empresas:

- ¿En qué consiste el CRM?
- ¿Cómo opera un proceso de CRM?
- ¿Qué beneficios genera un proceso de CRM para los clientes y para la empresa?

Naturaleza del CRM

La Administración de Relaciones con Clientes (CRM) es una estrategia de negocios que selecciona, atrae, desarrolla y retiene a los clientes más rentables con objeto de maximizar su valor a largo plazo para la empresa. La CRM requiere que la empresa tenga una filosofía y una cultura centrada en el cliente y que soporte procesos efectivos en las áreas de mercadotecnia, ventas y servicio a clientes. Las aplicaciones de tecnología informática pueden facilitar una efectiva CRM, si y sólo si, la empresa cuenta con un liderazgo, una estrategia y una cultura centralizada en el cliente.

En una empresa que se implementa la CRM típicamente se mejoran los procesos de negocios y las soluciones de tecnología informática de todas las áreas de comercialización incluyendo: mercadotecnia de producto, mercadotecnia de canal, ventas y servicio a clientes a través de todos los medios de contacto (sitios de Internet, correos electrónicos, telemarketing, teléfono, fax y contacto personal).

Proceso del CRM

En términos muy básicos, la Administración de Relaciones con Clientes consiste en un proceso que integra cinco funciones (o sistemas) fundamentales:

- La integración de una visión de 360° de los clientes, consolidando toda la información de los clientes incluyendo sus perfiles, preferencias, permisos y demás información de valor para ellos
- La segmentación estratégica de los clientes, capitalizando sobre toda la información de clientes para desarrollar campañas de promoción y evaluar su éxito
- La personalización de la oferta de productos y servicios de la empresa para ofrecer una experiencia única a los clientes al diseñar servicios de información individualizados para cada cliente
- La comunicación de la oferta personalizada de productos y servicios a los clientes para que tomen su decisión a través de los medios de comunicación de su preferencia
- El soporte de la transacción para facilitar una ágil interacción entre el cliente y la empresa en el intercambio de información y en el cierre de ventas

En caso de que la empresa cuente con una adecuada configuración de estos cinco sistemas, tendrá una plataforma robusta, escalable y flexible que soporte el proceso integral de la CRM. A continuación presentamos para efectos ilustrativos el proceso de CRM integrando estos cinco sistemas en una solución robusta. Para esto, nos basamos en una solución de CRM de MicroStrategy, aunque existen otros sistemas.

Desde luego que la implementación del proceso de CRM deberá adecuarse a las necesidades específicas de cada empresa de acuerdo con la estrategia de negocios, la oferta de productos y servicios; así como la configuración de los sistemas de contacto con clientes, los sistemas operativos (Back Office) y la infraestructura de computación y telecomunicaciones de la empresa.

Integración de una Visión de 360° de los Clientes

Uno de los objetivos primarios de la CRM es proveer a toda la organización de una visión integral del cliente, independientemente del área que tuvo el contacto con el cliente y de los sistemas en los cuales reside la información. La CRM busca integrar una visión de 360° de clientes y prospectos de la empresa mediante el desarrollo de un Centro de Información de Clientes que consolide en una base de datos toda la información del perfil, preferencias, permisos y transacciones de cada cliente.

Sin embargo, en muchas empresas los datos de los clientes generalmente se encuentran dispersos en múltiples centros de información de diversas áreas, tales como mercadotecnia, ventas, servicio al cliente y cuentas por cobrar; además, éstos provienen de múltiples fuentes, tales como: sistemas transaccionales, bases de datos operativas, archivos del centro de telemarketing, e información capturada por el sitio de Internet, teléfono y fax.

Debido a esto en muchas empresas, el primer paso consiste en desarrollar un Centro de Información de Clientes en una base de datos robusta, escalable, flexible y de alto rendimiento, para consolidar la información de los diversos centros y fuentes existentes. El Centro de Información de Clientes ofrece importantes beneficios a la empresa, tales como: asegurar un diálogo detallado con los clientes al presentar una “sola cara” integrando todos los puntos de contacto de la organización con los clientes, asegurar alta consistencia en los datos de los clientes a través de todas las áreas funcionales de la empresa, formular una visión cada vez más rica y completa de cada uno de los clientes al acumular la información, generar una extensa base de registros para formular y ejecutar campañas promocionales, así como facilitar el flujo de información para coordinar iniciativas promocionales en línea y fuera de línea.

Conviene destacar que, los beneficios más importantes que el Centro de Información de Clientes ofrece a la empresa son: primero, permite identificar a los clientes; segundo, consolida los datos de los clientes de acuerdo con su perfil, características, preferencias y transacciones de venta por producto, con lo cual se podrá determinar el valor de cada cliente para la empresa, según se plantea en la siguiente sección; tercero, con el tiempo este repositorio de información se convertirá en un activo corporativo valioso y estratégico que permitirá diseñar estrategias diferenciadas que brindarán ventajas competitivas sostenibles a la empresa.

Segmentación Estratégica de los Clientes

La Administración de Relaciones con Clientes se fundamenta en una segmentación apropiada y precisa de los clientes para desarrollar a largo plazo a los clientes más rentables para la empresa. Un sistema robusto típicamente facilita tres tipos importantes de análisis y segmentación: el análisis procesado en línea (Online Analytical Processing - OLAP), las búsquedas sofisticadas (Data Mining) y el análisis estadístico de la información en la base de datos de clientes.

El sistema de segmentación facilita realizar análisis relevantes y muy sofisticados de la base de datos de clientes. Este sistema ayuda a: identificar cuáles son los clientes más importantes por su frecuencia y lealtad de compras; identificar cuáles son los perfiles, los atributos comunes, y los patrones de compra de los clientes importantes; determinar la localización de estos clientes; determinar la segmentación (o resegmentación) más conveniente de los clientes por sus características demográficas o por sus patrones de compras; y definir campañas de promoción diferenciadas para mejorar las ventas por cada tipo de cliente. El sistema de segmentación ofrece importantes beneficios a la empresa, ya que permite: desarrollar un conocimiento más profundo y enriquecedor de los perfiles, las necesidades y los patrones de consumo de los clientes; determinar las preferencias de los clientes en cuanto a los atributos de los productos y de los servicios; definir en forma precisa los segmentos meta; determinar claramente la redituabilidad por cliente y generar una sólida base analítica para administrar las interacciones con los clientes y las campañas de promoción de ventas.

Conviene destacar que los principales beneficios del sistema de segmentación son que admite: medir el valor económico de los clientes en su ciclo de vida (lifetime value), expresado este, como el valor presente neto del flujo de efectivo de los márgenes de las ventas por producto menos el costo de adquisición, de mantenimiento y de servicio al cliente; identificar cuáles son los clientes que generan más valor, cuáles son los clientes con generación media de valor y cuáles son los clientes que generan bajo valor o pérdidas para la empresa. Facilitando a la Dirección el definir claramente prioridades estratégicas por tipo de cliente para el diseño de campañas de promoción de ventas.

Personalización de la Oferta de Productos y Servicios

En las empresas tradicionales típicamente se le da un trato personalizado sólo a un selecto número de clientes importantes debido a los elevados costos marginales que implica la personalización. Por lo que, estas empresas se limitan a realizar promociones genéricas con los clientes, tales como promociones de producto o descuentos de acuerdo con sus volúmenes de compras.

Las nuevas tecnologías informáticas hacen posible el poder personalizar los productos y los servicios para una amplia base de clientes al reducir los costos marginales de la personalización. Esta tecnología se conoce como Mercadotecnia basada en Bases de Datos o Data Base Marketing. Un sistema de personalización robusto ofrece la posibilidad de desarrollar relaciones con los clientes uno-a-uno mediante la promoción de ofertas de productos y servicios personalizadas. Es decir, el sistema permite crear perfiles de clientes, personalizar la oferta de productos y servicios para ofrecer una experiencia única a cada cliente y facilitar el desarrollo de relaciones de confianza a plazo con clientes.

Es decir, el sistema ayuda a personalizar el contenido y el contexto considerando las preferencias del cliente para contactar a la persona adecuada, con el mensaje apropiado, en el momento indicado y a través del medio preferido de comunicación. El sistema soporta la personalización de quién, qué, dónde, cuándo y cómo de la interacción con los clientes aprovechando las capacidades de la base de datos.

El sistema de personalización permite:

- **Identificar quién debe recibir servicios de información y oferta de productos**, aprovechando las listas de prospectos que se generan en el sistema de segmentación, las preferencias y los permisos de suscripción de clientes
- **Definir el contenido que debe incluirse en estos servicios de información**, incluyendo la oferta personalizada de productos y servicios, estructurada mediante la consulta dinámica de las bases de datos y las campañas promocionales por segmento
- **Determinar el medio de comunicación con los clientes más apropiado** para entregar el servicio de información de acuerdo con las preferencias de cada cliente, registradas en la base de datos en cuanto a los diversos medios: correo electrónico, sitio de Internet, fax o teléfono
- **Definir cuándo los clientes necesitarán más del servicio de información** de acuerdo con las preferencias de los clientes, registradas en la base de datos en cuanto a fechas y horas para recibir esta información, y del historial de compras del cliente
- **Establecer cómo se deberá presentar el servicio de información** adecuando el formato según el medio de comunicación seleccionado: correo electrónico, sitio de Internet, fax o teléfono

Comunicación de la Oferta Personalizada a los Clientes

La Administración de Relaciones con Clientes (CRM) efectiva demuestra que se puede establecer contacto con los clientes a cualquier hora y mediante cualquier medio de comunicación. En los mercados corporativos y de consumidores se observa una tendencia creciente de uso de medios de comunicación tradicionales (teléfono, fax) y sobre todo de los nuevos medios de comunicación (teléfono celular, Internet, correo electrónico).

El sistema de comunicación con clientes requiere tener capacidad de comunicación multimedia (texto, gráficas, video y audio) y multicanal para contactar a los clientes a través del medio de comunicación de su preferencia. Éste deberá basarse en una arquitectura abierta que permita integrar nuevas fuentes de información y nuevos sistemas de transmisión de información (PDA's, ancho de banda amplia, teléfonos WAP) y deberá tener alta escalabilidad para que soporte el crecimiento en número de clientes de la empresa.

El sistema de comunicación ofrece importantes beneficios a la empresa, ya que logra desarrollar una estrategia integral por canal aprovechando las ventajas de cada medio de comunicación incluyendo correo electrónico o teléfono, y entregar ágilmente información y las ofertas personalizadas de productos y servicios a clientes en cualquier lugar y a cualquier hora para facilitar el cierre de la transacción de ventas.

Soporte de la Transacción de Ventas

Los clientes, para tomar su decisión de compra normalmente, interactúan con varios proveedores para obtener información sobre sus productos o servicios y su oferta comercial, realizan una evaluación comparativa de las ofertas de estos proveedores, y deciden qué productos o servicios van a adquirir del proveedor seleccionado.

El sistema de transacción provee a los clientes de una interfaz única recuperando la información de varias fuentes dentro de la empresa y facilitando la interacción con los clientes. Este sistema mantiene el registro de las preferencias, las suscripciones a servicios y los permisos de los clientes, administrando el flujo de información y servicios de la empresa a cada cliente a través de los medios de comunicación de su preferencia.

Dicho sistema genera beneficios porque: facilita la entrega ágil de información y de la oferta de productos y servicios a cada cliente; y da soporte al intercambio de datos para realizar aclaraciones sobre la oferta o para ampliarlos, y en última instancia facilita el proceso de levantamiento de pedidos de los clientes; además, el sistema permite informar a clientes sobre la entrega de los productos solicitados en el pedido, su estado de cuenta y los pagos realizados por los clientes.

Beneficios del CRM

Los beneficios de la Administración de Relaciones con Clientes (CRM) para los clientes y para la empresa se pueden visualizar más claramente con un caso práctico de una firma de servicios financieros que cuenta con un proceso de CRM para servir a sus clientes.

- **Evento clave:** a las 9:00 a.m. un barco petrolero encalla provocando un serio daño ecológico en una región muy vulnerable desde el punto de vista ecológico
- **Centro de Información de Clientes:** el reporte de la noticia de este accidente se ingresa a la base de datos de la Firma
- **Sistema de Análisis y Segmentación:** el sistema permite identificar al cliente Pedro Rodríguez, quien tiene un portafolio de inversión muy concentrado en la industria petrolera, y que el accidente provocará una mayor volatilidad en sus acciones, por lo que se le debe enviar un mensaje urgente
- **Sistema de Personalización:** el sistema permite comparar el portafolio de inversión de Pedro con un portafolio estándar más balanceado, y recupera información del mercado bursátil y reportes de analistas que sugieren bajas en las acciones petroleras. El sistema facilita la integración de los mensajes con estos registros y su transmisión a través de teléfono y correo electrónico
- **Sistema de Comunicación:** el sistema facilita la llamada al teléfono celular de Pedro, quien desea saber más del accidente. Un sistema de síntesis de voz le da un informe sobre la empresa y le avisa que se le envió un correo electrónico con todos los detalles
- **Sistema de Transacción:** Pedro revisa su correo electrónico, analiza los reportes enviados, coloca una orden de venta de varias acciones de empresas petroleras y navieras, y además coloca una orden de compra de acciones de empresas eléctricas de baja volatilidad. El sistema facilita la colocación de las órdenes de compra y de venta a las 9:30 a.m. hora en que abre el mercado en Nueva York y facilita la llamada al teléfono celular de Pedro para confirmar que la transacción fue cerrada
- **Resultado:** a las 9:32 a.m. Pedro Rodríguez tiene un portafolio de inversión más balanceado sin el riesgo de volatilidad en las acciones petroleras, por lo que su patrimonio se encuentra seguro y protegido

Como se puede apreciar en este caso, el cliente obtuvo información valiosa en tiempo real para tomar decisiones y proteger su portafolio de inversión. Por otro lado, la firma de servicios financieros sirvió en forma muy ágil a un cliente muy importante, el cual le será cada vez más leal. En el proceso, la empresa generó ingresos por comisiones en las transacciones de venta y de compra de acciones.

Pero lo más importante es que esta firma de servicios financieros al seguir una estrategia de Administración de Relaciones con Clientes (CRM) va a seleccionar, atraer, desarrollar y retener una creciente base de clientes que le permitirá crear más valor para sus accionistas.

En resumen, la Alta Dirección de las empresas puede crear valor para los accionistas a través de la Administración de Relaciones con Clientes (CRM), ya que es una estrategia de negocios centrada en el cliente y orientada a seleccionar, atraer, desarrollar y retener a los clientes con objeto de maximizar su valor a largo plazo para la empresa.

El proceso de la CRM integra cinco funciones básicas: la integración de la visión de 360° de los clientes, la segmentación estratégica de los clientes, la personalización de la oferta de productos y servicios, la comunicación de la oferta personalizada y el soporte de la transacción para el cierre de las ventas.

El desarrollo de una estrategia de CRM requiere adecuarse a: la estrategia de negocios, la oferta de productos y servicios, los sistemas de contacto con clientes y a la infraestructura de computación y telecomunicaciones de la empresa.

El Ingeniero Víctor M. Ornelas P. es Director General de Consultoría Directiva, y cuenta con más de 30 años de experiencia como consultor en administración de empresas.

Consultoría Directiva es una firma especializada en la identificación de oportunidades, el desarrollo de estrategias, la ejecución de estrategias y la evaluación de estrategias.

Consultoría Directiva puede apoyar a la Alta Dirección en desarrollar las Estrategias de Negocios, a través de:

- Identificar las oportunidades de mercado
- Desarrollar las estrategias de negocios
- Definir los planes de ejecución de las estrategias
- Definir las mejoras en la organización para asegurar la ejecución de las estrategias
- Evaluar financieramente las estrategias de negocios

Nuestra Firma esta a sus órdenes:

Ing. Víctor M. Ornelas P.

Director General

Consultoría Directiva

Teléfonos: (5255) 5284 – 2815, 5292 – 6420 y 5292 - 6442

Fax: (5255) 5292 – 6463

Sitio: www.cdirectiva.com

e-mail: victor.m.ornelas@cdirectiva.com