

CAP. 13. MARKETING RELACIONAL



Objetivos del capítulo:

Los objetivos fundamentales de este capítulo son los siguientes:

- Descripción del concepto de marketing relacional
- Analizar las diferentes características del marketing relacional
- ¿Cuáles son las principales estrategias y tácticas que están llevando a cabo las empresas en esta materia?
- Analizar los principales retos y tendencias del marketing relacional
- Presentación de casos prácticos de marketing relacional

El factor humano es el principal activo de una empresa y debe tenerse siempre como prioridad. Aun así, pueden identificarse varias estrategias en función de la situación de la empresa. Que la gestión de personas sea una amenaza o una oportunidad dependerá de las decisiones que tomemos.

¡Nunca se debe olvidar la gestión del talento! Es una función clave antes, durante y después de la crisis ya que las personas, son el activo más importante de las organizaciones en cualquier momento del ciclo económico.

Este principio se olvida en muchas ocasiones en tiempos de crisis cuando "aprieta la caja". Al hablar sobre este concepto, algún directivo dice "pero si no tengo dinero ahora, no estoy para estas historias". Esto puede llegar a ser cierto y las líneas de acción a desarrollar dependerán totalmente de la posición en la que te encuentres. No obstante, la realidad es que si perdemos personas clave, las probabilidades de éxito disminuirán considerablemente.

En tiempos de crisis, se debe buscar un equilibrio entre los resultados económico-financieros y la dimensión humana de la organización. En tiempos de bonanza, esta balanza está muy volcada en las personas. Se incrementan las retribuciones continuamente, se invierte en formación, crecen las estructuras para hacer el trabajo más sencillo, se mejoran las condiciones de trabajo, hay mucha preocupación por la conciliación y el clima laboral, etc. Sin embargo, cuando llega la crisis todo cambia: la balanza se vuelca hacia los resultados. Comienzan los despidos masivos, se reducen los presupuestos de formación, los recortes en las retribuciones y se puede acabar resintiéndolo el clima laboral.

Como conclusión, la gestión de personas en tiempos de crisis será una oportunidad o una amenaza en función de las decisiones que tomemos. Te aconsejo que te plantees la gestión de personas como un elemento estratégico para la competitividad de tu empresa y que tomes las decisiones adecuadas ya que dentro de unos años nos daremos cuenta de la gran oportunidad que tuvimos y que supimos o no aprovechar.

Fuente: [Improven Consultores](#)

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN AL MARKETING RELACIONAL
2. DEFINICIÓN DE MARKETING RELACIONAL
3. PRINCIPALES CARACTERISTICAS DEL MARKETING RELACIONAL
4. ESTRATEGIAS Y TACTICAS DEL MARKETING RELACIONAL
5. PRINCIPALES RETOS Y TENDENCIAS DEL MARKETING RELACIONAL
6. APLICACIONES DEL MARKETING RELACIONAL
7. BIBLIOGRAFÍA

1. INTRODUCCIÓN AL MARKETING RELACIONAL

Actualmente la mayoría de empresas viven en un mundo de intensa competencia, en el que los clientes tienen una cantidad cada vez mayor de opciones de productos. ¿Cómo competir entonces? ¿Precios bajos? ¿Promociones masivas más agresivas? ¿Campañas de refuerzo de marca?

Más aún, el desarrollo de la internet ha cambiado totalmente la forma de hacer negocios en muchas áreas, y el comprador web con solo un click puede cambiar todos los items de compra seleccionados hacia otra marca.

En este entorno las Estrategias de CRM presentan una alternativa importante que, utilizando teorías de Investigación de Mercados y de Marketing y apoyándose sobre una sólida infraestructura tecnológica (informática y comunicación), que cada vez se encuentra más disponible a la medida de los diferentes tipos y tamaños de negocios, nos permiten conocer mejor a nuestro mercado y clientes específicos (sobre todo a los que nos proporcionan mayores ingresos), identificando sus necesidades y tratándolos de manera individualizada.

La globalización de los mercados, el mayor número de competidores, y un incremento en las exigencias de unos clientes mejor informados han motivado cambios de gran trascendencia en el entorno competitivo, que obligan a cambiar y renovar los modelos de gestión y los sistemas de información de las empresas.

Vivimos hoy una competencia global, no solo con relación al levantamiento de las fronteras geográficas, sino en cuanto al hecho de no saber de dónde viene la competencia.

En este ambiente tan dinámico, la información que pueden manejar las empresas en cuanto a sus clientes, resulta un factor clave para poder seguir compitiendo. Las empresas deben tener en cuenta que si los clientes tienen una necesidad específica, tarde o temprano va a satisfacerla.

Ante un panorama agresivo, donde cada vez es más difícil competir, se plantea como alternativa el centrarse en los clientes y relacionarse con ellos de forma individual, uno por vez. Así, conociendo a cada uno de nuestros clientes, podremos identificar sus necesidades y tratarlos de forma personalizada. Es decir, podremos tratar de forma diferente a clientes diferentes, porque: ...“ Los clientes son diferentes. La empresa debe saber que ignorar esas diferencias, o no saber cuáles son, no hace que los clientes se vuelvan todos iguales”

2. DEFINICION DE MARKETING RELACIONAL

Existen múltiples definiciones de lo que puede entenderse por CRM. Una que tal vez nos ayuda a comprender de manera sencilla que puede llegar a ser CRM es:

CRM es una estrategia de negocios que apoyada en el uso de herramientas informáticas permite mejorar las relaciones de una compañía con sus clientes y prospectos.

A continuación se presentan las definiciones dadas por algunos analistas de industria:

“Es una estrategia de negocios cuyo objetivo es optimizar la rentabilidad, ganancia y satisfacción del cliente... las tecnologías de CRM deben permitir un mayor conocimiento del cliente, mayor acceso a su información, mayor acceso del cliente, interacciones más efectivas e integración a través de todos los canales de clientes y las demás funciones empresariales de respaldo.”¹

Es un término utilizado en el sector informático que se refiere a metodologías, software y capacidades de Internet que apoyan el manejo de las relaciones con clientes de una manera estructurada.

Se trata de establecer relaciones estrechas con cada cliente, aprender más acerca de cada uno de ellos para poderlos servir mejor; y poder ofrecerle de una manera inteligente y personalizada productos y servicios.

Una estrategia de negocios enfocada a desarrollar fuerte relaciones interpersonales con los clientes (consumidores o distribuidores) a través de la obtención del mayor conocimiento posible del cliente y sus preferencias, para luego utilizar esta información y escoger la mejor opción de negocio.

El objetivo de un sistema CRM es entender a sus clientes y poderlos servir mejor. Esto le ayuda a desarrollar relaciones con el cliente más rentables y de más largo plazo. Estos beneficios incluyen:

¹ Gartner Group (www.gartnergroup.com)

- ✓ Incremento en la lealtad del cliente
- ✓ Mercadeo más efectivo
- ✓ Mejora en el Servicio y Soporte al Cliente
- ✓ Reducción de Costos y Ganancia en Eficiencia

CRM es una disciplina de negocios relacionada con cómo las organizaciones pueden incrementar la permanencia de sus clientes más rentables al mismo tiempo que reduce los costes e incrementa el valor en las interacciones y por consiguiente maximiza las utilidades. Dos características que debe cumplir un CRM son Sinergia y Consistencia. La Sinergia se alcanza incrementando el valor de cada interacción con el cliente mediante el uso compartido de la información en cada contacto efectuado a través de los diferentes canales. La Consistencia se refiere a que el CRM debe apoyar una visión consistente del cliente hacia la compañía al tiempo que la compañía debe tener una visión consiente del cliente. La consistencia se mantiene con tres aspectos principalmente:

- ✓ Manejando interacciones consistentes
- ✓ Manejando datos consistentes
- ✓ Manejando procesos consistentes

Según la Asociación española de Marketing Relacional CRM se define como el conjunto de estrategias de negocio, marketing, comunicación e infraestructuras tecnológicas, diseñadas con el objetivo de construir una relación duradera con los clientes, identificando, comprendiendo y satisfaciendo sus necesidades. CRM va más allá del marketing de relación, es un concepto más amplio, es una actitud ante los clientes y ante la propia organización, que se apoya en procesos multicanal (teléfono, internet, correo, fuerza de ventas,...) para crear y añadir valor a la empresa y a sus clientes.

Luego de revisar estas definiciones, podríamos complementar diciendo que CRM es una estrategia de negocio volcada al entendimiento y anticipación de las

necesidades de los clientes actuales y potenciales de empresa. Desde el punto de vista tecnológico CRM comprende capturar los datos del cliente a lo largo de toda la empresa, consolidar todos los datos capturados interna y externamente en un banco de datos central, analizar los datos consolidados, distribuir los resultados de ese análisis a todos los puntos de contacto de la empresa con el cliente y utilizar esa información al realizar toda interacción con el cliente.

3. PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DEL MARKETING RELACIONAL

Las principales características del Marketing Relacional son las siguientes:

1. La **interactividad** que el cliente toma cuando quiere la iniciativa del contacto, como receptor y como emisor de comunicaciones.
2. La **direccionabilidad de las acciones y su correspondiente personalización**. Las empresas pueden dirigir mensajes distintos a cada cliente, adecuados precisamente a las circunstancias de ese cliente.
3. La **memoria**. El registro en memoria de la identidad, datos, características, preferencias y detalles de las interacciones anteriormente mantenidas con cada cliente.
4. **Orientados al cliente**. Poner más énfasis en una organización comercial compuesta por *consumer managers* y no de *product managers*. La empresa debe centrarse más en el consumidor, sus necesidades y los procesos que siguen para satisfacerlas.
 - o Poner mas énfasis en la “participación por cliente” que en la “participación de mercado”.
 - o La empresa debe estar dispuesta a tratar de manera distinta a sus clientes más valiosos. Sostificación en la segmentación y clasificación de clientes.
5. **B2C y B2B**. Y, por supuesto, el marketing relacional no se aplica solamente a las situaciones B2C (*business to business*), sino también, y quizá aun de manera más importante, a las relaciones B2B (*business to business*). Y por tanto o más en comercialización de servicios que en la de productos tangibles.

4. ESTRATEGIAS Y TACTICAS DEL MARKETING RELACIONAL

El Marketing uno a uno

Esta estrategia del CRM (Manejo de Relaciones con Clientes) orientada a lograr una relación personalizada con los clientes individualizados, se establece a partir de la filosofía del Marketing uno a uno y tiene cuatro etapas diferenciadas que nos permiten llevarla a cabo:

Identificar

Las primeras acciones de la estrategia de marketing uno a uno deben estar orientadas a identificar a los clientes de manera individual, ya que sin identificar a cada uno de ellos, es imposible saber con qué clientes resultará rentable iniciar una relación uno a uno. Esto significa que la empresa debe conocer la identidad de sus clientes, la forma de contacto que prefieran, todas las interacciones y transacciones realizadas con la empresa, todas las reclamaciones que pudieran haber hecho y cuáles fueron las acciones correctivas que se tomaron, si el cliente quedó satisfecho, etc. es decir, conocer a cada cliente y su historia, de forma individual.

Uno de los mayores desafíos es que todos estos datos recopilados deben estar disponibles en todos los puntos de contacto del cliente. Esto quiere decir que es la empresa en conjunto la que tiene que tener identificado al cliente no solamente un departamento o funcionario. Más aún, el cliente que contacta con la empresa debe poder ser identificado independientemente del canal que esté utilizando para establecer dicho contacto. Esto representa un reto porque usualmente en las empresas la información del cliente esta esparcida en diferentes departamentos, y muchas veces gran cantidad de esta se encuentra en la cabeza de las personas encargadas de atender a dicho cliente.

Esta es una oportunidad importante para la empresa, de convertir ese conocimiento en parte del activo de la organización y que deje de ser conocimiento único de las personas que lo poseen.

La identificación de los clientes forma parte de muchos negocios, por ejemplo cuando acudimos a un banco a abrir una cuenta, debemos entregar todos nuestros datos, y algunas veces debemos respaldarlos con los documentos identificatorios. Sin embargo en otros tipos de negocios como estaciones de servicios, súper mercados, tiendas por departamentos, no estamos obligados a proporcionar dicha información, y de hecho no lo hacemos. Para estos casos están las alternativas como programas de fidelización o de cliente frecuente, etc., que incentivan al cliente a identificarse cada vez que hace una transacción, a cambio de premios, puntos, bonos, etc.

Estos programas de fidelización cuando se establecen, no deben quedar ahí porque por sí mismos no son útiles para fidelizar a los clientes, ya que si la competencia saca una promoción similar o hasta más agresiva, el cliente se cambiará de proveedor. Estas opciones son útiles para identificar a los clientes, y posteriormente poder diferenciarlos para saber con cuáles clientes vale la pena iniciar y desarrollar una relación de aprendizaje, para retenerlo y fidelizarlo. Es necesario acumular y analizar los datos de las transacciones de los clientes, para poder aprender de ellos.

Es fundamental tener al menos los datos básicos de los clientes como:

Historia y transacciones, Ingreso y ganancias, quejas, canal de comunicación preferido, momento de la vida, valor real, valor potencial y valor estratégico, potencial de crecimiento, riesgo, etc.

Con esta información que identifica a los clientes, será posible cumplir con el siguiente paso, que será diferenciar, encontrando a aquellos clientes con mayor valor y a los clientes con mayor potencial.

Diferenciar

Cuando nos referimos al valor, debemos pensar en el valor vitalicio (Lifetime Value), que es el valor que el cliente tiene en toda su historia transaccional con la empresa, las compras que ha realizado, y el potencial de transacciones que realizará con la empresa a lo largo de toda la relación. Es decir, en términos reales nos referimos a la rentabilidad del cliente a lo largo de toda su relación con la empresa, y en términos potenciales nos tenemos que fijar en todos los negocios futuros que realizará con la empresa.

Valor Real

De esta manera, el valor real lo podemos determinar como la suma de toda la ganancia generada por el cliente en sus transacciones con la empresa y los negocios generados por su referencia. Dicha información la obtenemos de los registros existentes en los sistemas contables de la empresa, y serán la base para el proceso de diferenciación.

Valor Potencial

El valor potencial involucra datos externos a la empresa y es más difícil y tarda más en medirse, sin embargo dado que existe, tenemos que encontrar la forma de determinarlo. Una forma objetiva de obtenerlo es saber cuantas veces el cliente compró utilizó servicios de la competencia. Esto determinará el potencial en el cual la empresa debe trabajar para desarrollar a ese cliente.

El valor real dividido entre el valor potencial nos proporcionará el dato de la participación en el cliente.

Por ejemplo, una prestigiosa cadena europea de hoteles consideraba como clientes importantes a aquellos que se hospedaban seis o más veces por año en

sus hoteles. Sin embargo luego de cotejar sus datos con una administradora de tarjetas de crédito, descubrió que algunos de sus clientes se quedaban solamente cinco veces al año porque solo viajaban cinco veces al año, mientras que otros clientes que se quedaban siete u ocho veces, pero viajaban por ejemplo veinte veces al año, alojándose también en hoteles de la competencia. El saber esto, la empresa cambió su estrategia trabajando para retener al primer grupo y para desarrollar al segundo.

Valor Estratégico

Otro tipo de valor menos tangibles, es el valor estratégico. Este valor no es cuantificable, pero se puede interpretar. Tendrán mayor valor estratégico aquellos clientes que colaboran con la empresa a través de sugerencias, quejas, permiten y son usados como referencia, etc. y tendrán un valor superior aquellos clientes que simplemente son pasivos. Este valor estratégico será refinado a lo largo del tiempo cuando la empresa conozca más acerca de sus clientes.

Otra manera de diferenciar a los clientes es por sus necesidades. Cuando mayor sea el número de necesidades conocidas, mayor la oportunidad de participar en el cliente. Por ejemplo los clientes que compran ordenadores para uso en casa necesitará una configuración y software diferentes a los que lo compran para uso en empresa, o las personas que viajan por turismo tendrán necesidades distintas a las que viajan por trabajo. Así, de acuerdo al rubro de negocio que tenga la empresa, es posible diferenciar grupos de clientes. Al descubrir nuevas necesidades de la empresa está descubriendo nuevas oportunidades, y al mismo tiempo cuanto más la empresa entienda y responda a las necesidades del cliente, este percibirá los productos y servicios como diferenciados.

Estratificación de clientes

Teniendo en consideración los criterios mencionados anteriormente, la empresa debe implementar iniciativas diferentes para los distintos estratos de clientes. Para los que tengan mayor valor, la empresa deberá implementar programas de

retención, programas de reconocimiento y la posibilidad de utilizar canales de comunicación exclusivos. Así estos clientes se sentirá de algún modo recompensados. Al mismo tiempo, con la relación de aprendizaje y a personalización la relación con estos clientes se torna más fuerte y así garantizamos su retención.

Los clientes de mayor potencial necesitan ser desarrollados, quizás a través de incentivos o concesión prematura de algunos privilegios. La empresa debe invertir en ellos para atenderlos buscando participar cada vez más en estos clientes, de modo que poco a poco vayan dejando de realizar transacciones con la competencia y refuercen su vínculo con nosotros.

Por otro lado habremos identificado también a clientes que nos dan perjuicio, que lo que invertimos en la relación con ellos es más de lo que ellos dan a la empresa. Y además su valor estratégico y potencial es muy bajo, es decir no tienen perspectiva de rentabilidad. A este grupo se deberá cobrar el valor real de los servicios prestados, y por ejemplo se eliminarán de las listas de mailing y de otras iniciativas costosas de contacto. No se borrarán de las bases de datos, pero serán atendidos cobrando el valor de los servicios brindados, y no serán incentivados a continuar realizando transacciones con la empresa. De esta forma tarde o temprano terminarán migrando a la competencia.

Interactuar

Cuando la empresa ya ha descubierto a sus clientes de mayor valor y a los de mayor potencial, el paso siguiente es incentivarlos a interactuar con la organización. De esta manera, con el diálogo se podrá conocer más a los clientes y desarrollar la relación de aprendizaje, para cada vez poder brindarles productos y servicios personalizados que se adecuen mejor a sus necesidades, y el cliente aprecie la conveniencia de seguir haciendo negocios con la empresa. Podemos

notar que la diferenciación y la interacción son estrategias que van unidas y una depende de la otra.

Las interacciones que inicia el cliente tienen mayor potencial que las que inicia la empresa, pues cuando el cliente es el que acude, busca una atención o servicio específico y está a disposición con total interés.

Cuando la empresa es la que inicia la interacción, deben considerarse dos reglas básicas. Debe utilizar el canal de comunicación que prefiera el cliente, debe contar con su autorización para utilizar dicho canal.

Algunas consideraciones importantes al establecer la comunicación serán:

- ✓ Tener un objetivo claro
- ✓ No pedir cosas que ya tiene
- ✓ Utilizar la forma de contacto preferida por el cliente
- ✓ Ser sensible al tiempo del cliente
- ✓ Asegurarse de que el cliente aprecie valor en el diálogo
- ✓ Incentivar el diálogo a través de líneas telefónicas sin costo, páginas web, buzones de sugerencias, etc.
- ✓ Proteger la privacidad del cliente.

Personalizar

Conociendo las necesidades de nuestros clientes, debemos personalizar nuestra oferta de productos y servicios, de modo que el cliente perciba como única la experiencia de realizar transacciones con nuestra empresa. Cuanto más se personaliza, el cliente aprecia más valor y le conviene más seguir realizando operaciones con nuestra empresa.

Personalizar resulta una tarea fácil cuando se conocen con claridad las necesidades del cliente, pero exige un grado de flexibilidad en la empresa y preparación adecuada por parte de las personas que tienen contacto con el cliente, pues deberán cambiar su comportamiento de acuerdo a cada cliente.

Las herramientas de internet en las páginas web, también otorgan un grado de personalización sorprendente, al extremo de poder mostrar los contenidos definidos exactamente por los gustos y preferencias de cada cliente, sin embargo cabe señalar que el cliente esperará un nivel de personalización coherente en todos los canales de acceso a la empresa.

Un ejemplo de una empresa que ha utilizado como estrategia para conseguir la lealtad de sus clientes es Dell, esta empresa decidió llevar a cabo su negocio mediante un esquema de personalización de los clientes, es decir, en vez de producir sus productos sin tener en cuenta la demanda, solo hacia productos en respuesta a su demanda real, esto permitía a Dell que los productos vayan directamente al cliente, así fuerza a estos a adquirir los ordenadores de forma masiva. Es decir, esta empresa haría una base de dato de los clientes y la empresa analizaría la demanda de los clientes potenciales y de mayor valor, y personalizaría sus productos en base a la información de estos clientes.



Las mejores prácticas para la implantación

El CRM es un proyecto empresarial que involucra todas las áreas de la organización, aunque es recomendable comenzar en un área específica, generalmente marketing y ventas con apoyo de sistemas, y se desarrolle en etapas.

Es necesario realizar un diagnóstico inicial de la situación de la empresa, y establecer con claridad los objetivos que se pretenden alcanzar con el CRM así como definir la estrategia a aplicar, identificando las carencias, necesidades y los recursos a emplear para atenderlas.

Es fundamental establecer el compromiso de la Alta Dirección con el proyecto CRM, ya que por su profundidad y alcance, establecer los nuevos procesos orientados a la nueva forma de ver y tratar al cliente, involucrará cambios en la

cultura de la organización teniendo impacto en casi todos las áreas y los niveles. La Alta Dirección debe estar comprometida desde las fases iniciales del proyecto para garantizar el rumbo del proyecto y la participación activa de los niveles gerenciales y operacionales.

El CRM debe estar totalmente alineado a los objetivos estratégicos de la empresa, ya que sino se corre el riesgo de que la implementación sea puntual y pierda prioridad o vigencia. El conocimiento de la visión y dirección de la empresa que compromete a todos los ejecutivos es fundamental, y debe utilizarse para orientar cada etapa del proyecto.

Muchos proyectos de CRM empiezan por la elección de la tecnología de software y/o de hardware, y esto termina siendo un error que puede conducir al fracaso. CRM es una filosofía de trabajo, y la tecnología si bien es fundamental no lo es todo, y primero deben estructurarse y organizarse los procesos del negocio, y la tecnología a seleccionar será la que mejor se adecue para la funcionalidad requerida por la empresa considerando también los factores de coste.

Es probable encontrar las mayores dificultades en las áreas de ventas al momento de plantear soluciones relacionadas a automatización de fuerza de ventas, ya que como indicamos anteriormente con esto el cliente y a relación pasará a ser de la empresa y no solo del vendedor. Esto puede incomodar a los vendedores sintiéndolo como una pérdida de control. La manera de evitarlo es involucrar desde el principio y totalmente al área de ventas para que los vendedores se identifiquen con la iniciativa y vean que les será útil y les facilitará alcanzar sus objetivos.

Debemos enfatizar la importancia de la planificación y de la distribución adecuada de los recursos y del personal ya que dado todo lo que abarca el proyecto este será un aspecto crítico que no debe perderse de vista.

Es recomendable realizar una prueba piloto para ver la validez de la interfase con el usuario, la funcionalidad del sistema y la precisión y utilidad de las métricas que nos proporcionará. Se debe analizar la flexibilidad del sistema para adecuarse a los procesos y necesidades del negocio.

Las pruebas que se realicen con clientes deben ser en un ambiente controlado y poner especial énfasis en el feedback, de modo que se realicen los ajustes pertinentes. No se debe tener prisa en la fase de prueba porque se podría poner en riesgo todo el proyecto. El sistema no deberá entrar en producción hasta que toda la funcionalidad y métricas satisfagan las expectativas del área y de los usuarios.

Debe observarse que el CRM esté en capacidad de identificar aquellos clientes y prospectos más atractivos y rentables para el negocio y reconocer el valor que tiene cada uno de ellos para la empresa. Al mismo tiempo se deberá lograr que toda persona en la organización conozca y sienta el valor que representa cada cliente, entendiendo que son diferentes y actuando en consecuencia.

Se deberá tener claridad en cuanto a las métricas y variables claves del negocio o parámetros de medición, que nos permitan monitorear los resultados de nuestra gestión bajo CRM y saber rápidamente si estamos obteniendo los resultados esperados y podamos calcular las desviaciones que hubiera, para poder tomar cuanto antes las medidas correctivas relevantes.

Con relación al desarrollo o mejora de los sitios web de la empresa destinados a comercio electrónico, podemos mencionar cinco puntos de importancia que deben ser considerados:

- Proteja la privacidad de la información de sus clientes y explíqueles cómo lo hará, exponga su política de privacidad. Asegúreles que la información

que proporcionan será utilizada solamente para su beneficio, y así obtendrá mayor colaboración.

- Explique los motivos y justifique la creación de la relación. El usuario apreciará las iniciativas de la empresa orientadas a servirlo mejor. Muchos clientes no tienen reparo en proporcionar sus datos demográficos personales, si saben para que los van a utilizar. Además así los clientes de mayor valor se sentirán más motivados por ser reconocidos y obtener más beneficios o privilegios.
- Organiza el sitio web según las necesidades de los clientes y no por productos, de esta manera permitirá que sus clientes encuentren rápidamente lo que buscan y tengan ofertas que concuerden con sus intereses, no con los intereses de venta de la empresa.
- Permita que los clientes tengan control sobre los contenidos y sobre sus datos. Que el cliente pueda actualizar sus datos personales, elegir los contenidos que desea ver, los asuntos en los que tiene interés y respecto a los que le gustaría recibir notificaciones vía e-mail, etc. Por ejemplo, permita que los clientes puedan almacenar múltiples direcciones de entrega, o datos acerca de la forma de pago, etc.
- Motive a los clientes e incentive la colaboración. Observe el comportamiento del cliente en el sitio web, sus transacciones e interacciones, así se podrá anticipar sus necesidades y presentar ofertas, informaciones y recomendaciones personalizadas, fruto de la relación de aprendizaje.

Cambios culturales y de organización

La implementación de CRM en empresas convencionales, orientadas a los productos o servicios, exige cambios radicales en la forma de hacer negocios. Este es un proceso de cambio que no se da de un día para otro, ya que las diferentes áreas o departamentos de la empresa tienen sus propias misiones específicas y su propia visión del cliente. En muchos casos, cuando el cliente tiene contacto con diferentes áreas, siente como si estuviera relacionándose con varias empresas distintas.

La Dirección de la empresa debe tener claro que todas las áreas de la empresa tienen influencia en la relación con los clientes por tanto toda la organización debe ser comprometida en la iniciativa CRM. Si bien las áreas de ventas y marketing son las que primero se involucran por identificarse naturalmente en la relación con los clientes, otras áreas como distribución, cobranzas, son igualmente importantes. Ya que no poner énfasis en estas áreas podría crear puntos débiles en los que haya probabilidad de deteriorar la relación con el cliente.

El área de Recursos Humanos también tendrá una importancia clave en la estrategia CRM ya que la forma de retribución del personal deberá ser revisada, de manera que se les incentive a desarrollar a los clientes de mayor potencial y mantener a los clientes de mayor valor. Esto además del cambio de los salarios puede involucrar cambios en los niveles o denominaciones de los puestos. Por ejemplo los Gerentes de Producto, pasarán a ser Gerentes de Cuentas o Gerentes de Clientes.

Toda la organización deberá ser reestructurada con el objetivo de tener una visión única del cliente, y el personal estará preocupado por la recolección y almacenamiento de los datos del cliente con el objeto de conocerlos mejor.

Por otro lado, las áreas de producción deberán ser lo suficientemente flexibles para aceptar las especificaciones personalizadas de los productos resultantes de las reclamaciones o sugerencias de los clientes, además de estar en capacidad de generar una oferta de productos o servicios que permita la personalización en masa.

Se deberá también estudiar la posibilidad de otorgar cierto nivel de decisión al personal que interactúa con los clientes y se encarga de resolver sus problemas, y a sus superiores directos, de modo que puedan tomar decisiones con mayor grado de libertad a fin de atender las necesidades de los mejores clientes de forma inmediata. Esta iniciativa irá asociada también a entrenamiento capacitación.

5. PRINCIPALES RETOS Y TENDENCIAS DEL MARKETING RELACIONAL

Con el desarrollo de las nuevas tecnologías de comunicación los clientes cada vez tienen más opciones y también sus expectativas se tornan más altas, por lo tanto cada vez es más difícil conseguir su fidelización.

Internet que se consideraba hasta hace poco como un canal nuevo de relacionarse con los clientes, ahora cuenta con millones de personas navegando y comprando cada instante.

En el mercado actual, casi todos los elementos que se consideraban elementos de marketing y de investigación de mercados tradicionales, vienen transformándose. Ahora los consumidores y usuarios de los canales de comercio electrónico controlan cómo y cuando contactar con un proveedor, o con varios de ellos. U pueden cambiar de una marca a otra con solo pulsar el ratón.

Se vuelve más difícil atraer a nuevos clientes y conservar a los actuales, por lo que las tradicionales normas de negocio y de la Gestión de Relaciones con los Clientes deben redefinirse.

En estos mercados, los clientes controlan no solo la forma y el momento de la transacción, sino también en algunos casos el precio, a través de subastas en las que se fijan precios, apuestas y sitios web del tipo "name the price" como uBid.com y priceline.com. Estos mercados denominados pull o inversos otorgan mayor poder al cliente, y este dispone de poco tiempo para decidir entre un número indefinido de alternativas, por lo que buscará a los vendedores que lo comprendan y satisfagan mejor sus necesidades, ignorando los mensajes de publicidad relativos a productos que no les interesan.

El reto para fidelizar este tipo de clientes web, se orientará a la capacidad de poder ofrecer valores tangibles y altamente personalizados en internet, para lo cual será necesario todo un conjunto de procesos de negocio, conocimientos y técnicas.

Internet, más allá de ser un canal para realizar las mismas operaciones de manera más avanzada, deberá aprovecharse como medio para definir, desarrollar y activar los procesos de negocio más importantes, ya que las empresas que logren el éxito serán las que sepan lo que cada cliente desea, cuáles son sus preferencias de compra, por qué las realizan, cómo solucionar problemas de la mejor manera posible etc.

Las empresas que compitan en estos mercados deberán orientarse principalmente a:

Construir una comunidad virtual. Ampliar el alcance de la organización para aumentar el acceso y la regularidad de los clientes. La creación de comunidades virtuales basadas en intereses comunes facilitarán el contacto del cliente. Así

también los clientes se vuelven más activos y participativos, utilizando herramientas como chats, foros abiertos de consulta u opinión, etc. en los clientes comparten conocimientos y experiencias, cuyo análisis será valiosos para el futuro desarrollo de productos y servicios.

Mantener un dialogo activo con los clientes. Aumentar la profundidad y calidad de la información que la empresa ofrece a sus clientes y recibe de los mismos, contemplando el contacto a través de todos los canales posibles y actualizando en línea la información relevante.

Crear un valor personalizado. Recopilar información y diseñar recursos para satisfacer las necesidades de cada cliente en particular, a través de opciones de selección y personalización dinámica, generando sitios web separados para distintos tipo de clientes. Se podrá recurrir a poderosas bases de información para analizar alguna transacción que haga el cliente, y por ejemplo identificar las preferencias de los clientes que han realizado la misma transacción, de modo que se le recomiende algo similar.

Realmente el rápido avance de las tecnologías de internet representa todo un reto a la creatividad, iniciativa y capacidad de las empresas. Lo que sí es cierto es que se puede apreciar que es un tema de creciente interés por parte de las empresas, y que cada vez realizan mayores inversiones en temas de CRM para poder estar preparados y competir exitosamente en sus respectivos mercados.

Las empresas estadounidenses han comenzado antes que las europeas a concentrarse en la gestión de las relaciones con clientes, y particularmente en el desarrollo de los call centers y automatización de la fuerza de ventas.

Consultoría: los servicios de consultoría incluyen tanto los aspectos tecnológicos como los de tipo organizativo, estos últimos más importantes. Desde el punto de vista de las tecnologías, la arquitectura del sistema y la elección de los instrumentos y de las aplicaciones pueden resultar particularmente complejas. Desde el punto de vista organizativo, la adopción de soluciones CRM como Sales Force Automation, o call centers requiere cambiar los modelos o paradigmas organizativos y de proceso de la empresa. Resultan interesantes diversas actividades en áreas como la inteligencia sobre clientes y la segmentación, ventas, canales de transformación, gestión de la distribución, marketing y fidelización de clientes, etc. Sin embargo como apreciamos en los últimos años la tasa de crecimiento de este rubro no ha experimentado crecimiento considerable.

Integración de Sistemas: los gastos en servicios de integración de sistemas corresponden a la fase de inversión inicial para poner a punto un sistema de CRM, y representan el segmento de más alta tasa de crecimiento en el periodo objeto del estudio.

Un proyecto de CRM abarca un conjunto complejo de tecnologías de software y hardware y de servicios, cuya implantación e integración en el ámbito de una empresa va más allá de los recursos y/o de las competencias disponibles en el interior de la misma. En muchos casos, un proyecto CRM se concentra en la implantación de una aplicación específica que está personalizada e integrada en el sistema de información de la empresa, en particular con los sistemas ERP.

Outsourcing: los servicios de Outsourcing representan más del 50% de la cuota total y seguirán siendo los componentes más importantes de los gastos en CRM. Al comienzo del periodo considerado aquí, estos servicios se refieren esencialmente al Outsourcing de los call centers y de los servicios de tele-venta y de tele-asistencia. Estos servicios representan la evolución a medio y largo plazo de la gestión de los procesos y de la tecnología de un sistema CRM.

Para el periodo considerado aquí, se espera un fuerte crecimiento de la demanda de otros tipos de servicio en Outsourcing, como la elaboración y la gestión de las informaciones sobre Data Warehousing, distribución, gestión de los pedidos y, en particular, gestión de las operaciones para el comercio electrónico.

En España, mientras que los *Call Centers* han experimentado ya un cierto desarrollo dentro del ámbito del soporte al cliente, hay pocos centros integrados de manera efectiva con los sistemas de información y con los instrumentos de front-office dentro de una perspectiva CRM. Las realizaciones más avanzadas en este sentido están limitadas al sector de las telecomunicaciones y la banca.

El mercado español tiene un retraso de entre uno y dos años respecto a la media europea. Por otra parte, el mercado de Outsourcing de los Call Centers bajo la perspectiva CRM, que constituye el componente más fuerte de servicio a escala europea, es marginal en España por el momento.

Las empresas deberán orientar su capacidad a fidelizar a los clientes más importantes, sobretodo en la web, ofreciéndoles valores tangibles y altamente personalizados. La web se convertirá en el medio para definir y desarrollar y activar los procesos de negocio más importantes, y lograrán el éxito las empresas que se anticipen a las necesidades del cliente y las atiendan mejor.

En los mercados virtuales, será conveniente crear comunidades virtuales, mantener diálogo activo con los clientes y crear valor personalizado.

Esto requiere orientar adecuadamente los procesos de negocio y contar con la correcta infraestructura tecnológica. En tal sentido apreciamos que las inversiones en consultoría, integración de sistemas y outsourcing, muestran una tendencia creciente en los últimos años.

6. APLICACIONES MARKETING RELACIONAL

6.1 GENERAL ELECTRIC



Un caso para analizar es un proyecto reciente de General Electric. Tras un estudio interno se descubrió que la fuerza de ventas de GE, de alto costo y muy sofisticada, estaba dedicando un exceso de su tiempo a labores administrativas y de servicio, no directamente relacionadas con la venta.



Fuente: Revista Gerencia Jun 2003. Autor: Guillermo Beuchat

La solución implementada contempló una serie de aplicaciones basadas en la web de Automatización de Fuerza de Venta (SFA, una de las categorías de aplicaciones CRM), que: liberaron un total de 21.000 días/año para labores de venta, permitieron reducir el 10% menos productivo de la fuerza de venta sin

impacto en los volúmenes y disminuyeron el costo de ventas en US\$3.5 millones con un aumento simultáneo de US\$20 millones en ventas.

Los argumentos detrás de estos beneficios están en la percepción de que la efectividad de las fuerzas de venta está en el tiempo total destinado directamente a relacionarse con el cliente. Según algunos analistas, en Estados Unidos el promedio de tiempo dedicado a aquello es de un 32%, mientras que una compañía «world class» como GE pudo incrementar ese tiempo a 40% con los resultados mencionados.

Métricas de Retorno a la Inversión (ROI): En definitiva, lo más importante es analizar el tema cualitativa y cuantitativamente para llegar a determinar el retorno de estos proyectos. Para ello, se pueden usar conceptos como los ilustrados en la tabla adjunta, que constituye un modelo para analizar proyectos específicos para una de las estrategias posibles: reducir el costo de vender.

Una de las conclusiones más interesantes de este tipo de análisis es que, en general, las aplicaciones CRM tienden a traspasar los costos de ventas, servicio y marketing al propio cliente, a través de aplicaciones de autoservicio basadas en la web. Este concepto, que al principio causa preocupación en las empresas por temor a que el cliente no acepte que esos costos de transacción le sean traspasados, es uno de los principales impactos de las tecnologías de e-business en general: para el cliente, esa estrategia representa también muchos beneficios: servicio 24x7, mejor calidad de información disponible, independencia de los procesos y las personas, y otros que el cliente aprecia.

Por último, es conveniente tener presente que en toda estimación de beneficios hay un elemento de incertidumbre que sólo puede minimizarse siendo riguroso y creativo para aplicar los modelos propuestos al caso particular. Finalmente, no debemos despreciar los retornos asociados a las personas de la organización, cuya productividad y lealtad con la empresa aumenta fuertemente tras estas implementaciones.

Métrica	Indicadores Asociados	Soluciones Propuestas	Retorno Esperado
	Productividad de la fuerza de ventas	e-learning, SFA, ventas colaborativas, manejo de cartera, PDAs	Incremento del tiempo frente al cliente en 10% para llegar al 32%
	Productividad del canal o «partners» de distribución o implementación	Configuradores de productos y ventas en línea, proceso de pedidos autoservicio, call center, administración de prospectos	15% reducción en materiales de ventas a canal, 20-30% de reducción en costos de soporte al canal
	Tiempo para generar propuestas y cotizaciones	Configuradores de productos, automatización del proceso de generación de propuestas	Reducir ciclo promedio de propuestas y cotizaciones en un 25%
	Precisión y consistencia de órdenes	Autoservicio de toma de pedidos y configuración de productos	Reducción de errores en las propuestas y cotizaciones en un 20%

Fuente: Revista Gerencia Jun 2003. Autor: Guillermo Beuchat

6.2. RENFE



La compañía española de ferrocarriles, RENFE, ha actualizado y optimizado su infraestructura de venta de billetes y reservas, gracias a una solución de IBM mediante el uso de CICS TS 1.3 y S/390.

Con sus oficinas centrales en Madrid y 32.000 empleados, RENFE es la mayor empresa de ferrocarriles de España. La compañía tiene una facturación anual de alrededor de 2 millones de dólares y ofrece todos los servicios de ferrocarriles posibles, desde destinos a nivel local hasta conexión de ciudades a alta velocidad.

RENFE quería actualizar su sistema de venta de billetes para conseguir un incremento en el volumen de ventas en las transacciones, como consecuencia de un mejorado servicio a sus clientes y de un aumento en sus ventas internacionales. Mediante el uso de software Enigma, IBM desarrolló una solución, que dotaba a la compañía con posibilidad Web usando CICS TS 1.3 y el Servidor de Aplicaciones WebSphere (WAS) en una plataforma de servidores S/390.

El Director de RENFE, Eduardo Fernández, explica, "La asociación con IBM fue crucial para RENFE. Gracias a la fortaleza, robustez y poder del nuevo sistema, RENFE ha experimentado mejoras fantásticas en eficiencia y velocidad en la venta de billetes y pronto será capaz de ofrecer a sus clientes nuevos servicios, como la posibilidad de poder

adquirirlos a través de Internet."

Aumento de las transacciones: Eduardo Fernández dice, "La parte más importante de la infraestructura de RENFE IT es el establecimiento de las aplicaciones que usamos para la reserva de plazas y la venta de billetes, y cómo se trata directamente con los clientes, nuestra principal fuente de ingresos. Todo esto necesitaba una acuciante actualización, sobre todo en lo que a la posibilidad Web se refería, y la solución Enigma ha hecho que RENFE sea capaz de hacerlo."

Venta de billetes en todo el mundo: Con la conexión a la Web suministrada por CICS Web Support (CWS) y el WAS, RENFE puede ahora vender fácilmente billetes a nivel internacional, al igual que lo hace dentro de la península ibérica.

7. BIBLIOGRAFIA

"CRM at the Speed of Light"

Paul Greenberg

"One to One B2B"

Don Peppers y Martha Rogers

"CRM Series. Marketing 1 to 1"

Peppers & Rogers Group

"Informe sobre el uso de CRM – Proyecciones"

International Data Corp - IDC

"1er estudio de CRM en España"

Asociación española de marketing relacional – AeMR

"Fidelización del cliente en el mercado electrónico"

IBM Global Services

“Definición de CRM y Consideraciones Generales”

Mind Consulting

“Por qué se compran unos a otros” Expansión, 13 junio 2003

“Customer Lifetime Value” ABC, 3 Feb 2003

“Bases de Datos” Expansión, 21 septiembre 2002

”Permission Marketing” ABC, 22 julio 2001

“CRM o el nuevo marketing digital” Nueva Economía y Empresa – Información Comercial Española (ICE)

www.sap.com

www.accenture.es

www.aemr.org

www.peoplesoft.com

www.siebel.com

www.crmguru.com

www.destinationcrm.com

www.saleslogix.com

www.crm-forum.com

www.crmdaily.com

www.crmcommunity.com

www.crmmagazine.com