

ADMINISTRACIÓN DE LAS RELACIONES CON LOS CLIENTES. CONCEPTOS Y LA EXPERIENCIA EN MÉXICO

Patricia Gudiño Pérez
Arturo Sánchez Martínez

Profesores Investigadores del Departamento de Administración de la UAM-A.

Introducción

Los cambios que se están generando en un ambiente de negocios, a través de los diferentes tipos de tecnologías de telecomunicaciones, han permitido a los clientes acceso instantáneo a los acontecimientos culturales, políticos y económicos que tienen lugar en el mundo. El cliente de hoy ya es más cauteloso, exigente, informado y consciente del valor que le proporciona el producto. La satisfacción de sus necesidades y los productos de calidad es lo mínimo que espera del mercado. Por lo tanto, y porque los consumidores adquieren el producto en función del valor que les ofrece, es necesario que la organización se preocupe por entender y conocer a sus clientes; que busque información y desarrolle estrategias que la habiliten para establecer una relación más duradera con sus clientes, es decir, que logre su fidelidad.

Los clientes pueden elegir entre una variedad de productos y servicios de organizaciones establecidas en cualquier parte del mundo. Por consiguiente, la existencia de más productos, más marcas, más medios de comunicación, más lugares dónde comprar, lleva al consumidor a adquirir sus productos en fun-

ción de su valor fundamental, es decir, aquel que establece la relación de los beneficios recibidos con el precio y otros costos incurridos. Luego entonces, la organización está obligada a conocer profundamente al consumidor (Arellano, 2000).

Sirve de ejemplo el caso de las aerolíneas: prácticamente todas vuelan los mismos aviones, por lo general hay varias opciones a los mismos destinos y, en sus categorías, los vuelos cuestan casi lo mismo. Habría que preguntar entonces, ¿por qué la gente escoge una aerolínea sobre otra y por qué algunas son exitosas, mientras que otras no? El problema que surge es del orden conceptual: no todas las organizaciones conciben al cliente de la misma manera. Las teorías más innovadoras al respecto aseguran que cada uno de nosotros piensa y actúa de forma individual, y que se necesita entender y atender individualmente. Esto parece nuevo pero, en realidad, es el regreso al origen. Antes, el sastre hacía un traje exactamente como el cliente lo deseaba; la persona que atendía la tienda de la esquina, del mercado, sabía los deseos del comprador, se enteraba rápidamente de ello por contactos directos; como conocían a las personas, les daban crédito, les llevaban la mercancía a su casa,

etcétera. En muchos casos, la masificación acabó con este conocimiento individual pero hoy, queda claro que la tendencia ha vuelto: las organizaciones buscan conocer a sus clientes también como individuos (Reider, 2001).

En el presente trabajo, la administración de la relaciones con los clientes (*Coustemer Relationship Management, CRM*) se exhibe como una herramienta que permite reunir y administrar la información que auxiliará el desarrollo de estrategias encaminadas hacia relaciones más duraderas con los consumidores, a fin de lograr su lealtad. Se exponen los posibles beneficios, así como los requerimientos de cambio cultural que una organización debe realizar antes de adoptar un programa de esta índole. Finalmente, se revisa el caso de México y sus avances en la materia y, a manera de conclusiones, se hacen reflexiones en torno de la aplicación de CRM.

El cliente como generador de valor

La tecnología, que ha invadido la vida humana, encuentra uno de sus usos positivos en la elaboración de estrategias para retener y procurar la lealtad de los clientes. De acuerdo con Olga Granados (2002:28), reconsiderar en la mezcla de mercadotecnia a la persona, como una quinta "p", permite un mejor engranaje de cualquier plan, pues entender al ser humano en su complejidad y multidimensión cultural, social, familiar y psicológica, es el rescate de la individualidad y facilita la segmentación, para establecer estructuras mercadotécnicas de mayor comunicación interpersonal en los clientes y la organización.

El punto de convergencia al que se ha llegado en la actualidad es que: el cliente es generador de valor. Esto representa un reto para las organizaciones contemporáneas, pues deben crear ese valor de una manera efectiva y eficiente; además de incrementar las ventas de una manera rentable, en un ambiente de clientes cada vez más demandantes, que ya no sólo se fijan en la calidad y el precio, sino que diferencian valores como el servicio, la flexibilidad, la rapidez de respuesta y la personalización, entre otros. Todo esto, en un medio donde el posicionamiento de los productos y servicios, y la fidelidad hacia los mismos, se pierde fácilmente (Stanton, 2002).

Lo anterior implica que se ha llegado a la etapa del servicio en niveles superiores, en donde se compite con base en éste, extendido el universo de lo que antes era considerado como la competencia. Hoy, por nombrar algunos casos, un proveedor de productos lácteos en el canal de supermercados compite también con proveedores de abarrotes y zapatos dentro del mismo canal. Esto lleva a la necesidad de buscar una diversificación de niveles de servicio y, por lo mismo, de costos, de tal manera que se puedan brindar servicios específicos que un canal o cliente en especial está demandando.

Frederick E. Webster (2000) sostiene, en ese sentido, que todas las organizaciones deberían definirse a sí mismas como empresas de servicios, porque los clientes compran beneficios, no productos. El producto físico es sólo parte del sistema total de la entrega de valor. Las expectativas del cliente giran en torno de los aspectos del producto que se relacionan con el servicio. La información puede convertir a cualquier producto en un servicio y, por ese medio, desarrollar una relación con el cliente.

Por otro lado, Webster considera que el concepto de entrega de valor lo define el mercado, mismo que evalúa las ofertas competitivas de un producto y también sus propias necesidades y preferencias, las cuales van cambiando mientras el cliente sigue aprendiendo. Entonces, si los clientes son quienes definen el valor, la información concerniente a ellos se convierte en un recurso estratégico clave. El conocimiento del cliente es el eslabón que mantiene unida la cadena de valor, y que define su objetivo compartido y su propósito común.

Una solución a esto es el concepto de la entrega de valor. Tiene su origen en la orientación al cliente y está basado en las aptitudes o habilidades que distinguen a la organización de la competencia, la ventaja competitiva única y sostenible. Es necesario el entendimiento y el conocimiento del cliente, y convertir este recurso en una cadena de *outputs* de servicios e integrarlos hasta que adquieran la forma que resulte más útil para ciertos clientes. Los procesos que agregan valor a los materiales derivan de las actividades de servicios basados en el conocimiento. Por lo tanto, los clientes definen a la organización imponiéndole una serie de exigencias para que le entreguen un valor superior.

La propuesta de valor es la manifestación verbal que combina las aptitudes esenciales propias de la

organización con las necesidades y preferencias de un conjunto definido de clientes potenciales. Es un distintivo para las comunicaciones que relacionan al personal de una organización con sus clientes. Concentra el esfuerzo organizacional y las expectativas del mercado en aquellas actividades que la empresa sabe hacer mejor dentro de un sistema destinado a entregar un valor superior. Entonces, esta propuesta es aquello que permite establecer una relación de largo plazo, que cumpla por igual con las metas de la empresa y las de los clientes.

Sin embargo, las organizaciones tienen potencialidades limitadas, por lo que sus estrategias de valor deben ser selectivas y restringir la cantidad de clientes con los que se propone operar. A veces, cuando la empresa no logra satisfacer las exigencias de un cliente a un costo razonable, es preferible perderlo y quedarse con aquellos que se identifican y valoran el trabajo de la organización. En este caso, es necesario conquistar y retener, clave para la mayoría de las empresas que quieren sobrevivir.

Actualmente, el objetivo principal de la mercadotecnia ya no es sólo lograr el intercambio; es alcanzar los objetivos organizacionales a través de la satisfacción de las necesidades del cliente; desarrollar una relación con el cliente, dentro de la cual, el intercambio es únicamente el comienzo.

Al lado de este nuevo objetivo de la mercadotecnia surge el concepto de "lealtad del cliente," imponiéndose al anterior término de "lealtad a la marca", que se definía como aquella porción de las compras que el cliente efectuaba motivado por una marca. Aquí, los clientes son considerados como promedios estadísticos y tendencias centrales dentro de una población, no como individuos (Webster, 2000). Se pueden observar, entonces, dos aspectos del concepto de lealtad: 1) los clientes siguen siendo leales a la organización que satisface sus necesidades y preferencias con productos y servicios relacionados, y 2) la empresa es leal al cliente conociéndolo mejor y respondiéndole con mejores productos.

Hablar del compromiso de entrega de valor a los clientes lleva implícito el compromiso de ocuparse de la lealtad del cliente. Esta lealtad tiene sentido dentro del contexto de mercadotecnia de relaciones, actividad que sólo es posible cuando la empresa conoce al cliente en su calidad de individuo y se comunica con él directamente. Así, el cliente desa-

rolla una relación con la organización, y no se queda sólo en productos y marcas.

Un cliente leal es valioso por varias razones: a) la posibilidad de que realice más compras, b) la oportunidad de vender otros productos y servicios, c) beneficios por publicidad boca a boca y d) ahorros derivados de no salir a buscar y tener clientes nuevos.

En la mercadotecnia de relaciones, el objetivo es retener a los clientes leales ofreciéndoles un valor superior, definido como la relación entre los beneficios y el costo/precio. En este contexto, la relación con el cliente pasa a ser un activo, y la misión de la organización se define en términos de dar a los clientes lo que quieren, donde y cuando lo quieran. La administración de la relación con el cliente es el paradigma y la herramienta para cumplir esta misión. Su idea central: no hacer cosas para el cliente, sino con el cliente. Por lo tanto, es importante contar con una base de conocimiento sobre el cliente, ya que sus características, necesidades y preferencias serán la clave del éxito para las organizaciones. Este conocimiento debe contar con un respaldo que ponga la información a disposición de personas encargadas de tomar las decisiones para el conjunto de la estructura organizacional.

Administración de las relaciones con el cliente (CRM)

Actualmente, más organizaciones reconocen que existen oportunidades significativas para incrementar la rentabilidad de los clientes, y se enfrentan a retos de: identificar los mejores clientes, recolectar información competitiva, proporcionar la información disponible de clientes a todas las funciones que tienen contacto con ellos, realinear procesos de atención a clientes e internos, determinar niveles de servicio, crear una cultura enfocada al cliente, medir e incrementar el valor de los clientes. Asimismo, están emprendiendo nuevas formas operativas, creando áreas estratégicas que trabajan exclusivamente en la atención a los clientes.

De acuerdo con Gutiérrez Vega (2000), existen dos maneras de mejorar la rentabilidad del negocio. La mayoría de las organizaciones se ha enfocado a reducir costos, tarea que ahora comienza a tener la misma o mayor importancia que la de hacer crecer los ingresos. El enfoque en el cliente

es la base para lograr estos objetivos y proveer el máximo valor al negocio, a través de acciones como las siguientes:

- Capturar y utilizar la información de los perfiles de los clientes para mejorar las tasas de conversión de sus representantes de ventas o los tiempos de resolución de problemas de sus representantes de servicio.
- Refinar los procesos y sistemas para reducir el tiempo de contacto con los clientes, en particular el dedicado a actividades que no generan ventas, e invertirlo en el entendimiento de las necesidades específicas del mercado objetivo, para entonces incrementar las ventas.
- Diseñar sistemas de “voz del cliente”, y capturar información para mejorar los ingresos y el nivel de servicio que provee.
- Evaluar los procesos desde la perspectiva de los clientes, solicitando retroalimentación después de cada evento o contacto crítico.

La administración de las relaciones con el cliente (CRM) consta de un conjunto de procesos, tecnologías de información y filosofías de atención que permiten a las empresas llegar a sus clientes de manera inmediata, como si cada uno fuera el único cliente de la organización. El CRM ha emergido como el término que describe la forma en la que las empresas modernas hacen mercadotecnia, ventas y servicio al cliente. Es útil para conocer el valor de las relaciones y contactos con clientes en términos de rentabilidad, con la posibilidad de depurar los procesos que no agregan valor a la interacción con el cliente (Serralde, 2000).

De igual manera, CRM es una herramienta que combina una serie de actividades de la organización (encontrar quiénes son los clientes y qué es lo que quieren) con tecnología (almacenar esa información en bases de datos y manejarlas con el uso de software especializado). CRM no es sólo ventas, ni tampoco únicamente servicio.

Por otro lado, ciertas organizaciones están mejor posicionadas que otras para adoptar el CRM, básicamente porque, en el curso, acumulan copiosos datos sobre los patrones de compra de cada cliente.

Sandra Plata (2001) describe, en el siguiente cuadro, las empresas que mejor se prestan para la implantación del CRM.

¿Quién necesita CRM?

Valoración del cliente	III Líneas aéreas, fabricantes de productos envasados	IV Farmacias, compañías de sistemas de computación
	I Estaciones de servicios	II Librerías
	Necesidades del cliente	

Fuente: Adaptación de Plata (2001:2), de “Checkpoint Tool”, del sitio Web de Peppers y Rogers Group.

Las organizaciones que aparecen en los cuadrantes II, III o IV, representan a las que pueden implantar el CRM en el corto plazo, porque sus clientes tienen necesidades y/o valoraciones diferenciadas. Los pasajeros de una línea aérea tienen las mismas necesidades, sin embargo, para la mayoría de las líneas aéreas, un porcentaje pequeño de clientes, tal vez los que viajan por negocios, representen las mayores ganancias. En el caso del cuadrante IV, Dell puede ser un ejemplo de éste, ya que sus necesidades son muy diferenciadas –cada cliente quiere una configuración distinta para su sistema de computación– pero también es diferente el valor de cada cliente para Dell: una organización que busca una gran cantidad de equipos de cómputo valdrá más que un cliente que quiere sólo uno para su hogar.

Las organizaciones que no están en contacto con el cliente no se beneficiarán de este tipo de herramienta (por ejemplo, los servicios públicos que no están privatizados); de igual manera, aquellas organizaciones cuya estimación del valor del cliente, proyectada a perpetuidad, es baja, o aquellas otras que padecen una gran dispersión de clientes.

Un sistema completo de CRM, constituido por procesos y herramientas de *software*, afecta a todas las áreas que tienen contacto con el cliente, además de aquellas que fungen de soporte. En el departamento de mercadotecnia, la alineación de procesos y herramientas ayuda a generar y calificar posibles oportunidades. En la división de ventas, procesos y herramientas de administración de contactos permiten registrar información de prospectos y clientes, mientras que los llamados administradores de oportunidades dan seguimiento a ventas potenciales, a través del ciclo de venta. Configuradores de productos ayudan a asegurar que las órdenes de venta estén completas y

con un precio justo, y los generadores de cotizaciones producen cotizaciones formales para los clientes.

En suma, son varias las áreas incluidas en este cambio. CRM es una estrategia de negocios que las empresas están utilizando para optimizar ingresos, ganancias y la satisfacción del mercado objetivo. Al nivel de negocios, lo que se busca es generar un balance entre el valor de mercado de la compañía y el valor del consumidor. Al nivel de las herramientas, la tecnología conecta e integra la organización a todos los canales que ese consumidor puede usar: vendedores de campo, *call center*, *contact center*, la red, socios, canales de venta, intermediarios y distribuidores.

Para armar una mezcla de CRM básico, es necesario incluir por lo menos tres áreas de la organización: mercadotecnia, ventas y servicio al cliente, que a su vez tendrán que estar conectadas con el *backoffice* de la empresa, así como con los agentes de ventas, internet y el *call center*. En el caso de ventas, es posible reducir el ciclo de ventas sobre la base de un fuerte aumento de la eficiencia del personal, que pasa a tener acceso a información actualizada de todos los productos y servicios de la empresa y, además, desde cualquier equipo, sea una *laptop*, una *palm* o hasta un teléfono con conexión *web*.

Para el área de mercadotecnia, el beneficio se observa en la posibilidad de compartir la información de ventas y mercadotecnia, garantizando el intercambio de datos en tiempo y forma, y de generar

mejores desempeños en las nuevas campañas. En el área de servicio al cliente, la convergencia del conjunto de datos que la empresa tiene sobre cada cliente ayuda a que cada uno de los consumidores contactados se transforme en una oportunidad de negocios.

Por lo tanto, las organizaciones deben tener otras habilidades y aptitudes distintivas, necesarias para sobrevivir y diferenciarse de la competencia, como es el caso de las relacionadas con la tecnología.

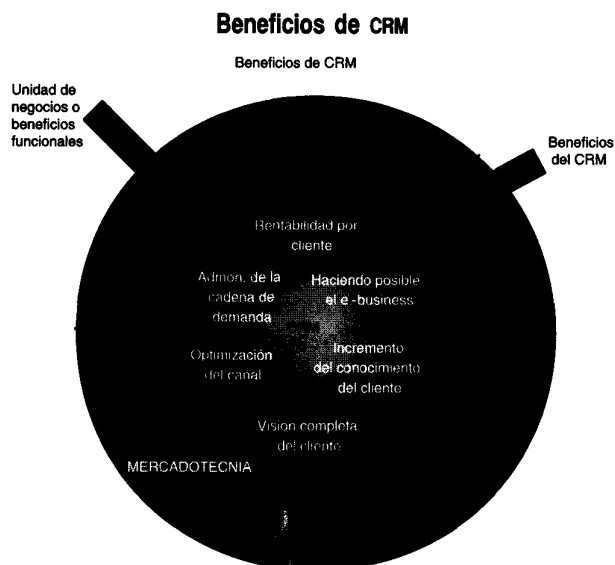
Mientras el costo del poder computacional cae vertiginosamente y las capacidades de relación que la compañía tiene con el cliente que está interactuando. Y esta mentalidad aplica para cualquier industria, canal, producto o tipo de cliente. De hecho, esta mentalidad es la que representa el verdadero factor diferenciador de una organización. La relación que un empleado tiene con los clientes determina, continuamente, el hecho de que los clientes permanezcan o se vayan con la competencia.

Cada vez más empresas orientadas al mercado se inician en el uso de tecnologías para integrar la información de los clientes, que capturan y generan a través de sus operaciones. Las organizaciones sobresalientes usan este conocimiento para administrar las relaciones con los clientes a través de las diferentes funciones del negocio, creando un entendimiento común acerca de lo que conlleva incrementar el valor del negocio y la rentabilidad a través de la atención a los clientes.

El desarrollo del *software*, el abaratamiento de la tecnología informática y la disponibilidad de las telecomunicaciones han dado a las organizaciones herramientas para entender e impulsar las relaciones con sus clientes. La recolección de datos y las herramientas de interpretación proveen una profunda visión de las necesidades de los clientes y de la manera en que se les puede servir mejor, con eficiencia y atención de sus necesidades y características particulares.

La cultura organizacional y los proyectos de CRM

Los proyectos de CRM tienen como objetivo principal mantener la base instalada de clientes de la organización, crecer las relaciones con éstos y construir las con base en lealtad a largo plazo. Sin embargo, estos esfuerzos pueden no ser tan fructíferos si quienes los



Fuente: Intermanagers (2002:2).

empleados siguen enfocados únicamente a lograr ventas e ingresos. Esto significa que la fuerza de ventas y el personal de servicio a clientes deben ser los primeros en aplicar un enfoque orientado al cliente y que, incluso, los logros puedan ser medidos no sólo por el nivel de ventas o número de interacciones, sino también por el nivel de relación que se logre con los clientes.

Si bien las tecnologías CRM son habilitadoras de los objetivos de la filosofía CRM, lograr resultados tangibles implica más que la implantación de un sistema. Requiere que la mente de todo el personal de una empresa cambie; que un empleado tenga, en todo momento, clara conciencia de ser el máximo representante de la relación que la compañía tiene con el cliente que está interactuando. Y esta mentalidad aplica para cualquier industria, canal, producto o tipo de cliente. De hecho, esta mentalidad es la que representa el verdadero factor diferenciador de una organización. La relación que un empleado tiene con los clientes determina, continuamente, el hecho de que los clientes permanezcan o se vayan con la competencia.

Lograr un cambio en la manera de pensar de los empleados requiere de esfuerzos considerables. Seminarios, cursos, dinámicas, cambios, evaluaciones, etcétera. Y más difícil es aún lograr que un tercero tenga la "mentalidad CRM". Lo anterior es, en realidad, una invitación a reflexionar para las compañías cuyo *front-line* es un tercero. ¿Cómo puede lograrse que un empleado de la organización "B" piense en los intereses más profundos de la organización "A"? Aunque la economía ha sugerido el uso de terceros, en el tema de relaciones con los clientes es muy importante evaluar la capacidad de los agentes del tercero para "ponerse" la camiseta CRM de la organización que representan.

CRM representa un cambio profundo, que se basa en la conducta del individuo inmerso en el contacto cotidiano con el cliente. Silvia Álvarez (2002) recomienda a las empresas que quieren implantar CRM, que primero definan sus políticas. Asegura que los directores, en la mayoría de las organizaciones, sólo reconocen dos grandes campos de interés: las cuestiones financieras y los procesos de la organización. Esto provoca un desequilibrio, ya que CRM requiere incluir factores clave como la satisfacción del cliente y la capacitación del personal de la empresa,

incluso la satisfacción de los empleados. El director (*Chief Office Manager*) de la organización tiene que estar involucrado con el comité que desarrolle el proyecto de CRM, porque implica un balance de políticas y agendas dentro de las empresas. Y sólo el director puede manejar el choque de intereses entre las diferentes áreas de la empresa implicadas en el proceso.

Una gran cantidad de proyectos de CRM no resulta porque no existe en la organización una cultura que involucre al cliente. Para asegurarse de ello, se utiliza una figura nueva –jefe de atención a clientes (*Chief Customer Officer*)– que representa el pensamiento de los consumidores. La posibilidad de un fracaso en la implantación del CRM no sólo puede tener como motivo la falta de compromiso del director de la empresa, sino también otras cuestiones, como una mala alineación de procesos, probablemente generada por un asesoramiento erróneo de consultores, o la ausencia de programas de administración del cambio.

Para gestionar una mejor interacción con el cliente –el objetivo principal de CRM– es necesaria una integración con los sistemas de planeamiento de recursos empresariales (*Enterprise Resource Planning, ERP*). El CRM es una práctica cuyo desarrollo recién comienza. En virtud de su inmadurez, es importante tener en claro que ningún proveedor puede reemplazar el aspecto esencial del desarrollo: el cambio cultural indispensable dentro de la empresa, que fomente la decisión de convertir cada contacto con el cliente en un negocio nuevo. Así, además de cambios en procesos y tecnologías, el CRM implica cambios en la cultura, ya que es a través de la gente que se logra la transformación.

Es necesario, entonces, utilizar una método para administrar el cambio en la gente, tomando en cuenta aspectos como: la cultura deseada (innovación, renovación, aprendizaje continuo); el ambiente requerido (procesos de recursos humanos que generen confianza) y, visibilidad y compromiso de liderazgo para lograr los hábitos requeridos que soporten la estrategia y los procesos.

La tabla que se presenta a continuación, muestra los pronósticos de Gartner Group para las distintas etapas de desarrollo de programas CRM y los procesos en las organizaciones.

El CRM y la transformación de los procesos de negocios

Etapa de fragmentación		Etapa de Integración	Etapa de colaboración
Políticas	Edad industrial y enfoque en lo financiero	Satisfacción del cliente como plus de las políticas financieras	Capacidades de CRM habilitadas
Conductas	Enfoque en la performance individual	Enfoque en el equipo	Enfoque en la satisfacción del cliente
Procesos	Enfoque en lo funcional o departamental	Integración hacia adentro de la empresa	Alineación con los consumidores
Tecnología	Unidades no integradas	Integración del front office y el back office	Colaboración total dentro y fuera de la empresa
Periodo	1996-1998	2000-2002	2004-2006

Fuente: Gartner Group, tomado de Plata (2001: 4)

El mapa siguiente, a su vez, ilustra la transformación esperada en los procesos de negocios en una organización que adopta una solución CRM. Se puede observar que el enfoque de negocios es aquel que dirige a las empresas hacia el cliente. Las modificaciones en la estructura organizacional van a ir de la mano con los cambios de los negocios, lo cual, se espera, ayude a disminuir la atención en los productos y a establecer canales de comunicación con clientes, a través de la implantación de *staffs* administrativos de clientes.

El enfoque en métricas del negocio se da cuando éstas sufren un cambio. Se utiliza para evaluar el desempeño de la organización, sustituyendo el enfoque en productos y estándares de ventas por un enfoque basado en la fidelidad y el valor de los clientes. Ya bajo el enfoque comercial, un diálogo interactivo con el cliente suplente el enfoque de mercadotecnia. En el caso del enfoque en la tecnología, esta especialidad se encarga de soportar y facilitar la comunicación con el cliente, a través de los diferentes puntos de contacto.

El CRM en México

En México no se ha desarrollado una cultura de servicio al cliente de manera general, por lo que el concepto de CRM es nuevo. Sin embargo, como ya se mencionó, en los últimos años, más organizaciones están familiarizadas con la idea de atención personal y saben que es de gran importancia conservar los clientes.

Según Martha Roger, socia de Peppers & Rogers Group, México está viviendo el inicio de la conciencia de que el cambio tecnológico es la base de la competencia. Un ejemplo de este principio: en Estados Unidos se pueden comprar listas existentes y actualizadas de clientes para crear bases de datos; en México, en cambio, las organizaciones que ofrecen el servicio para el establecimiento de este tipo de herramientas, tienen que empezar por desarrollar procedimientos para obtener los datos, ya sea celebrando o asistiendo a eventos especiales o creando *websites* para atraer consumidores, porque no existen. Por lo general, las empresas no se preocupan por

Enfoque de negocios para la transformación de la organización

Enfoque de negocios					
Producto	Ventas	Canal de comunicación	Mercadotecnia	Servicio	Cliente
Enfoque en la estructura organizacional					
Admón. de productos	Admón. de lugares	Admón. de promociones	Admón. de canales de comunicación	Admón. de contactos	Admón. de clientes
Enfoque en métricas del negocios					
Desempeño de productos	Desempeño de lugares	Desempeño de programas	Nivel de ingresos del cliente	Perfil del cliente y rentabilidad	Ciclo de vida del cliente y lealtad
Enfoque comercial					
Publicidad	Promociones de ventas	Campaña de mercadotecnia	Comunicación integrada de mercadotecnia	Segmentos específicos de mercadotecnia	Admón. de relaciones con clientes
Enfoque en la tecnología					
Procesamiento de transacciones	Mantenimiento de información	Acceso de información	Data Warehouse	Data Marts	Sistema punto de contacto con clientes

Fuente: Plata (2001), "Al cliente lo que pida".

allegarse de datos que les permitan tener una base de sus consumidores y las que sí lo hacen, tienen tantos datos que no saben qué hacer con ellos ni cómo cruzar sus variables.

Debido a esta escasa experiencia en la aplicación del concepto CRM que se tiene en México, empresas como Peppers & Rogers Group se dedican, además, a organizar conferencias y realizar estudios anuales, como el "*Customer Relationship Management* para bancos en América Latina"; ofrecen cursos uno a uno para centros de *telemarketing*, mercadotecnia y ventas. Con la intención de convertirse en una *one stop shop* para crear iniciativas estratégicas de CRM, esta empresa investiga lo que ocurre en el medio, desarrolla las mejores prácticas que se puedan adoptar y ofrece seminarios y conferencias de difusión de la información al público.

Manuel Viniegra, presidente de la Asociación Mexicana de Mercadotecnia Directa, fundada en 1976, opina que en México existe un gran potencial, tanto por su incipiente desarrollo en la materia como por la evolución del consumidor mexicano, que cada vez requiere de mejores productos y servicios.

A continuación se presentan algunas de las organizaciones que ofrecen este servicio, una breve descripción de su experiencia y de los servicios.

Peppers & Rogers Group. Es una de las empresas líderes en el pensamiento estratégico y dueña del *copyright* mundial de los nombres y marcas registradas (*Marketing 1to1[™]*). Actualmente cuenta con 25 empleados en México y 500 alrededor del mundo. Entre sus principales clientes se encuentran American Express, Pegaso, Grupo Vitro y Paragon (sitio de Internet).

Esta consultoría califica a las empresas mexicanas como tradicionales: generalmente invaden el mercado con información y esperan que sean los propios consumidores quienes la clasifiquen y tomen la iniciativa de acercarse a la organización. Ellos argumentan que, en un sistema CRM, es la organización quien emplea la información que posee acerca del consumidor para determinar qué es lo que esa persona va a necesitar en un futuro, y que una organización de esta naturaleza tiene el control de su destino. Piensan que lo más importante para una empresa es generar clientes, ganarlos utilizando una mayor información sobre ellos que la que tienen los competidores. Un conocimiento profundo del consumidor puede ofrecer ventajas competitivas.

De acuerdo con esta consultoría, CRM se proyecta como una disciplina de acercamiento e interacción con el consumidor, ya que requiere de estrategias intrincadas e innovadoras para llegar él y saber cómo desea ser tratado. Pero, CRM no implica que cada necesidad exclusiva del cliente sea manejada de manera particular; significa que cada cliente tiene una colaboración directa al influir en la manera general de comportamiento de la empresa hacia el cliente.

Por otro lado, la consultoría recomienda para la implantación del CRM seguir estos pasos (Bouleau, 2001):

1. Crear la habilidad de identificar a clientes diferentes.
2. Reconocer el valor para la empresa de cada cliente.
3. Iniciar el proceso de interacción entre la empresa y el cliente, pues "el cliente indicará cómo quiere que se le hable".
4. Entrar en *customization*, fabricando productos o servicios a la medida del cliente, que es la forma de obtener las ganancias.

McNeely Kroupensky, socio director de Peppers & Rogers Group del área de Latinoamérica, señala que las empresas que no utilizan CRM, no lo hacen por cuestiones culturales, pues las organizaciones no cambian hasta que el medio las obliga a hacerlo, es decir, no tienen una cultura de cambio constante. Asimismo, considera que la diferencia que hay entre las empresas que utilizan el CRM y las que no, es que las primeras crean gerentes de consumidores, mientras las segundas crean gerentes de marca: "La responsabilidad de los gerentes de consumidores es hacer crecer el consumo de un grupo de personas. En la industria bancaria 30% de los clientes representan 280% de las ganancias. El otro 70% representa 180% de las pérdidas. Retener a un consumidor es fundamental". Y, además: "En México las empresas más grandes ya están comprometidas con CRM y empiezan a comprar bastante *software*. Empresas como Telmex, Cemex y Bancomer están fuertemente involucradas y están inmersas en importantes programas para estrechar relaciones con sus consumidores" (Bouleau, 2001).

Wunderman, una de las organizaciones más grandes del mundo en este ramo, ofrece soluciones integrales de comunicación y servicios de CRM a través de más de 80 oficinas en 40 países, con casi 4,000 empleados. Esta empresa combina consultoría estratégica, bases de datos, servicios creativos de merca-

dotecnía, Internet y bases de datos. Sus clientes en México son empresas como Ford, Donone, Sabritas, Volvo y Lincoln.

Janice Muñiz, presidenta de Wunderman, define al CRM como: la optimización de la relación entre la organización y su cliente con el propósito de hacerla lo más rentable posible. Esto se logra a través de estrategias y acciones que utilizan diferentes medios para crear diálogos que servirán para medir y manejar los comportamientos de los clientes. Señala también, que CRM trabaja con el consumidor desde que se da a conocer un producto o servicio hasta que se logra la optimización, mediante una interacción con el consumidor. Lo importante en este proceso es la forma en que se utiliza la comunicación publicitaria a nivel marca para unir a todos aquellos que están en las comunicaciones de mercadotecnia.

De igual manera, Muñiz recomienda no forzar las relaciones con el cliente, porque se puede crear una relación negativa. Si desde el inicio se percibe que el cliente rechaza una marca, se le debe proponer otra de la misma empresa; de lo contrario, se deja de ser relevante para un cliente, y entonces no se está aplicando CRM.

Cuando una organización crea o mejora un producto, pasa poco tiempo antes de que la competencia iguale o mejore el esfuerzo y se esfume la diferenciación competitiva. Es entonces cuando se requiere del elemento de diferenciación más importante, que es la relación con el cliente. Cómo tratar al consumidor, conocer las experiencias del comprador en torno de un producto nuevo, saber qué información se proporciona respecto de otros productos que están por lanzarse, etcétera, son algunas cuestiones que aborda el CRM; de ahí su importancia.

Wunderman dispone de una gráfica tridimensional que utiliza para medir los niveles de lealtad alcanzados: en un eje figura el compromiso del consumidor con el producto o servicio; en otro, el comportamiento deseado en términos del dinero que le genera a la empresa y, en el tercero, la penetración (cómo se logra que el consumidor utilice más productos/servicios de la empresa; por ejemplo, en el caso de un banco se buscaría que el cliente aumente el consumo de servicios desde una cuenta corriente hasta servicios de inversión, hipoteca, seguros, entre otros productos financieros disponibles).

PCC es otra empresa en México que ofrece este servicio. Entre sus clientes destacan IBM, Skytel y

Bancanet (Banamex). Desde su punto de vista, la CRM implica la identificación de los mercados, la conversión de dichos mercados en audiencia cautiva y, finalmente, las acciones necesarias para mantener la relación con el mercado. Para el inicio de la relación, sostiene, se requiere de puntos de venta, espacios editoriales, medios masivos de comunicación, Internet, etcétera.

José Miguel Jaime, director general de PCC, señala: "El consumidor mexicano tiene necesidad de hablar con alguien del otro lado de la marca, quiere ser escuchado y dar sus comentarios sobre los productos y servicios. Y a su vez, las empresas deben conocer qué quieren de sus productos o servicios sus clientes. La misión es descubrir las áreas de interés del consumidor y enviarle sólo la información de aquello que le interesa adquirir. Considerando que la tecnología, hoy en día, permite identificar cuántas veces se ha hablado con su público, de qué se ha hablado y qué le interesa saber a éste" (Reider, 2001).

OgilvyOne, por otro lado, es la consultora que contempla entre los objetivos del CRM detectar 20% de los clientes de una organización que representen 80% de sus ventas. Lo más importante, plantea, es la lealtad a la marca y lograr que el consumidor se quede con la empresa. Frente a la oferta masiva de productos recomienda que se detecte a los consumidores más fieles, para después desarrollar una relación que perdure por años.

Se considera la red más grande y experimentada de mercadotecnia uno a uno en el mundo. Actualmente, cuenta con 35 personas de tiempo completo. La esencia de su trabajo es conectar a las empresas con sus consumidores clave, a través de la comunicación permanente y verdadera de la marca. Por medio de *Customer Ownership* es la forma de hacerlo a nivel mundial. Busca crear relaciones estrechas y cercanas que lleven al consumidor a sentirse involucrado, recompensado emocionalmente e, incluso, identificado la marca. Así se logra que la organización crezca con un *customer equity* en valor, volumen y buena predisposición.

Customer Ownership agrega valor real al negocio porque:

- Identifica a los consumidores más rentables de la marca.
- Obtiene de ellos una mayor participación en el negocio.

- Reduce los gastos de comunicación evitando consumidores equivocados y las deficiencias de la marca.
- Cambia la conducta del consumidor para crear una auténtica lealtad hacia la marca.

Delfina Flores, directora general de OgilvyOne, considera que es necesario construir un puente emocional, a través del cual el consumidor se exprese y la organización le responda, para luego hacer productos *ad hoc* a sus necesidades. Al satisfacer las necesidades del consumidor, éste quedará complacido con la organización, sentirá que la empresa le escucha, le atiende sus peticiones y que le interesa conocer sus necesidades.

En su opinión, para los bancos y las instituciones financieras –organizaciones que invierten más en programas de mercadotecnia directa que en la publicidad masiva– atender a sus clientes en manera directa ya es una prioridad. Flores señala que OgilvyOne tiene contacto con Nestlé desde 1999, y la considera una empresa preocupada por implementar CRM de manera profesional. Otros clientes con que cuenta son: Terra (portal que ofrece una gama de servicios muy amplia); American Express, Atento (plataforma tecnológica para CRM), Mexicana de Aviación, Telefónica, IBM, Motorola y Jaguar.

Atento México, filial de Telefónica de España, figura aquí como último ejemplo. Ofrece servicios relacionados con la fidelización del cliente, la venta y promoción de productos, servicios de atención al cliente y seguimiento logístico (*fulfillment*). Aurelio Alonso, director general, advierte que CRM es un proceso dinámico y lo define como la gestión o administración de las relaciones de las empresas con sus clientes. Asegura que, una vez que se ha entendido al cliente, la relación con él debe seguir cambiando, al igual que los productos y servicios que se le ofrecen, ya que después de cierto tiempo de consumir productos y servicios de una compañía, los consumidores se merecen distintos valores agregados o incluso nuevos productos. Además, comenta Alonso, las empresas han modernizado sus formas de hacer negocios, pues los consumidores de hoy tienen más opciones de productos y servicios. Y para todo esto, y por cualquier medio que se tenga contacto con el cliente, existe una herramienta o una solución que emplear que optimice esa relación con el cliente.

Esta organización pretende desarrollar la cultura de servicio al cliente en las empresas de México. Éstas deben mejorar la comunicación con sus clientes y, para lograrlo, recomienda ofrecer soluciones integrales, de acuerdo con las necesidades que cada empresa tiene para establecer una relación más cercana, dinámica y duradera con sus clientes. Con ese fin ofrece servicios integrales de CRM, además de la creación del software, el *Data Base Marketing*, *Data Mining* o *Geomarketing*.

En el mercado nacional, Atento México es una de las principales empresas en la prestación de servicios de atención de las relaciones entre las empresas y sus clientes; opera a través de contact centers o plataformas multicanal (teléfono, fax, Internet, SMS). La compañía gestiona anualmente cerca de 10 millones de contactos y tiene una cuota de mercado de 8 por ciento. Nació a principios del año 2001 como la empresa con el mayor desarrollo tecnológico y el *contact center* más avanzado del país. Su oferta abarca lo mismo productos especializados de gran valor añadido que servicios automatizados. Actualmente su principales clientes son BBVA-Bancomer, Avantel, MoviStar y Terra/Lycos.

El auge de los programas CRM ha impulsado a diferentes compañías proveedoras de aplicaciones a desarrollar paqueterías que incluyen usos para fortalecer las actividades de la pequeña y mediana empresa. Microsoft México, por ejemplo, presentó a través de su director Agustín Olmos, el *Customer Relationship Manager* a un precio de 42,000 pesos (con opción de financiamiento); el sistema permite evaluar los ciclos de ventas, satisfacción y rentabilidad por cliente, además de promover la fidelidad, proporcionando información fluida y continua. Según los pronósticos para el sector de pequeña y mediana empresa, se espera un incremento de 27.9% para el año 2004 (Arredondo, 2004:10).

Conclusiones

Para la función de mercadotecnia –sea masiva, focalizada, personalizada o electrónica–, la elección del paradigma correcto es la base para desarrollar las estrategias que se llevarán a cabo.

En todos los sectores económicos es necesario considerar el cambio de la mercadotecnia masiva por una mercadotecnia orientada a los clientes, cuyo

objetivo es establecer relaciones personales con ellos. Para mejorar el uso de los recursos organizacionales e incrementar su lealtad, por tanto, es útil concentrarse en las necesidades individuales de los consumidores y en su satisfacción, así como en el manejo de la información que proporcionan, pues son los elementos claves para conservarlos.

Aquellas organizaciones que no tengan contemplados estos elementos en su misión y no comprendan que lo importante ya no es captar nuevos clientes sino retenerlos, se les dificultará la supervivencia. Contar con una base de datos es esencial para asegurar la presencia de la organización en el mercado e iniciar programas de administración de relación son los clientes.

El concepto de la administración de las relaciones con los clientes (CRM) integra tecnologías, procesos y herramientas en función de generar la posibilidad de que el cliente inicie una conversación con la empresa por distintos canales, ya sea por teléfono, en persona o por Internet. Pretende lograr procesos de comunicación continuos, que no obliguen al consumidor a repetir datos generales una y otra vez, sino que proporcionen información significativa sobre sus gustos, preferencias y hábitos de consumo, de tal manera que la mezcla de mercadotecnia pueda ajustarse mejor e incrementar su satisfacción.

La idea central de este concepto es que cada interacción con el cliente se apoye en una base de datos única, que incluya información generada personalmente alrededor de él, de los productos que consume y de las transacciones que efectúa. Todo basado en el uso de la tecnología, la información y una cultura adecuada, que permita ofrecer un valor adicional a los productos con la finalidad de lograr la lealtad del mercado, cliente por cliente.

El reto principal que enfrenta el CRM es la comprobación de resultados a corto plazo, cuando, por naturaleza, éstos se ven a largo plazo. Sin embargo, se recomienda incorporar promociones que lleven al consumidor a contestar dentro de un plazo definido; esto puede generar información adicional de utilidad.

Aun cuando ha sido aceptada por grandes empresas, CRM es una herramienta nueva y todavía no existe información que dé cuenta de los aspectos que mejor o peor han funcionado. Sin embargo, existen datos de organizaciones que la han implantado y que deben considerarse para evitar desaciertos en su aplicación. Algunos de los errores que valdrá evitar son:

1. Ignorar la información. El núcleo del CRM está compuesto de datos, ya sean de los clientes, de los productos, de inventarios o de transacciones. Es una cantidad de información que debe estar en el lugar adecuado, en el formato correcto y en el momento oportuno. Como una iniciativa de CRM puede tener múltiples proveedores y líneas de tiempo inciertas, meses o tal vez años para ser implantada, la mayoría de las empresas no presta atención a los datos que en un futuro soportarán inversiones y sistemas. Por eso es necesario que las organizaciones tengan una comprensión detallada de la calidad de su información. Sólo cuando se construye una base de datos buena, las empresas pueden encontrar que las inversiones subsecuentes generan un retorno aceptable. Se recomienda, entonces, tener una estrategia de calidad de datos, es decir, asignar la mitad del total de la línea de tiempo del proyecto a los elementos de datos.
2. No compartir los datos con otros canales de la propia organización. El CRM debe entenderse como una mejora de las relaciones a nivel organizacional con los clientes y como un medio que permite mantener el control sobre interacciones individuales. Es necesario, para ello, formular estrategias CRM a nivel corporativo y responsabilizar a un gerente de las interacciones interdepartamentales del CRM.
3. Tener escasa coordinación entre los sistemas de información y los usuarios. Un programa de CRM trabaja y depende de la tecnología, por lo tanto requiere que también los usuarios estén enterados de los sistemas de información de la organización, para elegir las herramientas informáticas adecuadas.
4. Carecer de planes. Existen organizaciones que adoptan CRM pero que no tienen ideas claras de lo que esperan que les produzca a largo plazo. Es necesario, por lo tanto, que se formule un plan que dirija elementos tácticos, de procesos, de habilidades y de tecnologías.
5. Automatizar procesos defectuosos. En ocasiones, debido a años de correcciones menores e incapacidad de seguir las demandas de los clientes, las organizaciones deterioran sus procesos basados en clientes. Cuando a ello se agrega la automatización, entonces no se trata de un CRM, sino de un proceso defectuoso automatizado.

Por otra parte, como se ha dicho, el éxito de CRM implica cambios culturales: los directivos deben estar convencidos de que requieren soluciones. En porcentajes, se podría decir que el compromiso de la dirección constituye 40% del éxito, la tecnología representa otro 40% y 20% restante corresponde a la organización.

Un programa de CRM representa un desafío por los diversos requerimientos de negocio que implica: superar obstáculos organizacionales, tener conciencia de la tecnología y la inversión necesaria. Así, la dirección de la empresa debe definir primero en qué aspectos una solución de CRM puede beneficiar a sus clientes. Considerar la aplicación de estas ideas puede hacer la diferencia entre sobrevivir en el mercado y sobresalir como organización.

Estos programas llegan a impactar a todas las operaciones; pueden aplicarse directamente en la mezcla de mercadotecnia, desde la planeación, e inclusive modificar las unidades estratégicas. Por eso es necesario generar un clima de aceptación al cambio, y considerar la flexibilidad mental y operativa de las personas que integran las áreas funcionales involucradas.

Bibliografía

- Arellano, Rolando (2000), *Marketing, enfoque América Latina*, México, McGraw Hill.
- Mancera, Martín y Pérez (1998), *Marketing fundamental*, México, McGraw Hill.
- Schoell y Guiltinan (1991), *Mercadotecnia*, México, Prentice Hall.
- Stanton (2002), *Fundamentos de marketing*, México, McGraw Hill.

Publicaciones periódicas

- Arrendondo, P. Jorge (2004), "¿Porqué los clientes se van?", *El Universal*, Sección de Finanzas, 11 de marzo.
- Bouleau, Cecilia (2001), "El futuro pertenece al CRM", *Revista Neo*, vol. IV, núm. 39, 15/IV/01-14/VII/01.
- Granados, Olga (2002), "La quinta p". *Datos diagnósticos y tendencias, Boletín de AMAI*, año 9, núm. 31, febrero.
- Gutiérrez Vega (2000), "Centros de contacto con clientes", *Management Today* (en español), junio.
- Reider, lam M. (2001), "La importancia de conocer al cliente el día de hoy", *Management Today* (en español), abril.
- Rodríguez, Antonio (2002), "La congruencia del marketing con la realidad de nuestros productos y servicios", *Management Today* (en español), abril-mayo.
- Serralde, Laura (2000), "Administración de la relación con el cliente", *Management Today* (en español), junio (p. 2).
- Zamudio, Rubén (2000), "CRM: orientación al cliente rentable", *Management Today* (en español), junio.

Otras fuentes

- Álvarez, Silvia (2002), "CRM, más que simple tecnología", <www.intermanagers.com.mx>.
- Gartner Group (2000), "Siete razones para las cuales el CRM puede fallar y cómo evitarlas", <www.intermanagers.com>.
- Plata, Sandra (2001), "Al cliente lo que pida", <www.intermanagers.com>.
- (2001), "Un curso rápido en Administración de Relaciones con el Cliente", <www.intermanagers.com>.
- Yourdon, Edward (2000), "Implementación de CRM: Selección del equipo adecuado para el éxito", <www.intermanagers.com>.
- Webster, Frederick (2000), "El nuevo concepto del marketing", <www.intermanagers.com>.
- "Con el foco total en el cliente"(2002), <WWW.intermanagers.com>.
- <www.wunderman.com.mx>
- <www.ogilvyone.com.mx>
- <www.atentomexico.com.mx>