

¿ESTA LISTA SU EMPRESA PARA MARKETING "1 A 1"?

Por Yolanda Arizmendi P. *

El rápido desarrollo de la tecnología computacional ha introducido un elemento adicional y novedoso, el comercio electrónico, lo que para las empresas implica una nueva forma de competir, al integrar el uso de bases de datos de clientes, interactividad y personalización masiva.

En un mercado como el nuestro, donde las empresas enfrentan dificultades debido a la vertiginosa baja en utilidades y la competencia de precios, se hace necesario recurrir a métodos nuevos para encontrar los mejores clientes, buscando la forma de satisfacer sus necesidades con el producto y servicio que necesitan, logrando así que ellos vuelvan a buscar a la empresa una y otra vez, no necesariamente por el precio sino por el valor agregado que esta le ofrece.

Por lo anterior, y partiendo del supuesto de que no son los productos los que generan utilidades, sino los clientes, el concepto de Marketing 1 a 1 busca aumentar el valor de las bases de datos de clientes de una empresa, desarrollando mecanismos encaminados hacia que la organización aprenda a tratar a cada uno de sus clientes de manera individual, personalizada y diferente, asegurando su fidelidad.

Muchos ejecutivos han estado expuestos a este tema, conocido como CRM (Customer Relationship Management, por sus siglas in inglés) en presentaciones o eventos de difusión sobre el tema, como el seminario "La Nueva Competencia por los Mejores Clientes" realizado el pasado 16 de mayo en Santafé de Bogotá por el Peppers + Rogers Group. Sin embargo, muchas empresas que conforman el mercado potencial para esta solución están



sufriendo una confusión de interpretación respecto del tema CRM. Por lo anterior, vale la pena hacer una precisión acerca de lo que este significa.

¿Qué es CRM?

Es un concepto genérico con el que se denomina a las diversas soluciones de hardware y software que se están ofreciendo hoy. Se centra en lo que estas empresas llaman el "front office" que integra a las áreas de ventas, marketing, publicidad, Internet, canales, etc. Se trata de una nueva generación informática enfocada en soluciones de negocios, a diferencia de antes, cuando dichas soluciones se lograban a través de productos aislados. Hoy por hoy, se ha logrado integrar soluciones completas.

¿Qué no es CRM?

El CRM no es una solución que tenga autonomía de los "otros" aspectos que integran el "front office", entendida como una visión de negocios y la estrategia generada de una visión. Es importante entonces que la empresa considere el desarrollo paralelo a la implantación de un CRM, en las áreas de:

- Dirección de la empresa: Visión y Estrategia.
- Educación y entrenamiento a los recursos humanos.
- Reestructuración de los procesos (reingeniería)
- Revisión de la estructura en términos de la organización.

El trabajo en la visión y la estrategia es crítico porque frecuentemente se encuentran empresas con tecnologías sub-utilizadas, debido a que no se dio un proceso completo incluyente de los temas arriba enumerados. En otras palabras, la empresa debe saber primero qué quiere obtener con dichas tecnologías y cómo lo va a hacer; sobra decir, estas no trabajan por sí solas.

Marketing 1 a 1 es el concepto que explora los cambios que la empresa

moderna está enfrentando por el surgimiento de la tecnología Internet, entre muchas otras, y analiza el impacto que esto tendrá en los consumidores.

La propuesta de Marketing 1 a 1 se fundamenta en el cambio que se está dando en los hábitos de consumo, algo que está ocurriendo en el mundo entero y que obliga a la empresa actual a hacer un análisis de su situación actual y el rumbo que debe tomar para asegurar un lugar en dicho mercado. La filosofía de mercadotecnia se convierte, por lo tanto, en el tercer componente del triángulo CRM, además del hardware y del software.

A continuación se presenta un cuestionario, que hace las veces de guía para usted, amable lector. El objetivo del mismo es conocer qué tan cerca está usted de sus clientes. Las preguntas en sí encierran el conocimiento de la filosofía 1 a 1, que esencialmente propone que el marketing de una empresa, hoy por hoy, no puede estar desvinculado de la tecnología y de las finanzas. El último inciso de cada pregunta, es la calificación óptima. ¿Analice en dónde se encuentra usted hoy!

¿Qué tanto y qué tan bien identifica su empresa sus usuarios y/o consumidores finales?

- a. Nosotros no sabemos con certeza quiénes son nuestros usuarios finales, y/o cuánto negocio nos da cada uno de ellos.
- b. En nuestra compañía, tenemos alguna información acerca de nuestros clientes finales en varios archivos y bases de datos. Pero realmente no sabemos qué proporción de nuestros clientes están representados y en dónde.
- c. Algunas de nuestras unidades de negocios conocen mucho acerca de sus clientes, por su identidad individual. Pero no es el caso de todas y cada una de las unidades de negocio. No existe una base de datos de clientes única o centralizada. Además, en el ámbito de

ESTOS DESAFIOS DEMANDAN PONEP CADA VEZ MAS ENFASIS SOBRE LOS CLIENTES

"Es diez veces más caro conseguir nuevos clientes que mantener clientes actuales"

- Bairi & Company Research

"Sólo un 4% de los clientes insatisfechos se queja; sin embargo un 65-90% nunca vuelven a comprarle al mismo proveedor otra vez"

- The Technical Assistance Research Programs Institute

"El 45% de los clientes que cambian de proveedores mencionan el servicio al cliente como la razón para el cambio"

- The Customer Driven Company
- Moving Talk To Action

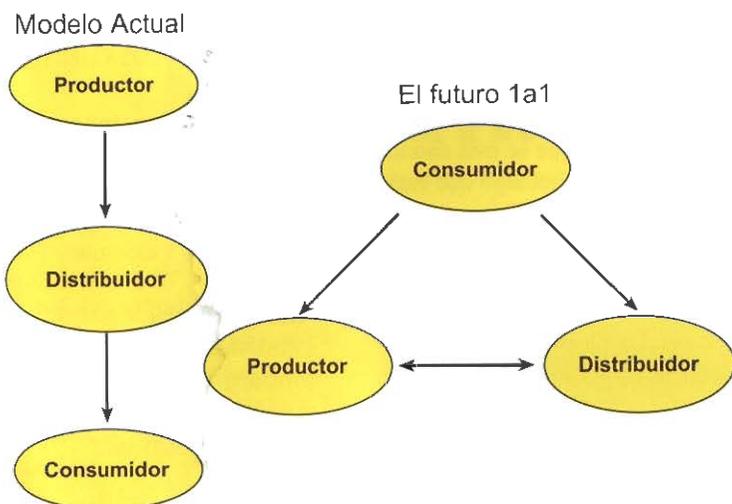
"El 82% de los clientes vuelven a comprar a quienes les solucionan los problemas"

- Estudio realizado por
Travelers Insurance

estas unidades de negocio, no compartimos la información de nuestros clientes entre nosotros mismos.

- d. Nosotros vendemos a negocios u organizaciones y también conocemos las identidades de casi todas estas organizaciones. Lo que realmente no conocemos son los jugadores individuales en cada negocio.
- e. En nuestra empresa sabemos quiénes son la mayoría de nuestros clientes, de forma individual, pero no sabemos mucho acerca de la relación que guardan entre sí. Por ejemplo: si un cliente nos refiere a otro cliente, no registramos este hecho en la base de

EL CLIENTE DE LA ERA INTERACTIVA



f. Sabemos cómo clasificar a la mayoría de nuestros clientes en forma individual por su valor actual y su valor estratégico y, también podemos identificar, al menos para la mayoría de nuestros Clientes Mas Valiosos, de modo apropiado sus necesidades como segmento.

¿Qué tanto y qué tan bien interactúa usted con sus clientes?

a. Nuestra compañía no cuenta con un mecanismo práctico a modo de interactuar con nuestros clientes, basados en la individualidad de éstos.

b. Interactuamos con algunos de nuestros Clientes Más Valiosos, a través del personal de ventas y de otras formas de contacto. Sin embargo, no tenemos un registro sistemático de estas interacciones hechas a través de la fuerza de ventas automation o del sistema de gerencia de puntos de contacto (Inbound, Outbound, correo directo, help desk, comercio electrónico, etc.) Dependemos, en cambio, de la iniciativa y memoria de nuestros ejecutivos de cuentas, del personal de ventas y otros más, involucrados en el manejo de estas interacciones con los clientes.

c. Interactuamos con la mayoría de nuestros Clientes Más Valiosos, a tra-

datos. O, si un cliente se muda de lugar, nuestra base de datos debería mostrarlo como una pérdida de cliente, seguida de una acción de adquisición, en reposición.

f. Nosotros conocemos a la mayoría de nuestros clientes individualmente y, podemos seguirlos de un lugar a otro, de división de negocios a división, de tienda en tienda.

¿Su compañía puede diferenciar a sus clientes basándose en su valor para la empresa y las necesidades a satisfacer que estos clientes puedan tener?

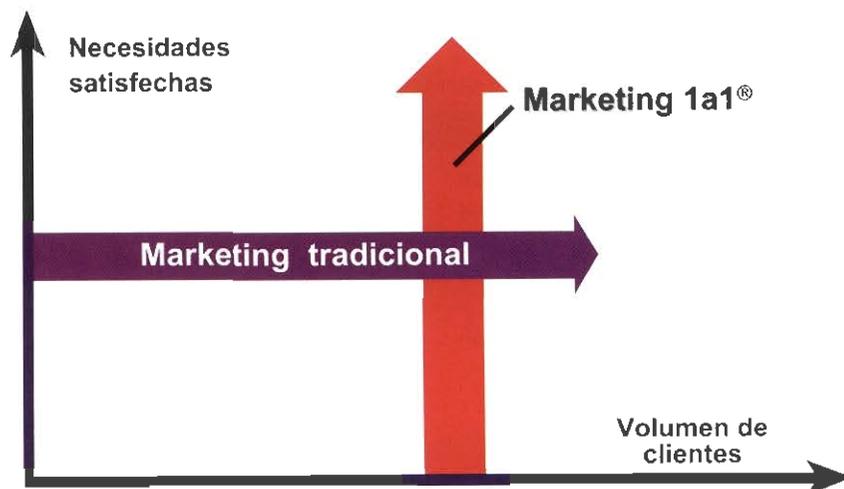
a. Como nosotros no tenemos mucha información - si es que tenemos alguna - de nuestros clientes finales y sus identidades, natural y consecuentemente no estamos en posición de diferenciarlos, ya sea por el valor que cada uno representa a la empresa o por las necesidades a satisfacer que pudiesen tener de parte de la compañía.

b. En realidad no contamos con un verdadero conocimiento acerca de cómo clasificar a nuestros clientes en forma individual, que nos permita aproximarnos al conocimiento de lo que cada uno de estos clientes pudiera representar para la empresa, incluyendo su valor potencial (presente y estratégico), en el mediano y largo plazo.

c. Ciertamente tenemos una idea acerca de cómo calcular el valor de largo plazo de los clientes en forma individual. Lo que no tenemos es suficiente información que nos permita generar una clasificación confiable de cada uno en forma individual, basándonos, desde luego, en este cálculo.

e. Hemos identificado un buen número de segmentos, basándonos en necesidades diferentes de cada uno de los integrantes de la capa de nuestros Clientes Mas Valiosos (MVC, por sus siglas en inglés). Lo que no tenemos es un modelo confiable para ubicar clientes particulares dentro del segmento correcto.

DOS FUERZAS COMPLEMENTARIAS



vés de llamadas de ventas (campañas de venta cruzada, por ejemplo) pero estamos lejos de mantener registros buenos, es decir, válidos, de estas interacciones y contactos en un sistema automático o en una base de datos única de clientes.

- d. En la compañía realizamos interacción a través del correo, teléfono, o en-línea. Lo hacemos ciertamente con una proporción más bien pequeña de nuestros clientes. Pero no coordinamos estas interacciones a través de estos medios.
- e. Interactuamos a través del correo, teléfono, o comunicación en-línea, con todos o, con un número importante de nuestros clientes y, coordinamos el diálogo que hacemos con cada uno de nuestros clientes, a través de los diferentes medios que utilizamos.



¿Qué tanto y qué tan bien personaliza su empresa sus productos y servicios, basándose en lo que conoce acerca de sus clientes?

- a. Proveemos productos y servicios estándar. Algunos de estos los diseñamos a la medida, si es que llegamos a diseñar alguno, basándonos en las necesidades individuales de nuestros clientes.
- b. Ofrecemos un rango de opciones a los clientes, de modo que ellos puedan elegir productos y accesorios específicos por sí mismos. Lo que no hacemos es registrar o recordar cuáles accesorios fueron elegidos por cada uno de estos clientes.
- c. En el caso de nuestros Clientes Más Valiosos, algunas veces sí personalizamos nuestros servicios periféricos, términos de contratos, formato de estados de cuenta, forma de entrega,

empaques y lo relativo a formas de almacenaje, opciones de servicio y demás. Registramos sus preferencias.

d. Hemos hecho módulos de algunos aspectos de nuestro producto principal o de nuestros servicios periféricos, o ambos. Podemos configurar estos módulos en diferentes formas para producir una variedad de productos-servicios y sus combinaciones, con un costo-eficiencia. Para un número sustancial de nuestros clientes, registramos y recordamos qué clientes hicieron qué elección ó opción, de modo que cuando un cliente repite una compra con nuestra compañía, automáticamente podemos configurar nuestros productos a la medida del cliente, basados en la declaración de sus preferencias que previamente nos dio a conocer.

e. Hemos logrado que muchos aspectos de nuestro producto principal o nuestros servicios periféricos, o de ambos, sean "modulares". Podemos hacer una gran variedad de configuraciones con un factor de costo-eficiencia en nuestro producto-servicio. En vez de preguntar a nuestros clientes todo tipo de cuestiones sin

dirección alguna, interactuamos con la mayoría o con todos ellos, ayudándoles a especificar sus necesidades. De manera que cuando ubicamos a cada uno de los clientes, dentro de una categoría basada en sus necesidades, estamos en condiciones de proponerles una configuración de producto para ese cliente en particular y recordárselo nuevamente la siguiente ocasión que este- mos en negocio con el mismo.

Cualquier empresa puede beneficiarse de una relación más personalizada con su cliente final.

Yolanda Arizmendi P. es la Presidente para México del Peppers + Rogers Group.