



# DEL MARKETING RELACIONAL AL CRM

Gerenciamiento de las relaciones con el cliente



Brunetta, Hugo Alberto

Del marketing relacional al CRM : Buenos Aires, Argentina : Todo Management, 2014.

E-Book.

ISBN 978-987-29935-1-1

1. Marketing. 2. CRM. 3. Management. I. Título

CDD 658.83

Fecha de catalogación: 31/07/2014

ISBN 978-987-29935-1-1



## INDICE

Prólogo de la primera edición .....	4
Prólogo de la segunda edición.....	7
Capítulo 0: LEA PRIMERO LAS INSTRUCCIONES.....	10
Capítulo 1: NO GASTE MÁS DINERO EN GANAR NUEVOS CLIENTES SI NO SABE RETENER A LOS ACTUALES .....	11
Capítulo 2: ¿QUÉ SON LA LEALTAD, LA FIDELIDAD Y COSAS COMO ESAS?13	
CAPITULO 3: CLIENTE FIEL SE NECESITA.....	24
Capítulo 4: EL CÍRCULO VIRTUOSO DE LA LEALTAD .....	31
Capítulo 5: COMPONENTES DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA ESTRATEGIA RELACIONAL	34
Capítulo 6: EL ABC DEL CRM.....	41
Capítulo 7: RELACIONES QUE ENSEÑAN .....	47
Capítulo 8: LAS VARIABLES DE LA LEALTAD Y DE LA PERSONALIZACIÓN54	
Capítulo 9: INTELIGENCIA DE NEGOCIOS Y MINERÍA DE DATOS .....	61
Capítulo 10: CONOCER AL CLIENTE PARA VENDERLE LO QUE NECESITA66	
Capítulo 11: EL MARKETING RELACIONAL MANTIENE FLUIDO EL DIÁLOGO CON EL CLIENTE	68
Capítulo 12: CÓMO CONSTRUIR MARCAS SIN USAR MEDIOS MASIVOS71	
Capítulo 13: CRM COMO ESTRATEGIA DE NEGOCIOS .....	82
Capítulo 14: ALGUNOS PASOS PARA CONSTRUIR MEJORES RELACIONES CON LOS CLIENTES	86
Capítulo 15: ANTES DE BUSCAR NUEVOS CLIENTES, RECUERDE QUE AÚN NO HA EXPLOTADO EL POTENCIAL DE LOS QUE YA TIENE .....	91
Capítulo 16: LA VARIABLE “PRECIO” EN UNA ESTRATEGIA RELACIONAL96	
Capítulo 17: DESDE UN PROGRAMA DE FIDELIZACIÓN A UNA ESTRATEGIA DE CRM: L-CRM	99
Capítulo 18: CÓMO EVALUAR LOS RESULTADOS EN UN PROGRAMA DE FIDELIZACIÓN	101
Capítulo 19: CRM: UN CAMBIO CULTURAL PARA LAS PYMES.....	104
Capítulo 20: CRM Y SU IMPLEMENTACION: 10 PASOS PARA TENER EXITO	106
Capítulo 21: EL PODEROSO ALCANCE DEL SOCIAL CRM .....	110
Capítulo 22: CONCLUSIÓN. ¿QUÉ ES RELACIONAMIENTO? .....	113
BIBLIOGRAFÍA Y OTRAS FUENTES CONSULTADAS .....	117

## Prólogo de la primera edición

HUGO BRUNETTA ha hecho del estudio y la aplicación de las relaciones interpersonales con los clientes y el Customer Relationship Management (CRM) una verdadera misión de vida. He tenido la suerte de compartir conferencias con él, tanto en la Argentina como en otros países. Juntos también hemos participado en interminables sesiones destinadas a repensar el futuro, donde el tema central siempre fueron los clientes y las acciones que las empresas deberían desarrollar a través de las relaciones interpersonales para lograr la meta más deseada: su lealtad. Es aquí precisamente donde comienzan los problemas. Durante mis largos años como consultor, trabajé hasta 2005 junto al gran Peter Drucker, quien como nadie supo inculcarme cientos de principios básicos del management y el marketing; uno de los que mejor quedaron en mi memoria fue la importancia de las relaciones interpersonales y sus efectos sobre la lealtad de los clientes y la aceleración de sus decisiones de compra. Llevado a la práctica, este principio ha sido uno de los que mejores resultados ha brindado a las empresas cuyos directivos comprendieron sus beneficios; gracias a él obtuvieron inalcanzables ventajas sobre sus competidores.

Sobre el tema de la lealtad de los clientes siempre ha existido un grave error de concepto: en decenas de oportunidades (y sigue sucediendo en este 2008) determinados empresarios me han solicitado el diseño y la implementación de un programa que asegure la lealtad de los clientes hacia su empresa y sus productos. En algunas instancias no ha sido del todo fácil convencerlos de que estaban intentando colocar el carro adelante del caballo: la lealtad . en todos los casos. debe partir desde la empresa hacia sus clientes, y no viceversa. Sirva esto como introducción a mi prólogo del libro de Hugo.

Entrando de lleno en el tema de las relaciones interpersonales, todos sabemos que existen cuatro tipos de clientes: los primerizos, los repetitivos, los leales y los patrocinadores. El arte consiste en que todos sean patrocinadores. Una de las tácticas más exitosas para lograrlo surge del enriquecimiento de las relaciones interpersonales, algunas de cuyas acciones son las siguientes.

- Agradecer sus compras en forma personal.
- Obtener una evaluación por parte del cliente de su experiencia como tal.
- Ayudarlo a hacer un mejor uso de los productos que nos adquieren.
- Brindarle la magia del servicio.
- Conocer y superar sus expectativas.

El verdadero poder está ahora en manos de los clientes. Esto significa que saber qué debemos hacer mañana ya no puede basarse en los éxitos de ayer, hace que todas las empresas estén obligadas a enfrentar el imperativo de renovar sus conceptos acerca de por qué las personas compran. Esta es una de las razones que torna imperativo contar con amplia y actualizada información acerca de cada cliente, a través de la implementación de una práctica continua de relaciones interpersonales, acompañadas de su mejor aliado: el CRM.

Comunicarse asiduamente con los clientes y llevar un registro de la información obtenida permiten obtener respuestas precisas acerca de algunos temas que tienen una importancia decisiva en los planes competitivos, como ser:

1. Qué uso le dan a los productos y servicios que nos compran.
2. Qué cosas de las que hacemos les gustan y cuáles les disgustan.
3. Cómo nos comparan con la competencia.
4. Por qué nos siguen comprando.
5. Cuáles son sus preferencias, exigencias, demandas y apetencias.

Uno de los objetivos del marketing relacional es establecer fuertes lazos con los clientes, de carácter duradero, acompañados de sólidas muestras de lealtad mutua, de la empresa a sus clientes y viceversa. El resultado de esta acción es un crecimiento constante de la cantidad de productos que estos clientes compran.

Además de esta envidiable ventaja competitiva, la información estratégica derivada del marketing relacional nos permite decidir cuáles estrategias deben ser creadas e implementadas para asegurar nuevas y adicionales ventajas competitivas, particularmente en los casos en los que, de acuerdo a la percepción de los clientes, los productos y servicios y el nivel de atención no se diferencien mayormente de lo ofrecido por la competencia.

Es absolutamente necesario obtener respuestas precisas de los clientes y hacer que pasen a formar parte . a través del CRM. de nuestras políticas de relaciones interpersonales, como ser:

¿Cuáles son los principales episodios de servicio, los momentos de la verdad, y cuáles de ellos servirán de base para diferenciarnos de la competencia?

¿Cuáles son las principales debilidades de la competencia en materia de atención al cliente, y qué debemos hacer para que trabajen a nuestro favor y pasen a formar parte de nuestro arsenal competitivo?

La obtención de esta preciosa información provee diferentes metodologías. Una de las más efectivas es el *managing by wandering around* (la gestión itinerante) que constituye una de las prácticas gerenciales que apuntalan el éxito de todo proyecto dirigido a incrementar las relaciones interpersonales, ya que permite conocer de primera mano las opiniones de los clientes, sin la presencia de intermediarios o filtros. Lo concreto es que la información sobre el mercado no se analiza más en una oficina. Ahora se participa en forma física, visible y directa obteniendo información a prueba de errores en los lugares donde se desarrollan los episodios de marketing, ventas y atención. En pocas palabras: ¡más calle y menos oficina!

Además de la metodología de la gestión itinerante, en el acto de la compra los clientes expresan información de gran valor para la empresa. Esto incluye sus comportamientos, hábitos, preferencias, actitudes y motivaciones. Esta valiosa información debe pasar a formar el perfil del cliente mediante la aplicación del CRM y funcionar como referencia en todas las instancias y acciones entre el cliente y la organización. Es aventurado pensar que la naturaleza humana sufrirá grandes cambios. Las personas siempre querrán hacer negocios y comprarles a las empresas o personas que les caen bien. El avance tecnológico . como el sostenido crecimiento de las ventas por Internet. traerá aparejado muchos cambios, pero las relaciones interpersonales positivas serán el factor determinante en el momento de decidir por un proveedor o una marca.

Es por ello que las empresas deben poner en práctica acciones que les permitan conocer profundamente a los clientes y mejorar de forma continua y actualizada las relaciones con ellos, ya que todos estos datos se convierten en señales importantes a la hora de determinar la estrategia empresarial para orientar la oferta de los productos, así como la manera de dirigirse a los clientes cuyas exigencias son cada vez mayores.

Me gustaría lanzar una pregunta: ¿Cuántos son los empresarios y las empresas que hacen un uso cotidiano e inteligente de las relaciones interpersonales con sus clientes? De acuerdo a mi experiencia debo decir que demasiados empresarios y empresas malgastan demasiado tiempo tratando de saber qué es lo que los clientes necesitan y demandan para seguir siendo clientes. Para responder a este interrogante que quita el sueño a miles de empresarios y gerentes responsables por la retención y atracción de clientes rentables existe una solución simple: ¡Pregúntenles!

Todos los capítulos de este libro de Hugo Brunetta impregnan mayor velocidad en la concreción de nuestra relación con el futuro y las nuevas maneras de hacer negocios, poniendo a disposición de sus lectores nuevas oportunidades no alternativas. Las relaciones interpersonales con los clientes y el saber brindar un nivel de atención memorable constituyen dos de las mayores fuerzas del mercado y su implementación es una garantía para el éxito.

TOM WISE, marzo de 2008

## Prólogo de la segunda edición

La realidad desde cuando escribí la primera edición de este libro es realmente muy diferente. Hay factores económicos decisivos que por supuesto hacen que los precios sigan siendo una variable sensible, pero si todos bajan los precios el final estará más cerca aun para estas empresa faltas de pensamientos estratégico.

Cuando ya no se puede competir por precios, hay que ser creativos. Como dijo Einstein, en los momentos de crisis es más importante la creatividad que el conocimiento, y de eso se trata, de ser creativos.

El mundo de las empresas está en medio de un cambio significativo en las estrategias de negocio, y es un cambio tan notorio que parece casi trillado catalogarlo. Las empresas para ser competitivas no solamente requieren contar con buena tecnología capaz de producir un producto que le favorezca en la conquista y permanencia en los mercados, sino que también debe estar amparada en una gerencia capaz de saber aprovechar las oportunidades, manejar adecuadamente sus recursos, especialmente el humano a fin de optimizar resultados con la dirección adecuada del talento y capital humano con que se cuenta.

En la sociedad contemporánea, la innovación se suele abordar como un factor de éxito, independientemente de la faceta de la actividad humana en la que nos hallemos. Para la empresa se trata más bien de una cuestión de supervivencia puesto que su pretensión es siempre competir con ventaja en el mercado. Por ello, el ser diferente, hacer cosas distintas, incluso únicas, y hacerlas como ninguna otra, es una premisa que toda compañía debería asumir e incorporar a su quehacer diario.

Cuando nos pongamos a redefinir nuestra estrategia para seguir con vida en los próximos años, es conveniente que se eviten planteamientos tales como "no lo ha hecho nunca nadie", "ya lo hicimos y no funcionó", "no es una idea adecuada para nuestra empresa" o "es una idea arriesgada" que lo único que consiguen es frenar que una gran idea llegue a implementarse.

Cabe señalar que lo realmente interesante es que la innovación entre a formar parte de la cultura de la empresa y para ello necesita propiciar tres requisitos: que fomente la creatividad en su seno, sepa gestionar la innovación y, por último, admita los errores aprendiendo de ellos.

Bill Gates conecta su computadora, lee las propuestas de sus trabajadores y les contesta personalmente; la norma común en LEGO es que el 20 por 100 de los esfuerzos creativos se dedique a imaginar ideas descabelladas; el presidente de Nissan Design se lleva a sus trabajadores al estreno de una película para sacarles de su bloqueo. ¿Se han vuelto locas las principales firmas del planeta? Si cree que atreverse a imaginar, apostar por la creatividad y generar ideas es una sana locura, empiece ya a perder el juicio y haga que su empresa gane salga de la mediocridad. No piense más en el marketing tradicional.

Es cierto que las ideas aparecen en el momento y lugar más insospechados. La chispa puede surgir en la mesa de trabajo, bajo el agua de la ducha o en pleno embotellamiento de tránsito. Se trata de abonar el terreno y de conseguir que las actitudes creativas

encuentren en la empresa terreno fértil para florecer. Como dice el consultor Mario Raich. «Las ideas son como las plantas, si no se crea el clima adecuado se mueren».

Involucrar a todos los trabajadores es la mejor semilla para recoger una buena cosecha. La absoluta igualdad de opiniones es uno de los lemas de Kao, una innovadora empresa japonesa que comenzó elaborando jabones y que ha diversificado su actividad hacia el campo de la cosmética.

En Kao, la combinación del conocimiento de todos los empleados es más importante que el de un sólo genio individual. De hecho, las reuniones de los gestores senior de la compañía están abiertas a todo trabajador que esté interesado en asistir o que tenga una propuesta o idea que aportar. El desigual acceso a la información de la empresa es para los responsables de la firma la mayor fuente de autoritarismo, de ahí que Kao haya desarrollado un completo sistema de información abierto al servicio de la igualdad de los trabajadores. Todos comparten la misma fuente de conocimiento y sus ideas juegan en igualdad de condiciones.

Estos sistemas en los que la información fluye al servicio de los empleados representan uno de los pilares básicos para crear un clima empresarial sin barreras en el que los trabajadores puedan sentir que sus opiniones cuentan. A pesar de que la plantilla de la sede de Microsoft en Washington no ha dejado de crecer en los últimos años la firma siempre ha intentado mantener un espíritu de pequeña compañía. En un ambiente de despersonalización no es probable que un trabajador piense que su opinión será escuchada y valorada. Por eso los trabajadores de Microsoft han adoptado el uso del correo electrónico como una forma de comunicación abierta y directa; cualquier empleado puede comunicarse con Bill Gates y con otros responsables acerca de cuestiones muy variadas. Generalmente, reciben una respuesta rápida y personal.

En Nissan International Design de San Diego, cuando el equipo encargado de diseñar el todoterreno Pathfinder se bloqueó y la falta de ideas amenazaba el proyecto, el presidente de la firma, Jerry Hirshberg, invitó a sus cincuenta empleados, incluidas secretarías y trabajadores de mantenimiento, al estreno de «El Silencio de los Inocentes».

Después de dos horas sin pensar en el trabajo, los empleados volvieron a sus oficinas frescos y renovados. Hishberg contaba: «Lo que nuestra travesura le costó a Nissan fue: cincuenta entradas de cine y cerca de cincuenta minutos adicionales de descanso a la hora de almorzar. Lo que ganó fue una ola de ideas para un producto internacional que representa cientos de millones de dólares en inversión para el desarrollo».

Para muchas organizaciones la pequeña escapada de los empleados de Nissan es, simplemente, una idea sin pies ni cabeza. Y ese es el problema. Escudarse en un estilo administrativo donde la rigidez impida la entrada de bocanadas de aire fresco es ahogar cualquier atisbo de creatividad. Las ideas descabelladas son una norma rutinaria en la empresa de juguetes infantiles LEGO. El personal de desarrollo de producto debía pensar de manera poco convencional; era norma rutinaria que alrededor de un 20 por 100 de los esfuerzos creativos se dedicasen a las ideas descabelladas.

Los diseñadores de LEGO, creadores de producto e investigadores de mercado se pasan horas observando a los niños y jugando con ellos. Conocer su mercado les obliga a ello. Sin embargo, en otros casos los juegos en sí, como válvula de escape, han demostrado su

eficacia a la hora de estimular la creatividad de los equipos de trabajo. En La Eastman Kodak, por ejemplo, los empleados pueden tomarse un respiro en el «salón del humor», donde tienen libros, vídeos, juegos y juguetes. Que el ingenio tenga un espacio físico dentro de la organización es ya de por sí un mensaje bastante claro acerca de la importancia que se otorga a la creatividad.

A menudo se cree erróneamente que la motivación significa una recompensa monetaria. Obviamente es un incentivo interesante, pero el dinero no es la base de los mejores programas de creación de ideas.

Una fórmula mixta es la que se desarrolla en empresas como 3M. En esta firma existen los llamados «espacios de libre opción»: los trabajadores tienen la oportunidad de presentar su proyecto a la compañía basado en una nueva idea, un nuevo producto, servicio. El trabajador se compromete a ofrecer un proyecto viable en el que tiene derecho a invertir un 15 por 100 de su tiempo de trabajo. Una vez finalizado y entregado a los responsables, si la empresa decide explotarlo, el trabajador pasa a participar del negocio».

La empresa francesa Michelin siempre ha buscado trabajadores que quieran desarrollar una larga carrera en la misma. La rotación y el entrenamiento del personal a través de diferentes funciones y países es una parte de la integración en la firma. El desarrollo de potencial de cada trabajador recibe una atención constante. François Michelin afirma que los investigadores tienen toda la libertad para experimentar. Uno de ellos tuvo la genialidad de experimentar con silica -un material ahora clave-, a pesar de que cincuenta años atrás las pruebas habían fracasado. Eso no le frenó en absoluto. François Michelin, en persona, se preocupa de revisar los procesos de innovación y de animar a la gente.

Pero, puesto que este no es un libro de creatividad e innovación ¿qué trato de decir con todos estos ejemplos? Que pensar en hacer cosas diferentes en momentos difíciles, es la clave para que su empresa siga creciendo o comience a hacerlo, y en todos los trabajadores que integran una organización está la clave. Comience a pensar y deje de competir bajando los precios. Deje el marketing tradicional y comience a pensar en el marketing relacional. Céntrese en el cliente y no en el producto. Las marcas ya no se anuncian, se relacionan.

**Hugo Brunetta**

**Buenos Aires, agosto de 2014**

## Capítulo 0: LEA PRIMERO LAS INSTRUCCIONES

Recuerde verificar antes de comenzar a leer este libro:

- ✓ Que la calidad de su producto o servicio sea al menos razonable.
- ✓ Que los precios se correspondan con la calidad de lo que está vendiendo.
- ✓ Que toda persona que trabaje en su empresa y tenga contacto de un modo u otro con los clientes sea amable, comprensiva y paciente.

Y por sobre todas las cosas, verifique:

Que absolutamente todos en la empresa comprendan y recuerden que los sueldos de cada uno de ellos son pagados por los clientes.

Si alguna de estas observaciones no se cumple, recomiendo solucionar este aspecto antes de iniciar la lectura de este libro.

En el mundo no existe estrategia de CRM, programa de fidelización o relacionamiento, que soporte el incumplimiento de las variables enunciadas.

## Capítulo 1: NO GASTE MÁS DINERO EN GANAR NUEVOS CLIENTES SI NO SABE RETENER A LOS ACTUALES

EN JUNIO de 2003, Steve Hayden, uno de los publicistas más destacados del mundo, decía en la revista Wired:

“Cualquier espacio se ha convertido en espacio para anunciar; cualquier cosa puede de ser sponsorizada, desde recintos deportivos hasta paseos naturales y músicos que tocan el kazoo, sujetos a la marca y utilizados como soporte comercial. Estamos empapados en publicidad; somos aplastados, asaltados, insultados, hipnotizados y ocasionalmente seducidos por innumerables mensajes comerciales diariamente.”

Y continua diciendo “El exceso de anuncios se ha incrementado cada año a lo largo de dos décadas, pero últimamente se está volviendo insoportable. En 2002 cada hora de TV contenía 21 minutos de anuncios. Algunas redes de cable tienen 60 segundos de tandas publicitarias por cada 140 segundos de programación. La revista de moda promedio en otoño requiere del lector pasar 128 páginas hasta llegar a un artículo real.”

Más del 30% del correo electrónico es puro spam. En mi caso podría decir que llega al 60%. Estamos viviendo en la economía del exceso, donde en un país como Argentina existen más de 2000 marcas de vino.

Algo interesante surge de todo esto: el valor de un anuncio dado se erosiona. La capacidad de un espectador de recordar un anuncio dado cae el 45% si doblamos el número de anuncios en una pausa comercial, según Nielsen Media Research.

Los anuncios tienen mayor impacto en países con menor cantidad de anuncios . Bélgica, Dinamarca. y el mínimo impacto en los lugares más saturados . Japón, Hong Kong, Italia y España.

¿Qué implica todo esto? Que el ecosistema de 300 años de edad que soportan los anuncios puede estar llegando a su fin. Los anuncios tuvieron mucho éxito basados en la capacidad de interrumpirnos en nuestro quehacer diario y poner una idea en nuestra cabeza. Un atisbo de una promesa, una imagen, un diseño que pueda hacer un producto más familiar cuando se lo ve en la tienda, incluso si el anuncio nos molestó en extremo.

Ahora tenemos demasiados mensajes, demasiados canales, demasiada basura, que nos han llevado a un caso global de desprecio por el anuncio. Los sobrecargados consumidores huyen de los anuncios abandonando la habitación, pasando la página o simplemente echando vistazos superficiales. Y herramientas digitales, como por ejemplo, eliminadores de pop-ups, están tomando el poder donde el mando a distancia no puede llegar.

“Es necesaria una gran mente para sostener dos pensamientos opuestos. Se necesita un esquizofrénico en fase terminal para disponer de 52 marcas de automóviles y 55 marcas de cereal”, concluye Hayden.

En un mundo en el que sobran las alternativas y con una población súper informada, ya no sirve hablarles a todos por igual. Además los inmensos costos de la publicidad masiva, cuya efectividad nunca podrá medirse con exactitud, obligarán a las empresas a abandonar la escopeta para utilizar armas con mira láser.

A lo largo del libro explicaré con casos reales que la obtención de la lealtad del cliente debe ser una estrategia y no una táctica, y que las acciones de fidelización no son acciones promocionales, no son tiros aislados; son un modo de pensar y de ver los negocios.

Para ser rentables hoy, solo hay que venderles a los amigos, aunque estos se cuenten por millones. Los consumidores han cambiado y las empresas los siguen tratando como siempre: en bloque.

Los grandes supermercados derrotan a los pequeños almacenes, porque estos últimos creen que la gente únicamente ve el precio (monetario) de las cosas y no utilizan su inmenso poder para retener clientes. Con este enfoque del marketing, hasta los medios masivos, como los diarios, la televisión y la radio, observarán que valiéndose de la tecnología deberán cambiar su forma de comunicar y podrán captar nuevos anunciantes. Las agencias de publicidad dejarán de existir con el formato actual, para convertirse en agencias de marketing integrado.

Este libro pretende ir más allá del marketing relacional para dar la bienvenida a un nuevo enfoque integral de marketing; en él pondré a su alcance todas las bases para entender al cliente, de a uno.

Todos los productos son efímeros. Solo los clientes pueden ser para siempre, pero no es tarea sencilla.

## Capítulo 2: ¿QUÉ SON LA LEALTAD, LA FIDELIDAD Y COSAS COMO ESAS?

SEGÚN el diccionario:

### **Lealtad**

Se aplica a la persona incapaz de cometer falsedades, de engañar o de traicionar, así como a sus palabras o actos; también puede aplicarse a animales, particularmente a caballos u animales domésticos, como un perro. Con más frecuencia se trata, más que de una cualidad permanente, de una actitud hacia alguien determinado:

Se portó como un amigo leal.

En este caso puede usarse como nombre: Aregó a sus leales. Se aplica al que no abandona a alguien determinado: Se mantuvieron leales al gobierno legítimo. El complemento puede ser también ideas, convicciones o palabra semejante:

Se mantiene leal a sus ideales.

### **Fiel**

Se aplica a la persona cuyo comportamiento corresponde a la confianza puesta en ella o a lo que exigen de ella el amor, la amistad, el deber, etc.: Fiel a sus convicciones [a su rey, a su mujer]. Un fiel cumplidor de su deber. Se aplica también a cosas en cuyo servicio se puede confiar: Una balanza [Una memoria] fiel.

Ser leal, ser fiel, pareciera ser una virtud. Se espera lealtad de un amigo, de un cónyuge, de un empleado, de un colega. Cuando alguien me entiende y permanece a mi lado, sobre todo en momentos difíciles, digo que es leal, fiel. Pero cuando se habla de la lealtad del cliente, ¿se habla de lo mismo? ¿Es un cliente desleal porque los mismos productos que uno fabrica se los compran a la competencia? ¿Es poco fiel si cambia de marca? Yo creo que no, la monogamia comercial no existe.

En el caso de la lealtad de los clientes es totalmente diferente y tal vez se debería hablar de reciprocidad o reconocimiento.

Se da tanto a los clientes, se ponen tanta pasión y comprensión en el trato con ellos, se tratan sus inquietudes en forma tan personalizada, que los mismos responden con reciprocidad, pero de ninguna manera deben lealtad. Es aquí cuando comienza a complicarse todo.

Richard Oliver definió el concepto de lealtad así: Es el profundo compromiso de volver a comprar o favorecer sistemáticamente en el futuro un producto o servicio por el que se tiene preferencia, pese a la posibilidad de que influencias situacionales y programas de mercadotecnia provoquen un cambio de comportamiento.

Aunque no estoy totalmente de acuerdo con la definición de Oliver, sí me parece más justo hablar de profundo compromiso en lugar de lealtad. Yo recuerdo que cuando era niño mi madre jamás descuidaba ciertos detalles, tales como evitar entrar con una bolsa de productos comprada en otro barrio al almacén en donde ella hacía sus compras habituales.

En cierta ocasión, mientras ella entraba al negocio acostumbrado, hizo que yo permaneciera fuera con la bolsa que identificaba a otro comercio. Conozco a personas que hoy día hacen lo mismo y he visto vendedores que miran con rareza a quien entra con una bolsa identificativa de la competencia.

Mi madre no estaba ocultando un comportamiento desleal; lo que ella hacía era tratar de no herir a la persona que atendía sus preferencias, le daba crédito, recordaba su nombre, era amable con sus hijos. Ella sentía que le debía reconocimiento y si bien a veces aprovechaba algunas ofertas o liquidaciones de otros comerciantes, sus compras importantes las realizaba en los negocios en donde la apreciaban.

Es posible seguir hablando de lealtad y buscándola como único camino hacia el éxito de una empresa, pero hay que tener en claro que lo que se busca es reconocimiento por lo bien que se hacen las cosas. Las palabras no importan, de hecho las palabras no tienen significado por sí solas. El significado está en las personas, en este caso, en los clientes.

## **EL CÍRCULO VIRTUOSO DEL RECONOCIMIENTO**

Aunque en este libro me propuse entender cómo se hace para conservar a un cliente, se debe reconocer que no es una pata aislada del resto del proceso. ¿Cómo es posible pedirle a un empleado que haga el mayor esfuerzo por retener a los clientes, si como empleador no se es capaz de retenerlo a él? ¿Cómo los inversores pueden exigir que se retengan clientes y empleados, si a la menor baja en la rentabilidad quitan su apoyo?

Cuando los accionistas reconocen a su management y lo valoran, lo respetan y le dan la oportunidad de concretar sus planes, los directivos reconocen a sus empleados, no los despiden al primer error, los capacitan, los premian, se preocupan por su salud y la de su familia; entonces los empleados respetan a los clientes y no tratan de estafarlos con falsas promesas sobre el producto o el servicio, les dan lo mejor de sí y los ayudan; así los clientes reconocen que no existe una empresa mejor y hacen la mayoría de sus compras con ellos. Por fin el círculo se cierra y los accionistas tienen lo que esperaban: dividendos. Esto se llama el círculo virtuoso del reconocimiento, que en definitiva es una estrategia de fidelización de 360 grados.

Las empresas más exitosas son las que cultivan la lealtad de clientes, empleados e inversores. Atender a solo una de las tres cosas es un error capital; equivale a creer que aunque es bueno tener una tijera completa, es posible arreglarse con una sola de las hojas. El verdadero enemigo de las ganancias es la rotación de gente, el no poder preservar el

conocimiento que la empresa ha adquirido y que reside en la experiencia de sus empleados, y se manifiesta en clientes muy sensibles al precio, empleados que cambian de trabajo y especuladores que buscan la ganancia fácil. Por lo tanto, en toda estrategia basada en la lealtad, la meta del marketing debe apuntar a la **%deserción cero+**. Como se verá a lo largo de todo el libro, estas cosas no se logran de un día para otro, pero en algún momento hay que comenzar.

## **SIGAMOS HABLANDO DE LEALTAD, FIDELIDAD Y COSAS COMO ESAS**

Los estudios realizados por Frederick Reichheld, autor del libro **%Efecto de la lealtad+**, creador del **%Net Promoter Score+** que indica en qué grado una persona está dispuesta a recomendarnos y uno de los mayores exponentes sobre el tema, demuestran que las ganancias aumentan como respuesta a la lealtad. Es más: una disminución en los índices de deserción de cinco puntos porcentuales puede mejorar las ganancias entre el 25 y el 100%. Esto demuestra que la función del marketing puede ser tan poderosa como la de finanzas, e incluso mucho más eficaz.

Si bien la verdadera misión de la empresa es crear valor para los tres actores clave del sistema de negocios . clientes, empleados y accionistas. , lo cierto es que el cash flow (flujo de caja, hablando en términos monetarios) se origina en la billetera del cliente. El marketing tiene el desafío de alimentar la lealtad asegurando que la empresa atraiga a los clientes adecuados, que deben recibir siempre de ella un valor superior.

## **VOLVIENDO A ESO DE LA LEALTAD**

Muchas veces escuché que quien quiera lealtad será mejor que se compre un perro. Pareciera ser una visión algo pesimista.

Pero pensar que alguien puede ser leal el 100% de las veces es una utopía. Se puede y se debe aspirar a la lealtad total pero de ninguna manera se estará seguro de que ello suceda; de hecho, no sucederá.

Hay que considerar que se está perdiendo la confianza de los clientes a cada instante y en ese mismo momento se está haciendo algo para recuperarla.

***%Cada noche pierdo a mis clientes y cada mañana salgo a recuperarlos+***

Claro está que aunque se esté ganando la guerra de la confianza, en cada batalla por la fidelidad algunos irán cayendo en manos del enemigo; eso siempre pasa. Hay que concentrarse en la inmensa mayoría, en esos que proporcionan valor.

La mal llamada lealtad se gana tratando a cada uno como si fuera el único. ¡Conociéndolo y dándole lo que desea!

## **DEL MARKETING RELACIONAL AL CRM (\*)**

(\*) CRM, son la siglas de Customer Relationship Management o en español, Gerenciamiento de las Relaciones con los Clientes

Hay que volver al viejo concepto del almacén de don José y de la clienta doña María, solo que ahora el conocimiento personalizado de cada cliente es sustituido por la tecnología.

En pequeñas y grandes compañías de todo el mundo que implementan técnicas de marketing, está comenzando un cambio de rumbo a medida que se evalúan las ventajas de pasar del marketing masivo al marketing uno-a-uno, de la gestión del producto a la gestión del cliente. Para la gente de marketing que domina la táctica uno-a-uno, las ventajas de las economías de alcance logradas a través del marketing de relaciones superarán las ventajas de las economías de escala alcanzadas por medio del marketing en los medios masivos. Las compañías aprenderán a manejar los productos y las relaciones con los clientes en lugar de únicamente los productos; esto los ayudará a buscar nuevas maneras de interactuar con los clientes y de distribuirles productos y servicios.

## **APRENDIENDO LECCIONES DEL PASADO PARA COMPETIR EN EL FUTURO**

¿Por qué redescubrir el marketing uno-a-uno? Tal vez sea mejor preguntarse por qué se abandonó una técnica probada y confiable que se remonta a los primeros días del comercio.  
¿Por qué parece tan obvio y tan pocos lo practican?

Alguien dijo:

· ¿No me estarán hablando de hacer llamados el día de cumpleaños? ¡Eso lo hace todo el mundo!

Le puedo asegurar que estoy inscripto en más de 40 programas de fidelización o lealtad, o como se los quiera llamar, y el día de mi cumpleaños no recibo un solo llamado telefónico, ni un email, ni una carta; es obvio que nadie lo hace porque todos piensan que todo el mundo lo hace.

Una empresa . más bien una organización que nuclea profesionales de las ciencias económicas- me manda una carta a principios de mes . cumpla el 17-, invitándome a un almuerzo en determinado lugar, que dice: %Sabemos que durante este mes cumple añosõ ¢; ni siquiera se toman la molestia de poner qué día cumpla años . recordemos que lo para las computadores no es una molestia-. Mi sensación es que toman los listados de todos los

que cumplen en ese mes y el Excel fusionado con el Word se encarga del resto. De hecho, es lo que sucede. Con este mismo criterio podrían enviarme esa misma carta a principio de año, al fin y al cabo ~~yo~~ también cumpla años durante este año+, como todos.

En una pequeña red de comercios minoristas (retailers), situada en un barrio de la ciudad de Buenos Aires con la que trabajé asesorándolos, se realizaron llamados telefónicos el mismo día en que la gente cumplía años y además de saludarla se le decía que podía pasar a retirar un regalo. Resultado: más del 80% de los clientes que pasaban a retirar el regalo aumentaban sus compras luego de esa acción.

¡Qué cosa tan poco creativa es llamar a alguien para su cumpleaños!

Es verdad: de creativo o novedoso tiene poco o nada; todos los amigos y familiares llaman en esa ocasión. Entonces lo que se hizo fue comportarse como tales; al fin y al cabo, mis clientes son mis amigos.

Cuando el comercio comenzó a desarrollarse del modo en que se lo conoce ahora, todos eran ~~uno-a-uno~~. Se conocían los nombres de los clientes, dónde vivían, qué tipo de productos necesitaban y cuándo los necesitaban. Se sabía cómo querían que esos productos fuesen entregados, cómo deseaban pagar sus cuentas y cuánto dinero tenían para gastar.

Conscientemente o no, se dividía a los clientes en grupos de mayor o menor valor para el negocio. Y, conscientemente o no, se los dividía de nuevo basándose en sus necesidades y deseos. De esa forma, se personalizaban los servicios y productos al máximo posible, para que fuesen adecuados a las necesidades y al valor de cada uno de los clientes.

¿Por qué todas esas preocupaciones? Porque al utilizar el conocimiento respecto al cliente, era posible entregar un servicio, un producto o un paquete de servicios y productos bien adecuado a sus necesidades. En verdad, aunque ese cliente hubiese querido cambiar por un competidor, no habría habido manera de que el competidor pudiera ofrecerle el mismo tipo de producto o servicio personalizado.

En otras palabras, se usaba el conocimiento del cliente para construir su fidelidad. Se sabía instintivamente que los clientes más fieles también deberían ser los clientes más rentables.

¡Qué buen ejemplo me resultan las peluquerías! A los 13 años un amigo me presentó a un peluquero que en ese momento gozaba de algún prestigio entre famosos de la televisión, pero para mí tenía el agregado positivo de situarse a solo tres cuadras de casa; cuando terminó de cortarme el pelo sentí que él había interpretado lo que yo quería y obviamente no dudé en hacerme su cliente. Seguí yendo por años, incluso aguantando su falta de disciplina, como por ejemplo tomarse vacaciones sin aviso previo.

El peluquero (y yo también) fue envejeciendo y sinceramente ya no era el mismo, pero había algo que me impedía cambiar tan fácilmente; me sentaba en su sillón y no tenía que decir nada, ni siquiera explicar cómo quería el corte; conversábamos de los temas que a mí me interesaban y, lo más importante, él recordaba siempre mi nombre.

Un día comprendí que si seguía cortándome con él, sufriría el mismo destino que Van Gogh. Entonces comencé mi larga y tortuosa búsqueda de un nuevo peluquero (perdón, ahora

son estilistas o coiffeurs). Todo desde cero: cómo quiero que me corten el pelo, cuánto estoy dispuesto a esperar, que mi nombre no es ese, etc.

Pero ¿por qué se conocía tanto a los clientes? Primero porque no costaba nada encontrar a esos clientes (ellos ya estaban dentro de los negocios). Segundo porque sabiendo lo que ellos querían, no se desperdiciaba dinero manteniendo productos en stock o desarrollando servicios que ellos no quisieran. Tercero porque se estaba seguro de que cada venta hecha a un cliente creaba el potencial para otra venta futura al mismo cliente o a sus referidos. De esa forma no se estaba buscando el dinero rápido y efímero que persigue la publicidad masiva. Se miraba a los clientes como una fuente confiable de ingresos, a lo largo de toda una vida de transacciones. Dicho de otra manera, se desarrollaba una relación a largo plazo con los clientes. Se los consideraba una extensión de la propia familia y por supuesto ellos se daban cuenta.

Se hicieron negocios durante miles de años, hasta que la tecnología permitió producir bienes y servicios en masa, para mercados de masa y para ser comunicados en masa. En vez de vender para clientes en forma individual, se pasó a luchar por mayor participación en el mercado. En vez de hablar con los clientes en forma individual para conocer sus necesidades, se comenzaron a realizar investigaciones de mercado para buscar al cliente promedio, como si existiesen las personas promedio. Si un cliente pesa 100 kg y otro cliente pesa 60 kg, de ninguna manera significa que el cliente promedio pesa 80 kg., como dicen por ahí, ~~%~~ en el mar de los promedios los enanos se ahogan...+

El cliente promedio no existe; lo que sí existe son bloques de clientes con características similares, lo que permitirá hacer personalización por grupos. Habrá grupos de 100 personas, otros de 1.020 y otros de 3 personas, pero cada uno recibirá ~~%~~ el mensaje, el producto, el servicio+que le interesa. No otro.

## **LA TECNOLOGÍA LOGRO LA MASIFICACIÓN Y LA DESPERSONALIZACIÓN: Ahora la usaremos para volver a los orígenes**

No se puede discutir que la producción en masa creó una gran riqueza y trajo niveles nunca vistos de prosperidad a muchas partes del mundo. Pero hubo consecuencias. Como se sabe, la competencia global forzó a muchas empresas a bajar sus precios y al no poder controlar los costos por estar forzados a aprender a ser competitivos en poco tiempo, desaparecieron.

Esa guerra mundial de ~~%~~descuentos+ puede beneficiar a algunas compañías en el corto plazo, pero a lo largo del tiempo el resultado es la disminución de la ganancia, lo que produce heridas profundas y difíciles de curar. Conociendo eso, gerentes y ejecutivos están luchando en todo el mundo para evitar la trampa de la competencia basada en precios. Sin embargo, el problema reside en que muchas cosas se han convertido en ~~%~~commodities+, es decir productos difícil o imposible de diferenciar. Actualmente, un producto como una impresora puede llegar a considerarse un ~~%~~commodity+. Guste o no, lo que hoy es una innovación, mañana será un ~~%~~commodity+.

Perdón a los que creen a ciegas en las teorías del posicionamiento, no estoy en contra de eso; pero tampoco pienso que sea la solución para descomoditizar (si es que existe tal palabra). Los productos se parecen, los clientes no.

¿Hay alguna alternativa para ese escenario sombrío? Claro que la hay y obviamente no es la publicidad masiva. Gracias a la misma tecnología que creó esta situación, ahora es posible salir de la trampa de la comoditización y resucitar las estrategias utilizadas por nuestros predecesores. En vez de vender para mercados, se venderá para clientes. En lugar de perseguir mayor participación en el mercado, se buscará mayor participación en el cliente (%customer share+o %share of wallet+o participación la billetera). En vez de ofrecer descuentos para aumentar los ingresos, se crearán vínculos más fuertes con los clientes, se desarrollará la fidelidad de los clientes más valiosos y así aumentará la ganancia.

A esto llamo **%estrategia de reconocimiento constante+**

La idea aparece disfrazada de diversas formas y con diferentes nombres, pero únicamente se trata de desarrollar y gerenciar relaciones individuales con clientes individuales. Una relación se construye a partir de una serie continua de interacciones colaboradoras.

Como eso ocurre a lo largo del tiempo, la relación desarrolla un %contexto+ del cual los protagonistas . la empresa y el cliente. participan a través de interacciones sucesivas. Así, cada relación es diferente y singularmente inherente a sus participantes individuales.

Solo recientemente el marketing de relaciones se ha vuelto práctico y accesible en gran escala debido a la baja de los costos de los recursos informáticos, vitales en esta estrategia. La tecnología de base de datos permite que una empresa acompañe a sus clientes de forma individual. Tecnologías interactivas como la web, los social contact centers y las herramientas que automatizan la fuerza de ventas permiten la conexión automática de los clientes a la empresa y posibilitan el feedback de clientes individuales. Además de eso la tecnología de %personalización en masa+ permite que la empresa configure sus ofertas digitalmente, produciendo innumerables variaciones del mismo producto. Así, en vez de trabajar con muestras del mercado de clientes potenciales para determinar las necesidades del cliente medio (que no existe), la empresa se preocupa por un cliente cada vez.

Utilizando esos tres tipos de tecnología, bases de datos, interactividad y personalización por segmentos a través del uso de herramientas de inteligencia de negocios, ahora es posible establecer una relación del tipo %lígame lo que quiere y yo lo haré de ese modo+

Esa interacción formará parte de una serie de interacciones encadenadas; con el paso del tiempo, juntas constituirán un contexto cada vez más rico para la relación. Con cada interacción y nueva personalización . cada vez que la empresa y el cliente invierten en su relación. la compañía es capaz de adecuar sus productos y servicios un poco mejor a las necesidades de aquel cliente. En realidad la relación se torna más y más inteligente, satisfaciendo en forma creciente las necesidades de aquel cliente en particular; es como si se tratara de una relación de aprendizaje.

Ocurre en todos los órdenes de la vida: la amistad está basada en el conocimiento entre las personas. Puedo decidir enojarme y decirles cosas desagradables a mis amigos pero no llegarán a mayores, porque me conocen y saben en qué sentido lo digo. No tengo que estar explicando qué quise decir cuando dije lo que dije, porque son mis amigos y saben siempre de qué hablo. A todos les pasa: hay personas con las cuales basta solo mirarse

para saber en qué está pensando cada uno, o reírse de algo que únicamente para ellos tiene gracia; ¡se conocen! Ni qué hablar de una pareja.

Cuando un cliente se involucra en una relación de aprendizaje, rápidamente advierte la conveniencia de, simplemente, continuar comprando a la misma empresa (aun sin obtener descuentos) en vez de enseñar todo de nuevo a otro proveedor. Un ejemplo concreto es Amazon.com

Amazon, no solamente lo reconoce cuando usted vuelve a su sitio en Internet, sino que también, siempre que usted lo permita, se acuerda de sus preferencias de lectura, los datos que usted especificó como medio de pago y su dirección de correspondencia. Le informa sobre los nuevos títulos de su autor preferido, le cuenta que las personas que se interesan por tal tema también se interesan por tal otro, le muestra las diferentes alternativas, etc. Un buen comienzo. Pero lo mejor es que cada tanto y siempre que le sea posible, le enviará una oferta de algunos productos que estuvo mirando últimamente sin llegar a concretar la compra. AMAZON no es una empresa que tiene productos para vender, AMAZON tiene clientes a los que les pregunta que necesitan comprar. Solo sobrevivirán las empresas que dejen de basarse en sus productos para basarse en sus clientes.

Entonces: ¿Existe un único marketing? Tal vez sí, pero hay varias formas de entenderlo.

Quiero destacar que el contraste entre el marketing de relaciones y el marketing tradicional es sumamente importante. Probablemente sean los extremos. Mientras la medida del éxito de una estrategia de marketing tradicional es el %market share+ o la participación de mercado, medido por categoría de producto, uno por vez, el éxito de los programas de marketing uno-a-uno se mide en términos de participación del cliente (share of customer), medido cliente a cliente, uno por vez.

El marketing tradicional y la publicidad masiva, únicamente busca más clientes para productos específicos, mientras que el marketing uno-a-uno busca más productos y servicios para sus clientes.

**De empresas basadas en productos a empresas basadas en clientes. De preguntarme que clientes tengo para lo que vendo, a preguntarme que desean comprar mis clientes.**



Las empresas deben gerenciar clientes y no productos y sus ejecutivos deberían ser remunerados por el desarrollo de esos clientes a lo largo del tiempo, hasta llegar a su máximo valor esperado.

Es claro que las consecuencias de una forma de pensamiento como la planteada son muy importantes. El marketing tradicional puede ser implementado mediante un departamento más o menos independiente de otras actividades no relacionadas a marketing.

Se contrata un director de marketing, se realiza una campaña promocional o de anuncios y se venden los productos a través de las tiendas o de los canales de distribución ya existentes. No es mi intención minimizar o menospreciar el trabajo de los profesionales de marketing de la escuela tradicional; simplemente estoy tratando de graficar el proceso de forma rápida.

Pero el marketing que expongo en este libro abarca el acompañamiento de las transacciones e interacciones de clientes individuales a lo largo del tiempo, en todas las líneas de productos o grupos de productos y servicios, lo que exige una gran integración de datos y procesos. Esto desafía tanto las estructuras existentes de los canales de distribución, que la gerencia de este tipo de iniciativa sería puede significar repensar la estructura de toda la organización, los sistemas de información, los presupuestos y la forma de remunerar a los vendedores. Todo eso porque el marketing de relaciones depende tanto de la integración de todos los sectores de la empresa, que ni siquiera debería llamarse marketing.

Claramente, todavía va a llevar tiempo que este tipo de estrategia sea incorporado en las empresas; y no estoy hablando solo de las latinoamericanas, sino de las empresas del mundo entero. Sería de gran ayuda que las agencias de publicidad se transformen en agencias de comunicaciones integradas. No estoy diciendo que van a morir los anuncios, los spots de televisión y todas las demás formas convencionales de comunicar, pero sí va a morir la comunicación masiva como medio principal de llegar a un cliente. Ya estamos viendo de hecho, algo que de lo que no podíamos haber ni siquiera imaginado hace solo algunos años atrás: el vuelco de presupuesto hacia los medios digitales.

Algún día las empresas se darán cuenta de que de nada sirve tratar de vender comida para perros a alguien que no tiene uno. ¿Por qué una empresa de seguridad se empeña en hacer publicidad en canales deportivos durante la emisión de los partidos de tenis? La respuesta que no se hace esperar es: porque esos partidos son vistos por mucha gente. No obstante:

- Muchos de esos televidentes no están necesitando una alarma para sus casas.
- Los que sí la necesitan no están en un buen momento para anotar teléfonos y marcas de alarmas (están viendo un partido de tenis).
- La agencia de publicidad ofreció ese espacio: se lo dieron muy barato (como en una liquidación de ropa, se compra lo que se puede y no lo que hace falta).
- Otras cuestiones de política interna.
- Y la famosa frase que cubre cualquier idiotez: estamos haciendo branding.

Reitero, no es mi intención criticar o descalificar estrategias o tácticas comunicacionales que han de resultado y en algunos casos siguen dándolo, porque a decir verdad se debe

pensar en contrarrestar el bombardeo de la competencia, pero es necesario que acciones como estas se complementen con tácticas individualizadas.

Sin embargo los resultados parecen llegar de todos modos; entonces a la noche el gerente de marketing se pregunta: ¿Qué cosa de todo lo que hice habrá dado resultados?+, y se responde.

¡Qué importa si avancé!

¿Por qué los resultados en mayor o menor medida llegan? Porque la competencia tiene una estrategia de marketing similar.

Los intereses creados son muy fuertes, tanto dentro como fuera de las compañías. Las agencias tradicionales de publicidad han invertido (y ganado) cientos de miles de millones de dólares en poco tiempo a lo ancho del mundo y los directivos de empresas creen tener asegurados sus puestos si no cambian las reglas del juego.

¿Hagamos cosas que se vean en la TV, aunque no se vean en la cuenta del banco+.

A lo largo de mi carrera, pude confirmar que el personal directivo, que no es socio, hace un gran esfuerzo en aumentar las ventas, pero muy pocas veces se interesa por la rentabilidad. Una vez le pregunté a un gerente de una empresa relacionada con los servicios bancarios, para qué le servía a la empresa dar un recital en una plaza; su respuesta fue: ¿A fin de mes debo hacer un reporte con todas las acciones llevadas a cabo durante el período y los recitales al aire libre son vistos por todos mis jefes; entonces se enteran de que estoy trabajando+.

¡Genial! Este señor es un verdadero experto en marketing, pero usa sus conocimientos en beneficio propio; hace marketing personal y si queda tiempo aplica algo a la empresa. Pero él no tiene la culpa, sino sus jefes que miden su efectividad en función de las acciones y no de si aumenta las ventas con rentabilidad. En el peor de los casos mi amigo podrá decir: ¿No entiendo por qué perdemos plata; ustedes mismos han visto que he realizado un montón de acciones+. Por eso lo que más me asusta no es él; son sus jefes. En lugar de pedir un informe por lo actuado, yo le preguntaría en cuánto cree que creció la empresa este mes debido a sus recitales.

En este momento algunos lectores estarán sumamente ofendidos y mascullando por lo bajo; otros probablemente cierran el libro y lo tiren (o borren de sus máquinas); sin embargo, ¿creen de verdad que todas las comunicaciones tienen algún significado para la empresa, en el corto, mediano o largo plazo? **¿Todo suma?**

Entre usted y yo: es sabido que muchas veces se hace marketing personal para cuidar el puesto o lograr un ascenso y que el objetivo de la empresa queda atrás.

Pero un día unos se animarán y el resto no tendrá más remedio que animarse también. Porque algún día, alguien dirá: ¿No me traiga más informes mostrándome las acciones del mes, ni contándome la participación del mercado: solo necesito el resumen bancario+.

Más adelante también veremos que los programas de puntos o millas son únicamente promocionales y que no deben confundirse con lo que este libro propone: buscar la lealtad del cliente a través de gerenciar las relaciones con cada uno de ellos. Conociéndolos.

## CAPITULO 3: CLIENTE FIEL SE NECESITA

- *¿Me habla a mí?*
- *Sí. Le hablamos a usted y a la persona que está a su lado, y a sus vecinos, y a sus amigos y a todos.*
- *Pero, ¿por qué creen que todos estamos abiertos a la misma comunicación?*
- *Mire, señor: desde que se inventó la televisión toda la gente se parece.*
- *Lamento mucho desilusionarlo; mi ADN es único y por lo tanto yo también lo soy; así que cuando me habla a mí, por favor no hable con el resto.*

LAS VARIABLES estructurales . cuota de mercado, configuración de la cadena de valor o economías de escala. han dejado de ser excluyentes en el análisis de la rentabilidad y el crecimiento de una empresa. Una nueva variable . la fidelización y rentabilización de clientes. ocupa un lugar privilegiado en la tarea de hacer que las empresas entren en una senda segura de crecimiento y rentabilidad.

Un buen indicador para diagnosticar la salud de un negocio sería el porcentaje de clientes repetidores (repetidores de compras según un parámetro de frecuencia establecido para cada tipo de negocio). La fidelización de clientes es una de las piezas, la punta del iceberg, de una nueva manera de pensar y de sentir de los directivos. Por desgracia solo queda en el pensamiento y en el sentimiento.

En el futuro únicamente se podrá asegurar la rentabilidad si se consigue crear un valor para el cliente y el empleado superior al de la competencia.

### ¿QUÉ ES FIDELIZAR A UN CLIENTE?

Definido rápidamente, significa lograr que los clientes reconozcan a una determinada empresa de tal modo que no les resulte igual comprarle a ella que a la competencia; es decir, que se sientan tan a gusto con esa empresa que siempre la prefieran.

La fidelización de clientes tiene dos dimensiones: una subjetiva y otra objetiva. La primera se centra en establecer vínculos de tipo emocional entre el cliente y la empresa. Se trata de predisponer a los clientes a favor de la compañía, de que se sientan bien con la empresa. La dimensión objetiva está relacionada con el perfil de comportamiento del cliente, con lo observable, lo medible y lo objetivable. La dimensión objetiva se apoya en la subjetiva. Por lo tanto, para mejorar la fidelización del cliente conviene empezar por su raíz: la vinculación emocional del cliente con la personalidad de la empresa.

$$\text{Tasa de retención} = 1 - \text{Tasa de deserción}$$

Una empresa fideliza a sus clientes cuando es capaz de lograr una alta tasa de retención. La retención se podría definir como la repetición de una compra o de un volumen mínimo prefijado durante un determinado período de tiempo. Fidelizar es conseguir altas tasas de clientes que repiten a gusto o tasas bajas de no repetidores (desertores).

La tasa de deserción equivale al porcentaje de clientes que dejan de serlo entre un período y otro. Esta tasa no mide la diferencia entre el número de clientes de un determinado período y el del siguiente, diferencia que sería un indicador de crecimiento o de reducción del volumen total de clientes. El interés de la tasa de deserción se basa en su capacidad para captar la magnitud de los abandonos de la clientela.

## ¿POR QUÉ SE VAN LOS QUE SE VAN?

La reducción de los abandonos empieza cuando se consigue una información fiable sobre sus causas. ¿Por qué abandonan los que abandonan? ¡Buena pregunta! No siempre es posible interrogar a esos clientes dado que ya no compran y no están en contacto con nosotros; sin embargo, aunque parezca irreal, muchas veces es factible. Aunque hay casos en que simplemente ya no concurren y no se conocen sus direcciones o teléfonos, existen herramientas para encuestar a ex clientes. Lo único que se necesita es vocación de servicio al cliente.

Hace algunos años, casi todos mis almuerzos rápidos eran en un bar que estaba a pocos metros de mi oficina, en un lugar céntrico de Buenos Aires donde la oferta gastronómica abunda; asistía prácticamente a diario junto con dos o tres amigos que trabajaban en las intermediaciones. Pero un día descubrimos que si bien la atención era excelente, los precios razonables y la calidad aceptable, estábamos cansados de ver siempre el mismo menú, pues la carta no variaba durante meses. Entonces comenzamos a ir a otros lugares donde todos los días tenían al menos un plato diferente, con la misma calidad y los precios razonables del bar anterior. Y así continuamos.

Al dueño del bar anterior no le resultó indiferente que dejáramos de ir. En cierta ocasión nos vio en la calle y nos preguntó amablemente: «¿Hicimos algo mal?». Nunca antes nos había pasado algo semejante y todos nos sorprendimos. Le explicamos que estábamos cansados de la rutina de su menú, aunque apreciábamos mucho la calidad y el trato. «Bueno, me quedo tranquilo entonces», respondió el propietario del antiguo bar. «Quería saber por qué ya no comían en mi local; si ustedes quieren puedo prepararles un plato diferente a pedido».

Este caso es totalmente real. Él quería saber por qué tan buenos clientes se habían marchado; no podía ser que hubiesen perdido el hábito de comer; tampoco se habían mudado porque cada tanto los veía caminando por la misma cuadra. Lo que este señor necesitaba saber era si había algo malo que pudiera replicarse con los otros clientes con el mismo efecto de abandono. El propietario no sabía que este tipo de acciones forma parte de un programa de predicción de abandonos; al fin y al cabo a quién le interesa conocer los nombres y apellidos de sus clientes cuando de todos modos los resultados se muestran positivos.

Junto a la causa raíz del abandono es importante analizar los flujos migratorios: de dónde vienen los nuevos clientes y a dónde se van los desertores. Esta información es vital para mejorar el posicionamiento y para focalizar la labor comercial.

Para averiguar la tasa de deserción es necesario salvar dos obstáculos. El primero es la concreción de una definición estratégicamente correcta de lo que es una deserción para esa empresa. El abandono de un cliente no se produce de forma expresa y, a veces, ni siquiera la empresa es consciente de ello. El segundo obstáculo es la determinación del período que debe transcurrir para contabilizar una deserción. Se tiende a hablar del año como período relevante; este lapso puede ser útil para algunas empresas, pero no para todas. Para determinarlo, suele ser útil fijarse en el perfil natural de compra de los clientes habituales y agregar un tiempo extra como margen de seguridad para no equivocarse. El resultado de la suma de ambos establecerá el tiempo que debe transcurrir para contabilizar la deserción. Al observar los perfiles de compra de sus clientes, algunas empresas han segmentado a su clientela en tres grupos de acuerdo con la frecuencia y el tamaño de su compra. De esta manera han identificado un grupo de clientes habituales (que pueden llegar a representar 35% del total), otro de clientes poco habituales (40% del total) y un último grupo de clientes ocasionales (25% del total). En estos casos se debe prestar atención a las deserciones en cada segmento, así como a las migraciones entre un grupo y otro.

También se deben concretar los sistemas de información adecuados para identificar los abandonos, a fin de computar correctamente la tasa de deserción en el conjunto de clientes o, lo que es mejor, desagregada por segmentos. La tasa de deserción por segmentos permite afinar las actuaciones de fidelización, pues indican si conviene prestar menos atención a un segmento de clientes para concentrar los recursos en otros grupos con los que se obtendrán mejores resultados. Con esta información se puede, incluso, redefinir la oferta para los segmentos de baja fidelización o para aquellos donde la deserción es más crítica.

Luego se verá que la variable de la que se vale es la de recienca (tiempo transcurrido desde la última transacción - palabra tomada del término inglés *recency*, pido disculpas a las Real Academia Española-), y que a pesar de que no hay estándares se puede inferir alguno para cada rubro. Por ejemplo, en un supermercado una tasa de recienca normal puede ser de 30 días, pero en un comercio que vende colchones, tal vez sea de cinco años.

¿Es posible alcanzar las cero deserciones? No solo no es posible, sino que tampoco creo que sea algo positivo. No debe molestar que esos clientes que me producen pérdidas porque únicamente toman las ofertas, se la pasan cambiando sus productos y se quejan constantemente, abandonen y se vayan a la competencia.

Además, es lógico considerar una tasa de pérdida natural de clientes o por debajo de la cual no es posible ni deseable situarse. Para la mayoría de las empresas, esta tasa podría situarse en la banda del 3 al 5% anual. En dichos porcentajes se incluyen todos los casos posibles producidos por muerte natural, cambio de domicilio, insolvencia, cambio de estatus social, etc.

El reto de las empresas que pretenden una gestión excelente es recorrer la distancia que existe entre una tasa de deserción del 25% y otra del 3%. La tasa de deserción permite computar la vida media de la relación de un cliente con la empresa. Esta cifra se obtiene al dividir 1 por la tasa de deserción expresada en porcentaje.

Por ejemplo, una tasa de deserción del 25% equivale a una vida media de cliente de cuatro años ( $1 \div 0,25$ ) y una vida media de 20 años equivaldría a una tasa de deserción del 5% ( $1 \div 20 = 0,05$ ). En el primer caso, significa que cada año se pierde uno de cada cuatro clientes o, dicho de otra manera, que en cuatro años hay que renovar la cartera entera de clientes. Todo ello, claro está, si el período relevante es un año. Si no lo fuera, se calcularía del mismo modo considerando lustros, trimestres, semanas o días en vez de años. El mismo análisis permite ponderar la importancia relativa del negocio que deserta, en lugar de los clientes que abandonan.

Si el 10% del volumen total de un negocio abandona durante un período de un año, se puede concluir que la vida media equivalente es diez años.

La vida media de un cliente permite visualizar mejor la importancia de la fidelización. Si fidelizar es conseguir repetidores que vuelven con ganas, hay que disminuir el número de desertores (clientes que abandonan porque están descontentos). Esto, a su vez, determina la vida media de la relación de los clientes con la empresa. Fidelizar es alargar la vida media de los clientes y reducir el número de desertores.

## **FIDELIZAR AYUDA A LOGRAR UN CRECIMIENTO EXPONENCIAL**

No es necesario gastar millones en grandes campañas para atraer nuevos clientes. Lo único que hay que hacer es mantener a los que ya se tienen y aprender de ellos para captar nuevos clientes. Cuando se recurre a grandes campañas es porque no se sabe cómo son los clientes. Las empresas se deben esforzar más por integrar las actividades de interesar, vender, satisfacer y retener a los clientes.

La vitalidad de un negocio se basa en realizar bien las cuatro actividades. La variable vida media de clientes pone de manifiesto las capacidades estratégicas de la empresa para satisfacer y retener. Cuando se mejora en ambas, el impacto en el crecimiento es exponencial.

Hasta ahora muchas empresas ponían el énfasis en lograr gran cantidad de nuevos clientes, sin reparar demasiado en sus características, ni en la continuidad futura de su relación con la empresa. Detrás de este planteamiento quizá había una estrategia muy volcada en el corto plazo y en hacer ruido. La alternativa a este planteamiento es hacer crecer a la empresa atrayendo nuevos clientes y alargando la vida media de los actuales. Los negocios mejoran su rentabilidad cuando sus directivos conocen el costo de conseguir un cliente nuevo, que equivale a sumar los costos comerciales por segmentos de clientes y lo que dejan de facturar por los clientes perdidos.

## **POR QUÉ ES RENTABLE LA FIDELIZACIÓN DE CLIENTES**

El principal motivo para desear la fidelización de clientes es la existencia de seis acciones claves que conectan la fidelización de los clientes con la rentabilidad de la empresa. Estas

acciones tienen la capacidad de cargar de energía positiva a la empresa y de transformar un diamante en bruto (cliente potencial) en una preciada joya (cliente fidelizado).

1. Repetición en la compra.
2. Ventas cruzadas.
3. Referenciadores.
4. Disminuir la sensibilidad a los precios.
5. Disminuir los costos por servicio.
6. Disminuir los costos de adquisición de clientes.

## REPETICIÓN EN LA COMPRA

Es el primer conector y el más obvio. La empresa debe conseguir que el comprador de un servicio vuelva a serlo en el futuro. La gran mayoría de los negocios pueden aspirar a que un cliente les compre un servicio más de una vez. Les basta que su ciclo de compra no sea de los de una vez en la vida. Lo habitual es que un mismo cliente pueda disfrutar repetidas veces de un mismo servicio a través del tiempo.

Si se creara una gran base de datos con información sobre los clientes, se podría hacer un marketing absolutamente segmentado y personalizar el servicio en las ventas de repetición. También se podría optar por ofrecer promociones ligadas al número de visitas.

Al diseñar este tipo de promociones, es importante considerar qué tipo de clientes interesan, para no atraer al típico cliente vividor, aquel que va de competidor en competidor según las ofertas. Una condición casi imprescindible que permite impulsar muchas de las actividades de fidelización es la creación de una credencial o número de socio con ventajas asociadas a los años de antigüedad y al perfil de compras del socio. El objetivo es romper el anonimato del consumidor y, luego, desarrollar una base de datos de clientes en la que se recojan a modo de historia clínica los hitos más importantes de su relación con la empresa y, por qué no, todas sus transacciones.

## VENTAS CRUZADAS

Las ventas cruzadas tienen lugar cuando una empresa consigue vender al usuario de un servicio otros servicios, relacionados o no con el primero. Los clientes, al principio, prueban y evalúan lo que compran. Lo normal es que manifiesten su satisfacción con mayores compras una vez que estén seguros de que el proveedor es de fiar.

Las ventas cruzadas permiten un tipo de economías de escala denominadas economías de la variedad o del surtido. En una economía industrial, la inversión se realizaba en la estructura y en los procesos de producción de la empresa. Ello obligaba a las empresas a

hacerse grandes para minimizar el impacto de los gastos fijos en los productos individuales. Eran las economías de escala. En una economía de servicios, los gastos fijos tienden a rebajarse en la producción y a crecer de forma acentuada en las actividades que permiten tener acceso al mercado. Cuando a un mismo cliente se le consigue vender más de un servicio hay una cierta economía: la de la variedad. En ambas clases de economías . las de escala y las de la variedad. se persigue un reparto de gastos fijos entre un mayor número de unidades. Conseguir ventas cruzadas por medio de los clientes fieles responde a ese objetivo. La mayoría de las empresas gozan de múltiples oportunidades para realizar este tipo de ventas.

## REFERENCIADORES

Tras recibir un servicio, es normal que los clientes comenten sus experiencias, especialmente si se registró algún elemento sorpresa, ya sea positivo o negativo. Los procesos de referencia son las recomendaciones sobre un servicio hechas a los clientes potenciales por aquellos clientes que lo han utilizado o han oído hablar bien de él. Esta clase de referencia resulta muy eficaz cuando es espontánea y la realiza gente de confianza. Es el conocido *word of mouth*, ahora más de moda, marketing viral.

Los procesos de referencia, pese a ser espontáneos, pueden acelerarse desde la empresa. Otro modo de fomentar las referencias de clientes es conceder ventajas a los clientes que atraigan otros clientes, como los programas *member get member*, lo que es lo mismo, *clientes que obtienen clientes*.

Una última manera de convertir a los clientes en *agentes* comerciales de incógnito es mejorar los procesos de recuperación de clientes descontentos. Se trata de transformar a quien presentó una queja o un problema en un cliente sorprendido y dispuesto a contar la historia a sus amigos.

## DISMINUIR LA SENSIBILIDAD A LOS PRECIOS

Un cliente fidelizado tiene anticuerpos para defenderse contra las ofertas de precios de la competencia. De este modo, contribuye a crear las condiciones necesarias para que la empresa disfrute de un relativo sobreprecio respecto a sus competidores. Para ensamblar correctamente esta cuarta variable es necesario entenderlo tal y como es. No se trata de un *impuesto extra* que se le carga al cliente fiel. El cliente es fiel porque se lo conoce y se lo mima, y por eso no cambiará a la competencia por un porcentaje de variación cualquiera en los precios. Nótese que *porcentaje de variación cualquiera* no implica que se quede a cualquier precio.

## DISMINUIR LOS COSTOS POR SERVICIO

Los costos de servir son los costos en los que incurre la empresa para prestar el servicio requerido. Los clientes nuevos no suelen entender bien el servicio, tienen dificultades con el lenguaje empleado, cometen fallos a la hora de expresar lo que quieren, etc. Conseguir que el cliente se familiarice con los elementos del servicio requiere tiempo y un determinado gasto de recursos. Cuanto más tiempo haya estado un cliente en contacto con la empresa, menor costo puede suponer su atención, ya que conocerá el proceso y necesitará menos ayuda, información, consejos. Es más: en ocasiones, un cliente fidelizado acaba prestando información y consejo a los clientes nuevos. Es decir, realiza tareas correspondientes a los empleados. La empresa también comete menos errores y genera más información a medida que se alarga su relación con el cliente.

La información sobre los clientes puede facilitar la gestión de operaciones tan importantes como la planificación de recursos, el diseño de la cartera de servicios preferida por los clientes, el perfil psicográfico de los empleados preferidos, la verificación de errores de servicio, la recuperación de clientes descontentos. Lo habitual es que la fidelización genere empleados satisfechos, con menor rotación, y, por lo tanto, una disminución de los costos de selección y formación.

## **DISMINUIR LOS COSTOS DE ADQUISICIÓN DE CLIENTES**

Los costos de adquisición de clientes son los que una empresa debe invertir en interesar al mercado en sus servicios y en vender a los clientes que han respondido a ese interés. Incluyen los gastos de publicidad, la red comercial, el incentivo que muchas empresas pagan por cada cliente nuevo conseguido, las transacciones especiales para dar de alta a un cliente nuevo, etc.

La dimensión del negocio se sostiene en las variables  $\% \text{ nuevos clientes en período } n+y$  y  $\% \text{ vida media de los clientes}$ . Una misma dimensión del negocio se puede apoyar en menos clientes nuevos (sin su consiguiente costo de adquisición), si aumenta la fidelización. Esta lleva implícita la incorporación barata de nuevos clientes a través de los procesos de referencia realizados por los clientes satisfechos.

La capacidad de una empresa para rentabilizar la fidelización está directamente relacionada con sus habilidades para diseñar programas que capitalicen los seis conectores y para controlar los costos de la fidelización.

## Capítulo 4: EL CÍRCULO VIRTUOSO DE LA LEALTAD

*En un mercado competitivo, los ganadores son los líderes que están dispuestos a probar, a atreverse, e incluso a pasar por tontos+ GEOFFREY BREWER*

JUEVES 22:05. Televisión. Canal de aire. Se proyecta un comercial durante la transmisión de una miniserie con visos dramáticos. Se trata del jabón *Deosuave*, 1/4 de crema hidratante+. Una chica bonita y sencilla trata de contar las bondades de este jabón *que* deja la piel suave, que deja la piel hidratada, que no sé cómo pude vivir sin este jabón hasta hoy...+ La audiencia: mujeres y hombres de 8 (los niños ya no se acuestan temprano) a 90 años, con niveles socio-económicos desde el ABC1 hasta el más bajo que algún investigador de mercado pueda imaginar. Para colmo la chica del comercial no me agrada. La escena que describe no me es común. No me interesa tener la cara humectada; ni siquiera sé bien qué significa tal cosa. Pero ella sigue hablándome.

Claro que sí: *Deosuave* se vende y mucho. Pero, cuánto es mucho? ¿Significa que se vende todo lo que se puede vender? ¿Se obtiene la máxima rentabilidad por cada peso invertido en comunicación? ¿Si aparece un jabón con más crema hidratante, los consumidores seguirán fieles a *Deosuave*? ¿Es correcto el precio que se paga por cada segundo de publicidad? Y lo más importante, ¿quiénes compran *Deosuave* y cuál es su plataforma vivencial al momento de comprarlo?

El ABC Bank envía una preciosa pieza de marketing directo. Está ofreciendo su tarjeta de crédito *Cashcard* a los buenos clientes.

¡Brillante! Alguien pensó: *No* podemos ofrecer esta tarjeta a cualquiera; algunos no podrán pagar el costo, otros no encuentran incentivo para tenerla, algunos ya tienen esta tarjeta, otros no han mostrado interés en campañas anteriores, así que solo la enviaremos a las personas con una mayor tendencia a aceptarla+

*Cliente: · Buenos días. Ustedes me han enviado una invitación para tomar la tarjeta Cashcard y estoy sumamente interesado.*

*Banco: · Me alegro de que esté interesado, pero no sé de qué me habla.*

*Cliente: · ¿Sería tan amable de indicarme con quién puedo hablar?*

*Banco: · Lo haría con gusto, pero están todos almorzando. Tal vez le convendría dirigirse a otra sucursal.*

*Cliente: · Pero esta es mi sucursal.*

*Banco: · Entonces llame después de las 16 horas.*

Se podría continuar con decenas de casos *imaginarios*+como estos, pero sería redundante y no agregaría mucho más al concepto que trato de explicar. En algunos casos dicen a todos lo mismo y en otros se olvidan de lo que dicen. En todas estas ocasiones están

exasperando a los clientes o posibles clientes y malgastando su dinero en comunicación, además del tiempo de ambas partes.

En el primer caso me cuentan algo que no pedí que me contaran, me explican lo que no me interesa, hacen que pierda mi tiempo; tal vez ese jabón sea un buen producto que le haga muy bien a mi piel, pero sinceramente me parece que es un jabón para mujeres jóvenes, lindas.

En el segundo caso, alguien entiende el valor de la segmentación, pero lamentablemente no sabe que con eso alcanza. Una buena base de datos, un buen criterio de selección, una buena pieza de marketing directo, pero el círculo no cierra: el personal del banco no está debidamente informado y motivado.

## ¿LA LEALTAD EXISTE?

La lealtad ha muerto+, proclaman los expertos y parecen confirmar las estadísticas. Las empresas de los países desarrollados pierden en promedio la mitad de sus clientes cada cinco años, la mitad de sus empleados cada cuatro años y la mitad de sus accionistas en menos de un año.

Cuando hablo de lealtad no me refiero únicamente a que los clientes compren siempre y todo a una empresa. La búsqueda de la lealtad también es interna; el banco falla con su tarjeta de crédito porque jamás busca la lealtad de sus empleados, que al contrario de lo que se cree no solo+ tiene relación con pagarles los sueldos que ellos merecen, sino también con el reconocimiento.

El reconocimiento es un aspecto vital para las empresas de éxito. En un reciente estudio, la consultora Gallup constató que el reconocimiento tiene una directa correlación con los grupos de trabajo que muestran alta retención del empleado, satisfacción del cliente, productividad y beneficios. Otros importantes estudios demuestran que el reconocimiento que se recibe en el trabajo se recuerda mucho más los extras monetarios, bonus u otro tipo de compensación. Realmente sorprendente, ¿verdad? El poder del reconocimiento+ requiere una combinación de factores clave para lograr la eficacia perseguida. Las mejores empresas no solo utilizan recompensas y premios para reconocer los logros de sus empleados, sino que también crean experiencias memorables. El momento con mayor poder de la *experiencia en el reconocimiento* proviene de la presentación del mismo. Lo que se dice tiene un gran potencial para lograr un impacto positivo en el corazón y los sentimientos del empleado, y también de los compañeros que estén presentes.

Como dijo Frederick Reichheld, la lealtad nos parece hoy un atributo de la edad pasada, tan difícil de tomar en serio como el honor o la caballerosidad+. En muchos casos, los altos ejecutivos tienen suficiente experiencia y sentido común para entender que es de necios hablar de la muerte de la lealtad+. Saben que es crítico tener una estable clientela de base para el éxito de los negocios, y que negociar con personas en quien uno confía y a quienes uno entiende es más previsible y eficiente y que, por lo tanto, es menos rentable negociar con extraños no comprometidos. Pero si los altos ejecutivos son lo suficientemente sensatos como para ver el poder de la lealtad ¿por qué en todos los sectores de la empresa son tan altos los niveles de deserción? ¿Por qué las empresas no pueden conservar a sus clientes y siempre deben ir detrás de nuevos? La verdad parece estar en que la mayoría de

ellos no observa el índice de deserciones y solo ve el estado de resultados de sus balances. Nadie o muy pocos se preguntan si lo que está bien podría estar mejor. Nadie se pregunta cómo hacer para que lo que está mal deje de estarlo. En el mejor de los casos la culpa la tiene el departamento de marketing, o la recesión, o la globalización, o la maldita competencia. Nunca uno mismo.

Retener a los clientes, a los mejores empleados y a los accionistas es más importante que observar el color del número de la línea que indica los resultados de la empresa. Si usted logra retener a los mejores empleados, a los mejores clientes y a sus principales accionistas, las ganancias llegarán solas, como cada año llega la primavera, inevitablemente.

Para muchos ejecutivos, el problema parece estar en las tasas bancarias, en la financiación otorgada por los proveedores, en los acuerdos con los sindicatos, en que los senadores aprueben tal o cual ley, en que bajen las tasas en Nueva York ; en que pase tal o cual cosa que en lo posible no dependa de ellos. Se sientan a esperar que alguna otra persona actúe y se convencen de que están atados de pies y manos, que es imposible hacer algo.

Claro que los factores externos pueden ser facilitadores o complejizadores . todo esto es importante. , pero si los clientes y proveedores confían en mí, si los empleados saben que ganan siempre que la empresa gana, no hay de qué preocuparse. El resto llegará solo. Se puede estar seguro de ello. Si bien este libro trata principalmente de la lealtad referida a los clientes, hay que dejar en claro que la fidelidad en los negocios tiene tres magnitudes:

- ✓ La fidelidad del cliente.
- ✓ La fidelidad del empleado.
- ✓ La fidelidad del inversionista.

## Capítulo 5: COMPONENTES DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA ESTRATEGIA RELACIONAL

¿Haremos dinero desarrollando y fabricando cosas que la gente quiere comprar. No se trata de vender lo que podamos fabricar+. GARY DI CAMILLO (Chief Executive Officer de Polaroid).

EL PROCESO de implementación de un programa de marketing uno-a-uno o de una iniciativa de CRM (Customer Relationship Management o gerenciamiento de las relaciones con los clientes) puede ser enunciado como una serie de cuatro pasos básicos, especificados en su momento por Don Peppers y Martha Rogers:

- **I**dentificar
- **D**iferenciar
- **I**nteractuar
- **P**ersonalizar

**1. Identificar a los clientes.** No es posible establecer una relación con alguien a quien no se puede identificar, con nombre y apellido. Así, es absolutamente crítico **co**nocer+ a los clientes individualmente, con el mayor número de detalles posible y ser capaz de reconocerlos en todos los puntos de contacto, en todas las formas de mensaje, a lo largo de todas las líneas de productos, en todos los locales y en todas las divisiones. Si la empresa no tiene una forma de diferenciar por lo menos una parte considerable de sus mejores clientes, no está preparada para lanzar una iniciativa de marketing uno-a-uno (o tal vez no haya definido a sus clientes de forma correcta y deba intentar establecer relaciones con revendedores y canales de distribución, y no con los consumidores). En los negocios que venden a consumidores finales, por ejemplo, el proceso de identificación puede exigir algún tipo de programa de comprador frecuente, proyectado para incentivar al cliente a **le**vantar la mano+ e identificarse cada vez que venga al negocio. Para una empresa que negocia directamente con otras empresas, la identificación puede implicar el conocimiento de los nombres y las posiciones específicas de las personas y de los ejecutivos de la organización del cliente que pueden influenciar o decidir la compra.

**2. Diferenciar a los clientes.** Los clientes pueden ser diferenciados de dos maneras básicas: por el nivel de valor que representan económica para la empresa (el valor de algunos es muy alto, el de otros, no tanto) y por las necesidades que tienen de productos y servicios de su empresa. Así, una vez que hayan identificado a sus clientes, el próximo paso es diferenciarlos de modo de priorizar sus esfuerzos, aprovechar lo más posible a los clientes de más valor y personalizar el comportamiento de la empresa. Pero eso significa que la empresa debe comenzar categorizando a los clientes por sus distintas necesidades y prepararse para tratar a sus diferentes clientes de forma diferente.

**3. Interactuar con los clientes.** Usted tiene que mejorar la eficiencia y la eficacia de sus interacciones con sus clientes. Eso quiere decir que no solamente debe buscar la forma más barata y automatizada de interacción, sino también la más útil en términos de producción de información provechosa para fortalecer sus relaciones con los clientes. Además de eso, toda interacción con el cliente debe establecerse dentro del contexto total de interacciones con esa misma persona. La nueva conversación debe iniciarse donde la última conversación terminó, sin importar si esta ocurrió ayer de noche o hace un mes, a través del call center, en el punto de venta, a través de la web o en el escritorio del cliente cuando fue visitado por un vendedor. La etapa de interacción está íntimamente relacionada a la de diferenciación y a la de personalización.

Además de saber cómo cambian las necesidades de sus clientes, hay que utilizar los feed-backs interactivos de un cliente en particular para que sea posible deducir cuáles son sus necesidades específicas. Basándose en esa información, se continúa con el próximo paso de la implementación.

**4. Personalizar.** Algunos aspectos del comportamiento empresario para atender mejor a los clientes deben ser personalizados. Para incentivar al cliente a mantener una relación de aprendizaje, la empresa precisa adaptarse a las necesidades individuales expresadas por el cliente. Eso puede significar la personalización por segmento de un producto o la personalización de las opciones ofrecidas alrededor del producto.

Para que la empresa sea verdaderamente uno-a-uno, sus productos o servicios deben ser capaces de tratar a un cliente particular de una forma diferente, de acuerdo con lo que él expresa durante una interacción con cualquier área de la empresa. Ya que el marketing uno-a-uno llega hasta el nivel de cliente individual, un error muy común consiste en creer que cada cliente debe tener una oferta o un mensaje singular. Aunque este es un objetivo a ser perseguido, lo que el marketing uno-a-uno realmente implica es simplemente tratar clientes diferentes de forma diferente, de manera que eso sea significativo para ellos en forma individual. Ese tipo de personalización se torna viable solo mediante una metodología de personalización masiva, que permite crear una variedad de productos altamente específicos a partir de componentes distintos o módulos.

Doce módulos A, combinados con 25 módulos B, 16 módulos C y 13 módulos D, son suficientes para generar más de 60 mil productos posibles. Note que únicamente 66 módulos están involucrados en la configuración de ese número enorme de productos diferentes. Así funciona la personalización masiva. Además de eso, aplicar ese proceso a la forma de tratar a los clientes es más que combinar atributos físicos. Usted puede personalizar en masa la forma en que los productos son entregados o pagados. También puede personalizar en masa la forma en que su contact center (o social contact center para ser más amplios) responde las comunicaciones de sus clientes o la forma como su sitio en la web se presenta a los distintos visitantes.

Trataré de ampliar el esquema, no para complicarlo sino, muy por el contrario, para que el desglose permita formar un mapa táctico que en definitiva haga más sencilla la aplicación del modelo en la práctica.

## EL NUEVO MODELO TÁCTICO DE RELACIONAMIENTO

No nos sorprende que para mantener una buena relación con la familia, amigos, compañeros de trabajo o la propia pareja, sea necesario mantener contactos periódicos y con significado. Por eso es frecuente, saludar por las navidades, por el cumpleaños, por el día del amigo, hacer regalos en ocasiones especiales y un sinfín de acciones en las que se transmiten valores fundamentales para mantener una relación. Difícilmente alguien conciba una relación sin ningún tipo de contacto.

No es necesario poner ejemplos ni hacer análisis profundos, para entender que los clientes son personas antes que clientes, por lo tanto tienen definido que les gusta y que no, cumplen años, están alegres o tristes, etc., y si llegamos a tratarlos bien probablemente se conviertan en nuestros amigos y jamás nos abandonen.

¿Pero qué significa tratar bien a un cliente? Darle lo que espera y no lo que nosotros creemos que está esperando. Y por lo tanto como el cliente promedio no existe, cada uno está esperando algo diferente. Y según se trate de en qué momento de la vida, cada persona puede querer algo distinto según la empresa con la que se relacione. Es decir, tenemos formas de actuar y puntos de vista diferentes según se trate de nosotros como individuos en el ámbito personal o en el ámbito familiar y luego podemos ser estudiantes y empleados y deportistas y muchas otras cosas que nos hacen tener aspiraciones diferentes, por eso cada empresa deber formar su propio conocimiento de un individuo desde su punto de interés.

¿Por qué la necesidad de trabajar en un nuevo modelo?

Sin lugar a dudas no podemos ni debemos desconocer a los padres teóricos del Marketing uno a uno o como deseemos llamarlo: Don Peppers y Marta Rogers. Ellos trajeron simplificado un viejo concepto, que era tratar a cada cliente en forma diferente a partir de la individualización de las personas.

Como decíamos antes, darle a cada uno lo que espera, y del modo en que lo espera y en el momento que lo espera. Saludarlos, ocuparse, recompensarlos, interactuar: parece algo muy tonto, pero a la fecha solo un pequeño porcentaje de las empresas en el mundo aplican el marketing relacional, con todas las letras. Quiero creer que al menos hay un pequeño porcentaje.

Entonces, si alguien tiene el poder en sus manos y no lo sabe, no tiene ningún poder.

Veamos un rubro que me llama poderosamente la atención, como es el de la hotelería:

La sencilla y poco comprometida operación de introducir su nombre y apellidos entrecomillados en un buscador puede revelar a cualquiera información sobre en qué congresos ha participado recientemente, o que artículos ha escrito, o en qué empresas ha trabajado, por ejemplo. O incluso mostrar su foto. Cuanta más información válida se tenga sobre la persona que está al otro lado de la mesa, del teléfono o del mostrador, mucho mejor, ¿no?

A un distribuidor de cine le sería muy útil conocer con exactitud el día y la sala a la que los espectadores irán a ver su película; cualquier discográfica desearía tener el e-mail de los

fans de sus artistas; y un fabricante de teléfonos celulares querría saber con antelación qué aplicaciones prefieren los usuarios que están pensando cambiar de teléfono.

Un hotelero, por su parte, no sólo sabe cuándo llegan y se marchan sus clientes, cuáles son sus datos de contacto y cómo son sus preferencias de alojamiento. Sabe mucho más que eso, si tiene los ojos abiertos. Sabe si les gustan las almohadas de plumón, si son vegetarianos, si juegan al golf, si utilizan el SPA o si toman whisky con hielo. Y es que, probablemente, no existe negocio más apropiado que el hotelero para desarrollar estrategias de CRM (Customer Relationship Management).

En los últimos años se han producido cambios sustanciales en los procesos de compra de servicios turísticos y hoteleros, y también en el perfil de los clientes que proporcionan mayor margen de beneficios. Estudios recientes indican que más del 70 por ciento de los viajeros ha rastreado internet para decidir su viaje. Sin embargo, las estrategias de marketing del sector hotelero, que . ebrío de éxito- nunca se ha caracterizado por estar en la vanguardia de la innovación tecnológica, rara vez se distinguen de un modelo que se está haciendo viejo: intermediarios, costosas campañas de publicidad, folletos y la fuerza de ventas centrada casi exclusivamente en los grupos que, en hoteles de cierta categoría, con frecuencia espantan a la clientela individual, la más valiosa.

Cada vez que un usuario de internet aterriza en la página web de un hotel, se produce una interacción con la marca. Esta interacción puede ser positiva y contribuir al fortalecimiento de la marca, o puede ser negativa y erosionarla. Desgraciadamente para muchos hoteleros, con frecuencia, una visita a la página web del hotel se convierte en el último punto de contacto con esos clientes.

En este sentido, conocer a los visitantes de la página web del hotel o de la cadena, constituye un aspecto extremadamente importante a la hora de diseñar la estrategia de marketing. Así, cada segmento de usuarios debería poder identificar claramente las áreas de la web que les resultan relevantes. Los usuarios de internet no visitan la página web hotel como Fulanito o Menganita, sino como turista de ocio, viajero de negocio, coordinador de grupos, etcétera.

Un estudio realizado sobre 40.000 clientes que han visitado las páginas web de las 30 principales cadenas hoteleras del mundo revela que el 56 por ciento de las visitas son de turistas de ocio, el 32 por ciento de viajeros de negocio y el 3 por ciento de coordinadores de grupos o convenciones.

Comprender el motivo por el que los clientes visitan la página web es el primer paso para construir una base de datos que, de un vistazo, permitirá identificar cuáles son los clientes más valiosos según el principio 80/20 (el 20 por ciento de los clientes genera el 80 por ciento del negocio).

Esta base de datos de clientes, convenientemente segmentada, es el medio más apropiado para establecer una política de comunicaciones personalizadas con los clientes y para lanzar promociones segmentadas por perfiles de interés a través del correo electrónico y de la página web.

En pocas palabras, la industria hotelera necesita abordar una nueva estrategia de marketing más rápida, más eficaz y menos costosa, si no quiere quedarse anquilosada.

Por otra parte, la conocida dificultad de garantizar la fidelidad de los clientes en internet -la competencia está a sólo un click+de distancia- debería incentivar aún más a los hoteleros a realizar programas y propuestas de fidelización inteligentes, en vez de limitarse a reducir los precios, estrategia que no representa ningún incentivo a permanecer fiel a un determinado hotel, y que perjudica globalmente al sector.

Conviene subrayar que la satisfacción del cliente, considerada comúnmente como la piedra de toque de la gestión hotelera, tampoco asegura el retorno de los clientes. Más bien, la fidelidad al propio establecimiento o marca se logra cuando, además de satisfacción, hay una alta implicación del ego del cliente, fenómeno que paradójicamente tiene el efecto de reducir la sensibilidad al precio.

Esta implicación del ego del cliente, que responde a un elemental principio psicológico denominado %necesidad de reconocimiento+, y que es del todo esencial para la cuenta de resultados del hotel, apunta directamente a la importancia de los recursos humanos en la industria hotelera.

Cuando los estándares de calidad de las instalaciones hoteleras son altos y bastante parecidos (habitaciones reformadas, un SPA sofisticado, conexión a Internet de alta velocidad, una carta exquisitañ ) la diferencia la marca, principalmente, la sonrisa de la recepcionista, la eficacia del conserje, la atención a los detalles de la camarera de habitaciones, las habilidades gastronómicas del chef y, por supuesto, el liderazgo del director comercial para embarcar a su fuerza de ventas en una estrategia de marketing moderna.

En consecuencia, una política inteligente de fidelización de clientes pasa de modo necesario por una adecuada formación e incentivo del equipo humano del hotel. Y, cómo no, por incorporar al equipo directivo perfiles profesionales procedentes de otras industrias con el fin de huir de una empobrecedora endogamia y de proporcionar mayor frescura a la gestión.

En síntesis, los hoteles y cadenas que mediante la implicación de su equipo humano establezcan una relación interactiva con sus clientes a través de internet y del correo electrónico, lograrán aumentar el retorno de clientes, incrementarán sus ingresos y contribuirán a fortalecer la fidelidad a la marca. Además de fortalecer a un sector que representa el 12 por ciento del PIB y que sostiene a la economía española. Si usted no está relacionado con la industria de la hotelería, le ruego que se quede simplemente con los conceptos y los traslade a us negocio.

Porque creemos entonces que es hora de explicar el marketing relacional a través de un nuevo modelo: porque no han entendido, nada; y no solo los hoteles.

## **LA MATRIZ RELACIONAL**

**Individualizar**: al cliente de a uno

- Datos duros
- Datos del contacto
- Datos del negocio

**Escuchar**: recabar información a través de preguntas diagramadas de antemano

- ¿Qué utiliza ahora?
- ¿Hay algo que estemos haciendo mal? ¿Cómo podemos mejorar?
- ¿Conoce nuestras soluciones?

**Aprender:** no solo los datos concernientes al negocio, sino también lo referido a la personalidad del contacto

- ¿Cómo es?
- ¿Cuál su percepción sobre la calidad?
- ¿Cuándo contactarlo?
- ¿Por qué medio?
- ¿Qué soluciones necesita?
- ¿Cuáles son sus objetivos?
- ¿Qué valora?

**Diferenciar:** por valor y después por necesidades. Por medio del BI (Business Intelligence) podremos entender que desea y necesita cada uno de los clientes para poder diferenciar las ofertas, los modos de contacto, las frecuencias, etc.

**Relacionarse:** interactuar y acordarse

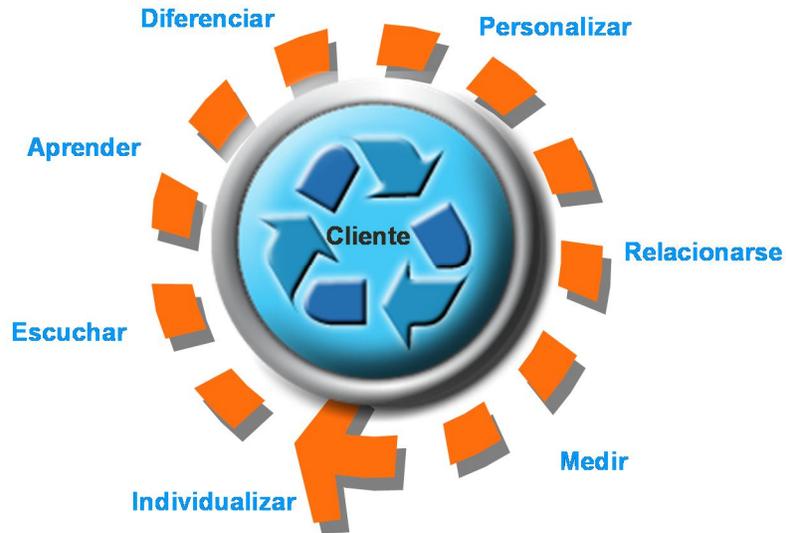
- No difiere de una relación personal, solo que cambian los objetivos
- Acordarse significa que el cliente no vuelve a contarnos lo mismo dos veces y para eso nos valemos de la tecnología

**Personalizar:** producto y/o servicio, todo cuanto se pueda

- Incluye las comunicaciones
- Entender que personalizar no es individualizar

**Medir:** cada interacción y la rentabilidad total de cada cliente

- Cada campaña, cada propuesta, cada interacción
- Medir para corregir
- Medir para aprender
- Aprender de los desvíos



## DIÁLOGO ES IGUAL A BENEFICIOS

El **DIÁLOGO** genera **DATOS**

Los **DATOS** se convierten en **INFORMACIÓN**

La **INFORMACIÓN** pasa a ser **CONOCIMIENTO**

Con el **CONOCIMIENTO** generó **LEALTAD**

La **LEALTAD** crea **BENEFICIOS**

Entonces, solo hay que dialogar con los clientes.

## Capítulo 6: EL ABC DEL CRM

- ¿Quién es nuestro cliente?
  - *Ricardo González.*
- No pregunté cómo se llama; pregunté quién es nuestro cliente.

EL CONCEPTO está cada vez más difundido y todo gerente debe entenderlo. Pero, ¿todos entienden de qué se habla cuando se habla de amor (por el cliente)?

Gestión de relaciones con el cliente o CRM (Customer Relationship Management) es marketing uno-a-uno. Cada vez más expertos en el tema defienden el aprendizaje que se obtiene de compradores individuales y de la adaptación de productos o servicios a sus necesidades, un enfoque conocido genéricamente como *marketing focalizado en el cliente*.

Cuando se comenzó a hablar del CRM se creyó que era una moda y que únicamente sería aplicable a algunas industrias, y nunca a aquellas de artículos indiferenciables o, como se denominan en inglés, *commodities*. Sin embargo, ya se encuentran casos muy interesantes que sugieren que aún queda mucho por aprender, como el de N. V. Nutsbedrijf Westland, un revendedor holandés de gas natural.

A primera vista, el gas es gas. Pueden variar el precio, la forma de pago, la atención a los clientes, el color del envase según se trate de gas envasado o comprimido, etc., pero el gas seguirá siendo gas. A los clientes no les importa la marca antes de usarlo y menos aún en el momento en que lo queman. Cuando quieren un *commodity*, lo que buscan es mucho de lo mismo. Por eso los proveedores de *commodities* generalmente compiten en precio, con los habituales efectos dañinos en los márgenes de ganancias. Pero, como explica el autor y consultor Don Peppers, N. V. Nutsbedrijf Westland analizó su base de clientes y descubrió que muchos de ellos tenían viveros. La compañía les propuso: *«Dígannos lo que necesitan en cuanto a temperatura, humedad y niveles de dióxido de carbono, y les proveeremos el ambiente adecuado para sus invernaderos siempre que nos compren el gas natural»*.

A pesar del halo que lo rodea, el CRM realmente representa una ruptura con las estrategias de marketing anteriores. Pero debe quedar en claro que:

El CRM no es un software, es nada más y nada menos que una forma de pensar el negocio, la empresa.

La Revolución Industrial condujo a la producción fabril y a los avances en el transporte, lo cual creó grandes economías de escala. Las estrategias de marketing en el producto capitalizaron esas economías y permitieron a las grandes compañías vender bienes producidos en masa y proporcionar servicios a mayor cantidad de personas. Sin embargo, con el tiempo, las ofertas de los competidores de muchas industrias comenzaron a parecerse entre sí. Cuando los bienes y servicios producidos en forma masiva se volvieron *commodities*, a las empresas les resultó difícil diferenciar sus artículos y se volvieron vulnerables a una competencia de menores precios.

No obstante, el desarrollo de la tecnología de computación . cada vez menos costosa y más poderosa. comenzó a cambiar la situación. Las empresas pudieron interactuar con sus clientes de manera más barata y fácil; aprendieron más sobre quiénes eran sus clientes y qué querían. Al analizar toda esta información, los vendedores no solo descubrieron que algunos clientes son más valiosos que otros, sino también que los clientes más leales contribuyen significativamente a aumentar la rentabilidad. Además, aprendieron a adaptar mejor sus productos a las necesidades y los deseos de sus clientes, en especial los de los segmentos más rentables.

## CRM: LOS PRINCIPIOS BÁSICOS

Como se vio en capítulos anteriores, un proceso de cuatro pasos representa el núcleo central de una estrategia de CRM.

Primero, **identificar** a los clientes. Segundo, **diferenciarlos** en términos de sus necesidades y de su valor para la compañía. Tercero, **interactuar** con ellos de forma tal de mejorar la eficiencia en el costo y la efectividad de la interacción; como afirman Don Peppers y Martha Rogers en *The One to One Manager*, las interacciones deben producir **información** que ayude a fortalecer y profundizar las relaciones con los clientes. Cuarto y último: **adaptar** algunos aspectos de los productos que se ofrecen al cliente. Debe tratarse al cliente en forma diferenciada, a partir de lo aprendido durante la interacción. Esto permite iniciar lo que Peppers y Rogers llaman **una relación de aprendizaje**. ¿La nueva oferta satisface mejor las necesidades del cliente? De esa nueva oferta ¿qué cambiaría el cliente? Las perspectivas obtenidas de esta interacción, a su vez, son la base del próximo producto o servicio.

Con el tiempo, será cada vez más fácil y barato satisfacer a ese cliente, quien recompensará a la empresa porque percibe un mayor valor en el servicio que se le brinda. La expresión **con el tiempo** representa la diferencia entre el enfoque de marketing de relaciones y el tradicional. El marketing tradicional, centrado en el producto, es un **juego de suma cero**; sostiene Peppers. Y añade: **los clientes y los vendedores actúan como adversarios**. El vendedor trata de lograr una transacción que producirá el mayor ingreso posible inmediato. No hay futuro en esa relación; solo cuenta la transacción actual.

Las usuales y continuas tácticas consistentes en locales más grandes y luminosos, ofertas, rebajas de precios, sorteos, premios instantáneos, regalos sorpresa, vendedoras y vendedores atractivos, etc. pueden imitarse fácilmente; por esa razón se dice que es un juego de suma cero en donde el único beneficiado es el consumidor; y tal vez, ni siquiera él. Cuando dos competidores entran en guerra de precios, la calidad va en desmedro; entonces todos pierden. Lo único que no puede copiarse es el conocimiento que se tiene de los clientes, y ese conocimiento está en la base de datos, si es que la empresa ha sabido tomar nota.

El CRM, en cambio, reconoce que mantener a un cliente durante largo tiempo es el cambio hacia la rentabilidad. Seth Godin, autor del libro *Permission Marketing* y fundador de Yoyodyne (adquirida por Yahoo!), empresa especializada en promociones online y campañas de correo directo, opina: **En lugar de tratar de encontrar nuevos clientes para**

los productos que ya tenemos, es necesario encontrar nuevos productos para los clientes que ya tenemos. Una vez hecho esto . continúa. , todo cambia en la empresa+

Debido a que el enfoque del marketing del CRM es por completo diferente, los profesionales desarrollaron mediciones de desempeño igualmente distintas para rastrear el éxito de sus iniciativas.

Pero a juicio de Peppers, las diferencias van más allá de las mediciones. El CRM no solo requiere de un patrón mental distinto . ver a los clientes como socios, con problemas particulares que usted está tratando de ayudarles a resolver. ; también demanda mayor coordinación de las funciones de negocios que el tradicional paradigma %en silos+ del marketing masivo. Para que la estrategia de CRM sea exitosa es fundamental integrar las funciones de producción, de tecnología de la información y de gestión de canal.

En resumen, un compromiso con el CRM presupone un cambio en la estrategia competitiva de toda la empresa.

### **¿TODOS PUEDEN APLICAR CRM?**

Algunas empresas tienen mayores facilidades que otras para adoptar el CRM. ¿Cuáles? Por ejemplo, las compañías financieras y las de telecomunicaciones, porque en el curso de sus negocios acumulan muchos datos sobre los patrones de compra de cada cliente en forma obligatoria. James L. Heskett, profesor emérito de Logística de Negocios de la Universidad de Harvard, cree que el impacto más rápido del CRM se verá en el marketing del sector business to business, %principalmente debido a la retribución en términos de productividad, velocidad, integración de la cadena de abastecimiento, mejor planificación, menor inventario y una logística más eficiente+.

Otros tipos de empresas no se beneficiarán. %aquellas en las que el cliente no está en contacto con el vendedor no son candidatas lógicas para el CRM+, dice Godin. Un ejemplo: las empresas de servicios públicos que no están desregulados . aunque podrían ir preparándose para el tiempo en que se desregulen; la idea es comenzar a tratar a la gente en forma diferente cuando aún %no hace falta+. . Otros ejemplos: las %compañías en las que el valor de los clientes, proyectado a perpetuidad, es bajo. Empresas con gran dispersión de clientes o firmas cuya ubicación es crítica para el éxito+.

Conocer profundamente a alguien tiene que dar frutos en algún momento. Los gurúes del marketing se olvidan de los supermercados, las fábricas de autos, las aerolíneas, las empresas de turismo, las marcas de ropa y perfumes, y todo el retail en general; creen que porque son productos de consumo masivo, es imposible conocer a los consumidores; la compañía Seagram puede decir todo lo contrario.

Godin concluye: %Hay toneladas de empresas en las que el CRM no tiene mucha importancia, pero tampoco creo en la idea de negocio indiferenciado o commodityq Eso no existe+. Entonces, si %expertos reconocidos de marketing+ como Godin creen que diferenciar al cliente para darle exactamente lo que espera y merece es cosa de pocos, qué se puede esperar de los empresarios aquejados día tras día por el saldo de su cuenta bancaria.

No importa cuántas veces deba repetirlo: el CRM es una manera de pensar, es una estrategia empresarial única que está por sobre todo lo demás.

## DEBO ESCRIBIR MIL VECES: Í EL CRM NO ES UN SOFTWAREÎ

Inculcar que la sigla CRM significaba un software fue y es un gran negocio para las empresas tecnológicas que desarrollan este tipo de sistemas, y al parecer fue tarea sencilla. Es verdad que en algún momento es necesario un software que integre la información de los clientes, pero solamente eso. Para más claridad voy a crear una nueva terminología; cuando hable de software aplicado a la gestión de estrategias basadas en el gerenciamiento de las relaciones con el cliente, lo llamaré Sistemas de CRM: Software necesario para CRM; en esa categoría entran los Siebel de ORACLE, Dynamics de Microsoft, SalesForce, Sugar CRM, Sales Logix etc. Cuando hable de CRM estaré refiriéndome a un concepto, una iniciativa, una actitud, un modo de ver el negocio.

## MEDICIONES DE CRM

**Valor a perpetuidad del cliente:** Algunos clientes son más valiosos que otros para su compañía, y este cálculo ayuda a determinar cuánto más. ¿Cómo se hace? Multiplique la cantidad esperada de visitas de un cliente por la cantidad promedio de dinero gastado en cada visita. Reste los costos de captar y satisfacer a ese cliente. Añada el valor de las cuentas que ese cliente le refiera y descuente la suma apropiada para el período que está analizando.

El principio fundamental de este método es que los clientes son más valiosos que lo que gastan en un período de tiempo determinado y algunos de ellos, mucho más valiosos.

**Participación de cliente:** Esta es una de las medidas clave para las empresas que practican el CRM. Apunta a determinar cuál es el valor estratégico o potencial de un cliente en particular, por encima su valor actual estimado a perpetuidad. En otras palabras, ¿cuál es la oportunidad de aumentar el valor a perpetuidad del cliente si se le ofrece algo más que lo que se le da en la actualidad?

Para calcular la participación del cliente basta con dividir: si el valor actual, estimado a perpetuidad, es de US\$ 1.000 y el valor potencial, también estimado a perpetuidad, es de US\$ 10.000, su participación de cliente es del 10%. Lamentablemente, la mayoría de las compañías no conoce el valor a perpetuidad de sus clientes ni tiene una idea muy clara de cuánto les cuesta captar nuevos clientes.

Por supuesto que no es posible hacer este tipo de cálculos con exactitud, pero aunque el margen de error sea del 15%, se estará más cerca de crecer que de desaparecer.

## LAS BASES TECNOLÓGICAS DEL CRM

Debemos distinguir tres componentes en la tecnología de CRM:

<b>Operativo</b>	<b>ATENCIÓN Y SOPORTE</b> <b>VENTAS</b> <b>E-COMMERCE</b> <b>COBRANZAS</b> <b>MARKETING</b> <b>TELEMARKETING</b> <b>CREDITOS</b>
<b>Colaborativo</b>	<b>WEB</b> <b>TELÉFONO</b> <b>FAX</b> <b>EVENTOS</b> <b>CTI</b> <b>IVR</b> <b>SELF SERVICE</b> <b>SMS</b> <b>CHAT</b> <b>OFICINAS</b> <b>MAIL</b>
<b>Analítico</b>	<b>MINERÍA DE DATOS</b> <b>DATA WAREHOUSE</b> <b>ANÁLISIS DE MERCADO</b> <b>INTELIGENCIA</b> <b>PREDICCIÓN</b> <b>DATA MARTS</b>

## LA ÍVOZ DEL CLIENTEÍ COMO PARTE DE UNA ESTRATEGIA INTEGRADORA DE CRM

Las empresas registran continuamente datos de consumo en una gran variedad de canales para supuestamente poder entender la experiencia que el cliente está recibiendo. De las quejas de los clientes a las interacciones en el centro de contacto, esta información interna permite a las empresas medir los aspectos de sus operaciones que requieren mejoras o hacer cambios urgentes.

Sin embargo, mientras se generan grandes cantidades de datos en toda la empresa todos los días, pocas organizaciones poseen procesos formalizados para canalizar este conocimiento nuevo en el negocio de modo que puedan impulsar el cambio y la innovación.

Las organizaciones que buscan desarrollar un enfoque renovado de datos de los consumidores deben integrar programas VOC (\*) (Voice of Customer . Voz del Cliente) a sus estrategias de CRM que contribuyan a mejorar la experiencia total del cliente. Para la creación de un modelo de gestión más fuerte habrá que guiar a las organizaciones, no sólo para recoger y dar respuesta a las experiencias negativas de los clientes o resaltar la retroalimentación positiva en sus esfuerzos de marketing y publicidad, sino también aprender y desarrollar nuevos procesos que impidan la aparición eventos con repercusión negativa en la relación con el cliente. Estas medidas también ayudarán en el diseño de productos y servicios que acorten las brechas, entre lo esperado y lo recibido.

La mayoría de las empresas ponen un énfasis mayor en las herramientas y sistemas, sin embargo, el mayor impacto a menudo proviene de enfocarse en los procesos y en la cultura intena, la cual proyecta resultados finales económicos y financieros. VOC tiene el poder para impulsar la innovación a nivel granular, pero esta idea viene directamente de las personas más interesadas en que suceda el cambio: los clientes. De hecho, para las organizaciones maduras que ya cuentan con una gestión sólida, los datos surgidos de VOC pueden ser una importante ventaja competitiva. Sin embargo, no es el programa de VOC en sí, o los datos contenidos en el mismo, que ofrecen el mayor poder; lo que la

organización decida hacer con la información es lo que genera verdadera diferenciación. Hay más que suficientes herramientas y tecnologías para "cerrar el círculo" de la información sobre el cliente, pero con eso al parecer no se están logrando los resultados esperados.

### Contar con el apoyo de la dirección

Muchas organizaciones sienten que han avanzado más allá de la voz del cliente. Sin embargo, aunque muchos afirman que están aplicando tácticas de CRM en todas las conversaciones, por lo general no pueden proporcionar evidencia de sus esfuerzos, es decir que suele no haber resultados concretos. Tratan de analizar el impacto de su programa, pero sólo son capaces de enumerar las iniciativas que han "sido simplemente lanzadas" y pocas veces o nunca medidas. Estas empresas tratan la voz del cliente como un programa puntual en lugar de como a un elemento permanente de la cultura y el desarrollo de relaciones con los clientes. Suelen carecer de la madurez suficiente para entender que VOC debe convertirse en una parte permanente de la estrategia centrada en el cliente.

Si las empresas quieren llevar con éxito este tipo de tácticas a todas las áreas de la organización, primero tienen que ganar el apoyo de la alta dirección. Al igual que con casi todas las principales transformaciones en el último siglo, las empresas necesitan un fuerte compromiso con consigo mismas, compromiso visible de los ejecutivos, y las comunicaciones internas robustas. Puesto en funcionamiento, las estrategias VOC, deben tener el apoyo de todos los departamentos, ya que todos los datos entrantes causan un impacto -mayor o menor- en cada aspecto del negocio.

Entonces recordemos que la "voz del cliente" es un proceso que se utiliza para capturar los requerimientos del cliente y la retroalimentación que este demanda, tanto interna como externa, para proporcionar a los clientes con la mejor calidad, un servicio/producto de primera clase o simplemente acorde con lo que prometimos en las comunicaciones. Este proceso debe de ser proactivo y estar en constante innovación para poder captar las necesidades cambiantes de los clientes con el tiempo.

La voz del cliente se puede capturar en una variedad de maneras: la discusión directa o entrevistas, encuestas, focus groups, las propias especificaciones del cliente, la observación, los datos de posventa, informes de campo, registros de quejas, etc. Estos datos son utilizados para identificar los atributos de calidad necesarios para un componente o material a incorporar en el proceso o producto suministrado.

Recuerde el lector, que la estrategia total de CRM debe tener una incidencia en el total de la organización y que lo más complicado de llevar a cabo es el cambio cultural interno y por sobre todo lograr que todos entendamos, porque debemos cambiar.

## Capítulo 7: RELACIONES QUE ENSEÑAN

CON EL MARKETING UNO-A-UNO las empresas logran que sus clientes les muestren el camino hacia los resultados más convenientes para ambas partes. Los sistemas CRM se apoyan en una técnica escalonada, que comienza por identificar y diferenciar al cliente. La interacción con él permite adaptarse a sus necesidades. Primero se recomienda invertir en los clientes que es posible desarrollar y luego, en los más valiosos y en %mantener+ a los habituales, y nunca desperdiciar recursos en los que generan pérdidas.

La tecnología de la información desempeña un papel crucial en la gestión de relaciones con el cliente, en cuanto ofrece las mejores oportunidades de personalizar. Los desafíos de esta nueva tecnología quedan expuestos con nitidez a la luz del marketing de relaciones o marketing uno-a-uno. Tal vez nunca como ahora se les presentó a las empresas la posibilidad de vincularse con sus clientes en forma individual y personalizada. Aunque, por la ley de las compensaciones, jamás debieron tratar con un consumidor tan errante e independiente como el actual. Gran parte de la solución está en un conjunto de herramientas de gestión de relaciones con el cliente CRM. La metodología que se propicia es %garantista+ de la privacidad, una de las cuestiones más delicadas que afectan el intercambio entre los responsables del marketing de productos y servicios y el público.

Además, se reconoce que los clientes tienen el control y se propone trabajar con ellos en un ambiente de aprendizaje recíproco y de colaboración. Pero el proceso comienza más temprano, con la identificación del cliente en el mercado y la comprensión de los factores que lo hacen diferente de los demás. Dell Computer, American Express, Amazon.com, FedEx, Cisco, Hewlett-Packard y BellSouth son algunas de las compañías que pusieron en práctica estas ideas.

### LISTOS PARA EL CAMBIO

Es un gran desafío porque exige buena tecnología y requiere un cambio en la empresa y la modificación de los procesos. Pero lo más importante es que exige un cambio cultural que, en muchos casos, surge del cambio empresarial y se manifiesta como la disposición a medir el éxito de otra forma y a recompensar al personal según esas mediciones. Por ejemplo, tradicionalmente se medía el retorno sobre la inversión, la participación de mercado y el retorno sobre el capital accionario. Sin embargo, en la nueva economía no se sabe cuánto vale la base de clientes; el valor de un cliente para una compañía se mide como el valor a lo largo de toda su vida. Si el responsable de incrementar la retención o la participación del cliente es un empleado, para recompensarlo habrá que encontrar la manera de medir su éxito, y esto contribuirá a impulsar el cambio cultural. Los medios que permitan medir y premiar a los empleados que han desarrollado a un cliente son de suma importancia en esta etapa; obviamente, no me refiero a los vendedores que reciben comisiones extras por ventas.

### LO QUE DEBE INCLUIR UN BUEN SISTEMA CRM

Como se afirmó antes, un buen sistema CRM primordialmente debe incluir: identificar, diferenciar, interactuar y personalizar (adaptar un producto o servicio al cliente). El primer paso es identificar, que fundamentalmente significa la capacidad de clasificar a un cliente y reconocerlo aunque se acerque por diferentes caminos: hoy, al sitio web; mañana, al centro de llamadas; pasado, a uno de los locales, una red social, etc. Una vez identificado, el segundo paso es diferenciarlo, es decir, compararlo: saber si ese cliente vale más que el otro y por lo tanto se invierte más dinero en él, y si tiene necesidades diferentes, en cuyo caso se lo tratará en forma distinta. El tercer paso es interactuar con el cliente; ahora el objetivo cambió: ya no se trata de generar mensajes sobre un producto, sino de obtener feedback o realimentación. Solo cuando se consigue que el cliente se comunice con la empresa, se aprende a diferenciarlo y se intenta hacer por él lo que los competidores no pueden. Así se pueden adaptar los productos, pero modificando al mismo tiempo algo del comportamiento empresario, tal vez en el servicio, en los mensajes del sitio web o en la facturación. La clave de la adaptación masiva a las necesidades del cliente es que el proceso no empieza de cero. No se crea un producto o servicio de la nada, sino que se parte de un número finito de módulos.

Por ejemplo, a un producto que viene en tres tamaños diferentes, se le agregan módulos que permiten ofrecerlo en 16 colores, con planes de pago alternativos y opciones de servicio distintas. Basado en el feedback obtenido del cliente la compañía sabe cómo combinar el tamaño con un color, un tipo de pago y una modalidad de servicio preexistentes.

Tal vez esa misma combinación se venda a otro cliente, o a otros 150 mil, pero no se crea ese producto pensando en ellos, sino en un cliente en particular.

## **MÉTODOS O TÉCNICAS DE IDENTIFICACIÓN DEL CLIENTE**

Hay muchos: las tarjetas de cliente frecuente en los negocios minoristas; los programas de millaje en las aerolíneas; cualquier método que identifique al cliente con un número de código o un nombre; una cookie+ (identificación automática de ingreso a un sitio web que permite reconocer al usuario cuando regresa), o el número de cliente en una empresa de servicios.

No debe confundirse el medio de identificación con una estrategia de CRM; muchas veces se cree que por el solo hecho de lanzar una tarjeta de cliente frecuente, la empresa ha instaurado un programa de fidelización. Error: la tarjeta es únicamente el medio de identificación; de nada sirve si no se actúa para que el consumidor entienda el porqué de la misma; incluso puede ser algo irritante que a uno le den una tarjeta para que nunca suceda nada. También es posible lanzar un programa de este tipo sin ningún medio físico, el solo hecho de mencionar el número de documento será necesario. Por supuesto siempre deberá existir un incentivo para que el cliente se vea motivado a identificarse.

El sistema de identificación junto al factor motivacional solo representa la punta del iceberg; la mejor parte reside en los datos, en la información y el conocimiento proveniente de los mismos.

Otro error muy frecuente es pensar que los premios que se instauran en un programa de fidelización son el factor de éxito. Los incentivos son la parte promocional de la táctica, pero de ninguna manera son el corazón del mismo.

## FORMAS DE DIFERENCIACIÓN Y CLASES DE CLIENTES

Hay varias formas de diferenciar a los clientes. Por ejemplo, hay mucha gente que siente debilidad por sus mascotas, ama a sus perros y gatos. Una compañía fabricante de alimentos para mascotas podría querer saber cuáles, de esos potenciales clientes, son los más valiosos. Para diferenciarlos rápidamente le alcanza con una pregunta: **¿Le hace un regalo de cumpleaños a su mascota?** Porque si lo hace, seguramente también le compra ropa, vitaminas y alimento caro. Pero si no lo hace, es probable que compre un alimento más barato. Hay que buscar la menor cantidad de preguntas que conduzcan a la mayor cantidad de información. Son lo que llamamos: **Reguntas de Oro**. Una sola respuesta dice mucho más que veinte.

Otro ejemplo: cuando es necesario conocer las preferencias de un cliente, en lugar de interrogarlo sobre qué deportes practica, qué diarios lee, cuál es su programa de televisión favorito, etc., se le podría preguntar: **Si el día tuviera 25 horas, que haría en esa hora adicional?**

Una vez identificados los clientes por su valor, se elige al grupo valioso y se contactan sus miembros para formularles más preguntas y, de ese modo, diferenciarlos por sus necesidades:

**¿Está más interesado en la salud o en la obediencia de su mascota? ¿Necesita elementos para su cuidado?** Si es así, podemos abastecerlo automáticamente de alimento para gatos en función del consumo promedio estimado. O, si está satisfecho con lo que tiene, evitaremos enviarle información sobre novedades y continuaremos ofreciéndole los productos de costumbre.

Si se sabe qué tipo de cliente es, se sabrá qué hacer por él la próxima vez que se lo contacte. Eso es, en esencia, diferenciar por necesidades.

## EL USO DE FILTROS COLABORATIVO

El foco de un especialista en comercialización debe estar puesto en el marketing uno-a-uno: la capacidad de ofrecer a cada cliente una carta de productos y servicios a la medida de ese individuo y de nadie más. Pero los hombres de marketing rara vez saben lo suficiente sobre las preferencias de una persona en particular.

Por su parte, los clientes quieren un producto o servicio ajustado a sus necesidades y demandas. Piden recomendaciones a sus amigos, sabiendo que con algunos de ellos comparten gustos similares. Desconfían de las recomendaciones de los vendedores, quienes necesariamente le ofrecen una gran cantidad opciones.

Una no tan nueva tecnología de software llamada **filtro colaborativo** puede ofrecer una solución ganadora para ambas partes. ¿Cómo funciona? Por ejemplo, una mujer entra en la página de una empresa en la web, hace clic en el catálogo y responde a 15 o 20 preguntas sobre el tipo de blusas, vestidos y polleras que le gustan. El software de filtro colaborativo compara sus respuestas con una base de datos de preferencias de clientes y las envía a un motor de recomendación. Así, la compañía puede ofrecer a esa potencial cliente, en tiempo real, sugerencias de prendas. Si están bien hechas, parecen recomendaciones de alguien que conoce sus gustos. El historial de compra de un cliente también puede usarse como base para las recomendaciones. Por supuesto, si la mujer no obtuviera toda su ropa de esa compañía, las recomendaciones no darían en el blanco. Pero cuanto más conozca la empresa sobre las decisiones de compra de esa persona, más precisas serán sus inferencias. A medida que sus preferencias cambian, el **agente inteligente** del software se vuelve más sagaz y ajusta las recomendaciones.

Las agencias estadounidenses que velan por el cumplimiento de las leyes utilizan esta tecnología de filtro colaborativo para identificar tendencias o patrones de conducta. Los editores la usan para adaptar la información a los usuarios de sus sitios web. Pero hasta la fecha, su aplicación más significativa reside en su capacidad para transformar el marketing tradicional. En lugar de depender de categorías demográficas, parte de las preferencias del individuo y las vincula a un universo más amplio. Y si usted quiere saber qué quiere la gente, la mejor apuesta no es conocer la edad, el sexo o la ocupación, sino qué productos compraron en el pasado. El filtro colaborativo puede acercar a los especialistas en marketing a ese mágico grupo demográfico integrado por una persona. Y ofrecer a los consumidores un retorno a esos días en que los proveedores tenían una relación personal con sus clientes.

## **ALGUNOS CASOS**

En Italia, el banco Crédito Emiliano clasifica a sus clientes de acuerdo con sus cuentas bancarias en lugar de hacerles una pregunta identificatoria. Los clientes de muy alto valor para el banco son, a su vez, subdivididos según altos y bajos activos. Mientras que el resto de los clientes recibe el servicio habitual, a los clientes de valor les formulan cinco preguntas para averiguar su tolerancia al riesgo, sus metas financieras y otras cuestiones. En función de sus respuestas, son ubicados en alguna de las 30 carteras diseñadas para los distintos tipos de necesidades, cada una de las cuales está a cargo de un gerente cuyo trabajo es retener a los clientes y hacerlos crecer como tales.

En esencia, la estrategia de una empresa consiste en hacer elecciones. Decidir, por ejemplo, que se atenderá a determinados clientes y no a otros. ¿La idea es atender solo a los más rentables o también a los potencialmente rentables? En esta materia, ¿rige la regla de 80/20, es decir, que el 80% de las ganancias de una empresa proviene del 20% de sus clientes más valiosos?

Hay cuatro grupos básicos de clientes en una compañía.

El primer grupo es el de los clientes más valiosos, también conocido como el 20% que proporciona el 80% de la rentabilidad. El segundo grupo es potencialmente muy valioso,

pues corresponde a los clientes que se pueden desarrollar con facilidad. El tercero está formado por el grueso de los clientes. En el último se ubican los **BZ+o** **below zero+** (por debajo de cero), que a pesar de todas las acciones empresarias cuestan más que lo que brindan a lo largo de toda su historia. Se debe gastar más en los clientes a los que puede desarrollar, casi la misma cantidad en los más valiosos, una cuota de **mantenimiento+** en los habituales y nada en los BZ.

## **¿ES POSIBLE QUE LOS CLIENTES PERMANEZCAN FIELES TODA LA VIDA A UNA EMPRESA?**

Que todos los clientes sean fieles por siempre es una utopía, pero hay casos interesantes que se acercan al milagro de la fidelidad eterna. Un buen ejemplo es el de una empresa japonesa que instala botiquines con medicamentos de venta libre en los hogares. Periódicamente la compañía verifica y repone los medicamentos consumidos; luego envía la factura, como se hace con el consumo del minibar de una habitación de hotel. Gracias al registro que mantiene, sabe que en una casa se toman más analgésicos, mientras que en otra se consumen productos que reducen la acidez de estómago. Por lo tanto, lleva más analgésicos a la primera y más antiácidos a la segunda. Hay una personalización distinta para cada casa: eso es uno-a-uno. Esta compañía empezó a operar en 1750 y, a pesar de la competencia, de la infinidad de lugares donde pueden comprar, sus clientes le han sido leales durante más de 250 años.

## **INTERACCIÓN SIN MOLESTIAS**

Toda esta nueva tecnología es utilizada por gente que creció en la era industrial y del marketing masivo; usa estas nuevas herramientas y capacidades para aplicar estrategias antiguas. Entonces lo que ocurre es un acoso mejor segmentado, pero muy que sigue siendo muy irritante.

Para no acosar a los clientes, primero se les pide permiso y luego se establece un compromiso de privacidad. Es posible decir: **Necesitamos información para brindarle un mejor servicio, ¿nos permite obtenerla?** Si nos autoriza, le prometemos que nunca, bajo ninguna circunstancia, venderemos o compartiremos esa información con otras personas, y solo recibirá comunicaciones de nuestra parte+. Un acuerdo escrito de privacidad es muy importante. El concepto de **marketing de permiso+**, acuñado por Seth Godin, está estrechamente relacionado al de **acuerdo explícito+**.

En los días de los medios masivos los anunciantes y, en menor medida, los suscriptores pagaban por el contenido: el programa de televisión, las notas de diarios y revistas. El acuerdo implícito era que la gente que leía la revista miraba los anuncios. Pero ahora hay mayores opciones de información: sitios web, blogs, videos online, redes sociales, más revistas, más páginas en los diarios y más canales de televisión que hace diez años. Como resultado, es muy difícil que clientes, lectores o audiencias acepten ese trato implícito; es decir, que el anunciante consiga lectores para sus avisos pagando el contenido.

Quizá necesite llegar a un acuerdo explícito con el lector; ofrecerle una un incentivo si mira su video de 45 minutos, o la posibilidad de ganar un viaje si lee su mensaje o si le brinda información. Dicho de otro modo, ¿qué recibirá el lector a cambio de ofrecer datos sobre sí mismo o de entregar su tiempo para ver la información del anunciante? Ese es un acuerdo explícito. Un ejemplo perfecto de este tipo de acuerdo son las promociones que regalan una prenda de vestir a cambio de información personal y de que revele gustos particulares.

Si consigo que el cliente se comuniqué conmigo y me diga qué necesita, si registro lo que me dice en la web, si presto atención a sus preguntas por medios telefónicos, entonces, lenta pero seguramente, aprenderé algo sobre él y podré ir adaptando mi conducta con el tiempo. Esta realimentación orienta mis acciones; al avanzar en la curva de aprendizaje podré preguntarle si todo está bien y él me responderá:

Muy bien, pero sería mejor si hiciésemos aquello+. Yo haré ese cambio y sabré más acerca del cliente. Y el cliente será leal, porque lo conozco. Estas son relaciones de aprendizaje o de colaboración.

Recuerdo el siguiente chiste que leí alguna vez en una publicación y que precisamente se refería a que sea cual sea el objetivo, cada vez que se le pide algo a un cliente se lo debe recompensar.

Operadora: ¿Lo llamo de la empresa de telefonía para preguntarle si está de acuerdo en que dejemos de mandarle la factura impresa en papel y comencemos a enviársela por e-mail+.

Cliente: ¿Y qué gano yo?+.

Operadora: Nada, pero la naturaleza se verá favorecida, ya que el papel que nos ahorraremos permitirá disminuir la tala de árboles+.

Cliente: ¿Entonces que la naturaleza pague mi factura y todos estaremos contentos+.

El cliente necesita sentirse recompensado y no siempre estamos hablando de dinero: privilegios, información, relaciones, experiencias.

## **CARACTERÍSTICAS DEL MARKETING UNO-A-UNO EN INTERNET**

La web ofrece las mejores oportunidades de personalizar, porque ahora los sitios pueden adaptarse a cada usuario. Por ejemplo, si se usan softwares específicos, cada vez que un determinado visitante entre en el sitio, la página se adaptará a partir de lo que se sabe sobre él. Esto no significa que el usuario podrá elegir el color del fondo de la web (aunque sí es posible); eso no es personalizar, ni siquiera parecido. Cuando el sitio de American Airlines, AA.com, reconoce al cliente por su número de viajero frecuente, le ofrece promociones especiales que toman en cuenta sus viajes anteriores, su domicilio actual y la época del año en que tiene vacaciones. La tecnología de la información (IT, según su sigla en inglés) desempeña un papel crucial en la gestión de relaciones con el cliente o CRM.

Creo que toda empresa tendrá que aprender a adecuar sus productos a la medida del cliente, porque es la ventaja estratégica más importante del marketing uno-a-uno. Si solo identifica, diferencia e interactúa, el cliente recibirá el servicio, pero todavía estará a merced,

estratégicamente, de los competidores de menor costo. No obstante, si se adapta a la medida del cliente, le podrá dar una ventaja real gracias a lo que sabe de él. Tal vez no modifiquen el producto, pero tendrán que adecuar algún aspecto de su negocio.

Un buen ejemplo es Lego. Esta empresa no puede adaptar masivamente sus ladrillos, pero como 5% de los niños representa 50% de las ventas, buscó diferenciarlos. Y a los que compran el producto porque les gusta jugar a los piratas, les ofrece disfraces, cuentos y videos; a los que les gusta armar, les brinda manuales para hacer construcciones complicadas.

## Capítulo 8: LAS VARIABLES DE LA LEALTAD Y DE LA PERSONALIZACIÓN

CONOCER A LOS CLIENTES actuales y potenciales lleva tiempo, pero los beneficios son enormes; el tiempo no es problema si se recuerda que lo único que se puede hacer con rapidez en cualquier industria es fracasar. Los clientes valiosos son los que valoran el tiempo y el esfuerzo que emplearon para enseñar a una empresa lo que querían de ella.

Llegó la hora de pasar las palabras a números. Todo, absolutamente todo, debe poder medirse en términos reales; no existe otra forma de saber si las cosas se hacen bien; sin una medición es imposible afirmar que nos va bien o nos va mal, porque no nos podemos comparar no siquiera con nosotros mismos en tiempos diferentes. También es necesario conocer parámetros de la competencia para poder determinar si los clientes son leales. En algún momento se debe hacer una comparación. Puedo inferir, creer o percibir que soy alto, pero si no me comparo con otras personas, no puedo decir que soy el más alto ni que tan alto soy.

Suponiendo que los mejores clientes gastan \$100 por mes en promedio, ¿estará eso bien?, ¿será mucho? Tal vez le sirva a la empresa desde el punto de vista económico, pero qué tal si se entera de que los mejores clientes de la competencia, de igual target y en las mismas condiciones comerciales, gastan \$200. Es posible que sus clientes estén compartiendo su presupuesto con otras marcas o simplemente, que sus mejores clientes no sean tan buenos como los de la competencia. Pero para saber las respuestas es necesario conocer a los clientes y entender los parámetros del negocio en el que uno se desenvuelve.

En cuanto a la personalización, solamente me estoy refiriendo a eso: los clientes son individuos con nombre y apellido, con familia, con problemas, con más o menos años de vida, con determinado poder adquisitivo, con alegrías y tristezas, con expectativas y con todas esas cosas que suelen tener las personas. Las huellas digitales son únicas, no hay dos personas en el mundo que posean la misma estructura en sus huellas digitales; lo mismo pasa con el ADN. Las personas pueden parecerse a otras en algunas cosas, pero de hecho no hay dos personas que tengan la misma cara, la misma edad, la misma altura, el mismo carácter, los mismos problemas, las mismas pasiones, las mismas ambiciones, los mismos gustos, es decir: que coincidan en todo. Sin embargo, se sigue tratando a todos los clientes como si fueran iguales, y no porque diferenciarlos sea imposible, sino porque resulta más fácil, más cómodo, pero sin dudas, menos rentable

Y al parecer más barato, pero solo al parecer.

### ¿CÓMO SE MIDE LA LEALTAD?

Hace algunos años se diseñó un modelo denominado RFM (Recency, Frequency, Monetary value), que en definitiva es la base de la medición o de un modelo de segmentación. Según

el tipo de negocio es posible encontrar más o menos variables de medición o segmentación, pero las que se exponen a continuación son el piso del modelo. La métrica básica.

Una variable es *%recency+*, viene de *%reciën+*, aunque debo confesar que después de tantos años utilizando esta palabra, no encontré una palabra española que traduzca lo que significa en inglés. Según algunos la palabra es *%recencia+*, pero en el diccionario de la Real Academia Española no figura.

El *%recency+* mide el tiempo transcurrido desde que un cliente compró por última vez hasta hoy, día en que estamos haciendo la medición. Se sabe que para cada segmento de la economía hay un promedio de compras que un cliente puede hacer basado en necesidades y consumos normales. El *%recency+* no tiene sentido si no se sabe de qué se habla o en qué negocio se está. ¿Es poco o mucho 15 días? Depende. Para una empresa que comercializa automóviles no lo es, para una estación de servicio o gasolinera está bien, para el señor que vende periódicos es una eternidad.

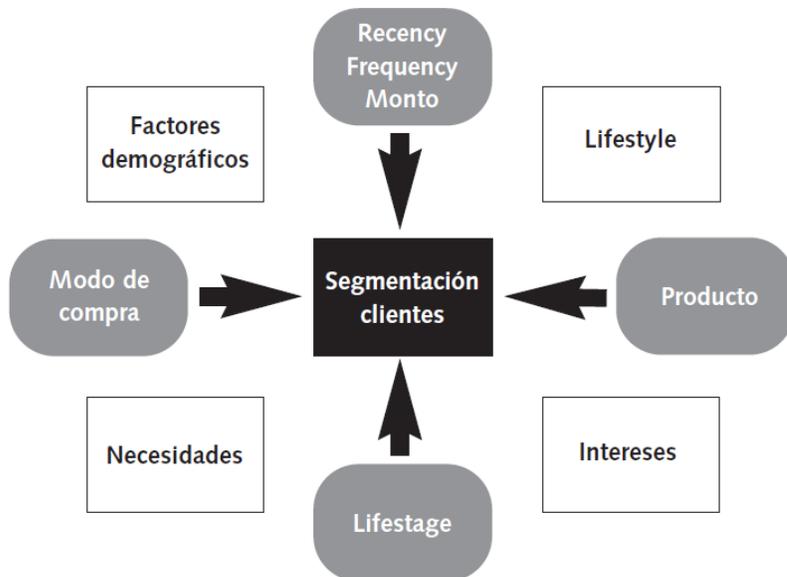
¿Qué sucede entonces? Cuando se mide la cantidad de días transcurridos desde la última compra hasta la fecha en la cual se está procesando la información, es posible inferir si el cliente está por ejemplo, por abandonar la empresa y en tal caso tomar las medidas preventivas, como podría ser hacer un llamado telefónico para saber si está disconforme con algo o si ha tenido algún problema en su última visita. Sé que puede parecer ficción, pero muchas empresas utilizan este tipo de herramientas y, créame, les va muy bien.

La otra variable es la frecuencia o *frequency*. Esta medición indica cuántas visitas ha efectuado un cliente en un período determinado y nuevamente el número debe situarse en el contexto de cada negocio con sus particularidades. Por ejemplo, si en un lapso de 12 meses el cliente visitara la compañía una vez, parecería que todo se lo está comprando a esta empresa, ya que se trata de una agencia de turismo. ¿Pero qué pasaría si fuera una farmacia? Pueden ocurrir dos cosas: el cliente tiene una salud excelente o comparte su presupuesto para este rubro con otras farmacias. O una tercera opción: se mudó.

La última variable es el valor monetario. Si al cabo de 10 años un cliente comprara por unos 20.000 dólares, se diría que es un cliente maravilloso cuando el negocio en cuestión es un cine. En cambio si fuera la venta de autos, ya no se estaríamos tan seguros.

Quizá ese dinero fue el total del presupuesto asignado al rubro en ese período, en cuyo caso se tendría el 100% de su *%billetera+* o lo que los estadounidenses llaman *%share of wallet+*. No obstante, si por la información con la que se cuenta se conociera que ese señor ha cambiado el auto algunas veces, esta variable indicaría que no se ha logrado comprometerlo aunque su última visita haya sido hace 20 días.

Como es posible observar, las tres variables deben combinarse para medir la lealtad o el compromiso de una persona hacia una compañía. Pero el modelo de ninguna manera termina aquí y es posible enunciar uno genérico ampliado.



*En este gráfico se muestran las variables que permiten la personalización desde un punto de vista genérico; luego estarán las que corresponden a cada empresa*

## **LAS VARIABLES DE LA PERSONALIZACIÓN**

**Lifestyle:** Se refiere al estilo de vida. No es fácil, pero sí posible agrupar a cierta clase de personas dentro de un estilo de vida que quizá sea importante para el negocio. Por ejemplo, hay personas que siempre optan por las actividades al aire libre; incluso cuando están trabajando y tienen oportunidad almuerzan en una plaza. Este estilo de vida puede llevar a muchas conclusiones interesantes acerca de cómo comunicarse con ellos. Otros parámetros son los lugares en donde vacacionan, la música que prefieren, los autos que les gusta conducir, los deportes que practican, el tipo de cine que les agrada, los hábitos de lectura, las comidas preferidas, etc. etc.

**Lifestage:** Es el estadio de la vida en que se encuentra una persona: adolescencia, juventud, etc. Pero tiene más que ver con la etapa de la vida y no tanto con la edad biológica. Para cualquier tipo de negocio, no es lo mismo una persona de 10, de 20, de 50 o de 80 años. Sus necesidades y objetivos seguramente serán distintos.

Por otro lado, ya se vio que el RFM es necesario para comenzar a medir y comparar una empresa con la competencia y consigo misma. Pero obviamente, no es lo único que cuenta.

Cuando comencé a desarrollar este trabajo, prometí explicar por qué creo que las estrategias de comunicaciones masivas están sobrevaloradas; por lo tanto, trataré de expresar mi punto de vista para explicar por qué comunicar a todos al mismo tiempo y por igual es más fácil y cómodo, pero no mejor ni más barato.

**Las variables no cuantitativas:** La gente no se parece y eso es lo bueno, lo divertido. A algunos les gusta el buen vino y otros son abstemios. Pareciera que ya hay dos grupos, pero no: qué es el buen vino; cuánto tiempo debe tener de guarda; los hay blancos, tintos,

rosados, secos, dulces, aromáticos; hay argentinos, californianos, franceses; que cuestan menos de \$10 o más de \$150 la botella. Si tiene tiempo, siga. Ni siquiera podría reunir a los amantes del buen vino en un solo cuarto y estar seguro de que tienen determinadas características. Su estilo de vida me indica que les gusta el vino, pero si mi negocio es el comercio de vinos, como por ejemplo un club privado, lo único que puedo afirmar es que mis clientes no son abstemios; no puedo asegurar su satisfacción por el único hecho de que tomen vino.

El estilo de vida marca muchas cosas y aquí entran a jugar en principio variables cualitativas.

Veamos un ejemplo para la imaginaria empresa "Club de los bebedores exquisitos"

Cliente: Carlos Malbec

Chileno, casado, 40 años, 3 hijos, ingeniero industrial, reside en la ciudad de Viña del Mar, fanático por el polo, tiene un Mercedes Benz y figura entre mis mejores clientes: 80% de sus compras casualmente pertenecen a vinos Malbec. Todas sus compras las realiza por Internet.

Cliente: José Chardonnay

Argentino, 55 años, divorciado, empresario textil, reside en la ciudad de Córdoba, apasionado por el tango, tiene una camioneta Ford a la que ama con locura y asimismo figura entre mis mejores clientes: también casualmente 90% de sus compras pertenecen a vinos Chardonnay. Todas las compras las realiza por teléfono, ya que tanto Internet como todas las nuevas tecnologías le producen una rara alergia.

Como dueño de la empresa "Club de los bebedores exquisitos", amo a estas dos personas y daría mi vida por ellas. ¿Cómo hago para tener más clientes parecidos a Carlos y José? ¿Pongo avisos en revistas de polo o patrocino eventos de tango? Estas dos personas tienen algo en común: su poder adquisitivo (valor monetario) y su gusto por el vino (en general).

Sin duda, este análisis del estilo de vida tiene sentido en una base con algunos miles de socios y no en una de tan solo dos. Sin embargo, es posible hacer minería de datos (data mining): exprimir la información alojada en la base de datos "hasta que confiese"

Seguramente se encontrarán segmentos de personas con determinadas similitudes entre sí y esto permitirá definir ciertas características de los clientes para encontrar sus mellizos en bases de datos externas.

Esto implica una alianza con una compañía de tarjetas de crédito, a la que se le solicitará que segmente su base de datos en función de las características de Carlos y José. Se podría enviar a un pequeño grupo de personas con las características buscadas una comunicación como las que Carlos y José suelen responder, ver qué pasa, ajustar y mandar al resto. Sencillo.

## **INDIVIDUALIZAR NO ES PERSONALIZAR**

A través del tiempo, una fábrica de pantalones de jeans ha armado una base de datos con sus clientes; un día lanza una nueva serie de jeans y decide comunicar en forma directa. ¡Nada mejor!

Envía una carta a todos en la que avisa que una nueva colección está disponible, pero como además de las direcciones tiene los nombres de las personas, las personaliza. ¡Error! Solo está individualizando. El mensaje o la oferta es siempre la misma para todos, sean hombres, mujeres, jóvenes o no tanto; de talle XL, de talle L; por nombrar las variables más obvias. Es común pensar que el nombre de la persona en el encabezado de la carta transforma el mensaje en personal. En realidad, es únicamente un lindo detalle.

Continuando con el tema de la ropa, recuerdo que hace poco recibí una carta impresa en papel de muy buena calidad.

Comenzaba así:

Estimada Hugo Brunetta (no es un error del libro, decía ~~%estimada+~~):

Queremos contarle que hemos lanzado la temporada invierno la que cuenta con prendas para toda ocasión, desde vestidos de noche hastañ

¿Qué pasó? La verdad es que no uso vestidos, es que la cuenta corriente de mi esposa estaba abierta a mi nombre. Un mero detalle contable. Nunca les importó el cliente. Esto ni siquiera puede llamarse individualizar; prefiero que envíen un folleto común a todas a estas ~~%artitas+~~ en la que sospechan de mis preferencias sexuales. ¿Cuán difícil podría ser tener asociado al nombre del titular de la cuenta los datos y preferencias de quien realmente va a comprar y utilizar estos productos?

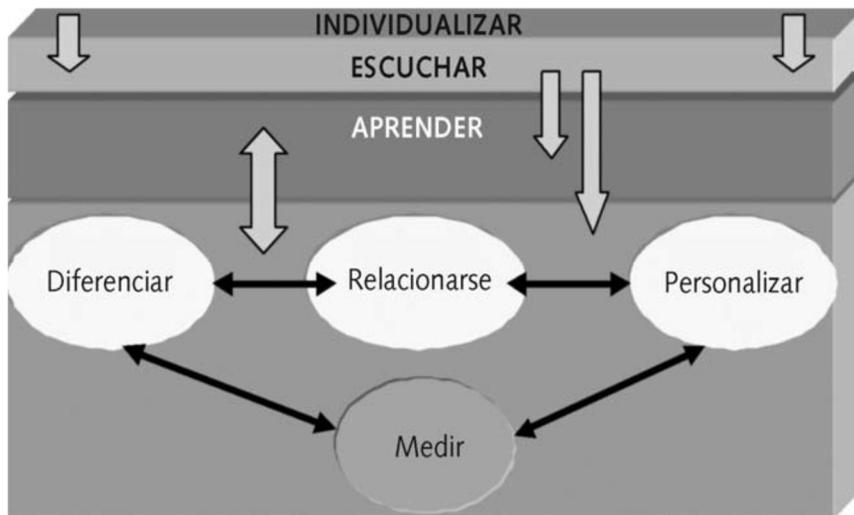
## **SÍNTESIS DEL PROCESO**

El marketing uno-a-uno existe probablemente desde el inicio del comercio, aunque quienes le pusieron nombre y apellido han sido Don Peppers y Martha Rogers; su modelo, vigente hasta la actualidad, está compuesto de cuatro partes:

1. Individualizar: al cliente individualmente.
2. Diferenciar: por valor y luego por necesidades.
3. Interactuar: y memorizar las interacciones.
4. Personalizar: el producto, el servicio, las comunicaciones.

Después de muchos años trabajando en el marketing personalizado, entendí que el modelo debía reformularse y ampliarse para que sobre todo el management pudiera comprender mejor cómo bajar a tierra esta estrategia que debería dar muerte a la publicidad masiva en cuanto a fidelización y desarrollo de clientes se refiere.

## MODELO AMPLIADO DE MARKETING DE PERSONALIZACIÓN



### Individualizar

Se debe pasar de muchos a uno. Individualizar significa sencillamente que es necesario saber cómo se llama el cliente; nótese que no digo ~~¿saber quién es?~~; son cosas totalmente diferentes. Para saber quién es el cliente hay que recorrer todo el proceso, así que para empezar basta con conocer su nombre y apellido, domicilio, teléfono y dirección de e-mail como básicos. Si luego, con el consentimiento del cliente, se consiguen más datos, será aún mejor.

Como ya se mencionó, en marketing relacional, individualizar no es sinónimo de personalizar y mucho menos de diferenciar, como suele entenderse en el lenguaje de todos los días. Por consiguiente habrá que asignarle un código a cada uno de los clientes para comenzar el largo y productivo proceso de relacionamiento.

### Escuchar

¡Preste atención a lo que oye! El cliente habla y usted repite una grabación sin importar lo que dijo: definitivamente eso no es escuchar. Hay que terminar con el monólogo para comenzar el diálogo sincero. Sincero, porque más allá de poder cumplir con las demandas del cliente, se debe analizar el pedido y comunicarle siempre la decisión.

Como muchos habrán oído alguna vez, Henry Ford decía: ~~El cliente puede elegir el auto del color que quiera, siempre y cuando sea negro.~~ A esto me refiero. En el diálogo es

posible recabar datos de los clientes para después transformarlos en conocimiento útil para una relación a largo plazo. Por supuesto, es fundamental una base tecnológica adecuada para poder registrar cada interacción con el cliente.

### **Aprender**

Aprender de los clientes. Aprender con los clientes. Para qué gastar fortunas en investigaciones, focus group, etc., si el cliente sabe lo que quiere y además está dispuesto a decirlo. Me molesta cuando , no me interesa que , me agradaría si + El cliente devela estos misterios todo el tiempo, pero nunca se lo escucha para aprender y perfeccionar los productos y servicios para que, en definitiva, aumenten las ventas desarrollando más al cliente.

### **Diferenciarse Æ Relacionarse - Personalizar**

Estas tres palabras lo dicen todo. Las personas son diferentes; no hay que tratarlas igual. Son seres sociales aun cuando se transformen en clientes; por lo tanto cada uno a su manera busca relacionarse y la empresa deber estar preparada para mantener esa relación en un nivel cordial pero de respeto, ya que no se trata de amigos. Cordialidad e interés son algunas de las actitudes a asumir con franqueza. Las personas tienen gustos, preferencias y necesidades diferentes; no darles a todos lo mismo es absolutamente posible si ese objetivo forma parte de la estrategia central de la empresa.

### **Medir**

Cada acción táctica o cada movimiento de la empresa centrado en el cliente deben poder medirse. Si no se lo mide no se sabrá si sirve lo hecho, si hay que mejorarlo o descartarlo para siempre. El 50% del dinero invertido en publicidad masiva va a la basura. El único problema es que nunca se sabrá qué 50% es el que no sirve.

## Capítulo 9: INTELIGENCIA DE NEGOCIOS Y MINERÍA DE DATOS

OBTENER los datos de los clientes es el primer paso. Convertir esos datos en información es el segundo. Sin embargo, el momento jugoso es cuando finalmente se logra conocimiento.

· Buenas tardes. Lo llamamos de Parque de la Eternidad. Queremos ofrecerle una cómoda parcela, a un precio realmente insignificante, en nuestra apacible necrópolis de Córdoba. Puede pagar en cuotas o efectivo. La garantía es de por vida.

¿Una parcela? ¿En el cementerio?+, se pregunta usted, estupefacto. Pero si está en la flor de la edad y no planea morirse, al menos próximamente.

Regla Nro. 1: los llamados telefónicos hechos de manera indiscriminada (SPAM telefónico) son una vía segura al fracaso de cualquier estrategia de marketing. Esperar ganar cientos de clientes a través de la guía telefónica es lo mismo que irse de excursión a Arabia para ver si encuentra la lámpara de Aladino+

Usted no lo sabe, pero justo delante de su nariz, sepultada en la inmensa maraña de información de su base de datos corporativa, tiene su propia lámpara mágica+. Allí está la fortaleza de su empresa.

De la gran masa de información que acumulan las compañías en sus bases de datos, los ejecutivos utilizan una parte muy pequeña, en general menor a 3% del total. El resto simplemente boya en el olvido. Piense en la cantidad de posibles consultas que usted podría realizar sobre esos datos: el número es cósmico. Sin embargo, sentarse a interrogar su base hasta hallar la clave que le permitirá aumentar sus ventas podría dejarlo momificado en su escritorio. Pero imagine que a partir del análisis de los datos, un vendedor de productos de limpieza pudiera saber que los jabones blancos se venden casi tanto como los rosados; y no por separado, sino juntos, en general entre las 18 y las 20 horas de los fines de semana, en los locales de la zona norte. Créalo o no, esto es posible. ¿Cómo? Mediante el uso de herramientas de inteligencia de negocios y minería de datos. A través de técnicas estadísticas, probabilísticas y matemáticas, estas tecnologías analizan detalladamente la información que usted guarda en su base de datos a fin de detectar tendencias, patrones y correlaciones escondidas detrás de los datos. Cuando el software encuentra patrones interesantes, los convierte en gráficos simples, lo que permite a los responsables tomar decisiones basadas en un elemento científico y no únicamente en la intuición.

¿Quiere saber, por ejemplo, cuál es la característica que tienen en común los clientes que son buenos pagadores y los que no lo son? Tradicionalmente, con unas preguntas a su base de datos, usted concluía que las personas de bajos ingresos y las que tienen grandes deudas no son las que pagan siempre a tiempo. No obstante, quizá no se dé cuenta de que la edad y la razón entre la deuda y el ingreso también son un indicador importante. Una consulta desde la inteligencia de negocios pondrá en evidencia ese tipo de relaciones que el usuario desconoce al principio del análisis.

Antes se empieza con el estudio de la información sin contar con una premisa determinada. Y esto vale para todos los casos. Los siguientes casos son reales.

Gilman Securities es una firma de títulos y valores que opera en Wall Street. Jeff Bruner, uno de los financistas de la compañía, utiliza un software de minería de datos llamado IDIS (Information Discovery) para analizar la información relacionada con los mercados financieros y toma sus decisiones basándose en esos estudios. Quiero descubrir cuáles son las diferencias entre cómo reaccionan los mercados a la volatilidad en un sector u otro. Por ejemplo, el tipo de relación que estamos buscando ahora es el cambio entre el yen y el mercado de bonos del gobierno.

Shopko Stores, una casa de venta con descuento que factura US\$ 2.000 millones en los Estados Unidos, recientemente adquirida por un grupo inversor, implementó el software de Minería de datos Intelligent Miner, de IBM, para hallar las relaciones de causa y efecto entre la compra de determinados artículos y los hábitos de los consumidores. La compañía de retail descubrió, por ejemplo, que los clientes que entran y compran un producto, generalmente adquieren otro. Adquirir un tubo de pelotas de tenis no siempre causa la compra de una raqueta, pero la compra de una raqueta casi siempre provoca la de un tubo de pelotas de tenis.

Desarrollados a mediados de los años setenta, los algoritmos de inteligencia artificial comenzaron a encontrar su lugar en el mundo de los negocios gracias a los programas de minería de datos. El aumento del poder de cálculo de los procesadores, la disminución de los costos de los equipos, y la mayor eficiencia de estos algoritmos lograron que la tecnología soñada por los científicos llegara al mercado.

Alguna vez escuché a un empresario argentino decir: Acá no hay una cultura de querer ser minucioso con la información. Para nuestro estado actual, usar minería de datos es como querer matar un mosquito con un cañón. Creo que son herramientas interesantísimas, pero muy sofisticadas para nuestro mercado. Sin embargo, parece que hay empresas a las que les gusta cazar mosquitos con cañones y logran obtener resultados económicos más que interesantes.

Un caso muy interesante es el de una empresa de seguros que buscaba patrones que relacionaran los siniestros automovilísticos de los asegurados con variables como, por ejemplo, su edad o sexo. Sin embargo, solo encontraban promedios. Un día echaron a correr un software de minería de datos en sus bases y encontraron algo notable: en la mayoría de los accidentes automovilísticos causados por exceso de velocidad habían participado autos de color rojo. ¡Vaya hallazgo! Son patrones ocultos, cuestiones que no estábamos buscando simplemente porque no se nos había ocurrido. Posteriormente, a partir de numerosos estudios sobre los colores y su influencia en las personas (que supieron aprovechar muy bien Benetton y Ferrari) se descubrió que el rojo no es un color cualquiera cuando de un auto se trata: Quien conduce un auto rojo es libre y puede hacer lo que quiera, como por ejemplo manejar velozmente. Con este dato tan valioso la compañía de seguros por ejemplo, podría no enfocar estrategias de lealtad sobre los conductores de automóviles rojos; es más, podría brindar con champagne si estos fueran a la competencia. Con el mismo análisis podría haberse descubierto que quienes poseen autos blancos tienen menos accidentes; en consecuencia, se les prestarían mayores atenciones por ser sus clientes más rentables. ¡Qué más puede pedir una empresa de seguros que un cliente a quien nunca le sucede nada!

Trabajar con datos limpios no es cosa fácil; el negocio de toda la vida de los bancos fue el de administrar cuentas y siempre lo hicieron bien. Pero no están acostumbrados a administrar clientes. Saben cuántas cuentas tienen, pero no cuántos clientes. Y créame, la diferencia es significativa y no solo semántica. A muchas compañías de seguro les pasa lo mismo; conocen cuántas pólizas tienen pero no cuántos clientes y mucho menos qué cliente es dueño de varias pólizas. Es por eso que muchos bancos guardan confundidos los registros de su clientela. Según el producto, una misma persona está registrada de diversas maneras: el Juan Pérez de la tarjeta de crédito puede ser el J. Pérez de la caja de ahorro o el Juan A. Pérez del crédito hipotecario. Sanear la información es clave en todo proceso de inteligencia de negocios. Una vez hecho esto, queda a la empresa una nueva elección: la de un modelo para representar los datos. Lo que viene atado al paquete informático que utilice.

En los modelos de software de clasificación el usuario define una serie de atributos, como el nivel de gastos del cliente, a partir de los cuales el programa clasificará los datos. Este modelo comprende dos fases. En la primera, de aprendizaje, las herramientas de clasificación estudian los datos para generar una mínima cantidad de reglas, de forma tal de establecer grupos con características comunes a partir de las propiedades definidas por el usuario.

En la segunda, de predicción, toman datos nuevos y deciden a qué grupo pertenecerán. De esta forma se puede saber, por ejemplo, cuáles clientes aceptarán la oferta de un banco y en consecuencia definir tácticas de marketing para conservarlos. Así, uno sabe si vale la pena el esfuerzo. Hay clientes que son malos pagadores y conviene dejar que pasen a la competencia.

Pero si lo que usted quiere es encontrar grupos y desconoce a partir de qué atributos formarlos, debe utilizar modelos de clustering. Pero, ¿qué es el clustering? Los algoritmos de segmentación (también conocidos como algoritmos de agrupamiento o, en inglés, clustering) pertenecen al grupo de métodos de minería de datos definido como no supervisados. El objetivo del clustering no es clasificar, estimar o predecir una variable, sino entender la estructura macroscópica y relaciones entre objetos, considerando las maneras en las que estos son similares y diferentes. En otras palabras, se enfoca en segmentar el conjunto completo de datos en subgrupos homogéneos.

Con un software de este tipo podrá descubrir clientes con similares hábitos de consumo. Lo interesante es que no solo conocerá quiénes son esos clientes, sino qué características tienen en común.

Para buscar relaciones, tales como la venta conjunta de productos, se usan modelos de asociación. Estas herramientas descubren reglas de la forma "si el ítem A es parte de un evento, entonces X% de las veces (el factor de confianza) el ítem B será parte del evento". Por ejemplo, si se compran juntos queso y yogur dietético, entonces 85% de las veces también se compra leche descremada u otro producto "bajas calorías".

Si además tiene que tener en cuenta el factor tiempo, deberá recurrir a un modelo de secuencias. Con él podrá conocer patrones tales como que los clientes que cancelan una cuenta tienen 75% de probabilidades de cerrar todas las demás en los próximos dos meses.

Los modelos de regresión, en el otro extremo, son los más antiguos y utilizan la información existente para predecir el comportamiento del problema a medida que sus variables cambian. Por ejemplo, si tiene los datos de cómo se fue modificando la productividad de sus trabajadores en función de su salario, con un modelo de regresión podrá estimar cómo se modificará la productividad para los diferentes niveles salariales. Para esto, los modelos crean fórmulas matemáticas a partir de sus datos. Cuando una de las variables que considere sea el tiempo, los especialistas le mencionarán las series de tiempo, que son, en esencia, similares a la regresión.

Los modelos de regresión, clasificación y series de tiempo se utilizan para generar predicciones sobre el comportamiento de los clientes o sobre la performance de los productos. En tanto que los de clustering, asociación y secuencias son usados para descubrir esos comportamientos. Hay otros modelos que, aunque son aplicaciones de nicho, vale la pena conocer. Advanced Scout, una herramienta de data mining desarrollada por IBM, usa una técnica opuesta a la de clustering; no se buscan grupos sino patrones de datos que muestran una situación distinta del contexto habitual. La aplicación tuvo un éxito inédito en la National Basketball Association (NBA). Se usó el programa en 18 de los 29 equipos de la liga estadounidense, de modo de ayudar a los directores técnicos a mejorar sus estrategias.

Mediante el análisis de la masa de datos a lo largo de un partido, el software permite entender circunstancias tales como el aumento o la disminución en los goles de los jugadores. Además, cuando se encuentra una jugada interesante, muestra la secuencia de video correspondiente para que el director técnico pueda analizarla con más detalle. Estas herramientas identifican patrones que nos ayudan a tomar decisiones más inteligentes. Que pueden ser la diferencia entre ganar o perder un partido+, afirma el director técnico asistente de los Dallas Mavericks.

Si bien los mejores ejemplos de la aplicación del minería de datos se concentran en el deporte, los casos más resonantes se ven en el retail. Aunque no sucede todavía frecuentemente en Latinoamérica, muchos operadores del área se están despertando. Estamos en un proceso de apertura de sucursales. Hay mucho trabajo y todavía no tenemos tiempo de implementar ese tipo de soluciones+, comenta uno de los responsables de tecnología de una importante cadena de supermercados.

Aunque con la inteligencia de negocios y la minería de datos se encuentran relaciones útiles, ocasionalmente aparecen algunas que entran en el campo del sinsentido. Pero estas bien pueden ser controladas por el sentido común del analista. Como alguien comentó: %o creo que hay que saber qué se está buscando. No sirve un resultado que establezca si un cliente es propenso a comprar, si tiene entre tantos años y si la raíz cúbica del piso en el que vive es mayor al suelo dividido por dos. Siempre se encuentran relaciones estrambóticas en una base de datos+. La clave es saber exactamente qué se está buscando.

## **LA QUEJA COMO FUENTE GRATUITA DE INFORMACIÓN**

No es cierto que el cliente siempre tenga la razón, pero si hay que dársela de todos modos, ¿por qué no escucharlo y dejar de perder el tiempo?

En alguna oportunidad asesoré a una importante cadena minorista de computación a la que las cosas no le estaban saliendo nada bien y, peor todavía, no conocía la razón. Sus directivos insistían en hacer una investigación de mercado, pero ya no tenían dinero suficiente. Se les sugirió interrogar a todos los clientes sobre los defectos de la compañía, a un costo muy bajo y usando el programa de puntaje que tenían en marcha desde hacía mucho tiempo (nótese que no me refiero a un programa de puntaje como un programa de fidelización).

La idea era ~~beneficiarse~~ quejándose+. Claramente la propuesta era otorgar puntos a las personas que indicaran los defectos, algo así como pagarles por su tiempo. Todavía recuerdo las caras de los directivos de la empresa ante la propuesta. Sigo pensando que es una excelente idea. Por cierto, la cadena quebró y nunca supo la causa, pero en realidad podíamos suponerla: invertían millones en publicidad masiva y no entendían por qué esto no daba resultados.

Suponían que más plata en publicidad implicaba más ganancias. Parece que esa fórmula no siempre resulta bien.

## Capítulo 10: CONOCER AL CLIENTE PARA VENDERLE LO QUE NECESITA

CONOCER AL CLIENTE es la premisa básica de las empresas que no se contentan con la simple reducción de costos y aspiran al crecimiento genuino de sus ingresos. En todas las industrias, la progresiva transformación de los productos en commodities (productos imposibles de diferenciar por sus características, como el agua potable) plantea un dilema para las organizaciones que apuntan a destacarse en el mercado. ¿Cuál es la solución? La diferenciación a través de los servicios. A pesar de la gran popularidad que alcanzó la frase Gestión de relaciones con el cliente o CRM, son muy pocas las compañías que han dado los pasos necesarios para ponerla en práctica. De acuerdo con este modelo, la meta no es solo retener a los clientes, sino venderles más porque se les brindan mejores servicios. Mediante el análisis cruzado de información, las empresas tienen acceso a algo más que la simple historia de la cuenta de un cliente; también pueden descubrir cuáles son sus preferencias.

En este sentido, una de las empresas que más sabe de CRM desde siempre y que ha basado su estrategia en esa manera de pensar es Dell Computer.

Cuando uno llama a Dell y dice que quiere comprar un ordenador, no le preguntan qué tipo de Pentium quiere. En cambio, le preguntan: ¿Usted ya posee un ordenador?, o ¿este es su primer equipo?, o ¿lo va a usar para procesamiento de textos o para análisis de datos?, o si no, ¿usted tiene hijos?, ¿tiene una impresora?, ¿también quiere una impresora?. Una vez que saben para qué necesita el ordenador, le consultarán: ¿Podemos sugerirle este sistema?. Le sugerirán un Pentium tal, de tantos megahercios, tantos gigabytes de memoria y demás. Si uno está de acuerdo, procesan el pedido. Es justo en ese momento cuando piden los componentes; antes de que uno hiciera el pedido no los tenían. Para esto es necesario que los proveedores tengan sus depósitos a 15 minutos de la fábrica, porque esa noche el ordenador entra a la línea de producción y al día siguiente se despacha.

Esa máquina no existía antes de que uno la pidiese. Por manejar eficazmente sus relaciones con los clientes, Dell logró elevar sus perfiles en la industria, aumentar su participación de mercado y ganarse la lealtad o el compromiso del consumidor. La empresa no fabrica computadoras; construye su computadora, la que usted necesita y ninguna otra.

Michael Dell tuvo una idea. Y qué mejor que hacer algo con ella. Su gran idea fue eliminar a los intermediarios para que sus clientes obtuvieran lo mejor de él, no solo en precio sino en personalización de productos.

Hablar con el cliente no es tarea fácil, pero es aún peor si hay un codificador-decodificador en el medio de todo el proceso.

Dell tiene tres reglas de oro:

- ✓ No acumular mercadería.
- ✓ Escuchar siempre al cliente.

- ✓ Nunca vender de manera indirecta.

En referencia a la tercera regla (nunca vender de manera indirecta), uno de mis clientes más importantes, debido a la naturaleza del negocio, no encuentra manera de vender en forma directa; solo lo hace a través de sus grandes distribuidores nacionales.

Como no puede evitar la intermediación, mediante un club de pertenencia ha desarrollado una estrategia de relacionamiento para comunicarse con el consumidor final de su producto sin atacar al canal de distribución. De esta manera, ha abierto un canal de comunicación que le permite escuchar al cliente para mejorar su producto o servicio y potenciar la fuerza del distribuidor. Una táctica con la que todos ganan.

## **DIRECTO DE DELL**

Este es el título que Michael Dell le dio a su libro. Creo que él es genial, no solo porque lo escribió en forma directa, sino porque sus productos llegan directo del ensamblador, sin pasar por casas de electrodomésticos, supermercados, negocios de electrónica o lo que sea. Usted lo pide a Dell y Dell se lo envía sin cambios, tal como lo pidió, tal como lo necesita. Alguien dijo una vez que la diferencia entre Dell y otras empresas es que mientras todas naturalmente se equivocan, Dell jamás comete el mismo error más de una vez. Y eso es porque descubrió el truco: fabricar lo que el cliente necesita y no lo que la compañía puede fabricar. (Desde hace un tiempo DELL se puede conseguir en algún negocio de computación pero la atención sigue siendo directa, es para las personas que necesitan tocar y ver el producto de manera directa)

Si parece tan sencillo, ¿por qué no hay más empresas que hagan lo mismo? No lo sé; tal vez habría que analizar cada caso para saber por qué hacen lo que quieren y no lo que los clientes quieren.

Segmentar más allá de las ventas es la clave. Algo verdaderamente importante de la segmentación es que permite conocer las razones del crecimiento, la rentabilidad, el nivel de desempeño y la participación de mercado de cada segmento único, de modo de ajustar las tareas progresivamente.

Como dijo Michael Dell, ~~no~~ nosotros no vendemos directo al cliente, nosotros hacemos marketing uno-a-uno+.

## Capítulo 11: EL MARKETING RELACIONAL MANTIENE FLUIDO EL DIÁLOGO CON EL CLIENTE

COMPAÑÍAS LÍDERES han trabajado duro para crear campañas de marketing personalizadas e interacciones en el call center que generen un óptimo valor al cliente. Pero las comunicaciones de marketing personalizadas son similares a un boleto solo de ida.

Mientras el contenido es individualizado, las campañas tienden a salir en lotes y los resultados son analizados de una manera similar. Últimamente, se ha vuelto claro para muchos que los atrasos en el análisis y la reacción al comportamiento de los clientes están conduciendo a la posible pérdida de oportunidades. Por esto las compañías han comenzado a buscar maneras de responder a cada evento de clientes de manera distinta, asignando pasos a seguir para cada respuesta individual o, a falta de estas respuestas, para cada interacción particular.

Utilizando alertas o disparadores, las compañías están fijando reglas de negocio %i-entonces+que los notifican de toda situación con clientes sobre las cuales se puede actuar: un importante retiro de dinero de una cuenta, una tarjeta de crédito inactiva durante más de 30 días, un ítem colocado en el carro de compras del sitio web pero luego no efectivizar la compra. Eventos como estos dan a la gerencia una idea de que algo está pasando en la vida del cliente y lanzan una bandera de alerta denotando una posible oportunidad de crecimiento o una necesidad de retener a un cliente potencialmente en riesgo de abandonar la compañía.

Este esfuerzo generado por el uso del software se ha incorporado como parte del gerenciamiento de relaciones con el cliente o CRM. Incluso tiene su propio nombre: Event-Driven Marketing (EDM) o marketing orientado a eventos. Y está ganando terreno. En EDM, las comunicaciones de marketing son generadas individualmente cuando algún evento ocurre entre el cliente y el encargado de marketing.

### HISTORIAS DE ÉXITO

Nine West (<http://www.ninewest.com/>) usa disparadores de eventos para llevar sus tasas de respuesta de e-mail hasta 29 %. Más aún, la marca de zapatos que opera dentro del grupo Jones Apparel ha trabajado para mantener estos resultados durante dos años de campañas de e-mail outbound regulares, sin experimentar la disminución sufrida por otras empresas. Los disparadores de eventos de la firma incluyen niveles de compra (por ejemplo, factores como límite de gasto, tamaño promedio de la orden y tasas de retorno podrían mover a un cliente a un estatus VIP), compras recientes (las compras dentro del mes disparan mensajes de agradecimiento para el siguiente mes) y campos con datos faltantes (los mensajes usan irrigación por goteo para capturar información faltante).

Starwood Hotels & Resorts construyó un sistema de disparador de mensajes basado en las reservas hechas a través de Internet o los centros de contacto de Starwood. Un ejemplo: su hotel W en Times Square ofrece un masaje de pies gratuito a los visitantes que reservan

un tratamiento de spa antes de llegar. ¿Cómo está funcionando? El feedback de los huéspedes es positivo, las tasas de respuesta son altas y la administración siente que está entregando una mejor experiencia.

Más adelante se considerará lo que, según mi juicio, están haciendo mal (el programa Starwood Preferred Guest).

La institución financiera canadiense Scotiabank desarrolló un algoritmo que puede indicar depósitos significativos. Como parte de un programa piloto, el sistema comenzó revisando 3.000 transacciones diarias. Cuando ocurría un depósito significativo, generaba un mensaje web al sistema de administración de contactos de las sucursales involucradas. El ROI: los ejecutivos de ventas hicieron un seguimiento de 84 % de los interesados y ganaron un promedio de \$5.000 en nuevas cuentas, por cada interesado contactado.

## **TECNOLOGÍA QUE FACILITA EDM**

Para comenzar a utilizar EDM, las compañías necesitan una base de datos de marketing, herramientas de análisis de datos para diferenciar clientes y software de automatización de campañas para realizar consultas e identificar los eventos cuando estos ocurren.

Scotiabank está usando el software de marketing de relaciones y análisis de datos Affinium, de Unica, empresa recientemente adquirida por IBM. (<http://www-01.ibm.com/software/info/unica/>)

Cualquier firma de software con una base significativa en automatización de marketing o administración de campañas probablemente tenga algún tipo de funcionalidad en esta área. Sin embargo, los analistas de investigación con los que he hablado advierten que no todos los paquetes son iguales, por lo que la compañía debe asegurarse que cualquier tecnología que elija cumpla con sus metas y esté alineada con su estrategia de clientes.

## **LA REPUTACIÓN DE LAS COMPAÑÍAS VA MÁS ALLÁ DE SUS RESULTADOS FINANCIEROS**

Hay mucho que decir acerca de tener una buena reputación, incluso en Wall Street. Una nueva encuesta de Harris Interactive hizo un ranking de reputación corporativa de las 60 compañías más visibles en los Estados Unidos. Johnson & Johnson, Harley-Davidson, Coca-Cola y UPS encabezan la lista con la mejor reputación, mientras Global Crossing, WorldCom y Andersen Worldwide se encuentran en los últimos lugares. Lo que diferencia a los mejores de los peores es el hecho de que las mejores compañías actúan en nombre de los clientes. Ellas mantienen sus promesas acerca de las capacidades de sus productos, entregan un servicio de calidad y trabajan para construir lealtad operando sus negocios de manera abierta y sincera.

## **EL DIÁLOGO CON EL CLIENTE**

La innovación de productos no significa nada si los clientes no confían en el modo en que opera la empresa. La simple filosofía de actuar en representación de los clientes al tomar decisiones ayuda a fomentar la lealtad, lo que mejora la retención de clientes.

Esta filosofía de agentes de confianza pone a las firmas en una posición de éxito en el largo plazo. Una compañía que busca generar ganancias en el corto plazo hurgando en el pasado de sus clientes o socios está definitivamente ciega.

## Capítulo 12: CÓMO CONSTRUIR MARCAS SIN USAR MEDIOS MASIVOS

Este es el tipo de frase que se ha escuchado hasta ahora: *«Lo que no aparece en televisión no existe»*. Cada día, en cada país, se emiten miles de anuncios; por ejemplo, solo en España, 7.200.

Dentro de los programas de TV hay publicidad; el galán de la novela ya no atiende su teléfono, atiende su Movistar o Claro y la mucama no hace las compras, va a Supermercados Disco. Cuando llega el momento de los comerciales, obviamente, hay más comerciales, que les cuestan fortunas a las empresas y en definitiva aumentan el costo de los productos; ese costo finalmente lo pagan todos los consumidores. Si una empresa invierte 1.000 segundos de espacio televisivo en una noche, su competidora invertirá 1.100; entonces la primera pasará a 1.200 segundos y así sucesivamente, porque creen que esa es la única manera de neutralizar a la competencia en la mente de los consumidores.

La publicidad se ha sofisticado y cada vez es más difícil sorprender.

- ¿Han visto ese comercial en donde el más pequeño le dice a la madre que no vendrá a cenar esta noche?
- *Sí, lo hemos visto; es realmente bueno.*
- ¿Qué producto promociona?

Antes se decía que el comercial superaba al producto; ahora yo creo que la sobre comunicación supera todos los productos de a uno. Uno recuerda cada comercial como si fuera una pequeña película, pero rara vez por el producto en sí mismo; sin embargo, se siguen invirtiendo miles y miles de millones de dólares en espacio televisivo en todo el mundo. ¿Están locos? ¡No! Están cuerdos; resguardan sus puestos de la furia de los accionistas. Imagine a un gerente de marketing muy valiente que asigne la mayor parte del presupuesto anual a tácticas relacionales, marketing viral, promociones en el punto de venta y todo lo posible sin televisión, radio y diarios. Antes de poner su firma en el presupuesto, ya estaría despedido.

A esta altura usted estará un tanto desconcertado por los contrasentidos que expreso en cada párrafo, pero las malas noticias son que no tengo otra manera de explicarle por qué se puede generar valor sin la publicidad masiva. Las respuestas están en su propio análisis.

En 1985 Coca-Cola lanzó la New Coke. Esta operación no gustó a los consumidores y el gigante de las bebidas perdió el 2% de su cuota de mercado en el mundo. Si Coca-Cola se puede equivocar no debería sorprender que el mercado esté inundado de miles de productos y servicios que, con toda seguridad, desaparecerán.

En definitiva, a la saturación publicitaria se le añade la saturación de productos y servicios lanzados al mercado.

### PRIMERO, DEFINIR LA IDENTIDAD

El poder que se les asigna a los medios de comunicación masiva es tan grande que pensar en crear una marca fuera de la pantalla parece imposible. No obstante, hay quienes desafían esta creencia y demuestran que con medios alternativos se puede construir una marca y posicionarla en el mercado. Lo que hace falta, en realidad, es que la empresa esté muy segura de cuál es su identidad.

Una identidad de marca clara y eficaz debe estar sostenida por toda la compañía y ligada a sus valores y su cultura. En este capítulo se desarrollan los casos de seis empresas que encontraron en los medios alternativos la forma de construir sus marcas, desarrollarlas y mantenerlas.

Si se considera como un hecho . y yo lo hago. que las compañías deben construir una marca sólida para poder competir, uno se enfrenta a un desafío simple, aunque desconcertante: ¿cómo? En los Estados Unidos, la publicidad en los medios masivos ha sido durante un largo tiempo la piedra fundamental de la mayoría de las estrategias de construcción de marcas. No obstante, esta norma amenaza con volverse obsoleta. La fragmentación y el aumento de los costos restringen el marketing a través de los medios masivos tradicionales como la televisión. Y ya se encuentran en uso nuevos canales de comunicación que, en algunos casos, permiten a los individuos evitar la publicidad, al tiempo que pueden buscar opciones de entretenimiento, obtener información o realizar compras.

Para construir marcas sólidas en este entorno incierto, las compañías estadounidenses harían bien en estudiar a sus pares europeas. Debido a que se vieron forzadas a hacerlo, las compañías europeas han operado desde hace un largo tiempo dentro de un contexto que parece reflejar algunas de las realidades más duras de la era pos medios masivos. Históricamente, las opciones de medios para los fabricantes de marcas registradas en Europa fueron limitadas y relativamente ineficaces. Los europeos tuvieron menos acceso a estaciones televisivas comerciales, muchas de las cuales agrupan los avisos para evitar interrupciones en los programas. Es raro ver que aparezcan nuevos medios en algunos países, a pesar del entusiasmo. Debido a esa limitada disponibilidad, los costos han sido altos. A pesar de que se incorporaban gradualmente nuevos canales de televisión por cable y satélite en los países europeos, los costos no bajaron, en parte porque las marcas nuevas se sumaban a la demanda ya existente. Y los minoristas importantes en muchas naciones %surpan+ gran parte de los medios disponibles para su publicidad corporativa y para fortalecer sus marcas propias.

En síntesis, los gerentes de marcas en Europa concluyeron que la comunicación a través de los medios masivos tradicionales era ineficaz, ineficiente y costosa. Como resultado, muchas compañías europeas confiaron durante un largo tiempo en canales alternativos de comunicación para crear reconocimiento de productos, generar asociaciones de marca y desarrollar bases de clientes leales. Sus técnicas de construcción de marcas pueden señalar el camino para que otros tengan éxito en esta nueva era de los medios.

## **LA MITAD DE LA INVERSIÓN EN MARKETING VA A LA BASURA**

Fuente <http://www.marketingdirecto.com>

El último informe global sobre la eficacia del marketing, realizado por The Fournaise Marketing Group, muestra que el 55% de la inversión en marketing en todo el mundo durante los últimos años no sirvió para nada.

Para realizar el estudio Global Marketing Effectiveness Report, a cargo de The Fournaise Group, ha entrevistado a 3.000 profesionales del marketing de empresas de primer orden de todo el mundo. The Fournaise Group es una compañía dedicada a desarrollar sistemas de medida de la eficacia del marketing.

El informe atribuye la causa de la baja eficacia a la falta de sistemas de medición de las campañas que permitan saber dónde se está malgastando el dinero y qué campañas y acciones de marketing hay que replantearse. El estudio desvela que el 45% de los equipos de marketing de todo el mundo no está midiendo la eficacia de sus campañas.

Las estimaciones de desperdicio de presupuestos son más elevadas en economías más desarrolladas, como Estados Unidos, Reino Unido y Australia, en comparación con economías emergentes como las de India y China, donde el porcentaje de presupuesto desperdiciado es del 40%. En Estados Unidos, el porcentaje de malgasto del presupuesto alcanza el 67%. Por otra parte, las tasas de desperdicio de presupuestos de marketing son mayores en el sector *business to consumer* (65%), que en el *business to business* (45%).

Casi la mitad de los profesionales del marketing de todo el mundo parece estar gastando y dejando los resultados en manos de la casualidad, mientras admiten que la rentabilidad es baja; explica Jerome Fountaine, consejero delegado y director de seguimiento de The Fournaise Marketing Group. La saturación, la sofisticación de los consumidores y la fuerte competencia pueden explicar en parte el desperdicio, pero sólo el 10% de los profesionales afirma contar con un sistema automatizado para medir resultados. Contar con él sería una buena forma de disminuir el gasto.

Curiosamente, el estudio desvela que los profesionales del marketing de Estados Unidos consideran más importantes las campañas para aumentar los ingresos a corto plazo y las campañas destinadas a generar potenciales interesados (en total un 70% de las respuestas), que las campañas de creación de marca a largo plazo (15%). Al contrario de lo que ocurre en China e India, el marketing de Estados Unidos muestra la necesidad de impactar de forma directa y positiva en los resultados del negocio.

Mirando al futuro, casi el 70% de los encuestados afirma que una de sus tres prioridades será medir la eficacia de la inversión en marketing; de ellos, el 35% afirma que será su principal prioridad, con el objetivo de generar nuevos negocios para la empresa.

En opinión de Fountaine, las herramientas de medida de las que se dispone ahora permiten al profesional del marketing ver con transparencia los resultados en cada una de las fases de una campaña: *No hay necesidad de trabajar a oscuras si se puede encender la luz*.

## **El estudio**

Para realizar este estudio se ha entrevistado a más de 3.000 profesionales del marketing de los sectores B2B y B2C que trabajan tanto en pymes como en grandes empresas en

Norte América, Reino Unido, Australia, India, Singapur y la Gran China, región que comprende China, Taiwán, Macao y Hong Kong. Estas regiones representan el 65% del gasto en publicidad en todo el mundo en 2007. Los cargos de los entrevistados son los de ejecutivo, jefe, vicepresidente o director de marketing.

Fuente: [www.marketingdirecto.com](http://www.marketingdirecto.com)

## **EL PODER DE LAS FORMAS ALTERNATIVAS DE COMUNICACIÓN PARA LLEGAR A LOS CLIENTES Y CAPTURAR MERCADO**

En esta parte del trabajo me concentraré en los enfoques de seis compañías: The Body Shop, Hugo Boss, Cadbury-Schweppes con su línea de chocolates Cadbury, Nestlé con su marca Buitoni, Grand Met con su marca Häagen-Dasz, y SMH con Swatch.

Empleando estas técnicas y extrapolándolas, se pueden desarrollar lineamientos útiles para todas las compañías, independientemente de su ubicación, su capacidad para acceder a los medios masivos tradicionales o su deseo y habilidad de participar en las oportunidades aún no definidas de medios nuevos.

Abstráigase de la empresa de cada ejemplo y lleve solo la estrategia a su empresa. Cuando en alguna conferencia o presentación, expongo un caso empresarial, lo primero que escucho es lo siguiente: ~~“Mi empresa no tiene nada que ver con el caso que usted está contando”~~, lo que a mí me resulta poco creíble partiendo de la base en que todos tenemos clientes y los clientes son siempre personas. Los ejecutivos deberían tener mayor poder de abstracción para entender que lo que importa es el concepto a aplicar. Por supuesto, una cadena de cafeterías y una tienda que vende corbatas no tienen mucho en común, pero créame: la estrategia ha de ser la misma.

## **DEJE QUE LA ESTRATEGIA DE MARCA DIRIJA LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO**

Insisto: la construcción de marca es desigual a pautar en medios masivos. Las compañías europeas exitosas a las que me referiré gracias a la abundante información disponible, comparten, además de su confianza en los medios alternativos, una característica fundamental: los gerentes senior dirigen la construcción de la marca (y no los directores de cuenta de las agencias de publicidad).

Ellos hacen de esta tarea una parte activa de sus planes estratégicos y, como resultado, integran sus tácticas alternativas de construcción de marca a su concepto general de la marca.

Una de estas personas es la fundadora y CEO (Chief Executive Officer) de The Body Shop, Anita Roddick, quien lamentablemente falleció en el 2007. Segura de que la publicidad es pura pérdida y no una inversión, ella convirtió sus métodos alternativos de construcción de marca en la base de la estrategia de su compañía. Peter Brabeck, el CEO de Nestlé, es otro ejemplo. Hace algunos años, Brabeck, como vicepresidente ejecutivo para alimentos

globales, fue el líder de la marca Buitoni. Su participación ayudó a lanzar uno de los experimentos más originales de la industria alimenticia: esquivar a los minoristas y tener una comunicación directa con los consumidores. Impensado para muchos en la industria del consumo masivo.

Otro caso es Jochen Holy, quien compartió con su hermano las responsabilidades de CEO en Hugo Boss entre 1972 y 1993, y se convirtió en el principal constructor de la marca. Nieto del fundador, Holy modeló la identidad de Hugo Boss y la comunicación de esa identidad. Por el contrario, muchas compañías delegan el desarrollo de la estrategia de marca en alguien que carece de la influencia y los incentivos para pensar en forma estratégica. O transfieren la tarea a una agencia de publicidad. Depender de una agencia conduce a dos problemas. Primero, en la mayoría de los casos, crea distancia entre los gerentes senior y su principal activo, la marca, que es el motor de oportunidades de crecimiento futuro. Esta distancia puede dificultar la coordinación de los esfuerzos de comunicación: la situación puede resultar en una confusión para los clientes, pérdida de sinergia y, por último, un rendimiento que no alcanza al verdadero potencial de la marca. Segundo, los talentos, los incentivos y las inclinaciones de la mayoría de las agencias aún las hacen optar por la publicidad en medios masivos como su principal mecanismo para la construcción de marcas. Rara vez las agencias sugieren que un cliente construya la marca con medios alternativos. Si bien algunas se han esforzado este último tiempo por ampliar su capacidad para desarrollar opciones, la mayoría aún se encuentra orientada hacia las campañas publicitarias, a pesar de declaraciones en contrario. Es cierto que las agencias tienen mucho que aportar estratégica y tácticamente. Sin embargo, la clave para embarcarse en una tarea amplia y coordinada de construcción de marca en medios alternativos es desarrollar y controlar la estrategia de marca dentro de la propia compañía.

## **CLARIFICAR LA IDENTIDAD DE LA MARCA**

La identidad de la marca . el concepto desde la perspectiva del dueño de la misma. es la base de cualquier buen programa de construcción de marca. Ya sea que emplee métodos alternativos o acceda a medios múltiples, o ambos, una compañía debe contar con una clara identidad de marca, con profundidad y cuerpo, de manera que quienes diseñan e implementan los programas de comunicaciones no envíen mensajes conflictivos o confusos a los clientes sin advertirlo.

Lamentablemente, muchas compañías no tienen una visión única, compartida, de la identidad de su marca. En cambio, se permite que esta navegue, manejada por los frecuentemente cambiantes objetivos de comunicación táctica de los gerentes de producto o mercado.

Una identidad de marca clara y eficaz, que es comprendida y sostenida en toda la compañía, debería estar ligada a la visión de la empresa, su cultura y sus valores. Debería ofrecer lineamientos respecto de qué programas y comunicaciones la respaldarán y reforzarán, y cuáles la debilitarán y confundirán. Asimismo, resulta fundamental saber cuándo decir que no. Una identidad de marca ambigua y general, para la cual cualquier clase de comunicación con el cliente pueda juzgarse apropiada, no sirve. Cada una de las

seis empresas examinadas suscribe la idea de una identidad de marca sólida y clara. Pero The Body Shop y Häagen-Dasz ilustran dicho concepto particularmente bien.

La identidad de marca central de The Body Shop es, en esencia, su filosofía de ganancias con principios. El alma de la marca, esta filosofía, envía un mensaje claro a empleados y clientes por igual. Consideremos cómo . a pesar de las críticas de sus detractores. la compañía %hace camino+en términos de desarrollo de programas que reflejen la identidad central. La firma se opone a las pruebas de los productos en animales, contribuye a la preservación de las selvas tropicales, participa activamente en temas relativos a las mujeres y constituye un ejemplo en reciclado. También interviene en las campañas para salvar a las ballenas, pide por otras especies en peligro (por ejemplo, una línea de sus productos de baño para chicos trae libros de cuentos informativos acerca de distintos animales en extinción) y apoya el desarrollo de fuentes de energía alternativas. Un verano sus empleados y seguidores enviaron 500 mil firmas al presidente de Brasil para exhortarlo a detener la quema de árboles.

Con respecto a la filosofía de la empresa, en su sitio web se lee algo que nunca deja de asombrarme en una empresa dedicada a la fabricación de productos para la belleza: %Mejora tu autoestima+

Lo mejor para tener buen aspecto es sentirse bien con uno mismo. Tener buen aspecto no tiene nada que ver con la altura, el peso, el color o la edad, sino con cuidar y amar nuestro cuerpo. The Body Shop cuestiona el mito de un cuerpo perfecto y anima a las personas a conocerse a sí mismas, a amarse y a celebrar su individualidad+ ¡Cuestiona el mito del cuerpo perfecto!

Estos esfuerzos no dependen de la marca The Body Shop; son la marca. Y esta visión llega directamente a los clientes a través de la experiencia en los locales. Cuando uno entra a un negocio, lo saluda un empleado que no solo usa una remera del Body Shop con un mensaje social sino que también cree en las causas, los valores y los productos de la compañía. Entre las mercaderías y las muestras de productos se exhiben posters y folletos coloridos (impresos en papel reciclado) que brindan información acerca de los productos, de las causas sociales que apoya la empresa y de cómo pueden los clientes participar en campañas y grupos de apoyo.

Comparemos la identidad de marca de The Body Shop con la de sus competidores. La mayoría de las líneas para el cuidado de la piel y cosmética no son distinguibles, ya que se centran en los atributos de los productos y en promesas de belleza y salud similares.

Y los clientes no se sienten comprometidos ni siquiera con sus marcas favoritas, salvo para realizar una transacción o para recibir un mensaje publicitario. Resulta evidente que The Body Shop transformó la experiencia del cuidado de la piel y la cosmética en algo más que lo que siempre fue.

Como no podía ser de otra manera en una empresa que desea conocer quiénes y cómo son sus clientes, The Body Shop tiene un programa de fidelización llamado %The Body Shop World+, cambiado recientemente a %THE LOVE YOUR BODY PROGRAM+

Estos son algunos de los beneficios del cliente asociado.

- 10% de descuento en todas sus compras

- Regalo el día de su cumpleaños
- Regalo en su cuarta compra
- Invitaciones exclusivas a eventos
- Ofertas exclusivas

A veces salen campañas específicas como estas: **Entre todos cuidamos la naturaleza. Cuando nos entregues ocho envases te obsequiaremos con un regalo.**

¡Y la marca no para de crecer!

Grand Met lanzó Häagen-Dasz en Europa en 1989, a pesar de la recesión económica y de tratarse de una categoría estancada, con competidores ya establecidos. Unilever, Nestlé, Mars y una gran cantidad de fabricantes locales de cremas heladas, pequeños pero fuertes, realizaban amplias campañas publicitarias, registraban altos niveles de reconocimiento de marca y controlaban el restringido espacio en los freezers de los supermercados europeos. En países como Gran Bretaña, marcas privadas líderes dominaban más del 40% del mercado de helados **para consumir en casa**. Lo que es más, Häagen-Dasz se lanzó a un precio entre 30 y 40% más alto que el de sus competidores más cercanos y varias veces superior al de los productos con precios más bajos. ¿Cómo triunfó? En parte, siendo claro respecto de qué representa la marca. Häagen-Dasz significa helado premium: más espeso, más cremoso y más caro que cualquier otro helado del mercado; un gusto sensual, desenfrenado y placentero destinado a consumidores adultos, sofisticados y adinerados.

El modo convencional de introducir un producto nuevo como Häagen-Dasz es realizar una gran campaña publicitaria. Pero Grand Met eligió una ruta diferente. Para introducir la marca en Europa, primero abrió varias heladerías lujosas en ubicaciones llamativas y costosas con mucho tránsito peatonal. Los comercios parecidos a los cafés, diseñados deliberadamente para contrastar con las heladerías más tradicionales y asépticas, comunes en los Estados Unidos, hablaban por Häagen-Dasz. La compañía también consiguió vender los helados en hoteles y restaurantes de calidad, pero estipuló que el nombre Häagen-Dasz apareciera en forma destacada en los menús.

Asimismo, la empresa empleó otras técnicas para alimentar la comunicación boca a boca: freezers con la marca en locales minoristas de alimentos, auspicio de eventos culturales y no debo dejar de mencionar una campaña gráfica creativa, aunque de relativamente bajo presupuesto, con el lema **la experiencia última en placer personal**. Relacionar la marca con el patrocinio del arte fue una jugada especialmente inteligente. En un evento, la producción de Don Giovanni en la Opera Factory, en Londres, el helado fue incluso incorporado en el espectáculo. Cuando el Don pide un postre helado, recibe un pote de Häagen-Dasz. ¿El resultado? Comenzó una oleada de publicidad gratuita, que se difundió entre los consumidores-objetivo.

Los esfuerzos coordinados de construcción de marca realizados por la compañía obtuvieron un éxito sorprendente. El reconocimiento de la marca Häagen-Dasz en Gran Bretaña, por ejemplo, alcanzó más de 50% en unos pocos meses. En Europa, las ventas del producto subieron de US\$ 10 millones en 1990 a US\$ 130 millones en 1994. Hoy la marca domina un tercio del mercado de helados de calidad superior a pesar de que continúa cobrando una diferencia sustancial sobre las marcas imitadoras.

Pero cuando no se cuenta con una identidad de marca clara y sólida, una marca es como un barco sin timón. Tal fue el caso de Farggi. En 1993, una compañía española llamada Lacrem lanzó Farggi como helado premium en España; un año después de la llegada de Häagen-Dasz. El nombre había sido elegido porque sonaba italiano y así evocaría entre los europeos imágenes de helado de buena calidad. También aprovechaba la reputación de la exitosa línea de masas y pasteles Farggi. El problema es que el nombre llevaba a demasiadas asociaciones y mensajes. Ya había sido usado para un helado de calidad promedio que se vendía en establecimientos de servicios de comidas. Si no está bien informado acerca del pasado y presente de su sector, mejor ni lo intente.

La estrategia Farggi, como mínimo confusa, poseía demasiados elementos: competía directamente con Häagen-Dasz, explotaba lazos con España, tenía una marca que sonaba a italiana y se aprovechaba de la popularidad del helado estilo americano.

(La marca se posicionó como basada en una auténtica receta estadounidense con los ingredientes de mejor calidad de España.)

El método de distribución de Farggi también enviaba mensajes confusos. Decía **premium+** por ofrecer potes de 500 mililitros para dos personas (tamaño creado en un principio por Häagen-Dasz en Europa) en heladerías propias o franquicias, ubicadas cerca de los locales Häagen-Dasz. Al mismo tiempo, decía **precios reducidos+** con la distribución de Farggi en hipermercados de barrios con habitantes de bajo poder adquisitivo y a través de concesiones en estadios de fútbol regionales.

En pocas palabras, la marca era todo y nada. Finalmente, su identidad desordenada confundió a los consumidores y los alejó. No resulta sorprendente que hoy Farggi se encuentre detrás de Häagen-Dasz en España por un margen significativo, tanto en ventas como en participación de mercado.

La conclusión de este caso es que primero hay que centrarse en la estrategia de marca y luego, en la táctica comunicacional. Si se busca obtener resultados positivos impensados, se debe recurrir a métodos nunca antes utilizados. La idea del teatro de Häagen-Dasz es sencillamente genial.

## **HAGA PARTÍCIPES A LOS CLIENTES EN LAS EXPERIENCIAS DE CONSTRUCCIÓN DE MARCA**

Ofrecer una amplia información, en especial empleando publicidad en los medios, no alcanza para superar el impacto que provoca la experiencia personal de los clientes con una marca. Experiencias como el programa de degustación de Häagen-Dasz, la participación en los eventos de Swatch, la intervención indirecta en los eventos de Hugo Boss y el compromiso de los clientes de he Body Shop con el activismo social dan lugar a una relación que va más allá de la lealtad generada por cualquier evaluación objetiva del valor de una marca. El parque temático de Cadbury en Bournville y la campaña Casa Buitoni Club de Nestlé constituyen otros ejemplos.

Cadbury tomó lo que una vez fue una simple visita a la fábrica de chocolate y la convirtió en un viaje por un parque temático a través de la historia del chocolate y la de Cadbury, que se completa con un museo, un restaurante, una recorrida parcial por la planta de empaquetamiento y un local que es %in evento de chocolate+.

Los visitantes son recibidos y atendidos por actores que representan a Hernán Cortés, Moctezuma y el Rey Carlos II, y aprenden sobre el origen del cacao y del chocolate, la vida de los mayas y los aztecas, cómo llegó el chocolate a Europa y cómo comenzó y creció el imperio de John Cadbury. Cadbury comenzó a hacer chocolate hace casi dos siglos. Debido a su herencia religiosa, su compañía buscó modos progresistas de tratar a los empleados y se convirtió en modelo de responsabilidad social en el lugar de trabajo. Durante muchos años, la fábrica atrajo visitantes interesados en ver no solo cómo se hacía el chocolate sino cómo establecer relaciones laborales progresistas.

No obstante, a fines de la década de 1960, la compañía puso fin a los tours regulares debido a problemas de costos y de higiene. No fue sino hasta mediados de los años ochenta que el directorio comenzó a pensar en cómo una nueva clase de tour podría fortalecer la marca Cadbury. La idea cobró vuelo. La compañía invirtió US\$ 9,8 millones en la construcción del Cadbury World, (<http://www.cadburyworld.co.uk/>) que abrió sus puertas el 14 de agosto de 1990. Para los visitantes, la marca Cadbury se convirtió en algo más que el producto. Es cierto, el parque temático ofrece cientos de oportunidades para probar la extensa línea de productos de chocolate de la compañía.

Pero, lo que es más importante, Cadbury World relaciona vívidamente la experiencia del sabor con la historia de la marca. Cada año, durante los últimos tres, más de 450 mil personas visitaron el parque, generando una ganancia operativa. Cadbury consiguió un fortalecimiento adicional de la marca mediante la cobertura de prensa y las opiniones de boca en boca. Intereses externos tales como las juntas de turismo regional, las cadenas hoteleras y la British Railways Board también publicitaron el parque para promover su propio beneficio. No cabe duda de que el éxito alcanzado por Cadbury World contribuyó al nombramiento de Cadbury como la compañía más admirada del Reino Unido en 1996. Si bien la mayoría de las empresas no contemplarían la posibilidad de construir un parque temático en torno de su producto, por cierto pueden aprender algo de Cadbury World, principalmente que una experiencia entretenida ligada a la historia puede ser la piedra fundamental para la construcción de una marca.

Buitoni de Nestlé, una compañía y marca de pasta italiana con 169 años de antigüedad, empleó una técnica diferente pero igualmente creativa. Buitoni se conseguía en Gran Bretaña desde que fue adquirida por Nestlé de Vevey, Suiza, en 1988. A comienzos de los años noventa, solo se vendían 100 millones de libras de pasta en Gran Bretaña, un consumo per cápita equivalente a un cuarto del de los Estados Unidos. Buitoni, con una participación del 18%, se enfrentó con dos desafíos. Primero, las marcas privadas . el 60% del total del mercado. constituían una amenaza creciente.

Segundo, aparentemente los consumidores no contaban con una amplia variedad de recetas de pasta. Buitoni detectó la necesidad de expandir el uso del producto, pero de modo que beneficiara a su propia marca y no a las marcas competidoras.

Nestlé había empleado con éxito unidades comerciales estratégicas para manejar sus marcas mundiales, entre las que se cuentan Buitoni, Maggi, Perrier y otras siete. Cada

unidad comercial se encargaba de crear un plan global de identidad de marca. El gerente de marca bajo la dirección del gerente general de cada país desarrollaba e implementaba el plan de marca para su territorio, con la aprobación de la unidad comercial. Fue el gerente de la marca Buitoni de Gran Bretaña, con el apoyo del gerente mundial de esta marca, quien en 1991 propuso originalmente un modo de crear una base de clientes leales de Buitoni: el Casa Buitoni Club.

La estrategia de Nestlé era que Buitoni se convirtiera en una autoridad en comida italiana, una marca y una compañía a la que recurrieran los clientes en busca de consejos sobre las muchas variedades de pasta y su preparación. La compañía ya había establecido un moderno departamento de investigaciones y un equipo de chefs se lanzó a experimentar con nuevas recetas y a desarrollar una amplia variedad de nuevos productos.

La primera etapa de los esfuerzos de marketing realizados por Buitoni, que tuvo lugar en 1992 y 1993, fue diseñada para fortalecer el reconocimiento de la marca y crear una base central de datos de consumidores interesados en aprender sobre cocina italiana. Buitoni dio recetas gratis a todos los que respondían a sus ofertas, que se publicaban en la prensa y a través de teletexto o televisión de respuesta directa. Otros apoyos a la marca en esta etapa inicial incluyeron degustación en comercios, auspicios, promoción en vía pública con diversas actividades de muestra y relaciones públicas conectadas al acontecimiento atlético más popular de Gran Bretaña, una media maratón. La campaña de comunicaciones integradas, con el lema "Comparta el amor italiano por la comida", dio como resultado una base de datos de más de 200 mil consumidores.

Luego los hogares registrados fueron invitados a unirse al Casa Buitoni Club. Quienes respondieron recibieron un paquete de información sobre el estilo de vida italiano y un boletín trimestral a todo color (con artículos sobre Toscana y otras partes de Italia), recetas de pastas y vales de descuento. Los beneficios de membresía también incluían una línea telefónica gratuita para todo aquel que quisiera consejos o sugerencias de cocina.

Además, hubo concursos (con una visita al pueblo original de la Casa Buitoni en Toscana como premio), fines de semana con cocina gourmet, degustación de nuevos productos, mercadería ofrecida contra presentación de comprobantes de compra y sugerencias para organizar fiestas con pastas.

Desde la creación del club, los miembros aumentaron en forma continua mediante la comunicación de boca en boca y los esfuerzos de marketing en canales alternativos de bajo costo, como eventos de relaciones públicas, promociones e invitaciones en los paquetes de pasta Buitoni. El uso de productos Buitoni y la lealtad de los clientes también aumentaron. La línea telefónica gratuita genera relaciones entre la marca y los miembros del club y provee a la compañía de valiosa información sobre los clientes. El programa Buitoni en Gran Bretaña influyó sobre la comercialización de Buitoni en otros países (por ejemplo, en Japón) y sobre las estrategias de otras marcas de Nestlé (por ejemplo, Maggi).

Existe un poder de construcción de marca al hacer participar al cliente de una experiencia mayor cuando usa un producto.

La técnica de Virgin significó la participación en el Shopping Center británico de CompuServe, un mall virtual. Los suscriptores que visitan el Go Megastore de la empresa pueden conocer y adquirir CD, videos y juegos de computación mientras viven una

experiencia participativa y entretenida. La sensación y experiencia de visitar el comercio virtual, sumada al hecho de que Virgin fue uno de los primeros minoristas británicos en usar este medio, ayudan a reafirmar las asociaciones con la marca Virgin, que es vista como innovadora, pionera, energética, entretenida y obsesiva por brindar valor a los clientes.

## HACERLO SUCEDER

Resulta interesante que varias de las compañías mencionadas no hayan buscado en forma deliberada emplear métodos alternativos de construcción de marca. En cambio, fueron bendecidas, podría decirse, con inconvenientes que las impulsaron a ser creativas. Por ejemplo, si Anita Roddick hubiera sido partidaria de la publicidad en medios tradicionales, The Body Shop simplemente habría carecido de los fondos necesarios. Hugo Boss, al no contar con exclusividad, presencia internacional y credibilidad de diseño, sabía que una campaña en medios masivos no cambiaría dicha situación, ni convencería al mundo de la moda de que una pequeña compañía, con distribución solo en un segmento limitado del mercado alemán, haría pensar que de pronto Alemania dictaría el estilo. Häagen-Dasz no tenía acceso a las principales cadenas minoristas porque en Europa los intereses de Grand Met en cuestión de alimentos eran relativamente pequeños. Una técnica tradicional de construcción de marca no hubiera conseguido introducir freezers con el logo de Häagen-Dasz en esas cadenas. Y Swatch, en su lanzamiento, no contaba con la estructura de costos necesaria para montar una campaña significativa contra sus competidores japoneses.

Aunque no todos son bendecidos con tales dificultades, las lecciones aprendidas por estas compañías son valiosas y transferibles.

Insisto: tome de los ejemplos el enfoque estratégico para aplicar en su empresa, sin importar si usted vende helados, ropa de lujo, relojes, productos para el cuidado personal o tornillos.

## Capítulo 13: CRM COMO ESTRATEGIA DE NEGOCIOS

Luego de atravesar por profundas experiencias de downsizing (forma de reorganización o reestructuración de las empresas), rightsizing (logro del tamaño organizacional óptimo) reingeniería y mejora de eficiencia, las empresas de América Latina comenzaron a entender que la mejor forma de incrementar las ganancias en el largo plazo es mediante el aumento de los ingresos y mediante los recortes de presupuesto o de personal.

Para ellas, las guerras de precio o las estrategias basadas en la oferta de productos y servicios están dejando de ser eficaces: el exceso de oferta licua los esfuerzos en este sentido. Un enfoque eficaz requiere concentrarse en la demanda cada vez más. En este contexto, la relación con el cliente pasa a ser un activo y la visión de la empresa se define como dar a los clientes lo que quieren, donde y cuando lo quieran. El CRM es el paradigma y la herramienta para cumplir esta misión. Su idea central es no hacer cosas para el cliente, sino con el cliente.

### CÓMO IMPLEMENTAR IDEAS EFICIENTES

CRM significa generar la posibilidad de que el cliente pueda entrar a conversar con la empresa en forma discreta y por distintos canales, hoy por teléfono, mañana en persona, pasado en Internet, pero sintiendo que está llevando a cabo una conversación continua en la que no se ve obligado a repetir datos esenciales una y otra vez. Esto se logra con una base de datos única donde converja toda la información de los distintos canales.

Precisamente, con el concepto central detrás de las herramientas apunta a que cada interacción con el cliente se apoye en una base de datos única, que incluya información generada alrededor de cada cliente, de los productos y las transacciones anteriores.

En consecuencia el aspecto tecnológico, es decir, la capacidad de soportar todas estas funciones con solidez, es clave. Sin embargo, son varias las áreas incluidas en este cambio.

CRM es una estrategia de negocios que las corporaciones están utilizando para optimizar sus ingresos, sus ganancias y la satisfacción de sus consumidores. Al nivel de los 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 de negocios, canales de venta, brokers, comerciantes minoristas. Las tecnologías permiten un mayor conocimiento del cliente, un acceso más amplio, una integración de los canales y una interacción más efectiva.

### GENERANDO BENEFICIOS POR ÁREAS

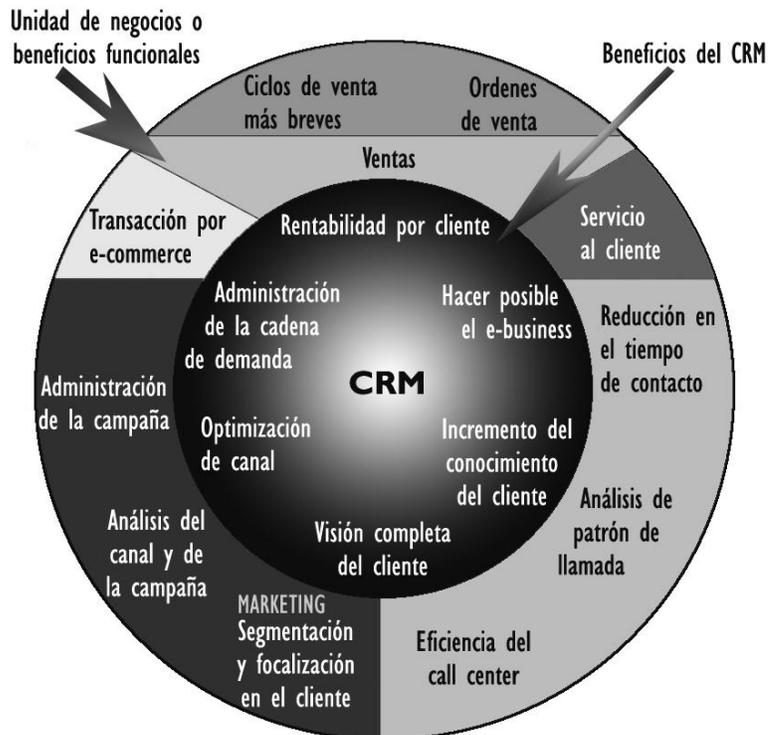
Para armar un mix de CRM básico, hay que incluir las tres grandes áreas funcionales de la compañía: marketing, ventas y servicio al cliente, que a su vez tienen que estar conectadas con el back-office de las compañías, así como con los agentes móviles, los call centers e Internet.

Los beneficios esperables para cada una de estas áreas son notables. 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 desde cualquier equipo, sea una notebook, una tableta o hasta un smartphone. Para el área de marketing, el beneficio es tangible a través la posibilidad de compartir la información de ventas y marketing, tanto garantizando el intercambio de datos en tiempo y forma como generando mejores performances en las nuevas campañas encaradas.

En el área de servicio al cliente, la convergencia de todos los datos que la compañía tiene sobre cada cliente ayuda a que cada uno de los consumidores contactados se transforme en una oportunidad de negocios.

Esta descripción no agota las posibilidades del CRM, que atraviesan la empresa en sectores como telemarketing, televentas, ventas a canales, field services, marketing para bases de datos y partner relationship management. Otro nuevo terreno es el de Social CRM: involucrando Internet, cambia la lógica clásica de canales, lo que permite, por ejemplo, el marketing one-to-one-to-one o trabajos sobre negocios B-to-B (Business to Business ) y B-to-C (Business to Consumer). Dentro de cada una de estas áreas pueden establecerse puntos concretos de retorno de la inversión.

## **Beneficios del CRM**



FUENTE: GARTNER GROUP

## LO PRIMERO ES EL CAMBIO DE POLÍTICAS

CRM representa un cambio profundo. Muchas organizaciones piensan que es únicamente una tecnología, pero tanto consultores como vendedores de tecnología señalan que en primer lugar es imprescindible reconocer las claves necesarias para hacer funcionar el negocio. En segundo lugar son fundamentales las conductas de los individuos inmersos en el contacto cotidiano con el cliente.

Lo primero que tiene que hacer una empresa que quiere implementar CRM es definir políticas. En la mayoría de las corporaciones los ejecutivos senior solo reconocen dos grandes campos de interés: las cuestiones financieras y los procesos de negocios.

Esto provoca un desequilibrio, ya que CRM requiere incluir factores clave como la satisfacción del cliente y la educación, auto actualización y satisfacción de los empleados. El CEO de la compañía tiene que estar involucrado en el comité que desarrolle el proyecto de CRM, porque implica un equilibrio de políticas y agendas dentro de las corporaciones. Y únicamente un CEO puede manejar el choque de intereses entre las diferentes áreas de la compañía implicadas en el proceso. Muchos proyectos de CRM fracasan, no por la tecnología sino porque no se trabaja sobre una cultura que involucre al cliente. Para asegurarse de que esta visión esté presente se está utilizando una nueva figura; en los Estados Unidos la han llamado Chief Customer Officer y representa el pensamiento de los consumidores. Usted llámelo como quiera.

La posibilidad de un fracaso en la implementación del CRM no solo puede deberse a la falta de compromiso del management superior de la empresa, sino también a otros factores como una mala alineación de procesos, probablemente generada por un asesoramiento erróneo de consultores o de empresas de herramientas tecnológicas, o por la ausencia de programas de administración del cambio.

El CRM es una práctica cuyo desarrollo recién comienza en esta parte del mundo. En virtud de su inmadurez es preciso tener en claro que ningún consultor puede reemplazar el aspecto esencial del desarrollo: el cambio cultural necesario dentro de la empresa, cuyo fin es decidirse a que cada contacto con el cliente se convierta en un nuevo negocio y comprender que la lealtad no se consigue de la noche a la mañana sino a través de los años.

De todos modos y como digo en el título de mi último libro: *“Piense como cliente, actúe como gerente”*.

Piense como el cliente. Que las voces de ellos diseñen lo que vamos a hacer.

## Capítulo 14: ALGUNOS PASOS PARA CONSTRUIR MEJORES RELACIONES CON LOS CLIENTES

Construir relaciones duraderas con los clientes o generar compromiso hacia la marca, hacia la compañía o hacia los productos y servicios de la misma es el objetivo a alcanzar para cerrar el círculo. Aunque no soy amante de las guías ni de las recetas, ya que son siempre rígidas y podrían conducir a un error conceptual, creo conveniente en esta ocasión enunciar algunos pasos para lograrlo.

La construcción de un contexto que favorezca las relaciones con los clientes no es una teoría nueva, pese a que nuevos términos han aparecido. La influencia y la importancia del marketing relacional dentro de una estrategia de marketing quedan demostradas por su aparición en revistas especializadas, libros técnicos, websites, blogs y posgrados universitarios, y todo ello a pesar de que el término (Relationship Marketing) surgió a principios de los años ochenta de la mano del profesor Leonard Berry en la Universidad de Texas.

Recientemente Kim T. Gordon, un prestigioso especialista en temas de marketing relacional, explicaba que nuestras vidas están organizadas generalmente en torno a relaciones a largo plazo: nuestro peluquero, el doctor que atiende a la familia. Solemos responder bien a los programas de aumento de lealtad y confianza cuando hablamos de compañías y de productos. Por eso, desde mi punto de vista, una estrategia de éxito debería construir relaciones de confianza a largo plazo después de producirse la venta.

Qué duda cabe de que para unos pocos el marketing relacional se reduce a un limitado enfoque que pone especial énfasis en la estimulación de la venta gracias al uso inteligente de una base de datos de clientes, con el objetivo de colocar adecuadamente el producto en manos de estos. Para otros, la palabra relación adquiere vital importancia, pues parte del establecimiento de una relación duradera, a largo plazo, de colaboración mutua entre cliente y empresa. Como afirma Manuel Alfaro: Durante años lo hemos hecho todo para el cliente, pero sin el cliente. Para responder al cambio, invertir en tecnología o lanzar nuevos productos innovadores, hay que entrar decididamente en la colaboración con el cliente. Todo se hace en nombre del cliente, aunque poco preocupa quién es, cómo es o qué piensa.

El doble camino de la lealtad aparece nuevamente: ¿es posible tener clientes leales si uno no es leal con ellos? ¿Por qué los clientes deben soportar las arbitrariedades administrativas de las empresas? El desayuno se sirve hasta las 10 horas y no hasta las 10:05, el check-in es a partir de las 12 horas aunque el hotel esté vacío, e infinitos ejemplos semejantes. ¡SIEMPRE MANDAN LOS PROCESOS!

Cuando tengo la suerte de ir a Uruguay a trabajar, me hospedo en un hotel de cuatro estrellas situado frente a la Plaza de Cagancha, en el centro de la ciudad de Montevideo. El hotel Balmoral no tiene un sistema de CRM, pero sí, un gran sentido común. Mientras dura mi estancia es imperioso que cuente con conexión de WiFi en mi habitación; sin embargo, las suites ejecutivas tienen un costo adicional que no estoy dispuesto a pagar. El gerente del hotel, con gran sinceridad, me explica que hay habitaciones ejecutivas disponibles, por lo que no tiene ningún inconveniente en darme una al precio de la standard.

Después de todo soy un cliente que va varias veces al año. No hay un programa de fidelización explícito; hay un gran sentido común puesto al servicio de la satisfacción y retención de los clientes.

En cambio las cosas son diferentes en la cadena Sheraton. Aunque soy miembro de su exclusivo programa Starwood Preferred Guest, mi chek-in no es más rápido que el del resto de las personas que no son miembros. Para colmo, luego de una estadía en uno de estos hoteles, me envían una encuesta para saber cómo la he pasado; yo siento que la respuesta va a la basura.

Después de haber estado en el Sheraton de Bogotá, Colombia, donde tuve realmente una mala experiencia, recibí la citada encuesta. Todos mis comentarios fueron absolutamente negativos. ¿Qué cree que pasó? Absolutamente nada. Nunca tuve una respuesta a los reclamos que ellos mismos habían querido conocer. Me pareció que su idea era %necesitamos saber cómo lo estamos haciendo y creemos que usted puede ser importante para nuestro propósito, siempre y cuando no crea que nos interesa realmente cómo le fue+

El hotel Balmoral de Montevideo, no da credenciales, ni programas de millaje, ni nada, pero tiene una mejor estrategia de relacionamiento que el Sheraton, que solo ha emitido un %plástico+y cree que con eso es suficiente.

El problema de la retención de los clientes constituye un aspecto crítico en los negocios de hoy en día. Por eso es necesario tomar conciencia de la importancia de construir y cementar una relación con el cliente centrada en sus comportamientos. La educación y la sofisticación de sus actitudes y hábitos van mucho más allá de sencillas newsletters, programas especiales descuento, emails o tarjetas de felicitación que les hagan sentirse más felices y leales. La sofisticación de sus comportamientos exige cambios importantes en la gestión de las relaciones con el cliente y, sobre todo, mayor conocimiento del mismo.

Un interesante libro de estrategia de marketing, escrito por Robert Jackson y Paul Wang, empieza su capítulo 4 con una frase demoledora: %no sé cómo es mi cliente. Es mujer, tiene una edad comprendida entre los 18 y 34 años, está casada, tiene por lo menos dos hijos y vive en los suburbios. Ella y su marido son propietarios de una casa y ganan por lo menos 25 mil dólares al año. Pero cuando voy a un supermercado y observo a las personas que toman mis productos, nunca se parecen a la descripción que da nuestro departamento de marketing+

## **¿CUÁLES SON LOS PASOS PARA CONSTRUIR MEJORES RELACIONES?**

Los responsables de marketing o, mejor aún, los responsables de los servicios al cliente y quizá también el departamento de ventas por su íntima relación con estos deben ser conscientes de que su papel está muy vinculado a la creación de vínculos con los estados de ánimo o la ruptura de fronteras psicológicas. Ocurre diariamente cuando se visita a un cliente o cuando se lo llama por teléfono. Por ese motivo es muy importante tener presente que disponer de un conocimiento adecuado de los clientes constituye un paso esencial en la construcción de un modelo de gestión de las relaciones con ellos.

Usted no sabe cómo es el cliente, ni qué desea, ni cuándo lo desea, ni cuánto está dispuesto a pagar, ni nadañ pero como es %an buen vendedor+emprende su marcha triunfal hacia

ese pobre incauto que deberá soportar sus embates una y otra vez, hasta que pueda venderle algo que no le interesa. No obstante, comprará solo una vez (si tiene suerte) y hablará muy mal de usted y de su compañía. La pregunta entonces es: ¿tiene un cliente o tiene un enemigo que ha comprado una vez?

## **RECOGER INFORMACIÓN PRECISA Y ACTUALIZADA SOBRE LOS CLIENTES**

Los clientes no son únicamente un número, son individuos y han de ser tratados como tales. Por esa razón el primer paso es conocerlos, saber cuáles son sus necesidades y qué esperan de la compañía. Sin información precisa de sus clientes, ¿cómo espera ofrecerles el mejor servicio o el mejor soporte sobre sus productos?

Es importante que esto se prolongue en el tiempo, porque las necesidades de los clientes cambian con los giros inesperados del mercado. El cliente no es un ente estático, está en movimiento constante. La labor de la empresa es mantener esa información al día. Para ello, en cada contacto con él, es esencial actualizar su base de datos.

## **CONOCER EL PRODUCTO**

No es necesario contar con técnicos especializados para que los departamentos de ventas o de soporte al cliente sepan en todo momento las características de los productos, programas, servicios o cualquier otro elemento que preste la empresa. Disponer de un conocimiento correcto de los productos de la organización, las dificultades, las necesidades técnicas y tecnológicas constituye uno de los pilares fundamentales en la construcción de relaciones de éxito.

El personal debe saber utilizar los productos, comunicarse a todos los niveles con el staff de desarrollo, estar informados sobre mejoras o nuevas implementaciones, y conocer las apreciaciones de los mismos, bien se trate de un producto o un servicio, a todos los niveles de la organización.

Sin duda alguna, un cliente jamás quiere oír que es transferido a otra persona de la compañía con mejores conocimientos técnicos o que no se entiende de qué está hablando.

## **INVERTIR TIEMPO EN APRENDER DE LOS CLIENTES**

Piense en un contact center. Los responsables de la atención al cliente suelen medirse . por cuestiones de producción. en términos de rentabilidad, es decir, según el número de veces al día que resuelven dudas o problemas de los clientes . cuantas más veces mejor. en vez de medir la calidad de la atención. Cantidad versus calidad. ¿Significa eso invertir tiempo en el cliente? En modo alguno.

Un sistema de producción de tales características nunca pondrá énfasis en el aprendizaje sostenido a través del cliente, sino en la mecánica de la atención. Y esto es, fuera de toda duda, un craso error.

Si hay algo que son los clientes es ser heterogéneos. No importa que utilicen una solución o un servicio de una compañía; los clientes son tan diferentes en su relación con los productos y servicios que se convierten en mundos independientes. Por ello, es vital

centrarse en su conocimiento. Por un lado se mejoran los servicios y los productos, y por el otro se mejora el conocimiento de fondo del propio cliente, lo que permite una atención más personalizada y una oferta más segmentada.

## **OFRECER SIEMPRE ALGO DE VALOR A LOS CLIENTES**

Vuelvo a hacer hincapié en el valor psicológico de la relación con el cliente. Un claro instrumento de ventaja competitiva es ofrecerle algo de valor perceptible. En cada compra que haga, en cada consulta que lleve a cabo, en cada queja que tenga ofrézcale en todo momento una contraprestación psicológica, algo que, aunque no se traduzca en retorno dinerario para usted, tenga más significado que cualquier otra cosa. Provéale de valor al cliente.

La queja puede provenir de un verdadero mal servicio o una falla real del producto, es decir que el cliente puede tener **la razón**. Él puede entender que haya una equivocación, pero lo que no está dispuesto a tolerar es que no se trate de enmendar el error cometido. Incluso está demostrado que el cliente es más leal a un proveedor que repara sus errores de manera inmediata que a un proveedor que se equivoca menos pero no reacciona rápidamente ante un problema.

## **LA CALIDAD DEL SERVICIO ES UNA CUESTIÓN DE AMBAS PARTES**

He leído por allí esta frase que me ha gustado mucho: **la colaboración es la madre de todas las batallas**. En una estrategia de gestión de las relaciones con los clientes, ambas partes deben ser conscientes de que el éxito únicamente es posible mediante una relación **ganar-ganar**, tanto por el lado del cliente como por el lado de la empresa. Un ejemplo es inmediato: cuando un responsable del servicio al cliente pone todo su esfuerzo en la resolución de un problema, pero el cliente no colabora en la misma medida, el esfuerzo solo habrá sido a medias y, por tanto, los resultados también.

Por este motivo hay que entrenar a los responsables de la gestión con los clientes para que involucren al cliente en la resolución y en la búsqueda de respuestas; el cliente debe darse cuenta en todo momento de que la empresa trabaja con él y necesita su cooperación.

Con ello se consiguen dos cosas: más retorno y menos agotamiento por parte de ambas partes. Suena mal decir que el cliente debe colaborar, pero aunque no se le pida en modo directo, realmente es imprescindible su ayuda y es vital el modo en que el interlocutor le hace ver las cosas.

Hay un ejemplo de mi vida particular que me gusta mencionar. Una vez mi conexión de Internet dejó de funcionar. Llamé a la mesa de ayuda y el operador que me atendió intentó trasladarme el problema de la peor manera; con voz firme me preguntó: **Se fijó si su PC está enchufada?** No puedo explicar el grado de enojo que sentí ante tal pregunta; para mí significaba: **Es posible que usted sea un poco estúpido?** El operador tenía un guion hecho por un insensato; eso sumado a la insensatez de él mismo ponía al cliente en contra. Mi mal humor hizo que la llamada durara el triple del tiempo necesario. Finalmente la respuesta fue: **Tenemos un problema en toda la zona, el cual demorará unos 30 minutos en solucionarse**. Esta última frase duró diez segundos, el tiempo que debió haber durado

toda la llamada. Sin embargo, el lema es **%El cliente a veces tiene razón, pero no vamos a dársela nunca+**

Nuevamente me planteo y le planteo para qué queremos implementar un programa de fidelización o una estrategia de Customer Relationship Management si ni siquiera logramos ser normales en los niveles normales.

## **RECOMPENSAR LA LEALTAD DEL CLIENTE**

Asegúrese de que todo cuanto haga sea visto por su cliente como algo en beneficio de él. No es fácil poner en marcha mecanismos que recompensen la lealtad de su cliente. Y, por favor, no piense que ha de ser una recompensa monetaria valorable de manera contable. Qué duda cabe de que si recompensa a su cliente con una sencilla percepción psicológica, su lealtad hacia usted será mayor. En el libro de Kim T. Gordon titulado **%Más allá del servicio de atención al cliente: mantener a los clientes para toda la vida+**, se explican algunas estrategias realmente interesantes de recompensar al cliente, por ejemplo, asignar a una persona de soporte a un determinado cliente y hacerle saber a este que esa persona estará ahí cuando la necesite para ayudarle a resolver dudas, problemas o cualquier cosa. Esto contribuye a que el cliente se sienta importante y se involucre aún más durante largos períodos.

## **COMUNICARSE CON REGULARIDAD CON LOS CLIENTES**

Actitud proactiva. Si no desea perder ningún cliente, usted debe dar siempre el primer paso; por eso es muy importante comunicarse con regularidad con sus clientes. De otro modo, todos los anteriores pasos . especialmente los primeros. no tendrían sentido en modo alguno. Aunque esta cuestión pueda parecer sencilla, no lo es. La mayoría de las empresas siempre espera a que sean los clientes quienes se comuniquen primero. El componente psicológico de **%Dar usted el primer paso+** crea una relación más fuerte entre usted y su cliente, ya que él lo ve como un acto de verdadera atención en la relación.

## Capítulo 15: ANTES DE BUSCAR NUEVOS CLIENTES, RECUERDE QUE AÚN NO HA EXPLOTADO EL POTENCIAL DE LOS QUE YA TIENE

La personalización en un banco: un cuento totalmente de ficción totalmente soñado, que alguien algún día hará realidad. (La idea del proceso relatado a continuación ha sido tomada de una conferencia a la que asistí hace algunos años. Lamentablemente, no recuerdo quién la expuso ni durante qué evento fue, como para mencionarlo debidamente en la bibliografía)

HABÍA UNA VEZ un banco que implementó una estrategia de CRM, compró un software adecuado a sus objetivos, rearmó sus procesos a su alrededor y capacitó a su personal para la gestión de relaciones con los clientes y el logro a la personalización total. En esta pequeña síntesis falta remarcar que el software ha sido comprado en la última etapa del proceso y tuvo un trabajo muy arduo de concientización en el personal, comenzando por el presidente y terminando en el último eslabón que tiene contacto con la línea de fuego, tal como le gusta llamar a mi amigo Tom Wise a las personas que están en contacto directo con el cliente.

### APUNTAR A LOS CLIENTES RENTABLES

- Se entra a la base de datos de este banco mediante una consulta OLAP (On-Line Analytical Processing) para averiguar quiénes son sus mejores clientes.
- Por ejemplo, las personas que han hecho un Master in Business Administration (MBA) por lo general ganan más y depositan más que la persona promedio. Ciertamente puede ver otros cientos de supuestos comprobables, por lo tanto parte de la misión es encontrar estas reglas de negocios para aplicar y medir.
- Se diseña entonces una campaña para interesar en la apertura de una cuenta a estudiantes de posgrados en administración que se encuentren trabajando.
- Se realiza un test en canales múltiples.
- El software de manejo de la campaña muestra que los envíos de e-mails generan fuerte respuesta. Se realiza un envío de e-mails a una larga lista de estudiantes de MBA.

¡Viviana Fernández responde!

### VIVIANA ABRE UNA CUENTA

- Viviana recibe un e-mail donde le ofrecen una cuenta gratuita y banca electrónica.
- Clicka en la URL indicada para más información.
- Completa el formulario electrónico de solicitud que le pide sus preferencias: ¿Prefiere que el banco se comunique con ella por e-mail, teléfono, fax o correo?

¿En qué idioma quiere que se comuniquen el cajero automático? ¿Qué número PIN desea? ¿Qué productos bancarios le interesan más?

Viviana entrega su solicitud. Los datos pasan de la interfaz web al software CRM front-office del banco y a la base operacional de datos de clientes.

Eso activa una serie de acciones. Un e-mail que parte de atención al cliente dando instrucciones para la emisión de una tarjeta bancaria, una carta de bienvenida y un formulario solicitando autorización de firma en 24 horas.

Se abre una cuenta en el sistema contable del back-office para ser activada en cuanto llegue el formulario de autorización firmado por Viviana y su depósito.

Viviana va al cajero. Sus preferencias están guardadas en la tarjeta bancaria. Al pararse frente a la máquina, esta le da la bienvenida en español y le pregunta si quiere sus acostumbrados \$200 con recibo.

Deposita el cheque de su empleo part-time, que es escaneado por el cajero automático. En el recibo doble faz aparece impresa una imagen del cheque; en el reverso aparece el endoso.

Viviana no teme que la máquina se devore sus cheques y el banco evita así una costosa visita a la ventanilla con cajero de carne y hueso.

## **VIVIANA CONSIGUE EMPLEO**

Una consulta online (OLAP) registra el repentino aumento en los depósitos que Viviana realiza cada mes y en sus pedidos de depósitos automáticos.

Su cuenta es marcada como buena candidata para un certificado de depósitos, para un fondo mutual o para un seguro individual de retiro. La siguiente vez que se contacte con el banco, cualquiera sea el canal, ella recibirá una oferta adecuada.

Viviana llama para controlar el saldo de su cuenta. En la pantalla del agente aparece una ventana que indica que ella probablemente tenga un nuevo empleo y podría querer información sobre inversiones.

El agente da a Viviana su saldo y le pregunta si cabe felicitarla por un nuevo empleo; nótese que el software ha disparado un alerta basado en reglas propias de negocios, pero el empleado del banco no deja pasar el alerta. No es cuestión de creer que el software todo lo puede; por sí solo nada puede hacer.

Viviana dice que sí: el agente ofrece enviarle un kit de planificación financiera y manda un e-mail solicitando ese kit al departamento de cumplimentación. El agente toma nota del nuevo empleo en el software de atención al cliente, el cual actualiza su informe en la base de datos correspondiente. Además, autoriza un aumento en el límite de su tarjeta de crédito, que será anunciado en el siguiente resumen con una nota de felicitación.

## **VIVIANA RECIBE UNA TARJETA DE CRÉDITO**

Viviana aparece en una consulta de minería de datos que identifica a clientes con perfiles similares a los de los mejores tarjetahabientes del banco, aquellos que hacen depósitos regularmente y giran poco en descubierto.

Su próximo estado de cuenta incluye una oferta de tarjeta de crédito pre-aprobada y con bajo interés. Llama a un número 0800 y un programa computarizado de integración telefónica en el call center le envía su número telefónico para operar con el software front-office del CRM. Eso extrae el registro de su cuenta de la base de datos con información de los clientes.

El agente sabe qué oferta le han hecho y termina la operación por teléfono. Eso dispara una acción para abrir una cuenta de tarjeta de crédito en los sistemas de back-office del banco.

## **SE FACILITA LA COMPRA DE UN AUTO**

Seis meses después los depósitos automáticos de Viviana crecen 12% al reflejar el aumento. Un análisis de datos identifica el aumento en el saldo de la cuenta. Otros clientes de su edad han demostrado que cuando eso ocurre casi siempre deciden hacer alguna inversión, por ejemplo, comprar un auto. De manera que el analista de marketing que revisa los cambios de estatus en las cuentas le envía un e-mail personalizado ofreciéndole un préstamo para comprar un auto.

Viviana, que tiene muchas ganas de un Ford nuevo, responde cliqueando en la URL sobre préstamo automotor. Cuando se registra usando su contraseña, el sitio le presenta una solicitud que ya tiene cargados sus datos contables extraídos de su cuenta.

A Viviana le resulta muy fácil completar el formulario y la tasa es atractiva. Viviana financia su auto a través del banco.

## **VIVIANA SACA UN SEGURO**

La aprobación del préstamo automotor genera automáticamente un e-mail de retorno en el cual la subsidiaria del banco que se ocupa de aseguramiento le ofrece un seguro para el coche. El email conecta con el sitio web de la aseguradora.

Los datos contables de Viviana se conectan con el sitio de la aseguradora, de manera que la solicitud ya está parcialmente completada.

El proceso de completar la solicitud lleva menos de diez minutos. Viviana recibe al instante cotizaciones de las tres aseguradoras cuyos productos se ajustan más a su perfil, elige una compañía y su nuevo auto ya está asegurado cuando va a recogerlo.

De ahora en adelante, le ofrecerán otros seguros sobre la base de su conducta, demografía, etapa de su vida, etc. (por ejemplo, si tiene casa o si viaja).

## **SACAR UNA HIPOTECA**

Viviana encontró la casa de sus sueños y necesita una hipoteca rápido.

El banco la ha tratado bien, por eso no se molesta en buscarla en otra parte. Cuando llena la solicitud electrónica, advierte que necesita un préstamo adicional para financiar la refacción de la cocina. Cliquea en el botón **llame al agente+** y en 30 segundos una voz resuena en los parlantes de la PC.

- “Hola, Viviana; soy Carlos, del banco. Entiendo que tienes una pregunta sobre tu hipoteca. ¿En qué te puedo ayudar?+

El sistema le dice a Carlos que Viviana es buena clienta y que califica para más de la cantidad de la hipoteca. Él está de acuerdo en que solicite el 10% adicional.

Viviana completa la solicitud online y obtiene la promesa de una respuesta en cuatro horas. La solicitud dispara un cheque de crédito automático y sus datos van a parar a la solicitud de calificación de la hipoteca. Media hora más tarde recibe un e-mail donde le confirman el otorgamiento de la hipoteca por el monto requerido

## **VIVIANA SE DISTRAE**

Viviana se olvida de pagar en término su tarjeta de crédito por primera vez en cinco años.

Una regla automática en el sistema CRM front-office perdona el interés financiero que aplica el sistema back-office de la tarjeta. El sistema reconoce que es la primera vez que ocurre (nuevamente es la aplicación de reglas de negocios propias del banco). Y la proyección del valor de la duración de su vida como cliente está por encima de un cierto umbral.

Viviana recibe una carta con su siguiente liquidación: como es una clienta valiosa, su período de gracia para el pago ha sido extendido por un mes más sin costo adicional. Viviana queda agradablemente sorprendida y se convierte en una clienta más fiel todavía. Y una excelente referenciadora.

## **LA EMPRESA DE VIVIANA PASA A COTIZAR EN BOLSA**

Después del período de inmovilidad establecido por la OPI (Oferta Pública Inicial) Viviana efectiviza sus acciones y deposita lo recaudado en su cuenta.

Una investigación OLAP hecha para detectar grandes cambios en las cuentas marca un depósito inusualmente alto en la cuenta de Viviana. Un analista observa la cuenta marcada en el sistema frontoffice. Ve que trabaja para una start-up. También investiga si hay señales de actividad ilícita.

Los depósitos grandes que no tienen antecedentes por lo general preanuncian una desertión, pues los clientes buscan oportunidades de inversión más lucrativas. El analista envía una invitación para una sesión gratuita con una asesora financiera.

Cuando Viviana llama, un agente va al sistema front-office y programa una cita con Laura, la planificadora financiera a cargo del área de Viviana. Automáticamente la tarjeta de crédito de Viviana sube al nivel platino.

El software automático de fuerza de ventas (SFA . Sales Force Automation) del banco notifica a Laura de su cita con Viviana. En la reunión Laura usa la opción de asesoramiento financiero personalizado de su SFV para generar un abanico de escenarios de inversión.

Laura estudia los datos de Viviana . ingresos, ahorros, gastos y tolerancia de riesgo. que están guardados en la base de datos de los clientes. Le muestra cómo al modificar su perfil de riesgo se afectará su cartera de inversiones de largo plazo.

Viviana decide abrir una cuenta en un fondo mutual con deducciones automáticas en su cuenta corriente. Laura activa la cuenta en el fondo mutual desde su portátil.

## **OTROS ACONTECIMIENTOS IMPORTANTES DISPARARÁN NUEVAS OPORTUNIDADES (PROSPECCIÓN ORIENTADA AL CONSUMO)**

Si Viviana se casa, el banco querrá atraer la cuenta conjunta y las inversiones de su marido. Si tiene un hijo, el banco tratará de convencerla para que invierta en un fondo para educación. Le ofrecerá una cuenta de ahorro para el bebé con la cual el banco espera cultivar una relación de por vida con el niño.

Más adelante, el banco ofrecerá a Viviana ayuda con planificación habitacional y programas de retiro. Tal vez le propondrá manejar los fideicomisos que ella deje para sus nietos, abriendo la puerta para relaciones con la tercera generación.

Todo disparado por el sistema de manejo de clientes del banco.

## **ANTES DE BUSCAR NUEVOS CLIENTES, RECUERDE QUE AÚN NO HA EXPLOTADO EL POTENCIAL DE LOS QUE YA TIENE ENTONCES:**

- El éxito radica en descubrir la combinación adecuada de los elementos de valor del cliente.
- Las organizaciones deben encontrar un método más equilibrado de marketing de clientes, que ponga los datos a disposición.
- La tecnología sola no pone al cliente en el centro de la organización.
- Liberar lo que ya está en las bases de datos de las organizaciones puede mejorar la rentabilidad sobre cada cliente.
- Ponga en sintonía personas, procesos y tecnología para tener éxito. No digo que sea fácil, en especial porque participan personas.
- No haga complicado lo que es sencillo.
- Capacite al personal y recuérdese una y otra vez que Viviana paga su sueldo.

## Capítulo 16: LA VARIABLE Í PRECIOÍ EN UNA ESTRATEGIA RELACIONAL

Todas las variables son importantes en una estrategia de marketing relacional. Si se va a comunicar uno-a-uno, una de las claves está en la segmentación por precio. Nada es más útil que el agua, pero muy poco es lo que se consigue a cambio de ella. Por el contrario, un diamante tiene escaso valor de uso, pero se puede intercambiar por infinidad de bienes+. Fue el economista Adam Smith quien planteó semejante paradoja en su clásico *La riqueza de las naciones*+. Desde entonces, miles de libros se han escrito tratando de especificar el mejor método para fijar el precio de los productos y servicios.

Actualmente es más complicado aún de cómo lo enunciara Smith. Ya no se trata solo de escasez, oferta, demanda, etc. Hoy juega la percepción por sobre todas las cosas. Los productos per se han comoditizado, se han vuelto indiferenciables; a mi entender es en este momento cuando las estrategias de marketing uno-a-uno toman mayor relevancia. Pongo de ejemplo el caso de los autos: me gusta o no me gusta, lo puedo pagar o no lo puedo pagar. Una vez que tenga estas dos valoraciones bien claras y definidas, ¿qué es lo entra jugar?, ¿la publicidad en televisión?

Me pareció especialmente importante el tema precio, ya que no me gustaría confundir al lector y llevarlo a que piense que únicamente se trata de establecer una relación. Nadie va a comprar lo que le parece caro o, peor todavía, lo que es caro. Pero, ¿qué es caro y qué es barato? Hay una valoración entre la percepción que tengo del producto, de la empresa que lo fabrica, del uso que le voy a dar (cueste lo que cueste un cronómetro sumergible hasta 400 m siempre será carísimo para mí, porque yo no me sumerjo a más de un metro), de cuánto cuesta en comparación con productos similares de la competencia (marcas que también me agradan).

Cuando busco definiciones del precio, encuentro algunas como esta: *Cantidad de dinero pedida a cambio de un producto o servicio o suma de los valores que los consumidores intercambian por los beneficios de tener o usar el producto o servicio*+. Para mí es otra cosa.

Actualmente, el precio es objeto de ardiente debate. Si bien sigue siendo un factor clave para el éxito de un producto o un servicio, ya no es el único. Hoy, más que nunca, el precio es un elemento subjetivo; no reside tanto en los cálculos más o menos acertados del proveedor como en el valor que el cliente establece en su cabeza, de acuerdo con mecanismos sumamente complejos, imposibles de abordar en esta obra.

Está claro que costos y competencia . cuánto me cuesta desarrollar un producto o servicio y qué piden en el mercado mis competidores por él. siguen siendo dos elementos básicos para llevar a cabo una buena estrategia de pricing, pero existen nuevas reglas de juego que cualquier empresa debería tener claras a la hora de buscar la lealtad de sus clientes.

### PRECIO COMPETITIVO NO ES SINÓNIMO DE MAL SERVICIO

Las políticas de precios bajos han sonado últimamente como *de no tan buena calidad*+. No sé quién ha tenido la culpa para que los clientes lleguen a esta conclusión, aunque

sinceramente me molesta mucho y trato de revertir este pensamiento en los demás. Estoy seguro de que las marcas lujosas han tenido mucho que ver, pero también lo estoy que las marcas no lujosas no han hecho lo suficiente para defenderse y recuperarse.

Empresas que ofrecen buen servicio y bajos precios han venido a echar esta teoría por tierra. Pensemos, si no, en el éxito de compañías como Virgin. Sobre todo en Europa se han puesto de moda las empresas que basan su estrategia en costos bajos o precios bajos. No obstante, se cree que precio bajo es sinónimo de falta de servicio; nada más equivocado que esto. Estas empresas deben apostar a vender más con menor rentabilidad y tener una estructura de costos similar a un reloj suizo. Por el contrario parecen decir: ¿qué quiere usted por lo poco que está pagando? ¿Por qué le doy tanta importancia al precio en este libro que trata de marketing uno-a-uno? Porque creo que el precio puede ser un elemento promocional de captación de clientes, pero no de retención.

### **¿HASTA DÓNDE PUEDE BAJAR SUS PRECIOS UNA EMPRESA?**

Es entendible un descuento del 25% durante diciembre, pero no mantenerlo por siempre en comparación con la competencia. Si ahora es posible bajar 25% los precios y seguir teniendo una economía sana en la empresa, es que antes las cosas se hacían muy mal. O se entra en una guerra de precio de suma cero, en donde solo el consumidor gana (en realidad tampoco él puede ganar).

Un amigo sostiene que si las aerolíneas siguen bajando sus precios, probablemente en poco tiempo habrá que tirarse sin escaleras o incluso limpiar el avión en pleno vuelo. Mi amigo exagera; sin embargo, si siguen bajando los precios y la competencia también lo hace, en algún momento podría mermar la calidad del servicio (espero que no sea la de la aeronave).

### **QUIEN ENTRA POR PRECIO SE RETIRA POR PRECIO**

Competir únicamente por precio es privilegio de unos pocos. Solo los llamados category killers (asesinos de categoría) pueden mantener en el tiempo una estrategia basada en pulverizar precios.

Solamente gigantes como el coloso de la distribución estadounidense Wal-Mart pueden permitirse semejante lujo por su capacidad de presión sobre las cadenas de suministro. Pero los clientes saben que el diferencial de Wal-Mart es el precio; el día que este se equipare con el de la competencia, ¿seguirán comprándoles a ellos?

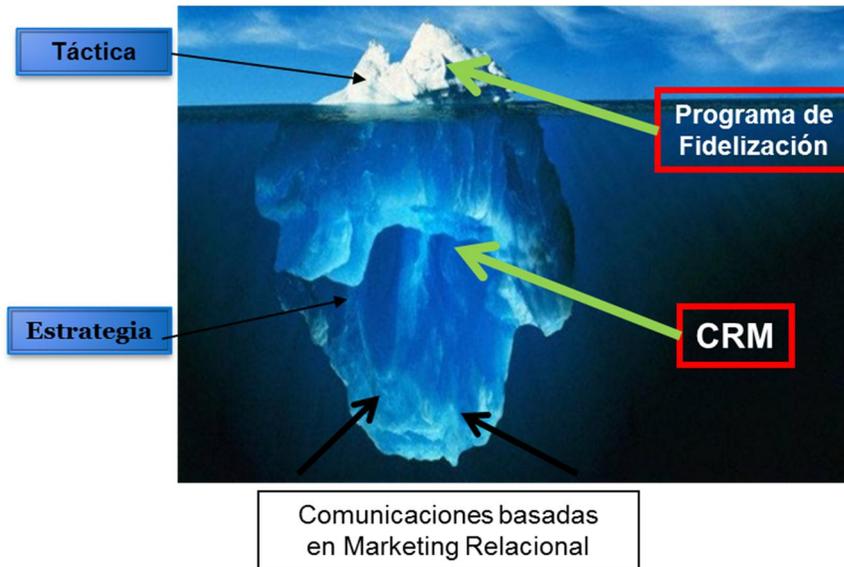
Posicionarse solo por precio debe ser una estrategia a largo plazo: si se es caro, se es caro siempre. Si se es barato, se es barato siempre. Dar tumbos entre una y otra postura confunde y desposiciona. Rolex, por ejemplo, ha desarrollado una estrategia a largo plazo de precios relativamente altos a cambio de una calidad impecable. La empresa transmite exclusividad y sus clientes no perdonarían una bajada de estatus.

Los mejores precios son los más rentables. Poca utilidad, mucha rotación. Mucha utilidad, baja rotación. Excelente si se obtiene mucha utilidad con mucha rotación. En lugar de medir el valor de cada producto vendido resulta clave medir el valor de cada cliente. El precio

justo+ es aquel que más se adecua al valor que el cliente atribuye mentalmente a un producto o servicio. Recuerde: un cliente ~~fiel~~+por precio se irá rápidamente en cuanto usted no pueda mantener esa postura y un cliente nunca será fiel solo porque usted vende barato.

## Capítulo 17: DESDE UN PROGRAMA DE FIDELIZACIÓN A UNA ESTRATEGIA DE CRM: L-CRM

Últimamente he tenido que dedicar mucho esfuerzo para explicar que un programa de fidelización no es una estrategia de CRM, pero que tampoco son contrarios entre sí. Y entre tantos intentos de explicar con palabras, encontré en el siguiente gráfico un esquema que clarifica el concepto.



¿Se entiende? Es fundamental que la parte exterior de un iceberg se encuentre unida con la parte sumergida para que el conjunto pueda llamarse 'iceberg'. Un programa de millaje o de fidelización es la parte visible de una estrategia basada en el cliente. No obstante, para que sea una estrategia 'centrada o basada en el cliente' es necesaria la parte que no se ve, la que está debajo del agua, y que aquí representa el CRM.

Pero ¿qué pasa en la mayoría de las empresas?: se quedan solo con la parte que se ve, la del programa de puntos, millaje o como quiera llamarlo. O simplemente tratan de implementar CRM y no tienen muchas maneras de identificar al cliente. ¿Cómo podrían dialogar con el cliente, si casi no saben nada de él?

Para verlo más claro, recurriré a un ejemplo sobre una aerolínea ficticia. Aerolíneas Lationamericanas (ALA) lanza su exclusivo 'ALA Rewards', un programa basado principalmente en las millas que vuela un cliente. Cuanto más vuela, más millas gana, más premios obtiene. Sencillo. Los viajeros se identifican cada vez que vuelan. Aunque ya lo están de todos modos, porque no existen los boletos anónimos. Completan encuestas online, expresan sus preferencias de asientos, comidas, horarios y siguen dejando muchísima información a través de ALA Rewards. Canjean sus millas por premios, pagan con diferentes medios electrónicos, etc. Hasta aquí tengo la parte visible del iceberg, la que está por sobre el agua.

Pero como los ejecutivos de ALA advierten que no basta con el incentivo de los premios, a partir de los datos que obtienen en el programa de fidelización implementan una estrategia de CRM. Dado que saben que algunas veces compro mis pasajes por intermedio de mi empresa y el sector de cobranzas de la aerolínea le indica a marketing que es buena pagadora (paga con los medios preferidos solicitados, dentro de los tiempos establecidos por la aerolínea y no registra un solo reclamo por falta de pago en las operaciones realizadas), la gente de marketing decide abrir una cuenta corriente con mayor límite de crédito y con seguimiento del estado de cuenta online. De ese modo no solo yo puedo viajar por ALA; la gente de administración de mi empresa también abogará porque todos lo hagan, ya que beneficia las finanzas y elimina tareas administrativas.

Además, al conocer tanto de mis preferencias y destinos, evitan comunicarme promociones del tipo "conozca EE.UU.", porque ya saben que he estado, y pueden sugerirme "si la pasé bien en Los Ángeles, no se pierda Nueva York; nosotros lo llevamos como siempre". Entienden las cosas que me molestan que me digan, comprenden qué me gusta, saben qué considero una oferta y qué no, pueden analizar perfectamente las diferencias que hay cuando cancelo el boleto con mi tarjeta de crédito o con la tarjeta corporativa de la empresa, y muchas cosas más referidas a mi modo de evaluar la calidad del servicio. Este es un ejemplo muy sencillo para entender que "programas de fidelización" y "estrategia de CRM" pueden ir juntos, pero no son lo mismo.

En los años que llevo como consultor he visto decenas de empresas que ejecutan programas de puntos, más o menos atractivos, y terminan diciendo orgullosas: "En nuestra empresa hay CRM". Asimismo se refieren al CRM como una cosa, como un mueble que se puede comprar con la tarjeta de crédito para decorar la recepción de la compañía. Llevará muchos años más lograr que los ejecutivos comprendan que el CRM es un modo de ver los negocios, que los programas de fidelización no son una cuestión de las agencias de publicidad y que los programas de relacionamiento no son un centro de contactos.

## Capítulo 18: CÓMO EVALUAR LOS RESULTADOS EN UN PROGRAMA DE FIDELIZACIÓN

El éxito de un programa de fidelización debe medirse al igual que cualquier otra herramienta de marketing relacional. Por lo tanto, hay que definir claramente los indicadores para evaluar los resultados del programa y hacer comparables estos resultados. No olvide que el valor de la medición es también la comparación.

Uno de los aspectos clave en la continuidad de los programas de fidelización es conocer los resultados conseguidos con ellos. Los responsables del programa se encuentran bajo la presión constante de demostrar su éxito y garantizarse el futuro apoyo dentro de la empresa. Así, la planificación de un programa de fidelización deberá incluir diferentes indicadores de medición tanto cualitativos como cuantitativos para asegurar el seguimiento del mismo y corregir las posibles desviaciones.

Sin embargo, un programa de fidelización prioritariamente dirigido a la retención de clientes, pero que atrae una significativa cantidad de nuevos clientes a la empresa, ¿debería considerarse como no exitoso porque no logra su objetivo principal?

Naturalmente, **%éxito+** es un término muy subjetivo y mayoritariamente depende de los objetivos que nos hayamos propuesto. El problema de su definición no es exclusivo de los programas de fidelización, sino que más bien es común en muchas áreas de la gestión de la empresa.

Y aunque la palabra **%éxito+** tiene cierto grado de subjetividad, el saldo de la cuenta bancaria es totalmente objetivo e inequívoco. Estas áreas también comparten otro problema, ¿cómo se puede aislar totalmente el efecto de un factor del efecto de otros? Por ejemplo, ¿cómo se puede asegurar que un incremento del 15% en las ventas sea consecuencia de la nueva campaña de publicidad? ¿No es posible que otros factores, como promociones locales, publicidad realizada por la competencia y variaciones en los precios o en los productos producidos al mismo tiempo que la campaña de publicidad, sean también responsables de ese incremento en las ventas? ¿Y cómo interviene la inflación de un país o de un sector económico?

Los programas de fidelización tienen que convivir con esta incertidumbre. Los participantes son expuestos no solo a las diversas actividades del programa, sino a las acciones de publicidad, promociones, ofertas especiales, nuevos competidores y nuevos productos, así como también a cambios en sus preferencias e intereses personales.

Todas estas variables influirán en el comportamiento del participante. Por lo tanto, es difícil indicar con precisión un único parámetro de medición que sea responsable del incremento en las ventas, el beneficio o la cuota de mercado. Sin embargo, a través de la observación y la investigación se puede alcanzar una comprensión de los logros del programa.

Los indicadores elegidos dependerán enormemente de la importancia de los diferentes objetivos del programa. Cuanto más importantes sean los objetivos, mayor necesidad habrá de medir los resultados.

## INDICADORES IMPORTANTES PARA LA MEDICIÓN DEL ÉXITO

Los grupos de control: para poder aislar los efectos del programa frente a otras variables se deben medir los factores relevantes no solo para los participantes, sino también para un grupo de no participantes o grupo de control. Comparar los resultados entre los participantes y entre los no participantes puede ayudar a distinguir los efectos del programa frente a otros factores.

Ambos grupos deben ser expuestos a las mismas actividades de marketing, a las mismas actividades de la competencia y a las mismas circunstancias del mercado. Cualquier diferencia en los parámetros de medición deberá identificarse e interpretarse como el resultado de las actividades del programa. Suponga que su negocio es una casa de alquiler de videos, usted desea lanzar un programa de relacionamiento basado en puntos y toma como grupo de control el área sur de un país. Todo el país debe tener las mismas ofertas de estrenos y precios, estar sometido al impacto de la misma publicidad en TV, gráfica, vía pública, es decir, los clientes de la región sur tienen como diferencia el programa de relacionamiento. Entonces, comparado con cifras anteriores y eliminando la estacionalidad, podrá saber con bastante precisión si el plan funciona o no.

Correlación con los resultados de la empresa: el éxito del programa de fidelización debe medirse a dos niveles: a nivel de programa y a nivel de empresa. Al final del análisis únicamente los resultados de la empresa son los que cuentan, así que aunque el programa logre e incluso supere todos los objetivos, de nada servirá si las ventas siguen bajando constantemente. Por lo tanto, el sistema para la medición del éxito del programa debe ser parejo a los indicadores de la actividad de la empresa.

Aumento en las ganancias, por ahorro en los costos: a través del potencial del programa para extraer información, mediante estudios de mercado, test de producto, etc., se puede incrementar el ahorro en otras áreas de la empresa gracias a dicha información. Además el hecho de conocer a los clientes puede hacer que la empresa se adelante a sus pedidos o reclamos.

Uso de la base de datos: los programas de fidelización deberían utilizarse como puntapié inicial de lo que finalmente será una estrategia de CRM. La calidad del reservorio de información debe ser considerada también como un factor de éxito, ya que todos los demás departamentos de la empresa pueden y deben utilizar el conjunto de la información sobre los clientes.

Adquisición de nuevos clientes: los nuevos clientes pueden originarse como consecuencia directa del programa de fidelización, bien sea por acciones de %member get member+(un miembro trae a otro miembro) o por acciones con bases externas, atrayendo con campañas de marketing directo a las personas similares a los mejores clientes actuales.

No olvide que es posible conseguir nuevos clientes por lo atractivo del programa lanzado, como les sucedía a las primeras aerolíneas que instrumentaron los programas de millaje.

Ayuda a otros departamentos: el éxito de un programa no se da solo por la gestión de sus propias actividades. También influye en otros departamentos de la empresa suministrando información. Así, por ejemplo, el programa puede ceder a un jefe de producto información facilitada por los participantes del programa que han recomendado mejoras en el producto. Indicadores como el número de mejoras de producto recibidas son fáciles de recopilar. Lo

que demuestra el éxito del programa. Nótese otra vez que el límite entre lo que se denomina programa de fidelización y estrategia de CRM es muy difuso. Y en verdad así debe ser. Me gusta repetir que son las partes de un iceberg.

Satisfacción de los socios estratégicos o empresas asociadas al programa (si resulta aplicable): el alto nivel de satisfacción entre los socios del programa sería también un buen indicador del éxito del programa. Considero socio de un programa a la empresa que, sin ser la propietaria del mismo, otorga algún beneficio a los clientes del club con el ánimo de generar demanda o tráfico directo a sus puntos de venta.

Por ejemplo, el caso de una empresa aseguradora que dentro de su programa de relacionamiento ofrece diferentes beneficios a los asegurados generados en alianzas estratégicas, de modo que estos se favorezcan en la compra de un producto o servicio del aliado con la presentación de una credencial. A cambio, la propietaria del programa difunde ampliamente las direcciones de los puntos de venta en las diferentes comunicaciones que realiza.

Como conclusión, podemos decir que las causas que pueden provocar el fracaso de un programa de fidelización son, entre otras, el no centrarse en los objetivos reales de programa, el escaso apoyo interno de la empresa al programa, la falta de comunicación interna y el insignificante valor de los beneficios ofrecidos por el programa. Todas ellas son consecuencia directa de la falta de planificación y, por consiguiente, de obviar los indicadores de medición.

## Capítulo 19: CRM: UN CAMBIO CULTURAL PARA LAS PYMES

El concepto CRM, como ya vimos apunta a que las empresas sin importar su tamaño puedan experimentar un cambio estratégico por el cual, a la manera del antiguo almacenero pero en mayor escala y sin ser tan dependientes de las personas, puedan llevar adelante una estrategia de negocios orientada hacia el cliente y sus necesidades.

Una estrategia de este tipo ayuda no solo a conocer al cliente y actuar de manera proactiva hacia él, sino que también en el caso de las PYMES hace que el brindar un servicio personalizado sea una cuestión delegable, es decir que no se convierta en una actividad exclusiva de los dueños de las empresas.

Si el software de CRM funciona como la memoria comercial de la empresa, los empresarios PYMES ya no deberán temer irse de vacaciones, sus clientes serán tratados con el mismo conocimiento que el mismo lo hace.

Pero es importante destacar que no depender de las personas, no significa que una empresa con CRM necesita menos recursos humanos, significa solo que el conocimiento es compartido y si no está una persona, la otra puede tratar al cliente del mismo modo sin comenzar una encuesta preliminar cada vez lo contacta.

Si usted es dueño de una empresa y se identifica con algunas de las siguientes cuestiones, vaya pensando en desterrarlas con una estrategia de CRM:

Cuando un cliente suyo llama a la empresa, es posible que le pregunten:

- ¿Quién lo atiende generalmente?+
- ¿Podría decirme desde cuándo es usted cliente de la empresa?+
- ¿Cuándo fue la última vez que nos compró para darle un mejor precio?+
- ¿Su vendedor no está, llame por favor en otro momento?+

### **PENSEMOS QUE LO QUE NO NOS GUSTA COMO CLIENTES, TAMPOCO HA DE GUSTARLES A NUESTROS CLIENTES.**

Para la implementación de CRM existe una variada oferta de herramientas tecnológicas, sin embargo esta estrategia no puede, ni debe ser considerada solamente como un software, de hecho es posible actuar de modo que el cliente este en el centro de la escena sin contar con un recurso de este tipo, aunque la cosa se complica con el tamaño de la empresa. En cambio sí o sí, supone un importante cambio de cultura empresarial que afecta directamente a los procesos de negocio de las compañías, en la medida que el CRM permite obtener valiosa información sobre la relación con los clientes y adelantarse a sus demandas.

El costo es una de las principales barreras que deben sortear las pequeñas y medianas empresas en el momento de adquirir software. Por eso es fundamental que esos desarrollos tecnológicos tengan la virtud de responder a las necesidades inmediatas, pero también que garanticen la flexibilidad suficiente como para acompañar las exigencias que el desarrollo

de la compañía plantee en el futuro. Hay muchos proveedores confiables de esta herramienta, es cuestión de tomarse el tiempo necesario para investigar, probar y decidir.

Las Pymes deben tener acceso a un software integral y estable pero de ningún modo significa que deben erogar grandes cantidades de dinero. También es vital a la hora de elegir un software, estar seguros que tienen soporte en nuestra área de negocios.

La cultura CRM coloca al cliente a la cabeza de la estrategia comercial; la fidelización y desarrollo del cliente que ya se ha conquistado y la captura de los potenciales son el objetivo. Para ello, las compañías deben poder administrar todas las interacciones que tienen lugar y median en la relación del negocio con el comprador.

Para tener éxito en la implementación de esta filosofía, hay varios factores que las pequeñas y medianas empresas no deben perder de vista:

- El objetivo principal es optimizar la experiencia del cliente
- CRM es una estrategia y no un proyecto
- El software de aplicación no es un fin en sí mismo sino un medio para plasmar la estrategia
- Se requiere de un firme compromiso de los que están a la cabeza de la organización

Otro elemento clave para facilitar los procesos de negocio es que la plataforma de CRM cuente con una solución de Inteligencia de Negocios integrada y lista para usarse. Las herramientas de inteligencia de negocios facultan a las empresas para obtener una información que antes no tenían acerca de su gestión y que les permite tomar las mejores decisiones anticipándose a las demandas y necesidades de los clientes. Esto quiere decir que una empresa que utilice una solución CRM que incluya herramientas de inteligencia de negocios podrá obtener una visión panorámica de todo lo que sucede en su negocio y obtener informes específicos para la toma de decisiones. Todo ello contribuirá enormemente a mejorar la gestión en la entrega de servicios al cliente.

Entonces, como resumen para implementar una estrategia de gerenciamiento de las relaciones con el cliente, primero hay que definir lo objetivos, luego analizar en qué lugar estamos en cuanto a procesos, recursos humanos, necesidades de información, canales de comunicación con los clientes, implementar los cambios y por último pensar en el software.

## Capítulo 20: CRM Y SU IMPLEMENTACION: 10 PASOS PARA TENER EXITO

Michael Porter dice: "La estrategia competitiva es ser diferente. Significa elegir deliberadamente un conjunto diferente de actividades para ofrecer una mezcla única de valor". El gerenciamiento de las relaciones con los clientes (CRM) es una filosofía de negocios que alinea la estrategia, la cultura de negocios, información del cliente y la tecnología para la gestión de interacciones para el beneficio mutuo del cliente y la empresa. Es una estrategia competitiva que se aplica sin sentido común, probablemente el factor crítico de éxito más relevante. Cada empresa tiene ahora la oportunidad de diferenciarse a través de CRM.

CRM es un proceso que aprovecha los el conocimiento que se logra del cliente a través de las diferentes interacciones para mejorar la satisfacción general del cliente y ofrecer a las empresas la capacidad para de tratar a cada cliente como si se tratara del único. CRM es una reacción a los mercados saturados. Es también un entendimiento de que es más caro captar a nuevos clientes que mantener los clientes existentes, que los nuevos clientes provienen de los competidores y que los sueldos son pagados por los clientes. Las empresas que deseen sobrevivir deben entender CRM.

Los objetivos de CRM incluyen la facilitación de un diálogo razonable con los clientes, una mayor rentabilidad por cliente, información compartida a través de un centro de contactos, menor costo de adquisición, reducción de costos de ventas y el compromiso para negocios futuros de clientes rentables.

Cada empresa debe encontrar la manera de atraer y retener clientes rentables a través del uso eficaz de los datos los cuales a través de modernas técnicas de inteligencia de negocios convertirá primero en información y luego en conocimiento. Las empresas innovadoras deberán ser capaces de tener éxito en el mercado sin competir exclusivamente en el precio. Algunas empresas de hecho basan su estrategia de precios por encima de la media, sin embargo, expanden continuamente su oferta de productos en base a su conocimiento de los intereses de los clientes obtenidos a través del uso inteligente de los datos.

El CRM como estrategia de negocio, requiere que la empresa ejecutora muestre un compromiso tangible de los conceptos de CRM tal como la satisfacción del cliente.

Por otro lado recordamos que no se puede mejorar lo que no se puede medir, y simplemente no es suficiente medir a los clientes basándose en las cifras totales. Diferentes métricas nos permitirán entender el grado de compromiso que un cliente muestra hacia la marca o empresa. El almacén de datos de CRM tendrá listos los datos, la accesibilidad y la credibilidad corporativa para obtener estos indicadores.

Muchas compañías que se aventuran en implementar CRM piensan poco y mal sobre el empleo organizado de los datos más allá del producto tecnológico de CRM. El cliente, no el producto, debe convertirse en el centro del universo. Funcionalmente algunas organizaciones pueden implementar un paquete de software de manera correcta, pero sin una reorientación a través de la estructura organizativa, los objetivos de CRM no se harán realidad.

Sincronizar a toda la empresa es la clave y para ello quiero recomendar diez pasos a tener en cuenta a la hora de planificar una estrategia de CRM.

1. **Justificar la necesidad:** ¿Por qué vamos a desarrollar una estrategia de CRM? Porque queremos mejorar la calidad de atención, dejar de perder oportunidades, maximizar el presupuesto de comunicaciones, fidelizar al cliente a través de un trato personalizado, etc. o simplemente porque la competencia lo está haciendo o peor aún porque parece que es el futuro, aunque no se bien en que nos va a cambiar. Si usted está pensando en alguna de las dos últimas razones, le sugiero que lo medite seriamente antes de invertir un peso o un minuto de su tiempo.
2. **Determinar los objetivos:** es fundamental entender que queremos que pase con el CRM sino nunca sabremos si hemos o no tenido éxito. La implantación de CRM refleja el modo en que la empresa desea trabajar en el futuro. Así pues la estrategia CRM debería complementarse con objetivos concretos que puedan utilizarse como puntos de referencia durante el proceso de implementación y también puedan funcionar como criterios de éxito para la solución CRM final. Preguntarse, ¿en dónde estamos? ¿a dónde queremos llegar? Algunas de las cuestiones que pueden usarse como parámetros en la determinación de los objetivos son: mejorar la percepción que el cliente tiene de nosotros; que todos los departamentos de la empresa le den el mismo valor a un mismo cliente; elevar las barreras a las acciones de la competencia; incrementar la cartera de clientes de una forma orgánica, a través de la venta cruzada de productos o tal vez desee incrementar el número de clientes en un determinado número o %, reducir el tiempo que tarda en resolver los problemas de los clientes, incrementar en un x % el número de facturas por clientes, etc. Lo importante es tener sumamente claro que deseo que pase.
3. **Designar un líder de proyecto:** dependiendo del tamaño de la empresa podrá ser una persona con dedicación exclusiva o no, pero lo importante es que haya una persona responsable de la ejecución y avances de las tareas. Algunas características: no puede ser una persona resistida de antemano, debe tener capacidad de integrar conocimiento, ser un conocedor de la problemática de la empresa, tener la capacidad de comunicar, entender perfectamente el concepto CRM y conocimiento suficientes de tecnología para poder hablar con los especialistas en un mismo lenguaje.
4. **Asegurar una amplia participación:** desde la etapa inicial del proyecto, es necesario implicar a más miembros de la organización aparte de los propietarios de procesos. Ello se debe a que se necesita tiempo para adaptarse a los cambios introducidos por el CRM. La mejor práctica+muestra que los mejores resultados se consiguen si un 40% de los empleados está involucrado.
5. **Relevamiento y diagnóstico:** Entender en donde estamos, con qué contamos, sobre qué áreas y/o funciones deberemos poner trabajo, que procesos modificar, qué nos falta (comprar, capacitar, contratar), cuánto dinero nos hará falta, en quiénes encontraremos resistencia, en definitiva será el conocimiento que nos

permita delinear la estrategia y la táctica. Trabajar sobre las siguientes áreas o funciones: ventas, servicio de atención al cliente, clientes potenciales, oportunidades, cuentas, contactos, competidores, productos, documentación de ventas, ofertas, pedidos, facturas, actividades, casos, contratos, canales de contacto, etc.

6. **Elección del software:** ninguna solución CRM es perfecta, algunas son mejores para unos procesos y otras para otros. Sólo si conocemos qué procesos son vitales para el desarrollo de nuestro negocio podremos optar por una u otra solución tecnológica. ¿Qué procesos necesitamos tener si o si desde un principio? ¿Cuáles pueden esperar y cuánto tiempo? Primero considerar las diferentes opciones: ¿crear una infraestructura en la propia organización, o funcionar por medio de un servidor externo, o buscar socios estratégicos, o por medio de leasing, etc.? Después hay que identificar a los proveedores específicos de soluciones CRM. Considerar sólo a los cinco o seis que mejor se ajusten a sus requerimientos específicos y no sólo considerar a los grandes de la industria de soluciones tecnológicas. Todos los proveedores de soluciones de CRM utilizan las posibilidades de integración que aportan sus sistemas, pero ¿qué significa integración para cada uno de ellos? Seguramente algo diferente, lo importante es encontrar aquella solución cuya definición de integración más se acerque a la que entendemos en nuestra organización. Por último, pedir referencias a otros clientes de esos proveedores
7. **Variables de segmentación y modelos de ponderación de clientes:** si no se definen de antemano las variables que utilizaremos para segmentar y el modelo de ponderación de clientes que necesitamos, corremos riesgos de tener que deshacer buena parte al llegar al final (procesos, software)
8. **Desarrollo del contact center:** Permitir al cliente que decida cuándo, cómo y por qué canal interactuar con la empresa. Ofrecer a los clientes múltiples canales para acceder a la empresa, con un servicio consistente y coherente en todos. Poner a disposición de todos los canales, toda la información obtenida de los clientes.
9. **Gestionar el cambio:** Desde el principio, el cambio debería presentarse como orientado hacia la empresa y no hacia las Tecnologías de la Información. Los empleados deben comprender que la empresa pone en marcha el proyecto para conseguir ventajas comerciales frente a la competencia y que todas las actividades se orientan a mantener la competitividad de la empresa y su capacidad para retener a los empleados competentes. No ahorrar en capacitación en todos los niveles.

Por otro lado hay que vencer la resistencia al cambio y para ello aconsejo: comunicación permanente en todos los sectores de la empresa aunque el grado de responsabilidad en el proyecto no sea tan alto. Participación, escuchar y aprender de los que están en el día a día. Facilitación y apoyo. Negociación, algunas personas deberán hacer tareas nuevas o trabajar en áreas diferentes y debemos negociar no imponer. Utilizar la influencia de referentes, esas personas que son respetadas por el resto sin importar la jerarquía.

10. **Cuantificar los costos:** Ahora que tenemos todos los puntos de la planificación ¿Con qué presupuesto contamos? ¿Cuál es la inversión? Presentar números claros y reales, dejar el optimismo para otra etapa

Otro aspecto importante para desarrollar que fue mencionado en el punto 9, está relacionado con la capacitación. El primer paso de la formación debería, por tanto, dar al público objetivo una visión empresarial del CRM. Tras ello, la atención puede orientarse hacia las tecnologías. Formar a los participantes en el proyecto y a los usuarios es un requisito previo para que el proyecto tenga éxito. Y sólo a través de la formación la empresa puede garantizar que todas las partes implicadas saben qué pueden esperar en cuanto a la solución de sus tareas específicas. Demasiado a menudo, la empresa olvida que no todos los empleados tienen las habilidades generales necesarias de IT y que sólo unos pocos comprenden el concepto de CRM.

A modo de conclusión, recordemos mantenernos firmes en el proyecto ya que la curva de entusiasmo suele tener muchos altos y bajos. Por otro lado no debemos exagerar las cualidades del proyecto. Al principio del proyecto, los participantes se mostrarán optimistas y generalmente tendrán grandes expectativas. Estas grandes expectativas suelen desaparecer cuando los implicados descubren la energía que exige un proyecto CRM. Además, la complejidad del proyecto aumenta al principio y esto ocasiona una posterior pérdida de interés y, en el peor de los casos, una sensación de derrota. La comunicación tiene un rol decisivo.

¡Y no pensar que terminamos! Modificar procesos, incorporar tecnología, capacitar el personal, son solo el comienzo. Medir relaciones, verificar la mejora por parte de los clientes, convertir datos en conocimiento, escuchar las sugerencias del cliente interno, entre otras, son tareas que nunca se detienen y provocan ajustes permanentes en una Estrategia de CRM.

**Como dijo Dee Hock, Fundador de VISA Credit Card: ¡El problema no es diseñar nuevas estrategias, el problema es dejar de usar las antiguas!**

## Capítulo 21: EL PODEROSO ALCANCE DEL SOCIAL CRM

Recuerdo muy bien las primeras exposiciones sobre CRM, todas hacían analogías con el almacenero o tendero del barrio, y yo no podía estar más de acuerdo. Se comentaba en estas conferencias o seminarios, y es verdad, que recordar al cliente por sus gustos y preferencias para actuar en consecuencia, cosa que hacía el almacenero, es lo mismo que pregona el CRM; por supuesto con más sofisticación.

Pero aparecen las redes sociales en internet y el almacenero ya no puede o no sabe escuchar las conversaciones de sus clientes. Resulta que un cliente toma una foto en su almacén de un corte de carne, lo sube a Instagram y coloca una leyenda trivial tal como *“En el almacén de Pedro, comprando lomo para hacerlo a la parrilla esta noche+ Alguien ve la foto y comenta “Cuánto dinero tienes! el lomo es carísimo y más en el almacén de Pedro!+ Un tercer amigo entonces dice, “¿será que Pedro tiene precios altos?+” y la conversación sigue entre varios amigos, luego se suman otros desconocidos. El pobre Pedro acomoda cajones mientras un grupo de personas le dice al mundo lo caro que son sus precios.*

El problema, el gran problema, es la subjetividad de todo esto. ¿Qué es caro para cada quién? ¿Y si en realidad la persona impresionada por los precios lleva algunos meses sin trabajo? Probablemente todo le parezca mucha plata y además siente que comprar lomo es un despilfarro. Si Pedro, nuestro almacenero ficticio, pudiera meterse en esta conversación . controlarla es imposible- tal vez pueda contarle a este grupo de detractores que en otros lados el lomo tiene un precio más elevado y que, lo que en realidad sucede, es que es un corte de carne muy caro e históricamente lo ha sido. Pero Pedro, sigue acomodando cajones sonriente, hasta que un día se preguntará, ya sin sonreír, por qué sus ventas no dejan de bajar.

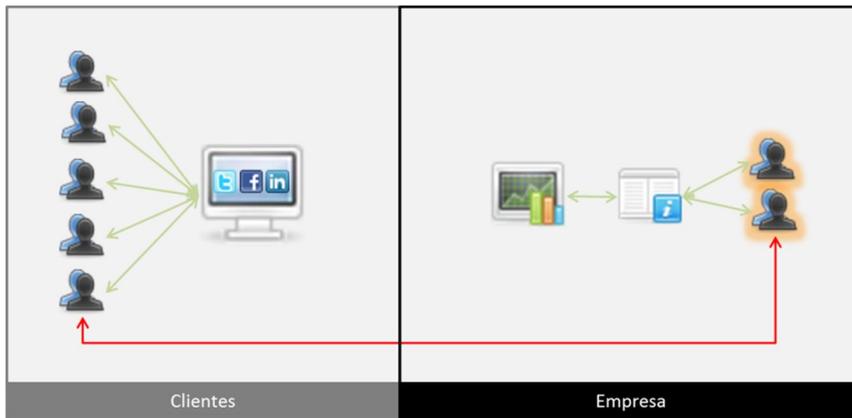
Si nuestro almacenero, precursor del CRM, se dedicara a monitorear y gestionar las redes sociales unos minutos al día, habría ingresado al poderoso mundo del Social CRM. Así de sencillo.

El Social CRM reúne la información del mercado y que los sistemas necesitan para personalizar el mensaje en todas las etapas del proceso de compra. Es el puente entre la marca y las conversaciones que se producen en el mercado. Y un negocio, sin importar el tamaño que tenga necesita entender tres cosas fundamentales, relacionado con la gestión de contacto de sus clientes:

1. Que el cliente decide cuándo, cómo y por qué canal interactuar con la empresa
2. Debe ofrecérsele a los clientes múltiples canales para acceder a la empresa, con un servicio consistente y coherente en todos
3. Debe ponerse a disposición de todos los canales, toda la información obtenida de los clientes

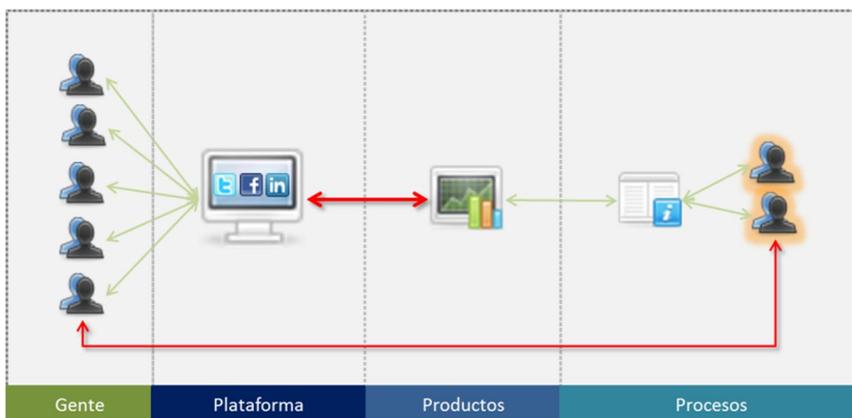
### DIFERENCIAS ENTRE EL CRM TRADICIONAL Y EL SOCIAL CRM

En el CRM la conversación es controlada e iniciada por la empresa, el proceso es controlado por el vendedor, la información estática, básica y simple, del tipo **¿quién+ y ¿cuándo+.**



*CRM tradicional*

En cambio, en el Social CRM, los procesos son dinámicos e influenciados por el cliente, la información es dinámica y actualizada sin intervención del vendedor, la información es robusta (quién, qué, dónde, cuándo por qué), existen múltiples plataformas y productos, el cliente y la compañía influyen y existen múltiples puntos de contacto con la empresa.



*Social CRM o CRM 2.0*

## PLANIFICACIÓN SOCIAL CRM

A la hora de planificar debemos tener en cuenta los siguientes pasos:

**¿Quiénes son todas las personas que deben participar?:** involucrar a todas las áreas de la empresa que deben participar en una estrategia de Social CRM. No estamos hablando de los que llevarán a cabo el proyecto, sino las personas que serán parte del día a día una vez que el plan esté en marcha.

**Prioridades y objetivos en concordancia con los objetivos generales de la empresa:** la alineación es total. Los objetivos estratégicos de la empresa son mandatorios y el Social CRM es una herramienta más para alcanzar lo que la organización se ha propuesto, aunque es muy importante, y hasta fundamental, frente a metas concretas tales como:

- ✓ Desarrollo de marca
- ✓ Desarrollo de nuevos productos y servicios
- ✓ Atención al cliente
- ✓ Comprometer a los usuarios
- ✓ Monitorear a la competencia
- ✓ Interactuar con los clientes internos
- ✓ Gestión de la reputación
- ✓ Generación de clientes potenciales
- ✓ Construir comunidades de recomendadores, etc.

## **DEFINICIÓN DE LA PLATAFORMA**

En este caso nos referimos a la plataforma de CRM específicamente. Al software que nos permitirá concentrar en un solo lugar todas las interacciones de los clientes tanto fuera como dentro de la empresa, para luego convertir estos datos en conocimiento para la acción.

## **DEFINICIÓN DE LAS REDES SOCIALES**

Hay que diferenciar entre las redes sociales en las que queremos deliberadamente estar y en las que estaremos de todos modos. Podríamos no querer tener nada que ver con Instagram, pero es imposible impedir a alguien que suba una imagen nuestra en esta red social.

## **PROCESOS**

Monitoreo, que y cuando responder, involucramiento de cada área, flujos de información, etc.

## **CÓMO NOS VAMOS A MEDIR**

Definición de métricas e indicadores para saber si es necesario realizar ajustes y en todo caso cómo vamos a realizar los ajustes que sean necesarios.

## Capítulo 22: CONCLUSIÓN. ¿QUÉ ES RELACIONAMIENTO?

Uno no se sorprende de que para mantener una buena relación con la familia, los amigos, los compañeros de trabajo o la propia pareja sea necesario sostener contactos periódicos y con significado. Por eso es frecuente saludar por la Navidad, por el cumpleaños, por el día del amigo, hacer regalos en ocasiones especiales y un sinnúmero de acciones en las que se transmiten valores fundamentales para mantener una relación. Difícilmente alguien conciba una relación sin ningún tipo de contacto.

No es necesario poner ejemplos ni hacer análisis profundos para entender que los clientes son personas antes que clientes; por lo tanto, tienen definido qué les gusta y qué no, cumplen años, están alegres o tristes, etc., y si se los trata bien probablemente se conviertan en amigos para siempre. ¿Pero qué significa tratar bien a un cliente? Darle lo que espera y no lo que uno cree que está esperando.

Y como el cliente promedio no existe, cada uno está esperando algo diferente. De acuerdo con su momento de la vida, cada persona puede querer algo distinto según la empresa con la que se relacione. Es decir, los individuos tienen formas de actuar y puntos de vista diferentes en el ámbito personal o en el ámbito familiar y además pueden ser estudiantes, empleados, deportistas y muchas otras cosas que los hacen tener aspiraciones diferentes; por eso cada compañía debe formar su propio conocimiento de una persona desde su punto de interés.

### **POR QUÉ ES NECESARIO TRABAJAR EN UN NUEVO MODELO**

Sin lugar a dudas, y no me canso de reiterarlo, no se puede ni se debe desconocer a los padres teóricos del marketing uno-a-uno: Don Peppers y Martha Rogers. Ellos simplificaron un viejo concepto: tratar a cada cliente en forma diferente a partir de la individualización de las personas. Como hacía el antiguo almacenero o tendero que sabiendo los gustos de mi madre le ofrecía lo que ella necesitaba, le mandaba saludos a mi padre mencionándolo por el nombre, era proactivo en cuanto a las ofertas y estas eran individualizadas.

Darle a cada uno lo que espera, del modo en que lo espera y en el momento que lo espera. Saludarlos, ocuparse, recompensarlos, interactuar: parece algo muy tonto, pero a la fecha solo un pequeño porcentaje de las empresas en el mundo aplican el marketing relacional con todas las letras. Entonces, si alguien tiene el poder en sus manos y no lo sabe, no tiene ningún poder.

Analizaré un rubro que me llama poderosamente la atención: el de la hotelería. La sencilla y poco comprometida operación de introducir su nombre y apellido entrecomillados en un buscador puede revelar a cualquiera información sobre en qué congresos ha participado recientemente, qué artículos ha escrito, en qué firmas ha trabajado o incluso mostrar su foto. Cuanta más información válida se tenga sobre la persona que está al otro lado de la mesa, del teléfono o del mostrador, mucho mejor.

A un distribuidor de cine le sería muy útil conocer con exactitud el día y la sala a la que los espectadores irán a ver su película, cualquier discográfica desearía tener el e-mail de los fans de sus artistas y un fabricante de teléfonos celulares querría saber con antelación qué

aplicaciones prefieren los usuarios que están pensando cambiar de teléfono. Un hotelero, por su parte, no solo sabe cuándo llegan y se marchan sus clientes, cuáles son sus datos de contacto y cómo son sus preferencias de alojamiento. Si tiene los ojos abiertos sabe mucho más que eso. Sabe si les gustan las almohadas de plumón, si son vegetarianos, si juegan al golf, si utilizan el SPA o si toman whisky con hielo. Y es que, probablemente, no existe negocio más apropiado que el hotelero para desarrollar estrategias de CRM (Customer Relationship Management).

En los últimos años se han producido cambios sustanciales en los procesos de compra de servicios turísticos y hoteleros, y también en el perfil de los clientes que proporcionan mayor margen de beneficios. Estudios recientes indican que 50% de los viajeros ha rastreado Internet para decidir su viaje (esta cifra asciende a 75% en los Estados Unidos) y 25% por ciento compra servicios turísticos online. Sin embargo, las estrategias de marketing del sector hotelero, que . ebrio de éxito. nunca se ha caracterizado por estar en la vanguardia de la innovación tecnológica, rara vez se distinguen de un modelo que se está haciendo viejo: intermediarios, costosas campañas de publicidad, folletos y una fuerza de ventas centrada casi exclusivamente en los grupos que, en hoteles de cierta categoría, con frecuencia espantan a la clientela individual, la más valiosa.

Cada vez que un usuario de Internet aterriza en la página web de un hotel se produce una interacción con la marca. Esta interacción puede ser positiva y contribuir al fortalecimiento de la marca, o puede ser negativa y erosionarla. Desgraciadamente para muchos hoteleros, es frecuente que una visita a la página web del hotel se convierta en el último punto de contacto con esos clientes.

En este sentido, conocer a los visitantes de la página es extremadamente importante a la hora de diseñar la estrategia de marketing.

Así, cada segmento de usuarios debería poder identificar claramente las áreas del sitio web que les resultan relevantes. El usuario de Internet no visita la página web del hotel como Fulano o Mengana, sino como turista de ocio, viajero de negocio, coordinador de grupos, etc. Un estudio realizado sobre 40 mil clientes que han visitado las páginas web de las 30 principales cadenas hoteleras del mundo revela que 56% de las visitas son de turistas de ocio, 32% de viajeros de negocio y 3% de coordinadores de grupos o convenciones.

Comprender el motivo por el que los clientes visitan la página web es el primer paso para construir una base de datos que, de un vistazo, permitirá identificar cuáles son los más valiosos según el principio 80/20 (20% de los clientes genera 80% del negocio).

Esta base de datos de clientes, convenientemente segmentada, es el medio más apropiado para establecer una política de comunicaciones personalizadas con los clientes y para lanzar promociones segmentadas por perfiles de interés a través del correo electrónico y de la página web. En pocas palabras, la industria hotelera necesita abordar una nueva estrategia de marketing, más rápida, más eficaz y menos costosa, si no quiere anquilosarse.

Por otra parte, la conocida dificultad de garantizar la fidelidad de los clientes en Internet . la competencia está a solo un clic de distancia. debería incentivar aún más a los hoteleros a realizar programas y propuestas de fidelización inteligentes, en vez de limitarse a reducir los precios, estrategia que no incentiva la fidelidad a un determinado hotel y que perjudica globalmente al sector.

Conviene subrayar que la satisfacción del cliente, considerada comúnmente como la piedra de toque de la gestión hotelera, tampoco asegura el retorno de los clientes. Más bien la fidelidad al propio establecimiento o marca se logra cuando, además de satisfacción, hay una alta implicación del ego del cliente, fenómeno que paradójicamente tiene el efecto de reducir la sensibilidad al precio. Esta implicación del ego del cliente, que responde a un elemental principio psicológico denominado **“necesidad de reconocimiento”** y que es del todo esencial para la cuenta de resultados del hotel, apunta directamente a la importancia de los recursos humanos en la industria hotelera.

Cuando los estándares de calidad de las instalaciones hoteleras son altos y bastante parecidos (habitaciones reformadas, un SPA sofisticado, conexión a Internet de alta velocidad, una carta exquisita, etc.) la diferencia es la marca, principalmente la sonrisa de la recepcionista, la eficacia del conserje, la atención a los detalles de la camarera de habitaciones, las habilidades gastronómicas del chef y, por supuesto, el liderazgo del director comercial para embarcar a su fuerza de ventas en una estrategia de marketing moderna, por ende relacional. En consecuencia, una política inteligente de fidelización de clientes pasa de modo necesario por la adecuada formación y el incentivo del equipo humano del hotel. Y, cómo no, por incorporar al equipo directivo perfiles profesionales procedentes de otras industrias con el fin de huir de una empobrecedora endogamia y de proporcionar mayor frescura a la gestión.

En síntesis, los hoteles y las cadenas que mediante la implicación de su equipo humano establezcan una relación interactiva con sus clientes a través de Internet y del correo electrónico lograrán aumentar el retorno de clientes, incrementarán sus ingresos y contribuirán a fortalecer la fidelidad a la marca. ¿Por qué creo entonces que es hora de explicar el marketing relacional mediante un nuevo modelo? Porque estamos perdiendo un sinnúmero de oportunidades, y no solo los hoteles.

## Recuerde



**Individualizar:** al cliente de a uno.

**Escuchar:** saber qué piensa y espera de la compañía.

**Aprender:** cómo es, qué le gusta, qué no le gusta, qué valora.

**Diferenciar:** por valor y después por necesidades.

**Relacionarse:** interactuar y acordarse.

**Personalizar:** producto o servicio.

**Medir:** cada interacción y la rentabilidad total de cada cliente.

## BIBLIOGRAFÍA Y OTRAS FUENTES CONSULTADAS

ALFARO FAUS, Manuel y otros (2004). Temas clave en marketing relacional. Mc Graw-Hill. España.

BERLO, David K. (1984). El proceso de la comunicación. El Ateneo. Buenos Aires, Argentina.

BERRY, Leonard L. Cómo descubrir el alma del servicio. (2000) Ediciones Granica. Buenos Aires, Argentina.

BROWN, Stanley A. (2001). Administración de las relaciones con los clientes. Oxford University Press, USA.

BURNETT, Ken. (2002). Gestión de la relación con el cliente clave: Una guía definitiva para administrar y mantener las grandes cuentas. Pearson Prentice Hall. USA.

CHIESA DE NEGRI, Cosimo. (2005). CRM: Las cinco pirámides del marketing relacional. Ediciones Deusto. España.

DELL, Michael S. y Fredman, Catherine. (1999). Directo de Dell. Ediciones Granica, Buenos Aires.

DON PEPPERS, Martha Rogers, Bob Dorf. (2000) Uno por uno: Herramientas para poner en práctica su plan de Marketing. Javier Vergara Editor. Madrid, España

GODIN, Seth. (1999). Permission Marketing: Turning Strangers into Friends, and Friends into Customers. Simon & Schuster, New York, USA.

GRECO, Celso. Artículo escrito en el Newsletter MaxiMarketing Insights. Brasil.

Harvard Management Update. (2000). Newsletter de Harvard Business School. USA.

HUMBY, Clive y HUNT, Terry. (2005). Conseguir puntos. Gestión 2000. España.

MOLINER, María. (1996). Diccionario de uso el español. Novell Inc. España.

NEWELL, Frederick. (1997). Las nuevas reglas del marketing. McGraw-Hill, USA.

OLIVER, Richard L. (1997). Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer. McGraw-Hill. Nueva York.

RECUENCO, Javier González, SÁNCHEZ DE TORO, Jerónimo y SALUTREGUI PACIOS, Javier. (2004) Personalización: Más allá del CRM y el marketing relacional. Prentice Hall, Madrid, España.

REICHHELD, Frederick F. (1996). El efecto de la lealtad. Grupo Editorial Norma. España.

REICHHELD, Frederick. (2007) La pregunta decisiva. Ediciones Deusto. Barcelona, España.

RICO, Rubén Roberto y DORIA, Evaristo. Retail Marketing: El nuevo marketing para el negocio minorista. (2005). Pearson Prentice Hall, 2da. edición. Buenos Aires, Argentina.

SHAVER, Dick (1996) The Next Step in Database Marketing: Consumer Guided Marketing. John Wiley & Sons Inc. USA.

SINDELL, Kathleen (2003). CRM a través de Internet: cómo identificar, atraer, atender y retener a clientes con ayuda de Internet. Gestión 2000. España.

SEYBOLD, Patricia B., BERRY, Leonard, CHASE. Richard B., LEDERER, Chris, PRAHALAD, C. K., RAMASWAMY, Venkatram y otros. (2002). Harvard Business Review on Customer Relationship Management. Ediciones Deusto. España.

WHITELEY, Richard C. (1992).La empresa consagrada al cliente. Javier Vergara Editor. España.

Website de Peppers & Rogers Group [www.1to1.com](http://www.1to1.com)

Website de Nexting, CRM & Marketing Relacional & CEM [www.nexting.com](http://www.nexting.com)

Website de Asociación Argentina de CRM [www.aacrm.org](http://www.aacrm.org)

Website de Asociación Peruana de CRM [www.apcrm.org](http://www.apcrm.org)

Website de Sociedad Iberoamericana de CRM [www.siacrm.org](http://www.siacrm.org)

