



CRM 2: Estrategia Revolucionaria de Alto Valor

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

La Alta Dirección de las empresas busca crear valor para los accionistas principalmente a través de promover las ventas y mejorar los márgenes de productos y servicios a los clientes, capitalizando así sobre el activo más importante de cualquier negocio, que es su base de clientes. Sin embargo, muchas empresas enfrentan un importante reto en la comercialización de sus productos y servicios, debido a la menor demanda y lealtad de sus clientes, así como a la creciente e intensa competencia que limitan las posibilidades de diferenciar sus productos y servicios volviéndolos "commodities".

Estos cambios en los clientes y en la rivalidad, presionan las ventas y los márgenes, reduciendo la capacidad de la empresa para crear valor para sus accionistas. Para enfrentar este reto, cada vez más empresas multinacionales y empresas nacionales están adoptando, como una de sus estrategias de negocios clave, la Administración de Relaciones con Clientes o ("Customer Relationship Management - CRM" para crear el máximo valor de su base de clientes.

En este documento Consultoría Directiva presenta su perspectiva respecto a esta revolucionaria estrategia: el CRM. Esta perspectiva está organizada en torno a tres cuestiones fundamentales para la Alta Dirección de las empresas:

- ¿Qué es la estrategia de CRM y qué objetivo persigue?
- ¿Porqué el CRM está revolucionando las estrategias de negocios?
- ¿En qué medida las empresas están adoptando la estrategia de CRM, y qué rentabilidad logran sobre su inversión en este tipo de proyectos?

Objetivo del CRM

La Administración de Relaciones con Clientes (CRM) tiene como objetivo maximizar el valor económico a largo plazo de los clientes para la empresa, mediante el desarrollo y ejecución de cuatro estrategias: recuperación, adquisición, retención y desarrollo de los clientes más rentables.

El CRM requiere que la empresa desarrolle una filosofía y una cultura centrada en el cliente y que soporte procesos efectivos en las áreas de mercadotecnia (producto y canal), ventas y servicio a clientes.

El CRM puede ser más efectivo si se soporta con modernas aplicaciones de tecnología informática, si y solo si, la empresa cuenta con un liderazgo, una estrategia y una cultura centrada en el cliente.

El CRM mejora los procesos de negocios y las soluciones de tecnología informática de todas las áreas de comercialización incluyendo mercadotecnia, ventas y servicio a clientes, a través de todos los medios de contacto con los clientes (sitios de internet, correos electrónicos, telemarketing, teléfono, fax y contacto personal) en la empresa.

Revolución del CRM

Los clientes se están volviendo cada vez más sofisticados, exigentes y demandantes, buscan estar más y mejor informados y prefieren tener acceso a una creciente gama de productos y servicios a través de más canales de compra. Los clientes tienen acceso a una oferta de bienes y servicios cada vez más numerosa e incurrir en bajos costos por cambio de marca o de proveedor, lo que está provocando una menor lealtad a las marcas y a los proveedores tradicionales.

La menor lealtad de los clientes y la creciente sobre-oferta de productos y servicios se traduce en mercados cada vez más competidos. La saturación de los mercados genera una mayor rivalidad entre los participantes de la industria, que vuelve cada vez más difícil desarrollar ventajas competitivas a través de la diferenciación de productos y servicios, volviéndolos en “commodities”. Además, los clientes buscan aprovechar cada vez más como medio de comunicación y canal de ventas el internet, exigiendo que la empresa utilice las más modernas tecnologías de informática y telecomunicaciones.

Por esto, cada vez más empresas multinacionales y nacionales están adoptando la CRM como una respuesta a estos cambios en los clientes, la competencia y la tecnología informática. De hecho, la CRM está gestando una verdadera revolución en las estrategias de los negocios, debido a que:

- **Las empresas que adoptan la CRM evolucionan de enfocarse en el producto a centrarse en los clientes.** Las empresas abandonan su enfoque de promover la comercialización de productos a través de la publicidad masiva, medir sólo la rentabilidad por producto y de administrar a través de gerentes de marca. En cambio, las empresas centradas en los clientes promueven la venta de productos cliente por cliente; miden el valor económico de cada cliente y desarrollan las aplicaciones de tecnología para manejar la información y la comunicación con los clientes.
- **Las empresas que adoptan la CRM evolucionan de manejar la mercadotecnia masiva a la personalizada (uno-a-uno).** Las empresas dejan de manejar la mercadotecnia masiva incluyendo la oferta de “productos estándar”, la publicidad por medios masivos, la promoción genérica y la distribución vía canales de distribución tradicionales. En cambio, las empresas que manejan la mercadotecnia uno a uno personalizan la oferta de productos y servicios de acuerdo con las necesidades de cada cliente y manejan la comunicación a través de los medios de preferencia del cliente.
- **Las empresas que adoptan la CRM evolucionan de la comercialización tradicional al comercio electrónico por internet.** En el “viejo mundo” se maneja la mercadotecnia unidireccional a clientes promedio, o en el mejor de los casos segmentados, para promover la venta de productos estándar a precios fijos, comunicando la oferta por medios masivos, con poco o ningún contacto directo entre la empresa y el cliente. Mientras que, en el “nuevo mundo” del comercio electrónico se identifica a cada cliente para personalizar la oferta de productos y servicios de acuerdo con sus necesidades específicas, manejando precios dinámicos de acuerdo con el valor del cliente; asimismo, se provee al cliente con muy extensa información mediante el portal de la empresa y se desarrolla un estrecho contacto con el cliente a través del portal, el centro de contacto, los canales de distribución y la fuerza de ventas de la empresa.

- **Las empresas que adoptan la CRM evolucionan de la comercialización tradicional al comercio electrónico por internet.** En el “viejo mundo” se maneja la mercadotecnia unidireccional a clientes promedio, o en el mejor de los casos segmentados, para promover la venta de productos estándar a precios fijos, comunicando la oferta por medios masivos, con poco o ningún contacto directo entre la empresa y el cliente. Mientras que, en el “nuevo mundo” del comercio electrónico se identifica a cada cliente para personalizar la oferta de productos y servicios de acuerdo con sus necesidades específicas, manejando precios dinámicos de acuerdo con el valor del cliente; asimismo, se provee al cliente con muy extensa información mediante el portal de la empresa y se desarrolla un estrecho contacto con el cliente a través del portal, el centro de contacto, los canales de distribución y la fuerza de ventas de la empresa.

Adopción y Rentabilidad del CRM

La inversión en proyectos de CRM es elevada y se proyecta que tenga un alto crecimiento en los próximos cuatro años. El año pasado la inversión en proyectos de CRM alcanzó la suma de \$4,540 millones de dólares, concentrándose el 48% en Norteamérica y el 27% en Europa, y se proyecta que tengan un crecimiento del 24% anual, alcanzando los \$10,660 millones de dólares para los próximos cuatro años.

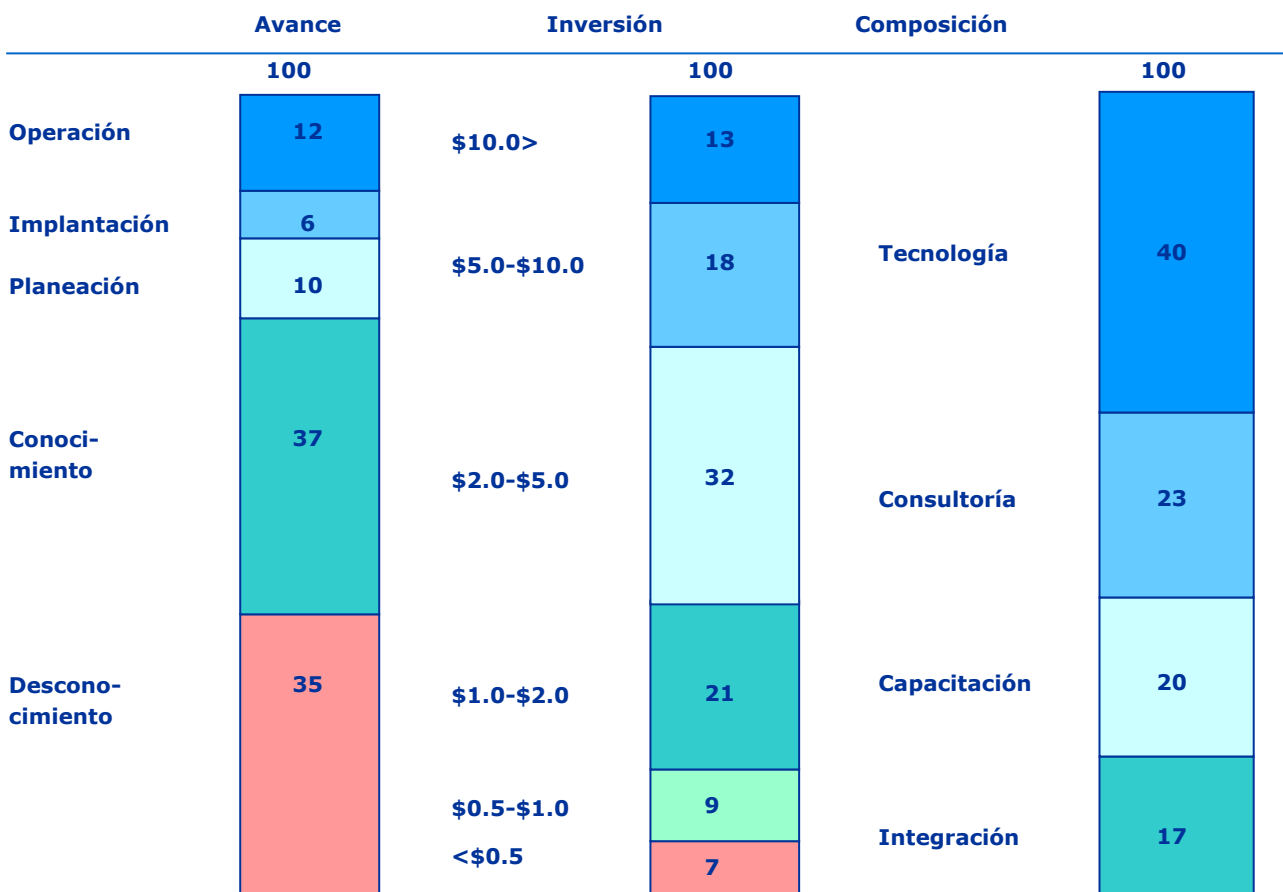
En una encuesta reciente que se realizó con 300 directivos de empresas multinacionales en los Estados Unidos y en países europeos se encontró una creciente adopción de la CRM – 65% de las empresas la manejan a distintos niveles. De las empresas encuestadas, el 12% ya tiene la CRM en operación, el 6% tiene la CRM en etapa de implantación, el 10% tiene la CRM etapa de planeación, el 37% conocen de la CRM y el 35% desconocen de ella.

De las empresas multinacionales que están adoptando proyectos de CRM, lo hacen debido a que lo promueve el Director General (45%) y del Director Comercial (44%).

Las empresas multinacionales invierten en promedio \$3.1 millones de dólares en proyectos de CRM, aunque se observan importantes variaciones que van desde inversiones de menos de \$500 mil dólares hasta más de \$10 millones de dólares. En estos proyectos típicamente se invierte en: tecnología informática (40% en equipos y sistemas), consultoría (23%), capacitación a usuarios (20%) y en integración de sistemas (17%).

Adopción e Inversión en Proyectos de CRM

Millones de dólares (\$MM) y porcentajes (%)



Fuente: IDC - CG

En este mismo estudio se encontró que las empresas multinacionales que están adoptando la CRM buscan principalmente conocer con mayor profundidad las necesidades de sus clientes para poder personalizar su oferta de productos y servicios y así promover una mayor lealtad de sus clientes.

Estas empresas mediante sus iniciativas de CRM buscan aumentar la integración de sus canales tradicionales (fuerza de ventas y puntos de ventas) con los nuevos canales de ventas (portal de internet y centro de contacto). Más específicamente, estas empresas buscan potenciar sus canales tradicionales de contacto personal y de mayor costo utilizando los nuevos canales de menor costo por contacto con cliente. Por lo que, prevén que los nuevos canales realicen una mayor labor en la comunicación con los clientes, la mercadotecnia directa, el comercio electrónico y el servicio post-venta a los clientes.

Las empresas que adoptan la CRM logran aumentar su utilidad operativa en un 14.0% sobre sus ventas. En otra encuesta realizada a 500 directivos de 250 empresas multinacionales que adoptaron la CRM se encontró que para una empresa con ventas de \$1,000 millones de pesos se incrementaría su utilidad operativa hasta por \$140 millones de pesos, a través de:

- **Segmentar mejor a los clientes: utilidades de \$25 MM.** La CRM permite: conocer mejor las necesidades de los clientes, realizar una segmentación más precisa y más real, determinar el valor económico de los clientes, para enfocar mejor las estrategias de recuperación, adquisición, retención y desarrollo de clientes
- **Personalizar la oferta a los clientes: utilidades de \$19 MM.** La CRM permite: diseñar ofertas de valor personalizadas, mejorar la administración de la mezcla de productos, reforzar la introducción de nuevos productos y fortalecer la administración de las marcas
- **Mejorar la interacción con los clientes: utilidades de \$40 MM.** La CRM permite: mejorar la planeación de las ventas, reforzar la administración de las cuentas clave, focalizar mejor la publicidad y la promoción, agilizar la administración de los canales de ventas, y sobre todo, mejorar substancialmente el nivel de servicio a los clientes
- **Incrementar la productividad de la organización comercial: utilidades de \$40 MM.** La CRM permite: mejorar la atracción, capacitación, desarrollo, motivación y reconocimiento del personal de las áreas comerciales, centra a la organización en el cliente y fomenta una nueva cultura de servicio al cliente
- **Aumentar la integración de la empresa: utilidades de \$17 MM.** La CRM permite una mayor integración de los procesos de negocios con los socios comerciales y con los clientes


Rentabilidad de Proyectos de CRM

Negocio con ventas de \$1,000 millones de pesos (\$MM)



Fuente: AC

En resumen, la Alta Dirección de las empresas pueden crear valor para los accionistas a través de la estrategia de Administración de Relaciones con Clientes. El CRM está revolucionando las estrategias de negocios por estar centrada en el cliente, manejar la mercadotecnia personalizada e integrar el comercio electrónico por internet. Las empresas multinacionales están adoptando cada vez más el CRM y logran incrementar su utilidad operativa en un 14% a través de mejorar la segmentación de clientes, la personalización de la oferta, la interacción con clientes, la productividad de la organización y la integración de la empresa.



En resumen, la Alta Dirección de las empresas pueden crear valor para los accionistas a través de la estrategia de Administración de Relaciones con Clientes. El CRM está revolucionando las estrategias de negocios por estar centrada en el cliente, manejar la mercadotecnia personalizada e integrar el comercio electrónico por internet. Las empresas multinacionales están adoptando cada vez más el CRM y logran incrementar su utilidad operativa en un 14% a través de mejorar la segmentación de clientes, la personalización de la oferta, la interacción con clientes, la productividad de la organización y la integración de la empresa.

Víctor Manuel Ornelas P., MBA, MIA, EMD, IQ, es Director General de Consultoría Directiva, y cuenta con más de 42 años de experiencia como consultor en administración especializado en identificar oportunidades de negocio y en desarrollar estrategias de clientes, mercadotecnia, ventas, negocio y corporativas para acelerar el crecimiento rentable de las empresas.