



## Gerencia de relación con el cliente

por Kristin Anderson y Carol Kerr

### RESUMEN EJECUTIVO

Hoy más que nunca las organizaciones están gastando millones de dólares en las soluciones de gerencia de relación con el cliente (GRC o CRM en inglés). Sin embargo, pese a todos los esfuerzos, la satisfacción del cliente ha disminuido en los últimos años.

La correcta utilización de la GRC puede ayudarle a expandir su mercado, ya que los clientes hacen negocios con empresas que demuestran entender sus necesidades. Adicionalmente, resulta más costoso adquirir nuevos clientes que venderle más a los antiguos.

Anderson y Kerr presentan los principios fundamentales de la GRC, a la vez que demuestran cómo diseñar e implantar una estrategia exitosa para toda empresa.

Uno de las ideas más importantes es la necesidad de distinguir claramente entre estrategia de GRC y tecnología de GRC. Mucho énfasis ha sido puesto sobre esta última, descuidando la primera – quizás la principal causa de la falla de estos proyectos.

### La GRC no es una opción

Peter Drucker dijo que la importancia de un negocio era crear clientes. Algunas empresas saben bien cómo atraer nuevos clientes, pero no son tan buenas reteniéndolos.

Encontrar un nuevo cliente cuesta hasta cinco veces más que venderle más a uno antiguo. Esto aunado al hecho que la mayoría de los clientes comienzan a ser rentables a partir del segundo año, hace de vital importancia mantener a los clientes actuales.

Es precisamente allí donde la gerencia de relación con el cliente (GRC) juega un papel esencial. La relación apropiada con sus clientes es el arma fundamental en su lucha constante para retenerlos.

La GRC es vital para lograr el éxito en el mundo de los negocios. No importa si trata con clientes internos o externos, consumidores finales u otras empresas, que contacten a la organización de forma electrónica o cara a cara, la GRC es la fórmula para alcanzar el éxito.

GRC es un enfoque integral para crear, mantener y expandir las relaciones con el cliente. Es integral porque no sólo incumbe al departamento de ventas, mercadeo y tecnología. Tampoco es

responsabilidad exclusiva del departamento de atención al cliente. La GRC debe ser una forma de hacer negocios que llegue a todas las áreas de la organización. Cuando la GRC es delegada y reducida a sólo una de éstas áreas, sufre la satisfacción del cliente.

La tecnología en sí no debe confundirse con la estrategia. Es probable que si se le pide a un gerente de GRC que explique su estrategia de servicio al cliente, responderá refiriéndose al nuevo sistema de información CRM que adquirió o espera adquirir. En este caso, el gerente percibe que el equipo y la estrategia son lo mismo.

Para el año 2001, un 45% de las empresas estaban considerando adquirir sistemas de GRC, mientras que otro 37% ya estaban en el proceso de implantación.

Sin embargo, pese a estos esfuerzos, la calidad del servicio al cliente sigue en picada. De acuerdo con el índice de satisfacción al cliente de la Escuela de Negocios de la Universidad de Michigan, los niveles de satisfacción de los consumidores norteamericanos bajó un 7.9% entre el año 1994 y el 2000.

Si la tecnología fuera la única solución, la satisfacción del cliente debería estar subiendo, no bajando. La tecnología por sí sola, no es más que una herramienta, que sólo será eficiente si se emplea junto con una estrategia clara y profunda.

La estrategia de GRC debe incluir niveles del personal, objetivos de productividad, procesos, procedimientos y reportes. Luego es necesario describir el enfoque particular de la persona u organización que manejará la relación con el cliente y comparar la estrategia de GRC con las otras estrategias clave de la empresa.

Las claves para el éxito de una estrategia de GRC son:

1.- **Sociedades sólidas:** construir sociedades y alianzas internas fuertes es de gran importancia para el éxito. Un solo departamento o unidad no puede llevar a cabo las operaciones en forma aislada. Los equipos de ventas, tecnología de información, mercadeo, operaciones y distribución (entre otros), deben asumir conjuntamente el compromiso.

2.- **Información:** recopilar, difundir y utilizar información en todos los niveles de la organización es de suma importancia. Se necesita obtener información relativa a los clientes, especialmente aquella que tenga que ver con cómo serán tratados en el futuro. Es importante explicarle a los empleados el valor que tiene para la empresa conseguir este tipo de información,

y llenarla cuidadosamente en los formularios y sistemas.

- **Sistemas:** deben ser amigables tanto para empleados como para clientes. Es necesario tener presente la eficiencia que puedan tener los empleados en contacto con los sistemas de GRC. Las herramientas de GRC deben integrarse lo más posible a los demás sistemas de la empresa.

- **Simplicidad:** no siempre es imprescindible trabajar con alta tecnología. Escoja el nivel de tecnología que necesita para cumplir su misión.

### El servicio al cliente

Vender no implica automáticamente el establecimiento de una relación con el cliente. En el ambiente automatizado en el que vivimos, ocurren muchas ventas pero pocas de ellas van acompañadas de verdaderas relaciones.

Muchos clientes son atraídos por el precio o conveniencia de su producto. Pero en realidad es el servicio que le preste lo que los mantendrá y los hará regresar.

El servicio va más allá del comprador. La empresa tiene ciertas responsabilidades que van más allá de la persona que hizo el cheque o tomó la decisión de comprar. Un buen servicio significa tomar en cuenta todas las personas que están en contacto con el producto o servicio. Si el usuario final no queda satisfecho con lo adquirido, puede que su relación con el intermediario esté en peligro.

Los departamentos de ventas y el servicio forman parte de un mismo equipo. Con frecuencia ambos departamentos trabajan por su cuenta y se culpan mutuamente por los problemas. Los negocios de estos tiempos son demasiado competitivos como para permitir ese tipo de rivalidades. A sus clientes le importa poco los problemas internos – todo lo que quieren es un producto o servicio que satisfaga sus expectativas.

### La pirámide de clientes

Toda empresa comienza con clientes nuevos. Esa transacción inicial es fundamental para la supervivencia, pero puede resultar costosa.

Para lograr clientes nuevos, es necesario hacer mercadeo, presentar el producto o servicio, asumir los costos administrativos y de instalación, etc. Es frecuente que esa primera venta resulte en pocos beneficios e incluso pérdidas. Es por ello que limitarse a encontrar nuevos clientes es una estrategia destinada al fracaso.

El segundo paso es venderle a clientes existentes. Para tener un negocio rentable, es necesario venderle a sus clientes más de una vez. Mientras más se persuade a los clientes de comprarle, habrá más oportunidades de que ellos desarrollen fuertes vínculos. Prueba de ello son los programas de recompensas para clientes frecuentes.

El tercer paso consiste en alimentar a los clientes fieles. En este nivel, los clientes se encuentran tan complacidos con el servicio

brindado que se convierten en abogados de su producto o servicio. Ellos serán los que recomienden a otras personas, y harán que lleguen nuevos clientes. No hay nada mejor para una empresa que generar ruido. Muchas compañías morirían por tener este tipo de clientes - sin embargo sus esfuerzos sólo llegan hasta el segundo paso.

La distribución de los tres niveles de clientes luce como una pirámide, en la cual hay una amplia base de nuevos clientes, luego una parte más estrecha de clientes repetitivos y los clientes fieles en la punta.

Muchas empresas, sin embargo, se ven como relojes de arena; es decir, tienen una amplia base de clientes iniciales, pero descuidan la parte media. Generar ventas repetidas se convierte en un cuello de botella.

Si su empresa no logra obtener resultados positivos con sus clientes, debe determinar dónde yacen sus fortalezas y debilidades para así saber dónde centrar sus energías en busca de mejorar sus niveles de satisfacción al cliente.

Recuerde que no todos los clientes que repiten son buenos para la empresa. Algunos resultan muy costosos, y no vale la pena retenerlos. Una empresa exitosa sabe cómo seleccionar sus clientes rentables.

### Cientes fieles

En toda buena relación con el cliente, es fundamental conocerlo bien. Esto requiere de información abundante y oportuna. La información adecuada le permitirá desarrollar clientes fieles.

Muchas empresas tienden a confundir datos con información. Un reporte grande y detallado no siempre es algo bueno. El reto es encontrar el sentido de la información, lo que implica ir más allá de los números y preguntar el cómo y el por qué.

### Herramienta para obtener información de los clientes

Hoy en día existen herramientas de inteligencia de negocios, que permiten transformar datos en información, de manera que usted pueda transformarla en satisfacción del cliente.

Internet puede ser un medio de gran utilidad para crear y alimentar las relaciones productivas. A través de esta valiosa herramienta, se puede:

- 1.- **Ayudar a los clientes a obtener información:** los productos y servicios están en constante cambio. Para los clientes resultan muy valiosas las actualizaciones constantes vía correo electrónico o por medio de folletos electrónicos en la web que les informen lo que está ocurriendo 24 horas al día.
- 2.- **Ayudar a la empresa a obtener información de sus clientes:** los clientes no tienen que pasar tiempo en el teléfono esperando ser atendidos, e igualmente pueden expresar sus inquietudes o preguntas. El registro de sus datos se hacen más sencillos, incluyendo las transacciones que realiza.
- 3.- **Generar oportunidades de ventas:** se puede tener relaciones

productivas con clientes que jamás se han visto o conocido. Una empresa puede ofrecer sus productos basados en una serie de compras anteriores.

Es necesario mantener la información de contacto, enlaces, productos, etc. al día en Internet. Al no hacerlo, su valor comenzará a disminuir, al mismo tiempo lo hará la opinión que tenga el cliente de la empresa. Pregúntese si esta solución facilitará, mejorará y hará más conveniente la vida de sus clientes.

Utilizar la Internet y el Comercio electrónico es imperativo si quiere maximizar su éxito en la GRC, sin importar la industria a la cual pertenezca.

### Evite clientes molestos

Para evitar clientes molestos:

1.- No le pida información fastidiosa que en realidad no necesite: por ejemplo, preguntarle su código de área telefónico luego de una larga espera en una cola para pagar. Recuerde que la recolección de datos debe estar balanceada con la molestia a los clientes.

2.- Si su empresa comete un error, repárelo de inmediato: los clientes comprenden que la empresa está sujeta a errores ocasionales. Están dispuestos a perdonarlos la primera vez, siempre y cuando la empresa demuestre capacidad de respuesta. Asegúrese de no empeorar la negligencia inicial con un segundo error - puede estar seguro que verá a ese cliente por última vez.

3.- No cree confusión: muchas empresas hoy en día están utilizando frases y argot de mercadeo que podría llegar a causar frustración entre los clientes. Por ejemplo, antes podía com-

prar una bebida pequeña, mediana o grande. Hoy las opciones incluyen gigante, extra, super, familiar, etc. La idea es no abrumar al cliente y estar pendiente de cómo éste va a reaccionar ante estos cambios.

4.- No haga sufrir a sus clientes por estándares de servicio artificialmente impuestos: por ejemplo, si la empresa evalúa e incentiva a su personal de atención telefónica en base al tiempo que duraron resolviendo el problema al cliente, lo que conseguirá es disminuir la satisfacción de los clientes.

Sin importar todo el esfuerzo realizado, siempre habrán situaciones conflictivas. Hasta las mejores relaciones atraviesan períodos difíciles. La clave es superar estas dificultades para que mejoren las relaciones.

Los conflictos pueden ser constructivos o destructivos. La forma como se maneja la queja inicial del cliente es la clave para que tome uno u otro rumbo. Es importante comenzar entendiendo que toda relación es valiosa, y que la primera prioridad de la empresa es responder a las inquietudes del cliente.

Una estadística alarmante es que las compañías se enteran apenas de un 4% de sus clientes insatisfechos. En otras palabras, por cada queja que recibe, existen otras 25 de las que nunca se enterará y evidentemente quedarán desatendidas.

Las empresas no sólo deben responder a la inquietud inicial del cliente, sino analizar si el asunto refleja algo más pro-fundo que quizá esté afectando a otros clientes.

Como dicen los japoneses, arregle el problema, no se limite a asignar la responsabilidad. Es importante enfocarse en hacer feliz al cliente, evitando la repetición de los incidentes.

Este Resumido ha sido parcialmente patrocinado por:



Directorio y Buscador de Negocios en Hispanoamérica



SeguRed.com – El portal de la seguridad



Estadísticas e Investigación de Mercado Digital en Latinoamérica

¿Le gustó el Resumido? Compre el libro en: <http://www.resumido.com/es/libro.php?cod=205>