



Latin Stock

Cómo impulsar la fidelización y las relaciones con los clientes

Un asunto de la alta dirección

El *staff* debe implicarse, involucrando a toda la plantilla, en crear clientes cada vez más satisfechos. **No habrá fidelización ni una gestión eficaz de las relaciones con ellos si previamente no existe una buena gestión de las relaciones con los empleados.**

Juan Carlos Alcaide Casado, gerente de Juan Carlos Alcaide y Asociados, director del Instituto de Marketing de Servicios y Profesor de ESIC, y Claudio Soriano Soriano, director académico del Instituto de Marketing de Servicios

AUTORES: ALCAIDE CASADO, Juan Carlos y SORIANO SORIANO, Claudio

TÍTULO: Cómo impulsar la fidelización y las relaciones con los clientes. Un asunto de la alta dirección

FUENTE: "MK Marketing+Ventas", N° 227 Septiembre de 2007. Pág. 8

DESCRIPTORES:

- Alta Dirección
- CRM
- Fidelización
- Marketing relacional

RESUMEN:

No será posible sacar partido del CRM, ni sedimentar políticas de fidelización, si la Dirección de la empresa no impulsa desde arriba políticas y formas de ver la realidad del mercado centradas en el cliente. Para ello, tiene que estar comprometida con la creación de clientes más satisfechos y su meta debe ser superar las expectativas de éstos en las áreas más valoradas por ellos. El cliente debe percibir servicio en la mayoría de los contactos de la empresa: con una comunicación centrada en sus intereses, aceptará mejor la emisión de mensajes orientados a la venta.

En los últimos tiempos se habla mucho sobre que el CRM (*Customer Relationship Management*) no avanzará y no habrá fidelización de clientes si no hay, en primer lugar, un auténtico impulso de la Alta Dirección y, posteriormente, una adecuada venta interna en la organización. En la práctica se percibe una evolución claramente favorable al respecto. En la comunidad profesional y académica está completamente asumido que el éxito de una estrategia de fidelización y CRM ha de ir de la mano de:

- ✓ Una Alta Dirección *obsesionada* con la fidelización
- ✓ Una mentalidad cliente-céntrica, implantada de *arriba a abajo*.

Estos argumentos son más aplicables al mundo de las pequeñas y medianas empresas, sobre todo industriales, mientras que en el sector servicios parece, en general, que son más obvios. Además, en las empresas más grandes, la estrategia directiva, normalmente más profesionalizada, asume como una de las principales obligaciones las responsabilidades en los procesos de mercado y clientes.

Aunque siempre hay excepciones. Un ejemplo se encuentra en una gran empresa de servicios donde se plantea la necesidad de un plan de orientación al cliente que, con posterioridad a la implantación de un CRM del que no se ha sacado suficiente partido, resolvería, a modo de *parche* tardío una situación desfavorable. Este proyecto debió ser prólogo y no epílogo de un proceso de preocupación e instalación de herramientas de gestión de clientes.

Sobre las experiencias de los últimos años, se ha desarrollado un modelo propio de implantación que ejemplifica los elementos de una estrategia de gestión de relaciones con los clientes (ver Figura 1 arriba).

Figura 1: La estrategia de gestión de las relaciones con los clientes



Orientación al cliente

No será posible sacar partido del CRM, ni sedimentar políticas de fidelización, si la Dirección de la empresa no impulsa de arriba a abajo políticas y formas de ver la realidad del mercado centradas en el cliente. Así, desde el punto de vista de la cultura de empresa, las características requeridas para garantizar el éxito son:

1. **La Dirección de la empresa**, en todos sus niveles y áreas operativas, está totalmente comprometida con el objetivo de *crear* clientes cada vez más satisfechos. Organiza reuniones, eventos internos, acciones de seguimiento y exhibe su obsesión por la satisfacción del cliente, con el CRM como una herramienta más en la carrera de fondo por la satisfacción a largo plazo del cliente. +

Las empresas deben superar las expectativas de los clientes en las áreas que más les importan a éstos

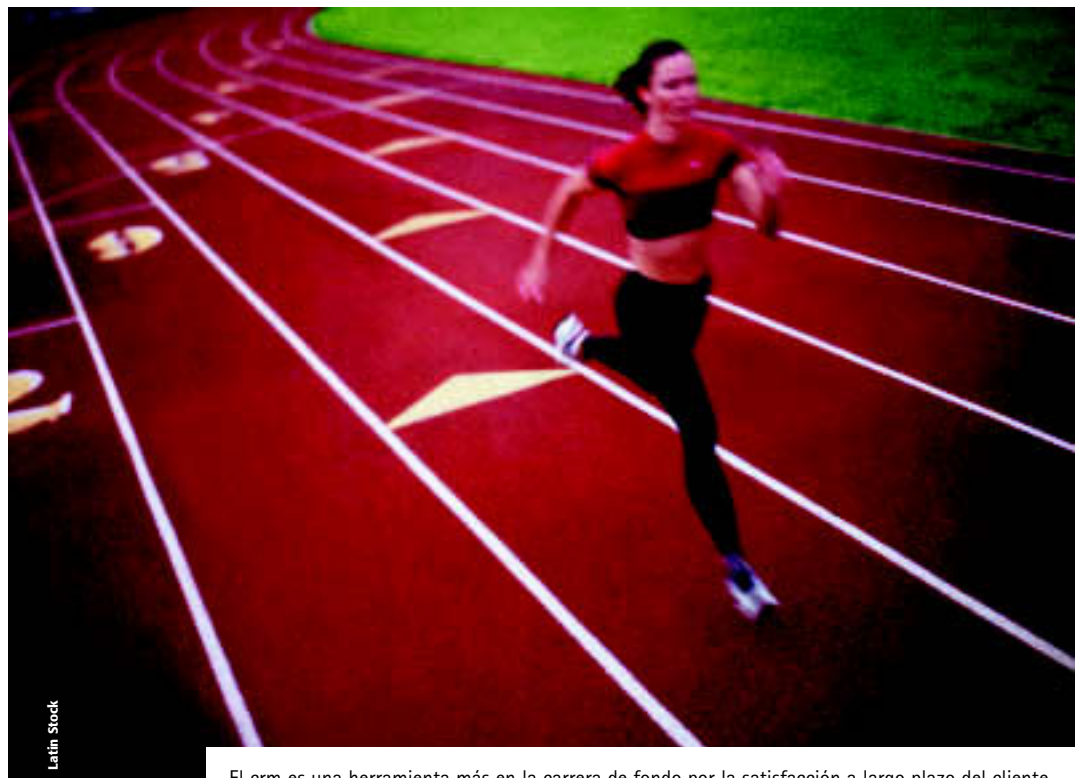
Así, los directivos demuestran con sus acciones, palabras y actitudes que la satisfacción de los clientes constituye la prioridad principal de la gestión de la empresa. Recientemente se ha podido ver en diversas empresas que implantaban CRM que la orientación a la venta, la preocupación transaccional, y no relacional, era lo que guiaba la explotación de su informática de clientes.

Esta actuación, tarde o temprano, generará decepción interna (empleados que no venden más, se frustrarán) y clientes agotados (exhaustos por el efecto *spam* de comunicaciones centradas en la sobreventa de productos y servicios).

2. La meta global de la empresa es superar las expectativas de los clientes en

las áreas que más les importan a ellos. Por eso se busca la personalización a través del CRM: para dar a cada uno según sus necesidades y expectativas. En ocasiones, se ha podido observar como al haber *obsesión* por la venta, y no por el cliente, éste percibe que el comercial (zalamero, exageradamente personalizado, casi siempre) menciona, carente de sinceridad, frases y comentarios, completamente superficiales y demostrativos de que la empresa *cotillea* en su propio beneficio sus usos y consumos de servicios y productos. El cliente se sentirá *espiado* y, por ende, mal tratado.

3. Estar orientado personalmente al cliente es un elemento clave en los criterios que se utilizan para la evaluación del personal, las promociones, los aumentos de



Latin Stock

El crm es una herramienta más en la carrera de fondo por la satisfacción a largo plazo del cliente.

Figura 2: Valores y creencias de la fidelización

1	Valores	Unos valores completamente centrados en el cliente, enfatizando que en la historia de la empresa le deben todo al cliente. Se señalarán y se repetirán hasta el hartazgo (en coherencia con la práctica empresarial, los valores de una ética empresarial centrada en la superación de las expectativas del cliente y con la realización de negocios desde la buena fe).
2	Creencias	Las creencias que emanan de arriba abajo se basan en que el uso de la información de cada cliente se debe relacionar con la única intención de lograr la excelencia y la hiper-satisfacción, cumpliéndose así la venta y los mejores resultados.

suelo, los bonos, etcétera, y una condición *sine qua non* para acceder a un puesto directivo.

En empresas pequeñas y medianas, y en otras que no lo son tanto, se premia a veces la antigüedad, la proximidad personal a la Dirección, la amistad, e incluso otras afinidades. Así, un director general de una empresa industrial presentó a su director comercial como alguien *“hábil con los clientes, a quienes sabe tener a raya”*. Eran, confesaron, amigos desde la universidad.

4. La Dirección exhibe, repetitiva y machaconamente preocupación por la calidad (y facilita herramientas de mejora efectiva, una de ellas, el CRM). Demuestra un afán constante por ser líder de calidad en su sector de negocios, comparándose (formalmente) con la competencia, y haciendo uso de informes sobre opiniones del cliente (formales e informales) de la calidad de la empresa.

5. De la Dirección deben emanar los procesos internos de trabajo, con una notoria preocupación por eliminar los sistemas y procedimientos internos que no generan valor para los clientes y trabajando constantemente por lograr barreras de salida centradas en la comodidad: una de las más importantes metas tácticas de la empresa es lograr que *“a los clientes les sea fácil, cómodo, hacer negocios con nosotros”*.

6. En relación con el marketing, la Dirección de la empresa supervisa, coordina y trabaja codo con codo con el departamento comercial y con marketing para estar com-

pletamente seguros de que no hay *overpromising*. Es decir, se evita por todos los medios prometer más de lo que en realidad se está en capacidad de *entregar*.

7. La Alta Dirección de la empresa, para lograr el éxito de cualquier estrategia de CRM y fidelización, debe trabajar en la creación y consolidación de determinados valores y creencias (ver Figura 2).

8. Los perfiles de personalidad de los directivos, en todo caso, se deben poder construir en torno al valor que aportaron a la clientela en sus puestos anteriores, y cómo en su actividad cotidiana buscan la satisfacción de los clientes, hacerles la vida agradable y lograr negocios rentables para ambas partes.

9. Anécdotas y leyendas: la vida cotidiana de una empresa genera, inevitablemente, multitud de oportunidades para crear anécdotas de servicio (*“cosas que no era nuestra obligación hacer pero hicimos con gusto”*) y leyendas de buen servicio.

10. La Alta Dirección debe promover ritos y rituales centrados en el logro de la satisfacción del cliente a través del uso de CRM. Por ejemplo, una entidad financiera ha organizado *Los lunes del cliente*. El primer lunes de cada mes, en las oficinas, se encarga un *catering* para hablar, de dos a cuatro de la tarde, de la evolución de la cartera de clientes, prever actividades, comportamientos de clientes y, en definitiva, hacer un uso proactivo del CRM. Se propicia un ambiente semifestivo y ¡se abonan dos horas extras aunque sólo se trabaja una! Se ha creado un ritual positivo centrado en el cliente.

La generación de ideas para satisfacer mejor a los clientes es obligación de todos los directivos y empleados

Información

El CRM es una pieza central de la información sobre los clientes, pero no la única. En las empresas orientadas a las relaciones con los clientes se genera continuamente información sobre las necesidades, deseos y expectativas actuales y futuras de los clientes (la empresa escucha en todo momento la voz del cliente). Esas informaciones incluyen, entre otras:

- ✓ Niveles de satisfacción de los clientes.
- ✓ Valoración de calidad de los productos y servicios propios y de la competencia.
- ✓ Factores que influyen en las decisiones de compra.
- ✓ Atributos del servicio procurados por los clientes.

- ✓ Segmentos actuales y emergentes.
- ✓ Evolución de las preferencias.
- ✓ Rotación de la base de clientes.
- ✓ Análisis detallado e integral de la competencia.
- ✓ Conocer, con precisión, cómo definen la calidad los clientes.

La información recopilada se comunica, distribuye y disemina en todas las áreas de la organización. La voz del cliente se inyecta en toda la estructura. Esto implica:

- ✓ La elaboración de informes continuos sobre los clientes (basados en CRM y en otras fuentes), que circulan en todos los niveles de decisión de la empresa.
- ✓ La eficaz gestión de las quejas y la información a toda la empresa de los principales motivos de disconformidad y reclamaciones de los clientes.
- ✓ Facilitar el contacto directo entre la mayor cantidad posible de directivos y empleados y los clientes.
- ✓ Convertir los datos sobre los clientes en información que pueda ser comprendida por las diferentes áreas de la empresa (si es necesario, evitando la terminología propia del área de marketing).
- ✓ Se considera que la generación de ideas para satisfacer mejor a los clientes es parte de las obligaciones de todos los directivos y empleados.

El CRM es una pieza central en la recopilación de información sobre los clientes. En su implantación, la Alta Dirección debe prever los siguientes aspectos:



En muchas ocasiones, poder contar con información complementaria de almaceneros, transportistas y otras personas que observan el comportamiento de los clientes puede ser muy eficaz.

Hay que hacer ver a los comerciales que compartir su información es rentable para ellos

1. Promover el establecimiento de sistemas y procesos para conocer, recopilar y sistematizar todos los aspectos, matices y detalles de la relación que mantiene el cliente con la empresa. Es decir, información sobre la relación empresa-cliente en acción diaria y operativa.

2. Herramientas como los sistemas informáticos centrados en la gestión de la relación con los clientes: CRM, gestión de bases de datos (*data warehouse*, *data mining*, y similares), la carterización de clientes, la gestión de los clientes clave (*key account management*), la creación y establecimiento de alertas y alarmas para actuar pro-activamente cuando un cliente está dando señales de que es proclive a abandonar la empresa (*churn*).

3. Todos toman datos. Uno de los elementos de éxito de la implantación y uso de CRM es ir *más allá* de la fuerza de ventas y /o personal de contacto en atención al cliente en la captura de datos. En muchas ocasiones, poder contar con información complementaria de almaceneros, transportistas y otras personas que observan el comportamiento de los clientes puede ser muy eficaz.

Por ejemplo, una cementera instruyó a sus camioneros para que registraran qué productos de fabricantes competidores había en el almacén del cliente. Igual hizo un gran fabricante de electrodomésticos: conocer mejor con quién compete en cada cliente a partir de una observación de su personal en los almacenes en que se entregaban los aparatos.

4. Se debe prever el momento de alimentación de la base de datos. La creación de costumbres de uso de la base de datos es completamente modular para el éxito de la implantación de CRM. Será necesario vencer resistencias diversas como la falta de hábito de registrar los datos de cada contacto, cada interacción con el cliente.

5. Casi nadie habla de la resistencia a compartir información de los comerciales, siendo un factor crítico de éxito. Suelen percibir el CRM como un elemento fiscalizador de la función que realizan. Y generalmente piensan que cuánto más saben otros en la dirección de sus clientes, menos imprescindibles son ellos. Piensan que no les favorece, antes al contrario. En este sentido, es necesario crear sistemas de compensación e integración del personal para que se vea, desde el primer día (no como remiendo, una vez implantado y a punto de fracasar el proyecto CRM), que es una herramienta para lograr la satisfacción del cliente que revierte en ingresos para la empresa, y esto en beneficio del empleado, incluyendo ingresos económicos complementarios.

Comunicación

En los últimos años, en diversos artículos y ponencias, se ha hablado del *pecado original* del CRM. Desde su aparición en el mercado, los sistemas informáticos llamados CRM en su conjunto se han vendido como una herramienta fundamental para "eficientizar la relación con los clientes". De ahí, su nombre original: *Customer Relationship Management* o Gestión de las Relaciones con los Clientes, en castellano.

La relación con el cliente es una pieza fundamental en la cadena de valor

Anekis aporta soluciones integrales para el conocimiento y la fidelización de sus clientes

- Programas de Fidelización
- Marketing Relacional
- CRM Colaborativo y Operacional
- Marketing Directo

ANEKIS

Marketing Relacional

Tel.: 91 405 97 00 • www.anekis.es
comercial@anekis.es

El cliente debe percibir servicio en la mayoría de los contactos de la empresa

Durante bastantes años, ese objetivo del CRM fue realmente desvirtuado, muy posiblemente reflejando las culturas dominantes en muchas empresas, y casi siempre con la anuencia e impulso de la Alta Dirección, preocupada por el corto plazo. Así, en más casos de los deseados, los sistemas CRM pasaron a ser dedicados, en vez de a la gestión de las relaciones, a la de las transacciones con los clientes. Y ése es el pecado original: no hacer honor a su nombre y centrarse, por el contrario, en la comunicación para la venta y no en la relación.

En otras palabras, una herramienta diseñada para aplicarse con los criterios del enfoque relacional fue, en gran medida, utilizada siguiendo los del enfoque transaccional, por voluntad expresa de la Dirección de las empresas. El concepto básico de éste es que la mayoría de las empresas, de forma consciente o no, pone toda su atención en la venta inmediata que tiene ante sí en cada momento.

En la actualidad, son muy pocas las que centran su gestión en lograr que la venta de hoy constituya la base de la que se deberá hacer mañana a ese mismo cliente. El enfoque transaccional tiene como principal objetivo cerrar la venta del momento. Se sustenta en el volumen de ventas y en concebir y generar toda la comunicación desde el prisma supremo de lograr más ventas.

Por el contrario, el enfoque relacional se fundamenta en considerar cada transacción con los clientes como un simple eslabón de una gran cadena que deberá prolongarse durante un largo período de tiempo y con-

duce, por ejemplo, a admitir que es preferible perder una venta, o incluso dinero en ella, antes que quedarse definitivamente sin un cliente. Se sustenta en el valor de vida de éste, y si la Dirección de la empresa no impulsa la percepción de que este valor es el eje y el núcleo de la actividad, el CRM no triunfará jamás.

Pero en contraste, la realidad es que durante estos últimos años, los sistemas CRM han sido utilizados para rentabilizar más los esfuerzos de marketing directo, no para hacer auténtico marketing de relaciones. En demasiados casos, la capacidad de los sistemas CRM se destinó a recopilar y procesar la información que era de interés para la empresa y sus estrategias de marketing y ventas, y no para incrementar el valor que se entrega a los clientes.

Afortunadamente, esta orientación comienza a cambiar, tal y como indican los resultados obtenidos en una amplia encuesta llevada a cabo a escala internacional por Gartner Inc., publicada en diciembre de 2006 (*Research ID Number: G00144914*). En la Figura 3 se muestran sus resultados, comparados con otra investigación realizada por Garrett en 2000, publicada en *CRM Bulletin*. Los resultados obtenidos por Garrett aluden a logros reales alcanzados, mientras que los de Gartner se refieren a “objetivos que procuran lograr las empresas según los expresan los entrevistados”. Aunque ambas tienen objetivos diferentes, sirven para mostrar la tendencia en el uso de los sistemas CRM y la forma en que ha cambiado en el transcurso de esos seis años. En los dos casos se han recogido únicamente los datos referidos a las tres opciones más importantes en la encuesta de Gartner (ver Figura 3).

En sus primeros años, el objetivo de los sistemas CRM se ha desvirtuado, según un informe elaborado por el personal técnico de Sage (UK) Limited (más información en http://www.sageresponse.co.uk/CRM_You_Business.pdf).

Figura 3: Usos del CRM

		Encuesta de Gartner - 2006	Encuesta de Garrett - 2000
1	Satisfacción y retención de clientes	47,7%	20%
2	Incremento de las ventas	40,1%	42%
3	Reducción de costes	12,3%	35%

Hay que facilitar el contacto directo entre la mayor cantidad posible de directivos y empleados y los clientes

- “CRM, Customer Relationship Marketing, y más particularmente, las tecnologías utilizadas para su implantación, ha causado una confusión mayor que cualquier otra tecnología que se haya puesto a disposición del mercado durante mucho tiempo. Encuesta tras encuesta muestran que, para la mayoría de las empresas, el conocimiento de la tecnología existe, pero la confusión persiste en la forma precisa en que ésta puede beneficiar a las organizaciones usuarias y a sus clientes.”

No se trata de alterar por completo el sistema de CRM en uso en la empresa, si no de reorientar desde la dirección sus usos y aplicaciones, especialmente desde la perspectiva de la comunicación relacional. En este sentido, la comunicación con el cliente debe estar orientada desde el enfoque de crear valor, no de vender¹.

El cliente debe percibir servicio en la mayoría de los contactos de la empresa, de esta forma, la comunicación cálida, cercana, personalizada, formal, y a la vez informal, logrará

bajar su escudo y, ante un servicio impecable y una comunicación centrada en sus intereses, la emisión de mensajes orientados a la venta, de carácter secundario, será mejor aceptada. Llegarán las ventas, vía satisfacción del cliente por la comunicación generada desde CRM.

La voz del cliente

Stuart Lauchlan, en su artículo *The voice of the reason* (más información en <http://www.my-customer.com>, mayo 2007), habla de “*un interesante anuncio de oferta de trabajo, en el que Credit Suisse pide candidatos para el puesto de director de voz del cliente (Voice of the Customer Manager), para trabajar en el mercado estadounidense*”. Entre las funciones del puesto están: “*crear vías eficaces para comprender las necesidades del cliente, estimular una cultura centrada en él e implantar las herramientas que permitan una visión en profundidad de los clientes*”.

En el mismo artículo, Lauchlan advierte: “*La incapacidad para escuchar la voz del clien-*

⁽¹⁾ Ver *MK Marketing + Ventas*, nº 174, noviembre 2002, págs. 45-49, artículo *Comunicación proactiva con los clientes: El modelo CIF*.



Latin Stock

Contar con información complementaria de personas que observan el comportamiento de los clientes es muy eficaz.

te es uno de los más grandes fallos de muchas organizaciones y una razón crítica para explicar por qué fracasan tantas iniciativas de CRM." Así, surge la pregunta: ¿en qué consiste la voz del cliente? Es un sistema que permite capturar, de manera preventiva, las opiniones y sensaciones del cliente, y que se compone de:

- ✓ **Encuestas de satisfacción del cliente y otros estudios.** La Alta Dirección debe superar el actual enfoque de los estudios y, especialmente, el de la encuesta como un instrumento para cubrir, literalmente, el expediente. En muchas ocasiones, para lograr la normalización ISO (y otras) se hacen encuestas que no aportan valor alguno y molestan (distraen, quitan tiempo, etcétera) al cliente. La Dirección, con el uso que le da a la información, debe valorizar y hacer de las encuestas un eje neurálgico de la gestión.
- ✓ **Sistemas de alertas y alarmas procedentes de CRM,** con análisis de propensión a la fuga, previsión de bajas (y acciones para evitarlo), y similares.
- ✓ **Sistema de quejas y reclamaciones.** Una empresa orientada a CRM debe seguir la filosofía de la *queja como un tesoro* (haciendo bueno el título del libro *Una queja es un regalo*, de Janelle Barlow & Claus Moller) con las herramientas informáticas para lograr que los clientes que expresaron una disconformidad sean más propensos a trabajar con la empresa.
Por ejemplo, una empresa de telecomunicaciones que había revisado durante un año completo sus sistemas y protocolos de atención al cliente. Los que habían tenido una incidencia, ¡se veían a sí mismos como clientes siete años después en proporción cuatro veces superior a los que no la habían tenido! La dirección empresarial, consciente de la importancia de la calidad en las relaciones con los clientes verá, sin duda, un retorno de sus inversiones en el medio plazo, pero crecido y multiplicado.
- ✓ **Comentarios cualitativos recogidos en CRM,** el llamado *vis a vis*. La Alta Dirección debe estimular la personalización

creciente del servicio a través de la captura de información tendente a un servicio flexible y adaptado a cada cliente.

Marketing interno

Proveedores fijos y contentos + empleados fijos y contentos, dan lugar a clientes contentos y fijos. La fidelización de empleados es un asunto estratégico de la Alta Dirección, ya que la única manera de comenzar la fidelización de clientes es comenzar por la gestión de los empleados.

Trabajadores con malos contratos, mal integrados, que no asumen como propios los valores corporativos, ¿cómo van a lograr fidelización alguna? No habrá fidelización de clientes ni eficaz gestión de las relaciones con los clientes si no existe previamente una eficaz gestión de las relaciones con los empleados.

Gestión de incentivos y privilegios

Recientemente se celebró Fideliza 07, un evento sobre fidelización de clientes, desde la perspectiva del incentivo económico y la creación de ventajas racionales como premio a la recurrencia del cliente, organizado por PROMARSA (más información en <http://www.promarsa.es/fideliza007>). Una de las conclusiones fue: los premios tangibles, por sí solos, ya no fidelizan "*si todo lo demás no funciona perfectamente*", algo que también señala otra empresa del sector, PSM, con su *Loyalty Monitor*, o Cetelem en su observatorio anual (más información en <http://www.observador.bancocetelem.es/>).

La fidelización es la consecuencia de la superación de expectativas racionales, de la comunicación personalizada centrada en los intereses del cliente (no de la empresa emisora), de la creación permanente de comodidades en el cliente, personalizadas en lo posible y, también, en última instancia, de regalos y detalles basados en el marketing directo. Si la fidelización sigue estando más relacionada con la promoción de las ventas que con la Alta Dirección, CRM será una estrategia tendente al fracaso. ●

