

CREANDO UNA ESTRATEGIA CRM (Primera Parte)

Aportado por: Julio Andrés Vargas

jarvam@007mundo.com

Colombia

1. [Decidir que es lo que quiere saber sobre su cliente](#)
2. [Establecer una matriz de segmentación de clientes](#)
3. [Determinar como se va a aprender y obtener la información de sus clientes](#)
4. [Crear un modelo único de interacción centrado en la experiencia del cliente](#)
5. [Definir como capturar información crítica del cliente](#)
6. [Bibliografía](#)

“El CRM no es un software, el CRM es un intento por codificar los valores corporativos poniendo el cliente por delante. Es una cultura y una disciplina corporativa para la definición de prioridades. En otras palabras, si usted ha logrado interesar al segmento de mercado mas deseable en toda la tierra, pero ellos no obtienen respuestas a las inquietudes enviadas por medio del correo electrónico, usted no esta haciendo una práctica sensata de CRM.”

REVISTA CIO

Nov. 2000

Como todas las tendencias anteriores, CRM es una gran promesa. Con el fin de implementar esta estrategia y hacerla parte de su arsenal de negocios, las compañías necesitan gastar suficiente tiempo en agrupar a sus diferentes departamentos para tomar las medidas necesarias en la creación de un plan para implementar CRM. La alta Gerencia y los encargados del proyecto necesitan conocer y evaluar la infraestructura corporativa, para entender sus huecos y vacíos con el fin de saber realmente en que estado se encuentra la compañía para evolucionar a una nueva manera de hacer negocios y crear un plan de implementación a la estrategia CRM. La estrategia CRM de la Compañía es única, por lo tanto debe incluir recomendaciones detalladas sobre la forma en que se pueden alcanzar las metas de orientación total al cliente, y estas deben estar alineadas con la estrategia general de negocios de la compañía. La batalla por alcanzar este tipo de ventaja competitiva, se inicia dentro de la compañía con la adjudicación de los recursos financieros y humanos necesarios para alcanzar el éxito.

Las fallas en la implementación de un Proyecto CRM, por lo general, se le atribuyen a la tecnología, aunque esta no sea la causa principal de la falla. La mayor parte de las fallas, se deben a: Estrategias de negocios inadecuadas; Procesos deficientes de planificación y desarrollo; Falta de apoyo por parte de la alta Gerencia; y/o Falta de apoyo e información de los empleados encargados de utilizarla. Es decir que se puede hacer una correcta implementación tecnológica para que soporte un proceso erróneo o una estrategia equivocada, de esta manera lo único que se logra, es la automatización de la falla o del error. Para que la solución escogida funcione, los responsables de utilizarla deben conocerla y abrazarla, la alta Gerencia debe respaldarla durante todo el camino y la compañía debe estar preparada para recibirla.

La clave para llevar a buen término la formulación de un proyecto de CRM, es crear un balance dinámico entre la estrategia, los procesos, la tecnología y las iniciativas de aquellos responsables de usarla, dentro del tiempo y con los recursos limitados que se entregan a cada proyecto. Es por esto que se deben tener en cuenta unas premisas mínimas :

Orientación basada en una clara visión corporativa y una estrategia de negocios sensata;

El compromiso de la alta Gerencia en el desarrollo, evaluación, lanzamiento, implementación y puesta en marcha de la iniciativa;

Creación de procesos abiertos, flexibles y sensatos que permitan acomodar los cambios en los negocios;

Posibilidad de una rápida implementación para ver resultados en el menor tiempo posible

Interacción cercana con los cambios que se realizan en los procesos de negocios y las posibilidades actuales del entorno organizacional.

De la misma manera existen unos principios fundamentales que determinan la orientación de la estrategia corporativa hacia el cliente.

Definir las estrategias de Relacionarse con los clientes para:

Adquirir nuevos clientes por medio de la difusión del elemento diferenciador que ofrece su producto o servicio.

Retener sus mejores clientes por medio de una mejor respuesta para satisfacer sus necesidades.

Aumentar el valor de su relación con el cliente.

Diseñar e implementar programas y procesos CRM que le permitan:

Crear una relación continua y más cercana con su cliente.

Manejar el ciclo de vida de la relación del cliente con la compañía y sus empleados.

Responder y reaccionar en tiempo real a las necesidades, inquietudes, problemas, quejas y oportunidades a través de todos los puntos de contacto.

Seleccionar, desarrollar e integrar las herramientas e infraestructura tecnológica que se requiere para:

Capturar todas las transacciones y la información relevante sobre el comportamiento, los requerimientos, las actitudes y expectativas del cliente.

Analizar toda la información recopilada, con el fin de crear un ambiente propicio y significativo que desarrolle la relación con el cliente a través de la experiencia, aún sin tomar en consideración los objetivos de Marketing, ventas, servicio o de comunicación.

Basado en las necesidades del cliente y los objetivos corporativos, planear las tácticas, los programas y las iniciativas que se implantarán en la interacción con el cliente.

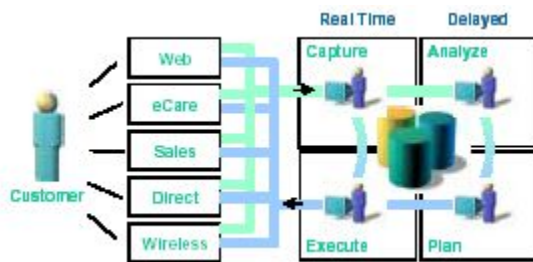
Proveer el apoyo necesario para que el personal encargado de interactuar con el cliente, pueda ejecutar sin demoras y en tiempo real, los procesos, programas e iniciativas planteados.

También se debe tener en cuenta que existen cuatro Conceptos Críticos que preparan el terreno para la implantación de una estrategia exitosa de CRM.

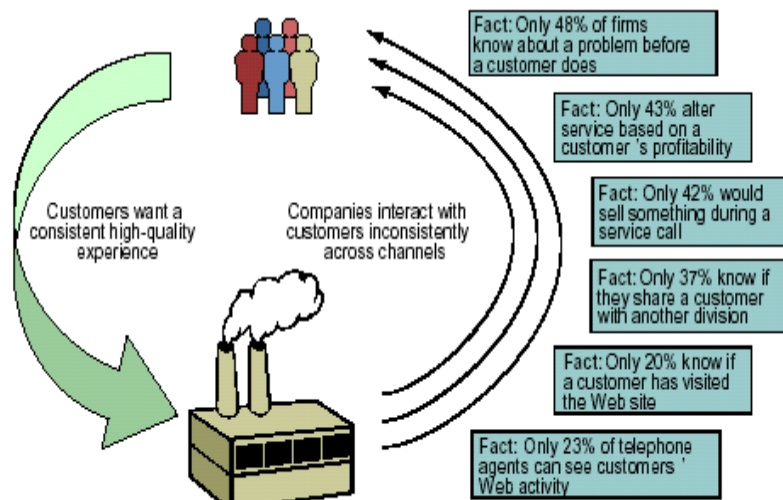
La relación entre el cliente y la compañía es una relación de intercambio de valor de doble vía.



La relación de los clientes con la compañía progresa en etapas como un “ciclo de vida”, por lo tanto, la meta principal de una estrategia de CRM es mover a los clientes a través de ese ciclo, llevarlos a las etapas más rentables del ciclo y mantenerlos allí.



Toda la interacción con el cliente está basada en una serie de puntos de contacto y por lo tanto la relación debe mantenerse y existir solamente a través de esos puntos. El verdadero CRM está basado en una arquitectura de negocios que cierra la brecha y estrecha el círculo de la relación con el cliente, permitiendo que una interacción pueda ser atendida en tiempo real y su impacto medido inmediatamente.



Grupo Forrester año 2000.

Es importante recordar que un proyecto de CRM no es completamente exitoso cuando se han implementado los nuevos procesos o el software ha sido correctamente instalado. Un proyecto CRM es exitoso solamente cuando contribuye a cumplir con los objetivos estratégicos de la compañía. No hay atajos, las etapas deben implementarse completamente, siempre pensando en el tipo de relaciones que desea establecer con sus clientes. Actualmente, las compañías interactúan de manera inconsistente con los clientes en los diferentes puntos de contacto. Los clientes desean una consistente y agradable experiencia de alta calidad en su interacción con las compañías.

Para alcanzar el éxito se requiere entonces definir una serie de prácticas que le permitan definir la estrategia, la tecnología, el nivel de inversión y el recurso humano necesario para implementar la estrategia CRM.

- Práctica Número 1. DECIDIR QUE ES LO QUE QUIERE SABER SOBRE SU CLIENTE
- Práctica Número 2. ESTABLECER UNA MATRIZ DE SEGMENTACIÓN DE CLIENTES
- Práctica Número 3. DETERMINAR COMO SE VA A APRENDER Y OBTENER LA INFORMACIÓN DE SUS CLIENTES
- Práctica Número 4. CREAR UN MODELO UNICO DE INTERACCION CENTRADO EN LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE
- Práctica Número 5. DEFINIR COMO CAPTURAR INFORMACIÓN CRÍTICA DEL CLIENTE

Práctica Número 6. ANALIZAR LAS OPORTUNIDADES DE MERCADEO Y LA INTELIGENCIA DE CLIENTES

Práctica Número 7. PLANTEAR TÁCTICAS DE MERCADEO QUE CIERREN LA BRECHA Y ASEGUREN LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE

Práctica Número 8. EJECUTAR EL PLAN DE NEGOCIOS Y LAS TÁCTICAS DE MERCADEO

Práctica Número 9. CERRAR LA BRECHA

Cada una de estas prácticas debe implementarse de manera correcta y si la estructura organizacional lo permite su realización debe ser simultánea.

Práctica Número 1. DECIDIR QUE ES LO QUE QUIERE SABER SOBRE SU CLIENTE

La tecnología pone a disposición de cualquier empresa grande o pequeña, la posibilidad de establecer prácticas de CRM. Sin embargo, la tecnología es solo la herramienta. La tecnología de CRM no ha cambiado la naturaleza de los negocios o los de la competencia. Estas reglas aún se aplican. Debe por lo tanto, iniciar con el cliente. La primera etapa sería de una estrategia CRM, consiste en hallar la respuesta a los siguientes interrogantes.

Cuales son sus clientes más valiosos?

Cuál es el valor de cada uno a través de su ciclo de vida?

Con que margen contribuye?

Que actividad desempeña?

Cuanto cuesta atenderlo?

Cuales son sus referidos?

Cual es la Amplitud de su relación con la compañía (Número de productos)?

Que es lo que ellos necesitan y esperan de la relación con su compañía?

Que es lo que ellos valoran y como es que su producto o servicio entra dentro de sus vidas?

Que problema les resuelve?

Que les permite usted hacer?

Como aprenden sobre nuevos productos, servicios u oportunidades?

En quien confían?

En que confían?

Como toman la decisión de compra sobre la selección de nuevos productos o servicios?

A quien son leales?

A que le son leales?

Que es lo que más valoran en su relación con un producto, servicio o compañía?

La resolución de estas preguntas permitirá diseñar una mejor experiencia para el cliente, identificar la etapa en que se encuentra del ciclo de vida y direccionar una estrategia CRM para ese cliente.

Práctica Número 2. ESTABLECER UNA MATRIZ DE SEGMENTACIÓN DE CLIENTES

El elemento crítico para entender al cliente está en el concepto de la segmentación. La meta final es hacerle creer al cliente que los empleados de la compañía tienen una relación única e integrada con él y están al tanto de sus necesidades. Esto solo se puede alcanzar, construyendo una arquitectura de negocios (recurso humano y tecnología) basada en CRM y que esta configurada de tal manera que cada transacción e interacción se construye y es conducida dentro de un contexto sobre lo que el cliente quiere y lo que necesita. Para poder crear esta percepción, se deben diseñar unas reglas de negocio que privilegien esta meta y ayuden a fortalecer la relación. Cualquier compañía que a operado o contratado una línea "9800" para manejar preguntas de clientes entiende la importancia de establecer árboles de toma de decisiones para manejar las respuestas a los clientes. Por lo tanto el establecimiento de una estrategia de CRM, debe considerar la segmentación a diferentes niveles, desde el nivel estratégico al nivel táctico.

Segmentación Corporativa. Al mas alto nivel gerencial, la compañía puede identificar diferentes tipos de clientes basados en un amplio concepto de necesidades. Esta amplitud puede considerar dimensiones demográficas, geográficas o psicográficas. Por ejemplo, los clientes pueden exhibir características que automáticamente los pueden categorizar en una alto nivel potencial de compra. Por ejemplo, en el mercado de los juguetes las familias con niños de edad corta; En el mercado de fondos de inversión, empresas con portafolios de inversión muy grandes.

Segmentación Basada en el Valor. Una compañía puede segmentar a sus clientes por el valor que tienen o pueden tener para la compañía. Esta valoración se puede hacer por el valor total de los ingresos ya causados o por medio del margen obtenido, y puede ser medido en el presente o calculado en el futuro. Aunque se puede correlacionar con la segmentación corporativa, este es un medio para medir el perfil económico de una relación existente o potencial con los clientes, su ganancia, valor transaccional o valor durante su ciclo de vida como cliente de la compañía. Obviamente, un gran número de variables se vuelven importantes al crear una segmentación basada en el valor:

Número de veces que el cliente compra el producto (en punto de venta, número de órdenes por mes, etc...)

Cantidad gastada en cada transacción

Productos comprados y margen asociado con la compra

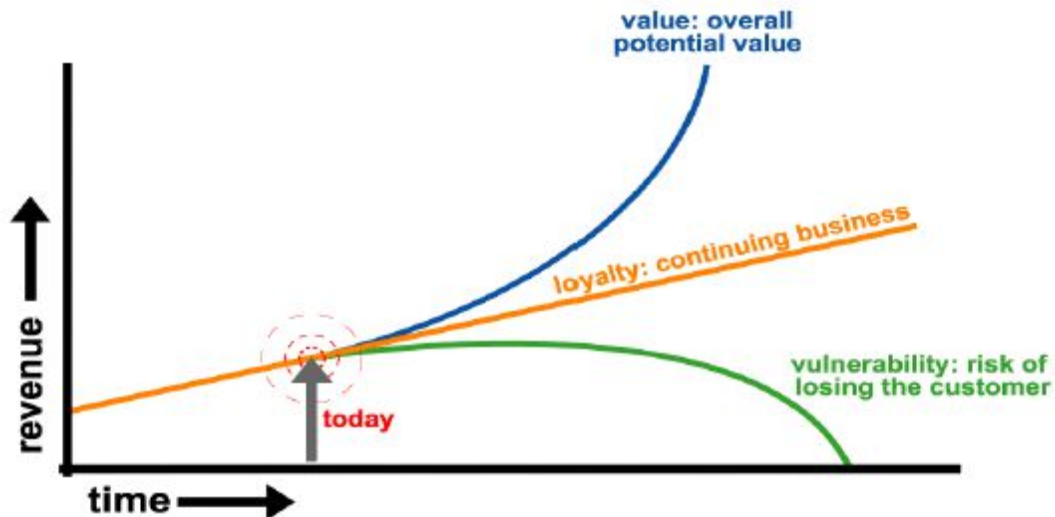
Costo de adquisición

Costo de servicio

Perfil de la compra en el tiempo (Estacionalidad, ciclo de vida, etc...)

La segmentación por valor permite conocer el tipo de valor que se puede obtener del cliente.

Donde se sitúa al cliente el día de hoy, la vulnerabilidad de perder ese cliente de no cuidarlo, su valor si continúa siendo leal y la potencialidad de aumentar su valor al desarrollar con el una relación más estrecha.



Segmentación por el ciclo de vida. La dimensión de este tipo de segmentación es crítica, porque las expectativas y necesidades del cliente varían de acuerdo al ciclo de vida que atraviesa dentro de la compañía. Como ejemplo, se puede decir que los clientes requieren diferentes tipos de información cuando evalúan por primera vez un nuevo servicio o producto, que aquella que necesitan cuando han sido leales a una compañía o a un producto durante un tiempo. Mas allá, los clientes pueden migrar a diferentes canales a medida que su relación con la compañía madura (de vía telefónica a la página de internet). La compañía debe entender lo que el cliente puede llegar a hacer y como debe responder a medida que la relación se profundiza.

Segmentación por Comportamiento. El diseño de una buena experiencia para el cliente se basa en una segmentación que contempla comportamientos existentes, comportamientos esperados o comportamientos deseados en el cliente. Aún cuando los clientes exhiban necesidades o perfiles demográficos similares, la compra actual, el canal de la transacción o el comportamiento durante la interacción, son elementos importantes para tomar decisiones sobre focalización y ubicación de iniciativas de Marketing, de ventas o de servicio. Desafortunadamente, los clientes típicos, no son confiables para que digan lo que piensan hacer. Aunque ellos desean lo mejor para la compañía, ellos mismos no son capaces de predecir lo que harán en un momento dado. Afortunadamente, el

pasado es uno de los mejores predictores para el futuro, de manera que observando directamente, analizando información de comportamientos de compra, e incluso preguntándoles a los clientes sobre lo que acaban de hacer, pueden ser formas efectivas para identificar y diferenciar segmentos basados en el comportamiento.



Rara vez es prudente segmentar a los clientes en cada una de estas dimensiones. En vez de eso, la segmentación que se seleccione, debe estar basada en los objetivos específicos que se desea alcanzar. Si está considerando objetivos estratégicos amplios como la definición de los segmentos en los que se enfocará, definir las capacidades básicas que se requieren, o la forma en que se organizarán las ventas enfocadas en el cliente, las estrategias de Marketing o la organización del servicio, el enfoque de segmentación debe ser corporativo. Si lo que se requiere es definir la forma de migrar a los clientes hacia un punto de contacto diferente o hacia diferentes canales, para disminuir el costo del servicio o para proveer un servicio de valor agregado adicional, la segmentación por comportamiento puede ser muy útil.

Para las compañías que están muy decididas en desarrollar las mejores prácticas de segmentación, el uso de una de estas metodologías es importante para llegar a un mejor entendimiento de sus clientes. Como todas las nuevas iniciativas de negocios, es mejor aprender a caminar antes de correr. Por lo tanto, inicie con un esquema de segmentación que claramente le ayude a construir fortalezas para enfocar una necesidad de su cliente.

Práctica Número 3. DETERMINAR COMO SE VA A APRENDER Y OBTENER LA INFORMACIÓN DE SUS CLIENTES

Los medios para entender a los clientes son muy numerosos, pero al mismo tiempo son demorados y bastante costosos. Algunos métodos disponibles son:

Análisis de comportamiento

Análisis de comportamientos de compra actuales

Seguimiento de compras y análisis de patrones de compra

Investigaciones de mercado

Investigación primaria

Focus Groups

Entrevistas personales o telefónicas

Investigaciones cuantitativas por teléfono, correo, internet o personal

Investigación Secundaria

Estudios de industria

Estadísticas Gubernamentales

Información Gremial

Artículos Publicados

No es posible proveer una guía fácil y completa sobre la cantidad de tiempo o de dinero que se debe invertir. Desafortunadamente, los clientes son notoriamente vagos al decir lo que desean de la compañía o cuales son los elementos de la relación con la empresa que mas valoran.



Mientras la mayor parte de los negocios proclaman tener un conocimiento profundo sobre sus clientes, este conocimiento está limitado a la relación tradicional de vendedor – comprador. La diferenciación de la experiencia del cliente, significa mirar estas relaciones, bajo una nueva luz, desafiando asunciones preexistentes, manteniendo una mente abierta, escuchando nueva información e intentando nuevas cosas. Frecuentemente en el campo de CRM, una compañía puede obtener una aproximación de lo que puede funcionar realizando tres tipos de análisis enfocados así:

Revisando información de comportamientos de compra disponible, para:

Identificar los mejores clientes y describir sus perfiles.

Identificar los clientes que parecen tener potencial para ahondar la relación con la compañía

Realizar investigaciones cualitativas rápidas y fáciles, del tipo focus groups para probar hipótesis y describir opciones y escenarios de relación.

Realizar investigaciones enfocadas hacia la satisfacción del cliente para determinar si existen oportunidades en relaciones existentes no explotadas o problemas significativos que no se han identificado.

Afortunadamente, esta es un área donde la investigación aplicada puede proveer una interesante visión de lo que de verdad les importa a los clientes. Con la selección de una muestra de clientes, es muy posible simular resultados, sin tener que invertir en esfuerzos muy onerosos. Un gran rango de opciones puede ser evaluado contra el comportamiento real y las reacciones del cliente. El camino que la compañía seleccione, dependerá del producto o servicio ofrecido; Del grupo de clientes en que se quiere enfocar; La naturaleza de la relación que quiere establecer; El estado del ciclo de vida en que se encuentran la mayor parte de sus clientes; y el tipo de relación que se desea establecer con ellos.

Práctica Número 4. CREAR UN MODELO ÚNICO DE INTERACCIÓN CENTRADO EN LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE

Es un hecho: muchas compañías reclaman estar “enfocadas” en el cliente, pero más seguido de lo que se quisiera, el sueño del cuadro directivo no se traduce en lo que experimenta el cliente. La simple verdad es que la mayor parte de las compañías perciben la interacción con sus clientes desde el punto de vista de la compañía. El primer paso real en alinear su estrategia alrededor del cliente, es entender la manera en que los clientes interactúan con la compañía y la relación que se presenta a través de estas interacciones. De esta manera, se debe iniciar una identificación completa de las diferentes formas en que los clientes interactúan con la compañía. A cada una de estas formas se le denomina, punto de contacto. Estos puntos de contacto son el canal de interacción entre el cliente y la compañía. El desarrollo de un mapa de los puntos de contacto de la compañía, permite visualizar el tipo de interacción que establecen los clientes con la compañía. La

cuantificación de los volúmenes de interacciones que maneja cada canal, puede llevar a revelaciones interesantes sobre la forma de interacción y nuevas formas de aumentarlas. De esta manera, el ofrecimiento erróneo de un representante de ventas sobre una garantía de producto, puede llevar a comportamientos o quejas que se manifiestan solo cuando el cliente solicita un servicio o reclama la garantía. El reto está en entender las interrelaciones que existen entre las interacciones a través de los diferentes puntos de contacto y las razones por las cuales los clientes interactúan con la compañía.

Creado el mapa de puntos de contacto, el siguiente paso es unirlos a la segmentación de los clientes basado en el comportamiento que tiene cada uno en cada punto de contacto. De esta manera, se adquiere la habilidad de enfocar a los clientes basado en su forma de actuar, y no en una noción preconcebida de su grupo demográfico. Combinando los puntos de contacto con este modelo de segmentación se identifica una ruta visible de hacia donde debe ir la implementación del esfuerzo de CRM.

Práctica Número 5. DEFINIR COMO CAPTURAR INFORMACIÓN CRÍTICA DEL CLIENTE

Debido a los avances en las organizaciones de negocios y en la tecnología, ahora se tiene una mayor habilidad en la captura de información sobre los clientes, que aquella que se tenía hace unos años. Esto es a la vez malas y buenas noticias. Las buenas noticias consisten en que ahora podemos capturar una gran cantidad de información sobre los clientes y la podemos usar para construir una mejor relación. La mala noticia es que ahora hay demasiada información y la mayor parte de ella no es importante. Para el establecimiento de un proceso de CRM, se debe evitar la tentación de “hervir el océano” y procurar capturar la información correcta sobre los clientes. En la lucha por capturar la información, se debe tratar de contestar una serie de preguntas que permitan identificar en que momento del ciclo de vida se encuentra el cliente, con respecto a la compañía.

Quien es el Cliente?

En que estado de su ciclo de vida se encuentra?

Porque esta interactuando con nosotros hoy?

En que productos y servicios está interesado?

Que productos y servicios nos ha comprado?

Que tipo de problemas ha experimentado?

Cuales son sus preferencias?

Como se le ha respondido?

Cuando se realizó la última interacción y por cuanto tiempo?

Obviamente, es imposible capturar toda esta información en un solo contacto, pero si se utiliza cada interacción con el cliente como una oportunidad para aprender más de él, la información se recopila y se agrega en poco tiempo. Además, las tácticas de mercadeo deben estar enfocadas a recoger este tipo de información. Con la debida motivación y ofrecida la oportunidad, el cliente mismo nos dirá sobre sus necesidades y preferencias. Pero debemos estar preparados para capturar la información correcta en cada punto de contacto.

Hay dos tipos de información que se debe recolectar sobre los clientes, información sobre comportamiento e información sobre preferencias. La información sobre comportamiento es la información transaccional que se observa cuando el cliente interactúa con la compañía. La información de preferencias es aquella que los clientes suministran sobre si mismos, a través de sondeos y perfiles. Por lo general la compañía posee información de comportamiento de los clientes desde que inicio sus negocios con él, en forma de registro de productos, órdenes de compra, facturas, pagos, envíos, etc... Por esta vía es que se recogen la mayor cantidad de información de los clientes, y por lo general esta información es la primera que debe revisarse para comprender al cliente. Con esta misma información se debe tratar de construir el modelo (aunque incompleto) del ciclo de vida, el modelo de valor de cliente y el modelo de venta cruzada. Con el análisis de esta información, la compañía está en capacidad de mejorar el ingreso percibido de cada cliente y es donde se debe iniciar el esfuerzo de CRM.

Con la llegada de Internet, se ha creado un tipo adicional de información de comportamiento que se denomina información de observación. Esta información permite analizar el contenido que busca

el cliente, la forma de navegación, los temas que le interesan, la forma en que responde a la información y el tipo de información que solicita de las páginas que visita. De este tipo de información, se puede hacer una analogía como si ese cliente llegara a nuestro punto de venta, y analizar que le interesa, que mira, que se prueba, que pone dentro de su carrito de compra, que es lo que compra. De por sí a nadie le gusta que lo sigan y le tomen nota de lo que está haciendo y por eso la observación debe ser no obstructiva. Usando la tecnología disponible y la técnica adecuada, muy calladamente podemos recolectar la información que necesitamos, mientras dejamos al cliente navegar a nuestro alrededor en paz. Todas las observaciones recolectadas en una visita sencilla se agregan para crear un perfil de sesión. El perfil de la sesión nos ayuda a manejar el momento de la verdad por que nos entrega la razón por la cual el cliente está de visita en nuestra página el día de hoy. El verdadero reto sobre la captura de información es; Cuales observaciones recolectar?. Si se trata de capturar cada "clic" en todas las páginas, se estaría tratando de "hervir el océano" de nuevo. Es por esto que se debe conocer el modelo de ciclo de vida del cliente y el historial de interacciones del cliente con la compañía, por lo tanto se debe diseñar un modelo que capture la siguiente información:

- Quien es el visitante, si es anónimo o está registrado?
- Si está registrado, en que parte del ciclo de vida se encuentra?
- Cual es el propósito de esta visita: Información, recorrido, compra?
- Que productos y servicios miró el visitante?
- Que tipo de productos o servicios puso en su carro de compras?
- Cuales de estos realmente adquirió?
- Cuando tuvo lugar la sesión y cuanto tiempo duró?

Existen en el mercado programas de computador que permiten identificar líneas de programación en HTML o XML llamadas faros, para que sean recolectadas cuando un usuario las visita o las toca con el cursor. Estas líneas se ubican estratégicamente dentro del contenido y como una acción (un clic en un hipervínculo, etc...) se van agregando de acuerdo a unas pautas de contenido que llevan aun contexto de creación del perfil de la sesión. El contenido debe ser un producto específico, o una categoría de productos, un aviso, una promoción, un editorial o una suscripción a algo. Conociendo el cliente y su ubicación en el ciclo de vida, esta información permite "intuir" que está necesitando ese cliente y por lo tanto proactivamente inducir una compra.

Con esta nueva información, la compañía está avanzando en técnicas definidas de CRM. La comparación de la información presente en las bases de datos de la compañía con la que se recoge por observación nos da un perfil de comportamiento y nos permite definir el estado del ciclo de vida en que se encuentra el cliente, podemos identificar el aprestamiento para la toma de decisiones de compra, que no podíamos ver antes. De la misma manera se puede identificar los comportamientos de compra, el abandono de carros de compra con artículos no comprados, que brinda la oportunidad de ofrecerlos de nuevo bajo una nueva estrategia personalizada de mercadeo. Es hacia allí donde se deben dirigir los esfuerzos de CRM.

Históricamente, el foco de mercadeo de las compañías se ha centrado en información de comportamiento, por la facilidad de capturarla. La información preferencial la llevan a cabo firmas privadas que conducen estudios de mercado, sondeos o investigación en Focus groups que es muy costosa. Este tipo de información además de costosa, es incompleta (muestral), anónima (no tiene conexión con clientes actuales) y agregada. Pero lo más grave es que se entrega en documentos que se almacenan para recolecten polvo en los archivadores de los departamentos de mercadeo. Con la llegada de Internet y del correo electrónico, se pueden hacer sondeos y recoger información preferencial de manera muy barata. Las investigaciones y sondeos de mercadeo, si se diseñan correctamente, pueden obtener para la compañía un caudal de información individual de cada cliente en cada punto de contacto que este utilice, centralizando la información y poniendo esta a disposición de la compañía para producir una relación más cercana y personalizada. Pero que tipo de información se debe recoger? Se debe conocer el momento del ciclo de vida del cliente con la compañía. El santo grial del conocimiento del cliente es saber la razón por la cuál compra. Si

logramos saber la respuesta a esta pregunta, tendremos una ventaja competitiva para atraer más a los clientes actuales, atraer más clientes (con el mismo perfil del que ahora conocemos) y retenerlos.

Es ahora que se ha conseguido esa valiosa información, que se debe decidir como se utilizará para construir mejores y más rentables relaciones con los clientes.

Práctica Número 6. ANALIZAR LAS OPORTUNIDADES DE MERCADEO Y LA INTELIGENCIA DE CLIENTES

Cuál es la diferencia entre data, información e inteligencia? Data es la unidad estructural de toda la información de negocios y de la inteligencia de negocios. Data, son los datos crudos, sobre los clientes, el mercado y la dimensión del negocio. Estos hechos se dimensionan en informes de ventas comparando volúmenes de ventas contra períodos de tiempo. La información de negocios satisface propósitos pero se centra en el pasado, y a ella se le puede aplicar la frase de salvación de las compañías de inversión " El desempeño de nuestro portafolio en el pasado no es garantía de los futuros resultados". Cuando la gente de las compañías lee los reportes pueden deducir lo que sucedió en el pasado y por lo tanto inferir lo que pasará en el futuro, pero con un grado de certeza muy pequeño de lo que sucederá. La mayor parte de la información de negocios producida es un muy grande Y SI? Entendiendo que el pasado por sí solo no es garantía suficiente. Por lo tanto, se requiere la producción de información de negocios que pueda predecir que pasará mañana, para tomar mejores decisiones al respecto y se necesita información de inteligencia de negocios que permitan tomar decisiones sobre la forma en que se deben construir relaciones más rentables con nuestros clientes.

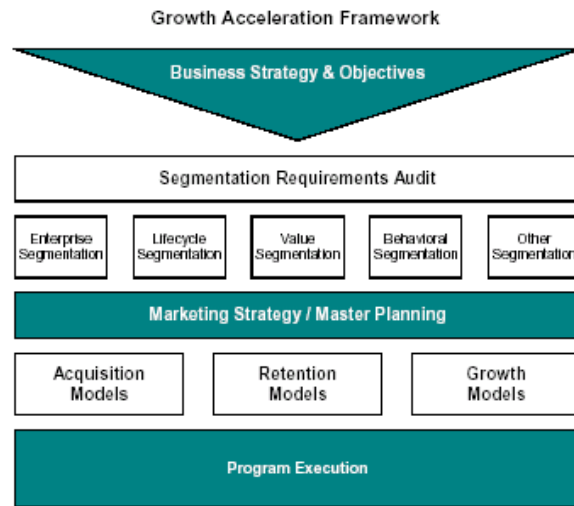
Para definir los componentes de la inteligencia de negocios dentro de la arquitectura organizacional y dentro del marco de la estrategia CRM, se requiere definir los modelos de segmentación y los modelos de oportunidad. Los primeros brindan a la compañía pedazos específicos de información sobre los clientes; como el valor del cliente durante su vida y la etapa del ciclo de vida en que se encuentra el cliente. Los modelos de oportunidad, son modelos predictivos que usan para dirigir tácticas de mercadeo para la adquisición, crecimiento y retención de clientes.

Existen muchos tipos de modelos de segmentación de clientes y por lo general varían de acuerdo a la industria o al tipo de negocio. Los modelos más importantes a desarrollar para implementar una estrategia de CRM son:

Comportamiento del cliente o utilización. Los modelos de comportamiento de clientes se construyen con base en la información de comportamiento de clientes y se desarrollan de acuerdo a la información que se recoge en el mercado y que fué descrita en la sección anterior. Este modelo provee información sobre los tipos de productos y servicios que el cliente demanda o utiliza, la frecuencia de compra y las cantidades que compra.

Valor del cliente. Los modelos de valor del cliente se construyen con algoritmos simples y se cruzan con información transaccional y de cuentas. La mayor parte de los modelos de valor se basan en nivel de ventas, de ingresos o de rentabilidad y se basan en los objetivos de la compañía. Un modelo más avanzado podría predecir modelos de valor futuros.

Ciclo de Vida del cliente. El modelo del ciclo de vida del cliente está basado en los conceptos que ya hemos discutido a través de este artículo. El propósito de este modelo es localizar a cada cliente dentro de las etapas definidas por la compañía en su relación con el cliente y que representan el estado de las relaciones con cada uno de los clientes. El modelo se construye con base en la información de comportamiento del cliente y se combina con las reglas que define la compañía para sus productos y servicios, los ciclos de compra y de recompra, para definir los estados del ciclo de vida. Al modelo se le puede agregar índices de medición importantes como tasas de conversión (visitas venta/ compras reales) y ciclos de tiempo entre los diferentes estados del ciclo de vida.



Necesidades de los clientes. La segmentación basada en las necesidades de los clientes es una forma más avanzada de modelo y requiere de información preferencial. Este tipo de modelo va más allá sobre los indicadores construidos sobre lo que los clientes compran, para tratar de precisar lo que los clientes quieren. La meta es tratar de acercarse a aquel Santo Grial; Porque estos clientes nos compran? Cuál es el valor real de la relación? y Cuál es la percepción del intercambio de valor por el cuál compra?.

Demográficas y Geográficas. Este tipo de modelos se producen utilizando información comprada a terceros. Al combinar esta información con otros tipos de segmentación se obtienen datos interesantes. Las compañías que atienden minoristas utilizan este tipo de información religiosamente.

Los tres primeros modelos están en el "A,B,C" de CRM. Se pueden construir exitosamente relaciones rentables con estos modelos básicos. Imagine que usted se encuentra en un ambiente en el que puede contestar las siguientes preguntas:

- Que productos te compran? Que tan seguido? Cuanto te compran?
- Cuál es el valor actual de cada cliente? Cuál es su valor potencial?
- En que estado del ciclo de vida se encuentra cada cliente? Que tan rápido se ha movido esta relación?

Los modelos de oportunidad permiten definir que tipo de tácticas se deben ejecutar para alcanzar diferentes clientes o segmentos. La organización de estos modelos predictivos se pueden organizar por metas que deben contemplar tres categorías: Adquisición, Crecimiento y Retención. Los modelos básicos de segmentación para CRM incluyen:

Adquisición. La modelación de adquisición de clientes es un poco diferente porque no se está trabajando sobre bases de datos de clientes actuales. En vez de ello, se está utiliza la base de datos existente para construir perfiles de clientes tipo deseables, que permitan aumentar los clientes actuales. Con estos perfiles definidos, se buscan proveedores de bases de datos que haciendo minería de datos, encuentren clientes compatibles con los perfiles deseados o para usar publicidad que acerque nuevos clientes.

Crecimiento. Los modelos de crecimiento son el tipo más común de modelos de oportunidad. La premisa básica de este modelo es el crecimiento del valor del cliente aumentando el número de productos y servicios en cada compra o disminuyendo el ciclo de recompra, es decir vendiéndole la misma cantidad de producto pero más seguido. El mejor ejemplo es la venta cruzada. Este modelo se construye utilizando información de compra y creando asociaciones estadísticas entre productos

que se compran conjuntamente. Si existe una correlación fuerte entre el producto A y el Producto B, cada vez que el cliente ordena el producto A, la compañía debería ofrecer el producto B.

Retención. Los modelos de retención pueden ser descritos como una extensión especializada del modelo de ciclo de vida, que busca prevenir la pérdida de clientes. Dependiendo de la perspectiva de la compañía, estos modelos se pueden definir como los modelos de lealtad. Este tipo de modelos utilizan información de comportamientos y la combinan con el modelo de ciclo de vida para identificar patrones de clientes que han abandonado la compañía en el pasado, buscando predecir que clientes podrían abandonar la compañía en el futuro cercano. Con la construcción de este modelo, se pueden desarrollar tácticas, usualmente llamadas programas de fidelización de clientes, que pueden prevenir la pérdida de clientes.

Los modelos de oportunidad son como bombas inteligentes computarizadas que permiten atraer, crecer y retener clientes. Con la creación de perfiles, un modelo de venta cruzada y un programa de lealtad y fidelización se pueden dirigir una gran cantidad de tácticas de mercadeo que proveen resultados positivos y cuyos resultados se pueden medir contra márgenes y rentabilidad. Ahora se pueden contestar las siguientes preguntas :

- Como son mis mejores clientes y en donde puedo encontrar más?
- Cuál es la siguiente mejor oferta que puedo hacer a mis clientes actuales?
- Basado en su valor, cuales son los clientes que quiero conservar?

La mayor parte de las compañías no poseen las habilidades necesarias para hacer inteligencia de negocios. El error más común que cometen las compañías que quieren manejar una estrategia CRM, es construir bodegas de datos gigantescas para poder hacer minería de datos. Este tipo de proyectos se enfocan en la tecnología y no ponen demasiado énfasis en los objetivos del negocio (atraer, crecer y retener clientes). Consecuentemente, casi siempre los resultados son decepcionantes, los proyectos encallan, no hay resultados medibles y se pierde dinero. Para evitar esta catástrofe, cada modelo debe ser construido por la compañía. En cada modelo la compañía definirá los parámetros de construcción de información, las variables que le son importantes y que le interesa medir, cruzar o crear. Si podemos identificar la oferta más tentadora para un cliente, servirá si se encuentra amarrada en una base de datos a la que no se puede acceder fácilmente. Los resultados de la inteligencia de negocios se deben entregar a la gente de mercadeo de manera que sea fácil desarrollar las tácticas, crear los mensajes, asignar los presupuestos y construir las reglas de negocios para ejecutar las estrategias de la manera más fácil y rentable posible. Listo el paquete, se puede hacer el lanzamiento a través de todos los puntos de contacto que utiliza este tipo de clientes para comunicarse por la compañía y que son de verdad usados por los clientes.

Práctica Número 7. PLANTEAR TÁCTICAS DE MERCADEO QUE CIERREN LA BRECHA Y ASEGUEN LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE

Ahora la discusión nos lleva del Cuartel General de Planeación al Centro de Comando de CRM. Es aquí donde los productos y/o servicios, los canales, y la gente de mercadeo se reúnen para crear las estrategias y las tácticas para construir relaciones rentables con los clientes.

De esta manera, los principios que resumen la planeación de una estrategia de CRM pueden ser resumidos de la siguiente manera:

La estrategia CRM está orientada por la inteligencia de negocios:

Tratamiento Personalizado. Utilización de información de perfiles de clientes a nivel individual o de segmentos para diferenciar el tratamiento que se debe dar a cada cliente.



Ciclo de vida de la relación cliente - compañía. Construcción del modelo del ciclo de vida de los clientes para desarrollar tácticas de mercadeo diseñadas para movilizar al cliente hacia los segmentos y etapas más rentables del ciclo de vida construido y mejorar la relación. Orientación hacia las reglas del negocio. La utilización de perfiles de clientes y la inteligencia de negocios, dentro de tácticas de mercadeo planeadas para permitir la automatización de los análisis de las interacciones de los clientes a través de todos los puntos de contacto, con el fin de producir acciones de mercadeo relevantes y en tiempo real.

Cierre de la brecha. Diseño de todas las tácticas de mercadeo para que sigan un proceso estructural orientado a cerrar negocios. Desarrollo, ejecución, medición y refinamiento o corrección. Mapa de clientes y Tarjeta de Calificación de clientes. Afianzamiento del mapa de clientes y la tarjeta de calificación de clientes para permitir la medición de la efectividad de la estrategia CRM.

Una estrategia de CRM requiere planeación proactiva y ejecución:

Planeación de Relaciones. Diseño de planes estratégicos de relaciones que especifiquen las metas de las relaciones por segmentos y definan las tácticas de mercadeo necesarias para alcanzar las metas definidas.

Planeación de interacciones. Desarrollo de planes de interacción tácticos para anticipar la necesidad del cliente y ejecutar de manera relevante y proactiva las acciones necesarias.

Una estrategia de CRM requiere que la compañía maneje "los momentos de la Verdad" :

Tiempo Real. El uso de la Internet y alta tecnología en los otros puntos de contacto para realizar un mejor manejo de cada una de las interacciones de los clientes en el "momento de la verdad".

Penetración. Integración de todos los puntos de contacto que usan los clientes y el resto de la estructura organizacional para asegurar una experiencia consistente del cliente a través de la compañía.

Para operar bajo estos principios, el equipo de implementación de la estrategia CRM debe utilizar una serie de aplicaciones especializadas y de herramientas que aseguren el cumplimiento de la responsabilidad asignada, estas incluyen:

Acceso a la información. Durante la implementación de la estrategia CRM se utilizarán tipos específicos de inteligencia de negocios, para determinar las mejores formas de "mover" a los clientes a través del ciclo de vida con el fin de maximizar la rentabilidad y los márgenes. La necesidad para utilizar estas herramientas les dictan necesidades específicas. La recomendación más importante es evitar la improvisación, el centro de comando de CRM es un lugar muy ocupado para cometer ese tipo de errores. Para alcanzar el éxito y definir el tipo de relaciones que se desea construir con los clientes, el centro de comando de CRM requiere de herramientas de acceso a la información de la empresa para:

Para generar nuevos tipos de reportes y construir búsquedas

Acceder a reportes estandarizados

OLAP

Acceso ilimitado a Internet

Manejo de listados. El manejo de listados es una interfaz crítica entre el ambiente de la inteligencia de negocios y el ambiente de planificación. Mientras el equipo de implementación de la Estrategia de CRM define las estrategias de relaciones que se establecerán con los clientes y las tácticas de mercadeo, necesitarán generar listados de clientes basados en criterios de segmentación. El componente de manejo de listados debe proveer las siguientes funciones:

- Generación de listados basados en los diferentes criterios
- Titulación de listados y asignación de códigos
- Muestreo de listados, separación y selección de listados
- Mezcla de listados
- Eliminación de basuras

Manejo de Campañas. El manejo de campañas es un área que la gente de mercadeo maneja muy bien. El principio fundamental del mercadeo directo es pruebe, pruebe, pruebe, luego mida y refine. Para poder probar, se deben definir los programas y estos deben estar perfectamente organizados. Se recomienda crear un sistema de manejo de campaña de estructura jerárquica del tipo Campaña, Programa y Célula o celda.

La Campaña es el nivel superior y maneja una serie de programas (tácticas) diseñadas para alcanzar un conjunto de metas de mercadeo. Un buen ejemplo puede ser "Campaña de Fidelización de Clientes 2002", aquí la compañía establece los elementos de medición y asigna presupuesto para retener clientes rentables durante el año 2002.

Un programa es una táctica específica de mercadeo dentro de una campaña. Un ejemplo podría ser "Programa Cupones que premian la Lealtad del Cliente". El programa define la mayor parte del contenido sobre la táctica de mercadeo a utilizar, incluyendo la oferta, el mensaje, los medios a utilizar, los segmentos a atacar, etc...

El nivel más refinado es la Célula o celda de prueba. Su propósito es probar la efectividad del programa o de un componente del programa. Los componentes más probados por la gente de mercadeo y que requieren más pruebas para su refinamiento son la oferta, la lista y el "creativo". La gente de mercadeo probará estos componentes utilizando diferentes versiones de ofertas, de listas y de mensajes de "creativos" en diferentes combinaciones cada uno. El truco para realizar las pruebas es mantenerlo lo más simple posible, no crear demasiadas combinaciones y aislando el componente que se va a probar. Las celdas deben tener un código asociado de respuesta que permita la medición del resultado, su rápida identificación y el grado de éxito obtenido. Así es como se "Cierra la Brecha".

Una herramienta de manejo de Campañas es utilizada por la gente de mercadeo para diseñar, desarrollar, manejar y hacer seguimiento a campañas desde su inicio y en todos los niveles. La herramienta contiene o debe estar en capacidad de asociarse a bases de datos de campañas pasadas o actuales que permitan medir la efectividad de la campaña por comparación. Esta herramienta debe ser muy amigable ya que el soporte es para gente de mercadeo y no para técnicos en sistemas. El manejo de Campañas es el corazón del Centro de Comando de la implementación de la estrategia CRM.

Manejo de Reglas de Negocios y de Perfiles de clientes. La pieza final del componente estructural de planificación es el manejo de las reglas de negocio. Las reglas de Negocio son lo más nuevo en herramientas de la gente de mercadeo y han crecido en importancia debido a la capacidad de Internet para entregar ofertas de mercadeo y mensajes de compra en tiempo real. Una estrategia CRM, utiliza las reglas de negocio para ayudar a manejar los "momentos de la verdad" en el punto de contacto con el cliente. Durante muchos años los "call centers" han utilizado las reglas del negocio. Por ejemplo, la dirección de un Call Center provee a sus representantes con guiones de diálogo que deben ser utilizados bajo ciertas circunstancias. Estas reglas utilizan una construcción básica: " Si el cliente dice o hace esto ____, nosotros debemos decir o hacer esto ____ ". De la misma manera, el equipo de ventas lo utiliza para realizar ventas cruzadas : "Si el cliente compra el producto A, entonces debe usted ofrecer el producto C". Bajo este contexto de CRM, las reglas del

negocio son una extensión del programa de mercadeo. Para medir la efectividad de las reglas del negocio, se deben probar en celdas de prueba y asignarles códigos de respuesta.



La automatización de las reglas de negocio sirve para la realización de negocios en Internet. Una herramienta que maneje automáticamente las reglas de negocio puede optimizar la efectividad de las interacciones en los puntos de contacto con el cliente. La automatización se construye de manera semántica y consiste en condiciones y acciones simples y claras que son muy parecidas al ejemplo que se ilustró de la venta cruzada. Las reglas del negocio y la información resultante que se construyó durante la fase de inteligencia de negocios y segmentación de clientes, son necesarios para ensamblar el soporte necesario para la ejecución de las reglas de negocio correctamente. El elemento clave para integrar toda esta información es el Perfil del cliente. Este provee la correcta información del cliente, en el momento oportuno, a través de todos los puntos de contacto. El perfil del cliente contiene el subconjunto de información necesario sobre el cliente, que está presente en la base de datos y que provee el marco que pone los elementos condicionales dentro de las reglas de negocio definidas. De esta manera, el perfil del cliente no debe contener ni más ni menos información que la necesaria para manejar los "momentos de la verdad". Así, el manejo de los perfiles del cliente está directamente relacionado con el manejo de las reglas del negocio.

Práctica Número 8. EJECUTAR EL PLAN DE NEGOCIOS Y LAS TÁCTICAS DE MERCADEO

Este componente de la implementación de una estrategia CRM se enfoca en el lanzamiento y ejecución de tácticas de mercadeo y/o reglas de negocio en todos los puntos de contacto con el cliente. Debido a la naturaleza convergente de la implementación de una estrategia CRM, es necesario introducirla como una regla general a pesar que en cada punto de contacto con los clientes existen una serie de características que las manejan de manera muy particular. Por lo tanto a pesar de las particularidades, se construye un estándar de la compañía que se debe utilizar en todas las aplicaciones que se manejan en los puntos de contacto con el cliente.

Deben cumplirse dos condiciones para el lanzamiento de las reglas del negocio en toda la empresa y sus puntos de contacto con los clientes: La primera es que debe existir un documento oficial con todos los contenidos de los perfiles del cliente, los perfiles de sesiones con clientes y las reglas del negocio. La segunda es que en cada sistema que maneje un punto de contacto con los clientes debe haber una interfase basada en el documento planteado que transfiera toda la información al formato necesario, para su ejecución.

Existen asimismo, cuatro requerimientos que las aplicaciones de CRM deben satisfacer:

1. Acceso en tiempo real a los perfiles de clientes definidos en la fase de planeación.
2. Acceso en tiempo real a los perfiles de sesión definidos en la fase de captura de información.
3. Ejecución de acciones en tiempo real de las reglas del negocio basadas en condiciones probadas contra información contenida dentro de los perfiles de sesión y de clientes.
4. Captura de códigos de respuesta de reglas de negocio en tiempo real.

Las reglas que definen estos requerimientos son simples. Cuando un cliente inicia una interacción con la compañía, se debe estar en capacidad de acceder el perfil existente del cliente o crear el perfil de un cliente nuevo. Segundo, se debe crear y construir un perfil de sesión durante toda la

interacción. Después que el cliente ha realizado acciones dentro de la interacción, se deben probar las condiciones de las reglas de negocio. Si se satisfacen las condiciones de las reglas de negocio, se ejecutan. Finalmente, se captura la información aun cuando el cliente no haya respondido a la acción. Se entiende que el cumplimiento de estos requerimientos es más sencillo de establecer que de implementarlos y cumplirlos, pero esta es la meta. Se debe recordar que el éxito de su compañía, está en su habilidad para responder a las demandas que le hacen sus clientes y de hacerlo mejor de lo que lo hace la competencia. Por estas razones y la dificultad para implementar estos requerimientos, muchos autores creen que CRM, está aún en su fase inicial. Esto no quiere decir que no sea una estrategia importante y no es razón para aplazar el inicio de las acciones tendientes a implantarla. Su creciente importancia y la tendencia de su crecimiento permite inferir que quienes logren cumplir con el objetivo, obtendrán el tan buscado Santo Grial del mercadeo que es una ventaja competitiva difícil de igualar.

Práctica Número 9. CERRAR LA BRECHA

Ahora que se ha completado este recorrido alrededor de una correcta implementación de una estrategia de CRM, aún no se ha finalizado. Como todos los sistemas de cierre, después de ejecutar lo construido, se deben medir los resultados y hacer las correcciones necesarias, basadas en lo aprendido. Para respaldar el aprendizaje, se requiere de una herramienta que permita resumir rápidamente la efectividad de los esfuerzos realizados en el mundo de CRM. A esta herramienta la llamamos la tarjeta de calificación de clientes.

La Tarjeta de Calificación de Clientes contiene los índices claves de desempeño del proceso de CRM que se esta implementando. La utilización continua de esta tarjeta, permite crear una guía direccional que la compañía puede usar para afinar su planeación y corregir sus tácticas, optimizando el desempeño de la estrategia de CRM. La tarjeta debe construirse específicamente para el negocio y la industria en la que se desenvuelve la compañía y debe contener medidas similares a las que se listan a continuación:

- Clientes totales, Ingresos márgenes y ganancias
- Clientes totales, Ingresos márgenes y ganancias por segmento
- Clientes totales, Ingresos márgenes y ganancias por estado del ciclo de vida
- Ingreso, tasa de respuesta y de conversión por programa de mercadeo
- Nuevos clientes y clientes perdidos por espacio de tiempo
- Tasa de movimiento y conversión dentro del ciclo de vida
- Visitas únicas, tasas de respuesta y de conversión por página de internet y referidos
- total de llamadas, tasa de respuesta y de conversión por centro de llamadas y por representante
- Tamaño promedio de la orden de compra

Debido a la importancia de la tarjeta de calificación de clientes y para ilustrar la forma en que encaja dentro del proceso, se ha descrito una vez se han planteado y establecido todas las prácticas para la implementación de una estrategia CRM.

RESUMEN

Se han cubierto las mejores prácticas que se pueden realizar en la implementación de una estrategia CRM.

Para el manejo de los "momentos de la verdad", se hizo énfasis que todos los puntos de contacto con los clientes deben proveer:

Acceso a una visión consistente, precisa y actualizada del cliente y asociada a los perfiles de sesión y de cliente.

Acceso visual al histórico de todas las interacciones de cada uno de los clientes

Acceso a todas transacciones y funciones

Habilidad para ejecutar reglas de negocio guiadas por eventos o por perfiles

Habilidad para capturar información específica de clientes y sus respuestas

Ágil tiempo de respuesta

Se ha identificado que tipo de información es importante para la estrategia de CRM. El enfoque en esta información específica, elimina el peligro de "hervir el océano" y permite acceder con rapidez a la construcción de relaciones rentables con los clientes. Utilizando, a modo de guía, el ciclo de vida del cliente con la compañía se identifica la información de comportamiento y de preferencias necesaria para soportar la estrategia CRM. La información de comportamiento incluye la información transaccional y de observación. La información de observación es la más novedosa forma de información de comportamiento y se puede obtener capturando la información de navegación de los clientes en nuestras paginas web.

Se han establecido los dos tipos más benéficos de inteligencia de negocios para una estrategia de CRM, los modelos de segmentación y de oportunidad. Sin embargo, se han planteado cinco modelos que incluyen el modelo de comportamiento, el modelo de ciclo de vida, el modelo de valor de clientes, el modelo de necesidades de clientes y el modelo demográfico de clientes. Los modelos de segmentación proveen información interna del cliente. Se han planteado tres tipos de modelos de oportunidad que se utilizan para producir tácticas de mercadeo que maximizan el retorno en la inversión realizada en la estrategia de CRM, y son los modelos de adquisición de clientes, los modelos de crecimiento de clientes ya sea en número o por aumento del volumen de clientes o por aumento de ventas en cada cliente actual y el modelo de retención de clientes. Se resaltó la importancia económica de enfocarse en estos modelos en lugar de construir unas gigantescas bodegas de datos. Estos principios incluyen el tratamiento personalizado de los clientes, utilizando el modelo del ciclo de vida de los clientes con la compañía como guía, aplicando reglas de negocio definidas y cerrando la brecha para realizar mediciones y reafinar las estrategias y acciones. De la misma manera se definieron cuatro tipos básicos de herramientas de planificación para la implementación de una estrategia CRM:

- Acceso a la información
- Manejo de listados
- Manejo de Campañas
- Manejo de perfiles de clientes y de reglas de negocio.

Se definieron los requerimientos especiales para el lanzamiento y ejecución de una estrategia de CRM a través de todos los puntos de contacto con clientes, de la compañía. Existen dos requerimientos para el lanzamiento:

Publicación de perfiles de clientes, de sesiones y de reglas de negocio
Interfaces abiertas y cerradas de intercambio entre los elementos de planificación y cada uno de los sistemas que se manejan en los puntos de contacto de la compañía.
Existen cuatro requerimientos para la ejecución:

- Acceso en tiempo real a los perfiles de los clientes
- Acceso en tiempo real a los perfiles de sesiones
- Ejecución en tiempo real de las reglas de negocio
- Captura en tiempo real de los códigos de respuesta de las reglas de negocio

Debido a la dificultad que se plantea en el cumplimiento de los requerimientos y que es muy fácil entenderlos pero es muy difícil implementarlos, algunos autores dudan de la madurez de la estrategia CRM, sin embargo se plantea como una estrategia de negocios que brinda una ventaja comparativa difícil de atacar.

Por último, se plantea la utilización de la tarjeta de calificación de clientes, para medir la efectividad de la estrategia y realizar un mejoramiento y retroalimentación de los procesos para mejorar el desempeño.

Recuerde que su estrategia de CRM es única, solo se puede construir desde adentro de la compañía, debe estar respaldada por todos los niveles dentro de la compañía y requiere de

cambios radicales en la filosofía de la compañía, en la estrategia de negocios y en la cultura corporativa.

Buena suerte en la implementación de la estrategia CRM y en la construcción de relaciones rentables con sus clientes.

BIBLIOGRAFÍA

Acquiring your existing Customers. Robin D. Green. Xchange inc. 2001

Aligning for CRM Success. Onix Software corp.

Building a Great Customer Experience, to Develop Brand, Increase Loyalty and Grow Revenues.

Mark Hurst. Creative Good inc. 2002.

Creating Profitable Relationships. Valerie Peck. Peppers and Rogers Group. 2002

CRM The New millennium Strategy and Practice. DiaLogos. 2001

Ernst & Young, The Second Annual Ernst & Young Internet Shopping Study, 1999.

EStats, eCommerce: Retail Shopping Report, January 1999.