



HOLDING KHEOPS

Entendiendo a nuestros Clientes

Quito, Ecuador 1º de Abril de 2003

SESARE y Asociados Copyright © 2003 by SESARE y Asociados, Consulting and HoldingKheops

Índice

- Hechos y realidades
- Adquirir, retener y expandir
- Entendiendo la rentabilidad de los clientes
- Lecciones aprendidas
- Beneficios y tendencias observados



Hechos y Realidades



Mamá sabe lo mejor

Revisa el plan de tu proyecto. ¿Está tu mamá en el equipo de trabajo?

De una forma u otra cada uno de los que estamos involucrados en proyectos de CRM, nos vemos deslumbrados y cautivados por la tecnología. ¿Y como no lo estaremos, con todo ese despliegue de eficiencia y verdaderas maravillas que se pueden hacer?

Pero recordemos que la tecnología es fría y lógica, y si el entusiasmo que tienes por tu iniciativa de CRM esta centrada en ella, estas a punto de comenzar un camino largo y difícil. Porque puedes perder el toque humano hacia tus clientes

Así de que, antes que se te ocurra introducir una nueva tecnología en la relación con tus clientes, deberás de estar seguro que entiendes clara y perfectamente, que clase de servicio esperan tus clientes de ti .

Recuerda las lecciones que has aprendido de tu mamá.



Consejos de una madre sabia acerca de los clientes

Lo que mamá dice

...como se aplica a la relación con los clientes

Ve y dale un fuerte abrazo y un beso a tu tía Margarita.	No tenemos que amar a nuestros clientes, pero si tenerles consideración. Ofrece tus servicios amable y cortésmente .
Sólo te	<p style="text-align: center;">Moraleja: El Software no desarrolla relaciones. La gente si.</p>
Espera	
limpia, recogida y ordenada para cuando regrese.	usted, de lo que uno mismo espera de si . Sea congruente.
Ni se te ocurra entrar a la casa sin antes límpiote los pies.	Respete la privacidad de sus clientes. No invada sus vida personal sin ser invitado .
Se cuidadoso en poner la vista en las cosas importantes .	Malas decisiones en CRM son tan peligrosas como arenilla en el ojo. Y pueden herir a nuestros clientes y en consecuencia a nosotros también .



Los hechos

Cuesta 6 veces más vender a un

Un cliente insatisfecho contamina más

Con una retención de clientes las utilidades

70% de los clientes maltratados resolver

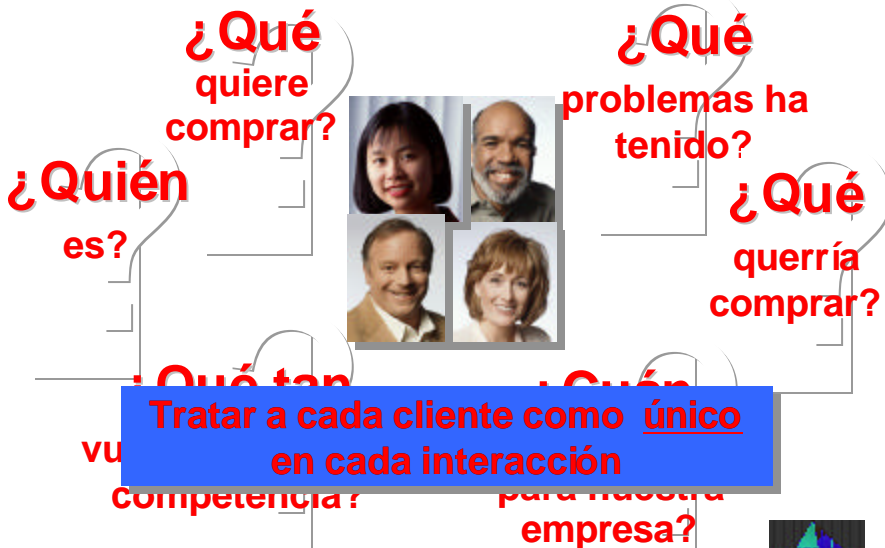
Las probabilidades de venderle a un cliente nuevo son de 15% mientras que las probabilidades de venta a un cliente existente son de 50%

Más del 90% de las empresas no cuenta con la infraestructura de ventas y servicio para soportar e-Business

Fuente: Kalakota, Ravi Dr. "e-Business Roadmap for Success"



Personalización: Un Servicio 1 a 1



Mercadotecnia un Servicio 1 a 1

Los proveedores están enfocándose hacia la mejora de las relaciones con sus clientes por medio del empleo novedoso de los sistemas de mercadotecnia

- **¿Qué es lo que debemos conocer y entender acerca de nuestros clientes?**
 - ¿Quién está comprando?, ¿qué tan seguido?, y ¿cuál es su valor?
- **¿Cómo puedo obtener información de mis clientes?**
 - Colaborando con los distribuidores
 - Colaborando con fuentes externas de información
 - Colaborando directamente con sus consumidores
- **¿Qué es lo que vamos a hacer con esta información?**
 - ¿Cómo podemos traducir las necesidades del cliente en acciones para estimular mayor posicionamiento y lealtad de su parte?
 - ¿Cómo se puede obtener retroalimentación para los gerentes de mercadotecnia y marca?
 - ¿Cómo se puede influir directamente en la manera de comprar de los clientes?

Personalización: Un modelo de negocio centrado en el cliente

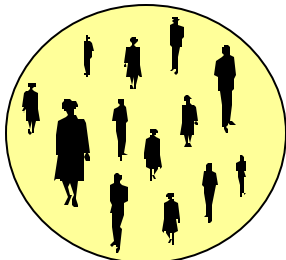


En resumen los clientes hoy esperan más valor que antes

La economía de este siglo se enfrentará a:

- Un mercado cambiante
- Más competido
- Con nuevas tecnologías
- Nuevas necesidades de los clientes y una exigencia mayor en todos los aspectos...

UN MERCADO QUE ESPERA MAS VALOR QUE EN EL PASADO



Generación de Valor

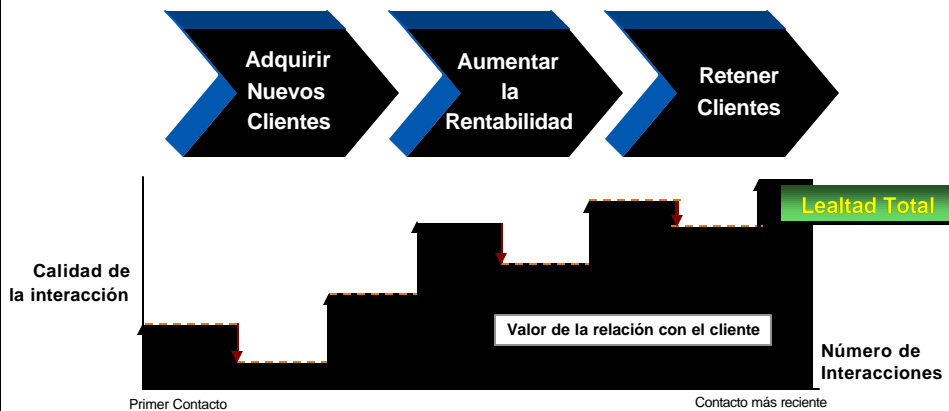
Valor

Adquirir, retener y expandir



Valor de la relación con el cliente

Los Clientes esperan cada vez más en cada punto de contacto, la lealtad de los mismos se construye durante todo el ciclo de vida



¿Cuales son los costo\$ de adquirir y atender a los clientes?

Valor (C)

La relación con el cliente tiene un valor para ambos



Cliente objetivo

- ¿Quien es nuestro cliente?
- ¿Que segmentos son más rentables?
- ¿Que segmentos concuerdan con nuestra propuesta de valor?
- ¿Cual es la mejor estrategia?



Adquisición

- ¿Cual es el mejor canal para cada segmento?
- ¿Cual es el costo de adquisición para cada canal / segmento?
- ¿Que canales son los más indicados para cada cliente?
- ¿Adquirimos eficientemente a nuestros clientes?



Retención

- ¿Cómo podemos mejorar la retención?
- ¿Cual es la relación promedio por cliente?
- ¿Cómo podemos retener a los clientes por tiempo indefinido?
- ¿Cual es el método más eficiente de retener a los clientes?



Expansión

- ¿Cuantos productos nuestro cliente promedio compra con nosotros?
- ¿Cómo podemos inducir a nuestra base de clientes a comprar más nuestros productos?
- ¿Quienes son los principales clientes objetivo para incrementar la relación?

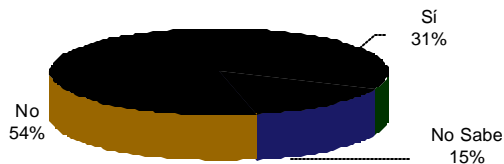
La relación de la organización con el cliente tiene que ver con el conocimiento que tenemos de el, como lo utilizamos para satisfacer sus necesidades anticipadamente



Lograr la lealtad de los clientes cada día es más difícil

- Con más opciones disponibles los Clientes miran a su alrededor

Clientes dispuestos a comprar su siguiente producto financiero en el mismo Banco:

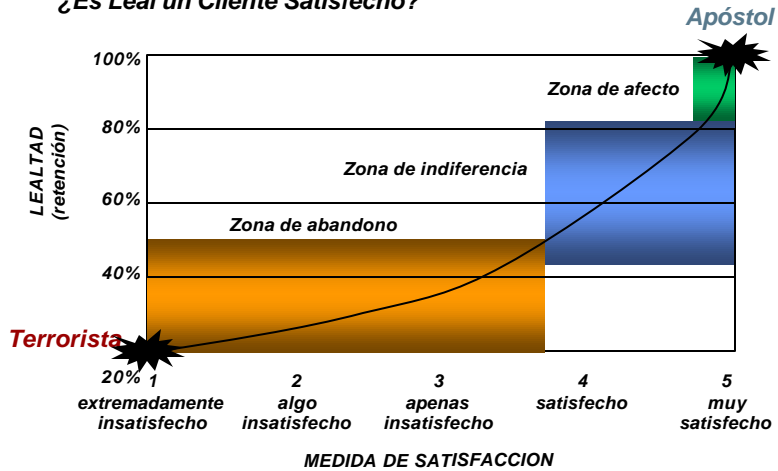


Source: Stern Marketing Group



Cliente Leal en función del grado de Satisfacción

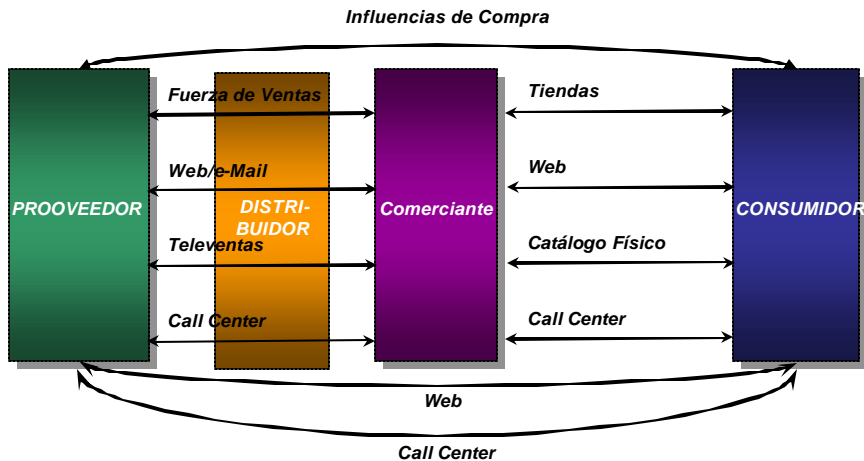
¿Es Leal un Cliente Satisfecho?



Harvard Business Review
"The Service-Profit Chain"

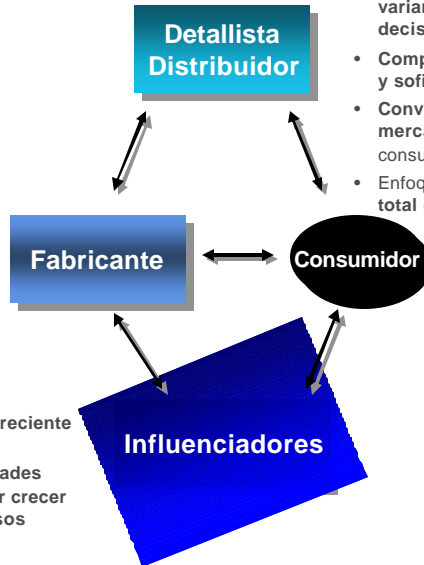
CRM en la industria de consumo requiere un enfoque particular

Las Industria de Consumo tiene una estructura compleja que requiere de soluciones capaces de atender tanto el intercambio como las necesidades del consumidor



Cada participante en la industria, está motivado por sus propias presiones y oportunidades

- Enfoque en categorías e innovación de productos
- Presión para reducir costos
- Inversión en la Consolidación de marca
- Administrar Canales



- Impacto creciente
- Buscando oportunidades para hacer crecer los ingresos

- Estructuras complejas y variantes para la toma de decisiones
- Competencia, concentración y sofisticación
- Convertirse en expertos de mercado, directo al consumidor
- Enfoque en la optimización total de categorías

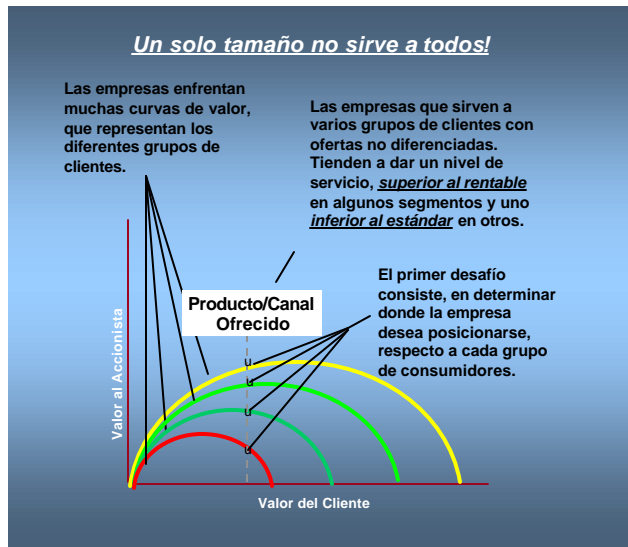
- Estilos de vida cambiantes
- Expectativas cambiantes para el servicio, la calidad y el valor
- Disponibilidad de información



Entendiendo la rentabilidad de los clientes

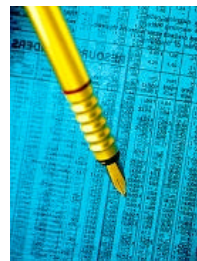


Crear relaciones basadas en el valor



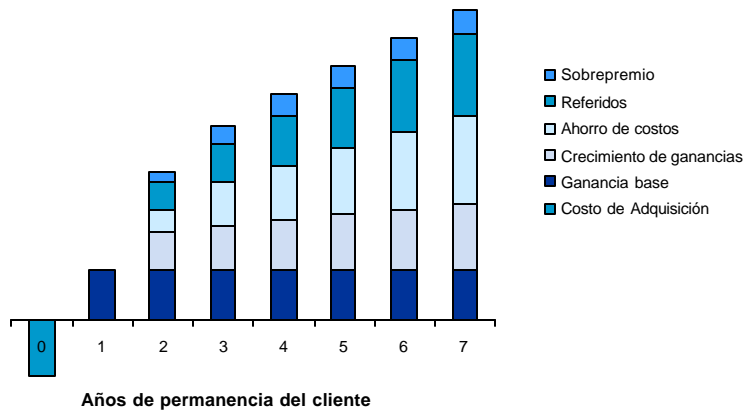
Rentabilidad de los Clientes

- Más de 60% de los bancos encuestados no saben cuáles de sus clientes son rentables
 - 47% dicen que no tienen datos consistentes o que estos no están disponibles para los representantes de Servicio al Cliente
- Sin un análisis de rentabilidad por cliente, los esfuerzos de las instituciones financieras por aumentar su cartera pueden destruir las ganancias
 - En la mayoría de los bancos, 73% de las ventas cruzadas disminuyeron la rentabilidad global



Retener a clientes rentables es la clave del éxito

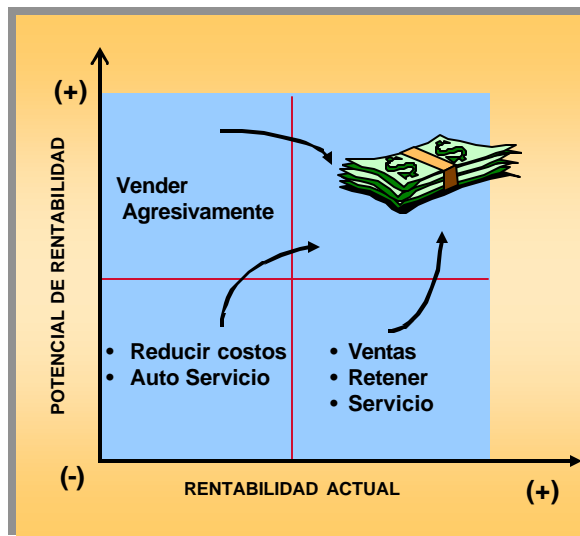
Cientes leales son más rentables en la medida que permanecen con la institución



Fuente: The Loyalty Effect - Frederick F. Reichheld



Así obtendrá los beneficios de dicho entendimiento



Lecciones Aprendidas y Retos



Su empresa deben entender claramente CRM

Todas las empresas, de una manera implícita o explícita, se están enfrentando con cuestiones fundamentales al considerar la cultura necesaria para construir y sustentar relaciones con el cliente

- ¿Estamos construyendo relaciones en lugar de sólo tener transacciones?
- ¿Nuestra organización entiende y responde a las necesidades de nuestros clientes más valiosos?
- ¿Nuestra organización entiende el valor de tener distintos clientes?
- ¿Nuestros ejecutivos ponen en práctica lo que pregonan?
- ¿Cómo incentivamos a nuestros empleados para construir relaciones con el cliente?
- ¿Qué habilidades de nuestros empleados son requeridas para construir y sustentar una buena relación con el cliente?
- ¿Cómo podemos obtener información de primera mano respecto a nuestro cliente? ¿Tenemos la experiencia necesaria?
- ¿Cómo colaboramos con nuestros clientes?



Lecciones Aprendidas - Rediseño de Procesos

- Mejora de Procesos
- Cambio Incremental
- Dirigido por Sistemas

Nivel de Cambio

- Diseño de Cero
- Alcance Global
- Dirigido por el Cliente

- Determinar el alcance e impacto de CRM desde el principio
- Involucrar clientes, no solo usuarios, durante todo el proceso
- Tener cuidado con las “Acciones Rápidas”
- Dejar que los requerimientos del proceso dirijan las decisiones tecnológicas



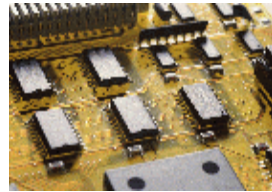
Lecciones Aprendidas - Administración de Datos

- Asegurarse que los datos institucionales se encuentren al nivel adecuado para soportar la operación de los sistemas futuros
- Estimar el volumen de información histórica que ha de ser convertida. Multiplicar por 2 el tiempo estimado para limpiarla
- Cargar datos provenientes de fuentes externas (Estudios de mercado) puede ser muy complicado o no costeable
- La seguridad e integridad de los datos es mucho más sensible que en un proyecto típico de Back-Office.



Lecciones Aprendidas - Software y Aplicaciones

- Asegurarse que los proveedores sobrevivirán la siguiente "Ronda de Depuración"
- La estrategia y dirección de los proveedores es más importante que sus capacidades actuales
- El software de CRM típicamente requiere más configuración que los ERP's. Algunas veces arriba de 50% de la funcionalidad
- Los proveedores hacen muchas promesas. Lo que cuenta es lo que está por escrito.



Lecciones Aprendidas - Integración

- La integración de Software es la parte más riesgosa de cualquier proyecto de CRM
- La integración de esquemas de soporte para usuarios remotos o distribuidos típicamente presenta problemas
- Las interfaces en línea no siempre funcionan como se espera. Considere interfaces batch
- Planear que el esfuerzo de pruebas consumirá 50% de los recursos de desarrollo
- La integración tecnológica es la componente que tarda más en estar lista



Cuidar lo básico

- Evitar múltiples iniciativas de CRM independientes
- No perder de vista la visión de conjunto (Estrategia, Tecnología y Aspectos Humanos)
- Las tecnologías de Front Office y Back Office deben ser planeadas en conjunto, aunque se implementen por separado.
- CRM no se debe administrar como un proyecto, sino como un programa compuesto por diversos esfuerzos
- Crear, revisar y actualizar el Caso de Negocio



Retos

- Las iniciativas de CRM requieren:
 - Un enfoque integral
 - Una estrategia que contemple todas las áreas de la organización
 - Soporte de la alta gerencia
- Los esquemas de incentivos actuales no motivan la integración de un esquema de CRM
- CRM requiere hacer una transición cuidadosa de una infraestructura de silos departamentales a una centrada en el cliente
- Hay gran variedad de proveedores de tecnología con distintos enfoques, criterios y productos

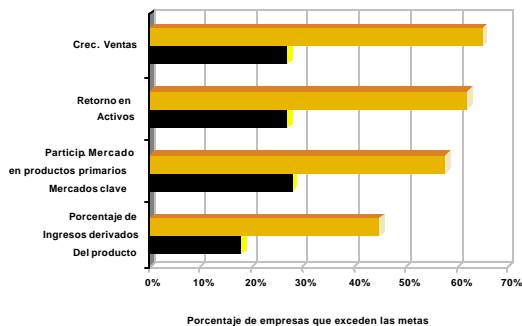


Beneficios y tendencias observados



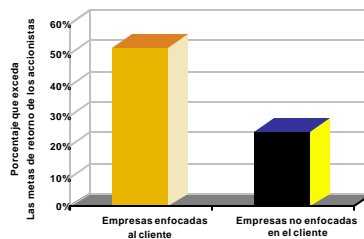
Estudios demuestran que las empresas que su estrategia de negocios esta basada en CRM, logran un desempeño superior

Estas empresas alcanzan un desempeño superior de negocio



■ Productores no enfocados al cliente
■ Productores enfocados al cliente

... que se traduce en un desempeño superior para los accionistas

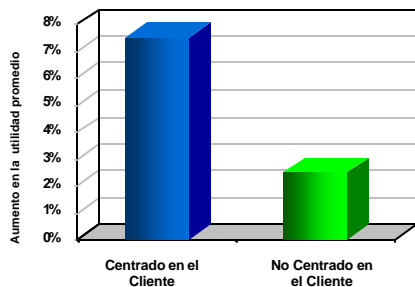


Fuente: "Making Customer Loyalty Real", Deloitte Research (1999)
(900 executives, 35countries)



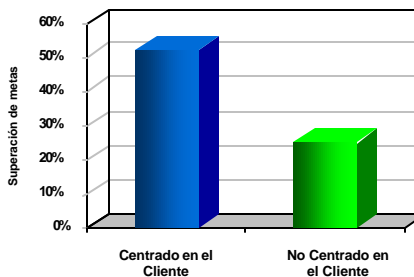
Beneficios observados

Utilidades Promedio



El 60% de las empresas centradas en los clientes son más rentables que las no lo están

Lealtad del Cliente y Valor Para los Accionistas



Excediendo las metas de desempeño



Las empresas han observado

Las empresas cuentan con la información necesaria para segmentar y atender a los clientes de forma más eficiente

Las áreas funcionales de las empresas cuentan con la información relevante para poder y dar una respuesta rápida

Los clientes reciben atención personalizada de forma inmediata sin importar el canal de contacto

La relación Empresa-Cliente se vuelve más productiva y de largo plazo



Tendencias de CRM

1. El crecimiento de las expectativas en los clientes va siempre en aumento, cada vez más rápido
2. La complejidad de la relación con nuestros clientes está dictada por la siguiente fórmula:
Número de segmentos
X Número de canales
X Número de Productos
X Número de Unidades de Negocio
3. Cambio incremental de una producción en masa a una de Personalización masiva
4. El interés de los altos Ejecutivos se dirige de manera incremental hacia las estrategias de CRM. Lo cual es evidencia de los beneficios que se obtienen a partir de esta nueva pero vieja visión.



Tendencias CRM

5. Cambio de énfasis, de mejora operacional y excelencia de calidad del producto hacia la cercanía con el cliente
6. Formalización de procesos de gobierno para soporte integral a CRM y realmente permitir la “**centralización en el cliente**”
7. Tecnología
 - Reemplazar las aplicaciones hechas en casa por soluciones, integrales “líderes en su mercado”
 - Explosión de datos – características del cliente para personalización y análisis, mas allá del simple control de la fuerza de ventas
 - Consolidación de los proveedores de aplicaciones CRM en el mercado
8. ***Se ha incrementado el porcentaje de proyectos fallidos, debido a una pobre asimilación por parte de la organización***



Estamos para servirle en:

Ecuador:

Quito:

Av. 12 de Octubre y Luis Cordero, Edif. World
Trade Center, Torre A, Ofic. 601
Teléfonos: 2229051, 099375737

Guayaquil:

Edif. World Trade Center

E-mail: holdingkheops@terra.com

México:

México DF:

Daniel Hernández Popoca # 25
Col. Los Cipreses, CP 04830
Tel. +52-55-56-84-37-57

E-mail sesare@terra.com.mx



“Trabajamos en su mundo y

SESARE y Asociados, S. de CV. 2009 SA Consulting and HoldingKheops

