



## Gerente uno a uno

Lecciones de la vida real sobre Gerencia de Relación con el Cliente

por Don Peppers y Martha Rogers

### RESUMEN EJECUTIVO

En empresas y organizaciones alrededor del mundo, está ocurriendo un gran cambio: del mercado masivo hacia la personalización en masa. En consecuencia, su gerencia está cambiando de la tradicional, basada en productos, para centrarse en los clientes – que les permite desarrollar relaciones duraderas y rentables.

Peppers y Rogers, expertos y pioneros de la Gerencia de Relación con los Clientes (CRM por sus siglas en inglés), describen sus experiencias en empresas como HP, Levi-Strauss y GE, donde gerentes y ejecutivos implantaron programas de uno-a-uno, para re-diseñar sus empresas exitosamente.

La gran diferencia está en que el producto o servicio se trata a modo individual y se hace a la medida, creando un vínculo mucho más sólido, incrementa la lealtad del cliente y lo hace más susceptible a comprarle a la empresa en el futuro.

Desarrollar relaciones individuales con clientes individuales no es una moda, ni es algo que ocurrirá en el futuro – es parte del nuevo panorama competitivo, y está ocurriendo en este momento. En consecuencia, las expectativas del cliente están en aumento, y su empresa no puede quedar atrás.

### ¿Qué es el mercadeo uno a uno?

El mercadeo uno a uno es un enfoque mediante el cual las organizaciones y los negocios se organizan en base a las necesidades del cliente. Es una idea basada en el manejo y desarrollo de las relaciones individuales que se crean con clientes individuales.

Una relación se forma a base de continuas interacciones colaborativas. Cada relación es única, debido a que se trata con un cliente a la vez.

Esta idea fue desarrollada en 1993 en el libro: “Futuro uno a uno: construyendo relaciones con un cliente a la vez”, y también se le conoce como GRC - Gerencia de Relación con el Cliente (CRM - Customer Relationship Management en inglés). Ha sido una valiosa estrategia para mantener la lealtad de los clientes y para proteger los márgenes de utilidad.

Cuando una empresa se toma el tiempo para llevar a cabo procesos que lo acerquen al cliente, las relaciones con éstos se van fortaleciendo, ya que el cliente siente que la empresa reconoce que es un individuo único, con distintas necesidades y expectativas.

En cada interacción con el cliente, se va desarrollando lo que se llama “relación de aprendizaje” - la empresa va conociendo y registrando los detalles (cómo pidió, qué pidió, etc.) de la transacción, de manera que cuando vuelva en el futuro, ya se conocen sus preferencias (forma de pago, productos preferidos, información de contacto, etc). En lugar de solicitar todos los datos nuevamente, la empresa le sugiere utilizar los mismos de la interacción pasada. Adicionalmente, con los datos almacenados, la empresa puede hacer sugerencias especialmente seleccionadas según las preferencias del cliente.

En una relación de aprendizaje, el cliente se va comprometiendo cada vez más con la empresa, y se le hace mucho más conveniente comprarle a ésta en lugar de arriesgarse a comenzar una nueva relación desde cero, con otra compañía que no conoce.

Este es el caso de dos empresas conocidas:

- Amazon: ha creado un modelo de negocios que con el permiso del cliente, puede recordarle la próxima vez que quiera comprar cuáles fueron sus preferencias la última vez, el número de tarjeta que utilizó y hasta la dirección de envío. Adicionalmente, basado en sus compras anteriores, le sugiere nuevos libros que pudieran interesarle, y le informan de nuevos lanzamientos.

- British Airways: cuando un cliente vuela con ellos, las aeromozas leen su perfil para recordar sus preferencias a la hora del vuelo (bebida, comida, revistas, etc.)

Existen contrastes entre el mercadeo tradicional y el uno a uno:

1.- Las medidas de éxito para el mercadeo tradicional es la *participación del mercado*. Para el mercadeo uno a uno, es la *satisfacción del cliente*.

2.- Para el mercadeo tradicional es vital la *cantidad de clientes que va adquiriendo*, para el mercadeo uno a uno lo fundamental es *la cantidad de productos y servicios que va desarrollando para ellos*.

3.- El mercadeo tradicional se puede llevar a cabo *en un solo departamento*, con un equipo de empleados determinado. El mercadeo uno a uno requiere un *alto grado de integración de muchas partes de la empresa*, ya que hacerle seguimiento a la conducta del cliente, manejar a cada momento las interacciones, medir las ventas al cliente a lo largo de diferentes productos y servicios, no se logra en un departamento aislado.

El mercadeo uno a uno es aún una idea nueva, y pocos conocen realmente qué esperar de ella. Puede resultar difícil interpretar sus resultados, así como anticipar y lidiar con los problemas inevitables que puedan surgir mientras que se van implantando las iniciativas.

Usted puede aprender algunas lecciones de las experiencias que otros han tenido, lecciones que pueden ayudarle a evitar caer en errores y a aprovechar al máximo las oportunidades.

El mercadeo uno a uno no es una simple tendencia o moda, no es una idea para el futuro. Las relaciones con los clientes están siendo cada vez más importantes en el ámbito de los negocios exitosos, por lo que no desaparecerá.

Es por esto que las empresas deben prepararse para enfrentar la turbulencia del cambio organizacional que está ocurriendo, y poder mantenerse competitivas.

Internet, y especialmente la World Wide Web, ofrece nuevas posibilidades a la hora de manejar las crecientes expectativas de sus clientes. Mediante los websites y los procesos automatizados de ventas que estos permiten, las empresas pueden obtener retroalimentación individual e instantánea de cada una de las interacciones de sus clientes.

#### El agente de confianza

Dentro de la cultura de servicios de hoy, las empresas deben verse a sí mismas como agentes de confianza para sus clientes. Es así como FirstUSA ha creado un programa tipo *concierge* (le ayuda en viajes, reservaciones en restaurantes, boletos, etc.) que se inicia en Internet, pero que opera principalmente por teléfono y el Royal Bank de Canadá abrió una sucursal del banco en una granja rural, para que los banqueros pudieran trabajar cara a cara con sus clientes locales.

#### Enfoque en el cliente

La necesidad a veces es la madre de un modelo de negocios de mercado uno a uno, pero el deseo de complacer a los clientes es la principal razón.

Así lo demuestra Brenda French de la empresa French Rags basada en los Angeles, quien ha creado una línea de ropa para mujeres a través de una visionaria tecnología a la medida en masa. Desde una fábrica digitalizada, French Rags crea 30.000 artículos individualizados al año – cada uno hecho a la medida del cliente. Cuatro veces al año se entrega una nueva colección a 100 consultores de ventas en todo el país. La colección consiste de 300 diseños básicos disponibles en una variedad de

60 colores a la medida.

Los consultores de ventas son contratados dependiendo de la satisfacción que hayan reportado los clientes. De hecho, los clientes y consultores de French provienen de una red de círculos sociales, que intercambian información no filtrada con la eficiencia lógica de un organismo natural complejo.

Estos consultores hacen presentaciones en sus hogares, para mostrar las últimas colecciones. Normalmente fijan de 40 a 60 citas privadas por cada colección. Muestran sus productos, toman medidas, y registran las preferencias de colores. Se toman las órdenes y se mandan a fabricar.

Cuando French decidió abrir una sala de exhibiciones permanente en Los Angeles, se dio cuenta que la razón por la cual el negocio había sido tan exitoso hasta ese momento era la exclusividad con la que vendían su mercancía, en las casas de la gente. Es por eso que decidió no hacer una típica boutique, sino construirla en forma de casa en el estacionamiento de la empresa – con sala, comedor, cocina y baños

French considera que es un mito que a las mujeres les encanta ir de compras – pero si adoran verse fabulosas y les fascina la ropa. La idea es hacerles la experiencia de comprar más agradable. Con este modelo de negocios que ha desarrollado French Rags, los clientes se sienten mimados y cuidados, y eso es lo que finalmente importa. En fin de cuentas, French Rags vive y respira para poderle ofrecer una alta y continua satisfacción a todos sus clientes.

#### Fabricante de herramientas

Las estrategias uno a uno son de gran utilidad para combatir la alta tasa de rotación de sus clientes.

Este es el caso de Previnter, empresa de pensiones basada en Buenos Aires. Su CEO, Gustavo Covacevich, sabía que no iba a hacer que sus vendedores fueran más productivos simplemente dándoles a los 1500 vendedores un computador, como lo sugería el gerente de ventas. Automatizar la fuerza de ventas necesitaba algo más allá – algo que les hiciera realmente importante recolectar la información sobre los clientes.

Existía otro motivo de preocupación para Covacevich: los representantes de ventas estaban falsificando muy fácilmente el reporte de su actividad que debían entregar. Los vendedores consideraban este reporte un verdadero fastidio, y Covacevich sabía que cada actividad de las ventas en forma de llamadas y visitas era una oportunidad para enganchar más clientes.

La empresa no tenía recursos para comprar una computadora portátil para cada vendedor. Pero ¿qué tal un organizador portátil, como el que el propio Covacevich utilizaba, de apenas US\$ 40 cada uno? . A pesar de que su gerente de ventas decía en que no estaban diseñados para ese tipo de tareas, el insistió y decidió probar.

La propuesta funcionó. Ahora cada vez que un representante de ventas visita a un cliente o a un prospecto, utiliza este

organizador de bolsillo para guardar los detalles significativos de la reunión. Cuando vuelve a la oficina, baja la información a la base de datos central, en donde estará disponible para que la vean también sus supervisores o compañeros. El impacto inmediato del dispositivo incrementó las actividades de ventas dramáticamente, sólo porque el aparato exigía una cantidad de datos que no podían ser inventados.

Algunas personas renunciaron al no poder enfrentar el cambio, pero los que quedaron aprendieron que esta nueva herramienta les facilitaba sus relaciones con el cliente, y por lo tanto incrementaron la actividad y productividad.

La idea de Covacevich de reconfigurar este aparato no sólo tuvo un impacto positivo en la fuerza de ventas, sino que ayudó a reformular la ventaja competitiva de la empresa, asegurando un flujo continuo y en tiempo real de información.

Este exitoso experimento trajo consigo otro beneficio inesperado: Prevenir ahora mercadea la exitosa modificación que le hizo dispositivo, como un producto para otras compañías.

### El proceso uno a uno

Toda historia exitosa sobre casos “uno a uno” está basada en los mismos principios. El proceso de implantar un programa de este estilo se basa en cuatro pasos:

1.- Identificar los clientes: no se puede tener una relación con alguien a quien no se puede identificar. Usted debe conocerlos lo mas posible, reconocerlos en los puntos de contacto, a través de los medios, etc.

2.- Diferenciar los clientes: todos los clientes son diferentes entre sí, ya que:

- Representan diferentes niveles de valor para usted (algunos son muy valiosos, otros no tanto).
- Tienen diferentes necesidades.

La meta de diferenciar es darle prioridad a los esfuerzos que deben realizarse, y ganar la mayor ventaja posible con los clientes mas valiosos. Debe comportarse “a la medida” de las necesidades de cada uno de ellos.

3.- Interactuar con sus clientes: para implantar un programa de uno a uno, usted debe mejorar tanto la eficiencia como la efectividad de sus interacciones con los clientes. Cada interacción debería ocurrir en el contexto de todas las interacciones previas con ese cliente particular.

Cada persona que entra en contacto con el cliente, debe hacerse de alguna forma responsable por su satisfacción.

Para saber cómo pueden cambiar las necesidades de los clientes, es necesario facilitar la retroalimentación de un cliente particular, y así deducir sus necesidades particulares.

4.- Customizar (hacer a la medida): haga alguno de sus comportamientos hacia el cliente a la medida, de manera de satisfacer sus necesidades individuales. Esto puede significar fabricar productos en masa pero a la medida, o personalizar algunos aspectos de los servicios que implican la afiliación al producto.

Muchos de los clientes tendrán ciertas necesidades en común, por lo que el hacer a la medida no significa que cada producto o servicio sea necesariamente único. Pero si es necesario hacer mensajes y procesos específicos.

Aparte de estos pasos, el proceso de volverse una empresa uno a uno, requerirá que la empresa re-piense su filosofía básica del negocio, evaluar las actitudes de sus gerentes y empleados, y probablemente hasta reconstruir su cultura.

La idea de tratar a cada cliente en forma distinta no es nueva – se trata de un concepto que data de los inicios del comercio. La idea fue desapareciendo a raíz de la revolución industrial, y de la confusión que le siguió.

Un atributo importante de los gerentes uno a uno es la paciencia. No intente hacerlo todo a la vez.

Esto requiere mucho más que desarrollar el comercio electrónico o automatizar la fuerza de ventas. No es una tarea simple, es necesario revisar todo el negocio desde la perspectiva del cliente. Afortunadamente todo este esfuerzo valdrá la pena.

Los pioneros en el modelo de negocios uno a uno están aplicando principios de negocios que producen tremendos resultados, desarrollan fuertes relaciones con los clientes a modo individual, uno a uno a la vez.

Este Resumido ha sido parcialmente patrocinado por:



Directorio y Buscador de Negocios en Hispanoamérica



Lo mejor de las revistas de negocios



Estadísticas e Investigación de Mercado Digital en Latinoamérica

¿Le gustó el Resumido? Compre el libro en: <http://www.resumido.com/es/libro.php?cod=228>