

**SESARE y Asociados
Consulting**

Haciendo realidad la lealtad de los clientes

Quito, Ecuador, Abril de 2003

Agenda

Introducción

CRM: Aspectos Clave

Las empresas centradas en el Cliente tienen un mejor desempeño

Acumulando Ventajas Competitivas: El ciclo de lealtad del Cliente

Aspecto clave para estar centrado en el Cliente: Integración

Casos

En síntesis

Introducción

3

Introducción

- *Para las empresas ya no alcanza con bajar los precios, subir la calidad y entregar a tiempo los productos*
- *El cliente decide que comprar, como, cuando y donde*
- *La lealtad del cliente es cada vez más susceptible del click del mouse*
- *Una nueva era surge. La era del cliente virtual*
- *Los enfoques tradicionales para planear, proyectar y ejecutar son obsoletos*
- *Los estudios demuestran que para satisfacer las necesidades de los clientes se necesitan transformar todas las áreas de la empresa y no solo la producción*
- *Se debe cambiar de un enfoque centrado en productos a un enfoque centrado en clientes*

4

Customer Relationship Management

Aspectos Clave

5

Sin importar si Ud. es un cliente, un ejecutivo o un empleado, seguramente coincidirá en que ...

La forma en que la mayoría de las empresas mantiene relaciones con sus clientes tiene severas deficiencias:

- Desde la perspectiva del cliente
- La empresa no conoce nada acerca de mi cuenta
- Es difícil tener acceso a la persona adecuada
- No responde rápidamente a mis necesidades

- Desde la perspectiva del Ejecutivo
- No puedo conseguir que la empresa invierta en mis mejores clientes
- Mi Empresa es muy lenta para implementar mis iniciativas de ventas / servicios /marketing
- No tengo información actualizada de la rentabilidad de clientes
- Mis mejores clientes son cada vez menos leales

- Desde la perspectiva de un empleado de ventas, servicios o marketing
- No tengo la información para ayudar a mis clientes
- Dedico mucho tiempo a realizar tareas administrativas
- Los otros empleados no entienden ni cuidan la relación con mis clientes

6

Y los clientes cada vez son más difíciles de satisfacer . . .

¿Porqué la calidad de los productos aumenta mientras que la satisfacción de los clientes disminuye?

7

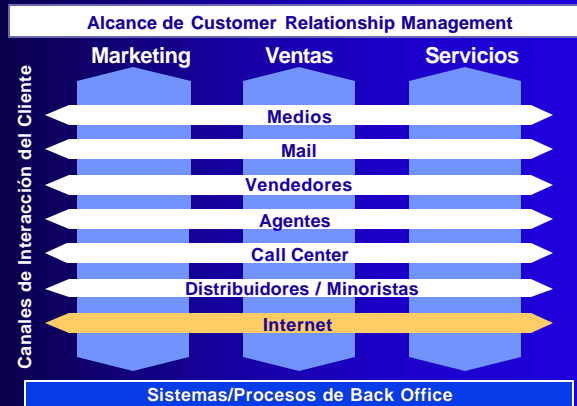
Las expectativas de los clientes están fundamentalmente impulsadas por cambios externos

- Comparaciones de datos y productos se pueden obtener instantáneamente en la Web
- Nuevos modelos de Negocio y nuevos jugadores amenazan a los participantes establecidos
- Ejemplos innovadores impulsan un nuevo tipo de comparaciones

8

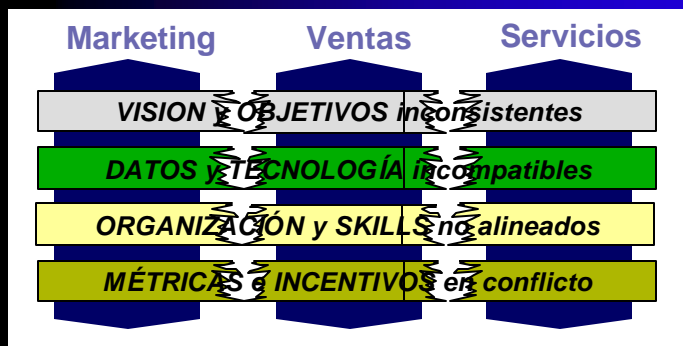
Internet no resolverá todos estos problemas ...

- La interacción con el cliente ocurre a través de múltiples canales —Internet es sólo uno de los caminos posibles para mejorar la relación con el Cliente



9

Los aspectos clave en la relación con los clientes cruzan la organización



10

**¿En función de estos desafíos,
conocemos realmente la relación
entre el foco en la lealtad del
cliente y un desempeño superior?**

11

Nuevos datos de los estudios conducidos por Deloitte

*Haciendo real la lealtad
de los Clientes*

*Lecciones aprendidas de las
empresas líderes*

- 900 ejecutivos encuestados
- en 35 países

**Afirman que las empresas
que están centrados en el
Cliente tienen un mejor
desempeño**

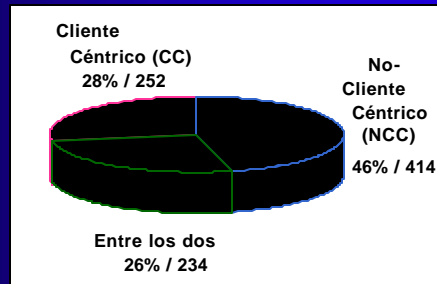


Estudio conducido por
Deloitte Consulting y Deloitte & Touche

12

Las empresas centradas en los Clientes tienen su foco en la lealtad del cliente

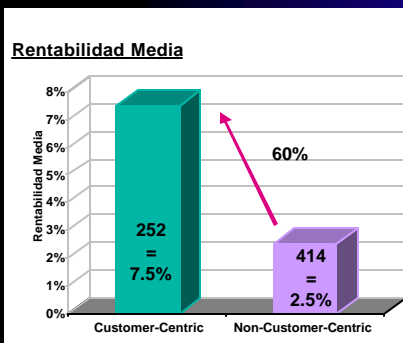
- **Determinan objetivos específicos para retener a sus clientes**
- **Realizan esfuerzos importantes para superar los objetivos de lealtad del cliente**



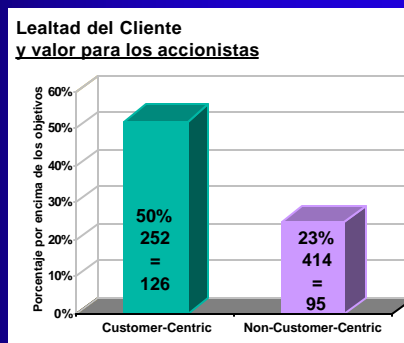
Fuente: Deloitte Research, "Making Customer Loyalty Real"

13

Las empresas centradas en el Cliente reportaron mejores resultados



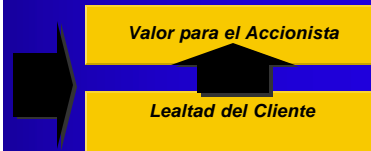
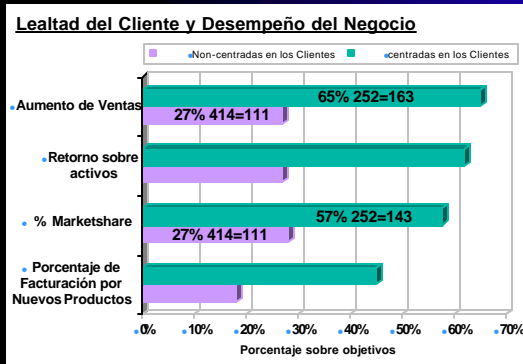
ECC 60% más rentables que las NCC



Las CC superaron en un 50% los objetivos de desempeño del negocio

14

Las empresas centradas en los Clientes retornan un mayor valor a sus accionistas



15

Las empresas centradas en los Clientes evidencian capacidades superiores



16

Acumulando Ventajas Competitivas: El ciclo de lealtad del Cliente

17

Ventajas competitivas Acumuladas



18

Estas ventajas acumuladas forman el ciclo de lealtad del cliente



- Las capacidades del CRM se refuerzan
- Aumenta la brecha entre las empresas centradas en el cliente y sus competidores

19

El aspecto clave para estar centrado en el Cliente: Integración Organizacional

20

La integración organizacional es un impulsor para el ciclo de lealtad del cliente



21

La integración organizacional se concentra en cuatro áreas clave



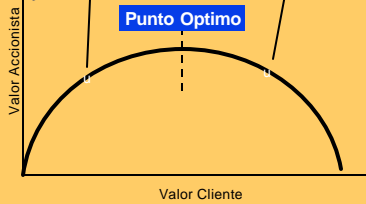
22

Crear relaciones basadas en el valor

Curva de Optimización accionistas / clientes

La mayoría de las empresas operan en un rango donde el valor del accionista puede incrementarse generando mayor valor al cliente.

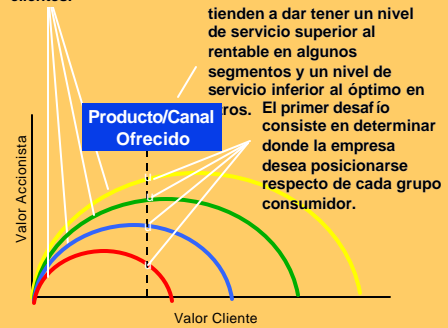
Para otras empresas, o para algunos segmentos de clientes, generar mayor valor al cliente disminuye el valor al accionista.



Un solo tamaño no sirve a nadie!

Las empresas realmente enfrentan muchas curvas, que representan los diferentes grupos de clientes.

Las empresas que sirven a muchos grupos de clientes con ofertas no diferenciadas tienden a dar tener un nivel de servicio superior al rentable en algunos segmentos y un nivel de servicio inferior al óptimo en otros. El primer desafío consiste en determinar donde la empresa desea posicionarse respecto de cada grupo consumidor.



Teniendo en cuenta el LTV

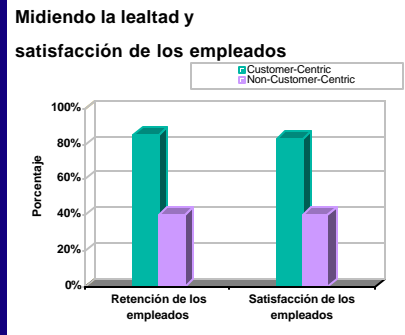
Soluciones personalizadas



Los clientes buscarán diferentes servicios de administración de su riqueza a lo largo de su ciclo de vida

La lealtad de los empleados es el punto inicial para la lealtad de los clientes

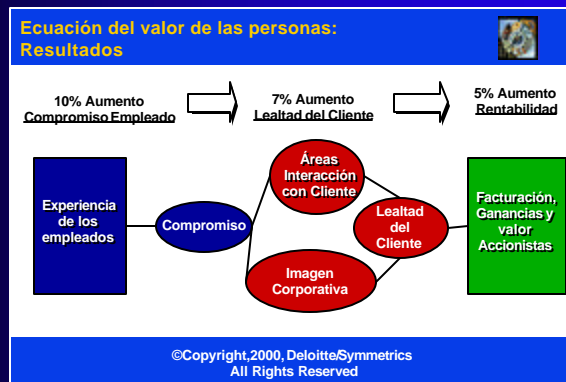
- Mas del 85% de los ejecutivos de las ECC establecen objetivos de satisfacción y lealtad para sus empleados y realizan el seguimiento de los mismos
- 37% en las ENCC



25

La lealtad de los empleados se traslada directamente en la lealtad y rentabilidad de los clientes

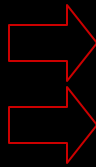
- Un 10% de incremento en el compromiso del empleado conduce a un 5% de aumento en la rentabilidad
- Fuentes independientes confirmaron esta estadística



26

Monsanto implementó una modalidad de trabajo en equipo y una disciplina de administración del conocimiento

- Reorganización en Unidades de Negocio centradas en el cliente
- Designación de un director del Knowledge Management
- Creación de equipos multi funcionales
- Compensación en base a resultados



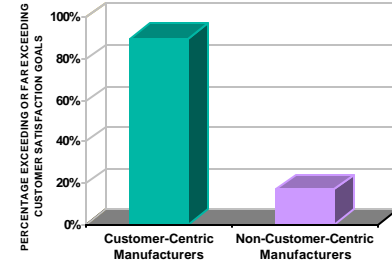
80% de los empleados de Monsanto dicen estar obteniendo buena información

Reconocida por el Journal of Knowledge Management como una de las tres empresas más admiradas por su conocimiento

Las ECC impulsan el uso de Métricas

Solo un nivel excelente de satisfacción impulsa

La lealtad del cliente



Más del 80% de las ECC exceden sus objetivos de satisfacción del cliente

Casos

29

COMPAQ

Cómo Compaq construyó su lealtad del cliente con empresas pequeñas y medianas (PyMEs)

- A través del uso inteligente de la información se identifican las necesidades de los clientes (PyMEs):
 - Necesidad de soluciones listas a medida
 - Falta de personal experimentado
 - Resolución rápida a preguntas de software
 - Rápida reparación completa del sistema



30

Herman Miller

- Es un importante fabricante de muebles que se ha destacado en la industria por sus diseños 3D sobre la Web
- Un configurador de servicios rápido y preciso permite a los vendedores convertir los diseños de los clientes en órdenes de compra
- Un sistema integrado de producción permite optimizar el planeamiento y proveer una fecha precisa de finalización del trabajo dentro de las 4 horas de emitida la orden
- Una extranet integrada con sus proveedores
- Costos 20% menores para la entrada de órdenes de compra
- Plazos de 14 semanas a 2 días para rediseños de oficinas

31

En síntesis

32

Su organización realmente está centrada en el Cliente?

- Define y mide sus objetivos para la retención y lealtad de sus clientes?
- Sabe cuanto tiempo mantendrá sus clientes o segmentos de clientes?
- Utiliza la información del cliente para proyectar las ventas y reducir los costos de producción?
- Conoce que dimensiones de la calidad son las más importantes para sus clientes, y continuamente intenta mejorar el nivel alcanzado en las mismas?
- Puede un cliente establecer todos los aspectos clave de su compra o servicio requerido en un solo llamado o visita a la Web (incluida una orden de compra) ?
- Provee opciones a los clientes para usar los canales más adecuados a sus necesidades?
- Puede identificar y responder en el "momento de la verdad" a un cliente cuando el mismo está en línea?

Si le ha llevado tiempo y trabajo responder a estas preguntas, su empresa puede mejorar el nivel de focalización en el cliente y consecuentemente su rentabilidad

33

83% de los ejecutivos encuestados creen que la calidad de las relaciones con los clientes serán cada vez más críticas y determinarán la habilidad para competir en los próximos años.

34

SESARE y Asociados Consulting

*“Nuestra pasión por la perfección
Se demuestra en los resultados”*