

Un Proyecto de CRM:

Maximizar el ROI con una
estrategia basada en el cliente

Peppers&RogersGroup

y

Microsoft Corporation

Un Proyecto de CRM: Maximizar el ROI con una estrategia basada en el cliente

Descripción general

Retorno sobre la inversión (ROI). Es el cimiento sobre el que se construyen todas las empresas. Sin importar si el mercado va a la alza o a la baja, cada vez más empresas grandes y medianas están adoptando estrategias comerciales basadas en el cliente como su pilar para aumentar el ROI. De hecho, International Data Corporation predice que los ingresos de la industria de CRM a nivel mundial aumentarán a una tasa de crecimiento anual compuesta del 25%, US\$148,000 millones en 2005.

Las grandes empresas han marcado el paso al desarrollar e implementar estrategias basadas en el cliente, con varios grados de éxito. Armada con el conocimiento de estas experiencias, la mediana empresa está adoptando estrategias basadas en el cliente como un proyecto para lograr sus metas de ROI. Este informe examina esa tendencia y proporciona ejemplos del mundo real en cuanto a la forma que las empresas medianas están logrando esto.

“Un Proyecto de CRM: Maximizar el ROI con una estrategia basada en el cliente” analiza el mercado de los programas de Administración de Relaciones con el Cliente (CRM) y proporciona perspectivas detalladas diseñadas para ayudarle a generar la estrategia basada en los clientes de su compañía. Este informe empieza definiendo CRM para la grande y mediana empresa. La sección 2, "Seguimiento y tendencias", analiza el estado actual y futuro de las iniciativas comerciales basadas en el cliente, resaltando las métricas clave que ayudan a impulsar el mercado. "El proyecto básico de CRM" proporciona el contexto para comprender IDIC (identificar, diferenciar, interactuar, personalizar), la metodología de Peppers and Rogers Group para implementar una iniciativa basada en el cliente. El informe concluye con una lista de doce pasos clave que pueden ayudar a su compañía a estar más enfocada en el cliente.

Las relaciones con el cliente son cruciales para aumentar las utilidades.

Las compañías de todos los tamaños enfrentan los retos de crecer y retener a los clientes en un mercado hipercompetitivo, así como racionalizar sus canales de distribución. Esta presión ha alimentado la necesidad de una distribución agregada y diferenciar a los clientes de acuerdo con su valor para la organización. Al mismo tiempo, los iconos de un servicio superior y personalizado al cliente crean una demanda cada vez mayor de estándares de servicio más altos en todas las industrias. Los modelos de servicio de Amazon.com, Nordstrom y Charles Schwab han aumentado las expectativas en todas las organizaciones.

Estas fuerzas significan que las compañías deben mejorar de manera incremental su posición competitiva o definitivamente crear un espacio de mercado único para su compañía. Cualquiera de estas opciones requiere una estrategia basada en el cliente diseñada para cumplir las necesidades y preferencias expresadas de sus clientes. La retribución puede ser una mayor lealtad, una mayor participación de la cartera, una gama más amplia de servicios, una mayor eficiencia del canal y asegurar a sus clientes más valiosos. En pocas palabras, tiene que ver con mejorar el ROI.

Más que una palabra de moda

Es importante para las empresas diferenciar y recordar que CRM es una estrategia de negocios, no tan sólo una tecnología. En el corazón de la estrategia están algunos principios simples. Uno es que aprender más sobre las necesidades y comportamientos de un cliente le permite a una compañía desarrollar relaciones más sólidas y rentables con el mismo. La segunda premisa es que las relaciones más sólidas aumentarán las ventas y promoverán una mejor retención de los clientes clave. Estas son las metas de cualquier empresa, sin importar su tamaño o industria.

Sin embargo, ¿es el costo asociado con implementar una estrategia enfocada en el cliente y reorientar las operaciones demasiado para las empresas? ¿Son inevitables los presupuestos de seis o hasta de siete cifras, implementaciones que toman varios años y aumentos del personal de informática? Esto no necesariamente es cierto de acuerdo con el número cada vez mayor de empresas que están logrando ya una mejor

retención de los clientes, un mayor nivel competitivo, mayores utilidades y prospectos mejorados para lograr un crecimiento sostenido al volverse más enfocados en el cliente.

La empresa mediana está mejor posicionada para CRM

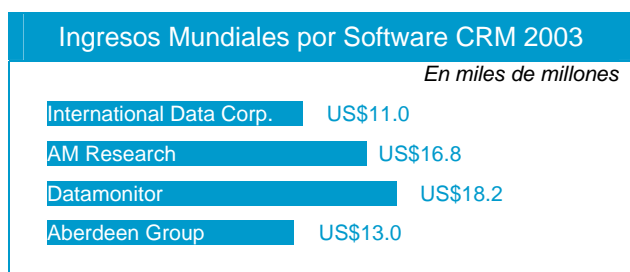
La grande empresa ha sido el líder en la estrategia e implementación de CRM por mucho tiempo. Aun así, cada vez más empresas medianas están entrando a la lucha de CRM; y en algunas formas están mejor posicionadas para el éxito. Dado su tamaño, la grande empresa enfrenta una dispersa infraestructura de tecnología y sus participantes internos acompañantes. Las operaciones dispersas y las amplias ofertas de productos pueden presentar problemas importantes de integración, así como retos prácticos, como la capacitación efectiva de los empleados para usar la nueva tecnología. Puesto en palabras llanas, lograr una visión empresarial de los clientes será más fácil entre más pequeña sea la empresa.

La mediana empresa también enfrenta menores retos en los procesos de reorientación empresarial y en ganar el apoyo de los empleados. Aun ordenar un cambio, si es necesario, puede ser más fácil en una organización más pequeña y más centralizada. La propiedad de los proyectos CRM también está definida más claramente en un una organización mediana. Con frecuencia, la administración a nivel C está involucrada directamente no sólo con la decisión para buscar una estrategia basada en el cliente, sino también con la selección del software y con la administración cotidiana de los proyectos. La experiencia ha mostrado que el compromiso, la visibilidad y un involucramiento constante de la alta gerencia son claves para el éxito de CRM.

Sin embargo, probablemente la ventaja más grande que tiene hoy la mediana empresa es el beneficio de aprender de las experiencias de aquellos que ya han recorrido la autopista de CRM. Las compañías medianas no sólo pueden aprender mucho de las experiencias de las corporaciones, sino que cada vez más pueden mostrar a los altos ejecutivos una o dos buenas opciones para lograr un retorno sobre la inversión con rapidez y cuantificable.

Seguimiento a las tendencias

Cahners In-Stat Group, una firma de investigación de mercados con operación en Scottsdale Arizona, estima que las grandes compañías continúan impulsando hasta el 78% del mercado en cuanto a los ingresos operativos de CRM. La firma prevé ingresos a nivel mundial provenientes tan sólo de las aplicaciones de software CRM US\$30,600 millones para el 2005. Los estimados totales del mercado de CRM de In-Stat incluyen el software, los servicios analíticos y las soluciones interactivas.



Gartner pone un precio aún mayor en el mercado mundial de CRM. Un informe realizado por esta firma de investigación y consultoría de tecnología con oficinas principales en Stamford, Connecticut, proyecta el mercado de CRM para 2005 en US\$65,000 millones. La firma pone el mercado total de servicios (consultoría, desarrollo e integración y administración de procesos) en seis a ocho veces el mercado de aplicaciones.

La desaceleración reciente del mercado no ha frenado a las compañías en sus inversiones en las iniciativas de CRM. Un informe preparado por Jupiter Media Metrix, una firma de investigación con operaciones en Nueva York, indica que el 74% de las empresas encuestadas señalaron que sus gastos en las soluciones CRM aumentarían. La mayoría estimó que gastarían del 25% al 50% más, a pesar de una economía decreciente. Jupiter especula que esto se debe a que cada vez más las compañías se están dando cuenta que la retención de sus clientes cuesta menos que adquirir nuevos, especialmente en tiempos difíciles.

En los últimos años, gran parte del mercado de tecnología de CRM y de los servicios relacionados se ha concentrado en la parte más alta del mercado. Grandes empresas de servicios financieros, telecomunicaciones y tecnología en particular han sido el campo natural de desarrollo al que han acudido muchos proveedores de tecnologías CRM.

No es sorprendente dicha concentración. Una encuesta con 1,670 ejecutivos publicada por Data Warehouse Institute (TDWI) con operaciones en Seattle Washington, muestra que el 13% de las compañías encuestadas gastó más de US\$10 millones en las soluciones CRM. Sin embargo, al examinar más de cerca, el 40% de las compañías gastó menos de US\$500,000, y cada vez más empresas están gastando menos de US\$100,000 para lograr beneficios cuantificables.

Menos de US\$100,000	16%
US\$100 000 a US\$500,000	24%
US\$500,000 a US\$ 1 millón	17%
US\$ 1 millón a US\$2.5 millones	14%
US\$2.5 millones a US\$10 millones	16%
Más de US\$10 millones	13%

Rápido crecimiento de CRM para la mediana empresa.

Los analistas de las industrias líderes anticipan que la mediana empresa es donde habrá el mayor crecimiento en el mercado de CRM. Cahners In-Stat predice un crecimiento importante en la mediana empresa.

Un estudio preparado por Forrester Research en Cambridge, Massachussets, encontró que 45% de las compañías encuestadas consideraban proyectos de CRM y otro 37% tenía iniciativas ya en proceso. Una encuesta con 1,231 ejecutivos de la mediana empresa contratada por Microsoft Business Solutions encontró que el 40% de las empresas ya están haciendo uso de una solución de CRM.

Metas de CRM

Un mejor servicio al cliente y una mayor retención de los clientes son las dos metas principales de los esfuerzos de CRM, de acuerdo con TDWI. Más del 90% de los encuestados dijeron que estos dos objetivos eran "muy importantes" o "importantes".

Estas respuestas estaban seguidas muy de cerca por aumentar el valor en el tiempo de vida de un cliente (84%), la adquisición de clientes (83%) y la capacidad de identificar y tratar de manera única a los Clientes más valiosos (78%). Menos importante fue la optimización de la cadena de abastecimiento, con tan sólo el 48% de los

encuestados que citaron esto como una meta importante. Este resultado puede ser indicativo de un nivel de desarrollo aún temprano de CRM en la mayoría de las empresas. En términos de funcionalidad CRM, una encuesta de Microsoft Business Solutions en el 2001 encontró que los ejecutivos de hoy desean tres resultados principales de un sistema CRM:

1. Mejor servicio al cliente al tener los datos disponibles en tiempo real (76%).
2. Organizar datos de varias fuentes en una ubicación única (68%)
3. Capacidad de lograr más con menos recursos (67%).

De la administración de clientes a la administración empresarial

Estos objetivos tan amplios de servicio al cliente, integración y eficiencia son indicativos del cambio que se ha realizado en el mercado para las soluciones CRM. Las compañías también están cambiando tanto las formas en que compran como en las que implementan las aplicaciones CRM. No hace mucho tiempo el enfoque era principalmente en la automatización independiente de la fuerza de ventas y en las aplicaciones del centro de llamadas. Muchas compañías acudieron a proveedores que prometieran resolver una necesidad específica de ventas o servicios a nivel cliente.

Los clientes actuales de CRM desean una solución integrada a los otros sistemas. Cuando se les preguntó qué proceso empresarial elegirían primero para automatizar o mejorar, la mayoría de los ejecutivos dijo que deseaban combatir *tanto* las funciones de frente al cliente como las financieras al mismo tiempo.

El proyecto básico de CRM

Las compañías de todos los tamaños e industrias están cada vez más convencidas de que pueden aumentar la lealtad de los clientes y, como resultado, mejorar los márgenes y la posición del mercado al incluir a sus clientes. Sin embargo, vender el concepto es tan sólo el primer paso. Para la mayoría de las compañías, la implementación es un asunto totalmente diferente. Peppers and Rogers Group, una firma global de consultoría de administración dedicada a ayudar a las empresas a generar y ejecutar estrategias de negocios basadas en el cliente, aplica una metodología de cuatro

pasos para pasar de la teoría a los hechos en cuanto a CRM.

Identificar

Si bien parece obvio y simple para una compañía conocer con quién hace negocios, los datos en silos y ampliamente dispersos pueden hacer que la identificación de los clientes sea todo un reto. Un principio clave de CRM es que no tiene que ver tan sólo con capturar nombres, direcciones e información de compras. Es importante poder identificar individualmente a cada cliente y vincular la información de ese cliente en toda la empresa. Cada contacto o interacción representa una oportunidad para aprender más sobre los hábitos, preferencias y valor del cliente para la compañía.

Diferenciar

Después de que una compañía conoce bien quiénes son sus clientes, puede empezar a diferenciarlos. Los principios subyacentes son que los clientes representan diferentes niveles de valor para una compañía y que tienen diferentes necesidades. Una meta de diferenciación es la capacidad de dar prioridad a los esfuerzos de ventas y servicios a los clientes más valiosos. El segundo objetivo es hacer un mejor trabajo al personalizar esos esfuerzos con base en el conocimiento de las necesidades de un cliente individual.

Interactuar

El siguiente paso en el proceso es la interacción. Una compañía que tiene una clara comprensión de sus clientes y su valor está en una posición sólida para mejorar la rentabilidad y efectividad de sus tratos con esos clientes. Por ejemplo, los clientes más valiosos se pueden reconocer en formas específicas o para que no tengan que esperar en cola para recibir el servicio. La interacción estratégica recopila información relevante para tener un mayor conocimiento de las preferencias y de la capacidad de la compañía de continuar cuantificando el valor.

Personalizar

La meta última de CRM es poder tratar con cada cliente uno a uno. El conocimiento del cliente es tan específico, y tan relevante, que una firma puede adaptar sus acciones para cumplir con las necesidades previamente expresadas de ese cliente (o hasta implícitas). La meta es lograr lo que era rutina en la tienda de la esquina. A los clientes se les reconocía, trataba y daba el servicio inmediatamente sobre la base de la última interacción y se les trataba con el conocimiento del valor pasado y potencial para la compañía.

Estos pasos proporcionan un proyecto secuencial para cualquier compañía que pretenda estar más enfocada en los clientes. La diferenciación no puede ocurrir si una empresa no puede identificar a los clientes. Cada paso es cada vez un reto mayor y más complejo que el anterior. Con frecuencia, los pasos se sobreponen; las compañías no necesitan pasar por un proceso exhaustivo de identificación para empezar a diferenciar. La mayoría de los negocios puede empezar a obtener beneficios inmediatos y a lograr la recuperación de una iniciativa CRM al identificar y cambiar la forma en que tratan con el 5% principal o el 20% inferior de su base de clientes.

12 pasos clave para estar más enfocado en el cliente.

1. No piense que CRM es una moda pasajera.

Muchas empresas están logrando ganancias cuantificables en productividad, ventas, adquisición y retención de clientes con una estrategia más enfocada en el cliente.

2. Una buena solución CRM de paquete probablemente existe para resolver su problema.

Las vistas en una sola dimensión del cliente, las bases de datos dispares y la incapacidad de explotar los datos de los clientes son retos comunes. Soluciones probadas están disponibles hoy en el mercado.

3. No hay necesidad de quebrar el banco. En algunas circunstancias, los sistemas se pueden implantar y ejecutar por cantidades de cinco cifras.

4. Evite automatizar el caos. Automatizar un proceso de negocios inadecuado no mejora al proceso. Tan sólo acelera o hace a un proceso malo más transparente. Correlacione el proceso actual de negocios que está tratando de arreglar antes de que invierta en cualquier aplicación CRM.

5. Establezca objetivos claros de éxito. Esto puede significar trabajo al inicio para obtener mediciones claras de la línea de base.

6. Designe a una persona o departamento para que encabece y maneje el proyecto CRM. No tiene que ser una persona de informática, pero debe ser alguien con autoridad y con una excelente comprensión de su negocio.

7. Considere trabajar con un Reseller con valor agregado (VAR). Seleccione uno con el cuidado que usted utiliza al seleccionar cualquier otro socios de negocios confiable, como un abogado o un contador.

8. Desarrolle un plan detallado del proyecto para la implementación. Revíselo periódicamente para asegurarse que sigue dentro de lo planeado.

9. Haga que participe el personal del cliente y servidor desde el inicio. Estas personas tienen la mayor información en cuanto a mejorar sus operaciones.

10. Lo simple es bueno. La capacitación será más fácil, más efectiva y menos costosa si mantiene las cosas simples.

11. Capacite inicialmente y de manera continua. Tome en cuenta los costos de capacitación en el presupuesto total del proyecto.

12. Implemente por niveles. Avances tempranos y visibles provocarán apoyo, generarán entusiasmo y movimiento. Busque soluciones que estén integradas, que sean modulares y personalizables.

Conclusión

Reorientar la compañía alrededor de sus clientes es territorio desconocido para muchas empresas. Sin embargo, ha pasado el tiempo suficiente para que las empresas observen los éxitos y los retos encontrados por las compañías que ya han iniciado el camino de CRM. Las compañías de todos los tamaños que se están volviendo más enfocadas en los clientes están logrando resultados. Las más exitosas reconocen que CRM es una estrategia de negocios que requiere una nueva forma de pensamiento. También representa un cambio principal en la cultura y las operaciones.

Lograr el ROI que buscan todas las compañías se puede lograr a través de estrategias efectivas basadas en el cliente. Aun así, un CRM inteligente y basado en resultados requiere una cantidad sólida de análisis e implementación tanto en el cliente como en el servidor de una organización. Además, CRM no es simplemente una tecnología que se puede comprar. Las implementaciones más exitosas son el resultado de una alineación de la estrategia, el diseño del proceso, así como de la tecnología. Por supuesto, también está el elemento humano. Recopilar la información, comunicarse efectivamente, manejar las expectativas y poner la retroalimentación en el proceso también son vitales para impulsar el ROI de cualquier implementación basada en el cliente. Esta es la razón por la que las compañías que adoptan CRM hoy tendrán más posibilidades que los que compraron temprano, analizando la gama total de servicios proporcionados por el proveedor de tecnología. Aun si no intentan comprar una implementación completa, las compañías buscan proveedores de CRM que ofrezcan servicios de consultoría, capacidades de desarrollo, opciones de personalización, asistencia en la integración, modularidad y capacitación.

Estas decisiones reflejan un entendimiento de que volverse más enfocado en el cliente no es algo que simplemente pasa en el vacío. Como lo ilustra este informe de proyecto de CRM, seleccionar un socio de negocios de tecnología con alcance y profundidad refleja un creciente entendimiento de que las ganancias tempranas en una parte del negocio, como los procesos de servidor, se pueden aprovechar para tener un impacto cuantificable sobre las ventas y los servicios.

Las soluciones actuales de CRM son lo suficientemente flexibles para tratar las áreas en donde una empresa tiene más problemas, ya sea

ventas, servicio, contabilidad o administración de pedidos. No es esencial si una compañía empieza en el cliente o en el servidor. Lo que importa es empezar.

Como seleccionar un Reseller con valor agregado (VAR)

Los siguientes pasos son recomendados por Don Nelson, Gerente General, Desarrollo del Canal, Microsoft Business Solutions:

Pregunte a sus compañeros las compañías con las que han trabajado.

Averigüe sobre la red de VAR que ofrece su proveedor de aplicaciones CRM. Entre más tiempo ha estado su fabricante en operación, más probable es que tenga una red amplia y bien establecida con un éxito probado en el trabajo con compañías como la de usted.

Pida al proveedor de software que recomiende Resellers en su área.

Establezca una lista corta de socios de negocios potenciales. Mida el potencial de la relación a través de reuniones preliminares en donde usted señale claramente sus objetivos de negocio.

Establezca las referencias y experiencias de los VARs. Hable con clientes anteriores y actuales, especialmente en su mercado vertical pero también fuera de su industria.

Si no ha correlacionado aún el proceso crítico de negocios que desea mejorar con las soluciones CRM, averigüe si el VAR o algún proveedor le pueden ayudar, antes de que empiece una implementación CRM.

No descarte a un VAR debido a que no puede hacer todo por usted. Si bien podría parecerle ideal encontrar una compañía que maneje su hardware, redes, software, etc., la experiencia y especialización valen mucho. Tan solo asegúrese que todos sus proveedores están concientes de su estrategia, sus objetivos y, lo más importante, que se comunican entre sí.

Si en cualquier momento no está contento con la relación del VAR, regrese con el proveedor de software y pida otra recomendación.



Detrás de cada éxito hay una estrategia ganadora.

Dando soporte a todas las estrategias está el poder del software

Su negocio es único. Por lo tanto, su solución CRM debe estar hecha a la medida de sus retos únicos, tanto en términos funcionales como económicos. Microsoft Business Solutions es un líder en proporcionar esa solución a la medida. Hemos dedicado más de 20 años a proporcionar un software flexible para la administración empresarial que esté diseñado para resolver todas sus necesidades de negocios. Con un paquete empresarial completo que ofrece una personalización y ampliación notablemente adecuada, su negocio puede enfrentar el futuro con las herramientas correctas.

En un esfuerzo adicional por apoyar sus metas, Microsoft Business Solutions lo invita a conocer *The Know*, el programa gratuito de noticias por correo electrónico que le ofrece información exclusiva sobre las noticias y actualizaciones más recientes en la industria. Usted elige el enfoque del contenido que recibe, desde CRM hasta la administración de la cadena de abastecimiento, correo electrónico o contabilidad y finanzas, de tal manera que usted obtenga la información que hace que haga una diferencia. Para obtener su membresía gratuita a *The Know*, simplemente visite www.microsoft.com/BusinessSolutions/Subscriptions/default.mspx o, si quiere conocer más acerca de las herramientas de Microsoft Business Solutions que pueden impulsar a su negocio, visite www.microsoft.com/latam/BusinessSolutions/ hoy mismo.

Raúl Lozano
Gerente Regional
Microsoft Business Solutions Latino América

Únase a *The Know* y obtenga la información
sobre CRM que hace la diferencia
www.microsoft.com/latam/BusinessSolutions/

Acerca de Microsoft Business Solutions

Microsoft Business Solutions ofrece aplicaciones de negocios que ayudan a las compañías a ser más ágiles en la economía interconectada de hoy. Los productos de Microsoft Business Solutions automatizan los procesos financieros y operativos, y permiten a las compañías ampliar de manera segura la información y los procedimientos específicos a través del Web a empleados, clientes, proveedores y socios de negocios.

Para mayores informes, visite el sitio Web de la compañía:

www.microsoft.com/latam/BusinessSolutions/

Sobre Peppers and Rogers Group

Como una firma prominente de consultoría en administración especializada en problemas de negocios enfocados en el cliente, Peppers and Rogers Group ayuda a los clientes ha diseñar estrategias y planes para fortalecer sus relaciones con los clientes; asiste a los clientes en la implementación operativa de sus iniciativas de relaciones con los clientes; ofrece capacitación y programas de e-learning, estudios de investigación, talleres y presentaciones destacadas, y ayuda a los clientes a localizar y evaluar a los profesionales de CRM a través de su subsidiaria 1to1 Executive Search. Los boletines y revistas con publicidad de Peppers and Rogers Group llegan a más de 250 mil profesionales de CRM en todo el mundo. Peppers and Rogers Group fue fundada en 1993 por los doctores Don Peppers y Martha Rogers, coautores de una serie de libros y artículos sobre la administración de las relaciones con los clientes incluyendo *El futuro uno a uno* (1993), que popularizó primero el término "Marketing uno a uno". Steve Skinner, un exsocio de negocios en McKinsey & Company es el Presidente y Director General.

Además de tener sus oficinas centrales en Norwalk, CT, Peppers and Rogers Group mantiene 16 oficinas en Norteamérica y en los cinco continentes. Los clientes recientes y actuales incluyen Agilent Technologies, Bayer Corporation, Bentley Systems, Ford Motor Company, Jaguar Cars, Lowe's, Verizon y Volvo. Internacionalmente, los clientes nuevos incluyen Banco Itau, Sul America Investimentos, EDS, Lloyds Bank, Unimed (Brasil), Bell South (Chile), Ford Chile, Novartis Pharma (Argentina), Village Group (Australia), Dogus, one2one, P&O Stena Line, Syngenta, Thomson Holidays y Winterburg (Europa); y Discovery Health y SAS Institute (Sudáfrica).

Para mayor información, visite el sitio Web de la compañía: www.1to1.com

Microsoft®

Peppers&RogersGroup