



LA ADMINISTRACIÓN DE LA RELACIÓN DE LOS CLIENTES (CRM), UNA HERRAMIENTA PARA CREAR ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

* JUAN DE DIOS LEÓN LARA,
RICARDO ALBERTO RODRÍGUEZ CARVAJAL

El presente artículo, muestra la importancia de utilizar la administración de la relación de los clientes como una herramienta para crear estrategias competitivas dentro de una empresa, esto con la finalidad de mantener una relación más estrecha con los clientes, considerándolo como un "servicio personalizado", a diferencia del marketing transaccional tradicional, así como lograr la fidelidad del cliente con su entera satisfacción. También como el CRM, se ve soportado por una estructura organizacional y la ayuda de las tecnologías de información para su implementación y desarrollo.

Palabras-clave: CRM, estrategia, marketing transaccional, cultura corporativa, relación con cliente, TI.

DR. JUAN DE DIOS LEÓN LARA
Correo: jleon@industrial.uson.mx

DR. RICARDO ALBERTO RODRÍGUEZ CARVAJAL
Correo: ricardo@industrial.uson.mx
Departamento de Ingeniería Industrial,
Universidad de Sonora

*Autor para correspondencia: Juan de Dios León Lara
Correo electrónico: jleon@industrial.uson.mx
Recibido: 14 de marzo de 2013
Aceptado: 12 de abril de 2014
ISSN: 2007-4530



EPISTEMUS: www.epistemus.uson.mx



INTRODUCCIÓN

En esencia, el trabajo del estratega es comprender y enfrentar la competencia. Los gerentes de empresas suelen definir la competencia como si fuera algo que ocurriera sólo entre los competidores directos actuales. No obstante, la competencia por las utilidades va más allá de los rivales establecidos de un sector e incluye a otras cuatro fuerzas competitivas: los clientes, los proveedores, los posibles entrantes y los productos sustitutos. La rivalidad extendida, que se genera como consecuencia crea las cinco fuerzas, define la estructura de un sector y da forma a la naturaleza de la interacción competitiva dentro de un sector [1].

Las empresas logran ventaja competitiva mediante actos de innovación. La innovación puede manifestarse en el diseño de un nuevo producto, en un nuevo proceso de producción, en un nuevo método comercial, en un nuevo modo de llevar a cabo la formación y capacitación del personal [2].

Las empresas logran ventaja frente a los mejores competidores a causa de las presiones y los retos. Como la base de la competencia se ha desplazado cada vez más hacia la creación y asimilación de conocimientos, la información desempeña un gran papel en el proceso de innovación y mejora: información de la que no disponen los competidores o que no buscan. En realidad, para tener éxito, la innovación suele requerir decisión, además de una situación de necesidad e incluso de adversidad: el temor de perder resulta a menudo más poderoso que la esperanza de ganar. En este sentido la investigación de mercados es una herramienta fundamental para crear ventaja competitiva en las empresas. El marketing se puede definir de acuerdo a la Asociación Americana de Marketing (AMA) de 1985 como: *"es una función de la organización y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes,*

y para manejar las relaciones con estos últimos, de manera que beneficien a toda la organización.

Para Kotler [3] *"el marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes"*. Entonces podríamos entender el marketing como: el intercambio y la transacción, con ello, los procesos implicados con el fin de realizarlo, facilitarlo y promoverlo. Los empresarios se han dado cuenta que el verdadero negocio no está en la cantidad de clientes, sino en saber mantener a los clientes que otorgan mayores beneficios al negocio y maximizar su rentabilidad. Con esta visión, muchas empresas comienzan a gestionar su cartera de clientes como un activo fundamental para lograr una ventaja competitiva que perdure en el tiempo, lo cual ha exigido un gran cambio en la filosofía del marketing pasando de estrategias de marketing dirigidas a la transacción a estrategias de marketing orientadas a la relación [4].

La evolución del marketing busca medir constantemente las necesidades de sus clientes, sus gustos, comportamientos de consumo, etc... teniendo en cuenta que estas características varían rápidamente, lo que significa que las empresas deben estar en disposición y a la expectativa de dichas variaciones, con el fin de mantener la satisfacción de sus clientes y la consecución de otros. Cuando esta actividad se realiza de forma ordenada se le llama, Marketing Relacional o Customer Relationship Management [5].

Para alcanzar las metas del Marketing Relacional se deben considerar 4 aspectos:

1. Tener en cuenta el ambiente de mercado como factor influyente en el cambio de las necesidades, gustos y actuaciones del cliente.
2. Apoyo tecnológico.

3. Un proceso de comunicación adecuado.
4. Efectividad y eficiencia.

El marketing relacional se apoya principalmente en las Tecnologías de Información (TI), ya que necesita de sistemas de información, bases de datos, Internet, entre otras. El desarrollo de estas tecnologías permite a las empresas acceder a este mundo ofreciendo diferentes alternativas, como es el software libre y el software propietario.

DEFINICIÓN DE CRM

Al CRM se le han dado múltiples definiciones, pues se trata de un término que hoy en día se usa demasiado, ya que las nuevas tecnologías de la información y comunicación han potencializado su uso. El CRM es una filosofía y una estrategia de negocios apoyada por un sistema y una tecnología, la cual es diseñada para mejorar las interacciones humanas en un ambiente de negocios. El CRM es un proceso sistemático para gestionar la relación de iniciación, atención y terminación con el cliente a través de todos los puntos de contactos con él para maximizar el valor del portafolio de sus relaciones [6].

El CRM es básicamente la respuesta de la tecnología a la creciente necesidad de las empresas de fortalecer las relaciones con sus clientes. Las herramientas de gestión de relaciones con los clientes "Customer Relationship Management" son las soluciones tecnológicas para conseguir desarrollar la "teoría" del marketing relacional.

Eiriz y Wilson [7] identifican las principales áreas de investigación que en el futuro afrontará el marketing de relaciones. Concretamente proponen tres áreas prioritarias:

1. Estudio de la racionalidad para crear, desarrollar, mantener y finalizar las relaciones. Es decir, clarificar el concepto de relación e identificar la tipología de aquellas relaciones que están representadas en el marketing relacional y diferenciarlas de aquellas que no lo están.
2. Identificación de los procesos a través de los cuales las relaciones son establecidas, desarrolladas, mantenidas y finalizadas. Es fundamental desarrollar explicaciones que tengan en cuenta las variables relacionales clave, como la confianza, el compromiso, la adaptación, la incertidumbre, la dependencia y la reciprocidad.
3. Análisis de las estructuras adecuadas para dirigir y gestionar estos procesos. Cómo las empresas organizan y gestionan las relaciones y qué forma de estructuras y de gobierno son más o menos útiles.

EL CRM VS MARKETING TRANSACCIONAL

El paradigma tradicional del marketing se caracteriza por una orientación de tipo transaccional y se basa en el concepto del "marketing mix" [8]. "El pensamiento básico que está detrás del marketing mix es que el marketing, mediante la combinación de una serie de actividades debería persuadir al consumidor para que comprara un cierto producto" ([9] citado por [8]).

McCarthy [10] simplificó el concepto original de Borden que incluía doce elementos y lo redujo a las cuatro P's (*product, price, promotion and place*), que desde entonces se convirtieron en el paradigma indiscutible del marketing [11]. Los máximos exponentes de este paradigma han sido, durante décadas, McCarthy [10] y Kotler [3]; en la figura 1 se muestran los factores que influyen en la estrategia de mercado según el enfoque transaccional.



Figura 1. Factores que influyen en la estrategia de mercado.

Frecuentemente, dentro de este enfoque, las empresas parecían actuar según un paradigma basado en las siguientes características [5]:

- Ni el proveedor ni el cliente tienen memoria. Cada vez que se quiere vender algo, el proceso parte de cero.
- El cliente es anónimo, o casi.
- Cada acto de venta tiene que ser rentable por sí mismo.
- Si perdemos a algún cliente, en el mercado encontraremos abundantes clientes potenciales a los que será fácil captar.
- Es más fácil y barato captar a un cliente nuevo que esforzarse por retener y desarrollar a los clientes que ya lo son.
- Fundamentalmente, la empresa lanza productos al mercado, y los clientes los compran. La empresa habla y el cliente escucha. Los productos y los mensajes publicitarios son masivos y poco diferenciados.

El CRM, a diferencia del transaccional, busca la identificación individualizada del cliente, obteniendo información del mismo para implantar estrategias de marketing personalizadas, para mantener la relación con el cliente de manera positiva y duradera, ganando la fidelidad para aumentar la rentabilidad de la empresa. Las empresas líderes buscan tener estrategias de marketing que se adapten al mercado dinámico buscando nuevas herramientas y planteamientos. Los objetivos del CRM precisamente apuntan a la identificación individualizada de cada cliente, la recolección de información sobre el mismo y la implantación de estrategias de marketing



personalizadas en busca de mantener relaciones positivas y duraderas con el cliente que permitan la fidelidad de este como base para aumentar la rentabilidad del negocio de la empresa [12].

El marketing relacional, según el profesor Renart [12] del IESE, se compone de ocho etapas donde las siguientes son comunes en el marketing transaccional: identificar, informar, atraer, vender o servir. Las otras etapas representan un enfoque relacional o una estrategia de negocio: satisfacer, fidelidad. Desarrollar y crear una comunidad de usuarios. Estas etapas son a las que una empresa no suele llegar si lo único que busca es mantener con sus clientes una relación puramente transaccional, en la tabla 1 se denotan algunas diferencias entre estos. & Rivera, P

Tabla 1. Diferencias entre el marketing transaccional y el marketing relacional [13].

Perspectiva transaccional			Perspectiva relacional		
Enfoque transaccional del intercambio, centrado en una sola venta, conquista del cliente, con poco interés en su satisfacción.			Enfoque relacional del intercambio, centrado en la fidelidad del cliente, retención del cliente, a través de la generación de satisfacción.		
Visión del intercambio como función discreta.			Visión del intercambio como función continua.		
Visión temporal a corto plazo.			Visión temporal a largo plazo.		
Óptica del marketing de bienes de consumo.			Óptica del marketing de bienes industriales y de servicios.		
Escaso énfasis en el servicio al cliente, compromiso limitado y pocos contactos.			Gran énfasis en el servicio al cliente, alto compromiso y elevado grado de contacto.		
Calidad endógena, es responsabilidad del subsistema productivo, orientado a las características de los productos (calidad técnica) y no a los beneficios de su consumo.			Calidad exógena, la responsabilidad concierne a toda la organización, orientado a los beneficios que los productos dan a los usuarios (calidad funcional).		
Dominado por el marketing mix.			Dominado por el marketing interactivo.		
Clientes sensibles al precio.			Clientes poco sensibles al precio.		
Orientación estratégica limitada.			Fuerte orientación estratégica.		
Marketing Transaccional	Bienes Consumo	Bienes Duraderos	Bienes Industriales	Servicios	(CRM)

Como se puede observar, la aplicación del marketing relacional ofrece una orientación estratégica en las empresas, la cual debe estar alineada a la visión y misión de éstas, además ofrece la interactividad entre empresa-cliente, logrando con esto una relación a largo plazo.

REQUISITOS PARA IMPLANTAR CON ÉXITO UN CRM

Asegurarse de que “los clientes son tratados adecuadamente, de que sus necesidades y sus expectativas han sido satisfechas, de que se ha añadido valor al servicio básico y de que cada cliente recibe un trato personalizado” [14]. En ese sentido, son requisitos:

1. Creación y el desarrollo de una cultura corporativa que soporte esta nueva aproximación al marketing, basada en las relaciones.
2. El desarrollo de una política detallada de marketing interno paralelamente, para gestionar con éxito la creación de valor que debe resultar de la aplicación de una estrategia de marketing relacional, la empresa debe concentrarse en sus recursos y en sus competencias, además de en gestionar los procesos que le permitan ofrecer un servicio excelente.
3. Las nuevas tecnologías, como por ejemplo los programas CRM, deben convertirse en un soporte básico de la aplicación del marketing relacional a nivel táctico, para gestionar el conocimiento de que dispone la organización, ofrecer servicios más personalizados y disminuir costos.
4. Los recursos, competencias y procesos de prestación del servicio no deben gestionarse únicamente dentro de la organización, sino que también deben gestionarse dentro de la red de colaboraciones en que se encuentra inmersa la empresa. El valor percibido por el cliente dependerá en gran medida de las relaciones secundarias de la empresa y de cómo las gestione para ofrecer una oferta holística superior a la de sus competidores.

LAS RELACIONES EN EL CRM

El objetivo del CRM es convertir el actual monólogo existente entre las arcas y los consumidores en un diálogo, en el que ambas partes se benefician del intercambio de información, convirtiendo lo que antes era una transacción en una relación. De esta manera, al igual que las personas, la empresa y sus consumidores colaboran en la búsqueda de un beneficio mutuo. Las relaciones se basan en el conocimiento mutuo, es por ello que se intenta conocer al máximo al consumidor para poder entender su lenguaje, y así poder personalizar al máximo la relación, de tal forma que el consumidor se sienta tratado de forma exclusiva. El marketing relacional es reconocer que cada consumidor tiene un "valor potencial", y diseñar una estrategia destinada a "realizar" dicho potencial.

La administración de relaciones con el cliente (CRM) implica atraer, desarrollar y mantener relaciones exitosas con los clientes en el tiempo [15]. Así, CRM viene a ser un enfoque para administrar el conocimiento relacionado con los clientes de creciente significado estratégico. Su adopción exitosa, habilitada por las TI, redefine los modelos tradicionales de interacción entre los negocios y sus clientes, tanto nacional como globalmente. Se considera una ventaja competitiva porque le permite a la organización explorar y usar el conocimiento de sus clientes y fomentar relaciones rentables y de largo plazo.

INDICADORES DE UN CRM

Los *Scorecards* (hoja de resultados) de la Administración del Cliente (CMS por sus siglas en inglés) se utilizan para apoyar el CRM. Representan un concepto integrado para el análisis alineando los conductores centrales del valor o los determinantes del éxito de la administración de la relación del cliente, con la meta de proporcionar la información relevante a la toma de decisión que, ayuda para apoyar el análisis, planeamiento, puesta en práctica y supervisión de los programas para los niveles estratégicos, tácticos

y operacionales del CRM las áreas del uso de un CMS se pueden ver particularmente en las siguientes:

- Uso de la herramienta del análisis de los "conductores del valor" del CRM considerando la fecha.
- Una función como una herramienta de control en el marco del planeamiento de las estrategias de CRM.
- La puesta en práctica como herramienta de supervisión en la administración del cliente con respecto a la supervisión de la eficacia de programas individuales, de las acciones y las herramientas.

La figura 2 describe los pasos que se deben considerar para la implementación de los indicadores de un CRM, para su correcta evaluación.

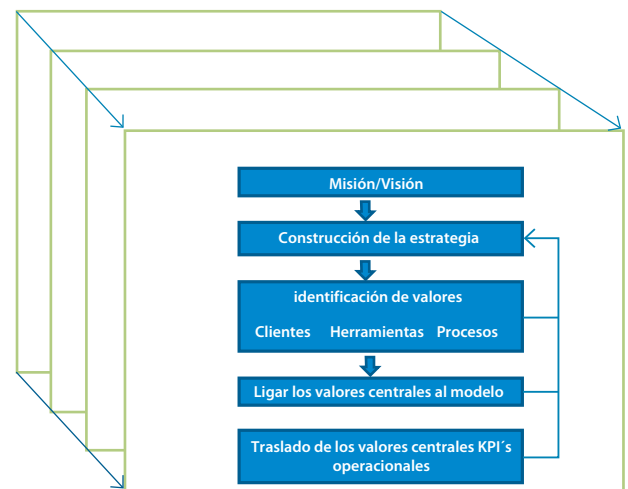


Figura 2. Pasos para la implementación de una estrategia CRM [16].

En la figura 3 se muestra el ciclo de relaciones con los clientes que una empresa tiene y debe de contemplar para lograr ventaja competitiva.





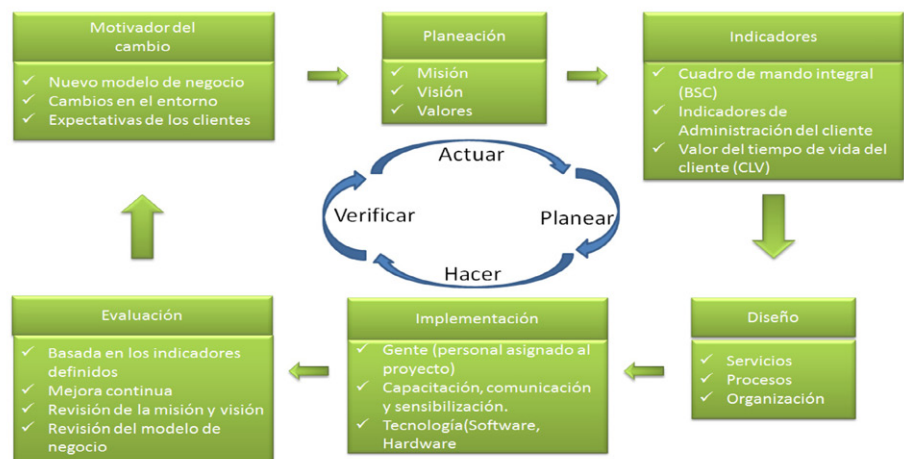
Figura 3. Ciclo CRM [17].

Este ciclo contempla cinco puntos en los cuales deben basarse las empresas, tales como:

- Desarrollo de productos y servicios.** Considerar el desarrollo del concepto, priorización de características y funciones, gestión de paneles de clientes, gestión de requerimientos de posición de costos, inteligencia e investigación competitiva.
- Segmentación y marketing.** Contempla segmentación, modelamiento de conductas, evaluación y selección de clientes, gestión de campañas, fijación de precios, promoción y análisis de pérdidas y ganancias.
- Ventas.** Pronósticos de ventas, gestiones de contactos, propuestas y cotizaciones, flujo de negocios, de pedidos, así como ventas cruzadas y personalización.
- Experiencia superior.** Se contemplan experiencias de preventa, entrega de productos y servicios, gestiones de interacción y mesa de ayuda así como el escalamiento de filas y la transmisión de servicios.
- Retención y recuperación.** Análisis de participación en el gasto del cliente, gestiones en programas de lealtad y retenciones así como en campañas de recuperación e innovación colaborativa.

IMPLEMENTACIÓN DE UN CRM

La implementación de un CRM no sólo depende de la selección de un software y hardware adecuado, sino que es primordial conocer la estrategia del negocio, de forma tal que la decisión de un proyecto de esta naturaleza se encuentre alineado con esa estrategia, y que toda la empresa esté convencida de que el esfuerzo dedicado al proyecto será realmente una inversión. La figura 4 describe las etapas para la implementación de un CRM.



Además de considerar los siguientes aspectos:

1. Redefinición de los procesos y cambios en las estrategias para aumentar los ingresos y la productividad. La transformación de las organizaciones involucra algo más que aplicaciones de software, implica cambios en las estrategias, en los procesos claves del negocio, y sobre todo en las personas. Con relación a la transformación de los procesos debemos partir de la integración con el entorno: clientes, aliados y proveedores principalmente; utilizando las más modernas técnicas de modelación de procesos, para una implementación rápida y económica de estos nuevos estilos de gestión operativa y estratégica.
2. CRM no es sólo un software, es una estrategia que se apoya sobre una aplicación tecnológica. Esta estrategia obliga a la empresa a realizar diversos cambios a nivel tecnológico. Es decir, cambia la visión y cultura del negocio, reestructuración en las funciones y procesos de la organización para soportar esta nueva visión y evaluar a los proveedores de software de CRM, considerando que éste debe adaptarse a los requerimientos del negocio y siguiendo una metodología adecuada para la selección de software.
3. Mejorar la relación con los aliados de negocios. Debido a los avances tecnológicos las empresas se están dando cuenta de la importancia de mejorar el servicio, la calidad y la eficiencia en la relación con sus socios de negocios a través de la estandarización de las mejores prácticas, utilizando tecnología en forma apropiada para reforzar los lazos entre los distribuidores mayoristas y los mayoristas locales de los distintos países. Esta práctica es conocida como administración de la relación de los socios de negocios (PRM, sus siglas en inglés).

CONCLUSIONES

El objetivo del CRM es convertir una relación que podría considerarse de una sola vía, en un diálogo permanente entre la empresa y el cliente o consumidor, donde se logre el intercambio de información, convirtiendo lo que antes era una transacción en una relación, para ser considerada como un tratamiento de forma exclusiva del consumidor. El CRM es una gran herramienta para formular una estrategia competitiva para la organización incluso ir más allá de lo que un marketing transaccional ofrece, el CRM se puede considerar una estrategia corporativa si la utilizamos sistemáticamente como parte del desarrollo de las actividades de la misma empresa. Los *scorecards* de la administración del cliente son utilizados para apoyar el CRM, representan un concepto integrado para el análisis alineando los conductores centrales del valor o los determinantes del éxito de la administración de la relación del cliente, que proporcione información relevante para la toma de decisiones en prácticas y supervisiones de programas para los niveles estratégicos, tácticos u operativos del CRM.

La metodología propuesta se verá fuertemente soportada por un alto contenido de tecnologías de información así como de modelos de sistemas diseñados por la propia empresa o de personas o empresas externas que ofrezcan outsourcing sobre este contexto.

BIBLIOGRAFÍA

- 1) M. Porter, «Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia,» *Harvard Business Review*, 2-18. 2008.
- 2) M. Porter, «The competitive advantage of nations,» *Harvard Business Review*, 3-21. 1990.
- 3) P. Kotler, «Dirección de Mercadotecnia,» Octava edición. México: PPH (Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.). 1996.
- 4) F.L. Valenzuela, «Filosofía empresarial y del marketing orientada en el valor del cliente,» *Horizontes Empresariales*, 17-30. 2005.
- 5) M.J. Chica, «Del Marketing de Servicios al Marketing Relacional,» *Revista Colombiana de Marketing*, 60-67. 2005.
- 6) W. Reinartz, J. Thomas & V. Kumar, «Balancing acquisition and retention resources to maximize customer profitability,» *Journal of Marketing*, 63-79. 2005.
- 7) V. Eiriz & D. Wilson, «Research in relationship marketing: antecedents and integration,» *European Journal of Marketing*, 275-291. 2006.
- 8) O. Iglesias, «El marketing relacional y las relaciones como ejes fundamentales del marketing en el sector turístico,» I Coloquio Predoctoral Europeo de Turismo y Ocio (pp. 1-21). Barcelona: ESADE-IMHI (CORNELL – ESSEC). 2003.
- 9) E. Gummesson, «Relationship Marketing in the New Economy,» *Journal of Relationship Marketing*, 268-297. 2002.
- 10) J.E. McCarthy & I. Irwin, «Basic Marketing: A Managerial Approach,» *Homewood*. 1960.
- 11) C. Gronroos, «Relationship Approach to Marketing in Services Contexts: The Marketing and Organizational Behavior interface,» *Journal of Business Research*, 3-11. 1990.
- 12) L.G. Renart, «CRM: Tres estrategias de éxito,» E-business Center PricewaterhouseCoopers & IESE, 2-68. 2004.
- 13) M. Pedraja, & P. Rivera, «Tipología de clientes del comercio minorista desde la perspectiva del Marketing relacional,» *Universia Business Review*. 30-44. 2005.
- 14) A. McIlroy & S. Barnett, «Building customer relationships: do discount cards work?,» *Managing Service Quality: An International Journal*, Vol. 10 Iss: 6, pp.347 – 355. 2000.
- 15) G.S. Day, «Managing marketing relationship,» *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24-38. 2000.
- 16) K.P. Wiedmann & H. Buxel, «Components of a Profit-oriented Target Customer Management System,» Wiesbaden, 33-54. 2003.
- 17) D. K. Rigby & D. Ledingham, «CRM Done Right,» *Harvard Business Review*, 1-11. 2004.
- 18) V. González de Anda & F.J. Aguirre, «De la estrategia a la implementación Call Center/CRM GIT-Pemex,» México: Gerencia de Ingeniería de Telecomunicaciones, PEMEX. 2006.