

Gestión de las relaciones con los clientes (CRM) y competitividad

Customer Relationship Management and Competitiveness

Oscar Eduardo Meza Aguirre¹

Recibido: Marzo 20 de 2018 **Aprobado:** Mayo 25 de 2018

Forma de citar:

Meza-Aguirre, O. E. ,(2018).Gestion de las relaciones con los clientes (CRM) y competitividad. *Revista Investigación & Gestión, 1 (1), 42-48.* <https://doi.org/10.22463/26651408.1516>

Resumen

Los autores Chan Kim y Renée Mauborgne plantearon en su bestseller “La estrategia del océano azul”, la necesidad del diseño de estrategias diferenciadoras para las organizaciones que están o se incorporan al mercado, las cuales buscan evitar la muerte segura al “hacer lo mismo” que todos hacen, en donde estos escritores denominan “océanos rojos” y sugieren la búsqueda de “océanos azules”, usada como metáfora para designar zonas de no competencia. Desde hace varios años se viene hablando en mercadeo y como una estrategia gerencial de la herramienta CRM que significa Customer Relation ship Management o gestión de las relaciones con los clientes. Definida como filosofía, mecanismo o estrategia que a partir de los sistemas de información centra los esfuerzos en el conocimiento del cliente, descubriendo sus necesidades para aumentar su grado de satisfacción, extendiendo la más escasa y difícil fidelidad a la empresa e incrementando la rentabilidad y beneficios del cliente a la organización, mediante el análisis de las informaciones de ellos por medio de diferentes medios y canales con los cuales se tiene contacto. El eficiente manejo del CRM puede convertirse en una fuente

¹ Magister en Administración, <https://orcid.org/0000-0002-1198-5955>, oemezaa@unal.edu.co, Universidad Nacional de Colombia, Bogotá-Colombia

de ventaja competitiva, que a través de un desarrollo dinámico hacia esquemas como el CEM (manejo de experiencias con el cliente) logra ubicar a la organización en los océanos azules. Lastimosamente esta estrategia se ha convertido en una corriente “snob”, que ha vulgarizado su verdadero valor, desviando su auténtica eficacia, limitándose muchas veces a manejar unas bases de datos que no están atadas a estrategia alguna, solamente representada a través de tarjetas cliente, las cuales dejaron hace rato de ser sorpresa, toda vez que estas pululan. La ponencia trata estos aspectos y el autor expone una propuesta que direcciona a través de un enfoque diferente del CRM.

Palabras claves: CRM, Fidelización, Gestión de Clientes, Servicio al Cliente.

Abstract

The authors Chan Kim and Renée Mauborgne raised in their bestseller “The strategy of the blue ocean”, the need to design differentiating strategies for organizations that are or are incorporated into the market, which seek to avoid certain death by “doing the same” All of them do, what these writers call “red oceans” and suggest the search for “blue oceans”, used as a metaphor to designate zones of non-competition. For several years it has been talking about marketing and as a management strategy of the CRM tool, which means Customer Relationship Management or management of customer relations. Defined as a philosophy, mechanism or strategy that, based on information systems, focuses the efforts on the knowledge of the client, discovering their needs, to increase their level of satisfaction, extending the scarce and difficult loyalty to the company and increasing profitability and benefits of the client to the organization, through the analysis of their information through different means and channels with which they have contact. The efficient management of the CRM can become a source of competitive advantage, which through a dynamic development towards schemes such as the CEM (management of experiences with the client) manages to locate the organization in the blue oceans. Unfortunately this strategy has become a current “snob”, which has vulgarized its true value, diverting its true effectiveness, often limited to managing databases that are not tied to any strategy, only represented through customer cards, which they left a while ago to be surprise, whenever these swarm. The paper deals with these aspects and the author presents a proposal that directs through a different approach of the CRM.

Keywords: Customer Management, CRM, Customer Services, Loyalty.

Introducción

La competencia es definitiva para todo negocio en la actualidad, en especial por los efectos de la globalización que es un fenómeno potentemente dinámico que exige a las organizaciones moverse dentro de su propuesta estratégica de manera especial, toda vez que un error le puede representar su desaparición. Lo anterior tiene relevancia al considerar que las instituciones pueden ser parte de conglomerados empresariales fuertes de tipo multinacional; si son tipo nacional, su adherencia está determinada por ser parte de grupos empresariales importantes, pero que siempre traen consigo productos y servicios de reconocimiento global o local.

El marketing tradicional no siempre puede responder a desafíos competitivos y su aplicación indiferente a la organización, contexto, competencia, tipo de negocio significa esfuerzos estériles con costos significativos. Por tanto su propuesta debe superar las expectativas de sus clientes y prepararse ante la creciente competencia utilizando estrategias diferenciadoras e innovadoras del marketing con el CRM.

Conociendo el concepto de la dinámica de los mercados actuales, el objetivo de este trabajo es presentar una propuesta que relaciona la herramienta de gestión de clientes CRM y el concepto de competitividad, sustentando la forma como esta puede ser un mecanismo en la búsqueda de ventajas competitivas sostenibles.

Referente Teórico

Hace varios años en el sector financiero colombiano tuve la oportunidad de desempeñar roles gerenciales en el área comercial en dos periodos distintos: el primero de ellos denominado “época del ruego de entrada”, en la cual los clientes pedían cita, llegaban con regalos, rogaban por un sobregiro, un préstamo, una tarjeta de crédito, etc. Pero el mercado cambió y se inició un nuevo periodo que se denominó “época del ruego de salida”, donde se tomó la decisión de salir a la calle a pedir a los clientes que recibieran el préstamo, la tarjeta de crédito, el sobregiro, entre otros productos de captación, colocación, manejo de inversiones y seguros. El cambio fue fuerte y significó muchos dolores de cabeza y conllevó a la revisión del paradigma que se había llevado hasta el momento en el negocio.

Ese cambio de los mercados desencadenó un cambio de poder entre clientes y empresas, el cual exige a la gerencia transformación del pensamiento en el mercadeo y desde luego en su relación con los clientes, así lo precisa Restrepo (2006) al plantear que: “no podemos ser indiferentes a la rápida transformación que están sufriendo los mercados en todas las latitudes” (p.63). El valor del cliente está en función de dos variables: tiempo y dinero. La primera de ellas en una proporción directa (a mayor tiempo, mayor beneficio) y la segunda, haciendo que el cliente me compre más. Zemke y Albrecht (2001) formulan que ante la competencia brutal que caracterizan los actuales mercados y las múltiples opciones que tienen los consumidores en las diferentes categorías de bienes y servicios, la organización debe “cuidar” a sus clientes actuales². En la actualidad nos encontramos frente a un cliente menos fiel, más informado, además es consciente

²Estos autores desde mediados de los años ochenta se han dedicado a desarrollar un concepto de la gerencia del servicio en aplicaciones con éxito en aerolíneas europeas, haciendo especial énfasis al proceso de transformación del pensamiento que se debe desarrollar en la organización (Zemke y Albrecht, 2001, p.132).

de su importancia dentro de los mercados al querer que se individualice la oferta de productos que requiere para satisfacer sus necesidades y deseos. Bajo este perfil, es más costoso vincular a un nuevo cliente por el esfuerzo comercial que ese intento exige, que pretender conservar a uno existente; sin embargo, pareciera que muchas empresas siguen creyendo que estamos viviendo todavía la “época del ruego de entrada”.

Este exigente escenario demanda un cambio total del pensamiento de la empresa, esto es un proceso de transformación desde la estructura organizacional que se desarrolla desde varios elementos componentes de la estrategia: la primera de ellas es el liderazgo que debe desplegar la dirección corporativa con decisiones centradas en el cliente; el segundo aspecto a considerar es la cultura organizacional. Para influir sobre la cultura organizacional es conveniente la presencia del liderazgo de la alta dirección acompañada de la formulación de una plataforma coherente y compartida a través de un equipo de trabajo capacitado, comprometido y motivado siendo este componente el tercer aspecto de la estructura; la cuarta parte de la estructura estaría sustentada sobre sus sistemas de información que acceda al establecimiento de un CRM eficiente como sustento de la estrategia de mercadeo relacional que además de conservar los actuales clientes proporcione la atracción de nuevos de ellos. Al respecto Restrepo (2006) refiere que:

que un significado de un cliente no es solamente asunto de interpretación, también es asunto que involucra a la totalidad de la organización, y deriva fundamentalmente del conjunto de competencias que permitan el desempeño de la organización en función del logro de la fidelización de cada cliente en particular (p. 44).

Sergio Hernández afirma que el hecho de “gestionar clientes permite anticipar sus necesidades, lo que genera fidelidad con las empresas como herramienta para asegurar la supervivencia en un mundo en el cual los clientes cambian constantemente” (Revista Dinero, 2007, p.118).

Se reafirma esta posición en la propuesta de Stone (2001) quien opina que la empresa dentro del esfuerzo de conservar al cliente por medio de su satisfacción debe estar atento a los cambios en sus gustos en relación con los cambios en los mercados incluso sorprenderlo³. La ecuación es sencilla e interpretando la racionalidad del empresario, puede concluirse que no hay empresa sin clientes. En este punto el empresario es proclive a la dicotomía de competir en los precios o en las diferencias, pues por lo general las empresas están mal equipadas para poder ganar una batalla basada en precios, para ello hay que estar en capacidad de reducir los costos, en este juego de espiral siempre habrá un competidor que puede hacerlo mejor (empresas chinas por ejemplo), además en raras ocasiones los precios se constituyen en una ventaja competitiva duradera. Por el contrario las tácticas de diferenciación son exitosas y estas parten del conocimiento del cliente al brindarle valor agregado por encima de una propuesta de servicio al cliente, cuya orientación nunca deja de ser importante pero la agregación de valor ocasiona un efecto boomerang positivo.

Mackenzie (2002) dice que: “el que da, también recibe” y así sucede con los clientes, si se les agrega valor, estos devuelven valor a las compañías⁴.

³Plantea en su tesis de las relaciones con los clientes y valor vitalicio (LTV), que la creación de clientes sólo es un primer paso en la iniciación de un negocio exitoso, proponiendo además, como siguiente paso y de suma importancia, el mantener y cultivar esos clientes (Stone, 2001).

⁴Mckenzie, Ray y el Center for strategic Leader de DMR consulting desarrolla una propuesta basada en la importancia del valor agregado a clientes y su devolución a la empresa en el libro “La empresa basada en relaciones”, porque el valor agregado impulsa el éxito de la empresa a través de la gestión de las relaciones con los clientes (Mckenzie, 2002, p. 169).

Para concluir en este acápite, debe expresarse que definitivamente no se trata de cambiar la forma de hacer las cosas, sino más bien cambiar la forma de pensar. La organización es un “sujeto que aprende y enseña” y solo su dirección proactiva frente al cliente en la generación de valor, conocimiento, anticipación de necesidades y su satisfacción total dentro de la estrategia de mercadeo relacional nos dimensiona su real valor, es el cliente quien paga nuestro salario, financia las inversiones y entrega retornos a la empresa para que lo sigamos satisfaciendo, el reto es entonces saberlo hacer (Masifern, Ricart, y Villa, 1997).

En muchas de las industrias nacionales y globales, la naturaleza fundamental de la competencia está en permanente cambio. El ritmo de esta transformación es implacable y cada vez mayor. Incluso determinar los límites de la industria se ha convertido en un desafío, pues a diario se acrecienta la necesidad de establecer organizaciones inteligentes y dinámicas con nuevas maneras de hacer las cosas y posibilitarlas ostentando una filosofía clara y contundente hacia la consecución de sus objetivos estratégicos.

El negocio es creado y dirigido por personas, no por fuerzas, la falacia de “extremar las ganancias” distorsiona por completo la acción de establecer negocio; debe ser natural entender las ganancias como condición objetiva de la actividad económica pero no como fundamento de la misma. La finalidad del negocio, la creación del cliente (Stone, 2001) y la propuesta estratégica para mantenerlo a través del tiempo es una tarea del CRM. Esta maravillosa herramienta puede considerarse como fuente de ventaja competitiva pero debe tomarse en serio y desmarcarse completamente de la plana propuesta de suponer que una empresa basada en relaciones llega hasta el manejo de tecnologías de la información, tal vez buscando o mejor creyendo que con ella se obtiene una información perfecta; se debe dejar claro que una cosa es tener una base de datos de clientes y otra muy diferente es conocer al cliente (Mackenzie, 2002).

No se trata de hacer eco a la máxima de “quien tiene la información, tiene el poder”, sino más bien, lo que se puede hacer con ella. Aquí parte el soporte del argumento el cual plantea que la gestión de las relaciones con los clientes (CRM) es fuente de ventaja competitiva. Para que el CRM sea un elemento diferenciador debe ser generador de valor y esta apreciación implica que la gestión de las relaciones con el cliente debe pasar el límite del manejo de información a la conquista de la mente y corazón del consumidor (Wong y Leung, 2000)⁵.

Una empresa con excelente tecnología informática, marca reconocida y productos difíciles de imitar solo desarrolla una ventaja competitiva cuando la empresa combina estas cualidades con un eficiente CRM, segmentando y caracterizando sus mercados meta, realizando estudios de mercado, y auditorías en los puntos de venta para después proponer a la dirección una estrategia de mercadeo relacional en la que han quedado definidos los objetivos de mercadeo alineados con la estrategia organizacional. Debe precisarse en esta propuesta que el CRM parece ser todo, porque todo es susceptible de significar para el cliente y es imposible dejar de hacer relaciones, las cuales pueden ser positivas cuando se habla o negativas al callar (Katleen, 2003).

Con lo anterior, no basta con elaborar una estrategia de CRM, sino que es necesario concebir el manejo de las relaciones con el cliente como un componente de la estrategia de la empresa y clasificando el CRM como un recurso intangible, toda vez que son menos visibles y más difíciles que los competidores los entiendan, compren, imiten o sustituyan.

⁵Relata la indefectible necesidad de obtener un equilibrio entre mente y corazón (mind and Heart). (Wong y Leung, 2000).

Los administradores deberán utilizar los recursos intangibles como la base de sus capacidades⁶ centrales de la organización con un manejo estratégico del CRM, se constituye único por su habilidad para ofrecer valor a los clientes. Por el contrario, su incapacidad para hacerlo, es probable que algunos recursos y capacidades que están entorno al manejo de relaciones con los clientes arrojen como resultado la incompetencia.



Figura 1. Adaptado de Ventura (2003).

La tesis de incluir el CRM como recurso intangible que puede utilizar la empresa hacia la consecución de una ventaja competitiva sostenible (VCS) debe cumplir ciertos requisitos bajo un rigor estratégico desde el punto de vista de las capacidades centrales de la misma.

El CRM puede cotejarse bajo la lupa de exigencia de dichas capacidades y ellas son:

capacidades valiosas (crean valor para una empresa al aprovechar las oportunidades o neutralizar amenazas de su ambiente externo); capacidades raras (las poseen unos cuantos competidores si las hay); capacidades costosas de imitar (no se pueden desarrollar con facilidad); capacidades insustituibles (aquellas que no tienen equivalentes estratégicos) (Kaplan y Norton, 2004, p. 174).

Finalmente puede señalarse que la concepción del manejo de las relaciones con el cliente, sobrepasa el distorsionado entendimiento limitado a las acciones de dirección de bases de datos en forma desencajadas en las empresas, como lo menciona Restrepo (2006) una base de datos para mercadeo es el conjunto de información, organizada bajo una estructura flexible y relacional, de tal manera que garantice a una organización disponer del censo general de sus mercados en tres grandes grupos de datos: identificación, segmentación y comportamiento respecto al producto; con el objetivo de optimizar los procesos de mercadeo directo, racionalizar la medición de mercados cautivos y como último concepto, poder dimensionar la organización hacia el futuro.

⁶Una capacidad central se define como la habilidad de una empresa para aprovechar los recursos tangibles e intangibles que posea y los puede aprovechar para lograr una condición deseada (Hitt, Ireland y Hoskisson, 2003, p.96,208)

Sin lugar a dudas, esto sugiere que la gestión de clientes vaya directo a la gestión de experiencias, ese es el nuevo reto y allí el CRM se convierte en vehículo estratégico que otorga competitividad a la empresa, es decir, es fuente de una ventaja competitiva sostenible (Hitt, Hoskisson, & Ireland, 2004)⁷.

Referencias

- Deusto. Wong, Y. H., y Leung, T. (2000). "Guanxi" Relationship marketing in a Chinese Context. New York, USA: International Business Press. Mc. Graw Hill.
- Hitt, M. A., Hoskisson R. E., & Ireland, R. D. (2004). *Administración estratégica: competitividad y conceptos de globalización*. México: Internacional Thomson Editores. https://issuu.com/cengagelatam/docs/hitt_issuu
- Katleen, S. (2003). "CRM a través de Internet". Barcelona, España: Gestión 2000.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos*. Barcelona, España: Editorial Gestión 2000. <https://qualitasbiblo.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/03/libro-mapas-estrategicos-kaplan-c2b4n-norton.pdf>
- Restrepo, M. L. (2006). "Mercadeo relaciona" *Hable Directo con el cliente*. Bogotá, Colombia: Cargraphics.
- Revista Dinero. (2007). *¿Qué quieren los clientes?* Recuperado a partir de <https://www.dinero.com/pais/articulo/que-quieren-clientes/53887>
- Stone, B. (2001). *Manual de Mercadeo Directo*. Bogotá, Colombia: 3R Editores.
- Masifern, E., Ricart, J. E., & Villa, J. (1997). "Dirección Estratégica". Madrid, España: Folio S.A.
- Mckenzie, R. (2002). "La Empresa basada en las Relaciones". Bilbao, España: Ediciones
- Ventura, J. (2005). *Análisis Dinámico de la Estrategia Empresarial*. Bogotá, Colombia: Editorial
- Zemke, R., & Albrecht. K. (2001). "Gerencia de clientes". Bogotá, Colombia: Editorial Legis.

⁷Hitt, Hoskisson e Ireland, en su libro *Administración Estratégica: Competitividad y conceptos de globalización*, realizan un interesante análisis del concepto de ventaja competitiva sostenible, haciendo especial énfasis en la importancia de su sostenibilidad en el tiempo (permanencia) para lograr resultados del negocio por encima del promedio, además la considerable importancia que vienen adquiriendo los recursos intangibles como fuente de dichas ventajas (Hitt, Hoskisson, & Ireland, 2004).