

MARKETING RELACIONAL

Programas de Fidelización y Retención de Clientes

1. La cadena de fidelización y retención
2. La nueva economía de los servicios
3. El valor vitalicio
4. Como funciona la cadena de utilidades y servicios
5. Service Profit Chain
6. La calidad y el valor percibido
7. Qué es un programa de Marketing Relacional
 - Los desafíos
 - Tres realidades
 - Seis fases

Un Modelo de Marketing Relacional

1. Interrogantes a develar
 - Desarrollo de las seis fases
2. Evaluación de la Organización de Marketing Relacional - I
 - Fundamentos
 - Componentes
 - Diseño
 - Riesgos potenciales
3. Evaluación de la Organización de Marketing Relacional - II
 - Algunas relaciones clave

Conclusiones

Programas De Fidelización Y Retención De Clientes

Generalmente cuando se piensa en Programas de Fidelización y retención de Clientes, se lo asocia con promociones que suman puntos para otorgar recompensas. Esto es comenzar por el final ó confundir el instrumento con la metodología. Para realizar un programa de este tipo que sea exitoso, deben cumplirse primero otros requisitos. Estos requisitos que se describen a continuación son imprescindibles para el éxito del programa.

Un enfoque, dice que dice que la fidelidad de los clientes está vinculada a la fidelidad de los empleados y de los accionistas y que una mejora en una de ellas requiere de una mejora en las otras dos. [Frederick Reichheld ⁽¹⁾] Otro enfoque dice que los clientes compran a quien le entrega mayor valor y que orientan sus comportamientos por la calidad y el precio percibidos. [Bradley T. Gale ⁽²⁾]

No existe contradicción entre estos dos enfoques, ambos tienen razón. Por lo tanto exponemos brevemente la esencia de sus teorías. Para poner en marcha un Programa De Fidelización Y Retención De Clientes no se pueden dejar de lado estos factores: precio, calidad y servicio por un lado y fidelización y retención de empleados y cadena de distribución por el otro. Pero, falta todavía contestar otras preguntas:

Por qué y a qué clientes fidelizar

1º) ¿Por que necesitamos fidelizar y retener a nuestros clientes? y

2º) ¿A que clientes fidelizar y retener?

Primero: porque puede llegar a ser hasta cinco veces mas costoso obtener un cliente nuevo que mantener un cliente actual. Segundo: Wilfredo Pareto ha demostrado que el 70/80 % de las ventas se concentran en el 20/30 % de los clientes; que son precisamente a quienes se debe fidelizar y retener. O sea que existen al menos, dos razones de peso para seleccionar a los clientes que interesará fidelizar y retener: los costos de obtención de un cliente y la concentración de las ventas.

La cadena de fidelización y retención (Service Profit Chain)

Frederick Reichheld explica que una vez que se entiende como están vinculadas las lealtades de los empleados, canales de distribución y consumidores, se puede arrojar nueva luz sobre el proceso encadenado de creación de valor y examinar lo fundamental de la estrategia básica. La impresionante trayectoria de las empresas que han comprendido este concepto son el argumento persuasivo de que la “Gestión en base a Lealtad” no es una teoría futurista, sino una fórmula probada para el crecimiento y las utilidades.

F. Reichheld comprueba que “las empresas pierden la mitad de sus clientes cada cinco (5) años (10% c/año) la mitad de sus empleados cada cuatro (4) años (12.5% c/año) y la mitad de sus inversores en solo un año”. Dice F. Reichheld que al estudiar este proceso en las empresas, no podían progresar mas allá de un tratamiento superficial de la lealtad del cliente, sin

ahondar en la lealtad del empleado. Hay una relación causa-efecto entre las dos. Para conservar una base de clientes leales se debe tener una base de empleados leales y los mejores empleados prefieren trabajar en las compañías que entregan un valor superior a sus clientes.

La lealtad del inversionista depende fuertemente de la lealtad del cliente y del empleado. Se trata de un sistema estratégico. O sea que la lealtad en los negocios tiene tres dimensiones: cliente, empleado e inversionista y proporciona el marco unificador para integrar la estrategia corporativa y las prácticas operativas de forma que sirvan a los intereses a largo plazo de clientes, empleados e inversores. Y mas importante aún permite usar un conjunto de medidas prácticas para administrar el proceso de creación de valor; fuente de utilidades y crecimiento.

El Service Profit Chain analiza el éxito de una organización de servicio. Ayuda a fijar objetivos de nuevas inversiones para desarrollar niveles de satisfacción y servicio entre los clientes; para lograr un máximo impacto de competitividad. Amplia la brecha entre los “líderes de servicio” y los buenos competidores.

La nueva economía de los servicios

En los 70’/ 80’ el foco de la alta gerencia estuvo puesto en el market share y las utilidades. Hoy las empresas están viviendo en la era de la “economía de los servicios” y el foco está puesto en “las necesidades de los clientes”. Los gerentes exitosos de empresas de servicios, ponen el acento en los factores que generan las utilidades a través de este nuevo paradigma de los servicios. Invertir en la gente y la tecnología que soporta a los empleados que están en contacto con los clientes; en las prácticas de reclutamiento y capacitación y en compensaciones para los trabajadores de todos los niveles, vinculadas con la performance. Expresan una visión del liderazgo en términos poco escuchados en las empresas. Hablan de una organización con una “pátina de espiritualidad, pero resaltando la importancia de lo terrenal”.

Los líderes saben que los cambios radicales (en el sentido con que manejan y miden el éxito) solamente suceden cuando se logran empleados y clientes superiores a los demás. Esta nueva economía de los servicios requiere de técnicas innovadoras para medir: A) el impacto de la satisfacción, la fidelidad y la productividad de los empleados; B) el valor de los productos y servicios entregados para que esos gerentes puedan construir satisfacción y fidelidad y C) el impacto sobre el crecimiento y las utilidades.

El valor vitalicio

El valor vitalicio, (Life time value) representa la utilidad que puede dejar a una empresa, todas las compras que puede realizar un cliente durante su vida. El valor vitalicio de un cliente puede ser astronómico. P. Ej.: para un consumidor de pizza es de u\$s 8.000.- y para un cliente de Cadillac es de u\$s 332.000.- Para una compañía aérea que compra aviones es billonario.
¿Como se calcula el valor vitalicio ?

$$LTV \text{ (Life time value)} = \sum_{i=1}^{n-1} \frac{E}{(1+d)^i} + \frac{t}{(1+d)^n}$$

Donde: E = utilidades proveniente de las ventas a este cliente en el período i , mas los
 t = beneficios no relacionados con las ventas (referencias, colaboración, etc.) en el período i .
 d = tasa de descuento
 n = período final, que según se estima es el horizonte vitalicio del cliente ⁽³⁾

Como funciona la cadena de utilidades y servicios (Service Profit Chain)

Establece las relaciones entre las utilidades y la lealtad de los clientes y la satisfacción, lealtad y productividad de los empleados. Los eslabones de esta cadena (que debe ser considerada como una proposición) son los siguientes:

El crecimiento y las ganancias son estimulados en primer término por la lealtad de los clientes.

La lealtad de los clientes es consecuencia directa de su satisfacción.

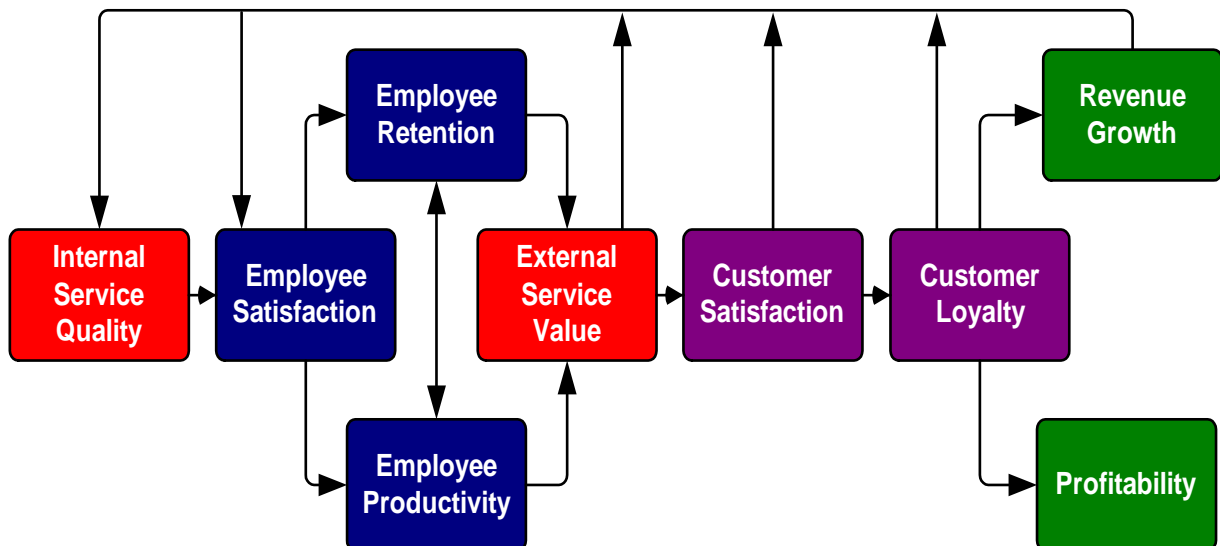
La satisfacción es influenciada en gran parte por el “valor del servicio que la empresa provee a los clientes”

El valor lo crean la satisfacción, la lealtad y la productividad de los empleados.

La satisfacción de los empleados es el resultado de la alta calidad de los servicios provistos por la empresa y de la política para alcanzar esos resultados con los clientes. Es una clase especial de liderazgo.

The Service-Profit Chain - Estrategia Operativa y Sistema de Entrega de Servicio

Harvard Business Review 3/94-4/94 - Bain & Co. Inc.



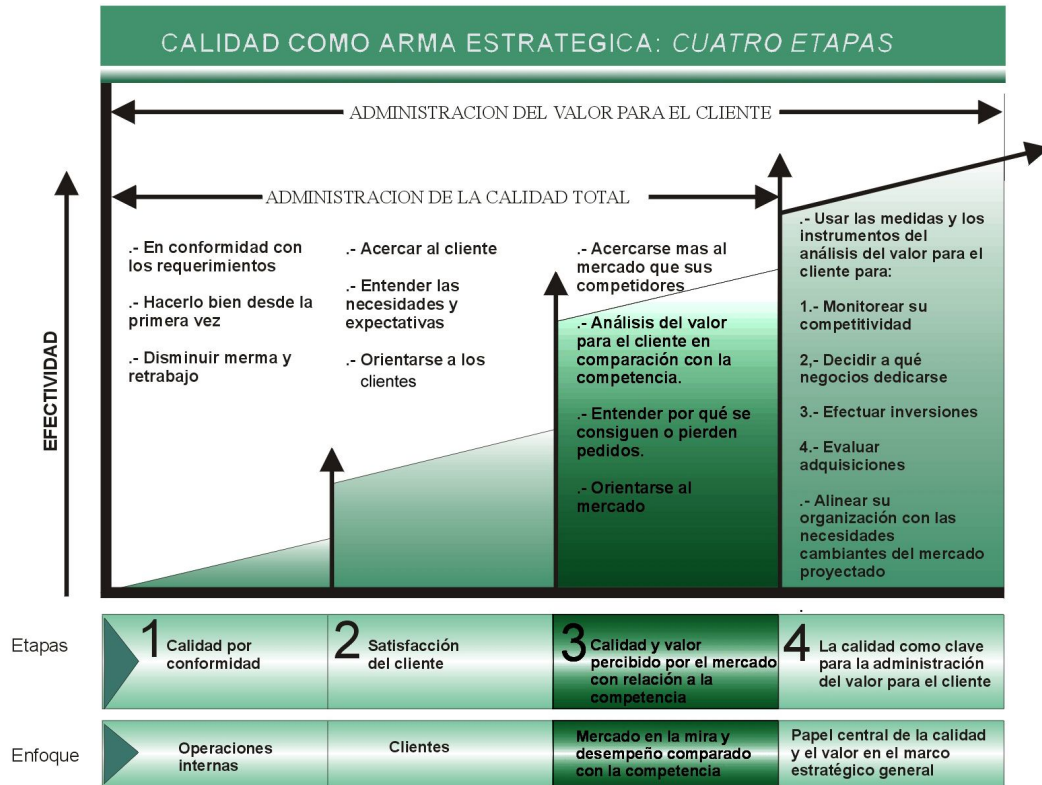
Ejemplo:

- ↔ “Taco Bell” una empresa del grupo Pepsico, realiza un seguimiento periódico de las utilidades, desglosado por unidad, por gerente de mercado, zona y país. Lo logra realizando en sus locales 800.000 encuestas por año.
- ↔ Comprobó que los locales ubicados en el cuadrante mas alto de satisfacción de clientes, muestran los mejores resultados en todas las otras mediciones.
- ↔ El 20 % de los locales con la mas baja rotación de empleados, duplicaba las ventas y lograba el 55 % mas de utilidades que el otro 20% de los locales con la rotación de empleados mas alta.
- ↔ A su vez la rotación estaba ligada a una pobre selección, a una mala capacitación y a una baja remuneración.
- ↔ A partir de estos hallazgos, se logró una mejora en todos estos indicadores. A partir de esta comprobación, vincula la remuneración de los gerentes directamente con la satisfacción de los clientes.
- ↔ “Taco Bell” Ha logrado con este sistema un crecimiento en satisfacción de clientes y en utilidades.

- (1) Reicheld, Frederick-The Loyalty Effect–Harvard Business Review Press-1996
- (2) Gale, Bradley T - Managing customer value - The Free Press-1994
- (3) Don Peppers & Martha Rogers – The One to One future – Doubleday - 1993

La calidad y el valor percibido

Describimos someramente la metodología del Strategic Planning Institute (SPI) creada por Bradley T. Gale, para evaluar estas variables, (calidad y valor percibido). Repetimos su gráfico de las cuatro etapas que han seguido las empresas en el largo camino hacia el desarrollo de un programa de calidad total.



Nos enfocaremos en la etapa tres (3) de la administración de la calidad, descrita mas arriba. Es la etapa que analiza la calidad y el valor percibidos por el mercado, en comparación con la competencia.

Es un enfoque muy interesante para entender por que se ganan o se pierden clientes. Habitualmente para medir la satisfacción del cliente, se le hacen este tipo de preguntas:

- ¿Cuales son los atributos determinantes en su decisión de compra?
- ¿Que importancia relativa tiene cada atributo?
- ¿Como calificaría nuestro desempeño en cuanto a cada atributo? malo, regular, bueno, muy bueno, excelente.

..... pero....., no se obtienen datos sobre personas que no son clientes y que están comprando el producto de la competencia y no se mide el desempeño del producto con relación a los productos de la competencia.

Las compañías que han entrado en la tercera etapa de los programas de administración de calidad utilizan un enfoque más cuidadoso para medir su desempeño.

- Primero: averiguan qué opinan de su producto, todo el mercado al que se dirigen. (consumidores de sus productos y también consumidores de la competencia)

- Segundo: averiguan qué opinan de su producto, en comparación con la competencia, en cada uno de los atributos de la calidad.

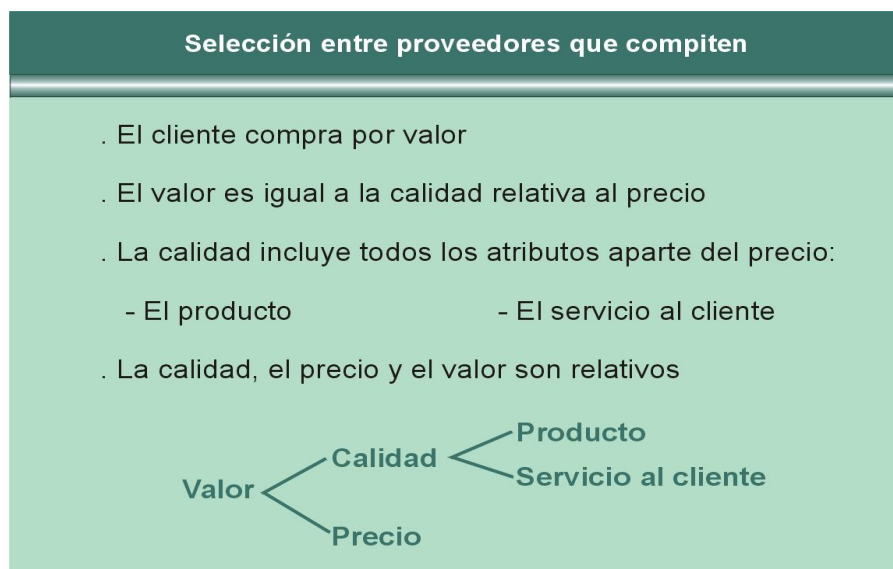
Sólo así se puede entender cómo toma las decisiones el comprador y por qué se pierden o se ganan clientes.

Es esencial para un razonamiento verdaderamente estratégico, enfocarse en la calidad percibida por el mercado en comparación con la competencia. Significa pasar de la satisfacción de los clientes presentes a ganarle a la competencia; atrayendo a los clientes actuales y potenciales del mercado al cual nos dirigimos.

Para saber si se ofrece un valor superior al cliente, el primer paso es entender en que se basan los clientes para tomar sus decisiones. Es decir, como deciden si un producto ofrece mas valor que otro.

Para ello se puede realizar un sencillo análisis de valor para el cliente, en dos etapas :

- 1º) crear un perfil del valor para el cliente; con dos elementos :
 - El perfil de la calidad percibida por el mercado
 - El perfil del precio percibido por el mercado
- 2º) confeccionar un mapa del valor para el cliente.



Entre los elementos del análisis de valor para el cliente, el más importante es el perfil de la calidad percibida por el mercado. Es un gráfico que tiene tres funciones:

- A. Identificar el verdadero significado que tiene la calidad, para los clientes de un mercado determinado;

- B. Identificar que competidores se desempeñan mejor en cada uno de los atributos de la calidad
- C. Ofrecer medidas globales de desempeño sobre la calidad, basadas en la definición que tienen los clientes sobre la calidad. “La que aplican para tomar sus decisiones de compra”

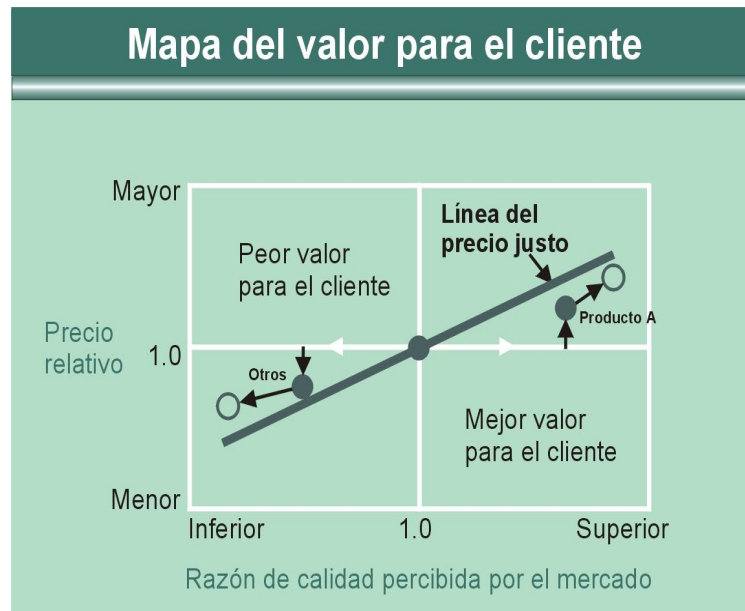
El perfil de la calidad percibida por el mercado es la parte más importante de este análisis del valor para el cliente, porque resume los aspectos del mercado que normalmente son más fáciles de cambiar para mejorar el negocio.

El proceso para crear un perfil de la calidad percibida por el mercado, lo resumimos en tres pasos:

- A. Pedir a los consumidores-propios y de los competidores- que realicen un listado de los factores mas importantes para su decisión de compra.
- B. Establecer el peso que cada atributo de la calidad tiene en la decisión del cliente. Una manera de hacerlo es por medio de análisis estadísticos combinados, sobre las afirmaciones de los clientes en cuanto a su satisfacción general y la decisión de compra. Otra mas sencilla, es solicitar a los clientes que distribuyan 100 puntos del “peso de la decisión” entre los factores importantes que anotaron en la lista del punto 1º.
- C. Pedirles que califiquen en una escala de 1 a 10, el desempeño de cada competidor en cada uno de los factores que compiten. Luego se multiplica la calificación de cada competidor para cada factor, por su peso y se suman los resultados para obtener una calificación de la satisfacción global del cliente.

La ‘línea del valor justo’ recorre el mapa del valor para el cliente, del extremo superior derecho al inferior izquierdo. Indica en que punto se equilibra la calidad con el precio. En la línea del precio justo, un competidor no ganaría ni perdería participación de mercado.

En la parte inferior y hacia la derecha se está ganando mercado. En la parte superior a la izquierda se está perdiendo. Se le puede preguntar al cliente cuanto peso le concede a la calidad y cuanto al precio.



El perfil de la calidad percibida por el mercado y el mapa del valor para el cliente, son muy útiles para:

- Comprender como los clientes están calificando nuestro desempeño en comparación con el de la competencia en los atributos más importantes de la calidad.
- Explicar la información dentro de la organización, utilizándola para enfocar a todo el mundo a mejorar la satisfacción del cliente en comparación con la competencia en cuanto a los criterios más importantes de selección.
- Plantear estrategias para mejorar los atributos de la calidad y para ayudar a todos a entender por que son importantes esas estrategias.
- Identificar y administrar procesos clave del negocio, que deben funcionar bien, para satisfacer las necesidades de los clientes más importantes
- Concebir productos totalmente nuevos que puedan renovar la forma de pensar de los clientes sobre una categoría de productos.

Tomado de: Strategic Planning Institute (SPI) y Gale, Bradley T - *Managing customer value*. The Free Press 1994

Qué es un programa de Marketing Relacional (Customer Relationship Marketing)

El Marketing Relacional (CRM) es una estrategia de negocios que promueve en forma proactiva una preferencia por una organización, con sus empleados, canales y consumidores individuales, que brinda resultados en términos de una mayor performance y fidelización y retención de clientes.

Cada vez mas compañías están comprendiendo que los programas de Marketing Relacional (CRM) tienen un lugar importante en sus estrategias

globales de gerenciamiento de clientes. Veamos algunos conceptos sobre Marketing Relacional (CRM) y cuan diferente es de las estrategias del marketing tradicional. Veamos también como se delinea un proceso operativo para desarrollar estrategias exclusivas para los negocios.

Quienes primero adoptaron el concepto de Marketing Relacional (CRM) han probado que incrementos del 5-10% en la fidelización y retención de clientes, producen incrementos significativos en las ganancias de las empresas. Una inversión en los consumidores adecuados-- con el objetivo de tomarlos para toda la vida --produce un buen retorno cuando se la compara con otras tácticas de marketing. El número de organizaciones que adoptan este enfoque crece en forma exponencial.

Una investigación en USA, de "The Economist / Andersen Consulting" predijo cuatro años antes, que alrededor del 70% de las compañías creían que para el año 2002 la Gerencia de Marketing Relacional sería la clave diferenciadora en sus mercados y así realinearon sus negocios activamente. En directo contraste con las estrategias del marketing tradicional, el Marketing Relacional (CRM) modifica en sí mismo el enfoque del marketing centralizado en el producto o en el calendario requiriendo un concepto distinto focalizado en la interacción con sus clientes. Hoy ya está bastante difundido el concepto de Gerentes de clientes.

Un estudio de consultores de EEUU - A.T. Kearney - realizó una encuesta, entre aproximadamente 150 CEO's de organizaciones líderes en ese país. La consulta era referida a los temas que mas preocupaban a sus respectivas organizaciones. Veamos los resultados de la encuesta realizada por A.T. Kearney. (Los items han sido rankeados por la importancia asignada)

1. Relacionamiento con los consumidores
2. Competitividad en costos
3. Uso efectivo de las aplicaciones de tecnología de la información (IT)
4. Cambio gerencial
5. Valor para los accionistas

Los desafíos

Existen dos desafíos para el hombre de marketing que intenta desarrollar e implementar una estrategia de Marketing Relacional CRM

1º) Comprender los motores del éxito (key drivers of succes) que están relacionados con su negocio para una estrategia de Marketing Relacional; especialmente si nunca antes ha implementado programas de Marketing Relacional .

2º) Asegurarse que los programas de Marketing Relacional estén bien diseñados y conducidos claramente desde el inicio, evitando lo obstáculos que han hecho fracasar a muchos programas.

Los programas exitosos de Marketing Relacional están diseñados para mantener el interés de los consumidores, generar negocios repetitivos e

incrementar las habilidades de la organización para manejar a los consumidores individuales basados en los verdaderos valores. Esto exige a las compañías mirar de forma diferente a sus consumidores y aceptar algunas realidades.

Tres realidades

Realidad 1: En un mundo donde los competidores copian muy fácilmente las tácticas sobre producto, plaza, precio y promoción, las relaciones son el único verdadero diferenciador para las organizaciones. Nuestros competidores no pueden copiar tan fácilmente las relaciones y estas son una tremenda barrera para la desertión. De manera que ahora a las tradicionales 4P's del marketing hay que incorporarles una 5º que es "Personal Relationship".

"Las Relaciones son los únicos activos reales de la Empresa - no las máquinas que fabrican los productos, ni los productos en sí mismos, ni siquiera el capital intelectual inherente a las personas, patentes o know-how, importantes todas como éstas pueden ser. Una relación provee a la compañía con ingresos de bajo riesgo a largo plazo y la oportunidad de incrementar de muchas maneras tanto los ingresos como las ganancias" Ian Gordon – Relationship Marketing.

Realidad 2: Las relaciones verdaderas y duraderas se desarrollan en el tiempo, a través de un proceso de construcción de un compromiso mutuo. La clave para la construcción de este compromiso es definir y crear "conexiones de valor" que son combinaciones de atributos lógicos y emocionales importantes para los consumidores como individuos.

Realidad 3: El tipo de conexiones de valor creados influye en la calidad y en la rentabilidad de estas relaciones. Está demostrado que las relaciones que han sido construidas sobre una base que llamamos auténtica o sea conexiones "emocionales" son más fuertes y duraderas que las sintéticas o conexiones que se construyeron sobre una base de valor promocional-dependiente.

Seis fases

El Marketing Relacional necesita de compañías que escuchen a sus clientes como individuos - no como grupos o segmentos- y que use cada transacción e interacción como una oportunidad para aprender. El Marketing Relacional usa lo que aprende, para hacer productos a medida para satisfacer las preferencias individuales. Incorpora el concepto de que la compañía puede mejorar su rentabilidad llevando el foco del negocio hacia los clientes con mas alto potencial y desestima a los de bajo potencial. Focaliza el esfuerzo de la organización en: Identificar, Medir, Interactuar, Comprometer, Reconocer Y Fidelizar y Retener a los consumidores adecuados, creando una barrera de abandono para incrementar el share en esos consumidores y crear una relación que no pueda ser copiada fácilmente por sus competidores.

Para aplicar un Programa de Marketing Relacional, es necesario:

- por un lado analizar el nivel de preferencia de los empleados, los clientes y los canales de distribución
- y por el otro evaluar el nivel de compromiso de la empresa para con sus clientes.

El programa comienza con el conocimiento en profundidad de los clientes fieles, obteniendo una radiografía exhaustiva, para luego diseñar la estrategia de comunicación y servicios acorde a su medida y necesidades. Para ello es necesaria, como herramienta fundamental, una base de datos que incremente la relación con los clientes. Luego se define un plan de comunicación segmentado, para generar un diálogo y finalmente, se ofrece una propuesta que tenga valor para los consumidores y así entablar una relación duradera en el tiempo.

Un Modelo de Marketing Relacional

El Modelo de Marketing Relacional muestra las seis fases emocionales del relacionamiento y combina cada una de ellas con las tareas que debe realizar el hombre de marketing en cada etapa.

Es importante comprender que cada consumidor individual está en alguna parte distinta de este proceso emocional continuo. Entonces, cuando se planifica la estrategia de Marketing Relacional, se planifican las tácticas teniendo en cuenta en que etapa del comportamiento está cada cliente y no pensando en el calendario específico de los períodos promocionales.

Aceptando que las relaciones por su naturaleza, son emocionales, es posible graficar la evolución de las relaciones a través de etapas definidas. El proceso total del programa pasa por seis fases diferentes, desde el sentimiento por parte del consumidor de ser un desconocido hasta lograr un compromiso con la empresa. De ahí en más, se establecerá una relación que deberá ir ajustándose a las nuevas necesidades de los clientes.”La clave del futuro consiste en cumplir las promesas, para generar ese sentimiento hacia la empresa”

Interrogantes a develar

1. Identificar al público objetivo – ¿Quiénes son nuestros consumidores? ¿Cómo podemos capturar y almacenar información acerca de ellos? ¿Cómo se usa esa información para identificar a los consumidores?
2. Medir y analizar en quienes volcar los esfuerzos - ¿Cual es el retorno en el relacionamiento? ¿Cómo realizar el seguimiento de las transacciones? ¿Quiénes son los consumidores más valiosos? ¿A quienes deberíamos abandonar? ¿Cuál es la frecuencia y recencia de la compra? ¿Cuál es nuestra verdadera medida de rentabilidad y valor vitalicio?
3. Interactuar generando un diálogo - ¿Cómo nos comunicamos con nuestros consumidores? ¿Cómo nos aseguramos un diálogo de doble vía? ¿Cómo potenciamos con la tecnología esas conversaciones? ¿Cuál es el rol de nuestros empleados y de la cadena de distribución?

4. Comprometer y esforzarse por satisfacer - ¿Cómo son las ofertas a medida, para los grupos de consumidores específicos que hemos identificado?
5. Reconocer Generar un foco de interés - ¿Cómo reconocemos y recompensamos a los consumidores por sus comportamientos de compra? ¿Que eventos producimos para dar reconocimiento a nuestros mejores clientes?
6. Fidelizar Y Retener para conservar indefinidamente - ¿Cómo construimos una relación bilateral auténtica, sostenible, envolvente, siempre mejorando? ¿Cómo sabemos que su satisfacción es creciente y verdadera?

Desarrollo de las seis fases

1º.Desconocido La relación con un consumidor comienza cuando éste es un desconocido para la empresa y siente que tiene esa calificación. A un consumidor desconocido se lo debe identificar, detectar y capturar la información sobre su comportamiento de compra, para luego almacenarla y analizarla.

Identificar al público objetivo. Detectar a los consumidores. Capturar y almacenar la información.

1.1. ¿Quiénes son nuestros consumidores? Son todos aquellos que consumen nuestros productos. Se deben estudiar los atributos de estos consumidores. Por ejemplo: • Hombres y mujeres mayores de 21 años, ó • Comerciantes e industriales de determinada zona, ó • Empleados jerarquizados de empresas privadas, etc., o definiciones algo mas sofisticadas como hombres entre 30 y 45 años, con estudios universitarios completos, ingresos superiores a los \$ 60.000 anuales, casados con dos hijos en edad escolar y que juegan al golf los fines de semana.

1.2. ¿Cómo podemos capturar y almacenar información acerca de ellos? Para capturar y almacenar información, se puede utilizar un cupón, una solicitud impresa, internet, e-mail, teléfono, encuestadoras. La información se puede obtener a partir de ofrecer una invitación a participar en el programa.

1.3. ¿Cómo se usa esa información para identificar a los consumidores? Una vez que se tiene la información capturada y almacenada en una base de datos, se analiza con los instrumentos de análisis adecuados.

2º.Reconocido Es la etapa siguiente. Luego de identificado, el cliente pasa a ser reconocido: Se comienza a estudiar su comportamiento de compra y a clasificar en distintos grupos o segmentos.

Medir y analizar en quienes volcar los esfuerzos Estudiar comportamientos de compra y clasificar a los clientes.

2.1 ¿Cuál es el retorno en el relacionamiento? Se analiza el costo para cada cliente. Se estudia la rentabilidad de los mismos y se establece la relación entre estos dos valores (costo y rentabilidad). Luego se puede conocer cual es el retorno de la inversión de CRM para cada cliente afectado al programa. Solo así se puede decidir razonablemente cuanto invertir en cada cliente.

2.2 ¿Cómo realizar el seguimiento de las transacciones? Las transacciones se controlan con instrumentos que se diseñan para ese fin. Se pueden utilizar tarjetas de código de barras, magnéticas o chips u otros instrumentos. Con la tarjeta se identifica al cliente y se registra la transacción. Se analiza la

frecuencia ideal de las observaciones, que está vinculada con la frecuencia de compra de los productos.

2.3 ¿Quiénes son los consumidores más valiosos? Esta es una definición que se debe acordar entre el director del programa y la gerencia de la empresa. Se analiza la rentabilidad de los distintos productos u operaciones y se establecen jerarquías en función de esos resultados. El mejor cliente será el que arroje el mejor “scoring”. Se determina en función del análisis de los parámetros que definen a los mejores clientes. Por ej., volumen de compras, puntualidad en los pagos, mezcla de productos comprados, precios abonados, períodos de compras, antigüedad, riesgo, etc. Para un banco sus mejores clientes pueden ser aquellos que: • Gastan mayor importe con la tarjeta de crédito; • Abonan puntualmente las cuotas; • Tienen los mayores saldos en Cta. Cte. Y C.A. ; • Consumen mas productos del banco, etc., etc.

2.4 ¿A quienes deberíamos abandonar? Del mismo análisis surgen cuales son los clientes que arrojan rentabilidad negativa, como para eliminarlos. No todas las empresas tienen claro que es mejor abandonar que conservar a clientes con rentabilidad negativa.

2.5 ¿Cuál es la frecuencia y recencia de la compra? Se estudian los tres parámetros importantes de la relación con los clientes que son el monto, la frecuencia y la recencia de las compras. Es sabido que el comprador más reciente es mucho más proclive a volver a comprar. Analizando estos datos se puede prever la conducta de compra de los clientes y anticiparse a sus deseos y necesidades.

2.6 ¿Cuál es nuestra verdadera medida de rentabilidad y valor vitalicio? El valor vitalicio de un cliente, es la utilidad que dejará a la empresa a lo largo de toda su vida útil como cliente. Es necesario estudiar este valor para determinar el nivel de inversión que se puede realizar en cada cliente.

3º. Interesado En esta etapa para lograr interesar al consumidor, se debe establecer un diálogo de doble vía, incentivando las respuestas de los clientes.

Interactuar generando un diálogo. Establecer un diálogo de doble vía.

3.1 ¿Cómo nos comunicamos con nuestros consumidores? Se utilizan distintas formas de comunicación con los clientes. Los envíos de marketing directo son una pieza muy importante en el establecimiento de esta relación. Se utiliza también la publicidad orientada a estos clientes, el material en el punto de ventas, el mensaje incluido en el producto, pero todo programa de CRM contiene una estrategia de comunicación personalizada.

3.2 ¿Cómo nos aseguramos un diálogo de doble vía? La forma de asegurarnos un diálogo de doble vía es a través de la provocación de respuestas a las propuestas que se envían. Estas respuestas se pueden canalizar a través de correo de respuesta paga o de líneas 0800 habilitadas al efecto. Es vital el buen funcionamiento del centro de atención telefónica y el entrenamiento del personal involucrado.

3.3 ¿Cómo potenciamos con la tecnología esas conversaciones? Estos Call Centers están equipados con alta tecnología, con teléfonos conectados a bases de datos y con programas automatizados de procesamiento de encuestas. Las respuestas postales se procesan con lectores ópticos conectados con las bases de datos.

3.4 ¿Cuál es el rol de nuestros empleados y de la cadena de distribución? Tanto los empleados de la empresa, como aquellos de la cadena de distribución, deben estar perfectamente entrenados en el programa para poder responder a las inquietudes de los clientes. Es importante que estén incentivados para alcanzar los resultados. Son una parte fundamental del éxito de los programas. La fidelización y retención del canal de distribución es previa a la de los consumidores.

4º. Apreciado Ya hemos logrado despertar la atención e interesar al consumidor en nuestro proyecto. Ahora hay que lograr comprometerlo, creando propuestas de valor personalizadas.

Comprometer y esforzarse por satisfacer al consumidor. Crear propuestas de valor personalizadas

4.1 ¿Cómo son las ofertas a medida, para los grupos de consumidores específicos que hemos identificado? Al conocer las características de los mejores clientes, se puede realizar ofertas a la medida de sus deseos y necesidades. Las ofertas tienen que segmentarse para los distintos grupos. Es clásico un caso de viajeros frecuentes de British Airlines que tuvo una efectividad del 50% en ventas efectivas sobre el segmento seleccionado.

5º. Valorado En esta etapa debemos conseguir que el cliente se sienta valorado y para ello se le deben proponer premios, recompensas, beneficios que sean relevantes para él.

Reconocer Generar un foco de interés Recomendar y brindar premios y beneficios relevantes.

5.1 ¿Cómo reconocemos y recompensamos a los consumidores por sus comportamientos de compra? Se reconoce a los mejores clientes por su cumplimiento sobre las metas propuestas. Y al alcanzar dichas metas deben ser recompensados por su comportamiento. Por ejemplo al acumular determinado puntaje se hace acreedor a un viaje.

5.2 ¿Que eventos producimos para dar reconocimiento a nuestros mejores clientes? Se planean promociones, eventos, fechas especiales, estudiadas para cada segmento. Se los reconoce, recompensándolos, gratificándolos, distinguiéndolos. Por ejemplo festejamos su cumpleaños.

6º. Comprometido Ahora se debe conseguir que el cliente se sienta comprometido para toda la vida. Se trata de crear iniciativas que constituyan compromisos de valor.

Fidelizar Y Retener para conservar indefinidamente Construir iniciativas duraderas que permitan compromisos de valor para toda la vida del cliente.

6.1 ¿Cómo construimos una relación bilateral auténtica, sostenible, envolvente, siempre mejorando? A través del diálogo, la motivación, la gratificación, la deleitación del cliente. Haciéndole saber que nos ocupamos de anticiparnos a satisfacer sus gustos y necesidades.

6.2. ¿Cómo sabemos que su satisfacción es creciente y verdadera? Midiendo los comportamientos, las actitudes, la satisfacción. Se efectúan investigaciones periódicas sobre estos clientes para conocer su grado de satisfacción.

Evaluación de la Organización de Marketing Relacional - I

¿Pueden colaborar con las empresas los consultores en programas de CRM?
¿Puede ayudar esta consulta a la gestión gerencial? En la medida que los consultores en CRM respondan a estas simples preguntas, serán solicitados sus servicios por los clientes.

- ¿Qué saben hacer ustedes que nosotros no sabemos?

- Esta fue la pregunta que nos hicieron cuando presentamos por primera vez nuestras capacidades a un prospect muy importante. Fue muy duro, por lo inesperado. Veníamos de un largo entrenamiento en la casa matriz y no estábamos preparados para responder esta pregunta. Nuestra respuesta es que además de tener la ventaja de la mirada externa, objetiva y no involucrada en los problemas cotidianos, nuestro 'expertise' se ha focalizado en el desarrollo de la empresa cliente-céntrica. Nuestro pensamiento estratégico está orientado en esa dirección y ayuda a poner el foco en los verdaderos problemas de la relación cliente-empresa.

- Permítanos ahora preguntar a nosotros.

- ¿Alguna vez intentó ver los sutiles movimientos de la punta de un florete, durante un asalto de esgrima?

Solamente un ojo con años de entrenamiento puede verlo.

Existe la tendencia a suponer que CRM se resume en un software que se instala en la computadora y brinda todas las respuestas para un programa de CRM. Sin pretender desilusionar a nadie; se necesita bastante más que eso.

La tecnología básica para la implementación de soluciones de CRM está disponible en todo el mundo. En cualquier exposición se ven docenas de empresas proveedoras de soluciones para programas de CRM. Allí se encuentran casi todas las herramientas necesarias para implementar un programa de CRM. Pero, previo a la selección de las herramientas a utilizar y aún durante su utilización, se necesita: definir las necesidades, los objetivos, las prioridades, los clientes, etc., etc.

La tecnología, con ser necesaria no es suficiente para desarrollar un programa de CRM. Se deben realizar primero otras preguntas básicas y los consultores pueden ayudar a responderlas.

Para que un programa de CRM sea lo más efectivo posible, existen algunos puntos clave a considerar, antes de hacer los planes específicos. Entre estos factores clave están los siguientes aspectos relacionados con la compañía:

- Los objetivos
- La situación financiera y los márgenes de ganancia
- La situación competitiva

- La cantidad de clientes
- Los distintos segmentos en que se dividen los clientes
- Los distintos productos y servicios
- La frecuencia de las visitas de los clientes..... etc., etc.

Fundamentos

Los programas de CRM están dirigidos por el mercado. Se concentran en los valores y necesidades de los consumidores. Para ganar una proporción cada vez mayor en las carteras de los consumidores, los programas de CRM generalmente siguen un cierto sendero evolutivo, que incluye pasos que son bien conocidos.

- Encontrar - identificar los clientes más valiosos. Estos pueden ser: gente que gasta sólo unos pocos pesos con la compañía o clientes que forman parte del 10% de los mejores clientes, o gente que compra esos productos “X” veces al año; todo depende de la naturaleza y el costo del programa y de los objetivos de marketing específicos.
- Seguir y rastrear (tracking) - determinar los hábitos de consumo y el grado de respuesta de los clientes, a los estímulos. Por ejemplo, si se encuentra que los clientes hacen sus compras en determinadas épocas del año, se puede concentrar las ofertas relacionadas con el programa en dichas épocas para incrementar las ventas o concentrarlas en períodos de baja actividad, si el objetivo es suavizar los baches de ventas. En forma alternativa, si se encuentra que los clientes responden mejor a un tratamiento personalizado, habrá que concentrar los beneficios del programa para que se acomoden a mensajes y ofertas personalizadas.
- Comunicar – cultivar la formación de la relación y mantener a los miembros informados. Es muy importante para los miembros del programa que sientan que tienen una relación personal con la empresa. Ellos necesitan saber que si dan información sobre ellos, la empresa va a fidelizar y retener y usar esa información para ayudarlos en el futuro. La comunicación no puede ser unilateral. Se debe llegar a los clientes en forma regular, de modo que recuerden a la empresa y al programa al que pertenecen.
- Recompensar – brindar un incentivo para que los clientes permanezcan leales. Que estas recompensas sean monetarias o tengan la forma de reconocimientos queda determinado tanto por las restricciones económicas del programa como por los deseos de los clientes. En cualquier caso, se debe brindar a los clientes la posibilidad de elegir sus premios dentro de una cierta selección.
- Promocionar – mantener a los miembros interesados en el programa ofreciendo bonus especiales y promociones.

- Analizar – medir el éxito del programa con indicadores objetivos tales como ingresos extras e incrementos en la rotación de stocks.
- Individualizar – refinar el programa según sea necesario de acuerdo a lo aprendido de los mejores clientes (qué tipo de recompensas los motivan más, quienes deberían ser incluidos en el programa, cómo debería distinguirse la compañía de las ofertas de la competencia, etc.)
- Investigar – usar investigación de mercado en forma continua para evaluar los elementos del programa. Preguntar a los clientes, qué piensan del programa.
- Adoptar en toda la organización una estrategia centrada en el cliente.

Los programas de CRM más complejos permiten a las empresas que los utilizan predecir mejor los gustos y necesidades de sus clientes y por lo tanto, les da la posibilidad de ofrecerles productos y servicios, aún antes que surjan las necesidades. Existe una serie de circunstancias que permiten que ocurra un aprendizaje mutuo. Las compañías aprenden más y más de sus clientes – quiénes son, cuáles son sus necesidades, cuándo surgen estas necesidades, cuándo pueden cambiar - y los clientes aprenden más y más acerca de cómo las empresas pueden satisfacer sus necesidades individuales. Es una relación de negocios que obtiene gran parte de su fuerza de la inversión que los consumidores y las empresas ponen en ella. *Los clientes no son retenidos por los puntos que acumularon, sino por el tiempo que se tomaron para educar a la empresa acerca de sus gustos y necesidades individuales.* Irse de esa compañía significaría para ellos tener que empezar desde el principio con otra compañía y tener que re-entrenarla completamente.

Lo más importante al diseñar un programa de CRM es recordar que debe ser simple para participar y fácil de administrar. Incluso el programa más generoso en premios puede fracasar si los clientes no entienden como participar del mismo. Por otra parte, si se debe dedicar demasiados recursos al programa, el retorno de la inversión puede que nunca se termine de concretar.

Componentes

Los programas exitosos de CRM tienen cuatro componentes principales.

1. Una base de datos de los miembros existentes y potenciales del programa.
2. Comunicaciones segmentadas dirigidas a adquirir y fidelizar y retener miembros.
3. Recompensas / beneficios significativos.
4. Un compromiso con el programa por parte de los distintos sectores internos de la compañía.

1. Base de datos. Cada componente cumple un rol esencial para alcanzar el éxito del programa. La base de datos, por supuesto, es el corazón del programa. Sin la base de datos, un programa no tendría continuidad. El éxito no podría ser medido y los miembros no podrían ser segmentados. El hardware y el software de la base de datos deben brindar lo que la empresa necesita (memoria adecuada, informes específicos, flexibilidad de diseño, etc.) y tener la posibilidad de expandirse.
2. Comunicaciones segmentadas. Las comunicaciones son necesarias porque trabajan para asegurar que los miembros entiendan el programa, se identifiquen con él y permanezcan permanentemente interesados.
3. Recompensas / Beneficios. Se usan para inducir cambios en el patrón de consumo del cliente o para reforzar ciertos tipos de comportamiento en el gasto. Sin las recompensas, los clientes no se sentirían tan predispuestos a permanecer leales y toda la responsabilidad por la lealtad recaería completamente en los productos o servicios de la compañía.
4. Compromiso gerencial. Finalmente, para que cualquier programa de CRM funcione, debe contar con el respaldo y apoyo de los principales sectores internos de la compañía o de quienes son los principales auspiciantes del programa dentro de la empresa. Si este apoyo falta o no es continuo, es muy probable que el mismo fracase, ya sea por falta de financiamiento, bajo nivel de adhesión (porque los vendedores no están vendiendo el programa) o porque el programa que se ha desarrollado no tiene en realidad ningún valor.

Diseño

El diseño tradicional de un programa generalmente incluye:

- Estrategia de enrolamiento. Una estrategia de auto-enrolamiento o enrolamiento compulsivo puede ser ventajosa si los auspiciantes están interesados en llegar rápido a clientes en riesgo. Si bien el proceso de enrolamiento es menos caro, es necesaria una inversión substancial en comunicación. Este tipo de estrategia de enrolamiento requiere un excelente nivel de comunicación para informar a los miembros de su status y de lo que éste significa en términos de beneficio. El enrolamiento por solicitud voluntaria es efectivo para crear una base de datos más legítima. Sus miembros se auto-identifican y por lo tanto se sienten más motivados a participar en el programa. De todas maneras, se recomienda enviar varios 'mailings' ofreciendo el ingreso, para llegar a aquellos clientes en riesgo.
- Comunicación. Mostrar claramente las reglas y los premios del programa. Describir la estrategia de salida del programa. Solicitar feedback de los clientes. Envío de comunicación en forma regular.

- Divisa para las recompensas Establecer el valor de la divisa usada para calcular las recompensas (puntos, millas, certificados de compra, cupones de descuento, etc.) basado en los pesos gastados por los consumidores o en la frecuencia de compra del producto o uso del servicio.
- Estructura de recompensas Las recompensas deben ser exigibles. Los clientes deben sentirse motivados a ganarlas. El sistema de recompensas debe ser difícil de imitar para la competencia. Tiene que haber una amplia gama de alternativas en los premios, para que los miembros del programa puedan elegir lo que más desean. Se debe considerar usar productos de la empresa. El tiempo promedio para acceder a un premio debe ser lo suficientemente corto como para que los miembros no pierdan interés pero no tan corto como para que el premio sea de muy poco valor (en general se toman períodos de seis meses)
Las recompensas ofrecidas deben ser atractivas para los clientes y las deben percibir como algo de valor. En el sector de comercio minorista, son comunes para programas de puntos, tasas de re-pago de entre el 5% y el 7%.
La acreditación de puntos debe ser evaluada cuidadosamente; es recomendable poner fechas de expiración para los puntos cuando los miembros necesitan motivación para actuar.
- Proceso de rescate de puntos La acreditación automática de premios es una manera muy efectiva de asegurarse que los miembros se mantengan activos en el programa. Se ha comprobado que aquellos miembros que llegan a cambiar puntos por premios concretos tienden a quedarse en el programa más tiempo y a gastar más dinero. Muchas empresas encontraron que estos beneficios superan a los beneficios que se pueden generar por clientes que nunca reclaman sus premios. En algunos programas, cada año entre el 14% y el 16% de los miembros canjean sus puntos por premios.
- Entrenamiento Todas las partes involucradas en el programa necesitan recibir entrenamiento formal acerca del mismo. Esto incluye a todos aquellos que potencialmente puedan hablar con los clientes, aún las personas que no están directamente involucradas en el programa.

Riesgos potenciales (lo hicimos.....deseamos no haberlo hecho)

Los programas de CRM no se diferencian de otros programas de marketing en cuanto a las dificultades que se pueden encontrar. Conviene tener cuidado con:

- Falta de una estrategia de salida Sin una estrategia de salida, los clientes que alguna vez fueron leales tienen una buena oportunidad para abandonar y hablar mal del programa. Además, pueden surgir aspectos

legales por parte de clientes que sienten que deben ser recompensados por premios no reclamados o no usados. Frecuentemente la mejor estrategia de salida incluye el uso de fechas de vencimiento o fechas en las que el programa vuelve a empezar. Por ejemplo, en los programas de líneas aéreas, muchas veces las millas vencen luego de unos pocos años e incluso la condición de élite de sus miembros caduca si no hacen algún viaje durante todo un año.

- Falta de un fuerte plan de comunicación. Hasta los mejores programas fracasan cuando el presupuesto no incluye un fuerte plan de comunicación, que es el pilar fundamental en la creación de una relación.
- Esperar que el programa compense una deficiencia en el producto o servicio Un programa de CRM solo puede potenciar o reforzar la opinión del consumidor sobre el producto/servicio. No puede resolver problemas o deficiencias ya existentes.
- Falta de compromiso interno o de la alta gerencia. Como el resto de las iniciativas de una empresa, un programa de CRM necesita financiación y compromiso del staff para que resulte exitoso.
- No involucrar a los sectores de legales, finanzas y servicio al cliente desde el comienzo del proceso Estas áreas contribuirán más de lo que uno espera en el diseño de un programa exitoso y deben estar involucradas desde las primeras reuniones.
- Presupuesto insuficiente Los aportes de capital son críticos para el desarrollo y la implementación de los programas.
- Objetivos vagos o no mensurables Sin objetivos claros, el programa no puede evolucionar para satisfacer los deseos / necesidades de los clientes y puede afectar el compromiso interno.
- Reglas complicadas Los clientes deben entender el programa, si es que van a participar en él.
- Premios irrelevantes o insignificantes Los premios/beneficios son los que motivan a los consumidores a cambiar o no sus comportamientos. Si los premios/beneficios que se ofrecen no son relevantes para los clientes, se tendrá dificultades para motivarlos a actuar de determinada manera. Cada grupo de consumidores responde en forma distinta a diferentes premios. La investigación de mercado es de gran ayuda en este punto.
- Programas de corta vida Para que los clientes se vuelvan fieles a una empresa, necesitan tiempo para consustanciarse con su programa. Los programas de CRM no son promociones. Son una parte integral de los productos / servicios de la compañía.

- Falta de entrenamiento en los empleados Toda persona que tenga contacto con el cliente necesita tener un entrenamiento formal sobre el programa para “vender” mejor sus beneficios y brindar un excelente servicio al cliente.

Estas consideraciones cubren los principales componentes de un programa de CRM, pero no es una fórmula general y única. Hay elementos adicionales a considerar como la investigación del consumidor, el testeo del programa, el equipo interno, los sistemas de procesamiento, o de atención al cliente, solo para nombrar unos pocos. Conociendo la situación particular de la empresa se puede crear el programa que mejor se ajuste a sus objetivos, necesidades y presupuesto.

Evaluación de la Organización de Marketing Relacional - II

Para entender el ambiente existente entre la empresa y sus clientes, la “Evaluación de la Organización de Marketing Relacional” es un diagnóstico que generalmente realiza un consultor externo que puede tomar distancia, precisamente por no estar involucrado en la problemática diaria de la empresa.

Puede ayudar a las organizaciones a comprender los riesgos y los beneficios asociados con campañas que involucran al consumidor.

Ayuda a evaluar aproximaciones tácticas a una audiencia o mercado específico.

También ayuda a determinar el nivel correcto de los recursos necesarios para alcanzar los objetivos propuestos.

Examinamos algunas relaciones clave

1. Competitividad del Producto.

- 1.1. Un programa de Marketing Relacional (CRM) no puede realizar un maquillaje para cubrir las necesidades del producto.
- 1.2. No puede reemplazar lo que el producto no hace.
- 1.3. No puede reemplazar la entrega de un mal servicio.

2. Actitudes de los consumidores.

- 2.1. ¿Por que los consumidores desean una relación mas estrecha?
- 2.2. ¿Que es lo que ellos realmente piensan de la organización, de los productos o del servicio?

3. Comprensión de los puntos de contacto con los consumidores

- 3.1. Los clientes interactúan con la organización de diferentes maneras. A través de la fuerza de ventas, de los canales de distribución independientes, de los centros de atención a los consumidores, del web site, etc.

- 3.2. Parte de la estrategia del Marketing Relacional (CRM) debe ser comprender y maximizar cada contacto.
4. Evaluación de la comprensión de los empleados y el canal de distribución
 - 4.1. Antes de cambiar la forma de interactuar con los clientes es crítico que los empleados y los canales de distribución alineen sus estrategias y que todos estén completamente comprometidos.
5. Información al consumidor / Mecanismos de feedback
 - 5.1. ¿Tiene la organización un canal confiable de información en tiempo real con el consumidor?
 - 5.2. ¿Cómo actúa la organización sobre lo que ella escucha?
6. Análisis de las marcas y del Marketing Relacional (CRM)
 - 6.1 ¿Cómo se sinergizan las estrategias y tácticas de Marketing Relacional (CRM) con las estrategias de marca existentes?
 - 6.2. ¿En que difiere su estrategia de la de su competencia?

El resultado final de este proceso de evaluación es una gran comprensión sobre qué programas y tácticas de CRM serán los más efectivos en ese mercado. Esto para muchas organizaciones significa incrementar el número, tipo, tamaño y agenda de sus campañas promocionales. Esta complejidad hace imperativo que los hombres de marketing diseñen claramente sus estrategias de Marketing Relacional (CRM) en forma similar a como lo hacen para sus campañas de publicidad o mejor aún, a su marketing plan. Este proceso de comprensión es el mejor comienzo del futuro Programa de Marketing Relacional (CRM).

Conclusiones

Los programas de puntos y de fidelización y retención son muy valiosos para captar los datos del cliente y construir una base de datos. Sin embargo, la lealtad de los clientes no se puede comprar. Se necesitan más que puntos y descuentos para ganar la lealtad del cliente.

Cuando encontramos que tres de cada cuatro poseedores de tarjetas de puntos en supermercados tienen otras varias tarjetas alternativas entre las cuales elegir antes de una compra, la pregunta que nos hacemos es quien será el ganador. Y la respuesta es que sin duda ganará quien tenga más presupuesto para invertir.

Hace falta dar otro paso más para salir de este círculo millonario. El escalón siguiente de los programas de frecuencia y de fidelización y retención no es otro que el Marketing Relacional (CRM) o sea el gerenciamiento de las relaciones con el cliente. A diferencia del Marketing de Base de Datos, que se focaliza en la empresa, el Marketing Relacional (CRM) ubica al cliente en el centro de la operación. La información básica de los consumidores, capturada en todos los puntos de contacto con el cliente -tanto el mostrador, como el teléfono, el correo electrónico y las páginas web- se utiliza para construir una relación valiosa, para el consumidor y para la empresa. Concentrándose en dar más puntos y descuentos que la competencia, se olvida utilizar esta información para hacer comunicaciones y ofertas segmentadas.

De esta forma, cada vez que la organización interactúa con el cliente, puede recurrir a su historial de relaciones que le permitirá conocerlo y satisfacer sus deseos. No se trata sólo de vender productos. Se trata de diseñar ofertas a medida, adaptándose a la forma en que el consumidor quiere hacer negocios con nuestra empresa. Generar un diálogo. Es básico escuchar al consumidor y reaccionar de acuerdo con su pedido.

El secreto es conocer al cliente y hacer las cosas a su medida, de manera que no piense en irse a la competencia a explicar una vez más qué es lo que quiere. El verdadero desafío del Marketing Relacional (CRM) no es sencillo: *se trata de crear una marca y administrar las relaciones con los clientes para modificar su conducta a lo largo del tiempo.*

Los temas mencionados anteriormente requieren del juicio gerencial y de una buena experiencia, para una excelente decisión. Es mejor poder consultar con quienes, además de su formación profesional, adquieren gran experiencia por haber investigado y experimentado en un sinnúmero de casos con empresas de distintas partes del mundo. Cuando se aprecia esta experiencia, se llama a un consultor. Toma solo media hora el tiempo necesario para evaluarlo. Luego se podrá decidir, con más elementos de juicio, si se cree que el consultor de Marketing Relacional (CRM) podrá ayudar a la empresa.