



cial
news

Revista de la Cámara
de la Industria de
Artículos de Librería

Año 1. Número 2
Junio-Septiembre 2011

20 Los preparativos
10 del Congreso

La Noche de CAPLA

La mayor convocatoria.
Casi 500 personas
dijeron presente

Golf

**Camaradería
y negocios**



Por Hugo Brunella*

Gerenciar la relación con los clientes

"Yo no necesito saber demasiado acerca de mis competidores, pero necesito saber todo acerca de mis principales clientes. La única cosa a la cual le temo es que mis competidores sepan más de mis clientes que yo." Este concepto pertenece a Jeff Bezos, fundador de Amazon.com y habla por sí solo. El secreto del éxito de una empresa es, sin dudas, gerenciar las relaciones con sus clientes.

Hoy, más que nunca, los negocios están sujetos a poderosas fuerzas en veloz proceso de cambio. Nuevos participantes invaden antiguas industrias y, al mismo tiempo, surgen industrias totalmente nuevas y aparecen nuevos canales de comercialización para industrias tradicionales como la banca, los seguros, las telecomunicaciones y el comercio minorista. A causa de la intensificación de la competencia, el alto grado de madurez de los mercados y la existencia de clientes cada vez más exigentes, las empresas han redescubierto, y con total certeza, que tratar bien al cliente es la mejor fuente de rentabilidad y de un crecimiento sostenido de las ventas. En otras palabras, una vez que se ha conquistado a un cliente, es preciso hacer todo lo posible por conservarlo y conseguir que compre más. Los costos que esto implica son muy inferiores a los de la búsqueda de nuevos clientes, en una proporción de uno a tres en términos de gastos de marketing y ventas.

La respuesta es gerenciar las relaciones con los clientes o, según sus siglas en inglés, CRM: customer relationship management, y establezcamos a continuación los principios a tener en cuenta en la implementación de una estrategia centrada en el cliente.

Fidelizar: Una fidelidad construida a partir de la colaboración, la confianza y el conocimiento mutuo sin olvidar que, contrariamente a lo que se piensa, una correcta implementación de una estrategia relacional contribuye tanto a la retención de clientes como a la adquisición de nuevos debido a la viralidad positiva que esto provoca.

Dialogar: El objetivo que nos hemos de plantear es construir una relación con los clientes a través de un diálogo continuado en el tiempo. Así, las comunicaciones ya no son sólo en un único sentido, de forma que los clientes pueden comunicarse con la marca a través de los diferentes canales de interacción establecidos por la organización: línea gratuita, fax, correo tradicional, correo electrónico, sitio web, sms, etcétera. Una interacción que se produce tanto en beneficio del cliente como de la propia empresa, convirtiéndose cada una de estas vías en una nueva oportunidad para reforzar el conocimiento mutuo.

Informar: Tradicionalmente, la comunicación entre la marca y el cliente se ha basado en las necesidades de la propia

marca: su finalidad era persuadir al cliente sobre las bondades de nuestra oferta. Hoy el marketing está orientado a construir una relación continuada con nuestros clientes, bajo la premisa del beneficio mutuo, donde el intercambio de información juega un rol clave en la creación del valor. Es importante que, como organización, mantengamos una orientación productiva y activa como motor de esta relación. En definitiva, la intensidad y la calidad de la información están ganando peso como parte de la "proposición de valor" de las organizaciones hacia sus públicos.

Pedir permiso: El marketing consentido, "permission marketing", es la práctica habitual en el enfoque relacional,

ventas, mejorar las relaciones con los clientes y ofrecer a cada cliente un mejor y más personalizado servicio.

Pensar en el mediano y largo plazo: Buscar gestionar una relación con los mejores clientes para optimizar su valor a largo plazo se fundamenta en la premisa de que el valor y la rentabilidad de un cliente satisfecho aumentan con el transcurso del tiempo; por ello, en el desarrollo de un proyecto relacional los beneficios van apareciendo a medida que el programa avanza en el tiempo y, por lo tanto, son proyectos con una visión a mediano y largo plazo.

Diferenciar: En un mundo que tiende a la uniformidad, donde los productos son cada vez más similares, y las



donde las organizaciones solicitan la autorización previa del cliente para establecer un diálogo, del cual se beneficiarán ambas partes. En este sentido, las organizaciones tienen que tener la capacidad de crear y mantener una atractiva propuesta de valor dirigida a sus públicos.

Conocimiento: Una estrategia relacional supone una valiosa herramienta para comprender aspectos básicos de nuestros clientes: datos personales, preferencias, hábitos de compra, servicios utilizados, canales de interacción, respuestas a promociones, entre otros. El acceso a esta información, de forma periódica, se convierte en una poderosa arma competitiva, que contribuye a aumentar las

promesas relacionadas con conceptos como calidad, liderazgo o innovación están perdiendo su significado por el abuso en su utilización, el trato con el cliente y el servicio se están convirtiendo en unos de los pocos elementos diferenciadores entre marcas. Cada interacción con el cliente es una oportunidad para mejorar el conocimiento sobre sus preferencias y necesidades. De esta manera, un enfoque relacional constituye una buena estrategia de diferenciación gracias a que incluye un conjunto integrado de valores basados en la recompensa, el trato personalizado y el intercambio de información y conocimiento que los competidores difícilmente pueden imitar.

Personalizar: No hay duda de que nos encontramos ante un escenario donde los canales de publicidad tradicionales, "mass marketing", están perdiendo su eficacia por su alto nivel de saturación. Estamos expuestos a más de 2.000 impactos por día, de forma que hemos desarrollado unos procesos de filtro, y retenemos sólo aquello que nos interesa más, nos impacta más o se relaciona con nuestro pensamiento afectivo.

El marketing relacional reconoce a cada cliente como un individuo, con sus necesidades individuales específicas. Esta es la base para personalizar cada interacción con un cliente basándonos en sus intereses y preferencias, lo que deriva de nuestro conocimiento sobre él. El resultado son mensajes, ofertas y propuestas más relevantes para el cliente, que añaden más valor a la relación, refuerzan el vínculo con la marca y mejoran la eficacia de la comunicación.

Ésta es también la base de la segmentación que permite identificar grupos de clientes, que manifiestan patrones de comportamiento homogéneos, con los que podremos desarrollar acciones diseñadas para cada uno.

Colaborar: Debemos basarnos en el principio de que la

mejor forma de crear valor consiste en la interdependencia, la cooperación continua, la estrecha interacción y la mutua dependencia, es decir, la simbiosis. Para decirlo de otra forma, en el convencimiento de que es mucho más rentable invertir en relaciones estables basadas en la colaboración.

Crear experiencias: El marketing relacional gira alrededor de las personas. Entonces, los productos ya no son sólo objetos con características funcionales sino medios para facilitar experiencias valiosas y memorables a los clientes. Así, cada interacción del cliente con la organización se almacena en la memoria y dicha experiencia determina su comportamiento futuro con la marca. Este proceso continuado de interacciones y experiencias define la calidad de las relaciones. ■

* Director de Nexting - Marketing Relacional y CRM. Presidente de la Asociación Argentina de CRM. Director de los posgrados en Marketing Relacional y CRM, de la Universidad de Belgrano.