

# Harvard Business Review

www.hbrl.com

impactMEDIA



Noviembre 2004

## ¿Y ahora qué?



- 24 ANTICIPACIONES
- 41 EL CASO HBR  
**¿Tomar el dinero, o huir?**  
John W. Mullins
- 
- 58 EDICIÓN AMÉRICA LATINA  
**Recupere la confianza de sus accionistas minoritarios**  
Luis Sanz y Pablo Martín de Holán
- 
- 64 **Más allá del sí: negociar con la implementación en mente**  
Danny Ertel
- 78 **Lleve sus clientes al consejo de administración**  
Gail J. McGovern *et al.*
- 94 **El Salvaje Oeste del coaching ejecutivo**  
Stratford Sherman y Alyssa Freas
- 
- 106 **La cadena de suministro del siglo 21**  
[parte 2 de 3]
- Foco HBR**
- 106 **Alineando los incentivos en las cadenas de suministro**  
V.G. Narayanan y Ananth Raman
- 120 **Cumplimiento ultra-rápido**  
Kasra Ferdows, Michael A. Lewis y José A.D. Machuca
- 
- 152 MEJOR PRÁCTICA  
**CRM a la manera correcta**  
Darrell K. Rigby y Dianne Ledingham
- 166 HERRAMIENTAS  
**Costeo ABC regido por el tiempo**  
Robert S. Kaplan y Steven R. Anderson
- 175 RESUMEN EJECUTIVO
- 182 PANEL



Harvard Business Review  
América Latina

# CRM a la manera correcta

por Robert S. Kaplan y David P. Norton

---

Diciembre 2004

---

Reimpresión R0411H-E

Los primeros en adoptar sistemas de gestión de relaciones con los clientes se sintieron muchas veces defraudados por sus altos costos y esquivos beneficios. Ahora algunas empresas están obteniendo fuertes retornos de sus inversiones en CRM.

# CRM a la manera correcta

por Darrell K. Rigby y Dianne Ledingham

DESDE FINALES DE LOS AÑOS 90 y hasta 2000, los ejecutivos invirtieron millones de dólares en sistemas de información con la intención de monitorear y fortalecer las relaciones con sus clientes. A menudo contruidos alrededor de complejos paquetes de software, estos sistemas de gestión de las relaciones con los clientes (CRM, por sus siglas en inglés) prometían permitir a las empresas responder eficientemente y, en ocasiones, instantáneamente a los deseos cambiantes de los clientes, potenciando así los ingresos y la retención al tiempo de reducir los costos de marketing. Pero la mayoría de las empresas no logró cosechar los beneficios esperados y, a medida que los ejecutivos reducían drásticamente sus gastos en TI en los años siguientes, las ventas de CRM se desplomaron. Tras aumentar 28% entre 1999 y 2000, las ventas de CRM cayeron 5% en 2001, 25% en 2002 y 17% en 2003, según la firma de investigación de mercados de tecnología Gartner. Muchos observadores llegaron a creer que la CRM estaba destinada a unirse a la planificación de recursos empresariales (ERP, por sus siglas en inglés) como otra inversión

de TI sobrepública cuya promesa inicial, no cumplida, prácticamente liquidó el enfoque.

Pero algo inesperado ha sucedido: los altos ejecutivos se han vuelto bastante más entusiastas con respecto a la CRM. En 2003, la encuesta anual de herramientas de gestión que Bain & Company realiza entre 708 ejecutivos globales concluyó que las empresas de hecho comenzaron a declarar una mayor satisfacción con sus inversiones en CRM. En 2001, la CRM había figurado casi al final de una lista de 25 herramientas que los ejecutivos globales elegirían. Dos años después, se había movido a la mitad superior. De hecho, 82% de los ejecutivos encuestados dijo que planeaba emplear CRM en su empresa en 2003, un gran salto desde el 35% que la empleó en 2000. Hoy, el gasto en CRM parece estar ganando fuerza. Gartner pronostica que las ventas totales de CRM subirán otro 10% a finales de 2005. ¿Qué cambió? ¿Por qué la decepción ha dado paso a la satisfacción, el pesimismo al optimismo y los recortes al nuevo gasto?

Para contestar estas preguntas, estu-

diamos una amplia gama de empresas que recientemente han tenido éxito implementando sistemas de CRM, y descubrimos algunos rasgos comunes en sus experiencias. Más importante aún, todas han adoptado un enfoque pragmático y disciplinado hacia la CRM, lanzando proyectos altamente enfocados, relativamente reducidos en su alcance y modestos en sus objetivos. Más que usar la CRM para transformar negocios enteros, han dirigido sus inversiones a solucionar problemas claramente definidos dentro del ciclo de relación con los clientes: la serie de actividades que va desde la segmentación y selección inicial de clientes hasta todo lo que implica cortejarlos para que vuelvan por más.

Los usuarios exitosos también han exhibido un saludable escepticismo, descartando la exagerada proclamación de que el beneficio máximo de un sistema de CRM es la creación de una “empresa en tiempo real”. Comprendiendo que la información sumamente exacta y oportuna no es necesaria en todas las áreas del negocio, han adaptado sus iniciativas de CRM en tiempo real a aquellos



aspectos de sus relaciones con clientes que verdaderamente dependen de una información “perfecta”. Una vez que han tenido éxito con los proyectos de CRM más pequeños y dirigidos, han usado sus inversiones iniciales como trampolines para resolver problemas adicionales.

Hemos condensado las experiencias de los líderes en CRM en cuatro preguntas que todas las empresas deberían hacerse al lanzar sus iniciativas de CRM:

- ¿Es estratégica?
- ¿Dónde nos duele?
- ¿Necesitamos información perfecta?
- ¿Hacia dónde ir desde aquí?

Las preguntas reflejan un nuevo realismo sobre cuándo y cómo desplegar la CRM para obtener máxima ventaja. Cuando Darrell Rugby, Fred Reichheld y Phil Scheffter reflexionaron sobre la efectividad de la CRM en estas páginas hace casi tres años (“Avoid the Four Perils of CRM”, *HBR* February 2002), muchas empresas todavía apostaban fuerte a que, de alguna manera, la tecnología traería dividendos. La falta de estrategias de clientes claras y de las estructuras organizacionales para apoyarlas hizo que

muchas se quemaran y comenzaran a desconfiar de la CRM. Las duras lecciones que esas organizaciones aprendieron las han llevado a perfeccionar sus estrategias de clientes, preparando el terreno para ganancias reales a partir de aplicaciones de CRM más enfocadas.

En este artículo, mostraremos cómo varias empresas han implementado iniciativas de CRM exitosas: el distribuidor de repuestos aeronáuticos Aviall, el gigante de productos de consumo Kimberly-Clark, el productor de equipamiento diversificado Ingersoll-Rand, la empresa de maquinaria para el hogar y la oficina Brother International y el fabricante de conectores electrónicos Molex. También trazaremos algunas consideraciones básicas que pueden ayudar a las empresas a determinar qué proyectos de CRM probablemente generarán el mayor valor.

### ¿Es estratégica?

Es inevitable: un programa de CRM involucra complicados temas de negocios y tecnología y requiere significativas inversiones de tiempo y dinero. La CRM

no es una herramienta para acicalar el desempeño de una empresa en los márgenes; debería aplicarse sólo a procesos vitales para la competitividad de la empresa, aquellos que puedan distanciarla de sus rivales o mantener una función (como el tiempo de respuesta de un centro de llamados) a la par del resto del sector cuando la igualdad cuenta. Si el objetivo no es verdaderamente estratégico, la organización tendrá dificultades para invocar la energía necesaria para afrontar procesos de negocios arraigados o reformar su estructura organizacional y obtener los retornos esperados. Antes de gastar un centavo en CRM, los ejecutivos deben asegurarse de tener los objetivos correctos en la mira.

Paul Fulchino sabía lo que estaba en juego cuando introdujo la CRM en Aviall tras ser nombrado CEO en 2000. Fulchino tenía ambiciosos planes para transformar al distribuidor de repuestos aeronáuticos con sede en Dallas en el principal proveedor de servicios de gestión de la cadena de suministro para la industria aeronáutica. Al convertirse en socio preferente tanto de los grandes fabricantes de equipos originales (OEM, por sus siglas en inglés) como de los dueños de flotas comerciales y militares, Aviall podía consolidar la demanda de los clientes y extender su alcance global, lo que vigorizaría sus ventas y fortalecería sus márgenes.

Pero Fulchino enfrentaba un imponente obstáculo para realizar su visión: mala información y procesos engorrosos entorpecían las operaciones de ventas y servicio de la empresa. Dificultades con un sistema existente de TI habían incrementado las cargas de trabajo de los representantes de ventas, manteniéndolos en ocasiones atrapados en las oficinas locales para ayudar a los gerentes a ingresar información de pedidos en lugar de salir a vender. Más aún, la empresa no había capacitado a sus representantes en el manejo apropiado del tiempo y del territorio, lo que se traducía en asignación ineficiente de llamadas telefónicas y en desordenados programas de visitas. Las consultas de los clientes eran a menudo derivadas a centros de atención distantes, que carecían de información actualizada

sobre pedidos, productos y precios.

El débil servicio al cliente hacía vulnerables cuentas clave a los ataques de los competidores y socavaba la capacidad de la empresa para cobrar los altos precios normalmente asociados a la entrega intachable del producto. Una fuerza de ventas mejor entrenada y más preactiva era una necesidad estratégica. Sin ella, los agresivos planes de Fulchino no se materializarían. Así que el nuevo CEO, trabajando de cerca con su jefe de marketing y ventas, Jim Quinn, y con su jefe de tecnología, Joe Lacik, destinó los primeros desembolsos en CRM a este desafío crucial. En lugar de intentar una implementación a gran escala de un programa amplio de CRM, los ejecutivos adoptaron un enfoque más dirigido, instalaron sólo las aplicaciones de fuerza de ventas, ingreso de pedidos y centro de llamados para comenzar. Su objetivo era coordinar plenamente la información de clientes desde los agentes de ventas externos, primero con el personal de apoyo de ventas interno y luego con los representantes de servicio al cliente que operaban los 36 centros de llamados regionales de la empresa. El foco relativamente reducido permitió a la fuerza de ventas familiarizarse con el sistema sin sentirse abrumada, y brindó victorias rápidas que contribuyeron a ganar un respaldo más amplio de los ejecutivos y de la línea y dar ímpetu al proyecto.

Las ganancias fueron impactantes. Antes de tener el sistema de CRM, la fuerza de ventas dependía de una anticuada base de datos para gestionar la información de clientes. La inflexibilidad del sistema dificultaba a los empleados de ventas y servicio obtener incluso información básica sobre el historial de pedidos de un cliente y su situación de crédito. “No hay nada más frustrante que tener un cliente que gasta 15 minutos en un pedido y luego darse cuenta, al final, de que hay un problema de crédito”, dice Lacik. “En el antiguo sistema, los problemas de crédito no aparecían hasta que se

trataba de colocar el pedido. Entonces se llamaba al grupo de crédito y tú tenías que mantener al cliente en espera por largo tiempo o llamarlo de vuelta. En nuestro negocio, existe un momento de la verdad: debes tener el producto correcto, la información correcta y el precio correcto. Si no tienes esas tres cosas juntas, pierdes la llamada; y perder la llamada es, 90% del tiempo, perder la venta”. Con el nuevo sistema, el historial de crédito del cliente aparece instantáneamente en la pantalla de pedidos.

La valiosa información proporcionada por el nuevo sistema permitió a Jim Quinn activar a la fuerza de ventas.

## Es posible usar los sistemas de CRM para gestionar el ciclo completo de la relación con los clientes, pero ésa no es una buena idea.

Ayudó a los agentes a organizarse y los estimuló a realizar más llamadas a clientes, sabiendo que inmediatamente podían entregar cotizaciones en firme para conjuntos de productos o servicios a medida. Colocar un pedido antes habría implicado pasar por 11 pantallas y casi 50 pasos; ahora podían hacerlo con una pantalla y diez pasos. Sólo cuatro meses después del lanzamiento del sistema de CRM, el número de llamadas de ventas diarias se triplicó y la base de clientes creció 33%. De hecho, la productividad de toda la operación de ventas y servicio se disparó, ayudando a Aviall a recapturar participación de mercado y a ganar grandes pedidos para nuevas líneas de productos. El número de pedidos manejados por día saltó de 1.000 a 2.500, las tasas de error disminuyeron, y sin un aumento de personal.

La expansión de la capacidad, junto con las mejoras en el servicio, han cons-

truido la plataforma que la empresa necesitaba para reconfigurarse como un completo proveedor de servicios de soporte logístico aeronáutico. Las ventas y utilidades de Aviall han crecido rápido, y ha ido quitando constantemente participación de mercado a sus competidores. En un testimonio del éxito de Aviall, el fabricante de motores Rolls-Royce recientemente adjudicó a la empresa un contrato como proveedor por diez años valorado en US\$ 3.000 millones. Dice el director de tecnología Lacik: “Mostramos a Rolls-Royce el nivel de visibilidad que teníamos de nuestra base de clientes, visibilidad que podíamos compartir con ellos para darles una comprensión más profunda de las tendencias de compra y el comportamiento de los clientes”. Un análisis simple mostró a Rolls-Royce que tenía existencias de sobra para varios años en ciertos productos, mientras que no contaba con stock suficiente en otros, debido a no estaba igualando adecuadamente su producción con la demanda de los clientes. Ése fue el momento gravitante para ganar el contrato”. Firmemente enfocada en una única área de crucial importancia estratégica, la CRM se ha vuelto un eje de la reinención de Aviall.

## ¿Dónde nos duele?

Es posible usar los sistemas de CRM para gestionar el ciclo completo de la relación con los clientes de una sola vez: compra inicial, servicio posventa, compras subsiguientes, recomendaciones a otros clientes (vea el recuadro “El ciclo de la relación con los clientes”). Pero tal como descubrieron los adoptadores tempranos, ésa no es una buena idea. Este enfoque termina creando capacidad tecnológica no utilizada, causa trastornos innecesarios y, en último término, falla la prueba de la rentabilidad. Cuando las empresas examinan cuidadosamente sus ciclos de relación con los clientes, normalmente encuentran problemas muy arraigados y perniciosos en algunas áreas que socavan el desempeño general. Son estas zonas de dolor las que deberían ser el foco del esfuerzo de CRM.

Para Kimberly-Clark, uno de los fabricantes líderes de bienes de consumo

*Darrell K. Rigby (darrell.rigby@bain.com) es socio de Bain & Company en Boston y dirige la práctica global de retail de la firma. Dianne Ledingham (dianne.ledingham@bain.com) es socia de Bain y lidera sus prácticas de tecnología y mejora del desempeño. Ambos están basados en Boston.*

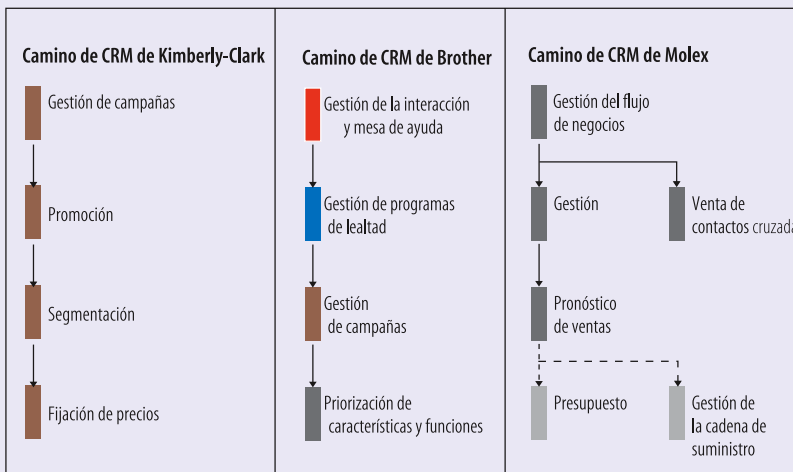
## Ciclo de la relación con los clientes

Un sistema de CRM integral puede, en teoría, automatizar cada aspecto de la relación de una empresa con sus clientes, desde todas las actividades necesarias para identificar clientes hasta aquellas para desarrollo de productos, ventas, servicio y retención. Pero las empresas inteligentes enfocan sus implementaciones de CRM, escogiendo cuidadosamente qué segmentos del ciclo, y qué funciones dentro de ese segmento, probablemente entreguen el mayor retorno sobre una inversión inicial en CRM. El éxito de este primer esfuerzo a menudo alumbró el camino para proyectos posteriores, como automatizar funciones adicionales en el mismo segmento (como hizo Kimberly-Clark), moverse constantemente entre segmento y segmento (como hizo Brother) e incluso moverse hacia procesos críticos de negocios más allá de la CRM (como hizo Molex).



masivo en el mundo, la zona de dolor estaba en su vasta operación de promociones a minoristas. La empresa realizaba miles de promociones cada año, por lo general ofreciendo un descuento sobre un producto particular a un minorista específico, pero era incapaz de medir con precisión el éxito de ninguna promoción. Poseía cifras agregadas de sus promociones a minoristas, pero no podía desglosarlas por cliente, producto o despacho individual. Como resultado, se encontró gastando enormes cantidades de fondos de marketing, sin certeza de cuáles promociones estaban generando lealtad de los minoristas, espacio en los estantes y ventas, y cuáles eran un gasto inútil. Los ejecutivos de la empresa pensaron entonces que, si partían con un sistema de CRM modesto y hecho a la medida para recabar y analizar la información de promociones, podrían mejorar sustancialmente la efectividad de su ciclo total de relaciones con los clientes.

Kimberly-Clark comenzó ampliando su programa de software para gestión de cuentas existente, llamado Profit Calculator, que su departamento de ventas había desarrollado para monitorear inversiones en acciones promocionales individuales. Al integrarlo con la información de despachos, el sistema mejorado podía ir más allá de sólo entregar información general sobre si el ROI era positivo o negativo. Podía medir con mayor precisión el impacto de una promoción particular en las ventas y utilidades tanto para Kimberly-Clark como para sus clientes minoristas. Dice Bruce Paynter, vicepresidente de desarrollo de clientes de Kimberly-Clark: “Ahora podemos ver cuál es el impacto en tiempo real sobre nuestras ventas y utilidades cuando realizamos promociones. Es más, podemos integrar esa información a nuestro proceso de ventas y planificación con nuestro cliente”. Rebautizado como Business Planner, el software se convirtió en el eje de los esfuerzos de marketing y ventas de la empresa: los vendedores usaban la herramienta en terreno para diseñar paquetes promocionales para minoristas específicos, mientras que el personal de marketing lo usaba para idear planes promocionales más amplios.



Lanzado en todas las unidades de negocios de Kimberly-Clark en 2000, y apoyado por intensivos programas de capacitación liderados por los altos ejecutivos de la empresa, Business Planner rápidamente demostró ser un éxito. En su primer año, el sistema fue usado para gestionar más de 2.300 eventos promocionales que abarcaron todas las líneas de productos de consumo de la empresa en EE.UU. “Aplicamos modelos de impulso promocional en tiempo real [modelos de cuánto una determinada promoción puede levantar las ventas] a nivel de mercado, cliente y categoría para asistir nuestros esfuerzos de planificación con los clientes”, dice Paynter. “Usando el conocimiento obtenido mediante Business Planner, hemos sido capaces de redirigir US\$ 30 millones de gasto en marketing entre todos nuestros negocios de consumo en EE.UU. para impulsar ventas y utilidades incrementales y para construir aún más la marca de nuestros clientes y de Kimberly-Clark”.

Igualmente importante, dicen los ejecutivos, Business Planner proporcionó a los representantes de atención a clientes información y reglas comerciales consistentes, ampliando su perspectiva. En vez de pensar solamente en gestionar ventas, piensan en términos de gestionar el negocio. Hoy, los representantes de cuentas clave pueden evaluar los resultados financieros probables y planificar escenarios conjuntamente con los minoristas.

Y su eficacia en reducir el dolor de las promociones a minoristas ha revelado nuevas oportunidades. A partir del éxito de su software Business Planner, Kimberly-Clark implementa ahora un sistema más ambicioso diseñado para llegar más allá de sus clientes minoristas en muchas actividades de publicidad y promocionales. La suite mejorada, denominada Brand Builder, ayuda a la empresa a planificar y evaluar el éxito de actividades individuales –un cupón insertado en los periódicos dominicales, por ejemplo– y a medir el efecto combinado de varias actividades integradas.

La suite Brand Builder comprende tres componentes relacionados: incluye una avanzada herramienta colaborativa que permite a los agentes de ventas, diseña-

dores, proveedores y minoristas planear promociones en línea. Publica la investigación de marketing y la información conocida sobre los consumidores en línea en tiempo real. Y al integrar los datos de gasto en promociones con los datos de las cajas registradoras y con información financiera, suministra una poderosa herramienta analítica. De hecho, con la nueva herramienta de análisis, Kimberly-Clark pasó de aliviar una zona de dolor para sus clientes minoristas a hacer del marketing una ciencia. La empresa ahora sabe, por ejemplo, que el retorno de algunos programas de promociones es dos veces mayor que el de otros que debían producir los mismos resultados. Con ese tipo de información, Kimberly-Clark puede identificar qué elementos del marketing –el valor del cupón o el impacto creativo, por ejemplo– resultan en mayores retornos.

Enfocarse en las zonas de dolor puede ser no sólo una manera eficaz de montar un programa de CRM exitoso, sino que también reencauzar un programa de CRM fallido. Esto fue lo que ocurrió en Ingersoll-Rand, el fabricante diversificado de US\$ 10.000 millones.

En 2001, Club Car, la división de Ingersoll-Rand que fabrica carros motorizados de golf, o “autos de golf” como los llama la empresa, estaba mostrando señales de dificultad, con ingresos que comenzaban a declinar al ser golpeada la industria del golf por una contracción económica. Pero los ejecutivos carecían de la información necesaria para diagnosticar las razones para las menores ventas. Los vendedores individuales y los gerentes de pedidos usaban sus propios procesos idiosincrásicos al tratar con los clientes. Los pronósticos de ventas se hacían informalmente empleando conjeturas y hojas de cálculo rudimentarias, y la fuerza de ventas tenía poca influencia sobre la personalización de productos.

Entendiendo que necesitaba mucha mejor información, Ingersoll-Rand se apresuró en lanzar un amplio sistema de CRM que involucraría todo, desde evaluación de clientes potenciales hasta generación de propuestas y desde configuración de productos hasta ingreso de pedidos. Pero el esfuerzo probó ser

demasiado para que la organización lo asimilara. Los ejecutivos de Club Car no estaban convencidos de los beneficios finales. Tras gastar más de US\$ 2 millones y completar una primera ronda de pruebas de usuarios, la empresa descubrió que el sistema no estaba entregando las ganancias de productividad y capacidades de información anticipadas. De hecho, el sistema había aumentado la carga de trabajo administrativo de los representantes de ventas en terreno, en lugar de liberarlos para que destinaran más tiempo a los clientes. El presidente de la unidad tuvo la previsión de detener el esfuerzo e hizo que la organización retrocediera y redefiniera sus objetivos. El equipo ejecutivo de Club Car dio una renovada mirada a los procesos clave en su ciclo de relación con los clientes y reenfocó su iniciativa de CRM hacia las dos zonas de dolor más profundas: pronosticar ventas y tomar pedidos.

Hoy, sólo dos años después de relanzar el esfuerzo de CRM, Club Car ha automatizado con éxito su operación de ventas, mejorando significativamente tanto el servicio a clientes como la toma de decisiones de negocios. Al involucrar más directamente a la fuerza de ventas en el rediseño del sistema, ajustando la información y procesos que abarcaba y mejorando la tecnología subyacente, la empresa eliminó muchas de las desventajas originales del sistema de CRM. Los representantes de ventas usan el nuevo sistema en las ubicaciones de los clientes para modificar los carros con ellos, y por primera vez, los representantes pueden ver las implicaciones financieras de diferentes configuraciones antes de fijar precios y fechas de entrega. La información de pedidos recopilada por los representantes se combina automáticamente con datos generales de la industria sobre demanda de carros de golf y ciclos de reemplazo de equipos, para generar pronósticos de ventas confiables. Esto, a su vez, ha llevado a una programación más pareja y predecible de la producción.

## ¿Necesitamos información perfecta?

Parte del atractivo inicial de los sistemas de CRM estaba en su capacidad para en-

## Molestias rutinarias vs. zonas de dolor estratégico

Los médicos comúnmente distinguen entre molestias rutinarias (“Tome dos aspirinas y llámeme por la mañana”) y dolores peligrosos (“¡Encuéntreme en el hospital en cinco minutos!”). De igual forma, los practicantes exitosos de la CRM han aprendido a distinguir entre molestias rutinarias del negocio (“Quizás podríamos abordar ese problema en nuestro próximo plan quinquenal”) y zonas de dolor estratégico (“Arreglar este problema duplicará nuestras utilidades”) antes de recetar soluciones de CRM. Abordar las zonas de dolor estratégico normalmente promete recompensas financieras superiores y la oportunidad de entregar un impulso vital a los programas de CRM. He aquí cómo identificarlas:

Molestias rutinarias	Zonas de dolor estratégico
Problema es bien conocido pero menor, aun cuando afecta a algunos clientes vociferantes.	El problema está a veces escondido pero tiene un impacto crucial en la satisfacción y en la lealtad de la mayoría de los clientes valiosos.
Las soluciones son rápida y fácilmente copiadas por cualquier competidor.	Resolver el problema crea una ventaja competitiva sustancial y sostenible.
El problema podría haber sido arreglado hace tiempo sin un sistema de CRM.	Resolver el problema eficientemente requiere de la velocidad, precisión y efectividad de tecnologías de CRM.
Resolver el problema no es vital para la organización o su cultura.	La solución se convertirá en un punto de unión para la organización.
Resolver el problema arreglaría un único problema inmediato.	Resolver el problema crearía importantes nuevas capacidades que abrirían oportunidades adicionales.
Resolver el problema entregaría beneficios blandos, no cuantificables.	Resolver el problema entregaría resultados financieros tangibles que justificarían mayores inversiones, aun en tiempos difíciles.
Resolver el problema no crearía un gran impacto en la organización.	Resolver el problema representaría un éxito altamente comunicable, tanto dentro como fuera de la empresa.

regar información en tiempo real, esto es, dar a los expertos de marketing, a los vendedores y a los ejecutivos una imagen clara de lo que estaba ocurriendo en el mercado en cualquier momento dado. Pero la información perfecta se paga cara. Los sistemas requeridos para recabarla y diseminarla son costosos; también lo son los refinados procesos necesarios para reaccionar rápidamente a ella. Pese a la moda que rodea a las

empresas en tiempo real, lo cierto es que pocas empresas necesitan información perfecta a lo largo de sus ciclos de relación con los clientes.

¿Para qué pagar por información en tiempo real sobre procesos de negocios que los clientes realmente no valoran o que los ejecutivos no puedan ajustar rápidamente? Un gerente de hotel ciertamente necesita información en tiempo real sobre la disponibilidad de habitacio-

nes, pero no sobre la opinión de los clientes acerca de las alfombras y cortinas. Una compañía de cable necesita cifras en tiempo real sobre cortes de servicio que demandan reparación inmediata, pero no sobre la rentabilidad de sus programas pay-per-view. Las prioridades de información en tiempo real son impulsadas por oportunidades de negocios en tiempo real y deben ser adaptadas a cada negocio individual (vea el recuadro “Calculando el costo de la CRM”).

Las empresas necesitan distinguir entre las actividades que realmente demandan información perfecta y las que pueden funcionar con información “suficientemente buena”. Los requisitos para cada una son bastante diferentes. El enfoque que Brother International adoptó para su implementación de CRM es un buen ejemplo. Brazo de distribución del fabricante japonés de máquinas de escribir, impresoras y estaciones de fax-impresión-copiado, la empresa enfrentaba un persistente problema: una alta tasa de devoluciones de productos. Una importante causa de las devoluciones, creía la empresa, era la insatisfacción con el servicio de su centro de llamados. A finales de los años 90, cuando los productos de oficina se volvieron más sofisticados, los usuarios finales comenzaron a requerir más asistencia. Pero los centros de llamados de Brother respondían sólo 46% de las consultas que provenían de nuevos compradores, y la calidad de la ayuda entregada variaba enormemente. Los representantes de servicio no estaban respondiendo a las preguntas y quejas de los compradores recientes. En especial, el personal de los centros de llamados carecía de información exacta sobre los clientes y de acceso rápido a soluciones para los problemas de quienes llamaban. Para ayudar a los clientes a resolver problemas técnicos, el personal muchas veces tenía que buscar en archivadores con información de productos. Los consumidores, frustrados, devolvían sus productos a los minoristas.

Aquí, vieron los ejecutivos de Brother, estaba la zona de dolor que podía remediarse sólo a través de la provisión de in-



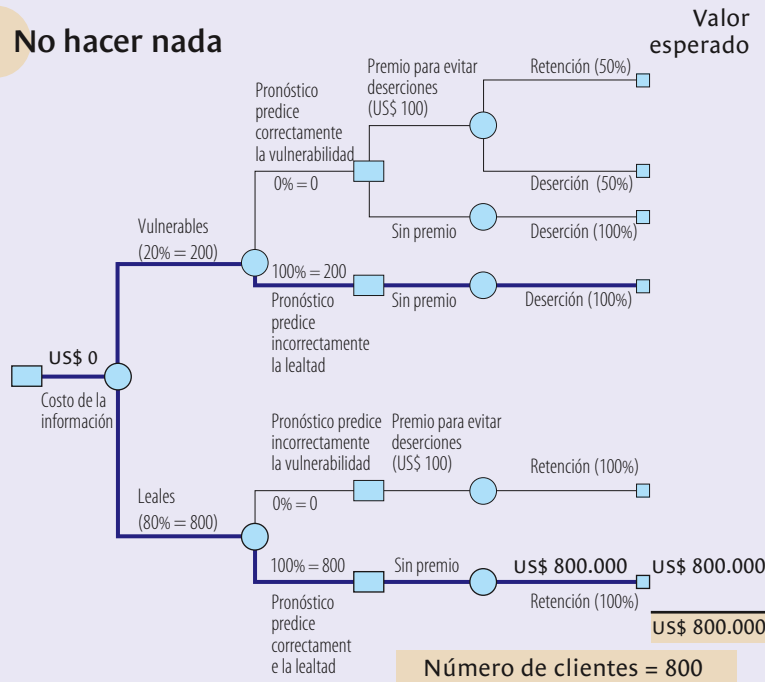
# Calculando el costo de la CRM

Con un pensamiento claro y una comprensión básica de diagramas de decisión, cualquier ejecutivo puede estimar el verdadero valor de la información. Demos una mirada a un ejemplo que

llamaremos Ace Grocery. Todd Green, dueño de Ace, se preocupó cuando un nuevo competidor entró a su área. Un sondeo de un periódico local indicó que 20% de sus clientes planeaba cambiarse. Pero

un consultor dijo que los desertores potenciales podrían ser retenidos si Ace ofrecía a cada uno US\$ 100 en premios de retención. Por desgracia, gastar US\$ 100 en los clientes leales probablemente no los haría más leales, y Ace no sabía qué clientes eran leales y cuáles no. Todd comenzó a delinear sus opciones.

## 1 No hacer nada



### 1. No hacer nada

Ace tenía 1.000 clientes, cada uno valorado en US\$ 1.000 promedio. Si Todd no hacía nada, retendría sólo 80% de ellos, y el valor de Ace caería de US\$ 1 millón a US\$ 800.000. Todd probó otra opción.

### 2. Dar US\$ 100 a todo el mundo

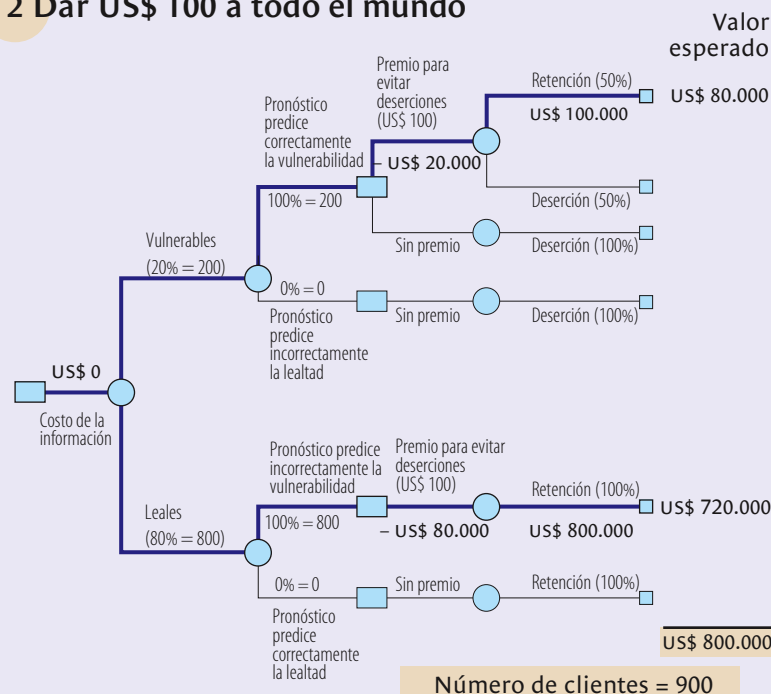
Todd perdería menos clientes, pero gastaría tanto que el valor esperado de la tienda aun caería a US\$ 800.000. Todd comenzó a preguntarse si podía usar información de CRM para predecir qué clientes desertarían. Estimó cuánto valdría eso.

### 3. Premiar sólo a los clientes adecuados

Si Todd podía arreglárselas para ofrecer US\$ 100 a todos los potenciales desertores (y sólo a ellos), el valor esperado de Ace caería solamente a US\$ 880.000. Así que US\$ 80.000 era lo máximo que Todd pagaría por información perfecta.



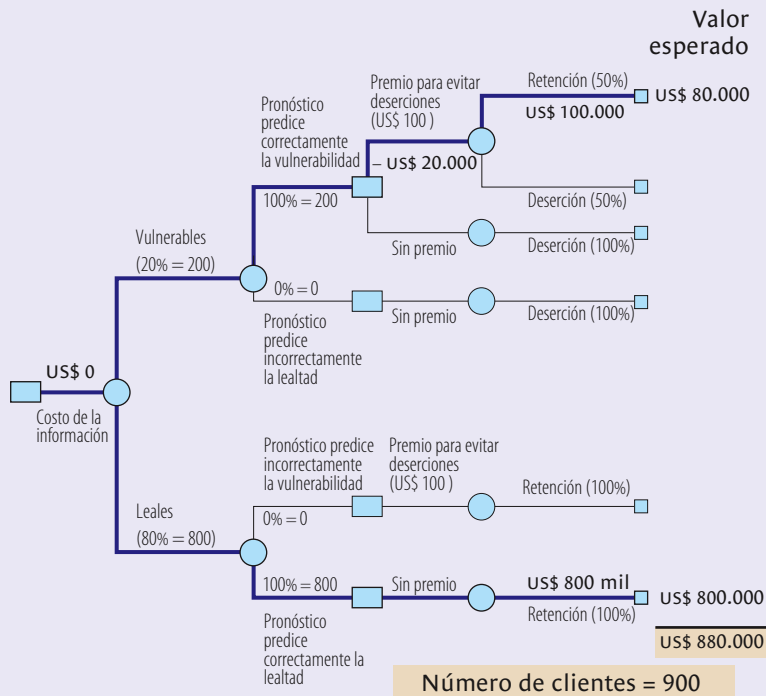
## 2 Dar US\$ 100 a todo el mundo



### 4. Comprar un sistema de CRM

Todd llamó a CRM Systems, un proveedor de software con el mejor paquete para predecir desertores. El sistema costaba US\$ 20.000, pero Todd estimó que los costos adicionales de implementación sumarían otros US\$ 30.000. Esos US\$ 50.000 aún estaban muy por debajo del techo de US\$ 80.000, así que Todd pidió una reunión. Descubrió que el sistema de CRM podía identificar 60% de los desertores potenciales. Pero 30% de los clientes leales también serían identificados como desertores potenciales. Todd calculó el valor de esta información "imperfecta". Puesto que la implementación de este software haría caer el valor de Ace a US\$ 774.000, Todd rechazó la propuesta. Decidió que el mejor enfoque era ofrecer a todos los clientes US\$ 100. Ace retendría a 900 clientes en lugar de 800 y sus clientes más leales no se sentirían perjudicados.

### 3 Premiar sólo a los clientes



#### Qué aprendió Todd

Mediante este proceso, Todd aprendió a abordar cuatro preguntas cruciales:

#### 1. ¿Cuán buena es la información?

Todd sabía que el valor de la información generalmente aumenta con su inmediatez (haciendo posibles las acciones oportunas) y con la exactitud (haciendo más productivas las acciones). Pero Todd descubrió que la exactitud declarada muchas veces sólo cuenta la mitad de la historia. Predecir correctamente 60% de los desertores sonaba bien hasta que el análisis de Todd mostró que 30% del 80% de clientes leales también serían incorrectamente identificados como desertores potenciales. Eso significaba que un cliente identificado como desertor potencial solamente sería un real desertor 33% de las veces. Los pronósticos no siempre son más valiosos que las conjeturas.

#### 2. ¿Para qué sirve?

La información que ayuda a satisfacer a los clientes es mucho más valiosa que la información que simplemente satisface la curiosidad. Todd calculó que la información imperfecta de CRM combinada con un programa de retención de US\$ 100 que rescataba sólo a 50% de los clientes vulnerables creaba un valor esperado de sólo US\$ 774.000. Sin embargo, si el programa de retención de US\$ 100 podía rescatar a 100% de los clientes vulnerables, el mismo sistema de CRM crearía un valor esperado de US\$ 834.000. Por supuesto, ofrecer premios de lealtad a cada cliente crearía ahora un valor aún mayor, US\$ 900.000.

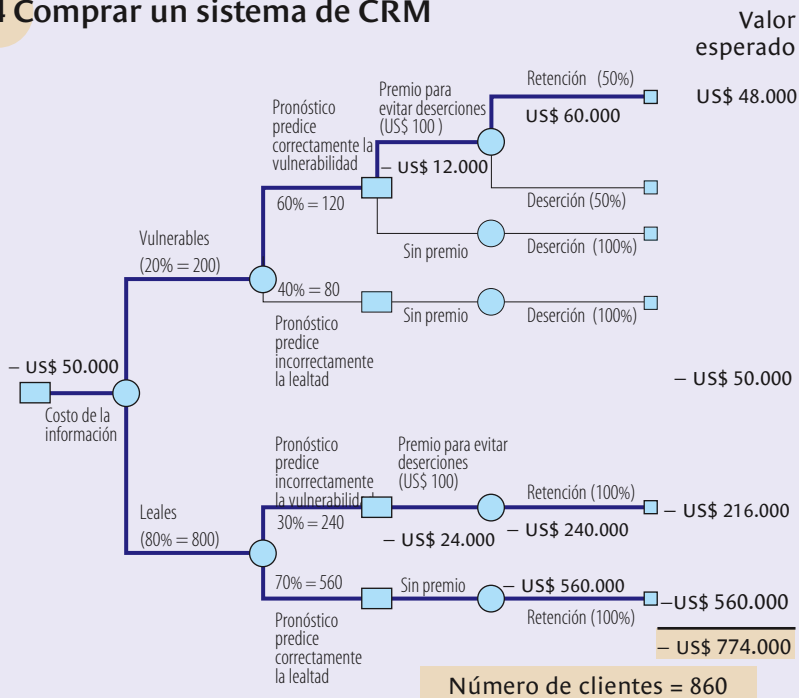
#### 3. ¿Cuáles son los costos?

El análisis de Todd demostró que el costo de US\$ 20.000 de CRM era sobrepasado por los gastos adicionales de capacitación, recopilación y análisis de datos, diseminación de la información y programas de implementación. Si Ace hubiera omitido estos costos, habría calculado incorrectamente un valor esperado de US\$ 804.000, decidido implementar el sistema y en realidad destruido valor.

#### 4 ¿Qué resultados importan más?

Aunque los valores esperados eran necesarios, no eran suficientes para la decisión final. Varias otras consideraciones, incluyendo el número de clientes retenidos y la equidad con los clientes leales, resultaron cruciales cuando Todd evaluó las opciones de Ace.

### 4 Comprar un sistema de CRM



## El vuelco tecnológico de McDonald's

Era muy ambicioso. En enero de 2001, el gigante de la comida rápida McDonald's lanzó una iniciativa de cinco años y US\$ 1.000 millones para modernizar sus sistemas de información y mejorar su servicio al cliente en sus más de 30.000 restaurantes alrededor del mundo. El enorme esfuerzo, denominado "Innovate", involucró instalar una nueva infraestructura de gestión de datos basada en Internet que cubriría todo, desde vínculos electrónicos con los proveedores hasta software para rastrear patrones de compra de los clientes y sensores para monitorear a distancia la temperatura de la grasa en las cubas de papas fritas. La empresa creyó que una vez que los nuevos sistemas entraran en funciones, sería capaz de controlar cada detalle de su negocio en tiempo real, asegurando que cada local afinara su operación para atender a los clientes sin fallas.

Pero sólo dos años después del lanzamiento de Innovate, un nuevo CEO, Jim Cantalupo, puso fin al proyecto, anunciando que McDonald's pasaría a pérdida US\$ 170 millones relacionados con el término de la iniciativa. Enfrentado a presiones financieras y un erosionado precio de las acciones, Cantalupo (quien murió repentinamente en abril de 2004) determinó que, para revitalizarse, McDonald's necesitaba enfocarse en dos prioridades: los clientes y los restaurantes existentes. El masivo programa de TI simplemente no entregaría suficientes mejoras en esas áreas para justificar el enorme gasto y los trastornos operacionales que presentaba.

Tal vez McDonald's sea un ejemplo extremo —las iniciativas de TI de miles de millones aún son raras—, pero también ofrece noticias alentadoras. Tras dismantelar la iniciativa Innovate, la empresa lanzó una serie de esfuerzos más modestos de CRM —como instalar sistemas de pedidos de pantalla táctil y mejorar su línea de servicio a clientes— que apuntaban a resolver problemas específicos de relación con clientes. Estos esfuerzos altamente dirigidos han contribuido a un resurgimiento en ventas y utilidades.

formación "perfecta"; recurrieron entonces a la CRM para reforzar sus centros de llamados. La empresa lanzó el nuevo sistema por etapas, comenzando con el centro de llamados de impresoras en septiembre de 2001 y luego agregando otros centros en intervalos de dos a cuatro semanas. Este enfoque escalonado permitió a Brother refinar el sistema mientras era implementado y ajustar el programa de capacitación cuando las circunstancias lo justificaban.

Los resultados han sido impresionantes. El sistema puede identificar a los clientes cuando llaman, ubicar rápidamente sus registros de compras y proveer a los empleados del centro de llamados respuestas estándar a preguntas comunes. Esto redujo los tiempos de llamadas individuales en 43 segundos promedio, resultando en ahorros sustanciales. Brother estima, por ejemplo, que este año el ahorro total podría llegar a US\$ 635.000. Más aún, Brother ahora responde un promedio de 140.000 llamadas al mes, y el cliente típico es puesto en espera

por menos de cinco minutos. El nuevo proceso automatizado también ha reducido el tiempo requerido para capacitar a los nuevos operadores de los centros de llamados, ahorrando aún más dinero. La devolución de productos cayó en un tercio, de 5,0% en el año fiscal 2000 a 3,4% el año siguiente.

Y los beneficios van más allá de los centros de llamados. Puesto que el sistema puede capturar información sobre la naturaleza de las llamadas entrantes, ha otorgado a la empresa importantes nuevas percepciones de las necesidades y comportamiento de los clientes. Esto ha mejorado la capacidad de Brother para personalizar sus campañas de contacto, que incluyen encuestas y boletines, a segmentos de compradores bien definidos. Ahora que posee mejor información sobre las preguntas más frecuentes acerca de sus productos, la empresa puede usar sus campañas para divulgar respuestas de antemano. Esto, a su vez, ha reducido el volumen de consultas que llegan a los centros de llamados. Cada

día, Brother envía información sobre tipos de consultas y problemas de clientes desde los centros de llamados a su matriz corporativa en Japón, donde la información reunida ayuda a los grupos de planificación de productos, diseño y satisfacción de clientes de la empresa a evaluar tanto el desempeño de los productos como las preferencias y experiencias de los clientes. Brother espera que el intercambio lleve con el tiempo a una mayor satisfacción de clientes y mejor desempeño de los productos.

Usada correctamente, la información en tiempo real puede ayudar a las empresas a lidiar con altos niveles de complejidad en su ciclo de relación con los clientes, clarificando las prioridades. Molex, un fabricante global de sistemas de interconexión electrónica y de fibra óptica con sede en Illinois, tiene una amplia base de clientes y un vasto flujo de pedidos potenciales. En cualquier momento dado, la empresa está persiguiendo cerca de 15.000 distintas oportunidades de ventas alrededor del mundo. Por años, Molex usó e-mail y hojas de cálculo para llevar un registro de su flujo, pero la información resultante estaba a menudo desactualizada en semanas. Esto hacía difícil fijar prioridades de ventas consistentemente para que la empresa pudiera perseguir las oportunidades con mayor potencial. La falta de información actualizada también hacía difícil sincronizar los esfuerzos globales de Molex. Como la empresa tenía clientes importantes con operaciones en diferentes partes del mundo, varias filiales de Molex podían estar trabajando en programas similares o relacionados para el mismo cliente sin saberlo.

En consecuencia, en 2002, la empresa instaló un sistema de CRM para gestionar su flujo de pedidos. Por primera vez, los ejecutivos desde el CEO hacia abajo pudieron ver todo el rango de oportunidades de ventas en tiempo real. Esto hizo posible medir el valor real de esas oportunidades y obtener información actualizada sobre ellas las 24 horas del día, en lugar de sólo algunas veces al año.

Los beneficios fueron inmediatos:

mejor gestión de pedidos, metas de ventas más precisas y mejor coordinación global de inventarios y precios entre regiones. Desde la implementación, tanto la cantidad como el valor de ventas potenciales en el flujo han aumentado significativamente, a medida que el personal de ventas ha usado la información compartida para identificar oportunidades más pronto. Los ejecutivos de Molex creen que se está alcanzado la meta original del proyecto, que era un aumento de 5% de los ingresos.

Una vez que se completó la implementación inicial, los ejecutivos se dieron cuenta además de que la información que era capturada podía ser usada también para mejorar la planificación presupuestaria. La información del flujo ahora forma la base de la porción de ingresos del proceso de presupuesto, y la empresa planea utilizarla a su vez para pronósticos de componentes y gestión de la cadena de suministro.

### ¿Hacia dónde ir desde aquí?

Como descubrieron Kimberly-Clark, Brother y Molex, la información generada por un sistema de CRM de enfoque reducido suele revelar oportunidades adicionales para importantes refinaciones del negocio. Y éstas, tomadas en conjunto, pueden equivaler a una aplicación amplia de la CRM que se extienda a toda la empresa. La diferencia entre este tipo de implementación de rango amplio y las aplicaciones de CRM anteriores a la recesión es que cada paso en la construcción del sistema representa un bien definido y cuidadosamente planeado avance en pensamiento estratégico. Kimberly-Clark partió con la gestión de promociones a minoristas y luego extendió su suite de herramientas a la gestión integral de clientes minoristas y, más recientemente, a la gestión de consumidores. Los centros de llamados de Brother han mejorado sus campañas de marketing y contacto en EE.UU. e incluso han alimentado a sus procesos de desarrollo de productos y control de calidad en el otro lado del mundo. La clara visión del flujo de pedidos de Molex ha llevado a mejoras de presupuesto, aprovisionamiento y gestión de la cadena de suministro.

Los adoptadores inteligentes de CRM no se duermen en sus laureles. Rigurosamente analizan la información que sus sistemas generan para identificar nuevas y bien definidas oportunidades de extender el poder de la tecnología. En la mayoría de los casos, estas oportunidades radican en actividades adyacentes al ciclo de relación con los clientes, como lo demuestra el camino natural de expansión de la CRM en estas empresas.

Aviall, por su parte, planea extender su sistema de CRM en dos direcciones: añadiendo vínculos aguas arriba con sus proveedores y conexiones aguas abajo con sus clientes. Esto dará a la empresa una visión de principio a fin de la cadena de suministro aeronáutica, comenzando con el estado del inventario de los proveedores y extendiéndose hasta los requerimientos de repuestos y mantenimiento de los clientes. Puesto que permitirá a la empresa igualar mejor oferta y demanda, Aviall espera que el sistema expandido se convierta en una importante fuente de ventaja competitiva.


Muchas veces es también posible extender los beneficios de la CRM a unidades de negocio relacionadas. Ingersoll-Rand, por ejemplo, se dio cuenta de que los clientes de su división Club Car –los campos de golf– también eran potenciales compradores de productos de sus otras divisiones, como las mini excavadoras y cargadoras Bobcat. Extender su sistema de CRM para incluir esas divisiones podía crear nuevas oportunidades de ventas cruzadas. La empresa comenzó a hacer justamente eso a finales de 2002, y el número de nuevos contactos generados ya ha sido sustancial: US\$ 6,2 millones en pedidos potenciales de otros productos de Ingersoll-Brand en el primer año. Este éxito ha llevado a planes aún más amplios.

Hoy, Ingersoll-Rand quiere usar la CRM como el lazo para unir sus cuatro sectores de operación (que representan más de 100 instalaciones de producción en el mundo), de manera que la empresa pueda operar como una entidad integrada ante los ojos de sus clientes. Como Aviall, Ingersoll-Rand podría transformar plenamente su negocio a través de sus inversiones en CRM, pero

nuevamente los cambios llegarán en etapas cuidadosamente medidas, con éxitos apoyados en otros éxitos.

### Los negocios antes que la tecnología

Usted habrá notado que no hemos dedicado mucho tiempo a describir los detalles de la tecnología en este artículo. Es intencional. Al evaluar y diseñar sistemas de CRM, las necesidades de los negocios deberían tomar precedencia sobre las capacidades tecnológicas. Los ejecutivos no deberían distraerse con lo que el software de CRM puede hacer; más bien deben concentrarse en lo que éste debería hacer, tanto por sus empresas como por sus clientes (vea el recuadro “El vuelco tecnológico de McDonald’s”). Afortunadamente, a medida que la competencia entre proveedores de CRM aumenta, el software se vuelve cada vez más flexible. Aún no es sencillo instalar un sistema de CRM, pero la tecnología está haciéndose más confiable, el proceso de implementación más sencillo y la tasa de fracasos más baja.

Esto otorga a las empresas la libertad para aplicar la CRM con mayor precisión, apuntando a brechas críticas en sus ciclos de relación con los clientes donde el desempeño se ve afectado. Al fijar cuidadosamente prioridades para sus requerimientos de información, asegurándose de estar guiadas por la estrategia general de clientes, las empresas pueden lanzar esfuerzos de CRM altamente disciplinados que tendrán un mayor impacto con una menor inversión y menor riesgo. En otras palabras, la CRM está comenzando a asemejarse a cualquier otra herramienta de gestión valiosa, y las claves para una implementación exitosa también se están haciendo familiares: fuerte liderazgo ejecutivo y de las unidades de negocios, planificación estratégica cuidadosa, indicadores de desempeño claros y un programa coordinado que combine cambios organizacionales y de procesos con la aplicación de nueva tecnología. Ya no más un agujero negro, la CRM se está transformando en una pieza fundamental del éxito corporativo. 

Reimpresión R0411H-E

# Suscríbase.

➔ EN NUESTRO SITIO WEB [WWW.HBRAL.COM](http://WWW.HBRAL.COM)  
O ENVÍE ESTE CUPÓN POR FAX

- 1 año (12 ejemplares) + Clásicos HBR: Manejo Personal
- 2 años (24 ejemplares) + Clásicos HBR: Manejo Personal + Los 20 mejores artículos de 2005 de HBR en español

\* Precios incluyen IVA

rio Harvard Business Review América Latina no se hace responsable del envío. Si su suscripción es recibida antes del día 20 de cada mes, usted recibirá la edición del mes siguiente, de lo contrario recibirá la edición del mes subsiguiente. Por favor ingrese los datos necesarios para la emisión de la factura. En caso de no hacerlo, se emitirá la factura a nombre del titular de la suscripción.

**ARGENTINA** - Call Center Lunes a Viernes de 9:00 a 19:00 hrs. - Tel: 54 (11) 5520 0044 - e-mail: suscripciones.argentina@hbral.com  
**BOLIVIA** - Victoria Sotelo - Tel: 1 (305) 357 0726 - Fax: 51 (1) 447 0987 - e-mail: suscripciones.bolivia@hbral.com  
**COLOMBIA** - Nataly Mantilla - Tel: 57 (1) 310 7305 - e-mail: suscripciones.colombia@hbral.com - **ECUADOR** - Victoria Sotelo - Tel: 1 (305) 357 0726 - e-mail: suscripciones.ecuador@hbral.com - **CHILE** - Verónica Tello - Tel: 56 (2) 499 2600 - Fax: 56(2) 499 2601 - e-mail: veronica.tello@hbral.com - **MÉXICO** - Tel: D.F. 52 (55) 5091 5742 al 44 - Fax: (55) 5091 5783 - e-mail: suscripciones.mexico@hbral.com - **PERÚ** - Diego Lladó - Tel: 51 (1) 241 7828 - Fax: 51 (1) 447 0987 - e-mail: suscripciones.peru@hbral.com - **PARAGUAY** - Alejandra Rodríguez - Tel: 598 (2) 708 9858 - Fax: 595 (21) 709 4799 - e-mail: suscripciones.paraguay@hbral.com - **REPÚBLICA DOMINICANA** - Laura Herasme Alfonso - Tel: 1 (809) 549 4220 - Fax: 1 (809) 549 5039  
**URUGUAY** - Alejandra Rodríguez - Tel: 598 (2) 708 9858 - Fax: 598 (2) 709.4799 - e-mail: suscripciones.uruguay@hbral.com  
**VENEZUELA** - Victoria Sotelo - Tel: 1 (305) 357 0726 - e-mail: suscripciones.venezuela@hbral.com  
**OTROS PAÍSES DE AMÉRICA LATINA** - loreto González - Tel: 56 (2) 499 2635 - Fax: 56 (2) 499 2601 - e-mail: suscripciones@hbral.com