

E-CRM

El cliente en la era del e-Business

Conforme los puntos electrónicos de contacto con el consumidor se incrementan en nuestras empresas, se debe prestar mayor atención a la administración de la relación con el cliente.



Hace ya tres años que nuestra firma realizó un importante estudio con los altos ejecutivos de las mayores compañías y organizaciones en Europa y Norteamérica, en el cual se establecía el increíble potencial que el negocio electrónico o "e-business" representaba para el mundo empresarial.

El estudio venía a confirmar lo que ya muchos conocen, que el *e-business* está cambiando radicalmente la forma en que los líderes de negocios ven sus empresas y la forma en que operan dentro de sus respectivas industrias. En general, los comentarios, experiencias y conclusiones obtenidos en este estudio se pueden resumir de la siguiente forma:

1. El manejo del factor "tecnología" y el cumplimiento de las expectativas del cliente fueron identificados como los mayores retos por afrontar.
2. Los principales caminos establecidos para crear ventajas competitivas fueron servicio de primera, simplificación de los procesos, control de costos y eficiencia.
3. Casi el 90% de las empresas encuestadas ya utilizaban de manera selectiva algún tipo de herramienta ligada a Internet.
4. Finalmente, la mayoría de los ejecutivos entrevistados coincidieron en que el éxito de una iniciativa de negocio electrónico no debe medirse solo por la reducción de costos, mejoras en productividad y otras métricas internas cuantitativas, sino que más del 70% de los entrevistados consideraba imprescindible la mejora en la calidad de la información y en la lealtad del cliente, ambas métricas externas más cualitativas.

Llegó para quedarse

Desde entonces, muchas cosas han cambiado. La mayoría ha apoyado las predicciones manifestadas en 1998 por este selecto grupo de ejecutivos.



OTTO ACUÑA NARANJO
PricewaterhouseCoopers

Consultor principal en estrategia, procesos y soluciones de tecnología. Licenciado en Ingeniería Industrial de la Universidad de Costa Rica y una maestría (MBA) de la Universidad Latina.

Es innegable que el *e-business* está aquí para quedarse y que forma parte intrínseca de la forma de hacer negocios para un amplio porcentaje de las empresas costarricenses. Sin embargo, el año 2000 también nos trajo la estrepitosa caída en Norteamérica y Europa de la economía de las "punto com" o empresas basadas totalmente en la Internet.

Aunque esta recesión no afectó sobremedida a las empresas tradicionales con operaciones en la Internet (más del 90% de este mercado), sí ha puesto sobre la mesa algunas enseñanzas dignas de puntualizar, que han motivado el deseo de nuestra firma de abordar este tema. Entre ellas podemos citar:

▶ El poner una "e-" sobre una idea no la convierte en oro. Una mala idea puesta en Internet, una buena idea mal articulada,

planificada o administrada, o una excelente idea para reducción de costos y mejora en eficiencia que olvide poner al cliente en primer lugar, es una receta casi segura para el desastre.

El negocio electrónico abre grandes oportunidades para aquellos que no olviden las reglas básicas para hacer negocios:

▶ Las expectativas del cliente deben ser siempre satisfechas.

▶ Toda iniciativa debe contar con objetivos claramente definidos, un plan de acción bien articulado y medidas de desempeño para monitorizar el progreso y efectividad de esta.

▶ Se debe observar la relación costo/beneficio de las iniciativas de *e-business* constantemente, no solo con métricas internas y cuantitativas, sino dando importancia a mediciones más cualitativas y de cara al cliente.

▶ *E-business is business*: las tendencias del mercado y las nuevas expectativas de los consumidores están para quedarse, y harán

Mayor atención al cliente

Conforme los puntos electrónicos de contacto con el cliente se van incrementando en nuestras empresas, se debe prestar mayor atención a la administración de la relación con el cliente por canales electrónicos, conocida como *e-CRM*.

Si bien los medios electrónicos proveen de un canal a través del cual disminuir los costos de servicio al cliente, debe ponerse especial atención a la calidad de este y al impacto que puede tener respecto de las expectativas de servicio de los clientes.

Muchos sitios "web" de autoservicio transaccional —como los utilizados para comprar y vender por Internet, pagar servicios públicos, realizar trámites bancarios o hacer consultas a las bases de datos de las empresas— no cuentan con un mecanismo ágil y eficiente para resolver problemas cuando algo sale mal.

A manera de ejemplo, un estudio publicado por el diario USA Today el 1º de junio de 1999, indicaba que el 67% de las transacciones a través de la "web" no eran completadas, debido en su mayor parte a que los sitios más importantes de comercio electrónico no habían previsto el brindar asistencia al cliente en tiempo real y en línea cuando este se encontraba con un problema al tratar de hacer una compra.

del negocio electrónico la forma estándar de hacer negocios en muy corto plazo... El *e-business* ya no es opcional.

Muchas de las predicciones que el estudio de 1998 pregonaba son hoy realidad o se encuentran en camino de serlo. Cada día más consumidores tienen acceso a la Internet, ya sea a través de cuentas de acceso propias, visitas a la gran cantidad de "cafés Internet" que han proliferado en todo el país, o a través del acceso gratuito a *e-mail* que ofrecen las oficinas de correo. A la saga de estas nuevas expectativas de los consumidores, la oferta por Internet de productos, servicios y soporte, antes y después de la venta, se ha incrementado en el mercado local, liderada principalmente por la banca y por empresas de productos especializados.

Los 6 retos del e-CRM

El CRM (*Customer Relationship Management*) no es solamente *software, hardware*, acceso a tecnología, estrategia, compromiso con el cliente o buena voluntad. Es una combinación de todos estos elementos, mezcla que cada empresa debe definir por sí misma, adaptada a sus necesidades específicas, posibilidades económicas y perfiles de cliente. Nuestra firma considera que son seis los mayores retos que deben asumir las empresas a fin de poder realmente administrar la relación con sus clientes en línea (*e-CRM*), dándoles apoyo de acuerdo con sus expectativas y generando valor para el cliente y la empresa por igual; estos son:

1. Consistencia. Desarrollar una estrategia integrada de interacción con el cliente.

Iniciar el camino hacia *e-CRM* implica el desarrollo de una estrategia integrada de interacción de canal que aborde las tecnologías actuales y las basadas en la "web", a fin de mejorar la experiencia de compra y servicio del cliente, y no solamente para reducir los costos. La inclusión de la tecnología en el servicio al cliente provee oportunidades para dar un trato personalizado basado en las necesidades específicas del cliente y una interacción con la compañía que iguale o sobrepase las expectativas de este. La estrategia de interacción debe, por lo tanto:

▶ Considerar e integrar todos los canales relevantes de interactividad con el cliente.

▶ Incluir consistentemente el uso de información del cliente en todos los canales.

▶ Tomar en cuenta la forma en que los clientes desean contactar la organización.



La implementación del e-CRM debe responder a una iniciativa mayor, integral, para llevar todos los canales de servicio e interacción con el cliente a niveles de clase mundial.

► Considerar qué tipo de canales de interacción son más apropiados para qué segmento de clientes y para cuáles tipos de interacción o transacción.

Los canales nuevos basados en tecnología deben integrarse de manera transparente con los canales de interacción actuales, tomando en cuenta todas las áreas de la cadena de valor y utilizando información de forma consistente a través de toda la organización. En las áreas de ventas, mercadeo y servicio al cliente, la estrategia debe estar influida por el valor del segmento de cliente para la organización y el costo de proveer de uno u otro canal de interacción.

2. Balance. Obtener la mezcla adecuada entre autoservicio e interacciones asistidas por un representante de servicio.

Es poco probable que en el futuro el servicio al cliente se limite a escoger entre el autoservicio a través de la "web" o la atención telefónica con un representante de servicio al cliente. La tecnología está llevándonos a niveles de interacción más elevados, tanto porque ofrece nuevos canales facilitados por tecnología ("web", "e-mail", "chat", kioscos, etc.) como porque puede combinar varios canales, nuevos y tradicionales, para brindar una mejor experiencia al cliente.

Una combinación adecuada de los diversos canales de interacción, que explote las ventajas de cada canal, puede permitir a un cliente en línea revisar su factura de servicios públicos, solicitar mediante un botón en la página "web" la asistencia de un representante de servicio para aclarar sus dudas, recibir la llamada del representante (el cual recibió en su pantalla de forma automática la fecha y hora a la cual el cliente desea ser llamado, la factura en cuestión, el historial del cliente y posibles paquetes de servicio con los cuales el cliente podría beneficiarse dado su historial), que inclusive puede sugerirle nuevos productos y servicios que aborden las necesidades específicas del cliente, inscribiéndolo inmediatamente si estuviera interesado.

En algunos casos, el uso de estos medios electrónicos lleva implícito un ahorro en el costo de ejecutar los procesos de preventa, venta y servicio al cliente, el cual es compartido con los clientes en la forma de incentivos por el uso de los medios electrónicos.

Por lo tanto, en el desarrollo de la estrategia para la integración de los diferentes canales, se debe tomar en consideración el balance entre la interacción no asistida (p. ej. el autoservicio) y la asistida (p. ej. el acceso telefónico a un representante de servicio al cliente), el cual varía según el perfil y segmento del cliente, la industria, la ubicación geográfica, etc. En algunos casos se puede influir sobre este balance; sin embargo, esta posibilidad

debe responder a una cuidadosa evaluación de las necesidades y expectativas del cliente, así como del posible efecto negativo de forzar un tipo de interacción con un cliente que no lo desea.

3. Tecnología. Adoptar la tecnología adecuada en el momento adecuado.

Los medios electrónicos ofrecen un increíble potencial para mejorar la experiencia de servicio del cliente, y conforme se continúan desarrollando la Internet y otros medios de comunicación interactiva, habrá más y más consumidores con acceso a ellos, potenciando sus posibilidades de utilización. Entre las tecnologías emergentes disponibles hoy se encuentran colaboración en "web", "chat" interactivo, cola universal, administración del conocimiento y autoayuda, administración de los correos electrónicos, robots de servicio al cliente y reconocimiento y procesamiento de voz.

Aunque el espectro de posibilidades es muy amplio, no debe perderse de vista que estos son medios para alcanzar al cliente y que este debe ser el centro de cualquier esfuerzo; por lo tanto, debe tomarse en consideración:

► Hasta qué punto están listos los diferentes segmentos de clientes para utilizar esta tecnología.

► El impacto real en la base instalada de clientes y el desempeño de un canal a lo largo del tiempo, versus las expectativas que se tenían con respecto a esta tecnología.

► La habilidad de integrar las nuevas tecnologías a los demás canales ya existentes de interacción con el cliente.

► La habilidad de la empresa de diseñar y desarrollar las bases tecnológicas para implementar un nuevo canal de interacción de forma expedita, con la tecnología correcta y en el momento en que se necesita.

► La habilidad de personalizar la información que el cliente recibe, cuidándose de no recargarlo con información irrelevante.

► La madurez de la tecnología disponible y el análisis de cuál tecnología es apropiada para qué segmento de clientes y para cuáles transacciones.

4. Manejo del cambio. Se debe reconocer que e-CRM es un cambio radical.

Establecer una estrategia para el manejo integrado de todos los canales de interacción, electrónicos o no, con información consistente en todos los canales y segmentación de canales por tipo de cliente y transacción, es una tarea que va mucho más allá de lo tecnológico. Si bien es cierto la tecnología es indispensable para la implementación del e-CRM, una transformación completa para centrarse en el cliente a través de toda la cadena de valor, utilizando todos los puntos de contacto y tecnologías disponibles, requiere modificar la

La tecnología no es para todos: muchos clientes no se sienten atraídos por los beneficios de los canales electrónicos, o por alguna razón prefieren medios más tradicionales.

forma en que el negocio funciona; esto afecta, por tanto, otros aspectos de la empresa.

La integración de los canales electrónicos de interacción con el cliente requiere de modificaciones en la estructura organizacional, cambios en la cultura y competencias del recurso humano, mejoramiento de los procesos internos, modificaciones a los perfiles de los puestos y al contenido del entrenamiento brindado a los representantes de servicio al cliente, así como modificaciones en la evaluación del desempeño de procesos e individuos.

5. Expectativas del cliente. Es necesario medir efectivamente las expectativas del cliente que accede a medios electrónicos.

La habilidad de la organización para proveer de canales de interacción y servicio al cliente por medios electrónicos es solamente el punto de partida. Aunque la utilización de los medios electrónicos seguirá creciendo conforme Internet y otros canales se sigan desarrollando, lo cierto del caso es que la tecnología no es para todos; muchos clientes no se sienten atraídos por los beneficios de los canales electrónicos o por alguna razón prefieren medios más tradicionales.

En la planificación y ejecución de la estrategia de *e-CRM* es muy importante medir el impacto de las nuevas tecnologías en la base instalada de clientes, conociendo sus expectativas y potencial para acceder a medios de interacción electrónica. Esto permitirá a las iniciativas tecnológicas mantener su enfoque en el cliente y abordar apropiadamente las necesidades y expectativas de los segmentos correctos de clientes.

Como se puede inferir a partir de los párrafos anteriores, el conocimiento de los clientes y su adecuada segmentación serán aspectos clave para explotar al máximo las capacidades de personalización y enfoque en el cliente que la "web" y los demás canales interactivos ofrecen a las empresas.

6. Ambiente actual de servicio al cliente. Se debe evitar construir sobre bases poco sólidas de cuidado y apoyo al cliente.

La Internet y otros canales de interacción automatizada pueden parecer muy atractivos como una forma de disminuir rápidamente los costos de servicio al cliente. Sin embargo, cualquier intento por simplemente automatizar el servicio al cliente para corregir sus deficiencias tendrá resultados negativos.

La implementación del *e-CRM* debe res-



ponder a una iniciativa mayor, integral, para llevar todos los canales de servicio e interacción con el cliente a niveles de clase mundial. La infraestructura básica, los procesos, el recurso humano, la cultura y la estructura organizacional deben primero estar enfocados en satisfacer por medios tradicionales las necesidades del cliente y exceder sus expectativas. Con esta base en firme, podrán luego concentrarse en la estrategia para explotar los beneficios de integrar todos los canales de interacción y apalancarlos mediante las soluciones de tecnología ya mencionadas.

Bases sólidas

Si las bases sobre las cuales se construye la estrategia de *e-CRM* no son lo suficientemente sólidas, el resultado final del esfuerzo de la empresa será un parche, que no obtendrá los beneficios esperados, debido a que los clientes lo percibirán como tal, en detrimento de la experiencia de servicio que estos reciben.

Al final, el *e-CRM* es la aplicación de la tecnología a la tarea de atender las necesidades del cliente, en su sentido más amplio. La tecnología ya está disponible, y no es necesario arrancar con grandes iniciativas, sino con planes piloto que aprovechen las condiciones específicas en que la empresa debe desenvolverse. Para ello la empresa debe tener claridad con respecto a sus clientes, al valor agregado que sus productos y servicios les proporcionan, así como a las expectativas actuales y futuras de sus clientes con respecto a dichos servicios.

Conociendo primero al cliente y sus necesidades se puede diseñar una estrategia para apalancar con tecnología aquellas áreas que le representan mayor valor, y de paso, lograr mayor eficiencia y reducción de costos, que aseguren la habilidad de la empresa para continuar aportando valor a sus clientes y accionistas en largo plazo.