
De la compra de autos, los negocios chuecos y el CRM

La importancia de administrar las relaciones con los clientes

Por Otto Acuña Naranjo
www.ExcelenciaFinanciera.com



Hace unos seis meses cambié mi auto de muchos años, de fabricación italiana, por un vehículo usado de otra marca en los usados o “semi-nuevos” de esta misma agencia, con la cual tenía más de 20 años de historia de compra en Costa Rica.

La experiencia fue bastante traumática, pues en cuestión de menos de un mes el vehículo “semi-nuevo” tuvo problemas serios que debieron haber sido detectados por la agencia en primera instancia y luego de múltiples conversaciones con varios niveles de la organización fui tratado más como un particular que venía a cambiar su carro por primera vez que como un cliente de largo tiempo con más de cinco automóviles comprados a la misma agencia en el pasado.

Finalmente, terminé asumiendo el costo de haber comprado el automóvil en el sitio equivocado: casi dos mil dólares en arreglos y la “opción” que me brindaba el Gerente que implicaba que me recibían el auto como si lo viniera a cambiar por primera vez, perdiendo el margen que me habían cobrado en el primer cambio. Esto significaba asumir una pérdida total de cuatro mil dólares para tener la “oportunidad” de cambiar el auto y terminar con uno inferior, que era el que me ofrecían. Si hubiese aceptado, la agencia hubiese lucrado dos veces con el mismo negocio... Realmente una decepción, me sentí muy mal de que toda mi historia de fidelidad con esta empresa no valiera para nada.

De la compra de autos, negocios chuecos y CRM

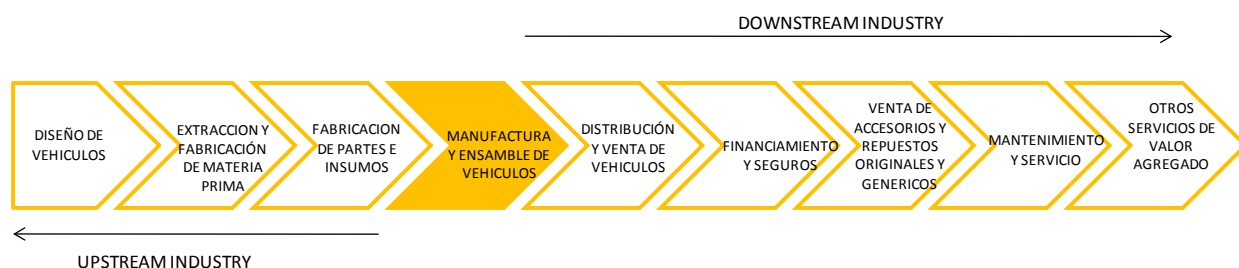
La importancia de administrar las relaciones con los clientes

Por Otto Acuña Naranjo

Luego de reflexionar sobre lo que había ocurrido y quizá como descarga para el alma, pensé en sacar algo positivo de todo aquel asunto y tomarlo como ejemplo e inspiración para un artículo sobre la importancia de cuidar las relaciones con los clientes, inclusive por encima del rédito de corto plazo durante la venta. Como he ido aprendiendo a través de varios proyectos en que me ha tocado participar con esta industria, en el negocio de venta de automóviles entender, vivir y practicar valores alineados con el cuidado de las relaciones con los clientes es crucial para asegurar la sostenibilidad de largo plazo de la empresa.

Quisiera referirme un poco a la industria en sí en nuestros países centroamericanos, para dar un poco de contexto antes de entrar propiamente al tema de la Administración de las Relaciones con los Clientes o “CRM”, siglas como se le conoce al concepto por su nombre en Inglés “Customer Relationship Management”.

En los países de nuestra región inmediata no hay ensambladoras o fábricas de vehículos, por lo que la mayor parte de la industria del automóvil está conformada por los concesionarios que representan y venden una o más marcas y un mercado secundario dedicado al mantenimiento, venta de repuestos originales y genéricos, venta de insumos para mantenimiento de automóviles, el negocio financiero alrededor del crédito del automóvil, seguros y otros productos y servicios de valor agregado. Es decir, nuestro mercado de vehículos en la región está sesgado hacia lo que se denomina “downstream”, o aquello que ocurre luego de la fabricación del vehículo.



Fuente: Investigación del Autor

Por lo tanto, la mayoría de las agencias de vehículos de nuestra región están insertadas en la distribución y venta de vehículos, con la competencia de otras agencias y de manera menos importante en el financiamiento y seguros, partes originales y mantenimiento.

Generalmente, conforme se avanza hacia la derecha “downstream”, la cantidad de actores en el mercado se va incrementando y el nexo con el distribuidor que vendió el vehículo se va enfriando. Estadísticamente, en la industria los márgenes de utilidad de los negocios son mayores “downstream” de lo que son en la manufactura, venta y distribución del vehículo, cuyos márgenes netos andan entre un 5% y un 9% a nivel de industria.

El negocio de distribución y venta de automóviles nuevos es un negocio de bajos márgenes y altos volúmenes, que solo en Costa Rica tuvo en 2009 un 50% de reducción en el volumen vendido en años anteriores (~60,000) por lo que ciertamente la presión por la venta y su margen ha sido mayor durante los últimos 18 meses, esto sin siquiera tomar en cuenta que

De la compra de autos, negocios chuecos y CRM

La importancia de administrar las relaciones con los clientes

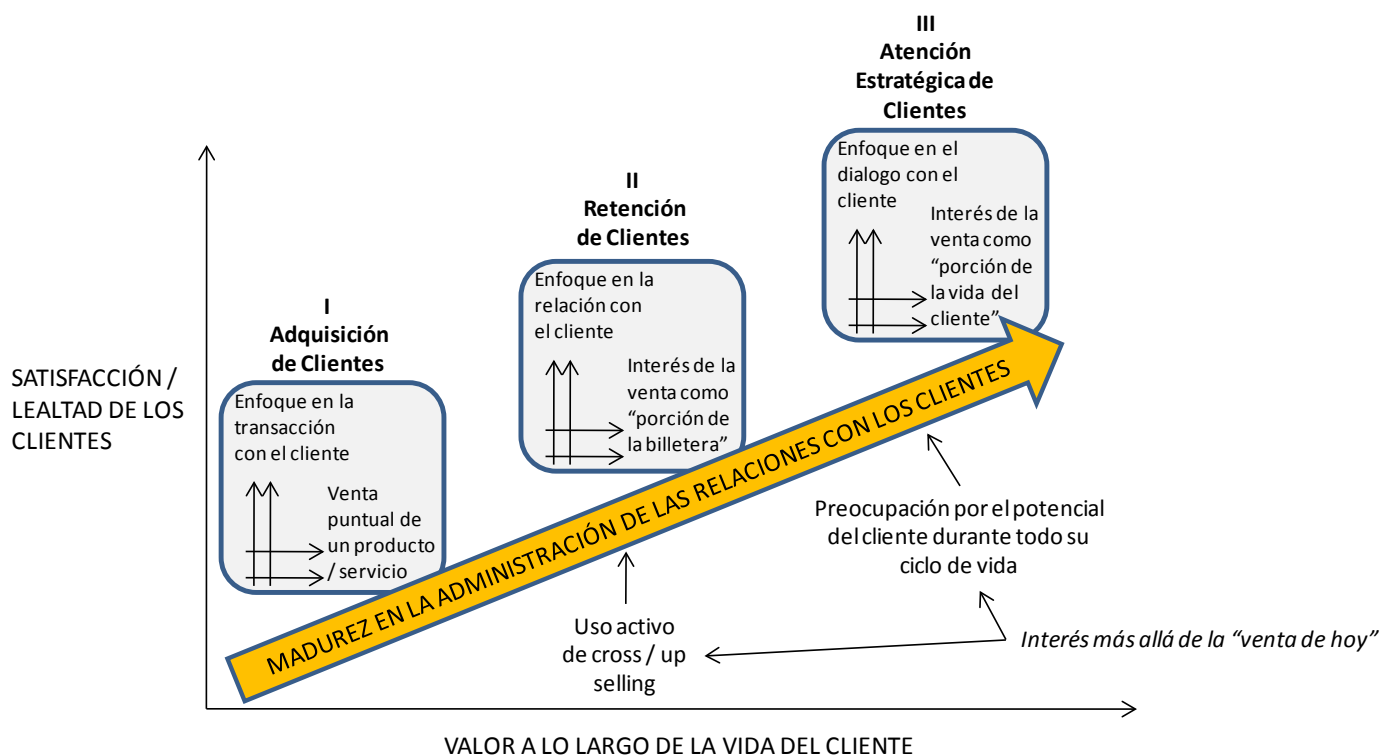
Por Otto Acuña Naranjo

para un mercado tan pequeño como Costa Rica, por ejemplo, en donde se importan una altísima cantidad de marcas (>30 establecidas y otras de menor colocación a raíz del boom de marcas chinas), los costos de mantener un dealership con buen soporte y masa crítica de clientes es más difícil.

En mercados estructuralmente tan competidos como Costa Rica (bajo volumen anual, alto número de marcas), la atomización inherente del mercado hace que haya una alta probabilidad de que los consumidores se cambien de una marca a otra, pues hay una gran cantidad de opciones y ofertas, en algunos casos “equivalentes” desde el punto de vista de precio/valor.

Además, la incorporación de grupos regionales y la consolidación de algunos operadores multi-marca hacen que aquellas empresas de larga trayectoria en Costa Rica se vean amenazadas por jugadores muy agresivos.

Dónde entra el CRM en todo esto? Empecemos por el concepto de lo que significa *Administrar las Relaciones con los Clientes*: el CRM no es un sistema, aunque los utiliza, ni una estrategia de ventas, o una moda pasajera descrita en los últimos *best sellers* de negocios o conferencias con algún gurú de las ventas.



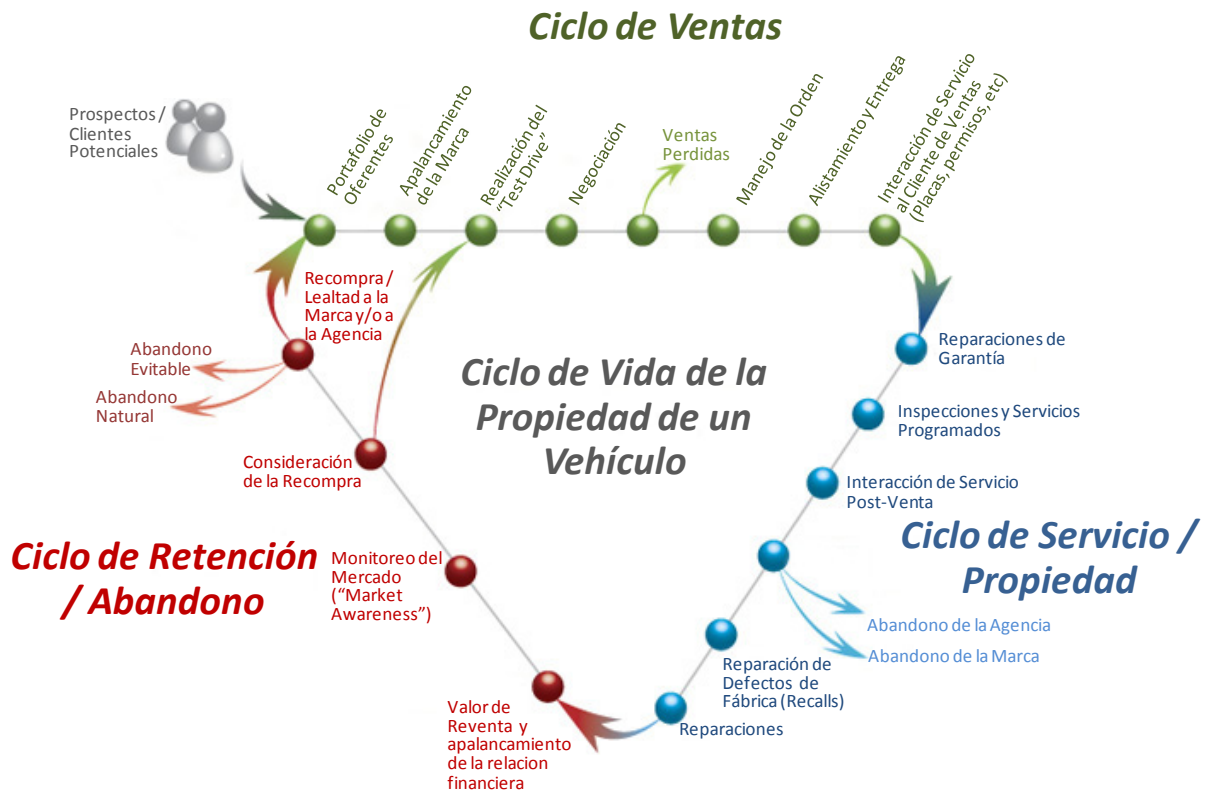
Fuente: Brown, Stanley A. "Adm. de las Relaciones con los Clientes". Oxford Press.

El concepto tiene que ver mucho con las buenas prácticas en el manejo de los clientes que un negocio debe tener si desea ser sostenible en el mediano y largo plazo. En esencia, la

Administración de las Relaciones con los Clientes promulga que el esfuerzo para traer nuevos clientes es mucho mayor que el de retener quienes ya han comprado anteriormente y que el cliente no debe verse solamente como una oportunidad para rédito en una venta puntual, sino que debe valorársele en términos de potencial de rédito que ese cliente tendrá durante toda su vida útil como cliente, que cubrirá varias compras en un período largo de tiempo.

Basadas en este concepto, las decisiones de venta y de cara al cliente son diferentes, pues en el caso de los automóviles significa que mi principal interés no es “hacer la venta de hoy”, sino hacerla hoy, venderle otros productos y servicios alrededor de la compra principal, mantener la relación con el cliente a través del tiempo y lograr que éste recompre con la empresa, si es posible, en un nivel de automóvil mayor conforme su nivel adquisitivo vaya cambiando.

Esto significa que le vendo al joven profesional su primer auto, trato de financiarlo, ofrecerle seguros, mantengo la relación a través del tiempo mediante el servicio al automóvil para ir creciendo con él en sus siguientes compras y que alrededor de la relación logro vender también otros servicios cuyo margen puede ser mayor que el de la venta original. Conozco al cliente para ofrecerle productos y servicios de mayor valor agregado conforme el cliente va avanzando sobre su ciclo de vida, logrando la recompra en cada uno de los “momentos de verdad” del cliente a través del tiempo. El siguiente diagrama muestra el ciclo de vida comúnmente aceptado para el negocio de automóviles, con sus momentos de verdad en la interacción con los clientes, que refuerza los conceptos anteriormente descritos:



Las investigaciones que se han realizado muestran que este tipo de enfoque no solo es más rentable en el tiempo, sino que es más difícil de superar por un competidor, pues la relación y conocimiento del cliente se vuelve una barrera de entrada para ellos. Debido a esto, las grandes cadenas de distribución y venta de vehículos ponen gran interés en conocer a sus clientes, entender y controlar todas las interacciones con los mismos, maximizar la recompra de la marca o de la agencia (cuando son multi-marca o cuando la misma marca es distribuida por más de una compañía). Aquí es donde usualmente entran los sistemas, pues llevar el registro manual de todas las interacciones con un cliente, así como relacionar dos o más clientes en un grupo de interés (una misma familia por ejemplo) resulta poco eficiente sin el apoyo informático. De ahí la confusión que ha habido con tomar el CRM como un sistema, cuando realmente el sistema es la herramienta habilitadora, pero no lo más importante.

“CRM es una estrategia de negocios claramente articulada para mejorar la rentabilidad y sostenibilidad del negocio en el largo plazo, a través del monitoreo y gerenciamiento de las relaciones con los clientes, el entendimiento de sus necesidades y la adecuación de la oferta a sus necesidades a través del ciclo de vida del cliente en el tiempo”

En la práctica, la implementación de CRM tiene que ver mucho más con el diseño cuidadoso de la interacción que queremos tener con el cliente y seguimiento disciplinado de las veces que tenemos contacto con él, que con la implementación de un sistema de registro de contactos. Implica inculcar valores en los empleados sobre lo que es importante con el cliente: su dinero hoy o su relación de negocios a través de los años?. Conlleva la definición clara e inequívoca de políticas de venta, atención y servicio que cuiden tanto al cliente como a la empresa, procedimientos que permitan sensibilidad a las situaciones especiales a la luz del historial de compra del cliente y la proyección de valor futuro para la organización.

En un mercado automotor tan competido como el actual, el no invertir en la relación con sus clientes actuales y el no entender el valor futuro de esa relación le puede costar caro a una empresa. La venta a mansalva, en el mejor estilo de “hit and run” (que podría ser traducido libremente como “golpee en la cabeza y corra...), puede ser la perdición de mediano plazo de una compañía que no entienda que está en un mercado pequeño y limitado y que una buena parte de los clientes potenciales están relacionados, por lo que una mala interacción repercute no solo en la venta de hoy y mañana de ese cliente, sino en la de sus contactos cercanos.

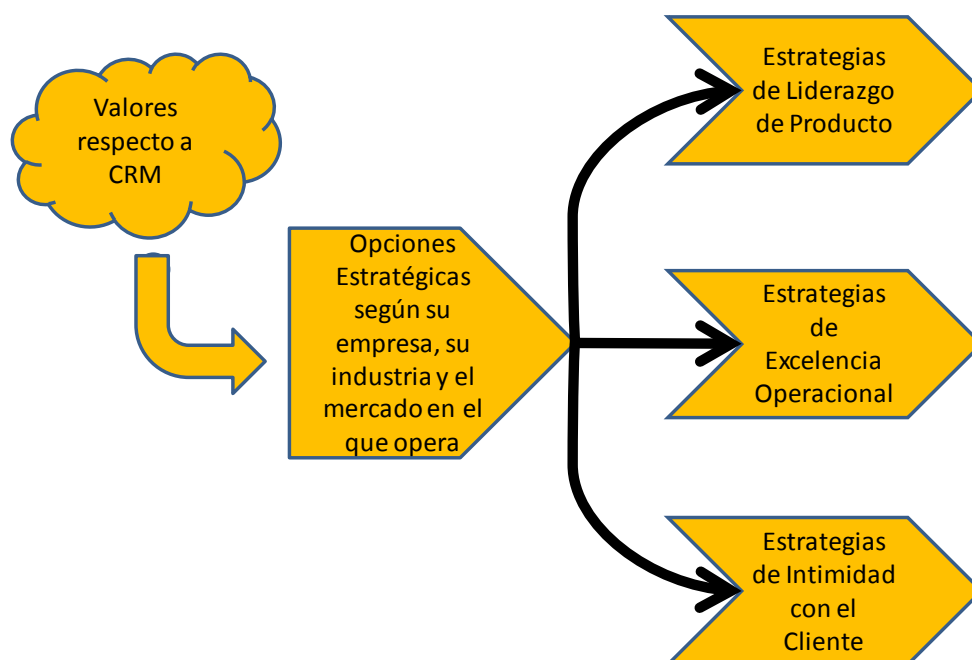
Viendo este concepto desde una perspectiva positiva, las empresas que definen claramente valores, políticas y procedimientos que cuidan a la empresa y también al cliente, que enfatizan en conocer al cliente, su historia, su red de contactos y el valor potencial de esa red, tomarán mejores decisiones de negocio y en última instancia estarán en una mejor posición para buscar la sostenibilidad de su negocio en el tiempo. El mejor cliente es el cliente que vuelve.....

Vengo de una familia en donde en conjunto compramos más de 10 vehículos a esta agencia de autos italianos en 20 años. Con pesar debo decir que fui el último en abandonar la agencia y no por un asunto relacionado con la marca, sino por el cambio en los valores de la empresa, quién sentimos perdió la sensibilidad a las necesidades de sus clientes y sucumbió a la tentación de mejorar el estado de resultados del mes, pero con un alto costo.... intangible por ahora. Conmigo desapareció un ingreso constante, de poco esfuerzo de recompra que en sus mejores momentos provino de hasta 5 compradores. Cuánto le costará ahora conseguir 5 clientes?

El CRM no es una moda, realmente funciona y empresas que han alineado su estrategia de ventas y servicio hacia conocer a los clientes y cuidarles como el activo que son, han obtenido una ventaja competitiva difícil de copiar. El concepto es universal y aplicable a cualquier industria, desde Amazon.com que evolucionó a partir del negocio de venta de libros en línea hasta la mayoría de los bancos que operan en nuestra región centroamericana.... Piense por un momento en su institución financiera preferida y pregúntese cuantos productos tiene usted con esta institución? Cuenta Corriente, Cuenta de Ahorro, tarjetas de crédito y débito, chequeras, crédito de casa y/o vehículo, con el que también tiene el seguro pagado al banco, pago de servicios públicos, seguros o servicios de asistencia, pago de proveedores, transferencias bancarias, etc. etc.

Se ha preguntado usted cuánto del total de su dinero pasa a través de su banco preferido y cuáles son todos los puntos en los que su banco le provee servicios y/o cobra comisión ya sea a usted o al receptor de su dinero (en el caso de pagos a terceros).? Y si hablamos de su banco preferido, estoy seguro que apreciará todo el valor agregado que su banco hace por usted, simplificando su vida....

Las instituciones financieras, como podrá imaginarse, son una de las industrias más sofisticadas en el uso del CRM. Bueno.... ese es el concepto. Cómo puede usted aplicarlo entonces en su empresa? Empezé por los valores que guían su interacción con sus clientes.



Reseña del Autor:

Otto Acuña es socio fundador de ExcelenciaFinanciera.com, empresa especializada en mejora continua, temas de asesoría gerencial y continuidad de negocio.

Cuenta con una Licenciatura en Ingeniería Industrial de la Universidad de Costa Rica y un MBA de la Universidad Latina de Costa Rica. Con más de 15 años de experiencia funcional y en el ámbito de la consultoría en el ámbito de la excelencia operacional, planificación y estrategia, desarrollo organizacional, recursos humanos y procesos administrativos, de compras y financieros. El Sr. Acuña ha laborado en el sector bancario, agroindustrial y de servicios profesionales y ha brindado consultoría a una amplia gama de empresas, instituciones, gobiernos y organizaciones no gubernamentales en Latinoamérica y los Estados Unidos.

Su dirección de correo electrónico es otto.acuna@excelenciafinanciera.com

Puede conocer más en la dirección www.excelenciafinanciera.com y sobre soluciones de respaldo sin preocupaciones en www.backup-connect.co.cr.

Asimismo, su empresa mantiene contenido en su blog (<http://excelenciafinanciera.typepad.com/blog/>) y en las siguientes redes sociales:

Facebook:

<http://www.facebook.com/pages/ExcelenciaFinancieracom/103255343043037?v=wall>

<http://www.facebook.com/pages/Backup-Connect-LATAM/107311375957658?ref=ts>

LinkedIn:

- **ExcelenciaFinanciera.com - Mejora Continua en Áreas Administrativas y Financieras**

http://www.linkedin.com/groups?gid=2770888&trk=myg_ugrp_ovr

- **Backup-Connect LATAM - Seguridad de Información Clave y Soluciones de Respaldo**

http://www.linkedin.com/groups?gid=2903847&trk=myg_ugrp_ovr