



Latin Stock

Las asignaturas pendientes del CRM

Son aún muy pocas las empresas orientadas de verdad al cliente.

A continuación se exponen los porqués y cómo conseguir este enfoque partiendo de una segmentación de los clientes según su *Life Time Value*.

Ricardo Mollet Bazús, Consejero Delegado de PSM/ Carlson Marketing

AUTOR: MOLLET BAZÚS, Ricardo

TÍTULO: Las asignaturas pendientes del CRM

FUENTE: "MK Marketing+Ventas", Nº 227 Septiembre de 2007. Pág. 40

DESCRITORES:

- CRM
- Gestión de clientes
- Marketing relacional
- Orientación al cliente

RESUMEN:

Confusión entre el marketing relacional y el CRM, carencia de definición de objetivos, estrategia, una gestión de clientes estática, ausencia de plataformas de inteligencia artificial... El artículo se centra en las asignaturas pendientes del CRM que actualmente tienen las empresas. Para realizar acciones relacionales efectivas (de fidelización, retención, *upselling*, *crossselling*...) sólo se deben tener en cuenta las mínimas variables que explican el comportamiento de los clientes.

Recientemente se presentaron los resultados del IV estudio de CRM en España realizado por la Asociación Española de Comercio Electrónico y Marketing Relacional (AECEMfecemd), que muestra una idea de cómo está implantado el CRM en las compañías de España. Las principales conclusiones sirven para comprender que aún queda camino por recorrer en este campo.

Confusión de conceptos

Hay una gran confusión entre el marketing relacional con los clientes y el CRM (o conjunto de herramientas, instrumentos y medios para gestionar el marketing relacional), a consecuencia de la falta de definición clara de los criterios y de las relaciones que se quiere mantener con los clientes.

Así, se mezcla la filosofía con el programa de *software*, la estrategia y la técnica. En este sentido, en muchas ocasiones, el responsable del CRM en las empresas, tiene un perfil técnico: informáticos, analistas...

La definición de objetivos, la estrategia y los programas de marketing relacional

Muchas compañías han realizado importantes inversiones en bases de datos, tratamiento de la información, *queries & reporting*, *data mining*... Cuando no hay una definición clara, surge la pregunta: ¿qué puedo hacer con lo que tengo instalado o desarrollado? La falta de una definición clara de objetivos, de una estrategia y de programas de marketing relacional surge como consecuencia de que la empresa no está orientada hacia el cliente.

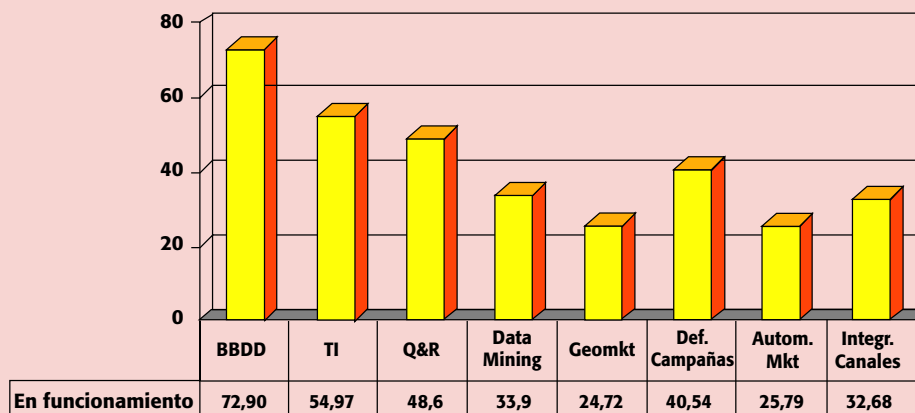
Y son muy pocas las que lo están; la mayoría, como muestran los presupuestos de marketing, está enfocada al producto. Casi todas las inversiones se dirigen a la conquista de nuevos clientes (más facturación) en vez de a los actuales (que son los que pagan las nóminas, crean valor para el accionista, pagan dividendos...).

¿Por qué se produce esto?

+

Figura 1.

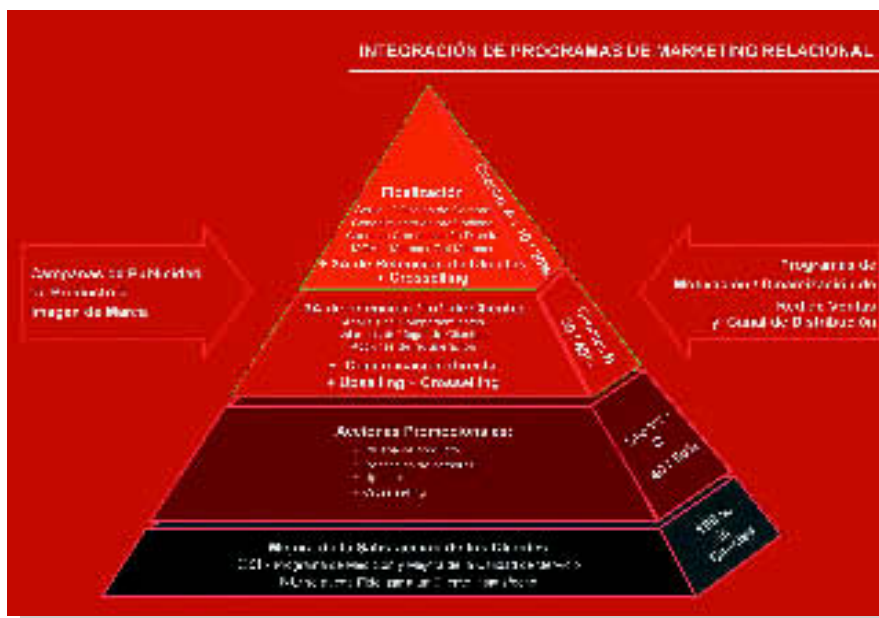
¿En qué fase está su empresa en cada uno de los siguientes entornos del CRM?



Abreviaturas y conceptos: BBDD: Bases de Datos TI: Tratamiento de la Información Q&R: Queries & Reporting, Geomarketing, Definición de campañas, Automatización de las campañas de marketing e integración de canales de comunicación.



✓ Dificultad para medir los resultados de los programas: el ROI (*Return on Investment*) y el ROC (*Return on Customer*). La medición de los resultados en este tipo de programas tiene una dificultad: la relación con los clientes se construye a corto, medio y largo plazo y los resultados son a corto, medio y largo plazo. Se debe establecer su segmentación según su LTV (*Life Time Value*), obtenida en función de su valor actual y, sobre todo, del potencial, con el fin de invertir en los clientes más rentables. Una vez lograda esta segmentación, el desarrollo de la estrategia para cada segmento de clientes es sencilla y coherente.



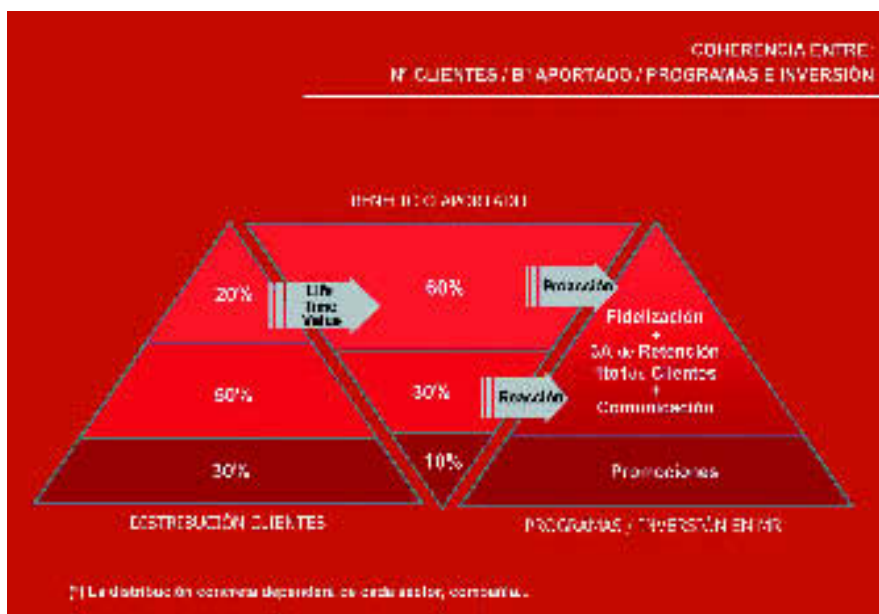
- Estrategia proactiva:
- ◆ Fidelización: dirigida a los clientes *heavies*
 - ◆ Crecimiento: promociones de *upselling* y *crossselling* centradas en los clientes *medium* y *low*
- Estrategia reactiva:
- ◆ Retención: dirigida a todos los clientes

La gestión de clientes es estática y debe ser dinámica

La situación actual la resume perfectamente una frase del presidente de una compañía de móviles: “*Estamos tres meses analizando, pensando que hacemos durante otros tres y luego enviamos 300.000 cartas y 500.000 sms*”. Las compañías ganan y pierden clientes todos los días. La oportunidad, llegar a tiempo, es fundamental y no caer en la *parálisis por el análisis*.

Del análisis global al de la gestión de clientes

Sólo se deben tener en cuenta las mínimas variables significativas y explicativas del comportamiento de los clientes para poder realizar excelentes acciones relacionales (de fidelización, retención, *upselling*, *cross-*



Las actuales aplicaciones de *data mining* sirven fundamentalmente para analizar y no para gestionar

Objetivos de FIDELIZACIÓN

1. Ser la primera opción de compra de los clientes
+
2. Obtener el conocimiento de los clientes en profundidad (perfil, comportamiento...)
+
3. Establecer un canal de comunicación: especial, directo e interesado con los clientes
+
4. MGM Member Get Member (convertir a los clientes en apóstoles y desarrollar el marketing viral).

Objetivos de la retención *one to one* DE CLIENTES

1. Análisis del comportamiento individual de cada cliente y en todas las variables significativas y explicativas (frecuencia, volumen, productos...)
2. Alarmas de cambios de comportamiento en cada una de las variables (de fugas, de upselling, pérdida de frecuencia...)
3. Diseño y producción de acciones inmediatas y personalizadas basadas en la variable e intensidad de la alarma, su comportamiento, su LTV y el objetivo de la acción *upselling*, *crossselling*, recuperación) y los incentivos para su logro (regalos, privilegios, precio).

ling...) Hay una excesiva (e inútil) información almacenada en las compañías que frecuentemente provoca *indigestión*. Las actuales aplicaciones de *data mining* sirven fundamentalmente para analizar y no para gestionar.

Falta dotar al CRM de plataformas de inteligencia artificial

Para la automatización de las campañas de marketing relacional, es necesario un sistema inteligente de toma de decisiones; sólo así se desarrollará la acción precisa e individualizada y en el momento oportuno para cada cliente, es decir, el *one to one*.

Las acciones son las que provocan reacciones

Actualmente, las acciones son escasas, poco oportunas en el tiempo y no muy ajustadas individualmente a los clientes.

Las obsesión de las compañías por hacer todo ellas

Hay especialistas y compañías muy preparadas para prestar parte de estos servicios coordinada y coherentemente. Lo importante es que las compañías tomen las decisiones y el *customer intelligence* de su negocio. Todas las asignaturas pendientes que he enumerado ya están resueltas, no estoy hablando de Ciencia Ficción ●

