



• Más allá del CRM •

Cómo usar el marketing relacional

Todavía son demasiadas las compañías que no se enfocan en los clientes. **A continuación se exponen cuatro prácticas para crear una relación rentable con ellos.**

Marcel Holscheimer, Vicepresidente de Marketing de Unica

AUTOR: HOLSCHHEIMER, Marcel

TÍTULO: Más allá del CRM. Cómo usar el marketing relacional

FUENTE: "MK Marketing+Ventas", N° 227 Septiembre de 2007. Pág. 18

DESCRIPTORES:

- CRM
- Data mining
- Marketing relacional
- Modelación predictiva

RESUMEN:

El marketing relacional, que contribuye a crear una relación duradera entre cliente y compañía, es todavía poco frecuente. Los especialistas del sector se concentran principalmente en el CRM tradicional relacionado con las ventas, es decir, en la promoción de campañas. En las nuevas condiciones del mercado, donde los consumidores están expuestos a una media de 2.904 mensajes por día, este modelo empieza mostrarse ineficaz. Para efectuar la transición hacia el cliente, las empresas tienen que ampliar su enfoque estratégico. En este artículo están las claves de cómo hacerlo.

Tanto los medios de marketing como los profesionales del sector insisten mucho en la importancia de pensar en los clientes cuando se diseñan las campañas de marketing, sin embargo, no lo ponen en práctica. El marketing relacional verdadero, el que contribuye a construir una relación duradera y leal entre el cliente y la compañía, es aún poco frecuente.

La atención se suele concentrar aún en el CRM tradicional relacionado con las ventas, lo que significa que las empresas orientan sus esfuerzos a la promoción de campañas desarrollando ideas creativas, adquiriendo listados y haciendo envíos masivos de correo electrónico. Pero este modelo ya no funciona en las nuevas condiciones del mercado donde los consumidores están expuestos a una media de 2.904 mensajes al día.

Así, prestan atención a un máximo de 52 comunicaciones, de las que sólo recuerdan cuatro, con lo que las probabilidades de que el mensaje llegue a su *target* se reducen de manera significativa. Por eso, el coste para conseguir y mantener nuevos clientes crece constantemente, y los Consejeros Delegados (CEO's), piden cada vez más pruebas tangibles del valor de la estrategia de marketing.

De las campañas a los clientes

Los profesionales de marketing saben que la capacidad de crear una estrategia enfocada a las necesidades de los clientes implica no sólo mantener una base de datos o personalizar el *direct mail*, sino invertir recursos en crear una relación fuerte, leal y duradera con el cliente, que se centra tanto en las necesidades de éste como en los objetivos de la compañía.

Según los resultados de las últimas investigaciones en el campo del marketing, las empresas pueden obtener un crecimiento del

25 por 100 en sus índices de rentabilidad a través del monitoreo y análisis del comportamiento de los clientes. No obstante, hasta ahora, muchas se enfocaban exclusivamente en las campañas, ignorando las necesidades de los consumidores.

¿Por qué? El primer motivo está relacionado con la presión del día a día: los profesionales de marketing tienen que lanzar productos, liderar el mercado, hacerse cargo del inventario y presentar resultados. Para seguir adelante, invierten mucho tiempo en trabajos administrativos, como solucionar duplicados de listados o programar la entrega de comunicaciones. La segunda razón es la apatía: es mucho más fácil usar el plan de marketing del año pasado que concebir formas nuevas de crear valor.

Además, en muchos casos el marketing se ha convertido en un proveedor de servicios para los *product managers* o para determinados tipos de negocios. Todos estos factores impiden la creación de un amplio enfoque estratégico para coordinar las campañas y maximizar el valor de los clientes.

Déficit tecnológico

Los especialistas en marketing no dan el salto de las campañas a los clientes a causa de las carencias en su infraestructura tecnológica. Ya sea en el análisis predictivo o en la fase de modelación, en *Marketing Relationship Management* (MRM) o en *Marketing Performance Management* (MPM), la mayoría de las compañías carece de muchas de las herramientas necesarias que, además, son imprescindibles para conseguir sus objetivos.

Como consecuencia, los especialistas de marketing no son capaces de planear y ejecutar campañas integrales efectivas y averiguar cómo influyen en la relación con el cliente. †

Es mucho más fácil usar el plan de marketing del año pasado que concebir formas nuevas de crear valor

Las cuatro mejores prácticas en marketing relacional

1. Aumentar el conocimiento sobre los clientes. De hecho, su comprensión permite a los profesionales de marketing re-dirigir los gastos generados por iniciativas no lucrativas y vincular todas las campañas para conservar y aumentar el número de clientes rentables.

Así, es necesario responder a cuáles son los clientes con más valor para la empresa y qué necesitan. El *valor del cliente* alude a cuánto vale hoy y cuánto valdría si la compañía lo tratase de modo diferente. Una visión de las necesidades de los clientes permite definir cómo involucrarlos en un contexto significativo para ellos y de una forma que asegura la probabilidad de responder positivamente a las comunicaciones de la empresa.

Requiere, asimismo, una tecnología flexible y adecuada, que permita el acceso a bases de datos distintas, y fácil de usar y adaptable a los diferentes procesos de marketing. Por otro lado, debe ser rigurosa, mediante análisis sofisticados y métricas para promover la toma de decisiones. En la mayoría de los casos, los instrumentos de modelación predictiva y *data mining* encajan bastante bien para lograr estos objetivos.

Los profesionales de marketing relacional generalmente cuentan con varios tipos de modelos, desde los basados en *Customer Lifetime Value* (LTV) hasta los de marketing mix y valor de la marca (*Brand Equity*). Cada uno de ellos posee una utilidad distinta pero todos tienen en común el mismo objetivo: utilizar todos los datos disponibles de forma que el conjunto de las actividades de marketing se centre en el segmento de clientes con más valor para la empresa y, así, identificar y responder a sus necesidades. Las acciones finales pueden ser ventas puntuales de productos

complementarios, ofertas *win-back* más oportunas que impidan tasas más altas de cancelación o la ejecución más eficiente de campañas.

Con la modelación predictiva (*predictive modeling*) avanzada y el *data mining* son posibles técnicas mucho más dinámicas para aumentar el conocimiento del cliente. La primera detecta los cambios sutiles que se verifican en el comportamiento y en las preferencias de los clientes en el tiempo, con lo que es posible hacer ofertas más adecuadas y relevantes. En otras palabras, la modelación predictiva permite un mayor conocimiento de los clientes, según sus hábitos y necesidades, del que se benefician tanto la empresa como los consumidores.

2. Eliminar el marketing *interrupt-driven*. Este tipo de marketing se da cada vez que la planificación de los esfuerzos del marketing se dicta según el calendario corporativo previamente establecido, en vez de vincularse directamente a lo que más conviene al cliente. En este caso, podría tratarse de una solicitud de *direct mail* irrelevante o de un correo electrónico interpretado como *spam*.

El defecto más grave del marketing *interrupt-driven* es que es parcial, es decir, se promueve de la compañía al cliente. De hecho, el diálogo entre ambas partes involucradas es mínimo o prácticamente inexistente. El modelo persiste en algunas organizaciones debido a la falta de compromiso hacia sus clientes, el déficit tecnológico o una planificación de marketing basada en la inercia.

Sin embargo, un índice de respuesta decreciente y un retorno de la inversión (ROI) bajo están convirtiendo el *interrupt-driven* en un proceso del pasado, gracias a las nuevas tecnologías y la necesidad de crear una experiencia satisfactoria para el cliente.

Un modelo enfocado en los eventos

Este modelo, que está sustituyendo al marketing *interrupt-driven*, se caracteriza por el diálogo interactivo y continuo entre la empresa y el cliente. Frecuentemente, es este último quien inicia el diálogo en lugar del departamento de marketing, y durante cada conversación los especialistas obtienen más información del cliente, utilizada para refinar el *timing* y la relevancia de futuras comunicaciones.

Gracias al uso de este modelo, las compañías se benefician de un aumento en la diferenciación competitiva, estableciendo una relación basada en la lealtad y mucho más rentable con sus clientes. Las empresas hacen uso de las soluciones de interacción y gestión de campañas para conseguir la mejor práctica del marketing enfocado en los eventos. Además, merced a estas soluciones, es posible identificar claves o factores que revelan cuándo el cliente está listo para empezar un diálogo.

Las claves están entre lo más obvio, como la caducidad de la garantía o el cumpleaños del consumidor, a lo más sutil, como un aumento en las búsquedas relacionadas con el servicio en internet. En algunos casos, la ausencia de acción también se puede interpretar como un indicio. Por ejemplo, si el historial de compras del cliente revela una ligera disminución en el volumen de órdenes, es posible combinar esta información con el valor del cliente para elaborar la respuesta más apropiada.

En este caso, para reconquistar a un cliente de alto valor al que hay riesgo de perder, se le puede ofrecer un descuento para su producto preferido. Reconocer y responder a índices sutiles o eventos significa ir más allá de las preguntas estándar sobre base de datos; se trata de emplear una ejecución automática de algoritmos específicos para cada industria, comparándolos con grandes conjuntos de datos para identificar y verificar cambios discretos en el comportamiento de los clientes. La automatización juega un papel operacional importante, ya que el marketing enfocado en los eventos requiere numerosas comunicaciones concretas.

Para empezar a usar este marketing hay que convertir la recopilación y centralización de los datos en la máxima prioridad de la compañía. Una auditoría tecnológica ayuda a identificar las lagunas que limitan las capaci-

dades del marketing enfocado en eventos. Cuando todas las partes de la infraestructura tecnológica estén en su lugar, la empresa puede refinar sus capacidades enfocadas en los eventos para vigilar a los clientes con más valor y a los que presentan las mejores oportunidades de crecimiento.

3. Alineación. Para pensar en las necesidades de los clientes, hay que organizar todas las iniciativas como *direct mail*, presentaciones comerciales, eventos, *e-mail*, publicidad y relaciones públicas, alrededor de ellas. La alineación, que está vinculada con la visibilidad, ayuda a identificar una campaña no rentable con mucha antelación, así como a reconocer una oportunidad de negocio antes de que desaparezca, o comprobar las ventajas y cerrar tarifas con mayor precisión.

El especialista de marketing relacional debería tomar la alineación como un paso más para obtener una sinergia entre todas las múltiples campañas, los segmentos de clientes, presupuestos, líneas de productos, canales, tiempo e incluso la interacción entre los mismos clientes.



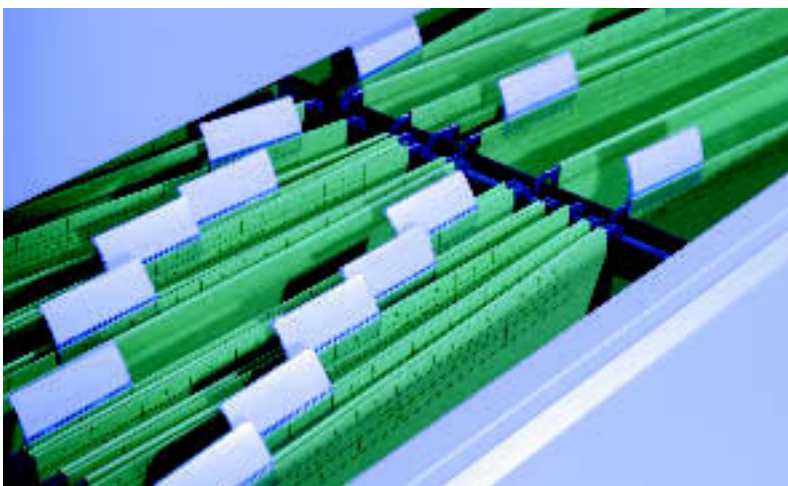
Si el historial de compras del cliente revela una ligera disminución en el volumen de órdenes, es posible combinar esta información con el valor del cliente para elaborar la respuesta más apropiada.

Medir cómo una campaña aislada ha modificado los patrones de compras de los clientes con alto índice de crecimiento es bueno, pero comprobar cómo campañas múltiples afectan los patrones de compra es aún mejor

Un único sistema de archivos

La tecnología sirve para materializar un nivel mayor de alineación. Un sistema de marketing para los archivos o una solución de *Marketing Resource Management* (MRM) actúa como la memoria institucional de todas las operaciones de marketing, permitiendo una visión global sobre las iniciativas anteriores, actuales y pendientes, demostrando las interdependencias o coincidencias, y facilitando un posicionamiento temporal más adecuado de las campañas.

En otras palabras, el MRM facilita la tarea fundamental de garantizar la integridad y la validez de los datos de la campaña. Además, automatiza los trabajos que requieren mucho tiempo y elimina los contratiempos en los procesos. De este modo, los especialistas de marketing tienen acceso a la funcionalidad y disciplina necesarias para el proceso de planificación, la atribución de presupuestos y autorización, la programación, la toma de decisiones, el cumplimiento y la verificación, así como la medición de los resultados.



Latin Stock

Para empezar a usar el marketing enfocado en los eventos, caracterizado por el diálogo interactivo y continuo entre la empresa y clientes, hay que convertir la recopilación y centralización de los datos en la máxima prioridad.

A través de la alineación de los procesos y las campañas de marketing para obtener una visión global de todas las actividades, los especialistas de marketing se benefician de una única versión de la verdad. Además, pueden asignar recursos que provienen del conocimiento del cliente para dirigir la planificación de los proyectos y gestionar el volumen de trabajo para estar dentro de los tiempos y del presupuesto previstos.

Es posible deducir el impacto de las iniciativas sobre el cliente individual o sobre segmentos de clientes, y los especialistas de marketing pueden, asimismo, evaluar cómo las campañas múltiples funcionan por objetivo -por ejemplo, retención o venta de productos complementarios-, por canal -*direct mail* o web-, y por valor de los clientes. Por último, la alineación y la validez son los primeros pasos para poder documentar el valor de la estrategia de marketing para el CEO.

4. Elevar la medición de los resultados a la velocidad del cliente. En muchas compañías, el volumen, la variedad y la velocidad de las iniciativas de marketing han aumentado de manera exponencial. Las exigencias de los CEO y de las juntas directivas también han crecido drásticamente, en busca de obtener resultados comprobados. Todas estas presiones han empujado las capacidades de medir los resultados directamente desde el centro de atención de los especialistas de marketing.

Es difícil encontrar un alto directivo de marketing que no esté preocupado acerca de este asunto. Así, el 37 por 100 de los *Chief Marketing Officer* (CMO) califican la función de marketing como “capaz de entregar un valor que puede ser medido”. Ansiosos por demostrar el valor de sus proyectos, el 55 por 100 de los especialistas considera la capacidad de medir sus acciones su desafío más grande y su máxima prioridad, según la compañía de investigación Forrester Research.

La modelación predictiva avanzada y el *data mining* permiten técnicas mucho más dinámicas para aumentar el conocimiento del cliente

A pesar de la necesidad de mejorar las técnicas de medición, aún hay que implementar prácticas y soluciones para medir los resultados eficazmente. Los detalles de los presupuestos y la planificación, la gestión de los proyectos y del volumen de trabajo, así como los informes que influyen la ejecución permanecen todavía ocultos. Sus métricas aún se orientan hacia la ejecución de las campañas, como el *cost per lead*, el índice de respuesta o el de conversión. Sin embargo, permanecer en la modalidad de campaña impide medir con confianza cómo las iniciativas afectan el recurso más importante de las compañías: sus clientes.

El MPM es el acelerador

Los especialistas en marketing relacional usan las soluciones de *Marketing Performance Management* (MPM) para perfeccionar sus capacidades de medir los resultados a la velocidad de los clientes. El MPM se emplea no sólo para analizar cuantitativamente la ejecución en comparación con los objetivos y los compromisos estratégicos, sino además, para mejorar la distribución de los recursos de marketing, incluyendo a las personas, presupuestos y materiales.

La tecnología de gestión de marketing empresarial (EMM) simplifica la medición de la ejecución porque está expresamente diseñada para permitir estos procesos e impulsar un marketing más eficiente, eficaz y responsable. Una solución completa de EMM proporciona la capacidad de medir la ejecución, la rentabilidad y el impacto de fondo de los esfuerzos de marketing, convirtiendo el MPM en la parte final del proceso de marketing. Los estándares de medición, operación y ejecución basados en informes específicos para satisfacer las necesidades de los profesionales de marketing se convierten en datos accesibles desde un lugar central.

Medir cómo una campaña aislada ha modificado los patrones de compras de los clientes con alto índice de crecimiento es bueno, pero

comprobar cómo campañas múltiples afectan los patrones de compra es aún mejor. También es beneficioso medir cómo un único envío de *direct mail* influye en la retención de los clientes con alto índice de crecimiento, pero medir cómo todas las actividades de marketing incidan en la retención de los clientes con alto índice de crecimiento es todavía mejor.

Pensar en los clientes es posible

Hay demasiadas compañías de marketing que todavía operan por debajo de sus capacidades debido a una mentalidad centrada en las campañas en lugar de en los clientes, identificando sus hábitos y necesidades. Deberían empezar a ampliar su enfoque estratégico. La aplicación de estas cuatro prácticas de marketing relacional permite identificar los puntos más débiles de la empresa a la hora de crear una relación rentable con los clientes.

Podría tratarse de la falta de conocimiento de los clientes o de la dependencia excesiva del marketing *interrupt-driven*. También podría obedecer a la incapacidad de prever cuál va a ser el impacto real de una campaña sobre los clientes de mayor valor antes de su lanzamiento. El paso siguiente consiste en implementar la infraestructura tecnológica más apropiada para consentir el cambio en el proceso de “*pensar en las campañas*” a “*hacerlo en los clientes*”.

Con el enfoque estratégico en mente es necesario elegir la mejor solución de gestión de marketing empresarial (EMM) para rellenar las lagunas existentes y así superar el déficit tecnológico. Con el aumento del conocimiento de los clientes y la elevación de la medición de los resultados a la velocidad de los clientes, las empresas pueden convertirse en líderes en marketing relacional consiguiendo los resultados para comprobarlo. ●

