

# La Nueva Era en las Relaciones con los Clientes



Volumen 1, 2004 [www.ipsos.com/ideas](http://www.ipsos.com/ideas)

*El CRM (Customer Relationship Management) ha entrado en una nueva era caracterizada por un cambio, tanto en los clientes como en la información que recogen las compañías.*

*Leer artículo en página 3*

*En realidad, la información sobre la satisfacción de los clientes es no-lineal y asimétrica. La Curva del Deleite de los Clientes de Ipsos (Ipsos Customer Delight Curve™) muestra la manera en que se relacionan la performance corporativa y la satisfacción del cliente. Leer artículo en página 5*

*Caso de estudio: Cómo un minorista de productos para el hogar y bricolaje del Reino Unido, Homebase, revitalizó su esquema de lealtad de clientes con la ayuda de Ipsos Loyalty Reino Unido. Leer artículo en página 7*

## Una nota de Jean-Marc Lech

Presidente Adjunto de Ipsos

Los historiadores crearon la idea del Fin de la Historia. Actualmente, es muy popular recibir “lo nuevo” y desechar “lo viejo.”

Entonces, ¿deberían los investigadores de marketing temer ante los nuevos especialistas en estudios de lealtad? En absoluto, porque lealtad y marketing coexisten en armonía. Marketing es deseo, y la esperanza es que la oferta complazca a los clientes. La lealtad busca garantizar afinidad y fidelidad.

Esto me recuerda el concepto del psicoanalista Jacques Lacan: la verdadera función del padre es legitimar el deseo. Por consiguiente, estimado Lacan ¿las grandes marcas operan en el “Nombre del Padre”? Para mí, SÍ.

### Glosario de Términos

**CRM – Customer Relationship Management/Gestión Marketing de las Relaciones con el Cliente.** El objetivo principal del CRM es identificar y desarrollar aquellos clientes que serán más rentables para la compañía a largo plazo. El CRM permite a las organizaciones conocer sus propios clientes, monitorizar su relación y organizar las actividades de marketing concentrándose en grupos de clientes.

**CSM – Customer Satisfaction Measurement/ Medición de la Satisfacción del Cliente.**

**Impulsores –** Las motivaciones y las razones implícitas que estimulan o impulsan las actitudes/percepciones y conductas.

**Lifetime Value –** Una medida de los flujos de ingresos y costes durante la vida de un cliente.

**Loyalty –** El diccionario define a la lealtad como “tener y demostrar fidelidad.” Esto significa una actitud tanto mental como una manifestación de comportamiento. En general, los investigadores están de acuerdo en que la lealtad como concepto se basa tanto en la conducta como en la actitud, y que los resultados de lealtad que estamos buscando incluyen la repetición de compra y las declaraciones de preferencia.

**Modelo predictivo –** Una técnica que utiliza metodologías estadísticas para predecir la conducta de clientes y clientes potenciales.

**Satisfacción –** En general, satisfacer es “responder a una necesidad, reclamo o deseo;” “el sentimiento de placer que tenemos cuando se responde a una necesidad o a un deseo.” En términos de investigación de mercado, puede haber lealtad sin satisfacción y del mismo modo la satisfacción no siempre resulta necesariamente en lealtad. Esto también dependerá de otros factores como la estructura del mercado y aspectos psicológicos particulares de cada cliente. Por consiguiente, la satisfacción no es suficiente para entender la lealtad.

**Segmentación –** Agrupar clientes en base a atributos afines para determinar las maneras más efectivas de manejar esos grupos para poder maximizar los beneficios para estos clientes y el potencial de la rentabilidad a largo plazo.



Ipsos

### Acerca de este boletín de noticias

Ipsos Ideas es publicado por Ipsos, una de las empresas de estudios de investigación de mercado más importantes del mundo. Las ediciones actual y pasadas de Ipsos Ideas pueden verse en [www.ipsos.com/ideas](http://www.ipsos.com/ideas).

Para recibir una suscripción gratis por e-mail, para enviarnos sus comentarios o dudas, o para dar de baja la suscripción, por favor escriba a [charlotte.vigne@ipsos.com](mailto:charlotte.vigne@ipsos.com) O a:

Ipsos Ideas

Departamento de comunicaciones  
35 rue du Val de Marne  
75628 Paris Cedex 13  
Tel.: + 33 1 41 98 90 00  
Fax: + 33 1 41 98 90 50

### Publicado por

Jean-Marc Lech

### Miembros del Consejo Editorial

Marie-Christine Bardon  
David Brandt  
Darrell Bricker  
Jean-Michel Carlo  
Alex Grönberger  
Pierre Giacometti  
John Hallward  
Steve Levy  
Richard Silman  
Henri Wallard

### Equipo Editorial:

Dan Maceluch  
Catherine Roussiès  
Charlotte Vigne

Gracias a Ignacio Lavallen y Catherine Martell por su colaboración en este número.

### Producción:

Roland Clifford  
Barbara Day  
Erin Williams

© 2004, Ipsos. Todos los derechos reservados.



**Jean-Marc Lech** comenzó su carrera como investigador en el Institut Français d'Opinion Publique – IFOP – y se convirtió en Presidente y CEO de la compañía en 1980. Se unió a Ipsos in 1982 como Co-presidente junto a Didier Truchot, y desde entonces, ha contribuido a su desarrollo tanto a nivel nacional como internacional. Como especialista en investigación de opinión, ha publicado varios libros sobre “La sociedad y la vida política francesa.” Su último libro, *Sondages Privés*, fue publicado en Octubre de 2001. Se puede contactar con él en [jean-marc.lech@ipsos.com](mailto:jean-marc.lech@ipsos.com)

## La Nueva Era en las Relaciones con los Clientes

Por Henri Wallard

CRM, al igual que Internet, generó una primera fase de entusiasmo seguida por otra de desilusión. Las grandes, y a veces excesivas, expectativas generadas hicieron que primero las grandes y después las pequeñas empresas invirtieran significativamente en plataformas de CRM durante estos tres últimos años. La base de estas iniciativas era determinar nuevas maneras de comercializar.

Se creía que el “almacén de datos” comportaría un modelo “uno a uno” de control de las relaciones con los clientes, basándose en la idea de que agregar y explotar “datos” comportaría mayores ventas y una mayor lealtad. Otro ejemplo de “sobrepromesa” fue el “Buzz Marketing” y los “contactos personalizados” con clientes a través de Internet, que se presagiaban como el nuevo El Dorado del marketing. Pero, todos sabemos que la recomendación de los clientes es muy importante y que su control va más allá de enfoques simplistas.

Como pasó con Internet, el entusiasmo inicial se perdió debido a que los beneficios no se llegaron a materializar. No obstante, así como con Internet, sigue estando de actualidad y cada vez tiene un impacto mayor en la vida de los clientes y de las empresas.

### El Nuevo Cliente

En los mercados maduros el cliente se vuelve cada vez más exigente. Tan sólo hay que analizar aspectos como la claridad de la oferta, la calidad del servicio y la disponibilidad del personal de ventas y de asistencia. Reciben y reaccionan a la publicidad y a las solicitudes de marketing directos que les llegan a través de una creciente variedad de canales: publicidad (bien sea en televisión, radio, print, posters, online), telemarketing, internet, e-mail y SMS.

Los clientes cada vez más han de elegir entre una amplia variedad de marcas y proveedores, modalidades de distribución y variados programas de lealtad. Y, por otro lado, las compañías también pueden estar saturadas de tanta información. Por ejemplo la aerolínea tiene datos de las tarjetas de fidelidad, ventas on-line, sitios de subastas, promociones... Todo esto enriquece la relación con el cliente y a la vez hace que ésta sea más compleja.

Ipsos Loyalty se ha creado para ayudar a las empresas a afrontar todos estos desafíos. Ya no es suficiente con garantizar la calidad del servicio y la satisfacción del cliente: alcanzar la excelencia es crucial, así como la afinidad con la marca, la atención de las personas de atención al público y la calidad óptima en todos los momentos de contacto con el cliente. La meta de Ipsos Loyalty es ofrecer un diagnóstico sobre los factores que están influyendo en la Lealtad, y establecer prioridades claras y operativas por medio de la integración de la información, dando lugar a un verdadero rendimiento de la inversión que sea tangible y, sobre todo, medible.

A medida que la economía de servicio se torna más importante, los clientes se vuelven a su vez cada vez más “custom-actors” (clientes actores). Actualmente, los clientes participan de forma activa en la entrega de productos y servicios, con frecuencia diseñando el producto ellos mismos. El mejor ejemplo de esto es el teléfono móvil. No sólo elige la compañía, sino que elige el modelo y le pone la tapa que más le gusta, personaliza el color, tono, funciones... Por tanto, contribuye a fabricar el producto y el servicio final utilizado. Es un actor que participa activamente en la construcción de la relación cliente – empresa y se reafirma en su libertad de elección.

En pocas palabras, el “customactor” tiene el control! Y su lealtad está formada por su satisfacción, su involucración con

la relación y su nivel de vulnerabilidad a las tentaciones de la competencia. Su lealtad no se basa sólo en lo que la empresa le ofrece sino también en lo que construye él mismo. Su propia inversión, ya sea personalizando su teléfono móvil, su página inicial o su lista de preferencias en una tienda virtual, pueden contribuir a su lealtad.

El “customactor” debe ser constantemente seducido. Se ha acabado la distinción entre estrategias de conquista y de fidelización: la lealtad es un constante proceso de seducción.

La primera faceta de revolución se vuelve más significativa día a día.

### Información sobre los Clientes

Para la compañía la situación también ha cambiado mucho. Se han multiplicado las fuentes de información y se acumulan los correspondientes volúmenes de información. Sin embargo, algunas empresas se han encontrado con que trabajar con esta información es complejo, caro y frustrante. Pero si estas compañías frustradas detuvieran el proceso de CRM perderían un motor esencial de conocimiento y rentabilidad.

### La Nueva Era en las Relaciones con los Clientes

Aquí está en marcha la segunda faceta de la revolución. No hay que tratar que las preguntas encajen con la información disponible, sino que tenemos que averiguar las necesidades y expectativas de los clientes para así determinar qué información necesitamos tener en nuestra base de datos.

Frecuentemente, explorar la base de datos buscando información útil pero basándonos en herramientas estadísticas no ha ayudado a mejorar la relación cotidiana con el cliente.

Escuchar al cliente y analizar la competencia es lo que nos da las realidades operativas que guían las estrategias de gestión, de marketing y de fuerza de ventas. Por eso, es esencial buscar respuestas efectivas trabajando conjuntamente con herramientas de CSM y de CRM y no debemos encontrar respuestas a preguntas mal definidas.

Podemos aumentar el conocimiento del cliente combinando dos elementos clave:

- Observar la conducta del cliente, a través de la información disponible en CRM
- Analizar opiniones y actitudes, aportados en los estudios de investigación

La división que se realizaba entre explotación de la base de datos y estudios ha demostrado que no era efectiva. Al combinar estos enfoques, se pueden encontrar elementos que conllevan a respuestas concretas y tangibles para los clientes en cuanto a calidad de servicio, satisfacción y lealtad.

Los modelos predictivos, que se basan exclusivamente por ejemplo en analizar ventas o suscriptores, presentan algunos indicadores, pero no nos ayudan a interpretar y comprender las motivaciones reales de los clientes.

- ¿Son leales porque no tienen opción?
- ¿Por qué están satisfechos?
- ¿Por qué rehúsan a cambiar de proveedor?
- O ¿simplemente cambian de opinión?

Nunca hay una sola respuesta. Pero al discernir de manera realista las diferencias entre los clientes no sólo en cuanto a su conducta (CRM) sino también en cuanto a sus actitudes (estudios de investigación), se pueden tomar decisiones efectivas a la hora de asignar presupuestos de marketing para promociones y marketing directo y para personalizar las relaciones con los clientes a través de Internet, call centers y tarjetas de fidelización.

En el caso de un programa de lealtad para una red de minoristas de productos para el hogar y bricolaje, por ejemplo, determinando el perfil de actitudes (investigación sobre las nociones de confort y bienestar, la búsqueda del mejor precio, etc...) se logró una segmentación más rica que la que permite el mero análisis de las transacciones. (Ver artículo página 7) Como resultado de utilizar esta información, su marketing directo y sus promociones tuvieron un mayor rendimiento a un coste inferior.

Por esta razón, la oferta Ipsos Loyalty comprende cinco pasos que consideramos esenciales:

1. Comprender a los clientes, así como sus necesidades y estilos de vida
2. Medir la calidad del servicio
3. Medir y comprender los impulsores de la Satisfacción
4. Medir y comprender los impulsores de la Lealtad, que dependen no solamente de la calidad del servicio y de la satisfacción sino también del vínculo del individuo con la marca o el servicio y de las características psicológicas de las diferentes categorías de clientes
5. Finalmente, maximizar el valor del cliente al sintetizar la información CRM que se obtiene de las transacciones, los call centers y las tarjetas de fidelidad, y juntarla con los datos y los análisis de los estudios.

La nueva faceta de las relaciones con los clientes combina la escucha y la observación. La base de datos nos puede ofrecer numerosos elementos, pero los estudios de investigación nos brindan una mayor comprensión y, lo más importante de todo, nos permiten desarrollar planes de acción. La utilización de herramientas de análisis de datos combinada con la investigación proveniente de estudios, por ejemplo, por medio de Internet, nos permite responder económica y eficientemente a las realidades de la situación actual.

La lealtad del cliente debe ser manejada en todas las etapas de la relación en la medida que se vuelve cada vez más importante, y obtener los conocimientos correctos en el momento acertado es vital. El objetivo de Ipsos Loyalty es darle a nuestros clientes los "insights" que necesitan para enfrentar este desafío y ponerlo a favor de ellos.

#### Los Cinco Pilares de la Oferta de Ipsos Loyalty

- Comprender las necesidades y expectativas de los clientes que Construyen el Mercado
- Medir la Calidad y la Performance de la Oferta
- Monitorizar, gestionar y optimizar la Satisfacción del Cliente
- Construir una Lealtad Rentable
- Garantizar el Rendimiento de la Inversión a partir de la Inversión en CRM



**Henri Wallard** es CEO del grupo Ipsos y Director internacional de Ipsos Loyalty. Es Presidente de Ipsos Asia-Pacífico y miembro del Consejo de Ipsos. Con base en París, Henri ha trabajado en varios puestos claves de la administración francesa. Anteriormente, fue Director Ejecutivo de TNS a cargo de negocios Regionales (América, Europa y Asia) y negocios Online. Se puede contactar con él en [henri.wallard@ipsos.com](mailto:henri.wallard@ipsos.com).

En Ipsos Loyalty consideramos que la comprensión y el manejo de la satisfacción, el compromiso y la lealtad del cliente deberían basarse en un enfoque muy pragmático. No existe una teoría única que pueda ser aplicada a todos los mercados, sectores, compañías. La Lealtad está influenciada por muchos factores, tales como la Satisfacción, la Marca, el compromiso de los clientes, la situación del mercado...

Por esto nuestra oferta ha sido desarrollada para ajustarse a una variedad de situaciones específicas y permitir un diagnóstico que nos conduzca a tomar decisiones operativas. Los dos ejemplos que presentamos a continuación ilustran este hecho.

El primero describe, en base a una investigación realizada por Marketing Metrics (empresa que entró a formar parte del grupo Ipsos en el 2003) como un análisis más efectivo sobre los datos de satisfacción pueden influenciar significativamente en la retención de los clientes.

El segundo, basado en un estudio realizado en Reino Unido, muestra como la combinación de CRM y CSM puede llevar a la mejora de la eficiencia de los programas de Marketing.

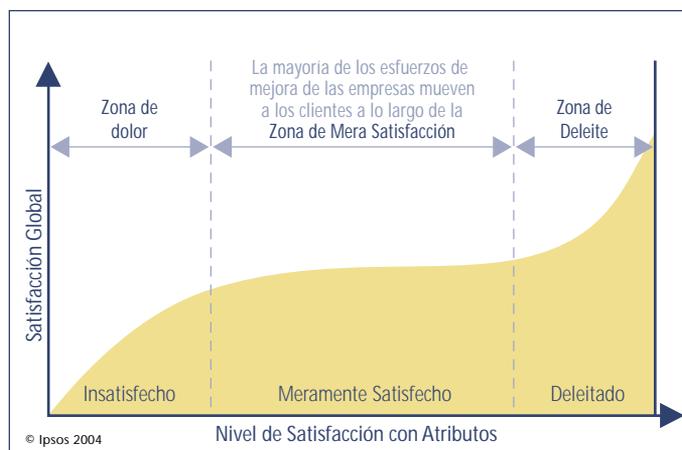
## Más allá de la mera satisfacción, el Deleite del Cliente

Por Timothy Keiningham, Douglas Pruden y Terry Vavra

### Una Epidemia de Estudios de Satisfacción Inefectivos

Generalmente se piensa que la Lealtad viene generada por la Satisfacción del Cliente. Por tanto, los esfuerzos se han dirigido a mejorar la satisfacción. Pero, analizando los resultados de este esfuerzo se observa que en muy pocos casos se ha conseguido el objetivo. Por tanto, CSM (Customer Satisfaction Measurement) ha fallado. Este fallo se hace especialmente notorio en los macro indicadores de satisfacción nacional como "American Customer Satisfaction Index." Tras cinco años de intensa actividad de satisfacción del cliente (alrededor de \$800,000,000 gastados anualmente en satisfacción del cliente), las valoraciones de los estadounidenses no aumentaron.

En Ipsos Loyalty, hemos creado un enfoque de la satisfacción del cliente que aporta mejoras demostrables en la lealtad del cliente. Nuestro enfoque está tomado en parte de nuestro libro *El Principio del Deleite del Cliente* [The Customer Delight Principle, (Keiningham & Vavra)]. En el libro y en la práctica, hemos identificado muchos fallos en la práctica convencional del CSM; en este artículo nos concentraremos sólo en una: el análisis incorrecto o inadecuado de la información sobre la satisfacción.



### El Problema

La mayoría de programas de satisfacción tratan la información como si las relaciones entre las variables fueran completamente lineales. ¡Nada más alejado de la realidad! Realmente, la información sobre satisfacción es no-lineal y asimétrica. Esto quiere decir que el análisis tradicional no funciona. Nuestra Curva del Deleite de los Clientes (*Ipsos Customer Delight Curve™*) nos muestra cómo se relacionan la performance de los atributos con la satisfacción global.

El desafío es aceptar la relación no-lineal entre la satisfacción global y la performance en un atributo y luego adoptar procedimientos que respeten esta no-linealidad. La mayoría de las empresas están posicionadas en la Zona

de Mera Satisfacción. Esta zona es muy inelástica ya que una mejora en un atributo no suele comportar un incremento proporcional en la satisfacción global.

En las otras dos zonas, la respuesta de la satisfacción global a los cambios es mucho más dinámica. La primera zona es la Zona de Dolor. El negocio tiene un rendimiento por debajo del óptimo y los clientes están altamente insatisfechos. Cualquier mejora, incluso insignificante, mejora los niveles de satisfacción. La otra zona, es la Zona de Deleite: en esta zona las mejoras generan un incremento más que proporcional en la satisfacción global.

### Más allá de la mera satisfacción, el Deleite del Cliente

Es muy importante, posicionarse sobre esta curva del Deleite en función de la performance actual, sino la empresa no podrá anticipar, de manera realista, las consecuencias de sus actividades de mejora – El ROI (Retorno de la Inversión) será difícil de probar.

#### La Solución: el Análisis del Deleite

Nuestro *Análisis del Deleite*<sup>TM</sup> resuelve estos dos problemas. El primer paso es determinar la forma de la Curva del Deleite individual de la empresa, y su posición dentro de la curva. ¿Cuántos clientes hay en cada zona? Los clientes que están en la Zona de Dolor están en peligro, no continuarán siendo clientes durante mucho tiempo. Los clientes meramente satisfechos son vulnerables de irse a la competencia (basado en estudios sobre clientes abandonadores). Los clientes deleitados son el único activo duradero que un negocio posee y valen mucho más de lo que compran ya que realizan un acción de boca-oreja muy positiva para la empresa.

Un programa inteligente estaría focalizado en maximizar el número de clientes de la zona de deleite. Lo primero que se tiene que hacer es centrar esfuerzos en sacar a los clientes de la zona de dolor eliminando o al menos reduciendo los puntos de dolor. Una vez conseguido esto, se deben centrar los esfuerzos en pasar los clientes meramente satisfechos a deleitados.

El segundo paso reside en la mejora de la performance. No todos los atributos tienen el mismo peso sobre la satisfacción global. Existen dos clases de atributos: aquellos que simplemente mantienen la satisfacción y aquellos que producen deleite. Los primeros son los básicos de la categoría: ¿un banco procesa los cheques de forma precisa? ¿tiene un minorista productos en las góndolas?

Los atributos que generan deleite son aquellos que hacen que los clientes estén deleitados y diferencien a la empresa de sus competidores. Los atributos que generan deleite son con frecuencia uno de los principales indicadores de los requisitos cambiantes y de las mayores necesidades de los clientes.

Nuestra división de los atributos se basa en las ideas de otros teóricos como: Kano, Oliver, Anderson y Mittal.

#### La Importancia de Guiar las Mejoras

Habitualmente los programas de CSM no logran guiar las mejoras. Esto no sucede con el Análisis del Deleite. La guía tradicional para las mejoras es un cuadrante de importancia – satisfacción. Sin embargo, nuestro análisis ofrece un cuadrante especial: con dos planos. El primer plano dirige las actividades para eliminar los puntos de dolor (se ejecuta primero). El segundo identifica las oportunidad para generar deleite.

#### Prueba del proceso

Nuestro Análisis del Deleite no es una vaga especulación. Hemos validado el proceso en numerosas industrias y podemos informar que los clientes deleitados gastan más y asignan un mayor porcentaje de su gasto en esa categoría a esa empresa. Aumentar el porcentaje de clientes deleitados mejora las ventas y la rentabilidad de las unidades operativas individuales así como el de la empresa en general.

Para mayor información, consulte *The Customer Delight Principle*, Timothy Keiningham y Terry Vavra, Nueva York: McGraw-Hill and the American Marketing Association, 2001. ISBN 0658010042.



**Timothy Keiningham** es Vice-Presidente Senior & Jefe de Consultoría para Ipsos Loyalty. Tim es co-autor de varios libros: *The Customer Delight Principle: Exceeding Customers' Expectations for Bottom-Line Success*, © 2001 by McGraw Hill, Service Marketing © 1996 by HarperCollins, y *Return on Quality: Measuring the Financial Impact of Your Company's Quest for Quality*, © 1994 by Irwin Professional Publishing. Se puede contactar con él en [tim.keiningham@ipsos-na.com](mailto:tim.keiningham@ipsos-na.com)

**Doug Pruden** es Vice-Presidente Senior & Gerente General de Ipsos Loyalty East, en Paramus, NJ. Se unió a Ipsos (antes Marketing Metrics) en 1994 y algunos de sus clientes fueron AARP, New Balance, GTE, IBM PC Company, Jaguar Cars, Canon U.S.A., Allstate Insurance, Mercedes-Benz y Cirrus Design. Doug tiene experiencia en publicidad y marketing directo y ha dividido sus últimos diez años entre BBDO Direct y J. Walter Thompson Direct, ambos en Nueva York. Se puede contactar con él en [doug.pruden@ipsos-na.com](mailto:doug.pruden@ipsos-na.com)

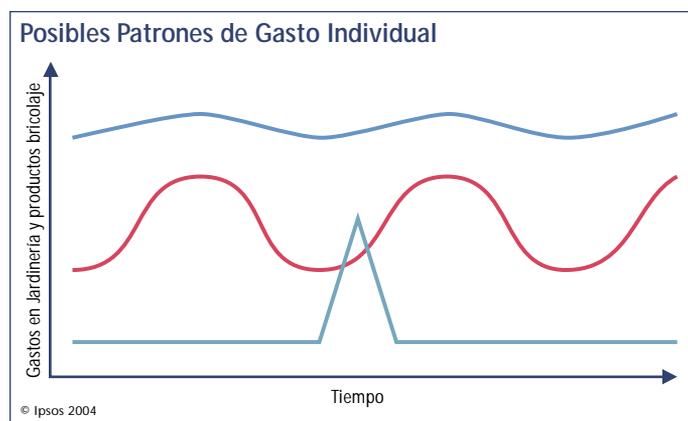


**Terry Vavra**, Ph.D., es Presidente Emérito de Ipsos Loyalty y Fundador de Marketing Metrics, Inc. Terry fue líder del movimiento CRM, y defendió la importancia de retener a los clientes en su libro de 1992, *Aftermarketing*. Terry es autor de otros tres libros. Antes de fundar Marketing Metrics, Terry trabajó del lado de los clientes para varias empresas de publicidad y enseñó marketing. Se puede contactar con él en [terry.vavra@ipsos-na.com](mailto:terry.vavra@ipsos-na.com)

## Ayudando a Mejorar la Efectividad del CRM en Homebase: Un caso de estudio

Por Steve Messenger

Con más de 280 tiendas en el Reino Unido y ventas de £1,7 mil millones anuales, el minorista de productos de bricolaje del Reino Unido, Homebase, ha estado aplicando el exitoso esquema de lealtad del cliente “*Gaste & Ahorre*” desde 1991. Tiene más de cuatro millones de poseedores activos de tarjeta cada año y una base de datos de tarjetas de alrededor de nueve millones. Homebase detectó que había diferentes tipos de patrones de compra en la base de clientes y quería analizarlos.



f) Junto con Meteorite, la agencia de Homebase, diseñar y realizar tests de mercado para validar los resultados y pulir las conclusiones del modelo predictivo y el modelo motivacional.

### La Propuesta Ipsos

Ipsos propuso integrar la información proveniente de estudios con información proveniente de base de datos a fin de entender el “Qué” y “El Porqué” de la conducta del cliente. Pudimos comprender cómo se combinaban las circunstancias y las actitudes para impulsar las conductas, y por consiguiente, cuáles eran las más importantes a la hora de impulsar los patrones de gasto a corto y largo plazo.

El proyecto implicó siete pasos:

- Encuesta a la salida de la tienda para obtener razones de compra en Homebase y en la categoría de bricolaje
- Segmentación con la información de la tarjeta de fidelización
- Modelo motivacional para comprender la combinación entre actitudes y circunstancias que impulsan la conducta
- Modelo predictivo para comprender futuras conductas de gasto probable por cliente
- Optimización tanto del presupuesto de marketing / CRM y priorización (en principio en todo el Reino Unido) de hogares por adquisición, retención y desarrollo.

g) Recolección constante de información tanto de las actitudes como circunstancias de los poseedores de tarjeta, enfocada de acuerdo a su importancia para comprender y anticipar necesidades particulares.

### Principales hallazgos

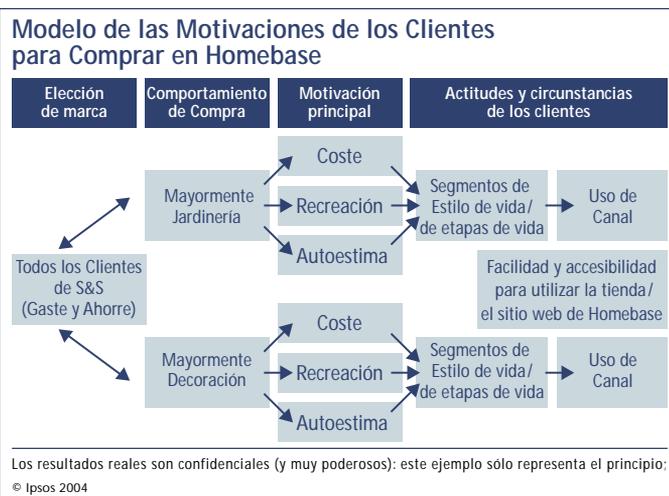
Las primeras tres etapas nos ayudaron a entender cuáles eran los impulsores de la conducta del consumidor y de sus diferentes impactos. Por ejemplo, no sorprende que el mayor impulsor de la conducta sea la distancia a la tienda, no sólo en términos de gastos totales sino también en patrón de gastos.

Los ciclos de gasto también fueron fáciles de entender: aquellos que tenían a Homebase como vivero de plantas local tenían ciclos de gasto relacionados con la temporada de plantación de primavera. Sin embargo, desde una perspectiva de gestión estratégica de clientes, algunos de los resultados más

importantes se obtuvieron combinando la información de comportamiento con la información actitudinal. Éstas ofrecieron una comprensión de las motivaciones implícitas para llevar a cabo proyectos de bricolaje y escoger a Homebase para satisfacer esas necesidades. Además, esta comprensión permitió establecer diferentes áreas dentro de la base de datos. A raíz de esto, Homebase pudo ajustar su oferta a estos individuos agrupándolos según accesibilidad a la tienda, estilos de vida y motivaciones respecto al bricolaje.

La base de datos puede ser clasificada entre aquellos que compraron básicamente productos de decoración y aquellos que compraron jardinería. Quitando influencias como distancia a la tienda, etapa de vida y estilo de vida, nos quedamos con patrones de compra que se pueden relacionar con actitudes hacia el bricolaje. Finalmente, descubrimos que las compras estaban impulsadas por: ahorro de coste, diversión o aprecio.

Aquellos con presupuesto limitado tenían que encargarse también del bricolaje del hogar (aunque esto no era una de sus actividades favoritas). Otro grupo consideraba la actividad como un pasatiempo.



### Ayudando a Mejorar la Efectividad del CRM en Homebase: Un caso de estudio

Para un tercer grupo, aquellos con mayores ingresos, la actividad de bricolaje era algo que para resaltar sus hogares.

Con este conocimiento, Homebase pudo comercializar propuestas a medida que serían más atractivas para cada grupo.

#### Generar rentabilidad

Este proceso permitió a Homebase generar grupos de clientes con necesidades y aspiraciones similares.

Al vincular compras y rentabilidad, Homebase pudo priorizar qué clientes debían fomentarse, cuáles mantenerse y cuáles no justificaban el coste de una inversión uno-a-uno. Además, esto puede hacerse "sobre la marcha" de modo que las inversiones en los clientes individuales puedan flexibilizarse a través de los años a fin de reflejar su interés actual y atención en el sector. En resumen, garantizar que se mantiene el contacto con aquellos que gasten más (en promedio) en el sector del bricolaje a lo largo de toda su vida.

El resultado puede pensarse como un simple cubo (ver abajo) en donde los círculos rojos representan el grupo potencial de consumidores en cada cuadro.

#### Tests en el Mercado

Para validar estos resultados, se realizaron diferentes estudios sobre diferentes segmentos de clientes a lo largo de un año. Como un verdadero programa de CRM, el criterio para tener éxito fue la ganancia

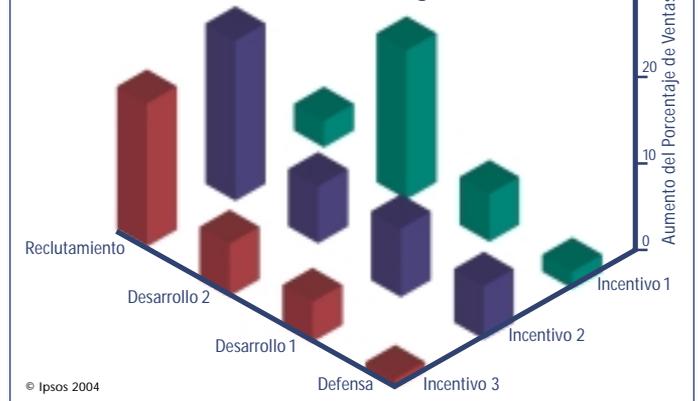
incremental en gasto lograda en una temporada o en un año. Por tanto, es importante destacar que los estudios fueron diseñados para obtener resultados no ambiguos (utilizando los principios estadísticos utilizados en "clinic tests").

Al analizar las variaciones históricas en ventas, pudimos determinar los puntos a partir de los cuales las diferencias serían significativas (a un nivel de confianza del 95%). Al asumir los posibles niveles de aumento de ventas, pudimos determinar la cantidad mínima de tiempo y la cantidad mínima de entrevistas para cada test. Esto ayudó a determinar tanto las expectativas de gestión como un estándar de acción para juzgar los resultados.

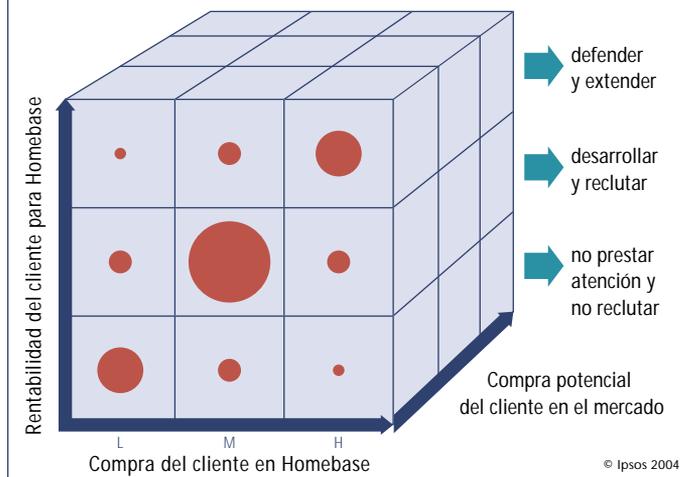
Los tests funcionaron correctamente pero en muchos casos los resultados estuvieron por debajo del umbral necesario para justificar continuar la inversión. Sin embargo, el retorno promedio de la rentabilidad fue de más de £10 por cliente por cada £1 de inversión.

Algunos de los resultados del test se

#### Resultados de los Tests de Marketing



#### Optimizando la Asignación del Presupuesto de Marketing CRM



muestran en el diagrama a continuación.

Homebase vio como la información generada por la tarjeta de lealtad combinada con los datos de la investigación es un activo estratégico y una fuente inestimable de insights de clientes para crear y sostener una ventaja competitiva.

#### Principales Impulsores de la Satisfacción

Se relacionan con:

**Producto** – características, funcionalidad, confiabilidad, gama, innovación, etc.

**Servicio** – idoneidad del personal, cortesía, personalización, información y asistencia, etc.

**Procesos** – accesibilidad, ventas, entregas, gestión de quejas, etc.

**Comunicaciones** – publicidad, boca a oreja, revista para clientes, etc.

#### Principales Impulsores de la Lealtad

Se relacionan con:

**Experiencia** – Satisfacción/cumplimiento de expectativas/deleite, calidad, pertinencia

**Marca** – Familiaridad, popularidad, diferenciación, comunicación.

**Precio** – Relativo a los competidores, expectativas de precio, disponibilidad para pagar.

Estos se ven condicionados por factores relacionados con la categoría:

**Factores personales/situacionales** – propensión personal a cambiar de proveedor, conducta de búsqueda personal y orientación personal de precio/calidad, involucración con la categoría.

**Mercado/entorno competitivo** – la percepción de la gama y de diferencias entre proveedores, sustituibilidad, atractivo de otras ofertas, facilidad para cambiar.



**Steve Messenger** es Director en Ipsos Loyalty Reino Unido. Era jefe de Insights de Negocios para Sainsbury's, responsable de los análisis de pronóstico y planeamiento, incluyendo la información de la tarjeta de lealtad. Se unió a Ipsos para desarrollar la combinación de investigación de mercado con la información transaccional del cliente, especialmente en B-to-2C. Anteriormente, Steve también fue jefe global de análisis de marketing para Diageo. Se puede contactar con él en [steve.messenger@ipsos.com](mailto:steve.messenger@ipsos.com)