



¿QUÉ ES UNA PLATAFORMA ANALÍTICA?

- Son los recursos de que se sirven los administradores para fundamentar sus decisiones.
- Su uso se ha extendido tras el desarrollo informático de las últimas dos décadas.
- Protagonizan importantes casos de éxito y de fracaso.

Patrones de Consumo 1

Las Métricas Básicas del Cliente 2

La Evolución del Cliente 3

Retención: Quiénes y Cómo 3

Más Campañas Mejor Dirigidas 3

Marketing Analítico

Control de procesos de Mercadeo

Las campañas de Mercadeo dan forma a los esfuerzos de activación, de retención, de inducción y de reconocimiento que las empresas e instituciones aplican sobre sus clientes y miembros.

Puesto que los presupuestos asignados para ello suelen ser altos, es importante establecer mecanismos que optimicen y monitoreen el desempeño.

Cuando estos esfuerzos son cambiantes o novedosos, o cuando se suman a otros esfuerzos como los de ventas, este desempeño debe medirse a partir de la diferencia lograda sobre lo que ya ocurría sin ellos, es decir, medir cuánto sobresalen por encima de la actividad normal del cliente, del desempeño de ventas, de la opinión normal del público

o de los índices aceptados de cancelación.

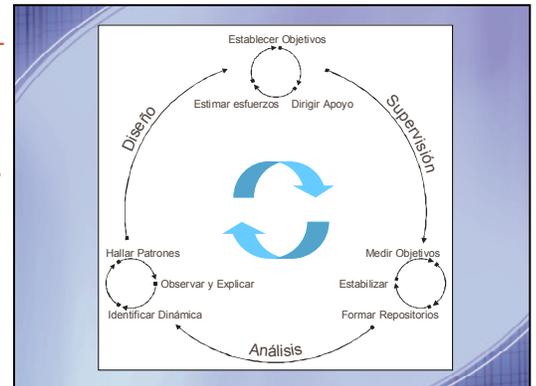
Analizar el comportamiento normal y formar consenso sobre la dinámica que lo rige son dos requisitos para controlar las operaciones de Mercadeo. Se pueden así diseñar y establecer los compromisos que tomará el área sin confundir el objetivo de los esfuerzos.

Estos compromisos deben conducir a la construcción de métricas relevantes, que se integrarán a la información generada durante las operaciones para formar descrip-

ciones completas sobre el comportamiento y el desempeño de los procesos.

El comportamiento del mercado y de las operaciones no es algo estático, por lo que el entendimiento debe evolucionar a la par, a través de nuevos ciclos de aná-

(Continúa en la página 4...)



Patrones de Consumo

Entender por qué se da una compra y qué uso se le dará, ayuda al empresario en la búsqueda de complementos que aprovechen más profundamente la relación con el cliente.

Uno de los primeros pasos para sistematizar este entendimiento consiste en aplicar cuestionarios e interpretarlos, formando una imagen sobre el comportamiento del cliente, que lleva a razonar sobre qué más puede querer.

Cuando una empresa identifica a cada cliente en cada transacción, es posible dar movimiento a esa imagen, viéndola evolucionar en el tiempo, a lo largo de un mes, o de un año, o de buena parte de la vida del consumidor.

Las transacciones que identifican al cliente equivalen a una encuesta que ha evaluado a todas las ventas, preguntando ¿qué producto te convenció? y ¿cuánto pagarías por ello?

Una ventaja adicional está en que el cliente no sólo respondió, sino que realizó la compra, evitando el efecto de las respuestas impulsivas.

Analizar detalladamente la historia de ventas permite complementar estudios de mercado y hallar patrones más contundentes donde la persona se ve involucrada no sólo en un instante, sino en una trayectoria.

Las Métricas Básicas del Cliente



Pasar de describir transacciones a describir al cliente mediante un contexto.

Cada producto genera un contexto. El monto de consumo es una métrica que puede parecer universal hasta que consideramos que **no es lo mismo** gastar \$1,000 en un TV que en dulces.

Lejos de que esto vuelva complejo el manejo de la información, puede aprovecharse ese contexto particular al producto para formar descripciones ajustadas.

Por ejemplo, alguien puede ser clasificado como **sobresaliente** en el consumo de artículos **electrónicos** y también en el consumo en **dulcería**. Aún si los montos son de muy diferente tamaño, la etiqueta dada nos informa que se encuentra en el nivel superior de consumo.

Es común partir de las métricas RFM,

que reflejan qué tan reciente es una transacción, qué tan **frecuentemente** se han venido realizando y qué **monto** alcanzan.

Adecuando éstas métricas al contexto que cada producto implica, podemos dar forma a los análisis que conducirán a **descripciones detalladas**, como "viajero frecuente, vacacionista eventual" al referirse a un cliente que hiciera más viajes por razones de trabajo, o "alto consumo en juguetes, bajo consumo de ropa infantil" para alguien que no sea padre, sino tío o abuelo del receptor final.

Dependiendo de la información disponible, otras métricas pueden enfocarse en la información **demográfica**, en el origen y probable desarrollo del cliente, en su **com-**

portamiento financiero, en el tamaño de su **red social** y el rol que juegan en ella.

Algunas de estas definiciones son de carácter **cíclico** ya que su uso conduce a acciones que **transforman la realidad**.

Para formar una visión usando nuevas **métricas posibles**, aún si éstas no existen todavía, es conveniente realizar **simulaciones** del comportamiento de los clientes, implementando las diferentes causas y sus efectos, y hallando las mediciones que resultan críticas para describir el comportamiento.

La segmentación y los modelos predictivos se beneficiarán, tanto de las métricas formadas, como de las dinámicas descritas por la simulación.

Se pueden promover los productos que conjuguen el mayor margen con la mayor probabilidad de compra.

En una población pueden haber muchos subconjuntos.



Oportunidades

Los modelos predictivos son una gran herramienta de optimización. Se usan en campañas para hallar audiencias de máxima propensión, pero también ayudan a clasificar y a entender el comportamiento del cliente.

Permiten automatizar una importante cantidad del trabajo requerido para producir paralelamente

campañas simultáneas, asignando los clientes a la campaña donde tengan el máximo retorno esperado. Esto significa que, entre varios productos, se promoverá aquél que combine un mejor margen con una mayor propensión.

Las oportunidades generadas por estos medios multiplican los requerimientos de las etapas de

diseño, por lo que requieren de una organización clara y robusta para planear, preparar, producir y monitorear las campañas lanzadas.

La estimación de los grados de propensión permiten anticipar los resultados de los esfuerzos de Mercadeo Uno-a-Uno, posibilitando el ajuste de las metas a partir de la propensión esperada.

Familias de Campañas

Cuando una campaña se dirige a una audiencia demasiado grande corre el riesgo de volverse impersonal y ser ignorada por la mayor parte del auditorio.

Se dice que lo más común es no ser tan común: si bien, hay un promedio de edad y un promedio de educación, es relativamente pequeño el grupo de gente que al mismo tiempo está en el prome-

dio de edad y también en el promedio de educación.

Las campañas masivas pueden descomponerse en esfuerzos más pequeños, dirigidos a grupos más homogéneos, donde se use una comunicación adecuada a ellos.

La administración de familias de campañas se facilita mediante el uso de variables claras y grupos

excluyentes, y la aplicación de mecanismos de automatización que sean escalables y controlables, adaptándose a diferentes tamaños de segmentación sin perder la capacidad de monitorear resultados diferenciados.

Evolución del Cliente

A través de la segmentación se da un trato apropiado a cada tipo de cliente. ¿Qué tan robusto es el proceso de segmentación? ¿Es real el fundamento para el trato diferenciado?

Es común basar la segmentación únicamente en los montos de consumo, ubicando arbitrariamente los cortes. Esto parece adecuado en un principio, ya que se auto-refuerza la forma en que fue obtenido con la forma en que es evaluado. Conforme pasa el tiempo, aquellos clientes que no estén recibiendo un trato adecuado perderán interés, reforzando aún más la segmentación, pero a costa de un encogimiento de la base.

La segmentación se diferencia de una simple estratificación a través de la consideración de múltiples métricas que describen al cliente de una manera relevante para el trato y el aprovechamiento. Algunos segmentos tendrán mayor o menor transaccionalidad, pero eso se verá independientemente de sus canales preferidos, su situación de vida y su interés en nuestro negocio, que son temas que también generarán segmentación.

Este estilo de segmentación ya no sólo sirve para propósitos tácticos, sino que facilita la planeación estratégica, al habilitar a los analistas de negocios a formar planes adecuados a cada perfil reconoci-

do dentro de la población de clientes.

Muchas veces es importante garantizar que estos comportamientos prevalecen en el tiempo, ya que si existen esfuerzos encaminados a promover al cliente de un segmento a otro, la medición del éxito de estos esfuerzos deberá hacerse en comparación con el comportamiento esperado.

Los segmentos siguen una progresión natural que deja ver más aún sobre quién es el cliente y qué provecho obtiene de la relación con nuestro negocio. El perfilado puede ser más completo a través de la integración de variables que describan esta evolución.

Estimar el valor del cliente y modelar sus preferencias de contacto fundamentan la retención

Retención: Quienes y Cómo

Muchos proyectos requieren que el cliente mantenga cierto comportamiento, generando pérdidas en caso contrario.

Por ejemplo, la membresía gratuita es rentable cuando la transaccionalidad del cliente rebasa cierto límite inferior, compensando el costo del manejo de cuenta, la impresión de tarjetas y comunicados, y el tiempo adicional en las operaciones.

Por ello, la retención debe concentrarse

sobre los clientes más atractivos.

Existen diversos patrones de cancelación. Algunos podrán realizar alguna reclamación, otros podrán suspender actividades mucho antes de que se reconozca la cancelación y todavía otros podrán mantener su actividad normal casi hasta el final, con variaciones muy sutiles.

Detectar a quienes retener es el trabajo de modelos predictivos de cancelación, que estiman la probabilidad para cada

cliente de abandonar su membresía.

También existen diferencias sobre qué podrá lograr la retención. Algunos perfils de cliente responderán más a ofertas, otros a recordatorios y todavía otros requerirán un contacto personal.

Generar ofertas masivas es oneroso y conduce al cliente a la adicción, por lo que es muy conveniente también en estos casos complementar el estudio con modelos predictivos que estimen la respuesta por canal y por oferta.

Más Campañas, Mejor Dirigidas

Una de las consecuencias del CRM analítico es la posibilidad de dirigir las campañas a los compradores más propensos, obteniendo respuestas mayores en esfuerzos de menor tamaño.

Esto debe manejarse con cuidado, porque si se usa en reemplazo de las campañas tradicionales, puede conducir a que se encoja el total de los frutos de la relación con el cliente:

la detección de oportunidades adjuntas, la presencia en la mente del cliente, el reconocimiento como opción en el mercado.

En general, la optimización no resulta atractiva si no se planea junto con un mejor aprovechamiento de los recursos.

Frecuentemente, las campañas se limitan en su oferta: promocionan

algunos artículos y no el total de las opciones.

Es éste el punto clave donde, lejos de encogerse, su operación puede crecer: en la generación de múltiples ofertas y campañas correspondientes, cada una dirigida sólo a los clientes más propensos.



Una audiencia demasiado grande puede dividirse en grupos homogéneos



IPE, SA de CV

San Francisco 1626-801
Octavo Piso
Colonia Del Valle
México DF 03100

Teléfono: (5255) 5534-8086
Fax: (5255) 5524-1945
E-mail: japadros@ipesamx.com

Desde sus inicios, IPE se ha dedicado a la realización de proyectos que optimicen la inversión de nuestros clientes, ofreciendo soluciones completas a un precio bajo.

Con 48 años de experiencia, reunimos expertos en diversos temas que colaboran con el cliente para la visualización del éxito y su realización eficiente.

Estamos a sus órdenes para cualquier atención que podamos brindarle.

José Antonio Padrós
Director de Servicios Analíticos

Control de Procesos de Mercadeo

(continúa de la página 1...)

lisis, diseño y supervisión de las actividades.

Una de las actividades que mejor ilustra esto es la segmentación. En un primer momento, se percibe que existen distintos segmentos y que cada uno representa oportunidades diferentes.

Se produce entonces un análisis que distingue a estos segmentos, describe sus comportamientos respectivos y busca cómo aprovecharlos, posibilitando que para cada uno se diseñe y se realicen actividades adecuadas, con metas igualmente ajustadas.

Este estímulo diferenciado puede conducir a que los segmentos cambien su comportamiento, diferenciándose aún más o formando nuevas

subclases, lo que dará pie a nuevas observaciones, nuevos análisis y nuevos esfuerzos de explotación.

Frecuentemente se hace una analogía con los seres vivos, en la que la supervisión equivale a la percepción: son **los sentidos** que informan a la criatura sobre la realidad que le rodea, formando una memoria de eventos y observaciones. El análisis equivale a **la inteligencia**, que interpreta esa realidad y distingue peligros y oportunidades. **Las acciones** de la criatura se coordinan automáticamente por su biología y sus instintos, mientras que en las empresas se dirigen por medio de un diseño, de una implementación operativa y una curva de aprendizaje.

Hay gran cantidad de opciones en el mercado analítico, desde plataformas

de renta anual hasta software gratuito, que no sólo ofrecen cómo hacer estos pasos, sino también cómo automatizarlos.

Es importante estimar con cuidado el retorno en estas inversiones, ya que es fácil que se confunda el mérito de las herramientas de software con el de los procedimientos ajustados al análisis y con el de los propios análisis. Es decir, muchos jugadores entran para producir los beneficios analíticos y no es trivial hacer una distinción de la aportación real de cada uno.

Es recomendable iniciar actividades analíticas con las herramientas existentes y buscar primero añadiduras de bajo precio, permitiendo cuantificar y valorar a los recursos existentes.