



## **CRM 1: Estrategia de Mercadotecnia Personalizada**

**Ing. Víctor Manuel Ornelas P.**

La Alta Dirección de las empresas busca crear valor para los accionistas principalmente a través de promover las ventas y mejorar los márgenes de productos y servicios a los mercados en los que participa la empresas. Sin embargo, actualmente la Alta Dirección de las empresas enfrentan enormes desafíos en la comercialización de sus productos y servicios, debido a la menor demanda del mercado por la desaceleración de la economía, así como a la creciente e intensa competencia que presionan las ventas y los márgenes de la empresa. Para enfrentar estos retos, la Alta Dirección de las empresas para promover sus ventas, ante un mercado cada vez más competido, requiere reforzar sus estrategias de mercadotecnia pasando de la mercadotecnia masiva a la mercadotecnia personalizada, con objeto de crear valor para los accionistas.

En este Artículo Víctor M. Ornelas, Director General de Consultoría Directiva presenta su perspectiva respecto a la evolución de las estrategias de la mercadotecnia masiva a la mercadotecnia personalizada o “Uno a Uno”, a través de la adopción de estrategias de “Customer Relationship Management - CRM” .

Esta perspectiva está organizada en torno a cuatro cuestiones fundamentales para la Alta Dirección de las empresas:

- ¿Cuál ha sido la evolución de las estrategias de la mercadotecnia masiva a la mercadotecnia personalizada?
- ¿Cuáles son las principales diferencias entre las estrategias de mercadotecnia masiva y la personalizada?
- ¿Cuáles son las etapas típicas en la evolución de las estrategias de mercadotecnia masiva a la personalizada vía el CRM?
- ¿Cómo el desarrollo de las tecnologías de la información han permitido la evolución en las estrategias de mercadotecnia?

## **Evolución de Estrategias de Mercadotecnia**

La mercadotecnia ha evolucionado en forma muy importante durante las últimas seis décadas al cambiar su enfoque de venta masiva de productos a desarrollo de relaciones con los clientes. De hecho, la Asociación Americana de Mercadotecnia (AMA por sus siglas en inglés) ha cambiado la definición misma de la mercadotecnia:

- **Enfoque a productos:** en la década de los 1950s la mercadotecnia se definía a como “a las actividades de los negocios que dirigen el flujo de productos y servicios de los productores a los consumidores”
- **Enfoque a clientes:** en esta década la mercadotecnia se define como “a las funciones de la organización y los procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes, así como para administrar las relaciones con los clientes y para generar valor para la empresa”

Esta evolución en las estrategias de marketing de las empresas, pasó por cinco etapas:

- **Etapas 1: Mercadotecnia Masiva**, las empresas iniciaron con estrategias de marketing básico durante las décadas de los 1950s y 1960s, logrando que emergieran las marcas mediante la promoción masiva de la venta de productos y servicios a todos los clientes en el mercado y la comunicación mediante los medios masivos de información
- **Etapas 2: Mercadotecnia a Segmentos**, las empresas prosiguieron con estrategias de marketing intermedio durante las décadas de los 1970s y 1980s, logrando el inicio de la identificación de segmentos meta y del marketing directo, para promover más selectivamente la venta de productos y servicios a los segmentos de clientes de más alto potencial, por ejemplo a los consumidores pesados de productos de consumo
- **Etapas 3: Mercadotecnia a Segmentos Meta**, las empresas siguieron mejorando con estrategias de marketing más avanzado durante la década de los 1990s, mediante la segmentación de los clientes para identificar a los segmentos de alto valor, la diferenciación de la oferta de productos y servicios y de la comunicación con clientes y prospectos por segmento. En esta era surge la creación de las bases de datos, el análisis de sistemas y la adopción de programas de lealtad de clientes
- **Etapas 4: Mercadotecnia por Eventos**, las empresas siguieron mejorando con estrategias de marketing experto durante la década de los 2000s, mediante la segmentación más precisa de los clientes enfocada en los patrones de comportamiento individual, la alta diferenciación de la oferta de productos y servicios por segmento y la comunicación personalizada con clientes y prospectos
- **Etapas 5: Mercadotecnia Personalizada**, las empresas siguen mejorando con estrategias de marketing visionario mediante la "Administración de Relaciones con Clientes" - CRM que permite enfocarse en los patrones de comportamiento individual de cada cliente, la alta diferenciación de la oferta de productos y servicios por cliente y la comunicación personalizada (1 a 1) con clientes y prospectos de clientes

## Diferencias entre Mercadotecnia Masiva y Personalizada

Las estrategias de mercadotecnia masiva tradicional es muy diferente de la estrategia de mercadotecnia personalizada o relacional (1 a 1), en cuanto a: objetivo, enfoque, horizonte de tiempo, grado de conocimiento de clientes, diferenciación de productos, política de precios, canales de distribución, medios de comunicación e indicadores clave del desempeño (KPIs). En el siguiente cuadro mostramos las principales diferencias.

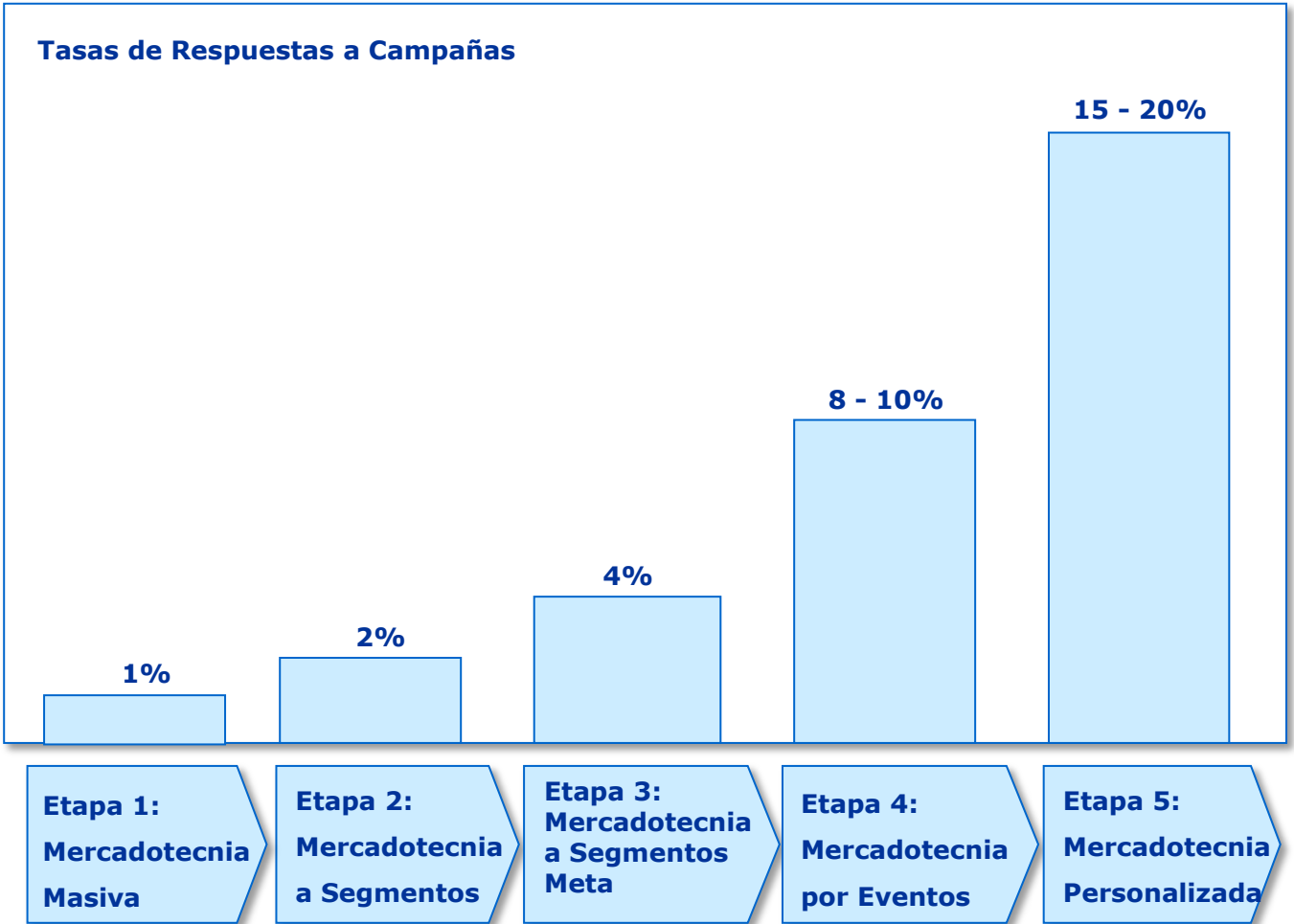
Conceptos	Mercadotecnia Masiva	Mercadotecnia Personalizada
• Objetivo	• "Cerrar la venta"	• "Crear a un cliente leal"
• Enfoque	• Adquisición de clientes anónimos	• Administración de ciclo de vida de clientes individuales
• Horizonte de tiempo	• Corto plazo	• Mediano y largo plazo
• Conocimiento de clientes	• Hábitos de segmentos de clientes, investigación periódica	• Hábitos individuales, modelación y predicción de comportamiento en tiempo real
• Productos	• Productos solos, estándar	• Productos y servicios de valor agregado
• Precio	• Precios y descuentos generalizadas	• Precios diferenciados por lealtad de clientes
• Canales	• Canales tradicionales, vendedor "solitario"	• Nuevos canales, fuerza de ventas automatizada
• Comunicación	• Comunicación masiva y dirigida de marca	• Comunicación personalizada e interactiva
• Indicadores clave de desempeño (KPI)	• Participación de mercado, rentabilidad de productos y satisfacción de clientes	• Participación de clientes rentables y del gasto de estos clientes

## **Etapas de Evolución de la Mercadotecnia**

Las empresas han evolucionado de enfocarse en productos a clientes, pasando típicamente en sus estrategias de mercadotecnia a través de cinco etapas con características distintivas:

- **Etapa 1: Mercadotecnia Masiva**, las empresas que siguen estrategias de mercadotecnia básica enfocada en promover la venta de productos y servicios estándar a clientes, a través de: tener un enfoque exclusivo en promover productos y servicios de calidad, manejar mensajes y ofertas no diferenciados por tipo de cliente, usar comunicación masiva en pocos canales, lanzar campañas de publicidad en TV, radio, medios impresos y correo directo masivo. En esta etapa en campañas de marketing se tiene una tasa de respuesta de 1%
- **Etapa 2: Mercadotecnia a Segmentos**, las empresas que siguen estrategias de mercadotecnia intermedia enfocada en promover la venta de productos y servicios a segmentos de clientes, a través de: tener un enfoque en promover productos y servicios de calidad, usar datos demográficos y uso limitado de compras pasadas, uso limitado de capacidades analíticas, tales como identificación de usuarios pesados, comunicación en pocos canales, empleo de pruebas simples de ofertas y mensajes y lanzamiento de campañas regulares o temporales. En esta etapa en campañas de marketing se tiene una tasa de respuesta de 2%
- **Etapa 3: Mercadotecnia a Segmentos Meta**, las empresas que siguen estrategias de mercadotecnia Marketing avanzado, con segmentación y comunicación enfocada a segmentos meta, a través de: aplicar análisis predictivo para segmentación de consumidores y clientes, manejo de ofertas y mensajes basados en la segmentación de consumidores y clientes, manejar un enfoque en satisfacción de clientes para asegurar ingresos sostenibles y de enfoque en clientes y prospectos y manejo de campañas usando análisis mas avanzados y eventos. En esta etapa en campañas de marketing se tiene una tasa de respuesta de 4%
- **Etapa 4: Mercadotecnia por Eventos**, las empresas que siguen estrategias de mercadotecnia de nivel experto, con comunicación personalizada enfocada en patrones de comportamiento individual, a través de: hacer un extenso uso de análisis predictivo automatizado, realizar la segmentación y la promoción enfocada basada en análisis, manejo de ofertas y mensajes altamente diferenciados por segmento, tener un enfoque de lealtad de clientes para asegurar ingresos, buscar reconocimiento de clientes, preferencias y valor en tiempo real con Tecnologías de Información, manejo de campañas regulares o temporales automatizadas por eventos y reglas de contacto. En esta etapa en campañas de marketing se tiene una tasa de respuesta entre 8% y 10%

Las empresas que han logrado evolucionar en sus estrategias de mercadotecnia incrementan en forma muy significativa la respuesta de sus clientes a las campañas de promoción.



- **Etapa 5: Mercadotecnia Personalizada (1:1)**, las empresas que siguen estrategias de mercadotecnia visionaria, con comunicación de 1 a 1 en tiempo real con clientes vía de todos los canales, a través de: tener acceso en tiempo real a la información para tomar decisiones basadas en los clientes, contar con capacidad de análisis en tiempo real para brindar ofertas personalizadas durante contacto con clientes, manejar segmentación basada en necesidades, preferencias, comportamientos y valor a clientes, brindar un tratamiento diferenciado de clientes basado en valor en toda la empresa y manejar campañas de ofertas personalizadas y optimizadas para todos los canales, para maximizar rentabilidad para la empresa. En esta etapa en campañas de marketing se tiene una tasa de respuesta entre 15% y 20%

## Desarrollo de Tecnologías de Información

El desarrollo de las tecnologías de la información (TI) han sido un factor fundamental para soportar la evolución de las estrategias de mercadotecnia, ya que han permitido desarrollar las capacidades de inteligencia de las empresas, con características distintivas en cada una de las etapas de evolución:

- **Etapas 1: Mercadotecnia Masiva**, las empresas que siguen estrategias de mercadotecnia masiva enfocada en promover la venta de productos y servicios estándar a clientes, cuentan típicamente con capacidades de inteligencia básicas, incluyendo: poca integración de bases de datos, no se realiza limpieza de datos de clientes, consulta y extracción de datos en forma mensual, elaboración de reportes por productos estáticos (v.g. reporte de ventas mensual), medición de respuesta en forma manual o nula y medición de efectividad de campañas de manera limitada o nula
- **Etapas 2: Marketing a Segmentos**, las empresas que siguen estrategias de mercadotecnia intermedia enfocada en promover la venta de productos y servicios a segmentos de clientes, cuentan típicamente con capacidades de inteligencia intermedias, incluyendo: limitada limpieza de bases de datos, consulta y manejo de datos manual para crear listas de clientes, análisis básico de la información de clientes, elaboración de reportes con información histórica (v.g. ventas por segmento y clientes clave), elaboración de reportes semanales en forma limitada y medición de respuesta de campañas de manera manual
- **Etapas 3: Mercadotecnia a Segmentos Meta**, las empresas que siguen estrategias de mercadotecnia avanzada, con segmentación y comunicación enfocada a segmentos meta, cuentan con capacidades de inteligencia más avanzada, incluyendo: limpieza regular de las bases de datos de clientes, creación de una infraestructura de tecnología de información, capacidad inicial de pronosticar comportamiento de clientes, actualización regular de bases de datos de prospectos y revisión semanal de la información actualizada de los clientes
- **Etapas 4: Mercadotecnia por Eventos**, las empresas que siguen estrategias de mercadotecnia de nivel experto, con comunicación personalizada enfocada en patrones de comportamiento individual, cuentan con capacidades de inteligencia más sofisticadas, incluyendo: identificación y resolución en la fuente de problemas de calidad de costos, capacidad más sofisticada de pronosticar comportamiento de clientes, creación de base de datos robusta de prospectos de clientes, uso de tableros de control y de inteligencia de negocios y mejora en medición de respuesta para permitir análisis automatizado de la información

**Etapas 5: Mercadotecnia Personalizada (1:1)**, las empresas que siguen estrategias de mercadotecnia visionaria, con comunicación de 1 a 1 en tiempo real con clientes vía de todos los canales, cuentan con las más modernas y avanzadas capacidades de inteligencia, incluyendo: alto enfoque en integrar toda la información en una base de datos de clientes, visión de 360° de los clientes a través de todos los canales de contacto, acceso en tiempo real a la información para tomar decisiones basadas en los clientes, acceso a datos en forma totalmente integrada y de colaboración, inteligencia de negocios permite planear y administrar campañas y uso de reglas y respuestas de clientes para venta cruzada en tiempo real.



**En resumen**, la Alta Dirección de las empresas pueden crear valor para los accionistas a través de evolucionar sus estrategias de la mercadotecnia masiva con un enfoque al producto a la mercadotecnia personalizada con un enfoque al cliente: "Uno a Uno".

La evolución de la mercadotecnia masiva a la mercadotecnia implica cambios muy importantes en cuanto a: objetivo, enfoque, horizonte de tiempo, grado de conocimiento de clientes, diferenciación de productos, política de precios, canales de distribución, medios de comunicación e indicadores clave del desempeño (KPIs).

Las empresas típicamente evolucionan pasando por cinco etapas, cada una con características distintivas: mercadotecnia masiva, mercadotecnia a segmentos, mercadotecnia a segmentos meta, mercadotecnia por eventos y mercadotecnia personalizada. Las empresas que han logrado evolucionar en sus estrategias de mercadotecnia incrementan en forma muy significativa la respuesta de sus clientes a las campañas de promoción.

El desarrollo de las tecnologías de la información (TI) han sido un factor fundamental para soportar la evolución de las estrategias de mercadotecnia, ya que han permitido desarrollar las capacidades de inteligencia de las empresas, con características distintivas en cada una de las etapas de evolución de la estrategia de mercadotecnia.

**Víctor Manuel Ornelas P.**, MBA, MIA, EMD, IQ, es Director General de Consultoría Directiva, y cuenta con más de 42 años de experiencia como consultor en administración especializado en identificar oportunidades de negocio y en desarrollar estrategias de clientes, mercadotecnia, ventas, negocio y corporativas para acelerar el crecimiento rentable de las empresas.