Fidelització de clients i CRM

PID_00248435

Quique Selma Beltrán

Temps mínim de dedicació recomanat: 8 hores

Universitat Oberta de Catalunya

Quique Selma Beltrán

Llicenciat en Ciències Econòmiques i Empresarials per la Universitat de València, és professor associat del Departament de Comercialització i Investigació de Mercats en aquesta mateixa universitat, on imparteix assignatures de Màrqueting digital, Direcció de vendes i Ciència de dades de negoci. També col·labora com a professor de Màrqueting en mitjans socials a la Universitat Complutense de Madrid, Integració de màrqueting *online* i *offline* a l'Escola d'Empresaris (EDEM) i Màrqueting digital a l'Escola d'Organització Industrial (EOI). És soci d'Atribus-Inbuze i consultor de màrqueting i vendes. Anteriorment havia estat director de màrqueting i comercial a Euroinfomarket S. A. i a l'Institut Tecnològic d'Informàtica (ITI).

Cap part d'aquesta publicació, incloent-hi el disseny general i la coberta, no pot ser copiada, reproduïda, emmagatzemada o transmesa de cap manera ni per cap mitjà, tant si és elèctric com químic, mecànic, òptic, de gravació, de fotocòpia o per altres mètodes, sense l'autorització prèvia per escrit dels titulars del copyright.

Índex

Introducció 5

Objectius 6

1. Què és el màrqueting de relacions 7
1.1. Concepte i aspectes fonamentals del màrqueting de relacions .. 8
1.2. Màrqueting de relacions i orientació al mercat 14
1.3. Entorn digital i objectius de les relacions 14

2. La fidelització del consumidor 26
2.1. Els programes de fidelització 26
2.2. Fonts de rendibilitat de la fidelització dels consumidors 32
2.3. Els mitjans socials per a la fidelització 36

3. Del CRM per al màrqueting de relacions al CRM social 42
3.1. Components d'una estratègia CRM 42
3.2. Definició i funcionalitats d'una eina CRM 43
3.3. Tipologies de CRM 46
3.4. Evolució cap al CRM social 48

4. La integració del CRM en l'estratègia digital 52
4.1. L'elecció de l'eina CRM 52
4.2. La integració dels mitjans socials en la gestió de la relació amb els clients 57
4.3. El CRM i la gestió de les iniciatives de màrqueting digital 61
4.4. El CRM i l'automatització del màrqueting 67

5. Beneficis d'una estratègia CRM i CEM 74
5.1. Els KPI, indicadors clau d'un CRM 74
5.2. Informes i analítica per a la presa de decisions 82
5.3. De la gestió de les relacions a la gestió de les experiències 85

6. La segmentació de clients i la ciència de dades 91
6.1. La segmentació de clients 91
6.2. La ciència de dades per a la gestió de les relacions 97

Bibliografia 101

Introducció

Leonard L. Berry (1983) va utilitzar, per primera vegada, el concepte de màrqueting de relacions per a referir-se a l'establiment, manteniment i consolidació de les relacions amb els clients. El màrqueting de relacions gira entorn del consumidor i les iniciatives empresarials per a oferir-li una proposta de valor que satisfaci, de la millor manera possible, les seves necessitats.

El CRM és l'eina que ajuda l'empresa a construir les relacions amb els clients i el conjunt d'aplicacions i processos de negoci per a optimitzar cada interacció de l'organització amb el consumidor.

El desenvolupament d'una estratègia adequada de CRM ha de permetre l'empresa a fomentar la satisfacció, la fidelització i la lleialtat dels clients. Per tant, és fonamental que cada organització identifiqui correctament les seves necessitats d'informació perquè el CRM que implanti s'ajusti a aquestes i faciliti el desenvolupament d'una relació òptima, rendible i efectiva amb els seus consumidors.

Aquesta assignatura gravita al voltant del màrqueting de relacions, el CRM i la fidelització dels consumidors. En primer lloc, veurem què és el màrqueting de relacions, com es vincula i es diferencia de l'orientació al mercat i com l'entorn digital influencia i contribueix a aconseguir els objectius de relacions. Dedicarem el segon apartat a la fidelització del consumidor i la lleialtat com a font de rendibilitat de l'empresa; també posarem l'accent en el paper dels mitjans socials com a fonts de fidelització del consumidor. En el tercer, coneixerem els components d'una estratègia i eina CRM, els tipus de CRM que existeixen i veurem la importància de disposar d'un CRM social. En el quart, analitzarem els aspectes a considerar per a triar un CRM i la necessitat d'integrar-lo en l'estratègia del màrqueting digital. El cinquè apartat presentarà els beneficis d'una estratègia CRM i CEM (gestió de les experiències amb el client) i els indicadors principals que ens ajudaran a la presa de decisions de màrqueting. Finalment, introduirem la segmentació de clients i la ciència de dades per a la gestió de les relacions.

Objectius

Els objectius que s'han d'aconseguir amb l'estudi d'aquesta assignatura són:

1. Comprendre la importància d'establir, mantenir i consolidar les relacions amb els clients.

2. Entendre la importància del CRM com a eina per a construir relacions amb els clients.

3. Conèixer quin és el procés d'implementació òptim d'un CRM a l'empresa.

4. Comprendre la importància dels beneficis d'optar per una estratègia CRM.

5. Adquirir coneixements per a analitzar la satisfacció, fidelització i lleialtat dels consumidors.

1. Què és el màrqueting de relacions

En aquest apartat, introduirem el concepte de màrqueting de relacions, el vincularem amb l'orientació al mercat i veurem com les tecnologies digitals ajuden les organitzacions a adoptar la filosofia i desenvolupar iniciatives de màrqueting de relacions.

Presentem, a continuació, el cas pràctic que ens acompanyarà al llarg del material i que ens servirà per exemplificar conceptes i situacions de negoci:

Cas pràctic: Inforsoi, S. L.

L'empresa Inforsoi, S. L. es dedica a la venda, instal·lació i manteniment de productes i aplicacions informàtiques per a particulars (B2C) i empreses (B2B). Compta amb dues seus amb botigues i servei tècnic, i un magatzem a la seu principal. És una empresa amb més de vint anys al mercat i que disposa d'una plantilla de 62 persones, que estan assignades a les seves dues seus, la principal amb 46 persones i una delegació amb 16.

El departament comercial està compost per tres comercials per a la venda a empreses, supervisats per gerència, un d'aquests situat a la delegació, i quatre venedors de botiga: dos a la seu principal i uns altres dos a la delegació. Els comercials realitzen visites a les empreses i estan principalment enfocats a la captació de nous clients i a obtenir vendes dels actuals.

La seva cartera de productes està formada per hardware, software i serveis. Els productes de hardware són ordinadors de sobretaula, portàtils, servidors, comandaments i perifèrics per a videojocs, telèfons intel·ligents, tauletes, impressores, consumibles, *routers*, pissarres digitals i altres perifèrics i dispositius de comunicació. Els productes de software amb els quals treballen són: aplicacions per al treball col·laboratiu, aplicacions per a la formació, sistemes antivirus, sistemes per al monitoratge de la xarxa i eines de correu electrònic. Així mateix, Inforsoi proporciona un ampli conjunt de serveis als seus clients, com ara la instal·lació i el manteniment d'equips i sistemes informàtics, i d'entorns virtuals d'aprenentatge, la instal·lació i optimització de sistemes de comunicació de xarxa i wifi, serveis per a garantir la seguretat informàtica, la integració de sistemes, la reparació de dispositius de hardware i serveis de consultoria informàtica.

L'empresa utilitza una aplicació informàtica en què s'inclouen els registres de facturació i altres dades –bàsicament de posició i contacte– dels clients, per a gestionar el magatzem, l'estoc, la facturació i la comptabilitat. Actualment, en la base de dades solament es disposa de les dades dels clients als quals se'ls fa factura, principalment empreses. En canvi, als particulars que compren a les botigues se'ls lliura un tiquet de compra, però no se'n recull cap informació, d'ells.

Per al servei de manteniment i reparació l'empresa ha creat un sistema basat en un full de càlcul, en què s'apunten les incidències i trucades rebudes i es controla la resolució de les mateixes.

Els socis de l'empresa són conscients dels canvis que s'estan produint al mercat per la transformació digital i volen realitzar així un canvi a l'empresa, ja que han observat fallades en la gestió d'oportunitats per generar relacions amb clients, amb la conseqüent pèrdua de l'oportunitat i errors en el servei d'atenció, cosa que ha generat insatisfacció.

A més, alguns clients han manifestat el seu interès per a realitzar compres en línia, però el fet de no oferir aquest servei podria generar-ne la pèrdua si passessin a comprar a la competència d'Inforsoi, que sí que ofereix aquesta possibilitat. I és que, fins al moment, el web solament proporciona informació sobre els béns i serveis, la ubicació de les botigues i els mitjans de contacte, com ara un formulari per correu electrònic.

Per a dur a terme aquesta transformació els socis han decidit contractar un director de màrqueting que alliberi el gerent de la tasca de supervisió dels comercials i lideri el procés de transformació digital del departament comercial i d'atenció al client, a més d'iniciar el projecte de comerç electrònic i venda en línia.

Una vegada contractat el nou director de màrqueting, els socis mantenen una sèrie de reunions amb aquest per a establir el pla d'acció. Per a desplegar-lo, el nou director ha format un equip, que inclou persones de diferents departaments, i ha presentat un pla de màrqueting estratègic als socis. En aquest pla es defineixen com a prioritaris els objectius següents:

1) Millorar la relació i fidelització dels clients. Amb això s'espera augmentar el temps de permanència dels clients i, per tant, el seu valor.

2) Augmentar la informació disponible sobre els clients. És imprescindible per a l'objectiu anterior i per a l'optimització de les accions i de la presa de decisions.

3) Creixement en el volum de vendes. Encara que les vendes han augmentat, s'ha perdut quota de mercat i es vol recuperar i incrementar.

4) Increment de la rendibilitat. En els últims deu anys la competència ha crescut i el marge de rendibilitat s'ha reduït, per la qual cosa es converteix en un factor decisiu perquè l'empresa sigui competitiva.

5) Desenvolupar un canal de venda en línia. La competència ven a través dels mitjans digitals i per a Inforsoi és una necessitat a cobrir.

Així mateix, els socis i el director de màrqueting acorden que, al principi, en el seu establiment virtual es comercialitzaran únicament aquells consumibles i productes de hardware en què l'empresa sigui competitiva, atesa l'elevada competència de preus al canal en línia. Paral·lelament, per això, s'estudiarà la possibilitat d'oferir la contractació de serveis de manteniment remot d'ordinadors, servidors i sistemes, ja que és un servei que es pot comercialitzar en línia i té una oferta estandarditzada, és a dir, preus ja fixats i processos d'instal·lació i manteniment remot també definits.

1.1. Concepte i aspectes fonamentals del màrqueting de relacions

El **màrqueting de relacions** s'origina a partir d'un canvi en l'orientació estratègica del màrqueting pel qual les iniciatives empresarials passen d'adoptar una perspectiva transaccional, centrada principalment en la captació de clients, a un enfocament de relacions que busca la satisfacció integral del consumidor a llarg termini.

Per tant, la filosofia del màrqueting de relacions gira entorn d'un enfocament **centrat en el client** (*customer centric*; Fader, 2012), pel qual totes les accions estaran orientades a aconseguir la satisfacció dels consumidors objectiu a través del procés de gestió de la relació. Aquesta relació es basa en proporcionar una oferta de béns i serveis adaptats a les seves necessitats i desitjos.

L'objectiu principal és **fidelitzar** el consumidor. La intensa competència al mercat fa que l'adquisició de clients sigui cada vegada més costosa i, per tant, les estratègies de retenció i fidelització guanyen importància respecte a les d'adquisició com a generadores de rendibilitat.

D'aquesta manera, és més profitós conservar un client que captar-ne un de nou (Reichheld i Teal, 2001; Narayandas, 1998; Rust i Oliver, 2000; Verhoef, 2003; Gustafsson, 2005) perquè el cost de captació és més elevat que el de retenció, ja que requereix una forta inversió en comunicació de màrqueting en forma de campanyes de publicitat, promocions basades en descomptes o accions comercials de la força de vendes. Així, adoptar un enfocament i una filosofia de màrqueting de relacions ha de permetre l'empresa maximitzar la **rendibilitat** dels clients en el temps. I per a mantenir i fer sostenible el seu avantatge competitiu respecte de la competència es requereix, sens dubte, oferir al consumidor una proposta de valor única i diferenciada.

Cas pràctic: Inforsoi, S. L.

Per a aconseguir l'èxit del pla cal ser conscient de la importància de la implicació de les persones de l'organització. No obstant això, alguns treballadors porten molts anys a l'empresa i tenen formes d'actuació i procediments no alineats amb els nous objectius.

Per aquest motiu, el director de màrqueting planteja, com a primer pas per a abordar els canvis i aconseguir els objectius 1 i 2, realitzar una sessió d'informació i diverses de formació en què es doni a conèixer el nou pla i es proporcionin noves pautes d'actuació als diferents departaments i àrees de valor.

Les línies fonamentals de formació que defineix per al personal de tota l'organització són:

a) Explicar la importància d'adoptar un enfocament de relacions.

b) Mostrar els canvis i oportunitats que pot aportar a l'empresa el canvi a aquest nou enfocament.

c) Ensenyar a centrar totes les accions en el consumidor. Per a això, el personal de l'empresa haurà de:

- Conèixer els clients, fet que requereix aprofitar qualsevol interacció per a obtenir informació i registrar-la adequadament. Per exemple, cal establir mecanismes perquè els clients que compren a la botiga facilitin les seves dades i no solament lliurar-los un tiquet de compra.
- Definir procediments d'atenció al client i de col·laboració entre els companys de les diferents àrees.
- Establir mecanismes que facilitin la millora contínua. Per exemple, mitjançant reunions mensuals de creativitat i el desenvolupament d'un portal perquè els treballadors aportin noves idees de millora.

Les empreses que adopten aquesta nova forma de relació amb els consumidors necessiten establir procediments i metodologies, i utilitzar eines informàtiques per a la **gestió de la relació amb els clients** (*customer relationship management*), denominades CRM.

La tecnologia és facilitadora del procés de relació. Així, per exemple, si l'important és la gestió rendible de la relació amb els clients, el CRM es converteix en l'eina principal. El CRM, juntament amb les bases de dades, els *data warehouse*, la mineria de dades, el *big data* i la ciència de dades, proporciona a les empreses i organitzacions una millor segmentació i generació de valor per al client.

És especialment important la **intel·ligència de clients**, això és, el conjunt de processos per a registrar, organitzar i analitzar les dades relatives als consumidors. La intel·ligència de clients permet conèixer el perfil del client, quins productes compra i com els utilitza, quant gasta, quins canals de distribució utilitza més, com respon als missatges de comunicació de màrqueting, etc. I per a conèixer els gustos i interessos del consumidor, l'empresa ha de proporcionar-li canals per a comunicar-se amb ella. En darrer terme, ha de permetre optimitzar la relació de l'empresa amb el consumidor.

La segmentació i la intel·ligència de clients faciliten el desenvolupament de propostes de valor i missatges personalitzats i, al seu torn, la **personalització** augmenta l'acceptació dels productes i l'eficàcia de la comunicació. Això encara cobra més importància en un entorn interactiu en què el procés de comunicació és bidireccional i multicanal; és el client qui tria quina proposta de valor adquireix, on i quan comença i acaba el procés de decisió.

Cas pràctic: Inforsoi, S. L.

Després de les sessions de formació s'han començat a detectar necessitats per a implementar les millores i desplegar les accions proposades. Per aquest motiu, en una primera fase, l'empresa defineix com a prioritari:

- Disposar d'un sistema per a registrar totes les interaccions amb els consumidors i que es pugui accedir a aquesta informació des del departament comercial i d'atenció al client, el personal d'administració i manteniment i, en definitiva, totes les àrees de valor de l'empresa.

I per a fer-ho possible, s'acorda seleccionar i implantar un sistema CRM. Es crea un equip interfuncional, que serà l'encarregat de definir les seves necessitats i requisits.

- Generar idees per a elaborar un pla de fidelització dels clients.
- Dissenyar i executar una iniciativa de màrqueting per a la captació de nous consumidors. El director de màrqueting i el director comercial proposen enfocar els primers esforços cap a la captació de clients de manteniment remot d'equips, ja que aquest perfil de consumidor sol ser bastant fidel i un increment de clients d'aquest servei no requereix un augment de plantilla.

Definició de conceptes

Base de dades. La base de dades recull una col·lecció d'informació organitzada de manera que un programa informàtic pugui seleccionar ràpidament les dades que necessiti per a les seves finalitats.

Data warehouse. Com el seu nom indica, els *data warehouse*, o magatzems de dades, recopilen i estructuren un conjunt de dades obtingudes per les diferents interaccions dels consumidors amb l'empresa.

Mineria de dades. La mineria de dades és el conjunt de tècniques estadístiques per a analitzar les dades contingudes en un *data warehouse*.

Big data. El *big data* es refereix a les eines, processos i procediments dels quals se serveix una empresa per a crear, manipular i administrar grans conjunts de dades i el seu emmagatzematge. Vegeu **D. Kusnetzky** (2010, 16 de febrer). «What is "Big Data?"». [en línia]. *ZDNet*. <http://www.zdnet.com/article/what-is-big-data/>.

Ciència de dades. La ciència de dades comprèn mètodes científics, sistemes i processos per a analitzar grans volums de dades, estructurats o no, i extreure un millor coneixement per a la presa de decisions.

Per a les empreses és molt important calcular el **valor del temps de vida del client** (CLV, *customer lifetime value*).

El CLV és un indicador de màrqueting, amb visió a llarg termini, que pren en consideració el valor que aporta un client en la relació que manté amb la companyia al llarg del temps.

El **CLV** permet a l'empresa saber què es pot gastar en l'adquisició d'un client nou tenint en compte l'estimació dels beneficis futurs que aportarà aquest client a l'empresa.

Per a calcular el CLV hem de realitzar una anàlisi de la base de dades de clients i estimar, per a cada consumidor, el benefici que podrà generar en el futur. Si no posseïm informació individualitzada, podem definir segments i fer l'anàlisi a través de l'històric de dades, calculant el marge de benefici que cada client del segment ha aportat a l'empresa i el percentatge d'abandonament per període, amb la qual cosa obtenim el temps de vida del client.

Per a fer els càlculs sobre el comportament dels clients i els marges de futur, caldrà fer previsions sobre ingressos, costos i percentatge d'abandonament, tenint en compte sistemes d'anàlisi predictiva.

El càlcul del CLV requereix conèixer **el cost d'adquisició del client** (CAC, *customer acquisition cost*), que és la inversió que ha de realitzar l'empresa per a guanyar un nou consumidor i la ràtio d'abandonament, és a dir, el nombre de consumidors que deixen de relacionar-se amb l'empresa en un determinat període de temps (setmanal, mensual, anual, etc.).

Una fórmula per a calcular el valor del temps de vida del client és (Steenburgh i Avery, 2010):

Valor del CLV = Marge mensual × CLV (mesos) - Cost d'adquisició del client

sent:

Temps de vida del client (mesos) = 1 ÷ *Ràtio d'abandonament*

Considerem un període mensual com a referència i tres segments de consumidors (C1, C2 i C3). El percentatge de consumidors que abandonen la seva relació amb l'empresa és del 2%, 5% i 10%, respectivament. D'aquesta manera, el temps de vida del client, o el temps que cada segment de consumidors manté la seva relació amb l'empresa, és de 50, 20 i 10 mesos (1 ÷ 2%; 1 ÷ 5%; 1 ÷ 10%).

Taula 1

Segment de clients	Ràtio d'abandonament mensual (% clients)	Temps de vida del client (mesos)
C1	2%	50
C2	5%	20
C3	10%	10

Imaginem que el marge que ens reporta cada segment de consumidors i el seu cost d'adquisició són els següents:

Taula 2

Segment de clients	Marge mensual (€)	Cost d'adquisició del client (€)
C1	20	260
C2	40	180
C3	70	220

Per a calcular el valor del CLV hem de multiplicar el temps de vida mensual de cada segment de consumidors pel marge que ens reporta, la qual cosa ens dona el marge del temps de vida del client.

$$\textit{Marge del CLV (C1)} = 20 \times 50 = 1000\ €$$

$$\textit{Marge del CLV (C2)} = 40 \times 20 = 800\ €$$

$$\textit{Marge del CLV (C3)} = 70 \times 10 = 700\ €$$

I, a continuació, restem el CAC del marge del CLV. Així,

$$\textit{Valor del CLV (C1)} = 1000 - 260 = 740\ €$$

$$\textit{Valor del CLV (C2)} = 800 - 180 = 620\ €$$

$$\textit{Valor del CLV (C3)} = 700 - 220 = 480\ €$$

El primer segment és aquí el més rendible. El baix percentatge de consumidors que abandonen la seva relació amb l'empresa i els mesos que confien en aquesta són aspectes favorables que compensen el menor marge de beneficis que li reporten i el cost que li suposa adquirir-los. Per contra, el menor valor del CLV es registra en el tercer segment. Les compres dels seus consumidors proporcionen a l'empresa un major marge mensual, però la ràtio d'abandonament i el període que mantenen la seva relació amb aquesta són menors.

Aquest indicador, per tant, ofereix el marge de benefici estimat per a cada consumidor o segments de consumidors. Això permet a l'empresa identificar els consumidors o grups de consumidors de major rendibilitat i aquells que poden no ser rendibles, i determinar així a qui enfocar o reduir els esforços de màrqueting.

Cas pràctic: Inforsoi, S. L.

D'acord amb allò que hem definit prèviament, el director de màrqueting proposa incrementar el nombre d'empreses clients de manteniment d'equips mitjançant la captació de consumidors.

Per a saber quina és la inversió que pot dedicar a aquesta iniciativa de màrqueting encarrega elaborar al seu equip una taula amb les dades històriques dels clients que actualment paguen per aquest servei.

El director de màrqueting posa molt èmfasi a conèixer el marge de vida del client, perquè indica el nivell del cost màxim d'adquisició perquè resulti rendible aquest client, ja que si el CAC fos superior al marge del CLV, el valor del CLV seria negatiu, tot això tenint en compte solament els ingressos per la contractació del servei de manteniment.

Amb les dades que disposa l'empresa, l'equip calcula el valor del temps de vida del client, que resulta ser de 2.500 €, el qual seria l'import teòric màxim a invertir en l'adquisició d'un client; gastar més suposaria pèrdues.

Taula 3. Càlcul del valor del CLV

Segment de clients	Ràtio d'abandonament mensual (%)	Temps de vida del client (mesos)	Marge net mitjà mensual per client (€)	Valor del CLV (€)
Manteniment remot d'equips	2 %	50	50	2.500 €

El director de màrqueting és conscient que l'import ha de ser molt menor perquè sigui rendible, especialment a curt termini, ja que el retorn de la inversió de la iniciativa de màrqueting no és immediat. Decideix llavors realitzar una campanya per a la captació de quaranta nous clients, que són els que es podrien gestionar sense haver d'incrementar les inversions en equips nous i estableix un pressupost de captació per client de 500 €, ascendint el pressupost total a 20.000 €.

Així mateix, el director de màrqueting desitja esbrinar si els clients de manteniment remot d'equips generen més negoci per la compra d'altres béns i serveis.

Per a saber-ho, el seu equip analitza la base de dades dels registres de compres. Els resultats mostren que el 58% són clients habituals de hardware i que un 26% van començar sent clients de manteniment remot d'equips i després van anar adquirint altres béns i serveis.

D'aquesta manera, si considerem la informació de les compres dels clients, tenint en compte tot tipus de béns i serveis, es justifica encara més la inversió en la iniciativa de captació.

El càlcul del valor del CLV, la definició del pressupost i les conclusions extretes dels registres de compres fan que el director de màrqueting sol·liciti una segmentació per tipus d'empresa. Suggereix que se segmenti les empreses en quatre tipus, segons la seva grandària: microempreses, de petita dimensió, de mitjana dimensió i de gran dimensió, i s'analitzi la rendibilitat de cada segment. També indica que es tinguin en compte els resultats d'un estudi previ d'estimació del cost d'adquisició per a cada tipus de client i el marge que aporta.

El seu equip confecciona i li presenta la taula següent:

Taula 4. Valor del CLV per segment de clients

Segment de clients de manteniment remot d'equips	Temps de vida del client (mesos)	Cost d'adquisició del client (€)	Marge net mitjà mensual per client (€)	Valor del CLV (€)
Micro	25	100	20	400
Petita	50	200	40	1.800
Mitjana	40	300	80	2.900
Gran	40	500	200	7.500

Amb els resultats de l'estudi de la segmentació, el director de màrqueting decideix enfocar la captació en empreses de gran dimensió. Convoca una reunió amb els comercials per a donar-los a conèixer la iniciativa i coordinar les accions de captació. Els comercials manifesten que els sembla bé centrar-se en aquest segment d'empreses, però, al seu torn, revelen que el nombre de clients potencials a la zona d'actuació és bastant limitat, que el temps de tancament d'una oportunitat sol ser proporcional a la dimensió de l'empresa i suggereixen que també seria convenient dirigir-se a empreses de petita i mitjana dimensió.

1.2. Màrqueting de relacions i orientació al mercat

L'orientació al mercat és un altre dels enfocaments de màrqueting adoptat per les empreses com a generador d'avantatges competitius i que està molt vinculat amb el màrqueting de relacions. Segons Kohli i Jaworski (1990), l'orientació al mercat es defineix com la generació, a tota organització, d'informació de mercat sobre les necessitats actuals i futures dels consumidors, la disseminació de la informació per tots els departaments i àrees de valor, i la capacitat de respondre a aquesta per tota l'empresa. Narver i Slater (1990) afegeixen que l'orientació al mercat està integrada per tres components comportamentals: l'orientació al client, l'orientació a la competència i la coordinació de funcions, i dos criteris de decisió: la rendibilitat i la perspectiva a llarg termini.

Tant l'orientació al mercat com el màrqueting de relacions tenen una perspectiva a llarg termini i donen una gran importància a l'orientació al client (Peterson i Wotruba, 1996). A més, coincideixen en la necessitat de generar coneixement sobre el client i el mercat, disseminant aquest coneixement al llarg de tota l'organització, la qual cosa ens permetrà desenvolupar propostes més atractives i relacions més fructíferes. Per tot això, l'eina principal del màrqueting de relacions, el CRM, es convertirà en una peça important de l'orientació al mercat, ja que recull informació i ajuda a la generació de relacions entre els consumidors i els diferents integrants de l'organització.

1.3. Entorn digital i objectius de les relacions

Els objectius de relacions es veuen influïts per l'evolució de l'entorn digital.

Entenem l'entorn digital com el conjunt de factors d'índole tecnològica, com ara dispositius, aplicacions, infraestructures, etc., i uns altres d'índole social, cultural, econòmica i demogràfica que envolten una cosa, una persona o una col·lectivitat, i inclouen o es veuen influïts per la tecnologia digital.

Els elements digitals que més han incidit en la vida diària dels consumidors són:

- L'ús creixent dels dispositius mòbils, tauletes i telèfons mòbils intel·ligents i la seva consideració com a elements indispensables del dia a dia. A això se li afegeixen les més i millors capacitats i funcionalitats d'aquests dispositius: la connectivitat (4G), pantalles més grans, càmeres semiprofessionals, més memòria, major velocitat de procés, etc., i el desenvolupament continu de noves aplicacions que incrementen les possibilitats que els dispositius ofereixen. Per exemple, l'aplicació Google Maps aconsella quina ruta triar en cas d'anar caminant o amb cotxe, quin mitjà de transport públic és més adequat prendre per a desplaçar-nos d'un lloc a un altre o el temps aproximat del desplaçament segons l'hora del dia en què el realitzem.

- La introducció dels accessoris digitals corporals (*wearables*) i, en particular, els rellotges intel·ligents (*smartwatches*) i les polseres d'activitat.

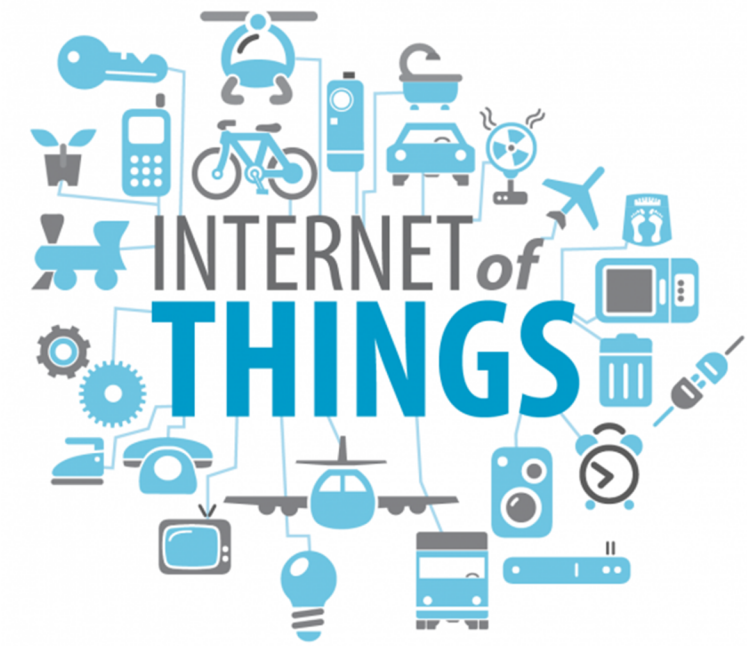
Accessoris digitals corporals (*wearables*)

Font: https://www.testbirds.com

- El desenvolupament de la internet de les coses (IoT, *internet of things*). Kopetz (2011) va propugnar el pas a un context en què els objectes formen part del sistema de connexió a través de la xarxa d'internet i les persones es connecten amb aquests a través dels seus dispositius mòbils. Per exemple, es pot connectar el telèfon amb el cotxe i fer determinades accions a distància, com ara obrir les portes i permetre l'inici de la marxa. Fins i tot, es connecten coses amb coses, com ara un vehicle a la infraestructura viària per a rebre informació de l'estat de la mateixa o a la plataforma de la marca automobilística (Skoda Connect, Citroën Connect, etc.), per a oferir

al conductor la ubicació de la gasolinera més propera quan s'està acabant el combustible o promocions de restaurants que estan a la seva ruta si és l'hora de menjar. Suposa, per tant, un nou escenari per a desenvolupar nous béns i serveis que millorin l'experiència del client.

La internet de les coses permet la connexió i interacció entre coses i dispositius del nostre entorn



Font: http://www.audiovisualstudio.es/el-internet-de-las-cosas-y-su-impacto-en-ferias-y-eventos/

Tot això ha augmentat les possibilitats quant a la capacitat de connexió i interacció, complementant i, fins i tot, substituint les interaccions personals amb els centres d'atenció de trucades, venedors i personal d'atenció al client.

Els avenços digitals faciliten als consumidors comunicar-se i interactuar amb l'empresa en qualsevol moment i des de qualsevol lloc, cosa que proporciona oportunitats d'ampliar i millorar les relacions amb aquests. Això, juntament amb l'avenç de les tecnologies i metodologies de gestió i anàlisi de les bases de dades a través del *big data* i la ciència de dades, a més de les possibilitats d'obtenir informació dels dispositius mòbils, permet a les empreses recaptar informació de les accions diàries i les relacions que mantenen amb els consumidors.

Per a les empreses és, per tant, fonamental analitzar l'entorn digital per a conèixer millor què motiva el consumidor a iniciar un procés de decisió de compra, comprendre els seus hàbits de consum i predir conductes de compra futures. D'aquesta manera podrà ajustar millor la seva proposta de valor a les seves necessitats i preferències i potenciar una relació habitual i duradora.

A diverses ciutats, el servei de compartir cotxe car2go permet al consumidor reservar, accedir, abonar i gestionar el lloguer de vehicles elèctrics, i pagar solament pels minuts utilitzats

Font: https://www.car2go.com

Els objectius de les relacions en l'entorn digital poden ser diversos i difereixen segons el consumidor a qui es dirigeixi l'empresa. Si l'empresa orienta els seus esforços de màrqueting al mercat de consumidors finals o particulars, parlaríem de models de negoci B2C (*business to consumer*), i si ofereix els seus béns i serveis a altres empreses, ens trobaríem davant un model de negoci B2B (*business to business*).

En els models B2C les relacions entre l'empresa i el consumidor solen ser informals i flexibles, els vincles més emocionals i és més senzill que el consumidor es converteixi en un promotor de la marca. Les relacions en els mercats B2B solen ser més formals i estructurades, i cobren gran importància la confiança i el nivell de qualitat del servei, que en la majoria dels casos està acordat contractualment. A més, hi ha empreses que tenen models mixts B2C i B2B, de manera que han d'adaptar els seus objectius de relacions segons el mercat i el públic objectiu al qual es dirigeixen.

El Corte Inglés desenvolupa relacions informals i flexibles amb els clients dels seus centres comercials, i d'índole més formal i estructurada amb fabricants i proveïdors.

L'objectiu principal del màrqueting de relacions és fidelitzar el consumidor. Sota aquesta filosofia les empreses també es fixen altres objectius: captar clients, mantenir-los, recuperar-los en cas que deixin d'establir una relació amb l'empresa i aconseguir que parlin bé d'ella.

- **Fidelitzar** és l'objectiu principal del màrqueting de relacions. Per a identificar quin segment o segments de consumidors són els més rendibles, i situar el producte o la marca com a alternativa principal en el seu procés de decisió de compra, és indispensable que l'empresa disposi d'eines CRM.

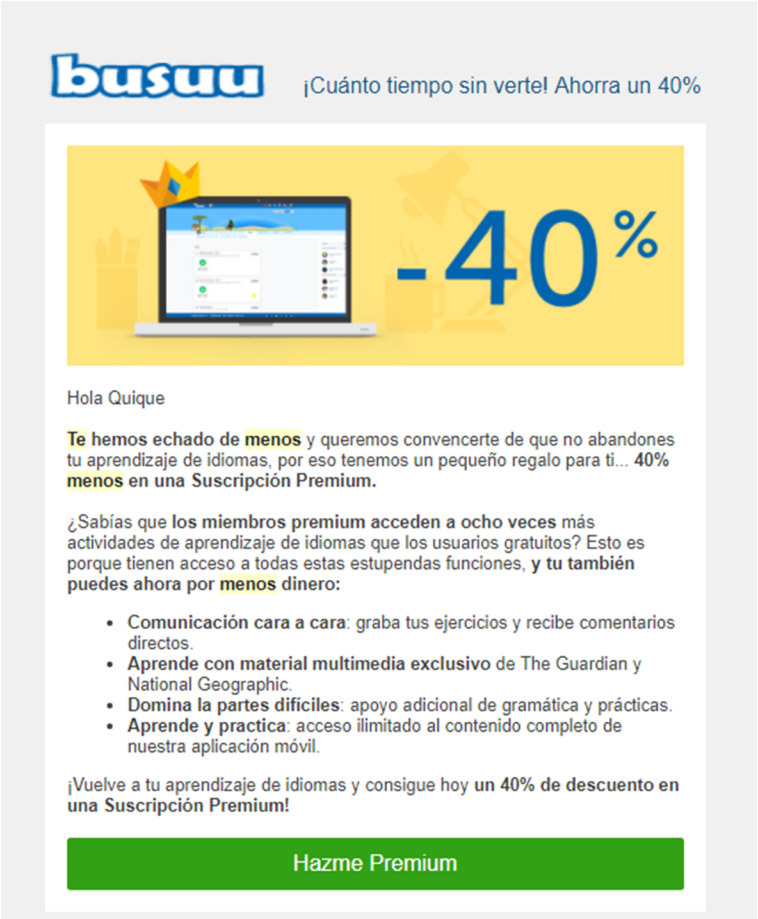
- **Captar clients**. Establir un enfocament de relacions amb els consumidors permet conèixer millor com són els clients objectiu i possibilita el desenvolupament d'accions de màrqueting adaptades a aquest públic, fet que millora l'èxit del procés de conversió[1] en clients.

- **Retenir**. L'empresa detecta quins clients rendibles poden estar en risc de reduir la relació amb l'empresa o en perill d'abandonament. Caldrà fer una anàlisi per a definir indicadors que ens puguin prevenir d'un possible abandonament. Per exemple, la reducció en la freqüència de compra o la disminució d'ús d'una aplicació informàtica de pagament mensual.
  A aquests consumidors, se'ls oferirà una proposta de valor en forma de promocions, incentius personalitzats i vendes creuades. La mateixa empresa podria proporcionar major informació al consumidor sobre noves prestacions, beneficis i possibilitats d'ús de l'aplicació, un manual gratuït de formació o una prova d'una versió superior. L'important és establir mecanismes per a assegurar la seva permanència.

- **Recuperar**. Les empreses que actuen sota una filosofia de màrqueting de relacions segueixen mantenint el contacte amb aquells clients que van optar per la competència però que es poden tornar a convertir en consumidors rendibles. Mantenir-los informats de novetats i promocions, i dur a terme accions específiques i personalitzades de màrqueting directe per a la seva recuperació, pot donar bons resultats.

(1)El procés de conversió fa referència a la seqüència d'interaccions que una empresa dissenya per a convertir clients potencials en clients. Per exemple, una empresa inclou un formulari en el blog per a registrar-se com a seguidor del blog, i així converteix un visitant del web en un usuari registrat; posteriorment li envia informació sobre els seus productes per correu electrònic i els adquireix, de manera que converteix un usuari registrat en client.

Correu electrònic amb un descompte promocional com a incentiu per a recuperar un client



Font: captura de pantalla de Busuu

- **Referenciar.** A més de dissenyar béns i serveis que deixin satisfet el consumidor, s'ha de promoure la recomanació a través del boca-orella, mitjans de comunicació social i programes d'incentius per referències.

El programa de referències de Google G Suite ofereix recompenses per cada usuari que es registri a través d'una recomanació

Font: captura de pantalla de G Suite

Cas pràctic: Inforsoi, S. L.

D'acord amb els objectius del pla per a millorar la relació i fidelització amb els consumidors i incrementar el volum de vendes, el director de màrqueting planteja la necessitat de desenvolupar accions per a retenir, recuperar i referenciar nous clients. Ja s'han definit diverses alternatives i es valoraran per a prendre una decisió de quines dur a terme.

Taula 5. Presa de decisions de fidelització

Tipus d'acció	Descripció	Valoració	Decisió
Retenció	Crear una targeta de fidelització amb la qual els consumidors finals aconsegueixin punts per a canviar per regals.	Pot aconseguir l'objectiu de retenir alguns clients, però com que la recompensa no sol ser immediata, el programa de fidelització pot no compensar els consumidors. A més, això requereix que Inforsoi creï tot el sistema per a la gestió dels punts i regals, amb la conseqüent inversió en temps i diners.	No

Tipus d'acció	Descripció	Valoració	Decisió
	Oferir un incentiu de descompte d'un 2% per a aquells clients que es considerin *premium*.	S'estableix la consideració de *premium* si es realitza una compra trimestral superior a 50 €. La recompensa és immediata i serveix per a recollir dades del client, que han de permetre millorar la capacitat de relació a Inforsoi.	Sí
Recuperació	Iniciativa d'*emailing* i trucades telefòniques per a recuperar clients, donant-los a conèixer els canvis en la filosofia de l'empresa i oferint-los un incentiu (tres mesos de manteniment gratuït per contractes d'un any) per haver estat ja consumidors.	Aquest tipus d'acció solament serveix per a clients sobre els quals es tingui informació. Però si s'aconsegueix recuperar-los a través del màrqueting per correu electrònic i telefònic, no és necessària una gran inversió. A més, la major part de clients compren altres productes, de manera que amb la nova estratègia de màrqueting de relacions s'espera augmentar la fidelitat.	Sí
	Planificar una campanya de comunicació a les xarxes socials sobre la base de dades, a través de Facebook Audience, per a recordar-los i donar a conèixer el nou enfocament de l'empresa.	Com que la major part de les vendes al consumidor final han estat a la botiga –i amb el lliurament d'un tiquet de compra, la majoria dels clients registrats són d'empresa i, per tant, en la seva fitxa es disposa de dades professionals de contacte. Per contra, els consumidors solen utilitzar el seu correu personal per a inscriure's a Facebook, de manera que no es podria segmentar bé la campanya.	No
Referenciació	Organització d'un esdeveniment de formació sobre tecnologies per a la millora de la productivitat a les empreses. Es convidaria alguns clients i se'ls oferiria la possibilitat que aquests convidessin altres empreses.	Pot ser interessant per a captar dades d'inscrits en la base de dades i consolidar o establir noves relacions de col·laboració. El client ha de percebre l'esdeveniment com a exclusiu i tenir un aforament limitat, i resultar atractiu quant a contingut i ponents. D'aquesta manera, augmenten les possibilitats de referenciació.	Sí

Tipus d'acció	Descripció	Valoració	Decisió
	Oferir una promoció, en forma de vals de descompte directe, tant per al consumidor referenciador com per al referenciat.	El director de màrqueting ho valora positivament perquè es poden captar nous consumidors i saber quins clients estan satisfets i per això referencien l'empresa. Des d'administració es matisa que el límit del descompte màxim ha de ser del 10% de l'import de la compra.	Sí

Abans de dur a terme les accions que s'han valorat positivament i posar-les en pràctica, es requereix identificar quins clients són el públic objectiu per a enfocar cada tipus d'acció. Per a això, l'empresa realitza una anàlisi dels clients que té a la base de dades i els segmenta d'acord amb la recència (última vegada que va comprar), obtenint els segments següents i assignació d'accions:

Taula 6. Segmentació per recència de les accions de fidelització

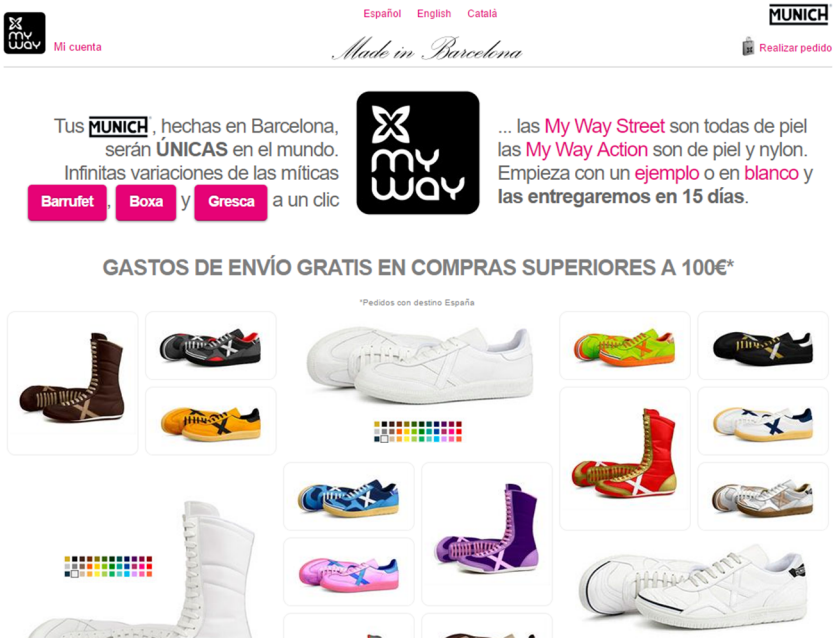
Segment	Recència	Tipus d'accions	Raonament
A	Últims 3 mesos	Retenció Referenciació	Es consideren clients actius i poden referenciar-ne altres.
B	Entre 3 i 12 mesos	Retenció Referenciació	Es consideren clients actius. Caldrà realitzar un seguiment per a veure la resposta a les accions de retenció i referenciació.
C	Entre 12 i 24 mesos	Retenció Recuperació Referenciació	Es consideren clients, però no actius. De totes maneres, cal analitzar quin tipus de productes compren, perquè si són de compra esporàdica, es poden considerar clients actius. En canvi, si han estat clients de compra freqüent, indica abandonament. Mitjançant la resposta dels clients a les accions de referenciació podem identificar clients recuperables.
D	Entre 24 i 36 mesos	Recuperació	No es consideren clients actius. Però si han comprat productes de compra esporàdica, com ara portàtils o tauletes, es podrien considerar clients no freqüents.
E	Entre 36 i 48 mesos	Recuperació	No es consideren clients actius. En un període de tres mesos Inforsoi començarà a realitzar accions d'actualització i depuració de la base de dades d'aquest segment de clients per a verificar si les seves dades de contacte són errònies –i llavors tractarà de recuperar-los– o han optat per abandonar definitivament la seva relació amb l'empresa.

L'entorn i la tecnologia digital ajuden a aconseguir els objectius de màrqueting de relacions perquè permeten adaptar la comunicació i la proposta de valor, millorar el coneixement de l'usuari, motivar la seva interacció i participació a l'empresa i aconseguir la seva confiança.

1) Adaptar la comunicació i la proposta de valor. Les empreses adapten les iniciatives de comunicació als seus diferents públics i grups de consumidors als quals es dirigeixen. Així, els continguts del lloc web corporatiu es mostren segons l'idioma amb què l'usuari té configurat el navegador o la zona geogràfica des d'on accedeix. Zara, per exemple, mostra la versió espanyola del seu lloc web si l'accés es produeix des d'aquest mercat. També hi ha sistemes, com els del cercador de Google, que per a una cerca determinada ofereixen a la pàgina de resultats enllaços diferents depenent del perfil de l'usuari i la seva ubicació; d'aquesta manera s'augmenta el valor per al client i per a l'empresa anunciant a Google AdWords.

Encara que menys estesos, però amb un interès creixent per part de les empreses, es desenvolupen projectes en què l'usuari crea o personalitza objectes de consum, com els que ofereixen Nike ID i Munich My Way en sabatilles, Tous By You en joies i M&Ms en xocolatines.

A Munich My Way el consumidor personalitza les sabatilles al seu gust, fa la comanda en línia i les rep en dues setmanes



Font: captura de pantalla de Munich My Way

2) Conèixer l'usuari a través de la relació. En un entorn digital totalment connectat és cada vegada més accessible obtenir informació sobre necessitats, hàbits, interessos, dubtes, queixes o productes comprats pel consumidor. Aquesta informació, juntament amb la recollida mitjançant la interacció personal a través del servei d'atenció al client o altres canals de comunicació, facilita el coneixement del consumidor i possibilita la generació de relacions més reeixides. Per exemple, Amplitude desenvolupa aplicacions per a mòbils amb

les quals monitoritza els hàbits dels horaris de connexió dels clients a la seva aplicació i adequa l'hora d'enviament de notificacions i correus electrònics a aquests horaris, i així aconsegueix una millora en la ràtio de resposta.

Amb Amplitude, es coneixen els hàbits d'ús de l'aplicació mòbil del consumidor

Font: https://amplitude.com/behavioral-analytics-platform?ref=nav

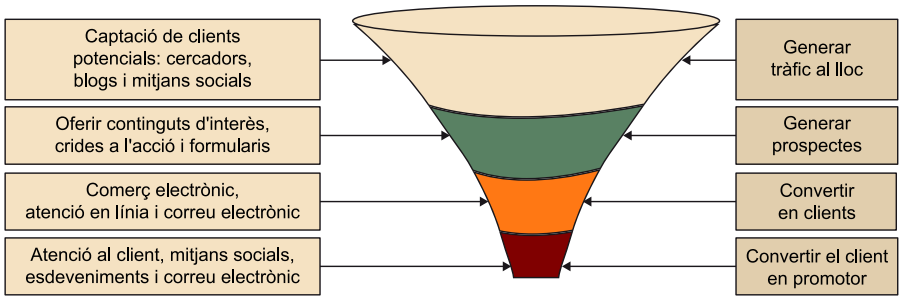
3) Motivar la interacció i la participació. Un dels mètodes més utilitzats en l'entorn digital per a motivar el consumidor a apropar-se a l'empresa i establir una relació amb aquest és el procés d'*inbound marketing* o **màrqueting d'arribada** (Bezovski, 2015). Amb aquest terme, encunyat per Brian Halligan, un dels fundadors de la consultoria Hubspot el 2005, l'empresa difon continguts als mitjans socials per a atreure els consumidors cap a aquesta i les seves marques i generar relacions. No és l'empresa qui busca el consumidor, sinó que és aquest qui, de forma voluntària, es posa en contacte amb l'empresa.

Per a transmetre els continguts, generalment en forma d'articles, guies, imatges, promocions, esdeveniments, etc., les empreses poden optar per accions de màrqueting que ampliïn la difusió natural, emprar mètodes de posicionament en cercadors (SEO, *search engine optimization*) i pràctiques d'optimització publicitària (SEM, *search engine marketing*), utilitzar l'analítica web i l'analítica social i desenvolupar accions de màrqueting mòbil.

Per a realitzar un seguiment del procés de conversió –d'usuari a client, s'ofereixen incentius de valor per al client a canvi de registrar-se, seguir un perfil social o facilitar el seu correu electrònic, com ara la participació en una comunitat, rebre un butlletí de notícies amb promocions i contingut adaptat a les preferències prèviament manifestades, permetre la descàrrega de llibres electrònics, etc. Totes les dades de contacte recollides ens permetran dinamitzar la comunicació, fomentar la participació del client i augmentar la proposta de valor de la relació.

El model d'**embut de conversió** del màrqueting d'arribada és útil a l'empresa per a conèixer les diverses etapes per les quals passa un client quan contacta de forma voluntària amb l'empresa. El nombre de clients que interactuen amb l'empresa és elevat, però molts perden l'interès per a establir-hi una relació, mentre que uns altres acaben convertint-se en consumidors dels seus productes. L'empresa, per tant, desplegarà iniciatives de màrqueting per a convertir un client potencial (o *lead*) en consumidor dels seus productes i generar una venda. Després, a més, treballarà per a establir amb aquest una relació fructífera de màrqueting.

Figura 1. Fases de la relació en línia a través de l'embut de conversió



4) Obtenir la confiança del client. És necessari que respectem totes les polítiques de confidencialitat i bon ús de la informació i de les dades que posseïm dels clients, complim les normatives legals aplicables i facilitem el procés perquè els consumidors puguin donar de baixa la seva subscripció a les llistes de correu i butlletins de notícies, i el seu registre en aplicacions o comunitats.

2. La fidelització del consumidor

Dediquem aquest apartat a estudiar la fidelització del consumidor en l'entorn virtual a partir dels programes de fidelització i a analitzar com podem rendibilitzar la seva lleialtat.

2.1. Els programes de fidelització

La **fidelització** és un concepte conductual: requereix que el consumidor desenvolupi un comportament que finalitzi amb la compra d'un producte o una marca de l'empresa (Jacoby i Chestnut, 1978).

Un **programa de fidelització** és aquella estratègia de màrqueting que recompensa els consumidors per les seves accions de compra o un altre tipus d'intercanvi o col·laboració amb l'empresa per a aconseguir la seva fidelitat i lleialtat cap a l'empresa.

Els programes de fidelització són una eina de màrqueting relacional. Tradicionalment, s'han basat en la generació d'una targeta per a cadascun dels clients que es registren en el programa de fidelització de la marca. Amb aquesta targeta aconsegueixen recompenses per l'ús i possessió. Per exemple, les targetes de soci-client de Caprabo i altres cadenes d'alimentació ofereixen als seus posseïdors cupons de descompte segons la despesa realitzada, Imaginarium obsequia els més petits amb un regal el dia del seu aniversari i Yves Rocher incentiva la captació de nous consumidors amb regals.

Font: captura de pantalla d'Yves Rocher

Els programes basats en l'ús d'una targeta presenten certs inconvenients, per la seva massificació, falta de claredat i la dificultat d'assolir algunes recompenses.

El consumidor posseeix un munt de targetes, fins i tot diverses per la mateixa categoria de producte, per exemple de diferents ensenyes de gasolineres, i algunes gairebé no les utilitza, la qual cosa fa que sigui incòmode portar-les a sobre. D'altra banda, alguns consumidors desconeixen les característiques del programa, com i quants punts s'obtenen, quins regals o descomptes reben, etc., de manera que no perceben clarament els seus beneficis. I com que alguns programes d'acumulació de punts exigeixen un nivell de consum molt alt per a aconseguir recompenses (regals, viatges, etc.), desincentiven la seva utilització entre els clients adherits.

Aquests problemes es mitiguen en l'entorn digital perquè moltes empreses no requereixen portar físicament la targeta, sinó que amb l'acreditació del consumidor (nom, telèfon mòbil, etc.) ja es pot registrar i computar la compra per a obtenir les recompenses del programa, i els llocs de comerç electrònic solen requerir únicament el nom d'usuari i la contrasenya per a accedir als beneficis dels programes. A més, han sorgit noves opcions d'identificació a través del telèfon mòbil, mitjançant l'aplicació de la marca o unes altres que permeten incloure i gestionar múltiples programes de fidelització en una única aplicació.

L'app Stocard emmagatzema les targetes dels programes de fidelització en el telèfon mòbil i el rellotge del consumidor, evitant-li així haver de portar-les a sobre.

Font: https://stocardapp.com/

Les recompenses més habituals ofertes en aquests programes són:

- **Descomptes directes**, en forma d'un percentatge sobre el preu de venda, o per un import fix, com ara 10 € per una compra superior a 100 €.

- **Descomptes indirectes**, sia un import fix per a arribar a un determinat volum de compra o un percentatge de l'import de la venda actual que s'acumula per a la propera compra.

- **Punts bescanviables** per premis, regals i altres béns i serveis. Per exemple, els punts acumulables de la targeta Meliá Rewards es poden canviar per estades o serveis als seus hotels. També s'ofereixen punts extra en determinades condicions especials per a fomentar les vendes en horaris o períodes de baixa afluència, com ara Meliá Rewards, que atorga una major quantitat de punts per a allotjar-se en alguns hotels amb baixa ocupació durant determinades dates.

Font: captura de pantalla de Meliá

- **Ofertes exclusives** per a adquirir un producte d'una sèrie única i limitada, i beneficiar-se de preus i regals especials.

- Lliuraments de **mostres** gratuïtes per a fomentar la prova del producte.

- **Recompenses inesperades**, com ara un regal per l'aniversari del consumidor.

- **Invitacions** per a participar en esdeveniments, festes i presentacions.

- Sistemes d'**agraïment** i **reconeixement** per a aconseguir una antiguitat amb l'empresa, felicitar el consumidor pel seu aniversari o oferir nomenaments per a ser client *gold* o *premium*.

Próxima a ti felicita l'usuari pel seu aniversari

Font: captura de pantalla de Próxima a ti

- **Programes amb quota**, mitjançant els quals s'ofereixen al consumidor descomptes addicionals a canvi de pagar periòdicament una quota, com ara les despeses d'enviament gratuïtes per als clients d'Amazon Premium, o la targeta de soci de l'FNAC, amb la qual el consumidor rep de forma gratuïta les seves comandes realitzades en línia i li proporciona descomptes especials en diverses compres. Altres programes, en canvi, no requereixen l'abonament de quotes si el consumidor aconsegueix un volum de compra mínim.

- **Enviament d'informació d'interès**. Alguns programes envien revistes o *newsletters* amb informació atractiva per als clients del programa. Per exemple, la cadena d'alimentació Consum envia una revista en format paper a qui posseeix la seva targeta amb suggeriments d'alimentació i salut, receptes i comparatives de productes molt valorades entre els seus clients.

Portada d'EntreNosotros, la revista de Supermercats Consum

Font: http://www.entrenosotros.consum.es/version-impresa

L'avantatge principal que aporten els programes de fidelització a l'empresa és un millor coneixement del client, fet que facilita el seguiment de totes les accions que realitza en els diferents mitjans i canals amb els quals interactua amb ella i el disseny d'iniciatives de màrqueting personalitzades. Tot això contribueix al fet que l'empresa pugui crear el mapa d'experiència del client[2] (*customer journey map*).

(2)Com veurem més endavant, les empreses utilitzen el mapa d'experiència del client per a representar cada etapa que recorre una persona des que li sobrevé una necessitat fins que es converteix en consumidora.

Cas pràctic: Inforsoi, S. L.

Durant el procés d'anàlisi i planificació de les accions de retenció, recuperació i referenciació es va rebutjar la possibilitat d'implantar una targeta de punts bescanviables per regals com a eina de retenció i es va seleccionar l'opció de crear la figura del client *premium*, amb una recompensa d'un 2% de descompte sobre les compres. A més d'aquesta acció, des de la direcció de màrqueting s'estan analitzant opcions de millora de la fidelització dels clients. Per a dissenyar el pla d'accions, primer s'han generat idees, s'ha fixat el seu objectiu i s'han triat i valorat algunes per a prendre una decisió.

Taula 7. Accions complementàries de fidelització

Acció	Objectiu	Valoració i decisió
Creació d'una *newsletter* setmanal per a l'enviament de continguts que siguin d'interès per als clients: novetats, tutorials, trucs, casos d'èxit, etc.	Tenir una interacció setmanal amb el client, mantenir la relació i informar-lo sobre productes que li interessin i, en molts casos, puguin ser comprats a la nostra empresa.	Pot ser interessant per a crear marca i afavorir la relació. No obstant això, la generació periòdica de continguts per la *newsletter* suposa un esforç que es creu que no serà recompensat per la seva baixa taxa d'obertura i de clics. Per tant, es posposa fins a la creació de l'establiment de comerç electrònic, on s'incorporarà un blog. D'aquesta manera, els mateixos continguts s'aprofitaran per al blog i la *newsletter*; i els clics en els continguts de la *newsletter* redirigiran el consumidor al blog o a l'establiment virtual.
Enviament de felicitacions en aniversaris i inclusió d'un val de descompte.	Donar la sensació que l'empresa es recorda del consumidor final i que el valora com a client. És una ocasió més per a establir la relació.	Es valora positivament, però no es podrà dur a terme sense abans realitzar alguna acció per a obtenir la data d'aniversari dels clients, ja que ara mateix no es posseeix aquesta dada.
Organització d'un esdeveniment anual amb clients de l'empresa.	Enfortir la relació en un ambient extern a l'empresa.	A més de com a acció de referenciació, es valora favorablement el que pot aportar a la marca l'ocasió per a la relació i les possibilitats de captació de nous clients. Per això, es decideix portar-ho endavant i s'aprofitarà l'esdeveniment per a convidar a dinar els clients amb major vinculació amb l'empresa.
Oferiment d'assistència logística de garantia per a clients *premium*.	Aportar confiança al consumidor i millorar el servei. Un client més satisfet també serà una font de millora de la fidelitat.	Si Inforsoi s'encarrega de recollir i enviar al servei oficial el producte en garantia, cal que abans ho negocïi amb els proveïdors per a veure si poden assumir el cost o encarregar-se de la recollida. En cas contrari, haurà d'emprar la seva pròpia flota de furgonetes o contractar un servei de transport. Es decideix incorporar el servei temporalment i fer una anàlisi dels costos durant un període de sis mesos per a estudiar la seva viabilitat permanent.

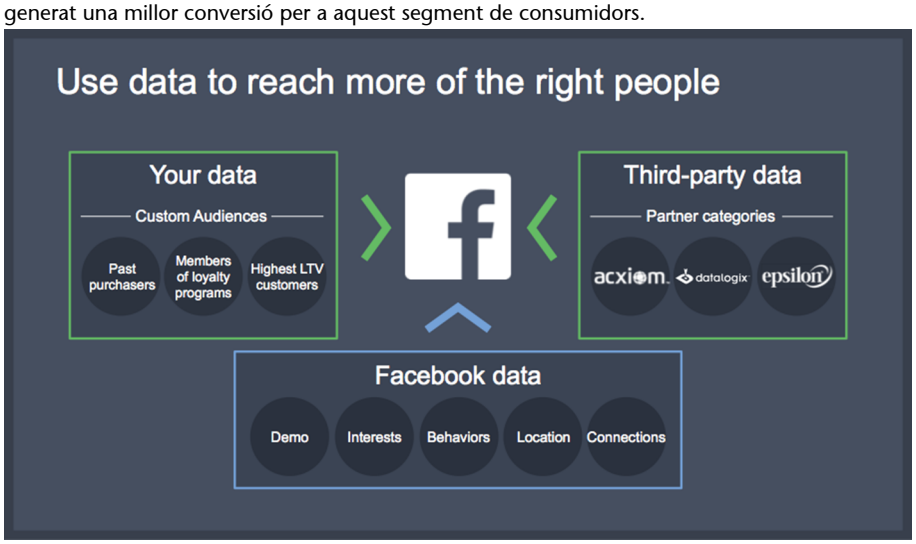
2.2. Fonts de rendibilitat de la fidelització dels consumidors

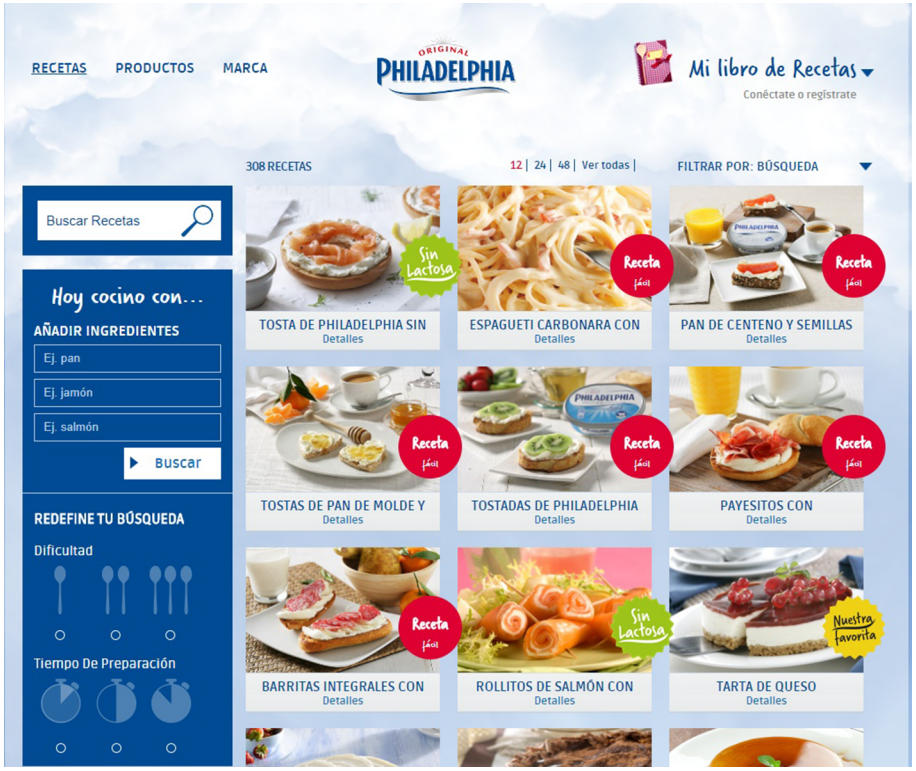
Com ja hem vist en el càlcul del CLV, una major fidelització dels clients afecta positivament la rendibilitat de l'empresa. Estudiarem ara les fonts de millora de la rendibilitat. Per a això, determinarem els objectius que se solen fixar les empreses per a augmentar la rendibilitat, veurem quines accions els podem associar i la seva relació amb el CRM i la fidelització dels clients.

Els tres objectius de rendibilitat que analitzem són augmentar el volum de vendes, incrementar el marge de contribució i allargar el cicle de vida del client.

Taula 8. Objectius de rendibilitat

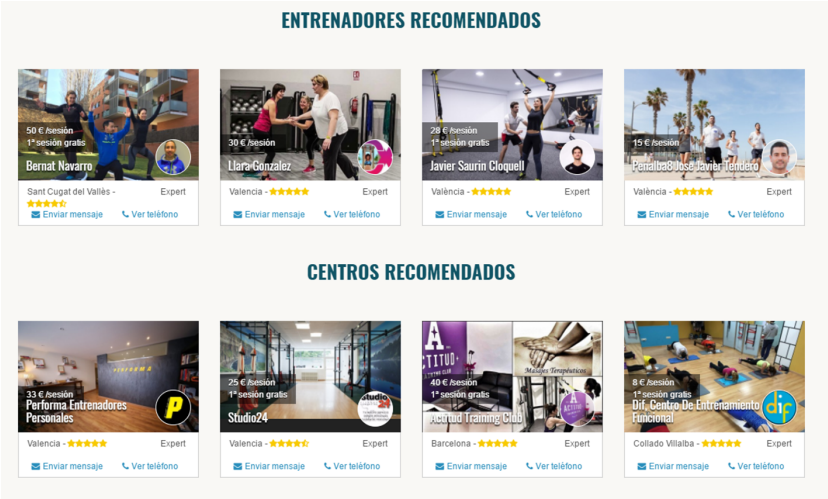
Acció	Relació amb el CRM i la fidelització
Augmentar el volum de vendes	
Vendre més quantitat de producte per comanda	Amb l'anàlisi de la informació recollida en el CRM sobre la freqüència i la quantitat de compra d'un client, podem estimar el seu nivell de consum dels nostres productes i identificar el millor moment per a incentivar l'adquisició de més unitats o volum de producte. Per exemple, se li pot oferir un descompte o un enviament gratuït a partir d'un volum de compra.
Vendre un producte superior (*upselling*)	Incloure en el CRM informació sobre els gustos i els interessos del consumidor i el seu comportament de compra permet a l'empresa vendre-li productes de major valor; a més, si aquesta oferta està adaptada als seus gustos, generarà una major fidelització. Per exemple, un equipament especial més esportiu quan un client interessat per la competició i l'aventura adquireix un vehicle, o una major cobertura en la seva pòlissa d'assegurances a un client que viatja habitualment.
Vendre béns o serveis complementaris (venda creuada o *cross-selling*)	Conèixer les relacions entre les compres de productes complementaris, mitjançant l'anàlisi de les dades de compra, ajuda l'empresa a oferir els més adequats en el moment de tancament de la venda (en comerç electrònic, se sol denominar procés *de checkout*). Quan proporcionem productes que poden ser necessaris per a millorar l'experiència de compra, ajudem a la fidelització. Per exemple, quan es compra un televisor, El Corte Inglés i altres establiments virtuals també ofereixen al consumidor l'opció d'adquirir perifèrics o cables de connectivitat amb altres aparells. Font: captura de pantalla d'El Corte Inglés

Acció	Relació amb el CRM i la fidelització
Augmentar la freqüència de compra	Una vegada coneixem la freqüència de compra o les situacions de consum d'un producte, podem gestionar la comunicació per a recordar i incentivar la compra en períodes més curts, i promoure'n el consum en altres moments. Aquest és el cas de les comunicacions de màrqueting que tracten de promoure el consum de cava durant els menjars. Font: captura de pantalla d'Instagram
Captar nous clients a través de clients actuals (*member get member*)	Es tracta de generar iniciatives de comunicació en què s'ofereix als clients actuals determinades recompenses per a recomanar els béns i serveis de l'empresa. Aquestes iniciatives poden ser gestionades a través del CRM. Els clients que es converteixen en recomanadors de la marca augmenten la seva fidelitat. Per exemple, se'ls ofereixen descomptes en compres futures o recompenses en forma de regals si el client actual recomana els productes i marques de l'empresa a un amic i aquest es converteix en client.
Vendre a nous clients	Les possibilitats que proporciona el CRM per a conèixer els clients dels nostres productes ens ajudarà a definir millor els perfils dels nostres públics objectiu i dirigir millor els esforços de captació de nous clients. Per exemple, Facebook orienta iniciatives de màrqueting a públics personalitzats (*custom audience*), que són públics similars als que tenim en el nostre CRM. D'aquesta forma, el resultat de la iniciativa de màrqueting millora. Una vegada iniciat el procés de captació i conversió de clients, podem continuar utilitzant aquelles accions que hagin generat una millor conversió per a aquest segment de consumidors.  Font: https://www.marketingcloud.com/blog/facebooks-blake-chandlee-and-the-power-of-custom-audiences/

Acció	Relació amb el CRM i la fidelització
Trobar nous usos per al producte	A través de la gestió de les relacions amb els clients es poden identificar nous usos per a un producte i comunicar-los als segments de clients adequats. Philadelphia mostra noves possibilitats de consum del producte amb la pasta, els purés, les postres i les salses, perquè no es consideri únicament un formatge per a untar.  Font: captura de pantalla de Philadelphia
Incrementar el marge de contribució	
Incrementar el marge per comanda	A través d'una bona segmentació i cerca dels clients més rendibles es pot millorar el marge per comanda. També es pot aconseguir mitjançant accions d'*upselling* i de *cross-selling*, quan la millora o el producte compatible ens generin un marge superior. Una bona segmentació facilita als hotels oferir preus més avantatjosos a aquells clients que consumeixen un major nombre de serveis de valor afegit, com ara massatges, spa i restauració.
Reduir costos	Aprofitar les capacitats analítiques d'un CRM ens pot ajudar a reduir els costos. Per exemple, mitjançant una millor previsió de la demanda de béns i serveis, disminueix el cost d'aprovisionament i emmagatzematge, i la millor segmentació de les campanyes publicitàries optimitza el cost publicitari.
Allargar el cicle de vida del client	
Augmentar la retenció	Utilitzant el CRM es poden gestionar les comunicacions i interaccions amb el client, i també identificar possibles situacions d'abandonament. Per exemple, amb el CRM podem saber si el consumidor ha obert els correus electrònics enviats i quant temps fa que no visita el lloc web de l'empresa.

Entrenar.me, el cercador d'entrenadors personals i centres d'entrenament, ha implementat un sistema de ludificació per a fidelitzar els entrenadors i centres esportius que es registrin a la plataforma. El sistema incorpora un ànquing de punts que els usuaris assignen a l'entrenador a qui contracten els seus serveis: com més alt es posicioni un entrenador en el ànquing, major visibilitat tindrà a la plataforma. L'entrenador aconsegueix punts per cada sessió d'entrenament que li contractin, i també per cada valoració positiva que rebi dels seus clients.

L'objectiu d'aquest sistema és aconseguir retenir els entrenadors i centres esportius, aportant-los valor per a mantenir-se actius en el cercador. D'aquesta forma es minimitza que els usuaris que contacten amb els entrenadors arribin a acords sense reflectir-los a la plataforma i, d'altra banda, s'aporta valor als clients mitjançant les avaluacions i opinions d'altres usuaris, atès que se'ls ofereix més informació per a la seva presa de decisions.



Font: captura de pantalla d'Entrenarme

Cas pràctic: Inforsoi, S.L.

Inforsoi segueix avançant amb el seu pla de canvi i abordarà l'objectiu d'augmentar el volum de vendes. S'ha acordat el tipus d'accions a executar, s'han triat com a accions prioritàries la venda de producte superior, la venda creuada i la captació de nous consumidors a través dels clients actuals. Gerència sol·licita al director de màrqueting definir actuacions concretes per a cada tipus d'acció i fixar amb quin objectiu es desenvoluparan. Així mateix, gerència li insisteix que, per a cada objectiu, valori si es milloraria el marge de contribució per venda.

Taula 9. Priorització de les accions d'increment del volum de vendes

Tipus d'acció	Descripció	Objectiu i observacions
Venda de producte superior	Com a norma, oferta d'una versió superior, amb algun incentiu (per exemple, un petit obsequi o un preu especial en ordinadors, tauletes i telèfons intel·ligents), tant en els canals actuals com en el futur lloc de comerç electrònic. A més, formació específica als venedors per a fomentar les seves habilitats d'*upselling*.	L'objectiu és que el volum per venda sigui superior i, depenent del producte, aconseguir augmentar el marge. En el futur CRM s'implementarà un camp específic de registre i un sistema per a avaluar el resultat.
Venda creuada	Venda d'una assegurança d'ampliació de la garantia.	L'objectiu és augmentar el volum de vendes i, atès que és un producte amb un alt marge de benefici, millorar el marge de venda. S'incentivarà la seva comercialització, oferint als comercials una comissió per venda.

Tipus d'acció	Descripció	Objectiu i observacions
	Oferta de productes relacionats amb els que està comprant o ha comprat el client, com ara fundes de mòbil o bosses per al portàtil. També es realitzarà una formació específica als venedors per a fomentar les seves habilitats de *cross-selling*.	L'objectiu és incrementar les vendes i, com que en molts casos els productes addicionals tindran marges majors, també es millorarà la rendibilitat. Es desenvoluparan grups de productes que poden ser oferts conjuntament per a facilitar el procés d'oferta de venda creuada.
Captació de nous clients	A partir de l'anàlisi de la base de dades de clients es detectarà un segment de consumidors que adquireixin dispositius relacionats amb videojocs. Es crearà un grup denominat *super-player* per a consumidors que compren aquesta línia de productes, als quals se'ls proporcionaran cupons de descompte, proves gratuïtes i informació específica sobre els nous productes. S'implementarà un ànquing de jugadors: bronze, plata i or d'acord amb la vinculació amb l'empresa.	L'objectiu és captar aquest segment de consumidors i que percebin Inforsoi com un bon lloc per a comprar i informar-se dels dispositius d'aquesta línia de productes. A més, amb aquesta acció de ludificació es busca que el consumidor se senti part i vulgui ascendir en el ànquing.

2.3. Els mitjans socials per a la fidelització

Els programes tradicionals de fidelització i incentius amb prou feines havien evolucionat des de la dècada de 1990, però la irrupció i consolidació de les xarxes socials com a mitjans i canals de comunicació entre els consumidors i les empreses estan transformant aquest tipus de programes, sorgint el terme de **fidelització social** (*social loyalty*) per a referir-se a aquests.

La fidelització social és l'estratègia que fa ús de les eines *social media* i les possibilitats que ofereixen la geolocalització i la mobilitat per a interactuar, vincular, participar, fomentar la recomanació i monitoritzar la relació amb els consumidors potencials i actuals, amb la finalitat d'aconseguir la seva fidelització i ampliar la seva lleialtat.

Aquest entorn genera un nou tipus de consumidor, el consumidor social, que està informat, interacciona, conversa i exigeix. El client social canvia el paper tradicional del venedor i dels instruments de comunicació de màrqueting com a incentivadors de la venda de béns i serveis. La presa de decisions del consumidor està influïda per la informació d'internet, els comentaris d'amics i recomanacions d'altres consumidors a les xarxes socials, fòrums, blogs, etc.

Les empreses han d'afegir una capa social a les seves estratègies de fidelització, crear una comunitat al voltant de la marca, interactuar amb el consumidor, generar contingut d'interès, detectar persones (*influencers*) i desenvolupar ac-

cions de màrqueting amb aquestes per a convertir-les en prescriptores de la marca, ja que poden ser una eina excel·lent de comunicació i promoció per a l'empresa.

Una estratègia de fidelització social aporta diferents **beneficis** a les empreses:

- Augmenta la implicació (*engagement*) amb els usuaris i millora les relacions amb ells, gràcies a l'existència d'una comunitat de la qual forma part el client, on es promou la identificació amb la marca i la interacció amb els usuaris.

- Expandeix les formes de donar a conèixer els productes i les marques.

- Permet conèixer l'opinió dels consumidors sobre els béns i els serveis oferts.

- Incrementa la participació dels consumidors en la generació de contingut.

- Proporciona canals per a incentivar la recomanació i prescripció del producte i la marca.

- Aconsegueix una millor adaptació de l'oferta a les necessitats dels consumidors.

- Permet tenir més informació per a segmentar el mercat i els clients.

- Disminueix el cost d'adquisició dels clients.

- Permet valorar el consumidor per la seva capacitat d'influència, a més de pel seu nivell de compres i hàbits de consum.

- Facilita la conquesta dels usuaris influents de la comunitat.

El programa de lleialtat social de Lancôme, amb el qual convidava els consumidors a formar part del segment d'elit, va obtenir uns resultats excel·lents

Font: https://www.youtube.com/watch?v=llpdzeyzg14

Traducció

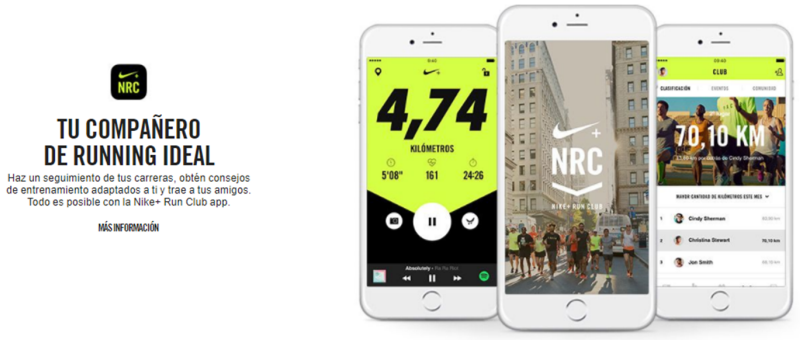
Les empreses duen a terme moltes i variades **iniciatives de màrqueting** per a promoure la fidelització social. Vegem, a continuació, algunes opcions reeixides: promocions de màrqueting, en forma de codis de descompte, recompenses, estalvi en les despeses d'enviament, accés a continguts, regals d'aniversaris, etc.

A través de la lectura dels codis BIDI de llaunes i ampolles de Pepsi, l'usuari podia accedir a informació, descarregar música i apuntar-se a un sorteig per a aconseguir entrades per als concerts que la marca va organitzar en el període promocional. Amb aquesta campanya Pepsi es dirigeix al públic més jove, obté més informació sobre els seus consumidors i es consolida com la marca que s'ha d'associar a situacions d'oci i entreteniment.

Font: https://www.youtube.com/watch?v=khnhzmf5wio

Amb la ludificació s'aconsegueix fomentar la participació de l'usuari i un major nivell d'*engagement* cap a la marca. S'utilitzen diferents dinàmiques de joc en diferents contextos i, en la majoria, solen predominar els reptes i els rànquings, ja que els desafiaments i la seva capacitat de superació agraden als usuaris. El consumidor centra els seus esforços a aconseguir punts o un determinat nivell per realitzar accions i poder visualitzar el seu avenç respecte a altres participants.

La xarxa social Nike Running Club (NRC) funciona, principalment, a través d'una aplicació per a telèfons intel·ligents. Converteix l'activitat de córrer en un joc, a través de la fixació de metes diàries i reptes setmanals que poden ser compartits amb altres usuaris. Així motiva la superació personal del consumidor i promou la competitivitat entre els usuaris per a obtenir els millors resultats. Al mateix temps, augmenta la implicació del consumidor amb la generació de contingut de la marca.



Font: captura de pantalla de Nike

La geolocalització permet conèixer els establiments que visiten els consumidors i oferir-los una proposta de valor, generalment en forma d'informació addicional i promocions de venda, ajustada a la seva ubicació. I si, a més, es disposa del perfil del consumidor i dels seus hàbits de compra i consum, l'empresa pot afinar més la seva oferta, augmentant així les possibilitats d'èxit.

Guanyen interès els projectes de localització en interiors a través de *beacons*[3] amb connexió sense fils perquè ajusten la proposta de valor que es proporciona al consumidor amb la seva ubicació dins de l'establiment.

(3)Els sensors o balises són dispositius petits que, mitjançant la tecnologia Bluetooth, emeten un senyal a un dispositiu, generalment un telèfon mòbil, el qual ho rep i interpreta.

IKEA duu a terme campanyes de proximitat per mitjà de la geolocalització en interiors a través de *beacons* per a millorar l'experiència del client.

Font: https://www.youtube.com/watch?v=rox6wbxigom
Traducció

Les accions a les xarxes socials també són habituals per a promoure la fidelització social. Aquestes iniciatives solen requerir la col·laboració i interacció constant del consumidor amb altres consumidors i amb l'empresa.

Nutella va tractar d'aconseguir i fomentar la fidelitat dels seus consumidors amb una acció que girava entorn de l'envàs del seu producte. Va dissenyar més de set milions d'envasos diferents per a la seva campanya Nutella Unica, i va fomentar la fidelitat dels consumidors amb la marca interactuant amb ells i requerint la seva col·laboració per a publicar continguts, posts i vídeos a les xarxes socials.

Font: https://www.youtube.com/watch?v=ry-nk4chleq
Traducció

Cas pràctic: Inforsoi, S. L.

Una altra de les accions plantejades per a dur a terme la transformació digital passa per analitzar i organitzar la presència a les xarxes socials. Actualment, l'empresa té un compte a Twitter, però en què solament es comparteix alguna informació de comptes d'empreses proveïdores o per a respondre si algú el menciona (incloent l'@nomusuari) amb algun dubte o reclamació, per mitjà d'una piulada.

La direcció de màrqueting i gerència acorda contractar una persona amb formació i experiència en màrqueting digital i mitjans socials per a assumir aquesta tasca a l'empresa. El primer que es defineix és quina serà la presència a les xarxes socials i amb quins objectius, i s'elabora un document de base amb les accions a dur a terme. Aquest document es tindrà en compte en l'elecció del CRM que Inforsoi contractarà.

Taula 10. Presència a les xarxes socials

Xarxa social	Objectius	Utilització
Twitter	Gestionar un canal alternatiu de comunicació i de relació instantània amb els consumidors que complementi els tradicionals. Aconseguir usuaris registrats per a rebre la *newsletter*.	Seguir compartint publicacions de productes comercialitzats. Compartir continguts creats per al blog i la *newsletter*. Mantenir l'atenció de queixes i consultes dels consumidors. Tindrà un enfocament mixt B2B i B2C.
Facebook	Crear un canal de relació i captació que millori l'*engagement* amb els consumidors. Aconseguir usuaris registrats per a rebre la *newsletter*. Ampliar la informació del consumidor (amb els seus gustos i interessos manifestats a Facebook) per a afinar la segmentació de futures accions de màrqueting.	Crear una pàgina d'empresa per a compartir continguts de tercers i propis, ja creats per al blog i la *newsletter*. Mantenir l'atenció de queixes i consultes. Desenvolupar iniciatives de màrqueting de ludificació (jocs), promocionals (sorteigs) i per a la investigació de mercats (enquestes). L'enfocament serà B2C.
LinkedIn	Aconseguir una major visualització i promoure la relació amb els clients de l'empresa.	Crear un perfil d'empresa per a publicar continguts d'interès per a les organitzacions, tant propis com de tercers.

Xarxa social	Objectius	Utilització
YouTube	Formar el consumidor sobre la instal·lació, ús i manteniment dels productes de l'empresa.	Crear tutorials i guies sobre els productes de l'empresa. No es considera una tasca prioritària del nou treballador de l'àrea de màrqueting. Es desestima la inversió a curt termini.

3. Del CRM per al màrqueting de relacions al CRM social

3.1. Components d'una estratègia CRM

El CRM (*customer relationship management*) és un terme que s'empra en màrqueting amb dos significats: d'una banda, per a denominar l'estratègia de negoci enfocada en el client, a més dels seus procediments i metodologies (estratègia CRM) i, per una altra, per nomenar les aplicacions i solucions informàtiques que s'utilitzen per a la gestió de la relació amb els clients.

Encara que les eines CRM són fonamentals per al desenvolupament d'una filosofia de màrqueting de relacions, un projecte CRM és molt més que això; per a aconseguir l'èxit, haurem de considerar quatre aspectes bàsics: estratègia, persones, processos i tecnologia.

La incorporació de solucions CRM a l'empresa ha d'estar alineada amb l'**estratègia** corporativa, tenint en compte les necessitats tàctiques i operatives per a la seva implantació. És a dir, ha de donar resposta als requeriments de l'estratègia i no estar supeditada solament a les característiques de l'eina, i hi ha d'haver coherència entre l'eina i l'estratègia.

L'obtenció de bons resultats amb la implantació de les eines CRM depèn de l'ús correcte que en facin les **persones**. Per exemple, la correcta introducció de les dades en el termini i en la forma escaient és la base d'una bona informació per a la presa de decisions. És necessari gestionar el canvi en la cultura de l'organització, buscant l'enfocament al client per part de tots els integrants, des de qui tramita la comanda fins a qui realitza el lliurament i, si escau, la instal·lació, perquè tots intervenen directament o indirectament en la relació amb els clients. La comunicació interna entre els diferents departaments i àrees de valor, compartint informació sobre els clients, i també la formació i la transmissió d'una cultura que permeti eliminar barreres al canvi, són aspectes clau per a l'èxit d'aquesta estratègia.

Per a optimitzar la gestió de les relacions amb els clients cal redefinir els **processos** per a fer-los el més eficaços i eficients possible. També és important que l'experiència d'ús dels diferents usuaris de l'organització sigui positiva,

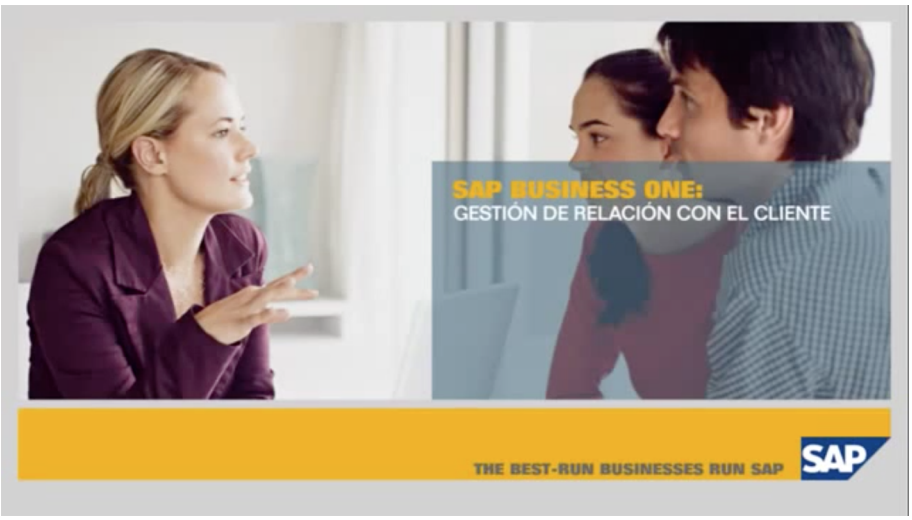
perquè la utilització del CRM i les seves funcionalitats els aportin valor, i perquè s'adapti a les activitats dels usuaris, de manera que utilitzar el CRM no es converteixi en quelcom farragós.

La **tecnologia** s'ajusta a les necessitats de les empreses. Actualment, hi ha solucions CRM per a tot tipus d'organitzacions, adaptades segons la seva mida, sector d'activitat i modalitat de contractació: compra de llicències o pagament per ús. Un aspecte clau és triar la solució adequada, en funció de les necessitats i els recursos de cada empresa.

3.2. Definició i funcionalitats d'una eina CRM

Una eina CRM és una aplicació de software destinada a gestionar la relació amb els clients. Permet unificar en la seva base de dades la informació i accions sobre contactes, comptes, vendes, oportunitats, atenció al client, comunicats i campanyes, tant de clients actuals com de clients potencials (*leads*). És aconsellable que estigui integrada amb altres processos i eines de l'empresa, com pot ser l'ERP (planificació dels recursos de l'empresa, *enterprise resource planning*) o el lloc de comerç electrònic, per a simplificar la gestió, evitar duplicitats de dades i pèrdues d'informació.

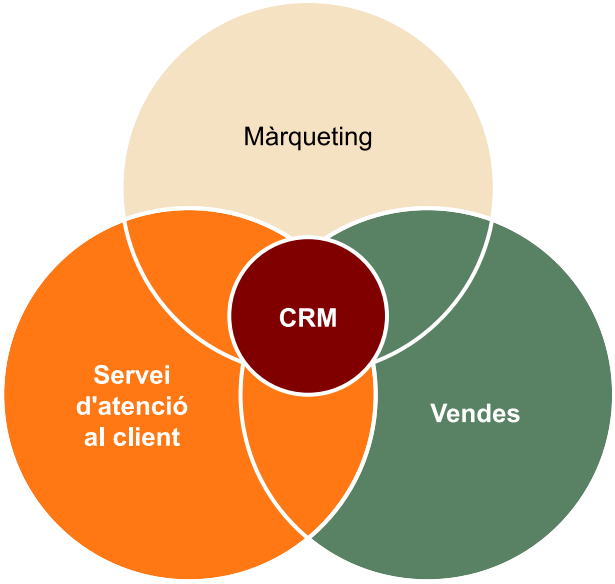
Exemple d'ús d'un CRM, basat en SAP Business One



Font: https://www.youtube.com/watch?v=gyq_n_ftkpw

Com ja hem esmentat, hi ha infinitat d'aplicacions CRM al mercat. Cadascuna té les seves característiques pròpies i el seu disseny s'adapta a les àrees de l'empresa que més solen emprar el CRM. Aquestes àrees se solen denominar mòduls i són: màrqueting, vendes i servei d'atenció al client.

Figura 2. Mòduls del CRM



Amb el CRM planifiquem i gestionem iniciatives de **màrqueting**, per exemple de publicitat i de màrqueting directe per correu electrònic, desenvolupem estratègies de captació de clients potencials, fomentem la interacció amb el consumidor, desenvolupem estratègies de relacions per a promoure la seva lleialtat, generem oportunitats de venda, etc. Són especialment útils les funcions que ens proporcionen les eines de segmentació per a enfocar els esforços de màrqueting als públics objectiu adequats.

A més, el CRM permet mesurar l'efectivitat de les iniciatives de màrqueting i obtenir dades de resultats i interaccions amb els consumidors per a millorar les planificacions i optimitzar els pressupostos futurs.

En el mòdul de **vendes** s'inclouen totes les funcionalitats relacionades amb la gestió del procés de venda. És l'eina habitual de la força de vendes en el seu quefer diari. Algunes de les seves prestacions són la gestió dels contactes i comptes, les accions de telemàrqueting, el seguiment d'oportunitats, la previsió de vendes, l'organització i la planificació de la força de vendes, i el control i l'avaluació de l'equip de vendes.

- La funcionalitat de gestió dels contactes i comptes incorpora formularis per a la introducció, importació i registre de les dades dels contactes (nom, cognoms, telèfon, correu electrònic personal, adreça, càrrec…) i dels comptes (raó social, marques, lloc web, telèfon, correu corporatiu, sector d'activitat, mida, facturació…).
  En el cas que el contacte s'estableixi amb un client ja habitual, s'hi afegeixen l'historial de compres i les comunicacions anteriors. A més, aquesta funcionalitat sol incloure la possibilitat d'enviar correus electrònics i portar un seguiment de les accions prèvies realitzades, com ara trucades i visites al client, i del seu resultat.

- La funcionalitat de telemàrqueting facilita als operadors a fer el seguiment de les trucades a clients, fer venda telefònica i concertar visites per a la força de vendes. Encara que és una funcionalitat del servei d'atenció al client, també es poden realitzar trucades per a avaluar la satisfacció del bé o servei, o per a assessorar el consumidor en la seva utilització.

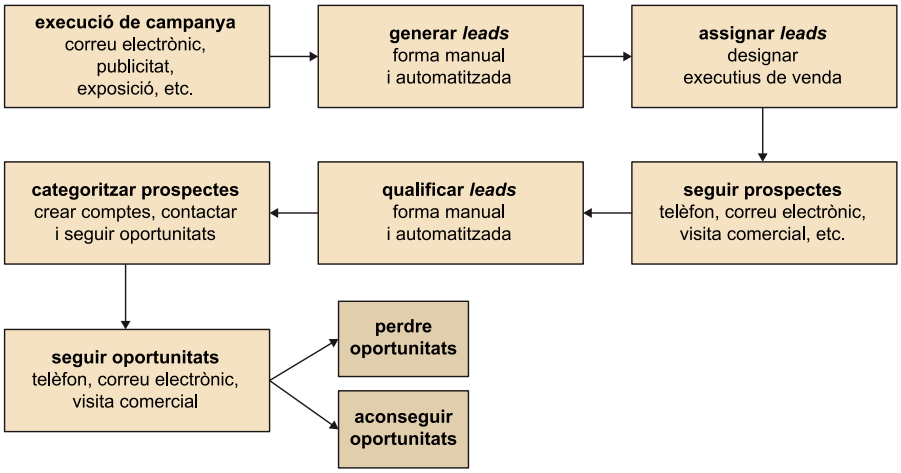
- El CRM també s'empra per a seguir les oportunitats de venda. Una oportunitat de venda es genera quan un venedor detecta un possible interès d'un client o client potencial sobre productes de les nostres empreses a través de qualsevol dels diferents canals de contacte: telèfon, web, correu electrònic, venedor, visita comercial… La funcionalitat de seguiment d'oportunitats optimitza el registre de propostes de valor que s'ofereixen als clients actuals i potencials, permet estimar la facturació i el benefici esperat que pot generar cada oportunitat si es tanqués la venda, valorar la possibilitat de tancar efectivament la venda (estimació que se sol expressar en percentatge; per exemple, un 60% de possibilitats de tancament), valorar les interaccions realitzades amb el client: visites, trucades, enviament de propostes de valor, etc., i avaluar el resultat global derivat de cada oportunitat de vendes detectada.
  En aquesta també s'inclouen avisos i alertes per a facilitar el procés de seguiment del client, com ara avisos d'accions futures a dur a terme (concertar visites i reunions, enviar fulletons o catàlegs), avisos de contacte per a conèixer la resposta a la proposta de valor oferta per l'empresa o alertes sobre el fet que s'ha excedit un període de temps sense cap interacció sobre una oportunitat concreta.
  A partir de l'anàlisi de les oportunitats vigents, amb el seu import de venda estimat i de la probabilitat de tancament de les mateixes, es pot fer una previsió o estimació de les vendes dels propers períodes.

- El conjunt de funcionalitats del mòdul de vendes, per a l'organització i la planificació de la força de vendes, aporta a les empreses que posseeixen equips de venedors eines que faciliten l'assignació de *leads* a executius de venda en funció de diferents criteris establerts per l'empresa, com ara la ubicació geogràfica, la mida de l'empresa client o el sector d'activitat, l'anàlisi de la potencialitat dels diferents territoris de vendes assignats a cada venedor, l'optimització i la planificació de les rutes de vendes, etc.

- Les funcionalitats de control i avaluació de l'equip de vendes contenen diferents eines per a examinar el compliment dels objectius fixats i seguir les accions de cada venedor, o equip de venedors, en el període analitzat.
  És important explorar la possibilitat de crear quadres de comandament[4] personalitzats que incloguin els indicadors de control i avaluació que volem visualitzar, com ara el percentatge d'objectiu de vendes aconseguit, per exemple un 70% de l'objectiu del període, o la ràtio de conversió de *leads*, és a dir, quants clients potencials contactats pel venedor han estat efectivament convertits en clients.

(4) El quadre de comandament és l'eina que permet conèixer ràpidament la situació global o d'una part del negoci en un moment o un període concret.

Figura 3. El CRM per a automatitzar les vendes del procés comercial



Font: adaptat de Zoho CRM (2015)

Des del mòdul de **servei d'atenció al client** podem gestionar totes les activitats de suport i atenció al client i conèixer quins són els principals dubtes i queixes dels consumidors, detectar problemes en la prestació dels serveis i en la qualitat dels productes. Habitualment incorpora sistemes per al registre d'incidències, consultes, queixes, reclamacions i sistemes d'alertes, com pot ser la de temps màxim de resposta per a facilitar la resolució i resposta als clients. Ajuda als centres d'atenció de trucades a conèixer quin és l'estat i històric de les incidències i interaccions amb el consumidor, fet que redunda en la possibilitat d'informar i prestar un millor servei quan el client inicia un contacte amb l'empresa.

Aquest mòdul també permet a l'empresa adoptar un rol proactiu davant el consumidor per a avaluar la qualitat del servei, conèixer si el producte funciona correctament, preguntar si estaria interessat a obtenir una versió superior o contractar una garantia addicional, etc.

3.3. Tipologies de CRM

Hi ha un altre tipus de classificació dels CRM, diferent a la dels mòduls que acabem de veure, i que té en compte el tipus d'activitats i informació que es processa, donant lloc al CRM analític, operacional i col·laboratiu.

El **CRM analític** es basa en sistemes d'intel·ligència de negoci (*business intelligence*) que utilitzen magatzems de dades (*data warehouse*) i tècniques de mineria de dades (*data mining*) per a l'anàlisi i explotació de les dades amb la finalitat de conèixer millor el consumidor.

Algunes de les seves funcions són l'anàlisi del comportament dels hàbits i patrons de compra del consumidor (què compra, per quins altres productes s'interessa, quan i on compra, etc.), la definició dels segments i tipologies de clients, i l'avaluació i mesurament de l'eficàcia dels esforços de màrqueting.

Amb tota aquesta informació l'empresa es plantejarà quines actuacions futures desenvolupar, com dirigir iniciatives d'*upselling* al segment de compradors amb major poder adquisitiu o accions de *cross-selling* al segment de clients que han comprat un producte que necessita manteniment, oferint-los un descompte si contracten aquest servei. També es poden dur a terme accions per a fomentar la fidelització, com ara convidar els clients més fidels o els que més hagin compartit les nostres publicacions a les xarxes socials a participar en un esdeveniment patrocinat per l'empresa.

El **CRM operacional** està enfocat a l'operativa de la gestió (*front office*), és a dir, en els processos que s'executen en les accions del dia a dia de la relació amb els clients. En aquest s'inclouen els mòduls de màrqueting, vendes i servei al client.

De l'èxit del CRM operacional també depèn l'èxit del CRM analític i col·laboratiu. D'una banda, com que és aquí on es gestiona tot el procés de vendes, de la correcta introducció i emmagatzematge de les dades dependrà l'èxit de les accions a dur a terme amb el CRM analític. De l'altra, pot interactuar amb processos d'altres eines de comptabilitat, finances, recursos humans, logística o amb els sistemes ERP, relacionant-se així amb el CRM col·laboratiu. Aquestes eines poden estar o no integrades de forma directa. Si no ho estan, s'integren mitjançant un abocament de dades o incorporant un identificador (del client, de l'operació, etc.).

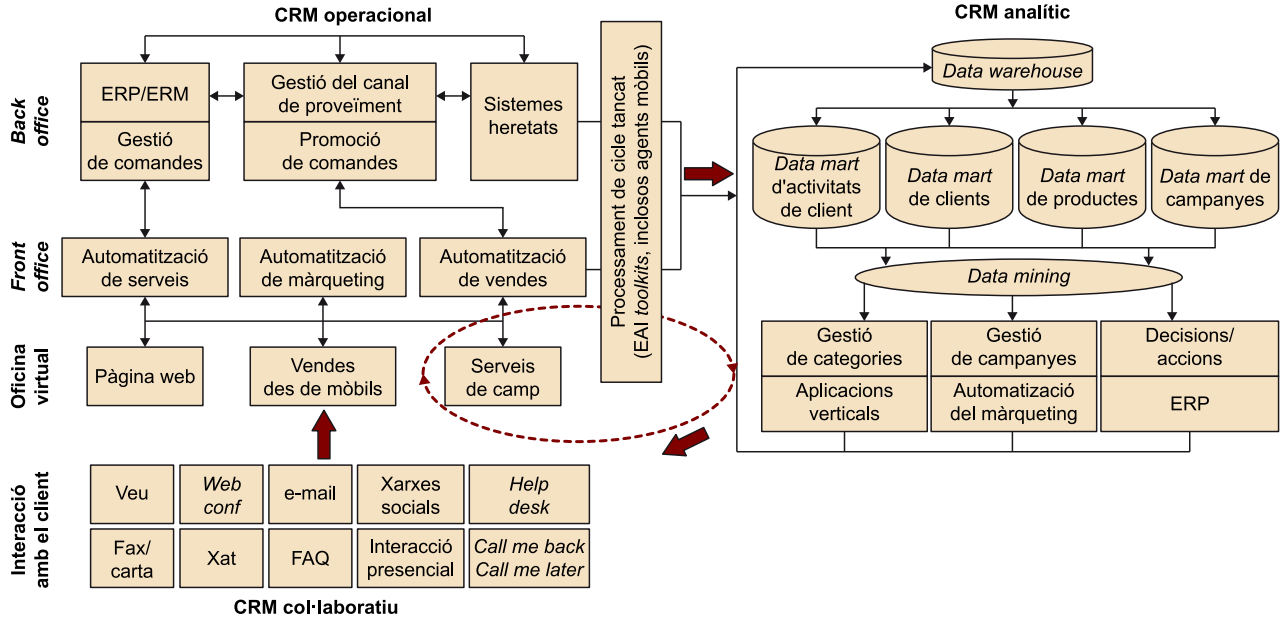
El **CRM col·laboratiu** és l'encarregat de facilitar la interacció del client amb l'organització. En aquest es registren tots els contactes del consumidor amb l'empresa, sigui quin sigui el mitjà o canal de comunicació (telèfon, visita presencial, xarxes socials, etc.) i l'àrea d'activitat amb què s'ha iniciat el contacte (màrqueting, vendes, logística, etc.).

Un consumidor pot conèixer l'estat (preparació, ubicació, temps estimat de lliurament, etc.) de la seva comanda en línia via telefònica, gràcies a la integració del CRM amb la informació del departament de logística, que fins i tot pot ser un operador logístic extern a l'empresa.

L'objectiu és aconseguir establir un sistema únic de relació amb el consumidor i de col·laboració interdepartamental o entre les diferents àrees de valor de l'empresa, per a ampliar el coneixement de l'experiència del consumidor. Aquest major coneixement, al seu torn, ha d'aportar valor al client.

Si un operari d'una empresa de manteniment d'ascensors, durant la prestació d'un servei, detecta alguna insatisfacció, la fa constar en el CRM col·laboratiu sense necessitat que el consumidor comuniqui una queixa al servei d'atenció al client. Aquesta anticipació i la resolució del problema reporta un major valor al consumidor.

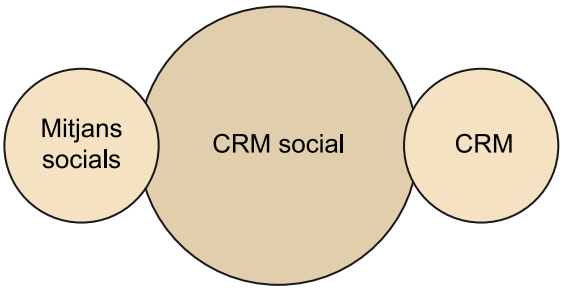
Figura 4. Flux dels diferents elements del sistema CRM



Font: adaptat de P. Reinares (2017, pàg. 23)

3.4. Evolució cap al CRM social

Figura 5. El CRM social, un CRM per als mitjans socials



Igual que els mitjans socials han suposat un canvi d'enfocament i d'implementació de les estratègies de fidelització, el CRM, com a eina per a aconseguir aquesta fidelització, també s'està veient afectat. Primer va ser el canvi d'un CRM a un CRM electrònic (e-CRM), i amb l'etapa següent de l'evolució es passa a un CRM social. Alhora que s'ha produït aquesta evolució, s'han anat incorporant noves funcionalitats i informació sobre els consumidors per a recollir la seva activitat en els mitjans socials.

Taula 11. Evolució del CRM

	CRM	e-CRM	CRM social
Segmentació	Demogràfica	Comportament de compra i consum	Perfil social, participació i influència
Mitjans i suports de comunicació	Mitjans tradicionals i personals	Mitjans digitals	Mitjans socials
Indicadors	GRP, posicionament, WOM (*word of mouth*), etc.	eGRP, impressions, viralitzacions, etc.	Confiança, comunitat, influència, etc.

Els primers CRM permetien a les empreses segmentar els usuaris sobre la base del seu perfil i dades sociodemogràfiques. En aquest moment, la dècada de 1990, les iniciatives de màrqueting es desenvolupaven principalment amb estratègies publicitàries i promocionals, i es difonien a través de mitjans massius i de gran abast, com ara la televisió, la ràdio i la premsa, i de mitjans personals, com per exemple el telèfon i la venda personal, que sí que permetien adaptar el missatge a cada consumidor.

Internet es consolida com a mitjà de comunicació i canal de distribució que permet arribar a una gran quantitat de consumidors i, al seu torn, personalitzar el missatge i el producte que s'ofereixen. És a finals de la dècada de 1990 quan les empreses comencen a utilitzar l'**e-CRM**, això és, CRM electrònics. A diferència dels CRM del període anterior, caracteritzats per la seva implantació a les xarxes internes de les empreses, els e-CRM utilitzen internet i totes les possibilitats que l'entorn digital aporta per a accedir des de qualsevol dispositiu i ubicació, incrementar la comunicació amb els clients a través de múltiples canals o promoure la contractació mitjançant el pagament per ús sense necessitat d'adquirir el software.

Per la seva banda, les iniciatives de comunicació de màrqueting que més s'utilitzen a internet són la publicitat (bàners, SEO, etc.) i el màrqueting directe i, més endavant, les empreses centren els seus esforços en el màrqueting mòbil.

Però a mesura que el consumidor participa en el procés de creació del valor (cocreació), utilitza amb freqüència les xarxes socials i les aplicacions mòbils, visualitza la televisió sota demanda i actua com a emissor del contingut de la marca, obliga l'empresa a afegir una capa social en el seu CRM ja que, en cas contrari, deixaria de recopilar tota la informació que li proporciona el consumidor.

El **CRM social**, entre d'altres elements, ofereix a les empreses informació sobre la confiança del consumidor amb la marca, el seu sentiment de pertinença a una comunitat que gira entorn d'aquesta marca i el seu nivell d'influència com a prescriptor i expert davant altres consumidors.

Una de les característiques principals que identifica un CRM social és la possibilitat de connectar i recopilar informació sobre el perfil i les accions del consumidor en els mitjans socials.

En alguns casos aquest caràcter social deriva de la capacitat d'integració del CRM amb altres aplicacions de mitjans socials i, en moltes ocasions, aquesta integració amb altres aplicacions es realitza mitjançant les API (interfície de programació d'aplicacions, *application programming interface*).

Com veurem més endavant, les API faciliten l'intercanvi de dades i funcionalitats entre les aplicacions i els dispositius. Les empreses, per exemple, poden utilitzar l'API de Twitter per a incloure, en la fitxa del client del CRM, les interaccions que han tingut amb un client a través d'aquesta xarxa social.

El perfil del CRM social de l'aplicació Xeerpa recopila informació sobre les xarxes socials, els gustos, les aficions i les marques preferides en la fitxa de contacte del consumidor

Font: https://xeerpa.com/soluciones/

Hi ha multitud de raons per les quals les empreses es beneficien d'incorporar un CRM social; algunes d'aquestes són:

- Els consumidors passen gran part del seu temps connectats, utilitzant les xarxes i els mitjans socials. Per tant, si volem relacionar-nos amb ells, hem de disposar d'un CRM que ens permeti realitzar un seguiment de les seves accions i interaccions amb l'empresa a través dels mitjans socials.

- Els mitjans socials són una font d'opinió i d'informació. Molts consumidors busquen referències i valoren les opinions dels seus iguals a l'hora

d'iniciar o prendre una decisió de compra, més enllà de prendre en consideració les comunicacions de màrqueting dels productes i marques iniciades per l'empresa.
Conèixer les opinions dels nostres consumidors és fonamental per a millorar la reputació de la marca. Per a això, tota la informació generada en els mitjans socials amb la resposta a dubtes, la resolució de queixes, la consideració de comentaris, etc., han de quedar registrades en el CRM.

- De forma relacionada, el departament o servei d'atenció al client pot monitoritzar els mitjans socials, identificar ràpidament les queixes i reclamacions dels consumidors, contestar directament aquestes, seguir les incidències i els temps de resposta i resolució de les mateixes, i registrar-ho tot en el CRM social.

- La possibilitat de conèixer l'impacte de les publicacions relacionades amb l'empresa, sia per iniciativa pròpia o creades pels usuaris, i si aquestes són positives o negatives. D'aquesta manera, podem conèixer què agrada i què desagrada als nostres consumidors i generar contingut que sigui de valor per a ells.

- Una major facilitat per a incentivar el consumidor a compartir contingut de l'empresa amb la seva comunitat d'amics i seguidors, la qual cosa amplia la capacitat de difusió i fa que aquest contingut sigui més creïble.

- L'augment del coneixement del consumidor: quin tipus de persona hi ha darrere l'usuari social, és a dir, els seus interessos, valors, gustos, opinions, etc., a més de les compres realitzades a l'empresa, els seus patrons de consum i els elements sociodemogràfics amb què configurem el seu perfil.

Ús del CRM social per a promocionar el Ford Mustang i les seves possibilitats de personalització

Font: https://www.youtube.com/watch?v=zgmoymzkj_8
Traducció

4. La integració del CRM en l'estratègia digital

4.1. L'elecció de l'eina CRM

Davant la gran quantitat d'eines CRM al mercat, realitzar un procés de selecció de la més adequada per a la nostra empresa o negoci, en què s'involucri la direcció de l'empresa, es pot convertir en un factor d'èxit o de fracàs de l'estratègia CRM i del màrqueting de relacions. Alguns dels aspectes a tenir en compte, a l'hora de l'elecció del CRM, són:

1) La **integració de l'eina en l'estratègia CRM**. L'eina CRM que escollim ha d'estar alineada amb l'estratègia CRM de l'empresa; per tant, el primer que hem de fer és veure si l'eina seleccionada s'adapta a l'estratègia. Per exemple, si en la nostra estratègia CRM volem implementar un sistema d'atenció al client integrat amb atenció de trucades i la possibilitat de comunicar-nos a través de les xarxes socials per al seguiment de les interaccions amb clients, l'eina haurà d'incloure aquestes funcionalitats.

2) La **capacitat de personalització**. Hi ha CRM que ofereixen l'opció de generar nous i variats camps de dades, formularis, informes i altres components (per exemple, generadors de plantilles de correu electrònic), és a dir, tenen la possibilitat de fer canvis a la versió inicial per a adaptar-se a les necessitats de l'empresa en el present i futur.

3) La **modalitat de contractació**. Estudiarem a continuació els avantatges i desavantatges de les dues modalitats principals de contractació: la compra de llicències i el software com a servei.

La compra de llicències i la seva instal·lació en els servidors o dispositius (ordinadors, tauletes, telèfons intel·ligents, etc.) de l'empresa facilita la integració amb altres aplicacions (ERP, finances, logística, etc.) que estiguin implantades dins l'empresa. Moltes empreses escullen aquesta opció perquè no volen que les dades dels consumidors estiguin allotjades fora de l'empresa.

Per contra, el procés d'implantació suposa hores de consultoria per a adequar les necessitats de l'empresa a les característiques del programa. De forma similar, també requereix manteniment informàtic, sia per part de personal de l'empresa o extern de la firma proveïdora, amb el consegüent cost afegit. A més, a aquesta modalitat se li atribueix una major inversió inicial, per la qual cosa el cost del canvi d'aplicació és elevat si no s'adapta a les necessitats de l'empresa.

La modalitat de software com a servei (SaaS, *software as a service*) no preveu la compra del software, sinó que es paga un import per període, habitualment mensual, d'acord amb el nombre d'usuaris i el nivell desitjat de funcionalitats. Hi ha alguns casos en què s'ofereix una versió d'accés gratuïta, amb prestacions limitades, com ara un nombre màxim d'usuaris que poden utilitzar-la o de registres en la base de dades, amb la possibilitat de passar posteriorment a una de les opcions de pagament.

A diferència de la modalitat anterior, permet adequar-se millor a l'evolució de l'empresa, requereix una inversió inicial inferior i redueix la preocupació pel manteniment de la infraestructura i les actualitzacions.

Com que es tracta d'aplicacions situades en el núvol, s'hi pot accedir a través del navegador o des de qualsevol dispositiu amb connexió a internet, sense preocupar-nos de realitzar còpies de seguretat de les dades. A més, molts dels CRM d'aquesta modalitat permeten integrar-se amb altres aplicacions, també allotjades en el núvol.

Els seus desavantatges principals són l'augment del cost mensual, en cas de creixement del nombre d'usuaris de la companyia i tots els aspectes relatius a garantir els nivells de seguretat d'accés a l'aplicació i a les dades. També és aconsellable comprovar la possibilitat d'exportació de les dades en cas de canvi d'aplicació o de no continuïtat de la relació amb l'empresa proveïdora.

4) El tipus de **model de negoci**. En els models de negoci B2B té major importància el concepte de compte, que inclou totes les dades que posseïm d'una empresa, raó social, marques, dades de contacte i enviament, CIF, i la possibilitat de vincular diferents contactes i interaccions a cada compte. Per exemple, un procés de compra d'un client pot ser iniciat per un responsable de compres, però després el client contacta i es reuneix amb el director de màrqueting i el de sistemes per a detectar la necessitat i elaborar la proposta; en aquest cas, són diferents contactes, però l'oportunitat és una. En ocasions, és important que incloguin la gestió de l'estat dels projectes que s'estan executant amb l'empresa client, perquè el comercial o responsable de compte sàpiga quina és la situació de la relació, si hi ha incidències, retards… que poden afectar la satisfacció del client; un exemple són els projectes de consultoria o d'implantació tecnològica. També poden ser necessàries altres funcionalitats específiques de la relació de màrqueting i vendes d'empresa a empresa, com per exemple la possibilitat de vincular documents de permisos i homologacions, i la inclusió de protocols de compres del client, molt habitual en grans organitzacions.

En els models de negoci B2C la relació també és individualitzada. Caldrà analitzar les possibilitats de generació i seguiment d'iniciatives de màrqueting i vendes, i les eines per a interactuar i comunicar amb el consumidor per a aconseguir la seva lleialtat i convertir-lo en un prescriptor de la marca. Analitzar

les funcionalitats per a comunicar-nos a través dels mitjans socials pot ser un factor de decisió fonamental en l'elecció, especialment si el nostre públic els utilitza amb freqüència.

5) El **preu**. Després de veure si compleixen els requisits, caldrà analitzar si els CRM s'ajusten a les possibilitats d'inversió que tenim, tenint en compte la inversió inicial i la requerida per al seu funcionament, també estimant el cost associat a les necessitats futures, per exemple, a causa del creixement previst i de la incorporació de funcionalitats addicionals.

6) El **canal de distribució**. La selecció dependrà de quins canals utilitzem per a comercialitzar els nostres béns i serveis. El més habitual és que les empreses emprin diversos canals i ho facin de forma integrada; per tant, és important assegurar-se que el CRM triat sigui apte per a cadascun d'aquests i que, a més, s'adapti a les necessitats d'una estratègia de distribució integrada. Vegem alguns exemples en què vinculem el canal de comercialització amb les característiques del CRM.

Quan la força de vendes és el canal principal de distribució, s'ha de tenir en compte la possibilitat de gestió i control de l'acció dels venedors segons l'estructura organitzativa: nivells jeràrquics, divisió geogràfica, etc. Les funcionalitats han de permetre una experiència d'ús positiva per als venedors i una capacitat analítica atractiva per a l'avaluació, el control i la presa de decisions.

Un CRM per a la gestió de les vendes en línia ha d'estar integrat amb tot el procés de venda, des de la generació del *lead* i l'anàlisi de la seva procedència (màrqueting per correu electrònic, campanya de publicitat a les xarxes socials, cerques a través del cercador, accés directe al lloc web de l'empresa, etc.) fins al tancament de la venda o *checkout* a l'establiment, incloent tot el procés d'enviament, cobrament, etc.

Quan un dels canals de comercialització és a través d'una xarxa de distribuïdors, per exemple, la xarxa de botigues dels distribuïdors d'Orange, l'elecció d'un CRM o un altre és més complexa, ja que pocs CRM s'adapten a les necessitats dels diferents integrants de la cadena de distribució. La particularitat es dona perquè, en aquests casos, el client usuari d'Orange és, al mateix temps, client de l'operadora, Orange en aquest cas, i de la botiga del distribuïdor. Amb el CRM Orange gestiona les relacions amb els consumidors finals (altes, baixes, promocions…), però en molts casos la comercialització i l'atenció als clients es fa des de les botigues, que també gestionen la relació amb ells.

A més, el distribuïdor o comercializador, al seu torn, pot tenir una força de vendes pròpia, la qual cosa encara complica més la seva integració. Per tant, és indispensable fixar-se en les possibilitats que ofereix el CRM per a la configuració de les diferents formes de relació amb el client final o la possibilitat d'integració dels CRM de l'empresa prestadora del servei amb el CRM de la distribuïdora.

Les botigues Orange solen pertànyer a empreses independents que s'encarreguen de la venda i l'atenció al client. Els comercials de la botiga Orange, que pertanyen a l'empresa distribuïdora, necessiten un CRM per a la gestió dels seus clients, però al mateix temps Orange té relació comercial amb el client final i amb la distribuïdora, per la qual cosa el CRM ha de permetre relacionar-se a diversos nivells.

Els sistemes CRM incorporats permeten la gestió compartida de la relació amb els clients des d'Orange i des de les empreses distribuïdores

Font: http://www.ccalzamora.es/orange/

Les empreses que comercialitzen els seus productes i marques a través de centres de trucades, i tenen sistemes de venda i atenció telefònica, solen necessitar que els seus CRM incorporin prestacions específiques. Aquestes són la possibilitat d'integrar el CRM amb el sistema telefònic d'emissió i recepció de trucades perquè, per exemple, s'obri automàticament la fitxa del client a l'ordinador o el dispositiu de l'operadora quan truca al seu telèfon o rep una trucada seva; i la disposició en aquestes fitxes de la màxima informació possible per a agilitar la gestió de les trucades, com poden ser totes les dades sobre interaccions o incidències amb el client, ajuda a prestar un servei millor. Alguns incorporen la possibilitat de gravar el contingut de les trucades per a avaluar-les o en els casos en què es realitzi una contractació telefònica.

7) La **necessitat d'accés**, des de mòbils o altres dispositius. Quan els usuaris tenen accés al CRM des del seu mòbil, també tenen accés a informació sobre els clients i poden introduir ràpidament informació sobre les visites o la prestació del servei. Això facilita, per exemple, les visites a clients de la força de vendes i les actuacions dels tècnics a domicili del servei d'atenció al client.

8) La possibilitat d'integració **amb altres aplicacions**, ja que la necessitat d'adoptar un enfocament de 360 graus al voltant del consumidor fa indispensable assegurar que el CRM funcioni a la perfecció en combinació amb altres aplicacions de l'entorn digital. Per a això, s'ha de conèixer quins sistemes d'integració s'utilitzen, com ara l'intercanvi de fitxers de dades o API amb aplicacions complementàries, les quals solen proporcionar millors resultats.

Cas pràctic: Inforsoi, S. L.

Inforsoi és conscient que per a assolir els objectius i executar les accions planificades, com ara les vistes, ha d'implementar i desplegar un sistema de gestió de la relació amb els clients CRM. Per a fer-ho emprendrà un estudi de quin és el CRM més adequat

per a satisfer les necessitats i requisits, tenint en compte que no vol realitzar una gran inversió i prefereix un cost variable.

En una primera fase decideix quin tipus de CRM vol implantar. Per a minorar la inversió inicial i tenir flexibilitat de creixement, buscarà un CRM que es pugui contractar per ús; és a dir, amb un pagament mensual segons la funcionalitat i el nombre d'usuaris contractats.

En una segona fase determinarà quines necessitats i requisits funcionals ha d'incloure el CRM. Gerència i el director de màrqueting pacten que el CRM ha d'incorporar mòduls de màrqueting, vendes i servei d'atenció al client, i els requisits s'organitzaran d'acord amb el seu component operacional, col·laboratiu i analític.

En una tercera fase i després de la definició de les necessitats i els requisits funcionals, es durà a terme el procés de selecció i contractació.

Taula 12. Mòduls i requisits del CRM

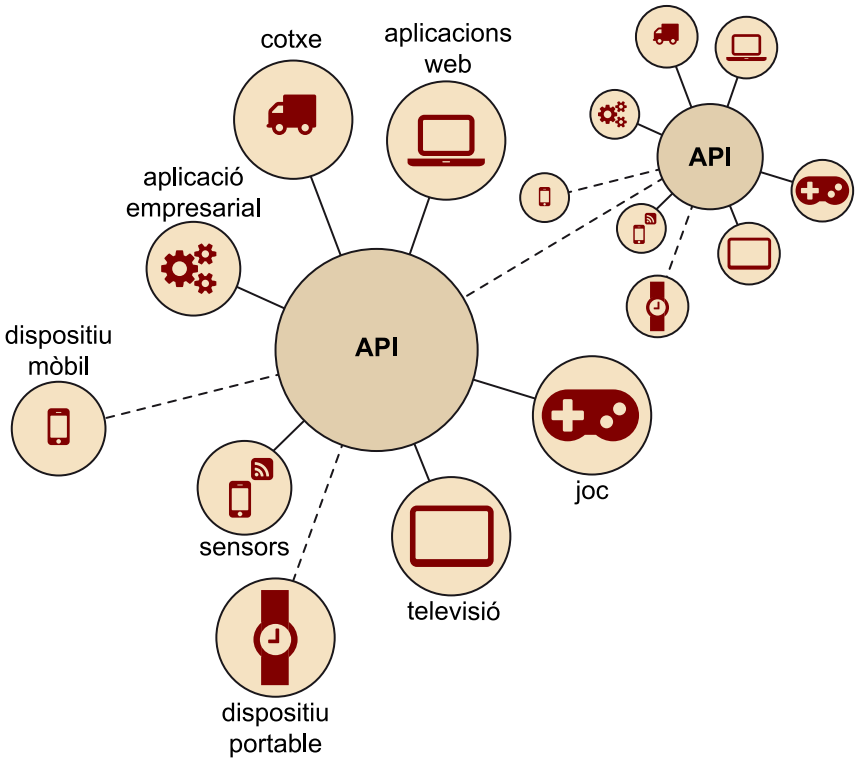
	Operacional	**Col·laboratiu**	**Analític**
Màrqueting	Gestió d'iniciatives de màrqueting en general, i especialment campanyes de comunicació de màrqueting. Capacitat de filtrar per a segmentar clients.	Possibilitat de desplegar iniciatives de màrqueting directe, i en particular per correu electrònic i de gestió de les respostes. Elaboració i enviament de la *newsletter*. Gestió del registre d'usuaris per a la recepció de la *newsletter*.	Coneixement dels resultats de les iniciatives de màrqueting i dels seus KPI principals. Analítica de clients, avaluació dels segments i definició de nous. Analítica per a realitzar accions de venda superior i venda creuada.
Vendes	Possibilitat d'integració amb el sistema ERP. Sistema d'organització del procés comercial dels venedors: captació, seguiment de l'oportunitat i venda efectiva. Inclusió d'alertes programables per al desenvolupament del procés comercial. Possibilitat d'integració amb el lloc web de comerç electrònic.	Capacitat perquè el comercial pugui introduir totes les dades dels consumidors, distingint entre B2B i B2C. Possibilitat de contactar amb el consumidor des de l'aplicació –mitjançant correu electrònic o trucada telefònica– i registre de cada contacte en la fitxa del client. Coneixement i integració de totes les interaccions de l'empresa amb el consumidor, qualsevol que sigui el mitjà i canal de contacte.	Analítica del procés comercial, control i avaluació de l'equip de venedors. Analítica de vendes per tipus de producte, línia i cartera de productes. Previsions de venda i tancament d'oportunitats.
Atenció al client	Inclusió d'un sistema de gestió de les queixes i incidències, reparacions, assessorament i sol·licituds d'informació.	Inclusió d'un sistema d'alertes perquè el personal del servei d'atenció al client conegui qualsevol eventualitat, com ara el temps de resposta ofert i l'estat de la incidència.	Analítica de l'atenció al client i KPI principals: nombre d'incidències, temps de resolució, grau de satisfacció amb el servei, etc.
Tots	Disposició d'una aplicació perquè el CRM es pugui utilitzar des de dispositius mòbils. Capacitat d'integració amb altres aplicacions.	Integració i gestió de cada interacció amb cada client, independentment del mitjà i canal de contacte.	Capacitat d'integració amb aplicacions d'analítica, per a configurar quadres de comandament.

4.2. La integració dels mitjans socials en la gestió de la relació amb els clients

La integració dels mitjans socials en la gestió de la relació amb els clients mitjançant la contractació d'un CRM, que posseeixi una capa social i la possibilitat d'integració d'un CRM social amb altres aplicacions, aporta gran valor a l'estratègia de màrqueting de relacions.

Ja hem introduït que les **API** es poden convertir en aliades per a la nostra estratègia de mitjans socials i de màrqueting digital. Ara veurem amb més detall què són i quines possibilitats ens ofereixen.

Figura 6. La interfície de programació d'aplicacions permet intercanviar dades i prestacions entre aplicacions i dispositius



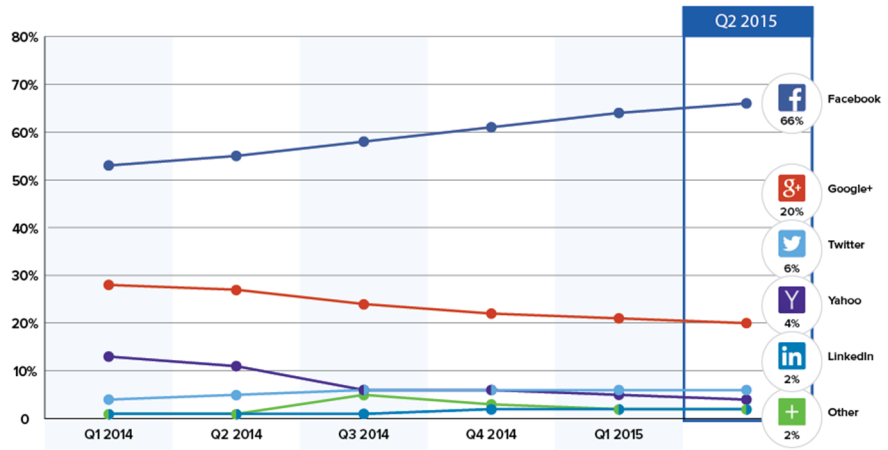
Font: adaptat de Gradamedia (2013)

> Una API és un sistema de regles i d'especificacions perquè les aplicacions software es puguin comunicar entre elles, intercanviant dades o fent ús de funcions ja existents en altres aplicacions o de la infraestructura de d'altres plataformes.

Mitjançant exemples veurem allò que les API ens aporten per al registre social, la gestió dels mitjans socials, la integració amb altres aplicacions i l'addició de funcionalitats.

El sistema de **registre social** (*social login*) permet als usuaris de blogs, aplicacions i llocs web registrar-se utilitzant l'usuari i la contrasenya del seu perfil en una xarxa social com ara Facebook, Twitter o Google+. I per a incorporar-ho en el nostre lloc web, establiment electrònic o qualsevol altre canal de comunicació de l'empresa, usarem les API de Facebook, Twitter o Google, o algun *plugin* que ens permeti aquesta modalitat de registre.

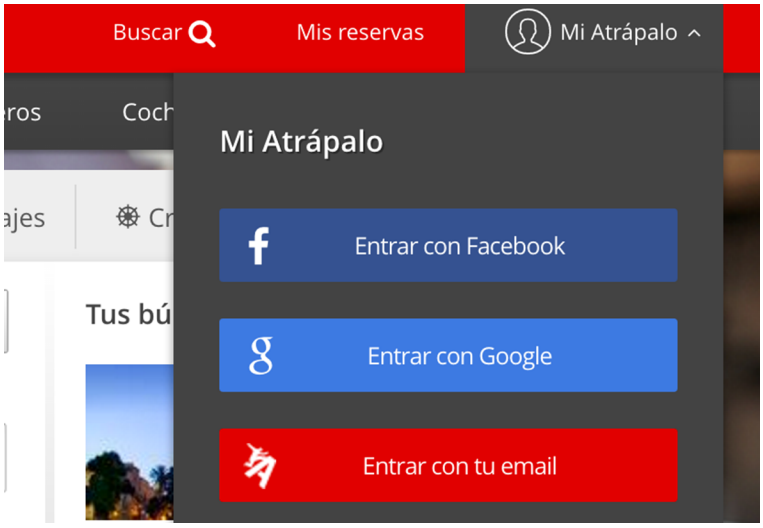
Evolució de l'ús del registre social a les diferents xarxes socials



Font: R. Hamirani (2015)

Aquest sistema ofereix al consumidor l'oportunitat de registrar-se mitjançant el nom d'usuari que utilitza a les xarxes socials. Amb això es millora considerablement el nombre de registres i es redueix l'abandonament d'usuaris que no desitgen haver d'emplenar un formulari per a inscriure's. A més, es facilita l'experiència al consumidor perquè no ha de recordar multitud de contrasenyes. Per exemple, Samsung va informar d'un increment del 34% en la taxa d'obertura de correus electrònics en iniciatives de màrqueting directe i de la taxa de clics del 63% en aquests correus, després d'haver introduït l'opció del registre social per a accedir al lloc.

Identificació a través del registre social



Font: captura de pantalla d'Atrápalo

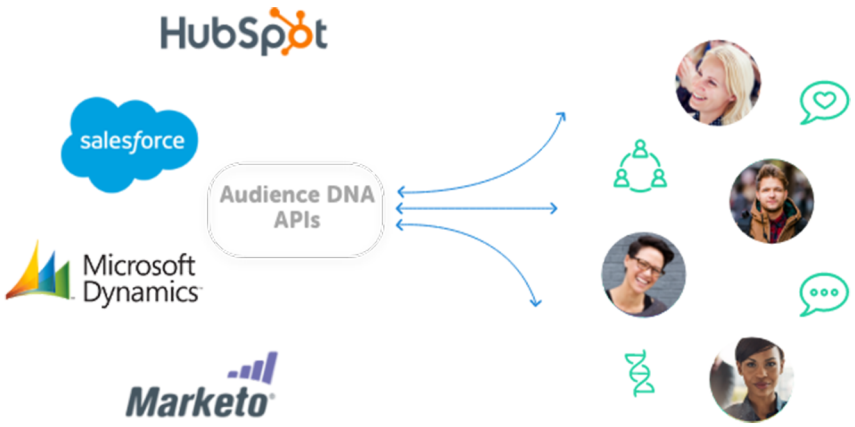
En el procés de registre se sol sol·licitar permís al consumidor per a accedir a les dades del seu perfil. En cas que ens el concedeixi, podrem fer un seguiment de la seva activitat a la xarxa social utilitzada. Aquest seguiment serà més o menys exhaustiu segons els permisos concedits i les funcionalitats que incorpori l'API.

Conèixer el perfil del consumidor també beneficia l'empresa per a afinar la seva segmentació del mercat. Per exemple, pot utilitzar el CRM per a identificar un segment d'interès a qui dirigir les seves accions de màrqueting i després utilitzar Facebook per a detectar perfils de consumidors afins al segment identificat amb el CRM.

Les empreses utilitzen les API per a **gestionar els mitjans socials**. Si el nostre sistema CRM està connectat amb les API de les xarxes socials, podem publicar mencions i contingut en aquestes, així com respondre a comentaris quan ens nomenin. A més, mitjançant les API també podem accedir als mitjans socials connectant el CRM (aquells CRM que tenen aquesta possibilitat) amb aplicacions com ara Hootsuite, Tweetdeck i Buffer, o mitjançant l'ús d'eines d'integració i automatització com per exemple IFTTT, Zapier o Workato.

Utilitzar les API amb finalitats de gestió dels mitjans socials permet interactuar amb els consumidors i la nostra comunitat des del CRM, millorant així l'avaluació i el control de les iniciatives de màrqueting. Això és especialment rellevant per al servei d'atenció al client, perquè pot resoldre els dubtes i reclamacions canalitzades per les xarxes socials mitjançant el CRM i fer-ne el seguiment.

Hi ha API per a connectar les aplicacions CRM amb les xarxes socials i comunicar-nos amb els nostres clients actuals i potencials

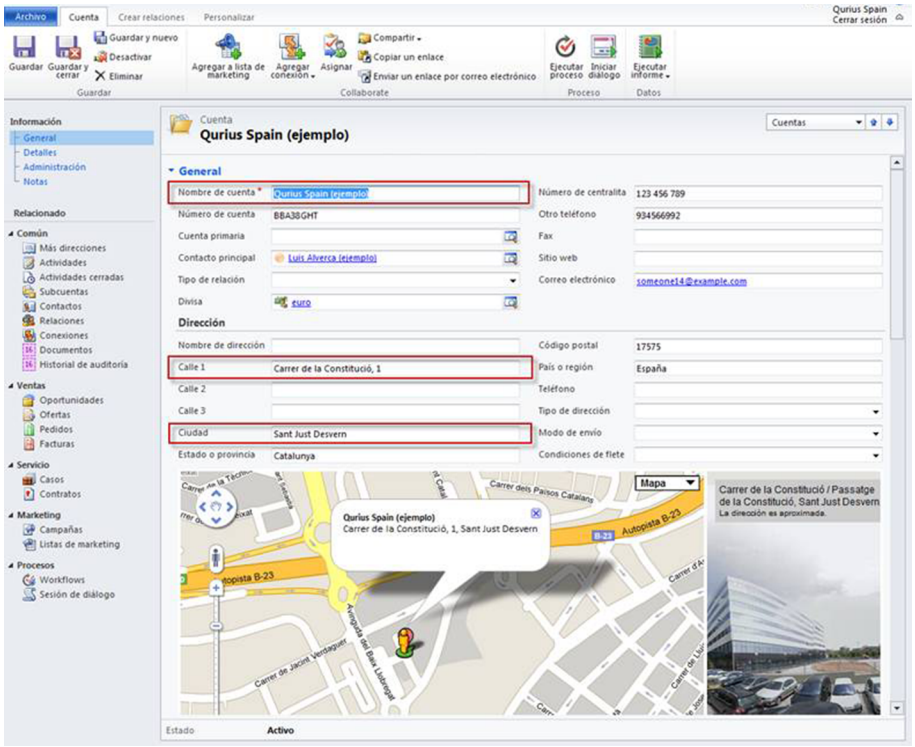


Font: https://www.zoomph.com/social-media-data-api/

El CRM, a més, es pot **integrar amb altres aplicacions** mitjançant les API, per a facilitar el desenvolupament d'iniciatives de màrqueting i de comunicació de màrqueting. Per exemple, MailChimp i AWeber són aplicacions per a la gestió de campanyes de màrqueting per correu electrònic; Easypromos i Cool Tabs per a la gestió de concursos i sorteigs; i Eventbrite i Evensis per a la gestió d'esdeveniments.

Mitjançant les API es poden **afegir funcionalitats** d'altres aplicacions al nostre CRM. Per exemple, podem incloure un mapa de Google Maps en la fitxa de clients del CRM per a ubicar la seva adreça, connectar amb eines de qualificació de *leads* (*lead scoring*) per a enfocar les accions de màrqueting d'arribada d'acord amb la puntuació assignada a cada client, o emprar les aplicacions d'anàlisi de riscos per a oferir serveis de finançament.

Fitxa de client que inclou un mapa d'ubicació mitjançant la connexió del CRM amb l'API de Google Maps



Font: https://albporra.wordpress.com/tag/microsoft-dynamics-crm/

Com hem vist, la integració dels mitjans socials amb altres aplicacions de l'entorn digital millora les capacitats de relació amb els consumidors, possibilita el coneixement mutu i millora l'experiència de l'usuari. En un entorn en què el consumidor disposa d'eines d'apoderament [5], aquesta integració ens ajuda a focalitzar-nos al voltant d'ell. Una bona integració és bàsica per a aconseguir una relació omnicanal.

(5) L'apoderament és la capacitat que l'entorn digital ofereix als consumidors per a estar millor informats, adquirir un major control sobre la seva experiència de consum o defensar millor els seus interessos davant les empreses.

L'ominicanalitat és la integració de tots els canals existents d'una companyia, i també la capacitat de comunicar, vendre i fidelitzar per a oferir al consumidor una experiència d'usuari de qualitat i homogènia, independentment del canal triat pel consumidor.

La integració amb el CRM es realitza a través d'una API d'una aplicació que permet el registre social usant diferents mitjans socials i que es connecta amb l'API del CRM. Amb això, a la fitxa de client queda emmagatzemada la informació sobre el perfil de la xarxa a la qual ens ha donat accés.

Bibliografia

I. Rodríguez-Ardura (2017). *Marketing digital y comercio electrónico*. Madrid: Pirámide.

Cas pràctic: Inforsoi, S. L.

Des de direcció ja s'ha seleccionat el CRM que compleix amb la majoria dels requisits definits i s'ha procedit a l'alta i formació dels diferents usuaris: màrqueting, venedors, atenció al client i administració. Però com que no satisfà amb totes les necessitats, s'ha pensat en anar integrant altres aplicacions. S'ha considerat interessant implementar un sistema de registre social per a facilitar el procés de registre dels clients en accedir amb el seu nom d'usuari i contrasenya d'un mitjà social.

Taula 13. Mitjans socials seleccionats i finalitat d'ús

Xarxes socials	Implementació d'ús	Objectiu
Facebook, Twitter, LinkedIn i Google+	Per a registrar-se i poder descarregar-se continguts especials: guies, llibres, tutorials, etc. Per a registrar-se com a client a l'establiment virtual i poder fer compres.	Facilitar el registre, ja que molts consumidors no desitgen emplenar els camps de registre. Conèixer els gustos i interessos dels consumidors i segmentar millor el mercat. És necessari obtenir permisos per a poder accedir als perfils dels consumidors.

4.3. El CRM i la gestió de les iniciatives de màrqueting digital

En l'epígraf anterior hem estudiat els beneficis de la integració del CRM amb els mitjans socials i diverses aplicacions per a oferir millors experiències al consumidor. Ara veurem que el CRM es converteix en una part fonamental de la gestió de les iniciatives de màrqueting digital i d'aquest enfocament omnicanal d'integració de tots els punts i canals de contacte.

Figura 7. El CRM i l'enfocament omnicanal

És important que les empreses disposin d'una visió de l'experiència del consumidor i coneguin la seva reacció a les iniciatives de màrqueting que els proporcionen a cadascun dels diferents canals. Això és fonamental per a saber quines accions o conjunt d'accions han representat l'inici de la relació amb el consumidor. Totes les accions en cercadors i xarxes socials, sia pagades o no pagades (orgàniques), es beneficien del seguiment del procés de conversió a través del CRM.

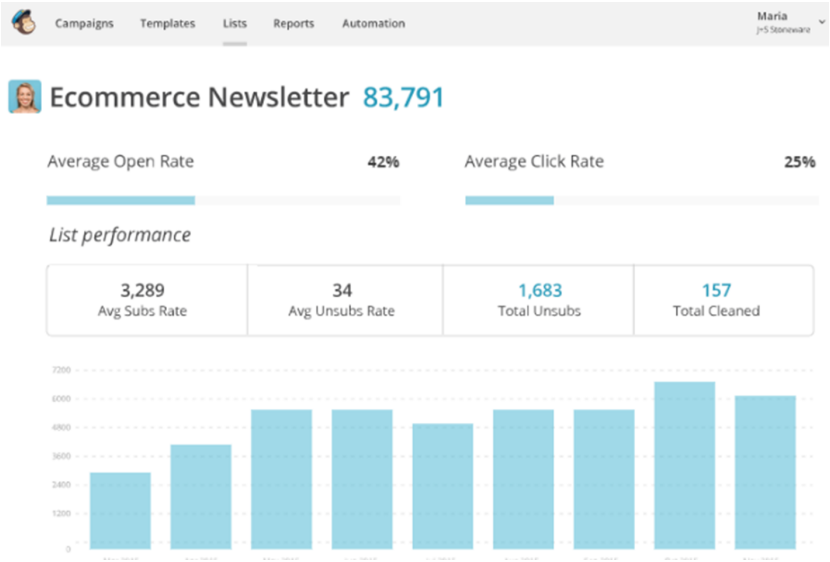
Mitjançant exemples mostrarem iniciatives de màrqueting digital que es vinculen amb el CRM per a unificar les dades i obtenir una informació integrada sobre el consumidor.

Depenent del CRM que posseeixi l'empresa podrem desenvolupar una campanya de **màrqueting per correu electrònic** de forma directa, és a dir, es pot realitzar tot el seu desplegament des del CRM: la segmentació, l'elaboració de plantilles, l'obtenció d'estadístiques de recepció i obertura, l'automatització de la resposta, etc., o mitjançant la integració de la informació del CRM amb altres eines de màrqueting per correu electrònic com ara MailChimp, AWeber o Acumbamail.

Aquestes eines faciliten molt la comunicació de màrqueting, tant per les seves possibilitats de personalització com per tota la informació analítica que ens ofereixen: qui rep el correu, qui l'obre, qui fa un clic i on, possibilitat de desenvolupar el test A/B[6], etc.

(6)El test A/B consisteix en publicar de forma simultània dues versions d'un mateix element digital –com ara un lloc web o una aplicació– per a comprovar quin funciona millor.

MailChimp proporciona diferents indicadors a l'emissor de la campanya de màrqueting per correu electrònic, entre aquests, de recepció (si ha arribat a la safata d'entrada i no ha estat filtrat com a *spam* o correu no desitjat), d'obertura i d'interaccions realitzades mitjançant clics als seus enllaços.



Font: captura de pantalla de MailChimp

En el CRM disposem de tota la informació sobre els clients amb la qual podem iniciar la **segmentació** i identificar a quins consumidors o segments de consumidors hem de dirigir els nostres esforços de màrqueting, d'acord amb els objectius que l'empresa s'hagi fixat. Aquest coneixement també ens permetrà personalitzar el missatge de màrqueting i la proposta de valor, d'acord amb el coneixement que posseïm de la conducta de compra prèvia, els hàbits de consum, i els patrons de compra i consum de segments similars de consumidors.

La informació sobre els resultats, en conjunt i per a cada consumidor, també es registra en el CRM, la qual cosa ens permet seguir optimitzant la segmentació. Per exemple, després d'una iniciativa de màrqueting directe podem saber quins clients no obren el correu electrònic, quins l'obren però no fan clic en la crida a l'acció del correu, fet que ens indica que no els atreu la nostra proposta i, especialment, qui accepta la crida a l'acció i fa una compra, utilitza una promoció de vendes, s'inscriu en un esdeveniment, etc.

Cas pràctic: Inforsoi, S. L.

Tot i que amb el CRM s'automatitza l'enviament i recepció de correus electrònics, i es poden desplegar altres iniciatives de comunicació de màrqueting, no permet realitzar de forma senzilla accions de màrqueting directe i, en particular, de màrqueting per correu electrònic i enviament de *newsletters*. Per això, es contractarà una aplicació que faciliti el desenvolupament d'aquest tipus d'iniciatives.

Aquesta nova aplicació, respecte al CRM implantat, permetrà:

- Facilitar la creació de continguts, ja que inclou un editor de plantilles que permet fer els correus i les *newsletters* molt visuals i atractius.
- Incorporar autoresponedors.
- Incloure camps personalitzats.
- Realitzar el test A/B per a analitzar i millorar la comunicació de màrqueting i especialment les accions de màrqueting directe.
- Adaptar la visualització dels continguts a cada dispositiu, gràcies a la funcionalitat *responsive*, que facilita la seva lectura en tauletes i telèfons.
- Disposar d'eines d'analítica avançada per a conèixer la taxa de lliurament, és a dir, quins correus arriben a la safata d'entrada i no han estat considerats com a correu no desitjat; la taxa i informació d'obertura, i així quants i quins consumidors han obert el correu electrònic, i quan; i informació sobre els clics fets als enllaços i crides a l'acció de la iniciativa de màrqueting directe.

La vida és bella crida el consumidor a l'acció perquè inicïi un procés de compra.

Font: captura de pantalla de MDirector (la vida es bella)

Les campanyes de **publicitat en cercadors** mitjançant Google AdWords o Bing Ads requereixen una bona preparació, execució i seguiment, ja que la inversió necessària per a obtenir bons resultats s'ha incrementat. En funcionar com un sistema automatitzat de licitacions, els anunciants competeixen per a aparèixer als espais per a anuncis de pagament en els resultats de cerca per determinades paraules clau, la qual cosa fa augmentar el cost de cada clic al nostre anunci.

Conèixer un registre del procés de conversió a través del CRM, és a dir, saber quins *leads* i quins consumidors provenen d'una campanya i quines són les vendes generades, ens permet obtenir el ROI de màrqueting i mesurar l'efectivitat de cada campanya.

ROI de màrqueting

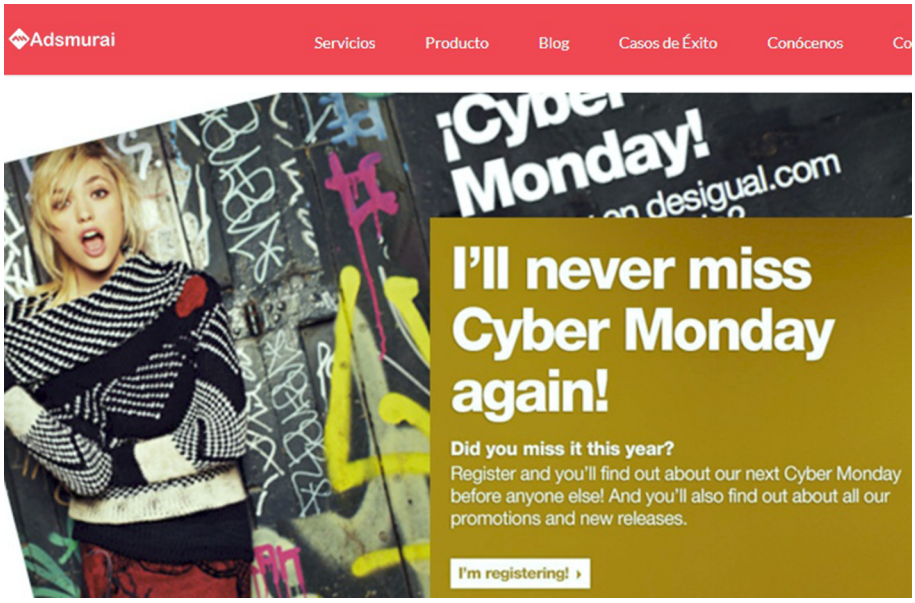
El retorn de la inversió de màrqueting (*return on investment*) és el percentatge resultant de dividir els beneficis nets obtinguts dels esforços de màrqueting entre la inversió que han requerit aquests beneficis.

El ROI, a més, es pot obtenir a partir del valor del capital del client, això és, dels CLV que generen els clients durant el període en què adquireixen els productes de l'empresa.

En aquest cas, el ROI de màrqueting seria el percentatge resultant de dividir el valor del capital del client entre la inversió de màrqueting.

Per la seva banda, les iniciatives de **comunicació en mitjans socials** són cada vegada més emprades per les empreses, sia mitjançant les plataformes de publicitat de cada xarxa social (com ara Facebook Ads i Twitter Ads) o per mitjà d'eines específiques (AdEspresso, Adsmurai, etc.).

Amb Adsmurai, Desigual va aconseguir rendibilitzar la seva inversió publicitària per a fomentar les vendes en una data assenyalada.



Font: captura de pantalla d'Adsmurai (Desigual)

La seva integració amb el CRM optimitza la capacitat de segmentació, a partir de diferents criteris (demogràfics, interessos del consumidor, seguidors de la competència, etc.) i facilita el seguiment de les campanyes de comunicació i els seus resultats perquè ens proporciona indicadors amb l'impacte de les accions realitzades (abast, *engagement*, nombre de «m'agrada», augment de seguidors…). Això, al seu torn, haurà d'afavorir el ROI de les nostres accions de màrqueting. A més, millora el servei d'atenció al client perquè facilita la gestió dels dubtes i reclamacions mitjançant canals socials i ens aporta coneixement sobre l'experiència de compra i l'ús dels nostres productes i marques, i, per tant, ens ofereix una informació valuosa per a millorar-los.

Per exemple, si una empresa vol introduir un producte o marca en un nou país, se serveix del seu CRM per a identificar amb exactitud quin és el seu segment objectiu i bolca les dades d'aquest segment en l'eina de públics personalitzats (*custom audience*) de Facebook. A continuació, Facebook busca perfils similars de consumidors al país triat i permet a l'empresa emprendre iniciatives publicitàries amb Facebook Ads sobre aquests perfils.

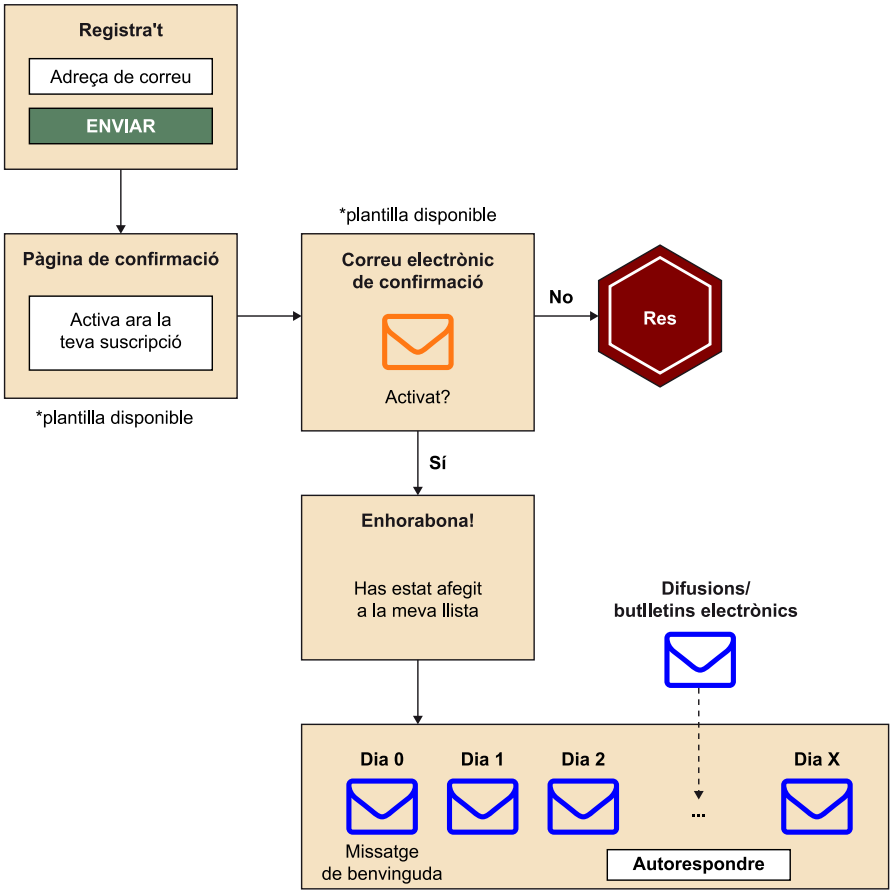
El **màrqueting de continguts** és aquella estratègia de màrqueting per a crear i distribuir contingut rellevant i valuós per a atreure el nostre públic objectiu. Des del CRM podrem valorar si la nostra estratègia de continguts està sent eficaç i si aconseguim *leads* d'interès per a l'empresa, la qual cosa corroborarem si després del procés de conversió aconseguim els objectius de màrqueting que ens havíem fixat.

4.4. El CRM i l'automatització del màrqueting

L'automatització de màrqueting (*marketing automation*) comprèn la planificació, la configuració i l'execució, mitjançant eines de software, de la mecanització de les accions relacionades amb el procés de conversió d'un client potencial en client i les actuacions de l'empresa per a mantenir-lo actiu.

L'**automatització de màrqueting** s'ha estat utilitzant des de la dècada de 1990 per a mantenir actius els consumidors i optimitzar alguns serveis d'atenció al client, principalment a través d'autoresponedors de correus electrònics. Al principi es tractava de correus electrònics de resposta automàtica que s'activaven quan s'enviava un correu o es feia una comanda; per exemple, enviant un missatge indicant al consumidor que l'empresa havia rebut el seu correu de sol·licitud o la seva comanda.

Figura 8. Seqüència d'un autoresponedor configurada per a la subscripció a una llista de correu a través d'un formulari web



Font: adaptat d'Automation Bridge (2017)

Actualment el concepte està molt relacionat amb el màrqueting d'arribada i el màrqueting de continguts, a través de l'atracció i conversió del client mitjançant un procés, automatitzat en la mesura que es pugui, de generació de continguts de valor, amb els quals interacciona el consumidor fins que desenvolupa l'acció de compra del producte de l'empresa.

D'acord amb Gleanster Research i Act-On (2015), el 69% de les empreses B2B empren l'automatització del màrqueting com a eina per a l'adquisició de nous consumidors i la meitat ho fa per a fomentar la retenció dels mateixos. Encara que un dels usos més habituals de l'automatització és la captació de clients, nosaltres veurem algunes altres de les possibilitats que l'automatització de màrqueting ens ofereix per a la reactivació i fidelització dels consumidors, i com la utilització d'eines d'automatització i el CRM ens ajuden a aconseguir-ho.

El primer que cal fer **és definir els objectius** per al nostre pla; alguns poden ser:

- Reactivar una base de clients adormida. Es tracta de recuperar la relació amb aquells consumidors que en el seu moment van interactuar amb l'empresa –i de qui tenim les dades en el CRM– però amb els quals, en l'actualitat, quasi no tenim interacció.

- Identificar i ressuscitar negocis morts. Per a això, hem de buscar en el CRM oportunitats de negoci que es van perdre a favor de la competència o no es van tancar per falta d'interès final del consumidor.

Gotogate contacta amb els consumidors que no finalitzen el procés de decisió de compra de bitllets d'avió.

Font: captura de pantalla d'Etraveli

- Millorar o ampliar les dades existents en el CRM per a dur a terme accions d'automatització de màrqueting que ens permetin enfocar accions basades en els *hobbies* o interessos del client, incorporar el número de telèfon per

a enviar missatges SMS o, si obtenim el permís del client, enviar missatges per xat (WhatsApp, Messenger…).

- Desenvolupar un programa de benvinguda a nous clients com a inici del programa de fidelització.

- Realitzar una campanya de venda creuada (*cross-selling*).

- Llançar accions de venda superior (*upselling*).

- Disminuir el nombre de cancel·lacions o baixes del servei dels consumidors que ja no desitgen mantenir un contacte amb l'empresa.

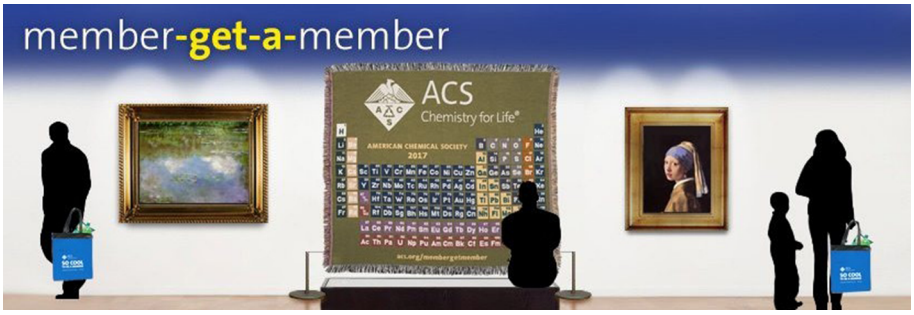
- Millorar l'experiència de l'usuari i el coneixement sobre l'ús o beneficis del producte.

- Augmentar el record i la presència de la marca mitjançant iniciatives de comunicació de màrqueting.

- Recolzar la renovació periòdica (mensual, anual…) de la contractació de serveis recurrents, com ara pòlisses d'assegurances, quotes d'associació o aplicacions informàtiques de pagament per ús. L'enviament de comunicacions automàtiques informant de la renovació i dels beneficis que s'aconsegueixen sent client pot augmentar el percentatge de renovacions.

- Fomentar programes de prescripció dels nostres productes i marques a nous consumidors per part dels actuals (*member get a member*).

Cada membre que aconsegueixi que una persona s'associï a l'Associació Americana de Química rep una manta amb la taula periòdica dels elements com a obsequi per la seva invitació.



Font: captura de pantalla d'American Chemical Society

Una vegada definits els objectius del pla, el segon pas que hem de fer **és optimitzar les dades** emmagatzemades en el CRM. Per a això, és convenient realitzar un procés de depuració, descobriment, enriquiment i segmentació.

La **depuració** consisteix en buscar dades obsoletes, incompletes i incorrectes dels clients. Cal definir criteris de neteja i determinar quines dades esborrar i quines utilitzar. Resulta útil a les empreses que el CRM contingui un camp amb la data de l'última actualització de la informació per a prioritzar la revisió d'aquells registres més antics.

En la fase de **descobriment** les empreses analitzen les dades per a identificar les que es poden transformar en informació rellevant. Per a això, és necessari revisar quines dades del consumidor hi ha en el CRM i quines falten per a dur a terme les iniciatives de màrqueting previstes.

Per exemple, si una empresa desitja fer una acció de màrqueting per correu electrònic, ha de comprovar si té el compte de correu del consumidor, mirar que no hi hagi dos consumidors amb el mateix compte de correu i verificar que en una campanya anterior l'enviament no va ser rebotat, i si volguéssim enviar una felicitació via mòbil als clients pel seu aniversari, necessitarem saber el seu número de telèfon i la seva data de naixement.

Després de la revisió es realitza una anàlisi dels patrons i hàbits de compra, baixes i renovacions dels serveis de contractació periòdica, de la qual podrem extreure informació sobre la conducta del consumidor i predir comportaments futurs per als consumidors amb un perfil semblant. De manera anàloga, després d'ampliar i actualitzar les dades, l'empresa pot redefinir els seus segments de mercat i identificar noves tipologies de consumidors a qui dirigir les seves accions de màrqueting.

La tercera etapa és l'**enriquiment** de la base de dades per a mantenir i millorar la qualitat de la informació que posseïm. L'adequat és que l'enriquiment estigui incorporat en el procés habitual d'alimentació (*nurturing*), entès aquest com l'activació dels clients en la base de dades mitjançant estratègies i eines de màrqueting d'arribada. Per exemple, es pot exigir l'emplenament d'un formulari que requereixi introduir dades de contacte –com ara el número de telèfon mòbil– o inscriure's mitjançant una xarxa social per a obtenir informació sobre el consumidor en aquesta. A canvi, l'empresa ofereix una recompensa a l'usuari, com ara la descàrrega d'un llibre electrònic, un val de descompte o l'assistència gratuïta a un esdeveniment.

No obstant això, en el cas de detectar manca de dades necessàries per a tirar endavant les accions de reactivació i fidelització, caldrà utilitzar la cerca i comunicació de màrqueting per a obtenir-les, per exemple, mitjançant enquestes o concursos en què l'empresa sol·licita informació als clients per a participar.

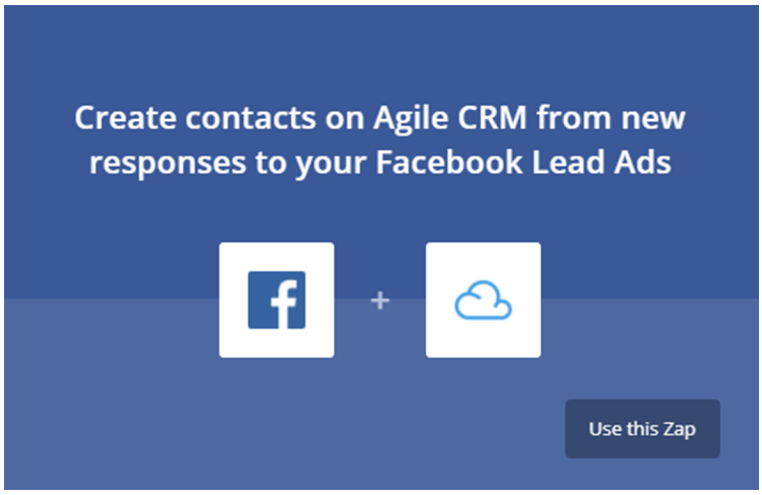
L'última fase és la **segmentació**, en què es construeixen grups homogenis de consumidors a partir de determinats criteris, com ara els sociodemogràfics, geogràfics, psicogràfics o per comportament de compra i consum, i es tria el segment o segments als quals dirigirem les nostres accions de màrqueting.

Després de definir els objectius i fer el procés previ de preparació de les dades del CRM, passem a veure de quines **eines** d'automatització disposem i quines ens fan falta per a definir el flux de treball del pla i fer el seguiment de la posada en marxa.

Hubspot, Infusionsoft, Marketo, Pardot, Eloqua, LeadLander i Act-On són exemples d'aplicacions d'automatització de màrqueting utilitzades per les empreses.

També hi ha altres eines que permeten connectar i automatitzar processos entre diverses aplicacions allotjades en el núvol; les més conegudes són Ifttt, Zapier i Workato. Aquestes eines permeten integrar centenars d'aplicacions i tasques, de manera que l'empresa les ha de tenir en compte en els seus processos d'automatització i verificar si les aplicacions que vol connectar estan incloses en l'oferta d'integració de les eines.

Per exemple, amb Zapier podem aconseguir que els clients potencials que responguin a les nostres iniciatives de captació de *leads* amb Facebook Ads incorporin automàticament les dades d'aquests clients potencials a l'aplicació Agile CRM.

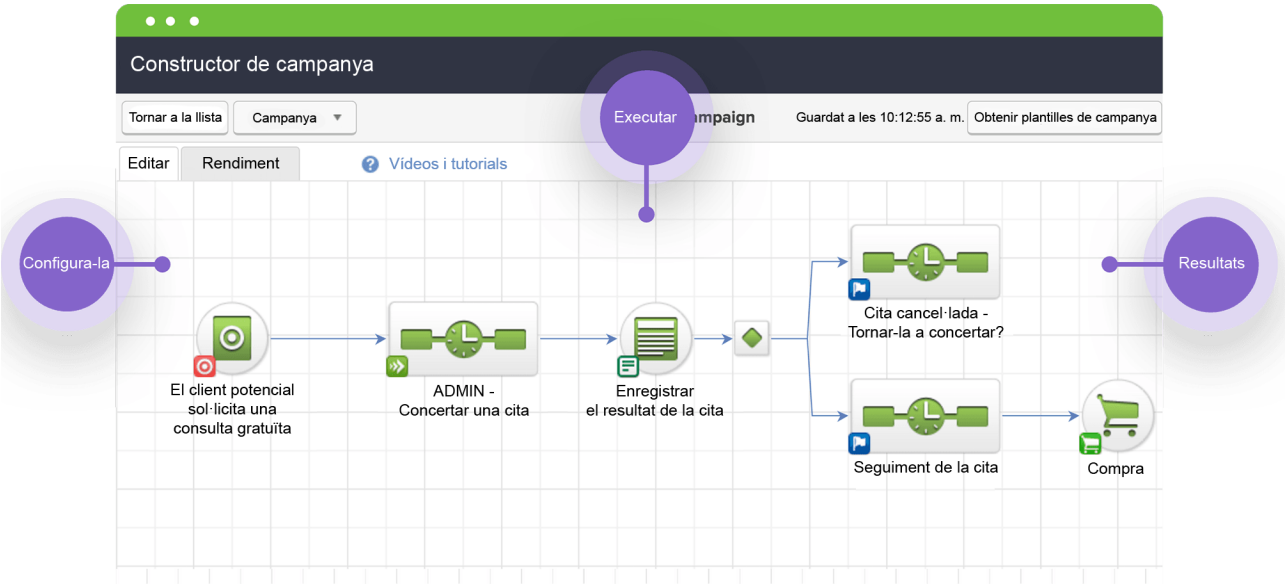


Font: captura de pantalla de Zapier

En alguns casos les eines d'automatització de màrqueting són una funcionalitat més del CRM i, en altres ocasions, són independents, però es poden integrar en aquest o permeten compartir la base de dades.

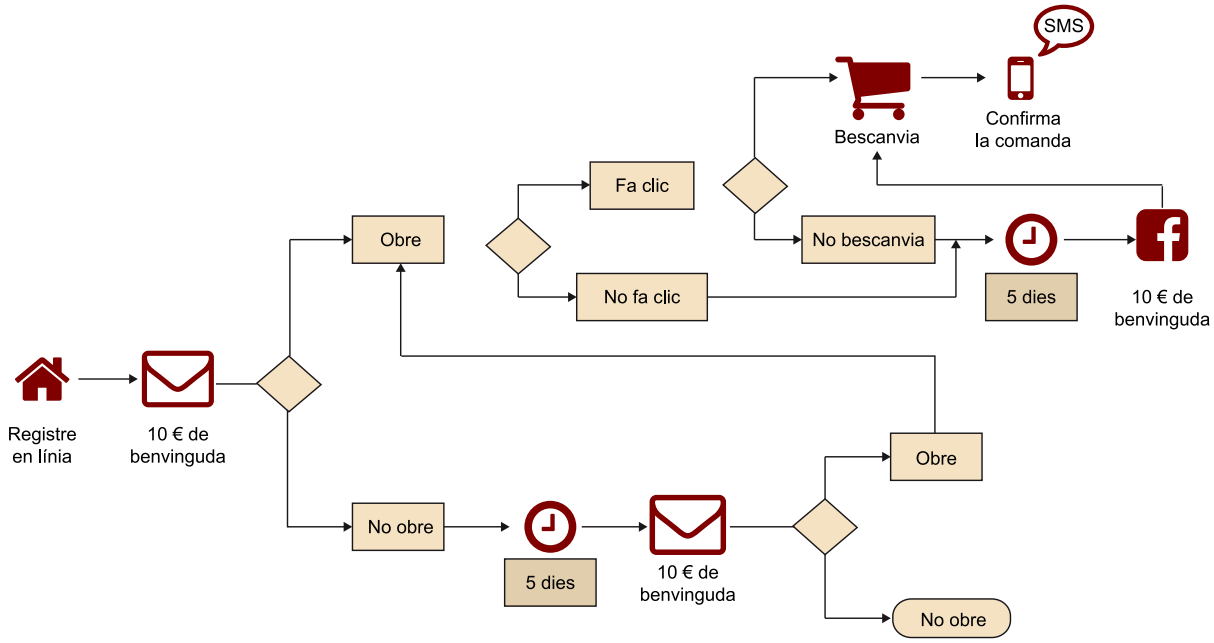
Totes les eines inclouen un sistema per a dissenyar un flux estructurat, que automatitza tasques manuals i processos de diversos passos, com ara iniciatives de venda per màrqueting directe, descàrrega de continguts, participació en esdeveniments virtuals, comunicacions a les xarxes socials, etc.

Infusionsoft permet dissenyar fluxos d'accions de màrqueting automatitzades



Font: adaptat de https://www.infusionsoft.com

Els *leads* poden provenir de diferents accions: iniciativa de contacte del propi usuari, campanya de màrqueting per correu electrònic, publicitat en cercadors, accions en mitjans socials, etc. Un cop el sistema rep el registre, envia un correu electrònic amb una promoció de 10 €; a partir d'aquí, depenent del comportament de l'usuari, i una vegada complerts els requisits d'obertura, clics realitzats i temps transcorregut, es van executant enviaments de forma automàtica.



Font: adaptat de Digital Response (2015)

Després de definir el flux de les accions, és necessari generar els missatges i continguts per a cadascuna de les interaccions previstes en el procés, per a configurar posteriorment l'eina o eines per a la seva posada en marxa.

En el procés de configuració s'inclou la qualificació dels clients potencials (*lead scoring*), que mesura el grau d'interès (o *score*) d'un possible client al llarg del procés de conversió, des que entra en contacte amb la nostra empresa fins que aconseguim el nostre objectiu, per exemple, una venda, un col·laborador o *influencer*, o un assistent a un congrés o seminari. Depenent de l'objectiu, desenvoluparem un sistema de puntuació per a cadascuna de les interaccions que tinguem amb el client potencial, com ara una visita al nostre blog o web, una descàrrega de contingut, l'emplenament d'un formulari, una consulta a través del xat en línia, un clic a una crida a l'acció d'una *newsletter* o la publicació de comentaris positius sobre l'empresa en els nostres mitjans socials. És un mètode que serveix per a seleccionar els contactes amb major interès i amb els quals haurem de fer un major esforç, ja que les possibilitats d'aconseguir l'objectiu són majors.

En les campanyes de reactivació i fidelització també es configura la qualificació dels clients, però en aquest cas el terme *lead* fa referència als clients actuals.

Finalment, es mesuraran els resultats i s'extrauran conclusions per a millorar les actuacions de màrqueting futures.

Els **avantatges** principals que l'automatització de màrqueting reporta a les empreses són la possibilitat de desenvolupament d'una estratègia personalitzada a un gran volum de consumidors i l'estalvi en costos de temps i recursos que suposarien fer aquest treball d'una manera més manual.

Altres beneficis i avantatges de l'automatització són: la integració de tasques i eines en un únic panell de control, la qual cosa facilita l'operativa de gestió; tenir un major control de la comunicació de màrqueting integrada i multicanal; conèixer l'efectivitat de les diferents iniciatives de màrqueting i campanyes de comunicació, aportant mètriques del comportament del consumidor en les interaccions; i reduir errors derivats de les accions manuals.

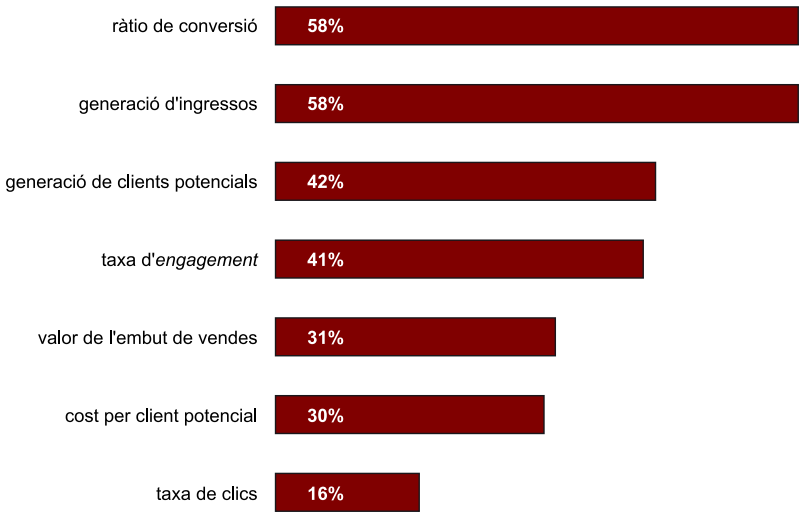
5. Beneficis d'una estratègia CRM i CEM

5.1. Els KPI, indicadors clau d'un CRM

Un KPI o indicador clau de rendiment (*key performance indicator*) és una mètrica que està lligada als objectius de l'empresa; normalment, es presenta en forma de percentatge i en màrqueting té la finalitat de facilitar a l'usuari identificar si la planificació estratègica es desenvolupa correctament.

Actualment les empreses compten amb quantitats enormes de dades i informació. Perquè aquesta informació sigui útil per a l'anàlisi i la presa de decisions se seleccionen un conjunt d'indicadors, **KPI**, que mostren l'estat i la productivitat de les actuacions realitzades, d'acord amb els objectius establerts i les estratègies desenvolupades. Els KPI han de permetre mesurar la situació actual, comparar i decidir quines accions són les millors per a assolir els objectius.

Figura 9. Principals indicadors per a mesurar el rendiment (KPI) de les accions d'automatització de màrqueting



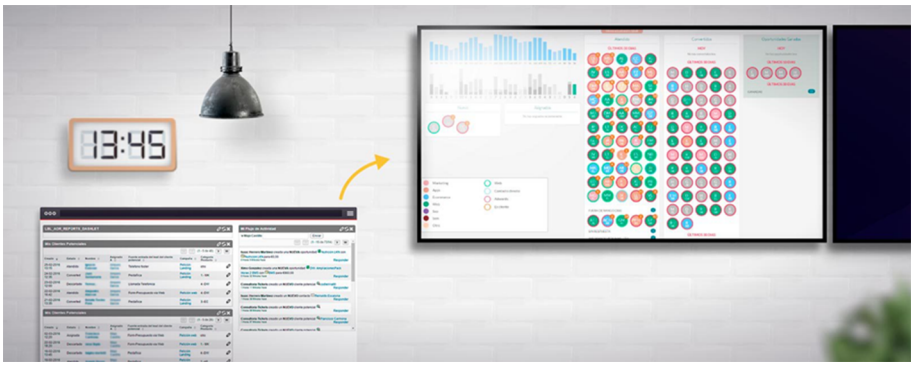
Font: adaptat de Three Deep & Ascend2 (2016)

Els objectius, les estratègies i les accions de màrqueting condicionaran els KPI que s'incorporaran en el CRM. De forma general, per això, la definició d'un KPI necessita el següent:

- Identificar quina informació necessita l'empresa. Per cada KPI l'empresa ha de determinar quins camps de dades requereix; per exemple, ràtios de visites al web de *leads* generats, de clients nous, de vendes per comanda o comercial, la facturació per producte, el nombre de seguidors en una xarxa

social, l'abast de les seves publicacions, etc., i de quin tipus: numèrics, alfanumèrics, en format text, etc.

Com passar la informació i els indicadors que ens interessen per a crear un quadre de comandament.



Font: https://artvisual.net/zeus-dashboards/

- Decidir qui i com s'introdueix la informació en el CRM, quan la interacció amb el consumidor es produeix per diversos mitjans, canals i persones, com venedors que visiten el client, contactes iniciats pel departament d'administració, compres del consumidor a l'establiment virtual o comunicacions en canals socials. Si el registre de la interacció no pot automatitzar-se, l'haurà d'incorporar manualment, per exemple, el gestor de les xarxes socials.

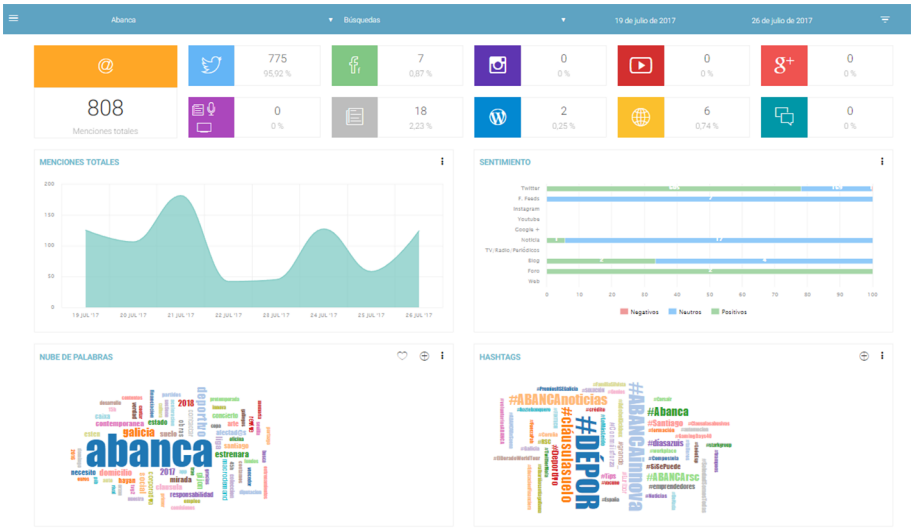
- Indicar l'origen de les dades, que pot ser del mateix CRM o d'altres bases de dades, internes o externes a l'empresa. Per exemple, es poden importar dades de la competència per a comparar els nostres resultats amb els seus, sia financers, de retorn publicitari o d'impacte, i la presència a les xarxes socials.

- Dissenyar el procés per a obtenir les dades i en particular si s'han d'importar d'una altra aplicació o requereixen fer algun processament o càlcul. Per exemple, si hem d'importar la informació del cost d'una campanya a Google Adwords i realitzar algun càlcul tenint en compte els registres aconseguits per aquesta campanya en el CRM.

- Establir la freqüència d'actualització necessària: a temps real, una vegada al dia, una vegada a la setmana, etc.

- Seleccionar els KPI i els gràfics que s'inclouran a cada quadre de comandament (*dashboard*) i els dispositius pels quals es visualitzaran.

Quadre de comandament de mitjans socials elaborat amb l'eina de monitoratge Atribus, que permet exportar les dades per a integrar-les en el CRM.



Font: aplicació Atribus

Encara que els indicadors i els informes inclosos a cada CRM dependran del tipus d'empresa, dels mòduls utilitzats i de les dades disponibles, els KPI més utilitzats en el CRM tenen a veure amb la satisfacció, la retenció, la captació de clients i les vendes. Alguns són predefinits i uns altres es poden crear amb les eines de generació d'informes i indicadors. Els indicadors poden estar referits a l'empresa en el seu conjunt o una part, com segments de clients, línies de negoci, zones geogràfiques..., que ens ajudaran en l'anàlisi i la presa de decisions.

a) Els tres indicadors principals de **satisfacció** són l'índex de satisfacció, l'NPS (índex de promotors nets, *net promoter score*) i la ràtio de reclamacions.

L'**índex de satisfacció** del client és un indicador fonamental per a conèixer si els consumidors estan satisfets amb els nostres béns i serveis. La seva importància està recollida a les Normes ISO 9000 de gestió de la qualitat. En particular, la Norma ISO 9001 estableix, específicament, que les organitzacions han de determinar els mètodes corresponents per a obtenir informació sobre la satisfacció dels seus clients.

El mesurament de la satisfacció es pot fer de forma directa o indirecta. Per a un mesurament directe se solen utilitzar enquestes o sol·licituds d'opinió, en què el consumidor ha d'indicar en una escala (de Likert o de qualsevol altre tipus) el seu grau de satisfacció o insatisfacció general amb un producte o marca o amb un aspecte concret d'aquests, com per exemple la seva valoració sobre el termini de lliurament de la comanda o quant satisfactori ha resultat el consum de la marca.

Exemple d'escala Likert per a mesurar la satisfacció

Font: https://www.questionpro.com/blog/es/tipos-de-escalas-de-medicion-para-investigadores/

Se solen llançar enquestes periòdiques o sol·licituds d'opinió immediatament després de realitzar la compra o gaudir d'un servei, ja que el consumidor recorda millor el seu procés de compra i el consum del producte és recent. D'altra banda, és fàcil per a les empreses sistematitzar el disseny de les valoracions, obtenir aquesta informació i registrar-la ràpidament en el CRM.

Booking valora un aspecte concret del servei que ha ofert al consumidor: la ubicació d'un hotel.

Font: captura de pantalla d'un correu electrònic personal

El mesurament de la satisfacció de forma indirecta es duu a terme amb l'anàlisi d'altres indicadors, com ara el nombre de queixes, les devolucions de productes o les valoracions dels clients a les plataformes web.

Queixa a Twitter d'una consumidora i resposta de l'empresa per a resoldre la seva insatisfacció

Font: captura de pantalla de Twitter

Les empreses solen combinar els mètodes directes i indirectes d'obtenció d'informació sobre la satisfacció.

L'**NPS** és un indicador introduït i registrat per Reichheld (2003) que s'utilitza per a mesurar la lleialtat d'un consumidor cap a un producte o marca per les seves possibilitats de recomanació. Per a conèixer l'NPS es formula una pregunta senzilla: amb quina probabilitat recomanaries aquest producte o marca a un amic o company? Els consumidors solen haver d'indicar un valor en una escala de 0 a 10 i, segons la seva puntuació, se'ls classifica en detractors (0 a 6), passius (7 i 8) o promotors de la marca (9 i 10).

El càlcul de l'NPS es realitza de la manera següent: percentatge de promotors (amb valoracions de 9 i 10) menys percentatge de detractors (amb valoracions de 0 a 6). Com més proper a 100 sigui el resultat i, per tant, l'NPS, major percentatge de promotors i, per tant, major lleialtat.

En aquest càlcul no es tenen en compte els consumidors passius, els quals estan satisfets, però són més sensibles a canviar la seva decisió de compra per altres productes o marques de la competència.

D'altra banda, la **ràtio de reclamacions** s'utilitza per a mesurar l'evolució de la satisfacció dels consumidors i del servei d'atenció al client.

Algunes d'aquestes ràtios són el percentatge de reclamacions per comanda (nombre de reclamacions/nombre de comandes), el percentatge de reclamacions per client (nombre de reclamacions/nombre de clients), el temps de resposta a les reclamacions i el temps de la seva resolució.

És fonamental reduir els temps de resposta i de resolució de les reclamacions, ja que afecten directament la satisfacció dels consumidors, i quan la resolució és ràpida no sol repercutir negativament en la seva fidelitat cap al producte o la marca.

b) Els dos indicadors principals de **fidelització** són la taxa de retenció de clients i la taxa d'abandonament o deserció. Aquestes es poden calcular per l'empresa en general o per segments de clients o línies de negoci, amb la qual cosa podrem analitzar millor quins segments de clients o línies de negoci són més rendibles en el temps.

La **taxa de retenció de clients** mesura la fidelitat dels clients, ens indica els clients que continuen vinculats a l'empresa d'un any per l'altre i s'utilitza per a calcular el valor del temps de vida del client. Per a conèixer-la, calcularem primer la taxa d'abandonament, que és el nombre de clients que abandonen cada any per cada cent clients.

$$\textit{Taxa d'abandonament} = \frac{\textit{Nombre de clients que abandonen en un període}}{\textit{Nombre de clients a l'inici del període}} \times 100 \qquad 1.1$$

$$\textit{Taxa de retenció} = 100 - \textit{Taxa d'abandonament} \qquad 1.2$$

Per exemple, si una empresa té al principi de l'any dos mil clients i dos-cents deixen de ser-ho al llarg de l'any, la taxa d'abandonament serà del 10% i la de retenció del 90%.

$$\textit{Taxa d'abandonament} = \frac{200}{2.000} \times 100 = 10\% \qquad 1.3$$

$$\textit{Taxa de retenció} = 100 - 10 = 90\% \qquad 1.4$$

Com ja vam veure en el primer apartat, dedicat a introduir el màrqueting de relacions, la **taxa d'abandonament** ens serveix per a calcular el valor del CLV. Com més baixa sigui la taxa d'abandonament, major serà el valor del CLV. Ambdues taxes serveixen per a plantejar-nos objectius de fidelització.

c) Els indicadors de **captació de clients** que solen utilitzar més les empreses són:

El **nombre *de leads***, de clients potencials que es tenen en el CRM.

El **cost per *lead*** (**CPL**), que consisteix en dividir el cost de la captació de clients potencials pel nombre de clients potencials efectivament aconseguits, sia per un període determinat per l'empresa o per l'acció de màrqueting destinada a la seva captació. Per exemple, si el cost invertit en l'adquisició de clients potencials en un trimestre ha estat de 10.000 € i hem aconseguit dos mil clients potencials, el CPL és de 5 € (10.000/2.000 = 5 €).

La **font de procedència dels *leads***, per a conèixer com han arribat a nosaltres els possibles clients (lloc web, cercadors, bàners publicitaris, recomanacions d'amics, etc.) per a prendre decisions de planificació d'accions de màrqueting. Es pot expressar en nombre de *leads* per font o en percentatge sobre el total.

El **cost d'adquisició del client** (**CAC**). Per a calcular-lo, dividim el cost total invertit en l'adquisició dels clients pel nombre de clients aconseguits. Si l'empresa ha invertit en un mes 6.000 € en accions de captació i conversió de clients, i ha aconseguit cent clients, el CAC és de 60 € (6.000/100 = 60 €).

Habitualment, se sol calcular per font de procedència dels clients potencials per a poder millorar l'eficàcia de les nostres accions de màrqueting, invertint més en aquelles el CAC de les quals sigui més econòmic. El CAC ha de ser menor que el valor del temps de vida del client per a obtenir beneficis.

La **taxa de conversió** es refereix al percentatge de visites que rep el lloc web de l'empresa i es converteixen en vendes, encara que realment representa els objectius de conversió, com poden ser quantes de les visites s'inscriuen en la llista de correu o quin percentatge dels lectors del nostre blog aconseguim que ens segueixin en alguna xarxa social. Si el nostre establiment electrònic rep vint visites i únicament un usuari fa una compra, la taxa de conversió de les visites en vendes serà del 5% (1 venda/20 visites).

Augmentar la taxa de conversió és un objectiu de totes les empreses i el conjunt d'estratègies i tècniques per a aconseguir-ho es denomina optimització de la taxa de conversió (*conversion rate optimization*, CRO).

d) Finalment, els indicadors de **vendes** que solen utilitzar les empreses són:

El volum de **vendes per zona** geogràfica, en unitats monetàries, en unitats físiques, per venedor, per iniciativa de màrqueting, per bé o servei, etc.

L'índex **de probabilitat de tancament** d'oportunitats. Aquest índex permet fer previsions de vendes futures; es calcula a partir de la ponderació sobre la possibilitat de materialitzar una oportunitat de venda, en cadascuna de les fases des que es crea l'oportunitat fins que es tanca i es fa efectiva. El seu càlcul pot ser automàtic o pot ser introduït pel comercial a mesura que avança el procés de venda.

Per exemple, si tenim dues oportunitats, una per valor de 100.000 € amb una probabilitat de tancament del 30%, i una altra per valor de 20.000 € amb una probabilitat de tancament del 50%, podem estimar unes vendes futures de 40.000 €: (100.000 € x 30%) + (20.000 € x 50%) = 40.000 €.

La **ràtio de vendes**, segons la taxa d'increment o disminució de cada indicador de vendes en unitats físiques o monetàries. Les eines del CRM permeten a l'empresa filtrar les dades que desitja comparar d'acord amb diferents criteris, zones, productes, comercials, etc., i entre diferents períodes. Per exemple, ràtio d'increment/disminució de vendes respecte a l'any anterior a Europa.

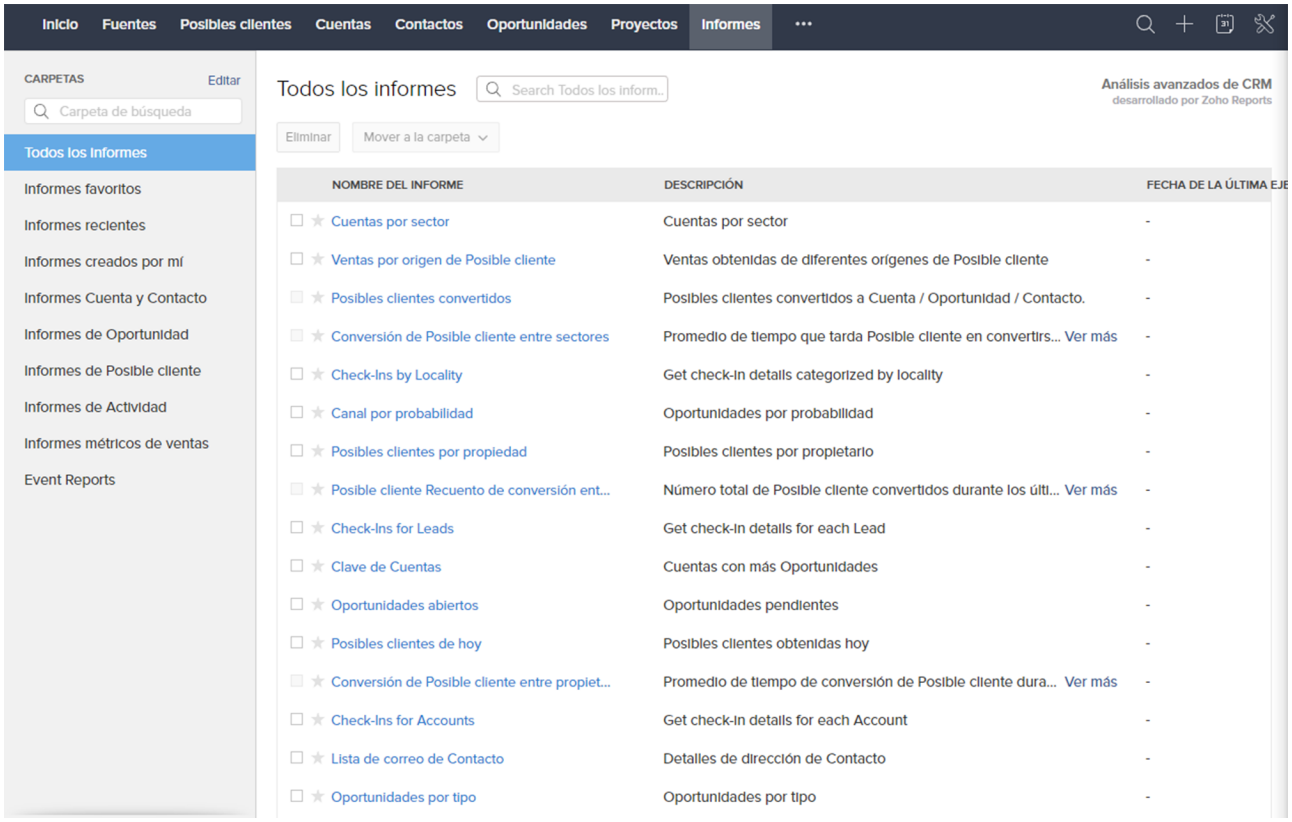
Indicador de **previsió de vendes**, a partir d'indicadors obtinguts per mètodes estadístics, basats en la previsió dels venedors o en altres mètodes de previsió.

Percentatge d'oportunitats **guanyades i perdudes**, segons si finalitzen en una venda o aquesta és assumida per la competència. Es calcula tenint en compte totes les oportunitats tancades en un període i el resultat del tancament, si s'ha guanyat o s'ha perdut. Si hem tancat cent oportunitats i guanyat dotze d'aquestes, tenim un 12% d'oportunitats guanyades.

El **període mitjà de tancament** d'una oportunitat, per a identificar quan es podrà convertir en una venda, la qual cosa ens ajuda a estimar les vendes futures. El seu càlcul té en compte el temps transcorregut entre quan es dona d'alta una oportunitat i quan es tanca. Per exemple, si tinguéssim deu oportunitats tancades en un període de tancament de seixanta dies i sis oportunitats en un període de tancament de dos-cents dies, el període mitjà de tancament seria: [(10 x 60 dies) + (6 x 200 dies)] / (10 + 6) = 112,5 dies.

Indicadors d'activitat del venedor, segons el nombre de contactes realitzats (visites a empreses, nombre de trucades, presentacions de productes, etc.) i algunes ràtios per a mesurar l'efectivitat del venedor, com ara el nombre i la durada de les visites necessàries per a aconseguir una comanda o el nombre de trucades per a guanyar un client.

Llistat d'informes predefinits del CRM de Zoho



Font: captura de pantalla de Zoho

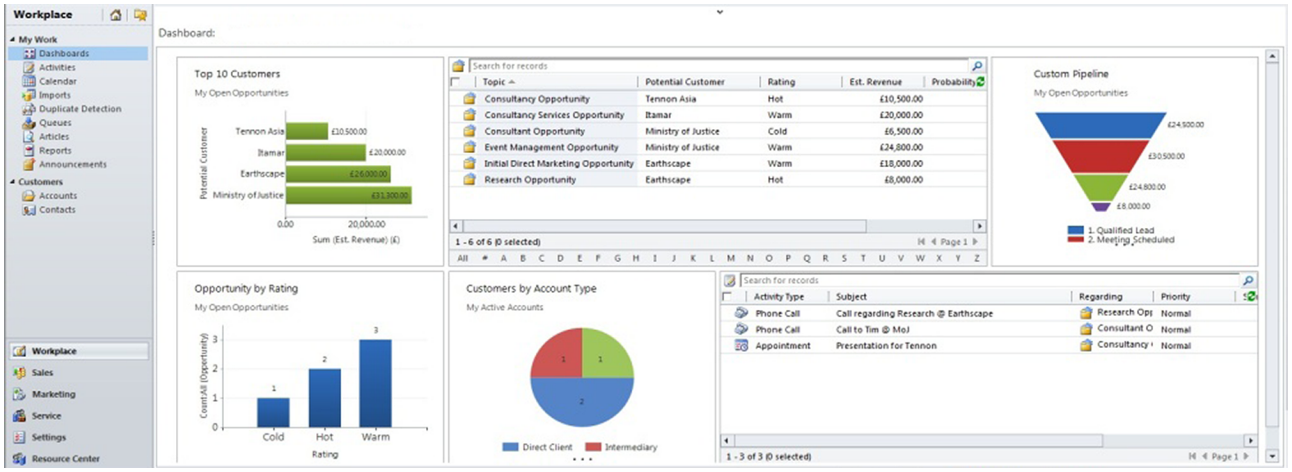
5.2. Informes i analítica per a la presa de decisions

Com hem vist fins al moment, la quantitat d'indicadors i informes als quals podem accedir des d'un CRM és enorme; per això, les empreses que aspiren a tenir informació que ajudi en la presa de decisions de forma àgil construeixen el seu **quadre de comandament** (*dashboard*) per a poder visualitzar ràpidament les dades i la informació que faciliten conèixer l'estat i l'evolució del negoci.

> Un quadre de comandament és una eina que permet conèixer amb un simple cop d'ull quina és la situació global o d'una part del negoci en un moment o un període concret.

Un quadre de comandament sol estar format per indicadors KPI i representacions gràfiques de les dades i dels indicadors. És aconsellable que la informació que conté s'agregui i s'actualitzi de forma automàtica.

Imatge d'un quadre de comandament del CRM de Microsoft Dynamics



Font: https://crmconsultancy.files.wordpress.com/2010/10/dashboard_copyof.jpg

Per a configurar un quadre de comandament en el nostre CRM haurem de seguir una sèrie de passos bàsics:

1) Establir quines persones de l'empresa seran els receptors de la informació i els seus rols dins l'organització.

2) Definir amb els receptors quina informació requereixen, tenint en compte els objectius de l'empresa.

3) Seleccionar els KPI que ens aporten aquesta informació i la forma de visualitzar-la (numèrica, gràfica, etc.).

4) Configurar els diferents quadres de comandament i determinar en el CRM els usuaris amb permisos per a visualitzar o modificar, i també la possibilitat de generar informes.

Perquè els quadres de comandament siguin útils per a la presa de decisions, s'aconsella a les empreses:

- Seleccionar molt bé els indicadors i els seus paràmetres de configuració. Per exemple, si necessiten l'indicador de l'evolució de les vendes, delimitar si s'inclourà com un percentatge de variació i per a quin període (mensual, trimestral, etc.).

- Limitar un màxim de deu KPI per panell de resultats, per a no desaprofitar la capacitat de conèixer la situació amb un cop d'ull i prendre decisions ràpides.

- Incloure una descripció clara del KPI, ben visible en la denominació o accessible des d'algun document d'ajuda.

Exemple de quadre de comandament d'un establiment virtual

Font: http://zeus.vision/dashboards/

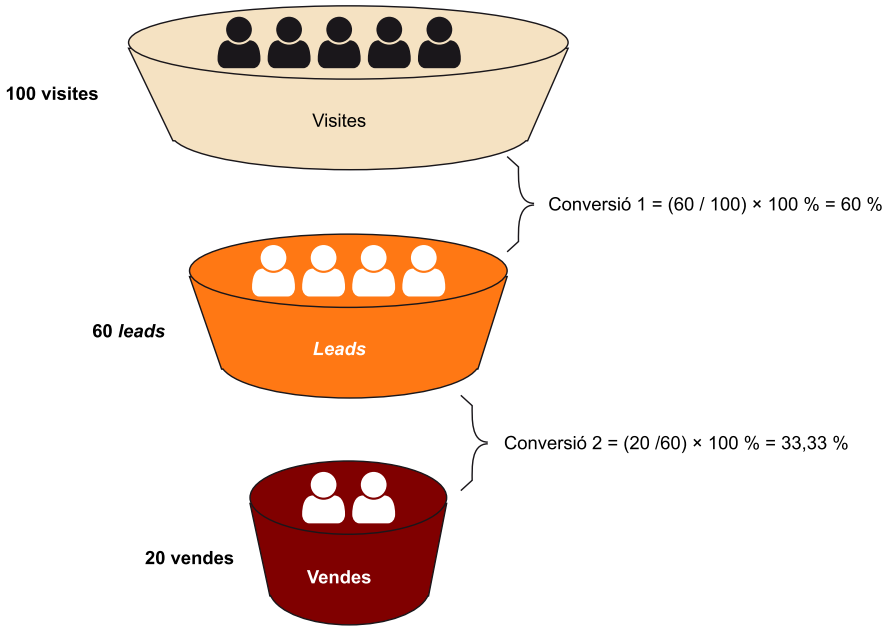
A més del quadre de comandament, que ens permet saber què està passant amb un cop d'ull, hi ha diferents eines que recolzen la presa de decisions de màrqueting, en funció de l'ús que li vulguem donar a la informació que ens proporciona el CRM i altres bases de dades:

- Els sistemes de consultes a la base de dades amb gràfics contextuals i informes faciliten a l'empresa conèixer o ampliar la informació sobre què ha passat o està ocorrent ara. Aquests sistemes permeten realitzar anàlisis més específiques que les que visualitzem en els quadres de comandament i serveixen per a aprofundir en aspectes de la informació que desitgem conèixer però que no necessiten un seguiment permanent. Això és útil, per exemple, per als establiments virtuals que volen saber en quines seccions els clients generen més queixes sobre el servei.

- Els sistemes d'intel·ligència de negoci (BI, *business intelligence*) tenen com a objectiu saber què ha passat i per què. Per exemple, si tenim com a objectiu millorar el servei d'atenció al client, amb eines de BI podem relacionar variables del CRM com ara el tipus de clients (bàsics, *premium*...) amb d'altres de qualitat del servei, com per exemple el temps de resposta a una incidència o el nombre d'incidències per tipologia de client, i així poder prendre decisions d'aspectes de millora per als diferents tipus de clients.

- L'embut de conversió reflecteix l'evolució de la relació del consumidor amb l'empresa, ja que mostra les diferents etapes des de la seva captació fins que compra els productes. L'embut de conversió s'utilitza per a valorar el rendiment de les accions de màrqueting i si pot ser interessant ampliar-les o modificar-les.

Figura 10. Exemple d'embut bàsic per al comerç electrònic



Fem una inversió en publicitat a Instagram de 1.000 € i obtenim mil *leads*, que al seu torn es converteixen en seixanta vendes per un import total de 12.000 €. Sempre que el benefici d'aquestes vendes, després d'imputar totes les despeses menys la inversió en publicitat, superi l'import invertit, pot ser aconsellable prendre la decisió d'ampliar el pressupost per a la inversió en publicitat a Instagram amb l'objectiu d'augmentar els beneficis.

5.3. De la gestió de les relacions a la gestió de les experiències

El CRM suposa un avenç important en la gestió de la relació de les empreses amb els clients, perquè les tecnologies i les aplicacions informàtiques els permeten proporcionar una oferta de valor personalitzada. Però el CRM és més que un conjunt de solucions informàtiques; també és un programa de màrqueting per a optimitzar els processos i gestionar, de forma integral, les interaccions amb els clients i la totalitat de la seva experiència amb l'empresa.

El procés de decisió de compra del consumidor pot ser molt diferent, segons el tipus de producte adquirit i l'experiència del mateix consumidor. A més del consumidor tradicional que visita i compra en un establiment físic, podem distingir tres grans tipus de consumidors a partir dels seus hàbits de compra i dels processos de decisió relacionats amb l'entorn digital:

- Consumidor ROPO (*research online*, *purchase offline*), aquell que busca o examina els productes i marques en línia i finalment els adquireix a l'establiment físic.

- Consumidor *showroomer*, aquell que examina el producte a l'establiment físic, cerca en l'entorn virtual quin minorista l'ofereix a un preu més baix i el compra en aquest.

- Consumidor RTB (*research, testing and buying*), aquell que explora el producte o la marca en línia, l'examina en persona en un establiment físic i finalment el compra en línia.

El CRM ens permet unificar les dades i integrar les interaccions que tenim amb els consumidors, sigui quin sigui el seu mitjà o canal de contacte amb l'empresa. Per tant, saber quins tipus de consumidors tenim i quins són els seus punts de contacte amb l'empresa, el denominat **recorregut del client** (*customer journey*), és fonamental perquè l'empresa millori la proposta de valor i l'experiència del consumidor.

El recorregut del client és el trajecte que segueix un usuari des del moment en què es planteja la possibilitat d'adquirir un bé o servei fins que l'adquireix, i inclou tots els mitjans i canals de l'empresa, físics i virtuals, que el consumidor pot utilitzar com a punts de contacte inicial de la relació.

El CRM ens ajudarà a rastrejar els punts de contacte del consumidor amb l'empresa en les diferents etapes del seu procés de decisió de compra. Per exemple, pot utilitzar els posts a les xarxes socials i els articles d'un blog per a buscar informació sobre un producte, entrar a l'establiment virtual per a comparar altres productes amb prestacions alternatives, adquirir el producte a la botiga més propera al seu domicili i utilitzar el telèfon per a contactar amb el servei d'atenció al client davant un dubte sorgit després de la seva primera utilització.

El CRM ens permet consolidar la informació del client que obtenim dels diferents mitjans i canals, sia perquè introduïm directament les noves dades en aquest o perquè aquestes s'importen des d'altres aplicacions, per exemple, mitjançant eines d'analítica web o de xarxes socials. Cada aspecte del recorregut del client exerceix un impacte en la decisió de compra, positiu o negatiu. Si entenem com ens troben els nostres clients, com se senten en cadascuna de les fases del procés de compra i com perceben l'experiència de consum del producte, podrem millorar els resultats dels nostres esforços de màrqueting. Al seu torn, això contribueix a millorar la relació amb els consumidors i l'estratègia de màrqueting i CRM que hi desenvolupem.

El recorregut del client pot començar de moltes maneres i cadascuna d'aquestes desemboca en alternatives diferents. S'ha de tenir en compte l'inici, els passos intermedis i el final del camí que recorre el consumidor. Tots aquests passos es poden recopilar en el CRM i generar un registre amb l'historial de cada consumidor, de manera que obtindrem un perfil més complet sobre els seus interessos, activitats i hàbits de compra i consum.

Per exemple, el consumidor veu un anunci publicitari d'una nova temporada de *Joc de trons* mentre navega per l'edició digital d'*El País*, fa clic a l'anunci i se'l redirigeix al lloc web del proveïdor del servei, on pot adquirir el producte. Té l'opció de provar HBO de

forma gratuïta, però opta primer per enviar un correu electrònic per a aprofundir més en els continguts que ofereix i decidir llavors si registrar-se o no, i utilitzar Twitter per a resoldre un dubte concret, demostrant així el seu interès per a realitzar la compra.

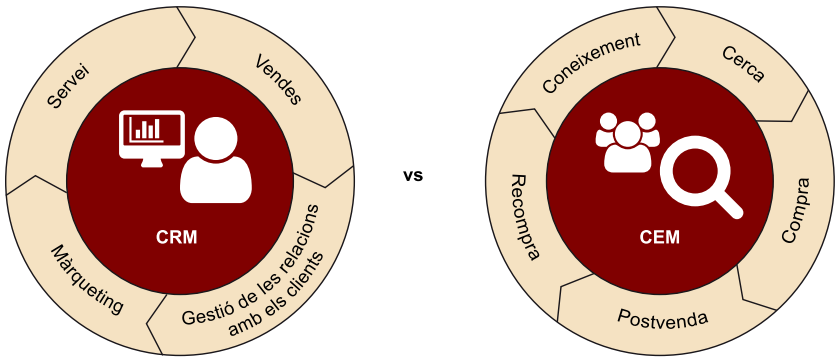
Font: https://elpais.com/, https://ver.hboespana.com/es/juego-de-tronos?dclid=cmecypvyj9ucfw4t0wodidsd7g i https://twitter.com/hbo_es

Des del CRM també podem fer el seguiment de l'experiència postvenda a través del servei d'atenció al client, cosa que ens proporciona aspectes per a millorar la satisfacció i la fidelització.

La **gestió de l'experiència del client** (CEM, *customer experience management*) sorgeix de les possibilitats que ofereix la tecnologia digital per a registrar, monitoritzar, organitzar i processar totes les interaccions del client amb l'empresa. S'orienta cap a la qualitat de les interaccions amb el consumidor al llarg de tot el seu recorregut amb l'empresa.

Richardson (2010) defineix la CEM com «la manera total com els clients es vinculen amb una companyia i amb la marca, no solament en un moment del temps, més al llarg de l'espectre complet del que és ser un client».

Figura 11. Comparativa dels enfocaments CRM i CEM



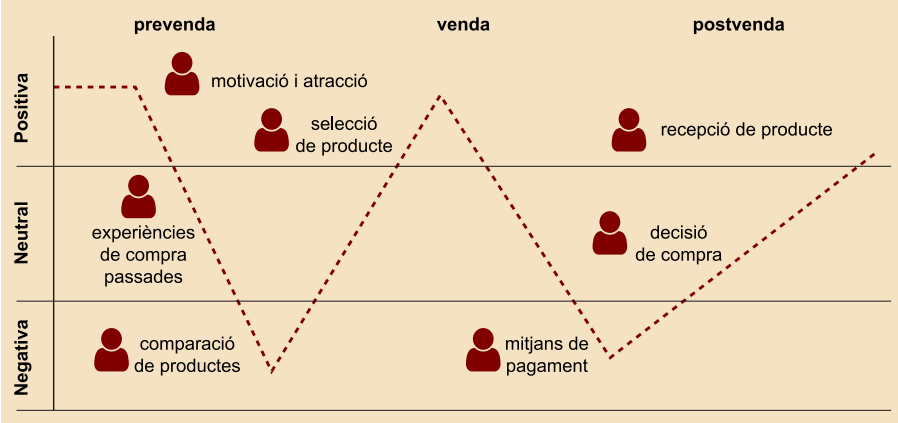
Font: adaptat de Prodware (2016)

L'eina principal per a conèixer i millorar l'experiència del client és el **mapa de l'experiència del client** (*customer journey map*).

El mapa d'experiència del client és una eina de pensament de disseny[7] que permet plasmar en un mapa cadascuna de les etapes que recorre una persona, des que li sobrevé una necessitat fins que es converteix en consumidor d'una marca perquè compra un producte o gaudeix d'un servei.

(7)El pensament de disseny (*design thinking*) és una metodologia per a innovar centrada en les persones, en la superació dels reptes i la satisfacció de les necessitats.

Figura 12. Exemple simple d'un mapa d'experiència del client segons l'etapa del procés de decisió de compra i l'actitud del consumidor



Font: adaptat de R. Martin-Albo (2017)

Els dos **objectius** principals del mapa d'experiència del client són alinear la seva visió externa i interna, i definir l'experiència del consumidor.

Alinear la visió externa i interna del client, ja que en ocasions el que l'empresa pensa sobre la realitat de la seva relació amb aquest no coincideix amb el que percep el client de la seva relació amb l'empresa. Per exemple, l'empresa pot tenir una visió positiva sobre la logística d'enviaments perquè es compleixen els terminis i, fins i tot, les comandes se serveixen en 24 hores, però el client pot tenir una visió negativa perquè no se l'avisa de l'hora aproximada de lliurament. Això fa que l'empresa hagi d'harmonitzar i naturalitzar la relació entre els aspectes emocionals i racionals procedents de cada relació entre el consumidor i la marca, sigui quin sigui el seu punt d'interacció.

D'altra banda, definir l'experiència del client suposa conèixer el vincle i el sentiment actual del consumidor amb l'empresa. D'aquesta manera és possible identificar punts potencials de fugida de cada consumidor, és a dir, determinar quins aspectes poden portar el consumidor a deixar de valorar la seva relació amb l'empresa i desenvolupar accions de màrqueting perquè això no succeeixi. Al mateix temps, definir l'experiència del client pot portar a descobrir nínxols de mercat que generin noves oportunitats de creixement.

Si cada recorregut del client és diferent, el mapa que mostra la seva trajectòria també ho és. Per a la seva elaboració, sempre s'han de tenir en compte els objectius fixats per l'empresa. Per a construir un esquema del mapa d'experiència del client, hem de:

a) Identificar el client: les empreses tenen identificats els seus públics objectiu, però cal posar-se en el lloc de cada client per a entendre les condicions d'ús i la relació que s'estableix.

b) Etapes del vincle: és fonamental conèixer cadascuna de les etapes que travessa un client en la seva relació amb l'empresa i en el seu procés de compra, i conèixer com se sent amb cada interacció.

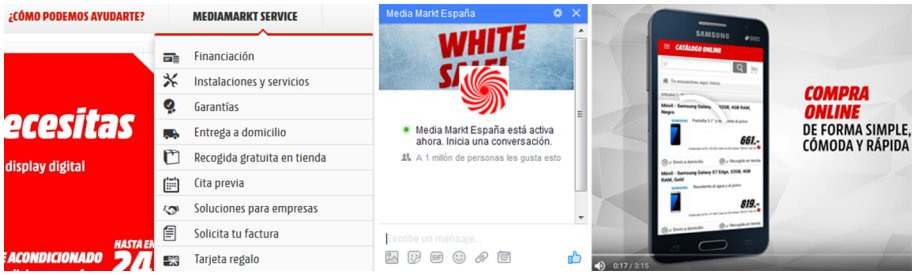
c) Identificar la motivació: conèixer quins aspectes atreuen, inquieten, atemoreixen o captiven el consumidor en cada etapa del seu procés és fonamental per a millorar la seva experiència i la seva relació amb el producte o la marca.

MediaMarkt atreu els consumidors més sensibles al preu el dia sense IVA.

Font: captura de pantalla de MediaMarkt

d) Conèixer els punts de contacte habituals entre l'empresa i el consumidor. L'empresa ha de disposar d'eines per a gestionar cada interacció de la millor manera possible i oferir-li la millor experiència, segons les seves preferències de mitjà o canal de comunicació.

El consumidor interactua amb MediaMarkt mitjançant el seu lloc web, establiments físics, xarxes socials o aplicació mòbil.



Font: captures de pantalla de MediaMarkt, Facebook i YouTube

e) Analitzar els moments clau per a esbrinar quan el consumidor necessita ajuda, conèixer quines situacions el disgusten, quines sensacions li agraden, etc. Són qüestions i situacions especials de les quals dependrà la satisfacció amb l'experiència i la lleialtat del consumidor.

Usuari de Twitter disgustat per una actuació concreta de l'empresa i rèplica d'aquesta

Font: https://www.adslzone.net/app/uploads/2015/11/media-markt-bf.png

f) Parar esment a cada oportunitat, perquè cada punt de contacte representa una ocasió per a entendre el consumidor, per a conèixer-lo i, per tant, per a oferir-li una millor proposta de valor. Les expectatives sempre s'han de satisfer, perquè no assolir-les suposa no fer consistent l'experiència del client.

6. La segmentació de clients i la ciència de dades

6.1. La segmentació de clients

La **segmentació de clients** no s'ha de confondre amb la segmentació de mercat. Les empreses segmenten el mercat per a identificar grups de consumidors amb característiques i comportaments semblants, i cada grup ha de ser el més heterogeni possible de l'altre. Però els clients no estan identificats de forma individual, per la qual cosa no és possible usar la segmentació de mercats per a establir una relació estrictament personalitzada.

La segmentació de clients és un procés estratègic de màrqueting que consisteix en la divisió de la base de dades de clients en grups que posseeixen característiques similars i que són rellevants per al màrqueting per a poder aplicar estratègies diferenciades.

Per exemple, una segmentació de mercat ens informa que el segment de llars unifamiliars sense fills té un consum superior en la categoria d'oci (viatges, sopars, teatres...) i duplica la despesa de les llars amb fills en aquesta categoria. Una segmentació de clients també ens diria qui són els clients de la nostra base de dades (codi de client, nom i cognoms...) que tenen aquestes característiques i aquests hàbits de consum, la qual cosa ens permetrà dirigir accions de màrqueting molt específiques cap a ells.

No hi ha una única manera de segmentar el mercat ni els clients, sinó que hi ha diferents formes d'obtenir grups de consumidors i tipologies de clients, segons els criteris que utilitzem per a trobar aquells segments als quals es dirigirà l'empresa amb les seves accions de màrqueting.

Els **criteris de segmentació** difereixen en el cas dels models de negoci B2C i B2B. Vegem els més utilitzats, però no són els únics, ja que amb les tecnologies de processament i anàlisi intel·ligent de dades sorgeixen noves possibilitats de segmentació cada vegada més afinades.

Els criteris principals per a segmentar els clients en **models de negoci B2C** són d'índole geogràfica, demogràfica, socioeconòmica, psicogràfica, basats en la conducta de compra i l'ús del producte, en la cerca d'arguments de compra i ús, i basats en sistemes intel·ligents de recomanació.

Mitjançant criteris **geogràfics** se segmenta els clients per la zona on resideixen o treballen. Aquests criteris són similars als utilitzats en la segmentació de mercats, però en aquest cas s'apliquen els criteris a la base de dades de clients

actuals i potencials. Se sol emprar per a dur a terme iniciatives de màrqueting localitzades o per a detectar comportaments de compra o ús diferent, en funció de la zona geogràfica, en el nostre CRM.

La segmentació per criteris geogràfics és molt habitual per a dissenyar iniciatives de màrqueting que requereixen relacionar la ubicació del client amb la ubicació dels establiments físics de l'empresa.

D'aquesta manera, enviaríem promocions sobre els establiments de Barcelona als clients de Barcelona. Així mateix, una empresa que comercialitza bitllets d'avió podria detectar un major interès dels clients residents a Albacete per ofertes que tenen València com a aeroport d'origen.

Segmentar els clients sobre la base de criteris **demogràfics** suposa utilitzar variables com ara l'edat, el sexe, l'estat civil, la mida de la unitat familiar, etc. Per exemple, si prestem serveis que són adquirits per jubilats, disposar de la dada de l'edat en el CRM és fonamental.

Els clients de Carrefour majors de seixanta-cinc anys es beneficien d'un preu menor de compra.

Font: captura de pantalla de Carrefour

El nivell de renda, la professió i el nivell d'estudis són criteris **socioeconòmics** de segmentació.

Una entitat bancària amb serveis de banca privada dirigida a clients amb una alta capacitat d'estalvi i inversió pot segmentar a partir del nivell de renda, conèixer el nivell d'ingressos mensuals, quins productes d'inversió consumeixen i per quin import, la despesa realitzada amb les targetes de crèdit i el lloc professional que ocupen. D'aquesta manera, podria identificar que conformen el seu segment objectiu els clients amb un nivell de renda superior a 200.000 euros anuals que tenen invertits més de 300.000 euros en diferents productes i ostenten el càrrec de gerent, director general o conseller delegat.

La segmentació **psicogràfica** divideix els consumidors segons la seva personalitat, estil de vida, valors, actituds, interessos i opinions, i se serveix de factors psicològics, sociològics i antropològics per a conèixer les tendències del mercat. Tradicionalment, aquesta segmentació s'ha realitzat a través de la investigació qualitativa i, en particular, de les reunions de grup. En l'actualitat cobren força les tècniques d'anàlisi d'interessos i opinions dels consumidors a partir de les seves publicacions en comentaris i perfils en els mitjans socials.

Una cadena de supermercats, davant la introducció d'una línia de productes ecològics, pot buscar en el seu CRM social aquells clients que manifesten interès (per seguir pàgines d'aquesta temàtica a Facebook) per l'alimentació sana, ecològica, vegana o per teràpies naturals. Així delimita millor el segment a qui dirigir la seva campanya de comunicació de màrqueting, la qual cosa li confereix una major probabilitat d'èxit.

Amb els criteris basats en els **comportaments** específics de compra i **ús del producte**, les empreses segmenten els seus clients en funció de diverses variables. Aquestes són: la categoria del producte que compra o contracta el client (lloguer de vehicles berlines de gamma mitjana), la categoria de l'usuari del servei (client professional o client *premium*), el nivell d'ús i freqüència de compra (lloguers de tres o quatre dies durant sis vegades l'any), el tipus d'ús (professional o vacacional), el grau de fidelitat i implicació amb la marca (el temps que porta sent el nostre client i l'evolució del nivell de contractació durant aquest temps).

Mitjançant els criteris basats en la cerca d'arguments **de compra i ús**, les empreses esbrinen les raons per les quals una persona compra un producte o contracta un servei per després oferir-li una oferta de valor més ajustada als seus motius de compra i consum.

Si una cadena de restaurants detecta que un segment de consumidors únicament adquireix el seu producte quan està d'oferta, centrarà els seus esforços de màrqueting en el fet que aquest segment de clients percebi el valor de la proposta a preus habituals. I quan una empresa asseguradora identifica que els seus clients contracten assegurances de vida pel fet de convertir-se en pares, orientarà les seves futures iniciatives de màrqueting a aquelles famílies que tenen el seu primer fill.

Finalment, el registre del comportament de compra en el CRM i l'anàlisi *big data* faciliten el desenvolupament de **sistemes intel·ligents de recomanació** amb els quals se suggereixen als consumidors béns i serveis del seu interès. Aquest suggeriment es basa en el seu comportament de compra i navegació anterior i en la conducta de compra de consumidors similars.

Sistema de recomanació d'Amazon

Font: captures de pantalla d'Amazon

L'anàlisi **RFM** (*recency frequency monetary*) és un mètode de segmentació senzill utilitzat pels establiments minoristes que comercialitzen els seus productes als consumidors finals i pels models de negoci B2B. Es basa en el principi de Pareto, segons el qual el 20% dels clients aporta el 80% de la facturació de l'empresa. El model segueix algunes premisses:

- Els clients més propensos a comprar són aquells que han comprat més recentment.
- Els consumidors que compren amb més freqüència són més propensos a realitzar noves compres que els que solament ho han fet una o dues vegades.
- Els consumidors que gasten més diners tenen major probabilitat de comprar novament.
- Els clients que aporten més valor poden incrementar encara més la seva aportació.

Amb l'anàlisi RFM, les empreses divideixen la seva base de dades de clients en funció de tres variables:

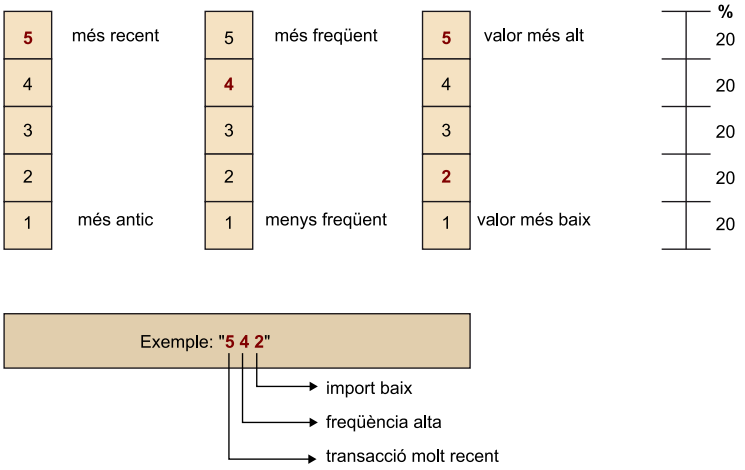
- Recència, el temps transcorregut des de l'última compra.
- Freqüència, el nombre de tiquets de compra durant un període de temps.
- Diners, el volum o l'import total de les compres realitzades durant el període d'estudi.

Hi ha diferents formes de càlcul i utilització de l'anàlisi RFM. Habitualment, es divideix el total de clients en diferents grups (3, 4, 5 i, fins i tot, algunes empreses fins a 10) per a cadascuna de les tres variables (R, F, M).

En el cas de dividir el total de clients en cinc grups per a cada variable, el total de segments seria de 125 (5 x 5 x 5 = 125) i la divisió es faria en quintils (20%). És a dir, primer dividiríem la base de dades de clients segons la variable recència i obtindríem cinc grups. El primer grup estaria format pel 20% dels clients que fa més temps que han comprat a l'empresa, i el cinquè el conformarien el 20% dels clients que menys temps ha transcorregut des de la seva última compra. Es repetiria el procés per a les altres dues variables.

El segment 555 seria el segment que posseeix major valor o compromís amb l'empresa. A un client que estigués entre el 20% dels que més recentment han comprat, en el segon 20% per freqüència de compra i en el quart 20% en valor total de compres, se li assignaria el segment 542: (R)5 (F)4 (M)2.

Figura 13. Exemple de segmentació amb anàlisi RFM



Font: adaptat de G. Córdoba (2011)

Una vegada identificats els diferents segments, la idea és generar iniciatives de màrqueting diferenciades per a cadascun d'aquests. Els integrants del segment amb els dígits (R)1 (F)5 (M)5 han estat bons clients però fa temps que no compren; per tant, és possible que ens abandonin com a clients, per la qual cosa l'esforç de màrqueting pot anar dirigit a recuperar-los.

Segons el volum de dades de què disposem en el CRM, serà més adequat treballar amb més o menys grups. Si el volum de dades és reduït, serà més apropiat dividir els nostres consumidors en tres grups, i si el volum de dades és major, treballarem amb més grups de consumidors. També dependrà de l'objectiu de màrqueting que es persegueixi: augmentar la lleialtat, reactivar clients antics, etc., i de si es duran a terme accions diferenciades per a cada segment de consumidors o les iniciatives de màrqueting es dirigiran a diversos dels segments resultants.

Els beneficis que ens aporta l'anàlisi RFM i la seva matriu resultant són els següents:

- Detectar clients inactius, que fa temps que no realitzen una compra.

- Identificar desviacions en el comportament de compra dels consumidors. Això ens permet constatar quins consumidors han passat de formar part d'un segment de compra freqüent o d'import de compra elevat a un altre que suposa una menor implicació amb l'empresa.

- Descobrir aquells consumidors que estan més interessants per la companyia i oferir-los un tracte preferent per a fidelitzar-los i augmentar el seu valor.

- Desenvolupar iniciatives de màrqueting més adaptades al comportament de compra i a la relació del consumidor amb l'empresa.

Ja hem avançat que la segmentació RFM que hem vist en els models de negoci B2C també es pot emprar en el mercat de les organitzacions. En els **models B2B**, a més, els clients se segmenten sobre la base del seu comportament de compra: volum de compra total i per comanda, tipus de bé o servei que utilitzen, nivell de servei acordat, rendibilitat del client, etc. Així mateix, els clients se segmenten a partir de criteris geogràfics, de la dimensió de l'empresa, l'activitat que desenvolupa i en aspectes addicionals.

Els criteris **geogràfics**, igual que en els mercats B2C, tenen a veure amb la ubicació de l'empresa. En el cas de les empreses amb diverses ubicacions, caldrà conèixer la seva organització i els rols de cada seu. Per exemple, pot donar-se el cas que la delegació de Sevilla de la zona d'Andalusia sol·liciti pressupostos per a una compra, però la decisió de compra es prengui des de la central de Barcelona.

La segmentació per la **dimensió** permet classificar les empreses segons la seva mida, el nombre d'empleats i el volum de facturació que presenten, cosa que dona lloc a quatre grups d'empreses: microempreses, de petita, mitjana o gran dimensió.

La segmentació per dimensió ens ajuda a optimitzar els nostres esforços de màrqueting i enfocar-nos a aquelles empreses que siguin el nostre públic objectiu. Per exemple, si oferim serveis de recursos humans, dirigits a empreses amb més de cent empleats, haurem de conèixer la mida per nombre d'empleats de les empreses registrades en la nostra base de dades. Això també ens ha de permetre trobar segments que demostren major interès; en aquest cas, la nostra proposta pot resultar més atractiva entre les empreses de més de doscents cinquanta treballadors que en les que ocupen entre cent i dues-centes cinquanta persones.

Taula 14. Classificació d'empreses per dimensió

Empresa	Criteri		
	Volum d'actiu (euros)	Xifra de negoci (euros)	Nombre de treballadors
Microempresa	< 1.000.000	< 2.000.000	< 10
Petita	< 10.000.000	< 10.000.000	< 50
Mitjana	< 43.000.000	< 50.000.000	< 250
Gran	>= 43.000.000	>= 50.000.000	>= 250

Font: Comissió Europea (2003)

La segmentació per **activitat** és habitual en els models B2B. A Espanya hi ha la classificació per activitat CNAE (Classificació Nacional d'Activitats Econòmiques), que es regeix per un reglament comunitari i descriu de forma específica cada empresa espanyola segons la seva activitat empresarial. De totes maneres, depenent de l'activitat de la nostra empresa, pot ser aconsellable incorporar informació més detallada, ja que els criteris de codificació de la CNAE poden ser massa genèrics i incloure en un mateix codi empreses que conformin el nostre públic objectiu i unes altres que no.

Bibliografia

Comissió Europea (2003, 6 de maig). «Recomendación de la Comisión 2003/361/CE, sobre la definición de microempresas, pequeñas y medianas empreses» [en línia]. <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=LEGISSUM:n26026>

Per exemple, el codi 4644 de la CNAE inclou les empreses de comerç a l'engròs de porcellana, cristalleria i articles de neteja. D'aquesta manera, si el nostre públic objectiu són les empreses de cristalleria, aquesta classificació no ens és útil per a orientar les nostres accions de màrqueting.

La segmentació per **informació addicional** de l'activitat i característiques de les empreses permet afinar més l'agrupació de les organitzacions quan la segmentació per mida o per activitat no és suficient per a les nostres necessitats.

Esbrinarem si les organitzacions de gran dimensió han fixat protocols o normatives específiques de compra que ens obliguen a complir per a ser proveïdors oficials. Establirem un procediment per a la incorporació directa d'informació des dels venedors o empleats de l'empresa i, fins i tot, realitzarem accions de cerca telefònica i en línia per a conèixer els plans futurs de diversificació de productes dels nostres clients o monitoritzar el seu perfil a les xarxes socials. Així mateix, amb la mineria de dades, analitzarem més informació procedent de diferents bases de dades que ens ampliï el nostre coneixement sobre l'objecte social de l'empresa, la seva pertinença a associacions i clústers empresarials o el seu registre de patents i marques.

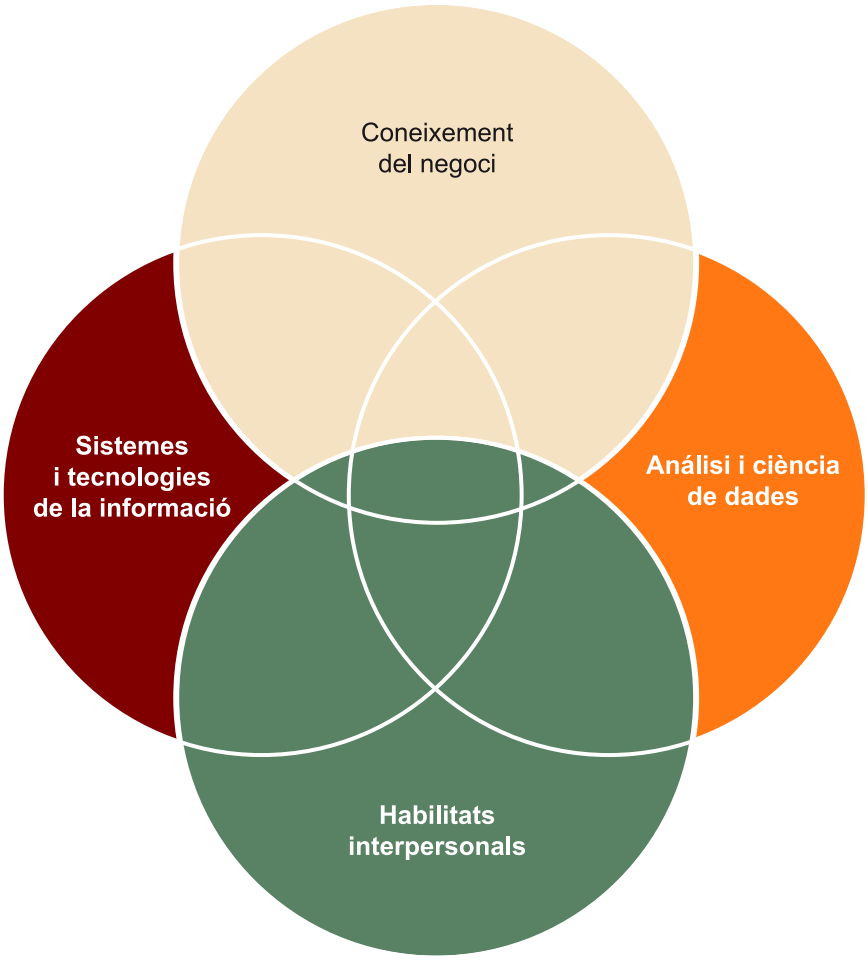
Amb la mineria de dades identificarem quines empreses del codi CNAE 4644 són de cristalleria, i a aquestes dirigirem les nostres accions de màrqueting i, per contra, descartarem les que es dediquen al comerç a l'engròs de porcellana i articles de neteja.

6.2. La ciència de dades per a la gestió de les relacions

L'avenç en els sistemes de gestió i anàlisi de dades com ara el *big data*, la mineria de dades i la **ciència de dades** permeten a les empreses capturar, emmagatzemar, analitzar i processar una gran quantitat d'informació sobre els consumidors.

La ciència de dades és un camp interdisciplinari que inclou mètodes científics, processos i sistemes per a extreure coneixement o obtenir una millor comprensió de les dades de diferents fonts i en les seves diferents formes, sia estructurades o no estructurades. Representa la continuació d'alguns camps d'anàlisi de dades com ara l'estadística, la mineria de dades, l'aprenentatge automàtic i l'analítica predictiva.

Figura 14. Competències que ha d'aconseguir un científic de dades quan acaba el màster en Ciència de Dades de la UOC



Font: UOC

Algunes de les característiques de l'entorn de treball de la ciència de dades són:

- La capacitat d'analitzar grans volums de dades (*big data*).

- La possibilitat de processar dades de diferents fonts i de diferents tipus. A les dades d'índole demogràfica, psicogràfica o de conducta de compra se li afegeixen altres, com ara les de senyals de sensors, anàlisi de text, geolocalització, meteorologia, anàlisi de sentiments, etc. Per tant, la riquesa d'informació és major, cosa que ens facilita aprofundir més en el coneixement del consumidor i en el seu comportament.
  Per exemple, els sistemes d'anàlisi de sentiments en textos ens ajuden a detectar, a les xarxes socials en què es parla de la nostra marca o productes, aquelles mencions amb comentaris negatius del tipus «M'he comprat el model... i solament m'ha portat problemes» o «Enfadat pel mal servei d'atenció al client de...».

- La intel·ligència artificial i l'aprenentatge de màquina (*machine learning*) permeten incloure sistemes de presa de decisions i de resposta automàtica.

La intel·ligència artificial i l'aprenentatge de màquina

La intel·ligència artificial (*artificial intelligence*, o AI), terme encunyat per John McCarthy el 1956, és la simulació de processos d'intel·ligència humana per part de màquines i especialment de sistemes informàtics. Aquests processos inclouen: l'aprenentatge, l'adquisició d'informació i regles per a la seva utilització; el raonament, l'ús de regles per a arribar a conclusions, aproximades o definitives; i l'autocorrecció.

L'aprenentatge de màquina s'emmarca en les ciències de la computació i la intel·ligència artificial i es refereix al desenvolupament de tècniques que permeten aprendre als dispositius tecnològics.

A partir de les dades de geolocalització del telèfon intel·ligent i del coneixement dels hàbits quotidians, el sistema detecta que l'usuari està de vacances, la qual cosa pot servir a l'empresa per a adequar la seva proposta de valor a aquesta circumstància i oferir-li una proposta d'oci o experiència gastronòmica en lloc d'un menú econòmic per menjar a prop de l'oficina.

Bibliografia

M. Rouse (2017). «Intel·ligencia artificial, o AI». *TechTarget* [en línia]. <http://searchdatacenter.techtarget.com/és/definicion/Intel·ligència-artificial-o-AI>

La ciència de dades té molt per aportar a la fidelització i la gestió de la relació amb el client. Alguns dels beneficis d'utilitzar i integrar la ciència de dades per a desenvolupar iniciatives de màrqueting de relacions són els següents:

a) Millorar la depuració i homogeneïtzació de les dades. Per a fer-ho, s'utilitzen algorismes que serveixen per a trobar diferents formes d'escriure un concepte o paraula i detectar les dades introduïdes amb errates i abreviatures com ara Volkswagen i Volswagen, o alzehimer, alzeimer, malaltia d'alzehimer. Aquests algorismes homogeneïtzen la informació, de manera que no tenim diferents expressions per a un mateix concepte, cosa que permet tractar les dades de forma integrada, ja que detecten i suggereixen la modificació i integració en un altre valor. Per exemple, en el cas de Volkswagen i Volswagen, suggereix modificar la segona expressió i emprar la primera, la correcta.

b) Desenvolupar una segmentació avançada. La tecnologia permet conèixer amb major precisió cada consumidor i els seus hàbits de consum. La informació addicional amb la qual la ciència de dades contribueix a la segmentació de clients serveix a l'empresa per a construir grups cada vegada més petits de consumidors. Al seu torn, això facilita la personalització de la proposta de valor.

El major i menor risc d'abandonament com a client es pot estimar a partir del comportament de compra. No obstant això, la ciència de dades afina i amplia la riquesa de la informació, perquè amb aquesta l'empresa precisarà millor aquest risc si incorpora l'anàlisi del sentiment del consumidor amb la marca a les xarxes socials, el nombre de vegades que l'ha esmentat a Facebook o les publicacions que ha compartit a Instagram.

c) Fer anàlisis prescriptives. Les empreses fa anys que incorporen tècniques estadístiques i matemàtiques per a realitzar prediccions per anticipar el comportament dels consumidors en els aspectes objectiu d'estudi. Això els permet, per exemple, detectar tendències de creixement o decreixement de vendes, o d'afecte i desafecció cap a una nova línia de producte.

Amb el desenvolupament de les tecnologies relacionades amb la ciència de dades, com ara la intel·ligència artificial o l'aprenentatge de màquina, es fa un pas endavant cap a l'analítica prescriptiva, que ens suggereix què hem de fer i ens recomana quines accions podem dur a terme coneixent les prediccions i estimant les implicacions de la posada en marxa de les nostres actuacions.

Si una empresa prediu una baixada en les vendes per ser període vacacional i pocs consumidors obren un correu electrònic en una iniciativa de màrqueting directe, l'analítica prescriptiva ens suggereix estratègies alternatives i quins altres mitjans i canals complementaris utilitzar; en aquest cas, podria recomanar les xarxes socials o la inserció publicitària en cercadors com els més adequats per a aconseguir la xifra de vendes fixada en aquest període.

Bibliografia

Automatation Bridge (2017, 6 de febrer). «Getting started with Get Response email marketing: the most comprehensive guide on the web» [en línia]. *Automatationbridge.com*. <https://automationbridge.com/getting-started-getresponse-email-marketing/>

Berry, L. L. (1983). «Relationship marketing». A: L. L. Berry; G. L. Shostack; G. D. Upah (ed.). *Emerging perspectives of services marketing* (pàg. 25-28). Chicago, Illinois: American Marketing Association.

Bezovski, Z. (2015). «Inbound marketing - a new concept in digital business» [en línia]. A: *15th International Scientific Conference Society, Economy, Law, Technology and Humanity* (20-21 de novembre, Sibiu, Romania). <https://www.researchgate.net/publication/291833697_inbound_marketing_-_a_new_concept_in_digital_business>

Córdoba, G. (2011, 10 de febrer). «Análisis RFM en retail. Empezando a segmentar clientes (I)» [en línia]. *Unica360*. <http://www.unica360.com/analisis-rfm-en-retail-empezando-a-segmentar-clientes-i>

Digital Response (2015, 13 d'abril). «Qué és el customer journey» [en línia]. <http://www.digitalresponse.es/blog/que-es-el-customer-journey/>

Fader, P. (2012). *Customer centricity: focus on the right customers for strategic advantage*. Filadèlfia, Pennsilvània: Wharton Digital Press.

Gleanster Research, Act On (2015). «Rethinking the role of marketing» [en línia]. <http://www.oracle.com/partners/en/partner-with-oracle/market-and-sell/sales-central/sales/gleanster-the-role-of-marketing-2714500.pdf>

Gradamedia (2013, 25 d'abril). «Qué és una API?» [en línia]. <http://gradamedia.com/37-que-es-una-api/>

Gustafsson, A.; Johnson, M. D.; Roos, I. (2005). «The effects of customer satisfaction, relationship commitment dimensions, and triggers on customer retention». *Journal of Marketing* (vol. 69, núm. 4, pàg. 210-218).

Hamirani, R. (2015, 27 de juliol). «The landscape of customer identity: Facebook dominates, payment providers on the rise» [en línia]. *Gigya*. <http://www.gigya.com/blog/the-landscape-of-customer-identity-q2-2015/>

Jacoby, J.; Chestnut, R. W. (1978). *Brand loyalty: mesurement and management*. Nova York: Wiley.

Kopetz, H. (2011). *Real-time systems*. Boston, Massachusetts: Springer.

Kohli, A. K.; Jaworski, B. J. (1990). «Market orientation: the construct, research propositions and managerial implications». *Journal of Marketing* (vol. 54, núm. 2, pàg. 1-18).

Martin-Albo, R. (2017, 7 de juliol). «Customer journey map o mapa de viaje del cliente» [en línia]. *Ecommercerentable*. <http://ecommercerentable.es/customer-journey-map-mapa-viaje-cliente/>

Narayandas, D. (1998). «Measuring and managing the benefits of customer retention: an empirical investigation». *Journal of Service Research* (vol. 1, núm. 2, pàg. 108-128).

Narver, J. C.; Slater, S. F. (1990). «The effect of a market orientation on business profitability». *Journal of Marketing* (vol. 54, núm. 4, pàg. 20-35).

Peterson, R. A.; Wotruba, T. R. (2001). «What is direct selling? - Definition, perspectives and research agenda». *Journal of Personal Selling & Sales Management* (vol. 16, núm. 4, pàg. 1-16).

Prodware (2016, 26 de maig). «Del CRM al CEM/CXM, una nueva perspectiva de la gestión de clientes» [en línia]. <http://blog.prodware.es/del-crm-al-cemcxm-una-nueva-perspectiva-de-la-gestion-de-clientes/#.WVTRQ2iLSi>

Reichheld, F. F. (2003). «The one number you need to grow». *Harvard Business Review* (vol. 81, núm. 12, pàg. 46-55).

Reichheld, F. F.; Teal, T. (2001). *The loyalty effect: the hidden force behind growth, profits and lasting value*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Reinares, P. (2017). *Los cien errores del CRM: Mitos, mentiras y verdades del marketing de relaciones*. Madrid: ESIC Editorial.

Richardson, A. (2010, 28 d'octubre). «Understanding customer experience» [en línia]. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2010/10/understanding-customer-experie>

Rust, R. T.; Oliver, R. L. (2000). «Should we delight the customer?». *Journal of the Academy of Marketing Science* (vol. 28, núm. 1, pàg. 86-94).

Steenburgh, T. J.; Avery, J. (2017, gener). «Marketing analysis toolkit: customer lifetime value analysis». *Harvard Business School* (Background Note 511-029).

Three Deep & Ascend2 (2016). «Marketing automation trends for success» [en línia]. *Three Deep*. <http://www.threedeepmarketing.com/media/1598/three-deep-marketing-automation-trends-for-success-final.pdf>

Verhoef, P. C. (2003). «Understanding the effect of customer relationship management efforts on customer retention and customer share development». *Journal of Marketing* (vol. 67, núm. 4, pàg. 30-45).

Zoho CRM (2015, 2 de setembre). «Característiques de Zoho CRM» [en línia]. *Expertizen*. <http://www.expertizen.com/arg/caracteristicas-de-zoho-crm/>