

TRABAJO DE GRADO
ESTUDIO DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO de CRM (Customer
Relationship Management) en las LAVANDERIAS BOGOTANAS DE LA
LOCALIDAD DE USAQUEN ESTRATO 6

Autor

CAMILO GÁLVEZ MEDINA

Código 200110441

Asesor

CARLOS ALBERTO DE LA HOZ

Gerente de Marca de Alpina Productos Alimenticios S.A.

Universidad de La Sabana

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Programa de Administración de Empresas

Chía – Cundinamarca. Octubre 2007

CONTENIDO GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO

1. INTRODUCCIÓN	3
2. MARCO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN	15
2.1 Marco Teórico	15
2.1.1 Definición de CRM	15
2.1.2 Lavanderías	28
2.2 MARCO CONCEPTUAL	31
3. IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA	33
3.1 Decidir que es lo que quiere saber su cliente	33
3.2 Establecer una matriz de segmentación de clientes	39
3.3 Crear un modelo de interacción centrado en la experiencia del cliente	44
3.4 Definir como capturar información crítica del cliente	46
3.5 Analizar las oportunidades de mercadeo	51
3.6 Plantear tácticas de mercadeo	59

BIBLIOGRAFIA

RESUMEN EJECUTIVO

Nunca antes en la historia del mercadeo se había contado con la oportunidad de crear estrategias integrales de comunicación, promoción, ventas e investigación, sobre el juego de la asociación de información, comparación de indicadores de gestión, ranking de variables y demás iniciativas.

En general, establecer un modelo para una implementación de CRM no es necesariamente hablar de grandes plataformas tecnológicas o grandes procesos de reingeniería. Una estrategia de CRM puede implementarse en cualquier mediana o pequeña empresa que tan solo cumpla con los mínimos requisitos de tecnología y que posean una visión clara de sí mismas y del proyecto en sí, para contar con un norte hacia el cual dirigir todas y cada una de las iniciativas que se emprendan.

El sector de las lavanderías se desarrolla cada vez más rápido y las exigencias en el nivel de servicio hacen que el modelo CRM tome mayor relevancia. Los clientes de este sector son cada vez más exigentes y necesitan lavanderías que les produzcan confianza y tranquilidad en el manejo de sus prendas y que a su vez los valoren y premien por su fidelidad.

1. INTRODUCCIÓN

No se puede desconocer que en el ámbito mundial los mercados están sufriendo rápidas transformaciones. El mundo esta conectado por la tecnología y las telecomunicaciones, las cuales han acabado con los límites de las fronteras y el tiempo. Las relaciones entre los países evolucionan, los grupos sociales intentan disminuir sus diferencias buscando un lenguaje común y día a día las relaciones buscan ir más allá que un simple contacto físico.

Los productos y servicios aumentan cada vez más dentro de un mismo segmento y la diferenciación posee cada vez menos barreras, todo esto dado a través de las necesidades del cliente final.

El reto está no sólo en la capacidad de crear y concebir el producto o el servicio, sino en la forma de llevarlo a descubrir mercados potenciales, mediante métodos eficientes que logren llegar directamente a los diferentes grupos objetivos.

Es necesario reconocer que los grupos objetivos van evolucionando junto con sus diferencias y exigencias, lo cual redirige el mercadeo hacia las diferencias y no hacia las generalidades.

Todas estas nuevas exigencias y estándares de competitividad afectan los resultados de las organizaciones, desde el enfoque comercial hasta su consolidación y permanencia en el mercado.

Ya sabemos hace tiempo que los consumidores no son iguales. Quieren diferentes cosas, en diferentes cantidades, con diferentes frecuencias, a distintas horas y, para colmo, están dispuestos a pagar diferentes precios por lo mismo. Manejar esta complejidad no es fácil en los mercados globales, porque muchas veces el concepto de globalidad esta equivocado. La globalización del consumo es un concepto de empresa, no de consumidores.

El nuevo escenario competitivo

El concepto que da vida a las nuevas estrategias de mercadeo es tan antiguo como los negocios mismos. En la edad media se comienzan a identificar algunos de los conceptos de hoy, en aquella época el artesano conocía a su cliente, su marca era su firma, el reconocimiento era su trabajo y el conocimiento se traspasaba de generación en generación. Algo parecido a lo que hoy se denomina marketing uno a uno. Mas adelante, con la revolución industrial desaparece la relación del cliente-productor y nacen las marcas como señal de calidad para distinguirse en la producción masiva. En la post Revolución Industrial el foco estuvo centrado en la satisfacción de necesidades básicas. Fue la época de un mercado en crecimiento y demandante de todo tipo de productos: electrodomésticos, alimentación, transporte, comunicación, etc.

Después de esto, el marketing masivo fue el rey hasta la década del 60 (lo sigue siendo en China, India, Rusia)

Marcas como: Coca Cola, Aspirina, Ford, Mc Donalds y Burger King son ejemplo de de las estrategias manejadas en la época.

En esta misma década de los 60 aparecen autores como Peter Drucker que afirmaban que el verdadero negocio de toda empresa es hacer clientes, mantenerlos y maximizar su rentabilidad.

A partir de este tipo de reflexiones aparece el denominado Marketing Relacional, desde este enfoque la preocupación principal de las empresas es retener a sus clientes generándoles altas cuotas de satisfacción, sin olvidar otros conceptos como la recuperación de clientes insatisfechos.

En la década de los 90 aparece el término Clienting en donde comienza a hablarse de la creación de Economías de Lealtad y no sólo se preocupa por la retención, satisfacción y recuperación de clientes; también incluye en la ecuación a otro de los grandes activos de las organizaciones: los empleados. En esta misma época, toma relevancia los términos fidelización; el cual contempla los vínculos emocionales que deben existir en el cliente para lograr como objetivo final la recompra y mercadeo directo; que como ejercicio de estrategia se fundamenta en la potencialidad de crear los vínculos "uno a uno"

No existe la menor duda que el marketing sigue cambiando. Muchos autores consideran que el modelo convencional de marketing basado en las cuatro P's y en la teoría transaccional del intercambio se ha vuelto irrelevante para explicar el marketing de hoy.

La evolución de las concepciones del marketing mencionadas anteriormente es lo que actualmente se denomina CRM (Customer Relationship Management). El CRM es una filosofía que debe ser adoptada por el total de los empleados de la empresa, su objetivo es el de lograr centrar los esfuerzos de la organización para la satisfacción integral del cliente.

Por qué un CRM?

Según las consideraciones Publicadas en HBR, Aberdeen Group y otras Publicaciones se debe implantar CRM por qué:

- Las empresas pierden entre el 15% y 35% de sus Clientes al año

- 10 veces más es lo que cuesta adquirir un nuevo cliente que conservar uno actual.
- Un Incremento del 5% en la Retención de Clientes, puede incrementar la rentabilidad del Negocio entre un 60% y 100%
- La Probabilidad de Vender a un Cliente Nuevo es 15% mientras que la Probabilidad de Vender a un Cliente Propio es del 35%.
- 70% de los clientes que tienen problemas, seguirán haciendo negocios con la compañía si sus quejas son direccionadas rápidamente
- Las campañas de Mailing, pierden el 95% de la inversión en impresos que se desechan sin que genere ventas
- La publicidad en Medios es muy costosa y se pierde si el Cliente al que va dirigido, no la ve o escucha o no le presta atención
- Un Cliente no satisfecho hablará mal de la empresa a 20 personas entre Clientes y Clientes Potenciales
- Un Cliente leal es un buen referente para otros nuevos clientes y el costo de su acción de referencia es muy bajo.

Potenciales beneficios de un programa CRM

BENEFICIOS	
Mayor conocimiento del cliente	<ul style="list-style-type: none">• Identificar y conocer mejor a los clientes de la empresa• Personalizar de forma más precisa• Tener centralizada toda la información• Accesibilidad a la información de todos los empleados• Disponer de un perfil dinámico de clientes• Conocimiento de mercado para las direcciones de ventas y marketing
Aumento de la satisfacción y lealtad de los clientes	<ul style="list-style-type: none">• Aumento del grado de satisfacción de los clientes• Desarrollo de la relación• Reducción de los costes de las campañas de promoción de nuevos clientes• Aumento del marketing viral• Comunidad de clientes
Aumento de las ventas	<ul style="list-style-type: none">• <i>Up-selling</i>• <i>Cross-selling</i>• <i>Price premium</i>
Reducción costes de servicio	<ul style="list-style-type: none">• Menores costes de atención al cliente• Menores costes de rotación de empleados

Fuente: **Lluís G. Renart Cava, CRM: Tres estrategias de éxito. www.ebcenter.org**

EL MERCADO DE LAS LAVANDERÍAS

Sin duda, el cambio en los estilos de vida y el avance de las nuevas adquisiciones han generado cambios y nuevos hábitos entre los consumidores. No obstante, la falta de tiempo para las labores domésticas lleva hoy día a muchas personas a utilizar, cada vez con mayor frecuencia, los servicios que otorga este sector.

En el ámbito mundial la actualidad del mercado de las lavanderías, esta lleno de avances y elementos técnicos que contribuyen al ahorro de tiempo y esfuerzo, todo lo anterior ofrece a este mercado todo un despliegue de dinamismo e innovación. Con mayores posibilidades de diversificación y

comercialización, el sector mantiene su crecimiento y augura un negocio prometedor y exitoso.

Las técnicas modernas de tratamiento de tejidos, la rapidez de entrega en prendas o la variedad de servicios en un mismo establecimiento han sido algunas de las claves que han empujado a estas cadenas en su crecimiento.

En el pasado quedaron las pequeñas lavanderías familiares que ofrecían servicios deficientes y poco rentables. Hoy en día, a razón de todos los cambios sociales y estructurales el sector de las lavanderías en Bogotá se muestra como un sector en crecimiento, con amplias oportunidades y en proceso de consolidación.

Una de las tendencias dominantes dentro del sector es la inclusión de nuevos servicios dentro del negocio, como arreglos de ropa o atención a domicilio, para hacer frente a una competencia cada vez más elevada. Así, la diversificación de los distintos servicios ofrecidos al cliente se muestra cada vez más variada.

La nueva tendencia en lavanderías

Las nuevas lavanderías bogotanas ofrecen a sus clientes unos servicios de nueva generación, es decir, plazos de entrega rápidos y precisos, precio único y reducido para las prendas de vestir y alta calidad en los acabados. Todo esto gracias a la introducción de nuevas tecnologías. Las lavanderías de hoy buscan convertirse en centros de producción de alto rendimiento. Esto se traduce en un importante volumen de facturación, que unido a unos costes mínimos da como resultado un negocio de alta rentabilidad.

La efectividad en el servicio es la clave en las lavanderías; La rapidez y la calidad son los requerimientos fundamentales de la clientela y son el factor determinante a la hora de obtener resultados valiosos y perdurables.

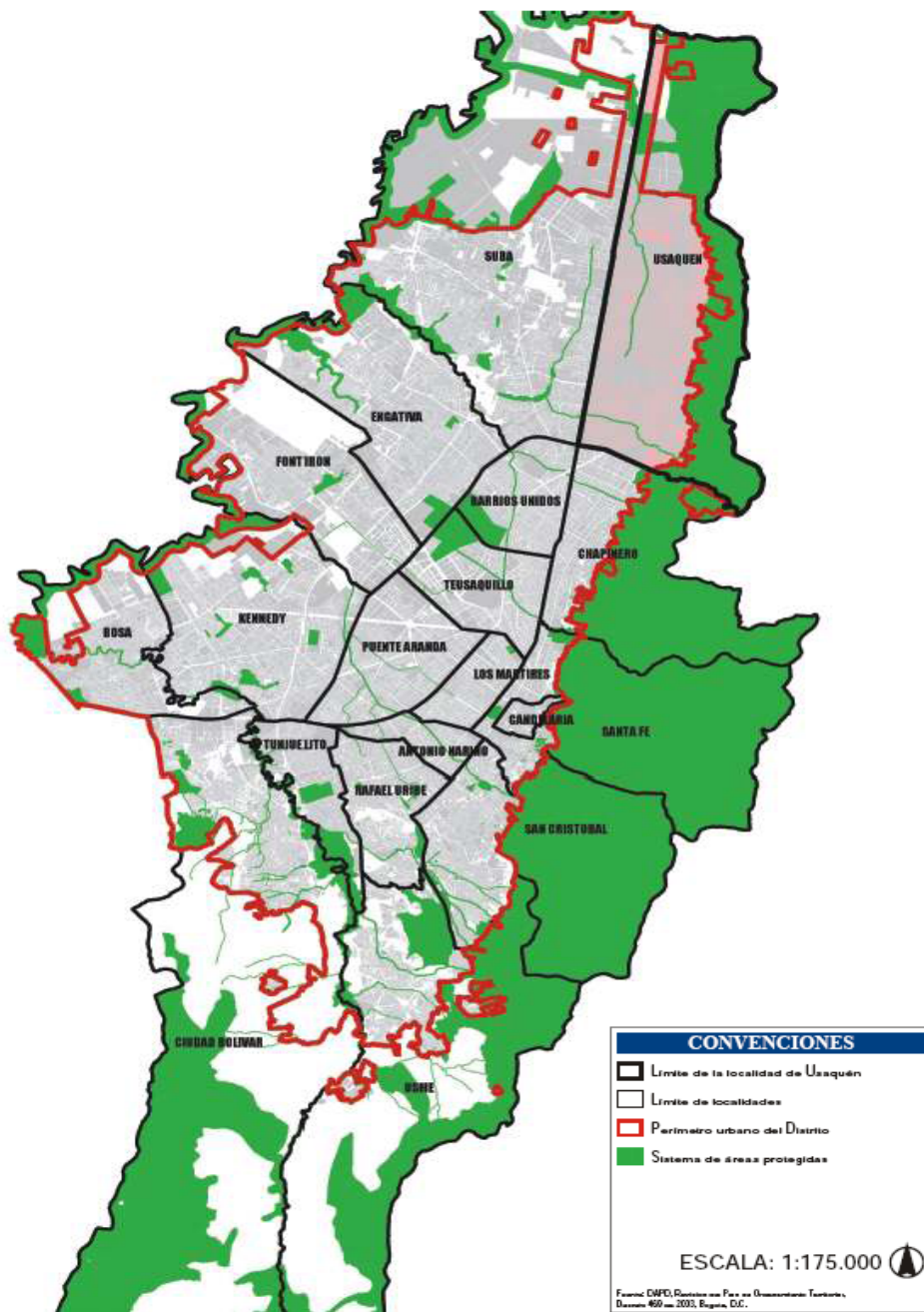
Sin duda, el cambio en los estilos de vida y el avance de las nuevas adquisiciones han generado cambios y nuevos hábitos entre los consumidores. No obstante, la falta de tiempo para las labores domésticas lleva hoy día a muchas personas a utilizar, cada vez con mayor frecuencia, los servicios que otorga este sector. Una opción pues probadamente rentable para el inicio de un buen negocio.

USAQUEN

DESCRIPCIÓN DE ASPECTOS GEOGRÁFICOS Y DE LOCALIZACIÓN

La localidad de Usaquén se ubica en el extremo nororiental de Bogotá y limita, al occidente, con la Autopista Norte, que la separa de la localidad de Suba; al sur, con la calle 100, que la separa de la localidad de Usaquén; al norte, con los municipios de Chía y Sopo, y al oriente, con el municipio de La calera.

LOCALIZACIÓN



POBLACIÓN

En 2002 se estima una población residente de 439.341 habitantes para Usaquén, que representa el 6,6% de la población total de la ciudad y la ubica como la séptima localidad con mayor población del Distrito.

Población por grupos de edad

La composición de la población residente en la localidad, clasificada según la edad, muestra que el 27,5% de personas son menores de 15 años y el 4,9% es mayor de 64 años. La fuerza de trabajo está representada por 339.455 personas, que corresponden al 77,2% de la población local, y la clasificación teniendo en cuenta el sexo de la persona dio como resultado que el 46,8% de los residentes son hombres y el 53,2% son mujeres.

Población por estrato socio económico

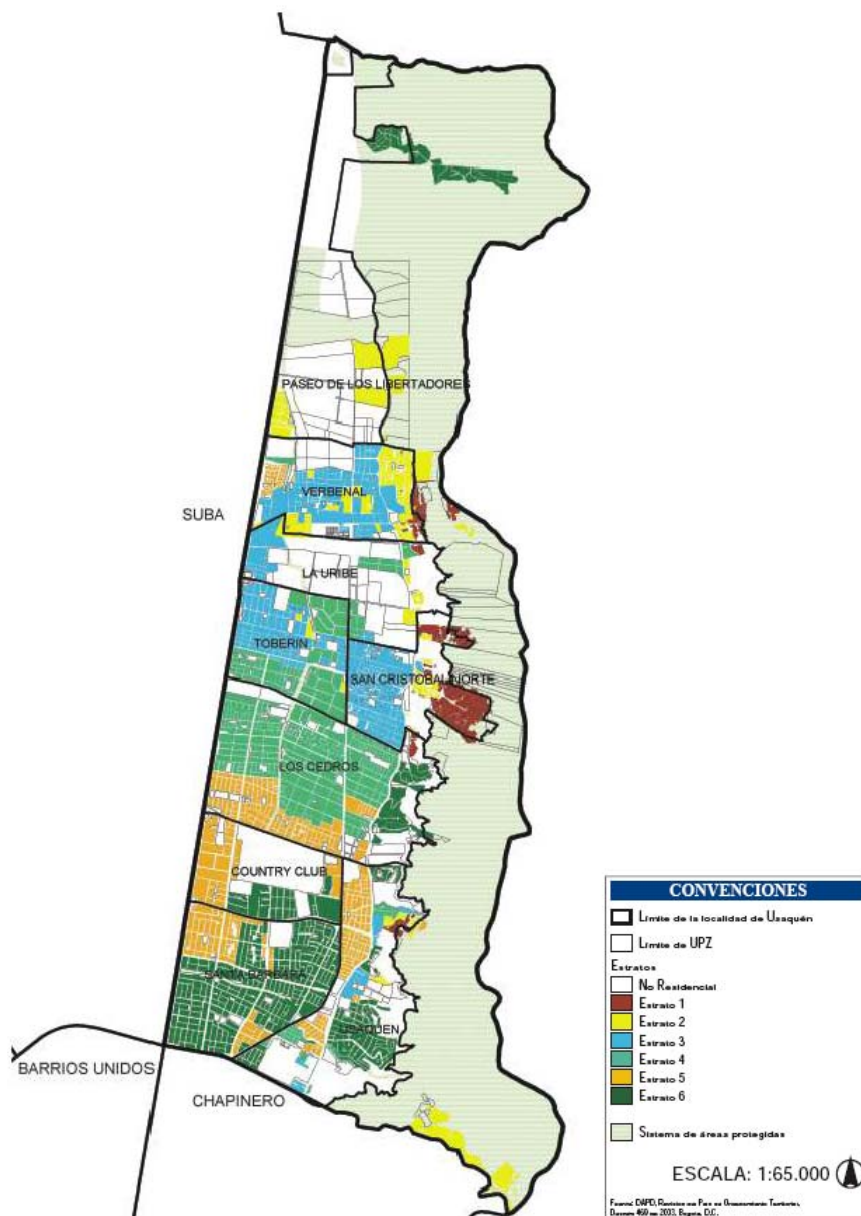
Como lo muestra el siguiente cuadro la población estrato 6 de la localidad de Usaquén esta conformada por 78.884 habitantes que representan 23.765 hogares.

	NoResidencial	Estrato 1	Estrato 2	Estrato 3	Estrato4	Estrato 5	Estrato 6	Total
Población	10.801	12.927	43.044	123.246	109.236	61.203	78.884	439.341
Viviendas	2.787	1.991	5.613	24.293	31.282	17.631	24.299	107.896
Hogares	3.169	3.282	12.002	35.526	32.696	18.588	23.762	129.025
Manzanas	309	155	353	536	318	328	403	2.402

Fuente: DAPD; Subdirección de Desarrollo Social, Área de Desarrollo Humano y Progreso Social. Bogotá, D.C., 2002.

ESTRATIFICACIÓN DE LA LOCALIDAD DE USAQUEN

La población de estrato 6 en Usaquen esta concentrada en los barrios de Santa Bárbara, Usaquen y Country Club.



LAS LAVANDERIAS Y SU IMPORTANCIA EN LA LOCALIDAD DE USAQUEN

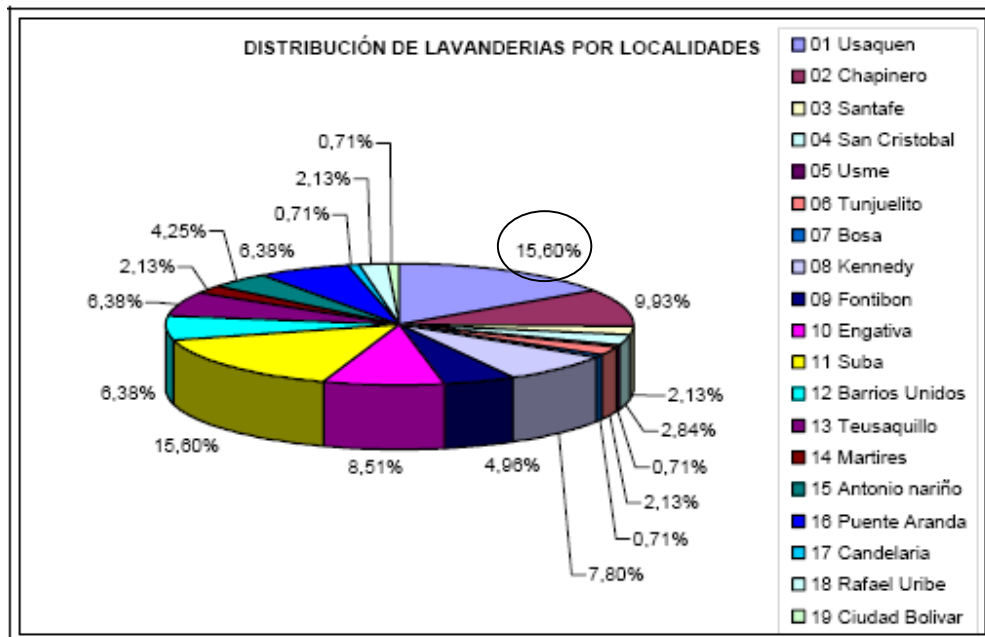


GRAFICO 1. DISTRIBUCIÓN DE LAVANDERIAS EN SECO POR LOCALIDAD

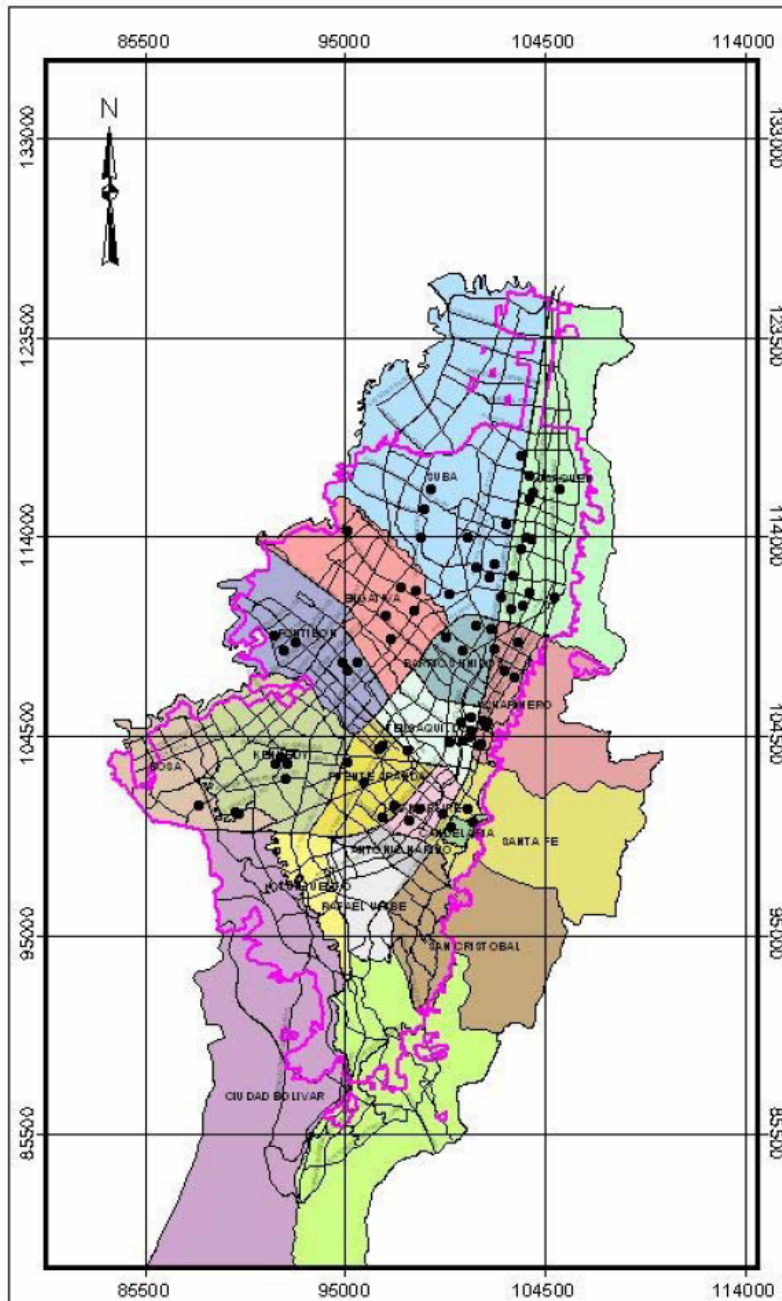
FUENTE: DIAGNOSTICO AMBIENTAL DEL SECTOR DE LAVANDERIAS EN EL DISTRITO CAPITAL
 DEPARTAMENTO TECNICO ADMINISTRATIVO DEL MEDIO AMBIENTE DAMA 2005

LOCALIDAD	NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS
USAQUEN	22
CHAPINERO	14
SANTAFE	3
SAN CRISTOBAL	4
USME	1
TUNJUELITO	3
BOSA	1
KENNEDY	11
FONTIBON	7
ENGATIVA	12
SUBA	22
BARRIOS UNIDOS	9
TEUSAQUILLO	9
MARTIRES	3
ANTONIO NARIÑO	6
PUENTE ARANDA	9
CANDELARIA	1
RAFAEL URIBE	3
CIUDAD BOLIVAR	1
TOTAL	141

TABLA 1. DISTRIBUCIÓN DE LAVANDERIAS EN SECO POR LOCALIDAD

FUENTE: DIAGNOSTICO AMBIENTAL DEL SECTOR DE LAVANDERIAS EN EL DISTRITO CAPITAL
DEPARTAMENTO TECNICO ADMINISTRATIVO DEL MEDIO AMBIENTE DAMA 2005

DISTRIBUCION DE LAVANDERIAS EN EL DISTRITO CAPITAL



ALCALDIA MAYOR DE BOGOTÁ D.C.
 DEPARTAMENTO TÉCNICO ADMINISTRATIVO
MEDIO AMBIENTE

Departamento Administrativo del Medio Ambiente

LEYENDA

- LAVANDERIAS
- PERIMETRO URBANO
- VÍA PRINCIPAL
- LOCALIDAD
- ANTONIO NARIÑO
- BARRIOS UNIDOS
- BOSA
- CANDILARIA
- CAMPESINO
- CIUDAD BOLIVAR
- ENGATIVA
- PONTIFICIO
- KENEDY
- LOS MARTIRES
- PUENTE AREANDA
- RAFAEL URBES
- SAN CRISTOBAL
- SANTA FE
- SUSA
- SURABAZ
- TEUSAGUILLO
- TUNJUELITO
- USQUEN
- USME

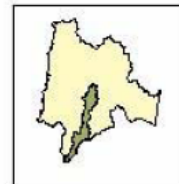
Fecha: Diciembre 4 de 2004
 Bogotá D.C. Colombia

Batallón por:
 DAMA - DAD - SERVICIO D:
 Liliana Victoria Gámez
 Diana Marcela Gómez

Copias Fuente:
 Cta_fig_os_servicios_lavanderias.shp
 EN VISTA_LO CALIDAD.GRAPE
 EN VISTA_PERIMETRO.GRAPE
 EN VISTA_VIAPPAL_2003.GRAPE

ESCALA 1: 300.000

0 2000 4000 Metros



2. MARCO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Marco Teórico

Con el objetivo de dar fundamento a la presente investigación, se mostrarán a continuación los principales conceptos sobre el tema objeto de este estudio.

2.1.1 DEFINICIÓN DE CRM

Según Reinares y Lara¹ el CRM propone, básicamente, la orientación de la empresa al cliente, considerándolo a éste como base de la actividad y “razón de ser” de la empresa, y a su satisfacción como el camino del éxito de la misma.

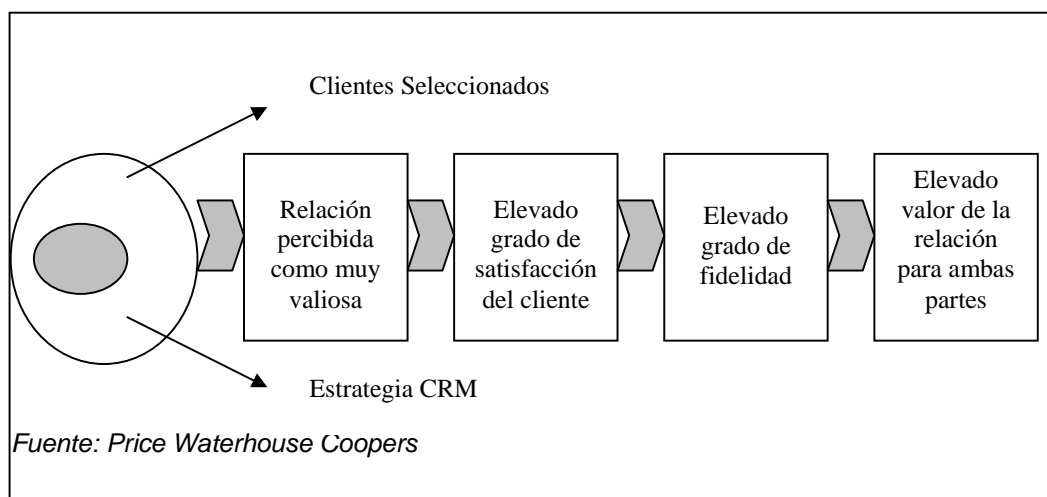
Según Price Waterhouse Coopers, el CRM es “una combinación de cambios estratégicos, de procesos organizativos y tecnologías, para buscar mejorar la gestión del negocio, en torno al comportamiento de sus clientes. “

Nykamp² centra su definición en la creación de valor diferencial para el cliente a través de las experiencias e interacciones que éste mantiene con la empresa: “CRM; es, esencialmente, una forma de proveer valor óptimo para los clientes. A través de la forma utilizada para comunicarnos con ellos, de los intercambios comerciales o de la prestación de servicios; así como mediante los medios utilizados por el marketing tradicional: producto, precio,

¹ REINARES,P.; PONZOA, J..(2004): Marketing relacional un nuevo enfoque para la seducción y fidelización del cliente. Pearson Educación S.A.

promoción y plaza o distribución. Los clientes toman sus decisiones de compra basándose en algo más que un buen precio o un buen producto. Los clientes basan sus decisiones en la experiencia de conjunto, ésta incluye producto y precio, pero también incluye la naturaleza de la totalidad de las interacciones con la empresa. Si una empresa puede ofrecer de forma continuada estas interacciones en marketing, ventas, servicio y soporte, será sobradamente gratificada con un incremento continuado de la lealtad y el valor del cliente. En esto reside la obtención de una ventaja competitiva importante”.

Relación entre fidelidad y el valor de la relación (CRM)



McDonald, Christopher, Knox y Payne³ aportan al concepto de marketing relacional lo que denominan “los seis mercados de referencia”, innovando a partir del viejo concepto de marketing en todas las direcciones. Para ellos, el marketing relacional debe enfatizar la construcción de relaciones fuertes entre la empresa y los siguientes mercados:

² NYKAMP, M. (2001): The customer differential. AMACOM.

³ McDONALD, M.; CHRISTPHER, M.; KNOX, S. y PAYNE, A. (2001): Creating a company for Customers. Prentice Hall.

- Mercado de Proveedores
- Mercados internos (procesos)
- Mercado de relaciones Indirectas
- Mercados de influencia coercitiva
- Mercado de recursos humanos internos
- Mercado de consumidores.

A partir de la identificación de los anteriores mercados en cada empresa, propone que las relaciones se deben basar en un nivel apropiado de atención y recursos, que se determinará según el siguiente proceso:

- Identificar los participantes clave en cada uno de los mercados definidos.
- Comparar la diferencia entre el actual nivel de influencia y el propuesto para cada mercado
- Formular la estrategia óptima de relaciones y determinar en qué mercados es necesaria su aplicación.

Nykamp⁴ centra las relaciones en la comprensión exhaustiva de los consumidores, a partir de conceptos básicos como son el valor y los servicios que son importantes para ellos. El conocimiento del consumidor debe comprender al menos:

- Perfil psicográfico y sociodemográfico amplio y riguroso.
- Segmentación avanzada de los consumidores: es el punto de partida necesario para llegar al consumidor único.
- Investigación sobre las necesidades primarias de los consumidores.

⁴ NYKAMP, M. (2001): The customer differential. AMACOM.

- Cuantificación y valoración de los consumidores para definir su potencial.

DEFINICIONES DEL MARKETING DE RELACIONES O CRM

AUTOR	DEFINICIÓN
Berry ⁵	Consiste en atraer, mantener y realzar las relaciones con los clientes.
Jackson ⁶	Marketing orientado a preservar fuertemente y a alargar las relaciones con los integrantes de la relación.
Gronroos ⁷	Consiste en establecer, mantener realzar y negociar relaciones con el cliente ⁸ (menudo, pero no necesariamente siempre, relaciones a largo plazo), de tal modo que los objetivos de las partes involucradas se consignan. Esto se logra a través de un intercambio mutuo y del cumplimiento de promesas.
Christopher, Payne y Ballantyne ⁸	El marketing de relaciones supone la síntesis del servicio al cliente, la lealtad y el marketing.
Shani y Chalasani (1992)	Es un esfuerzo integrado para identificar, mantener y construir una red con consumidores individuales y fortalecer continuamente la red para el beneficio mutuo de ambas partes a través de contactos interactivos, individualizados y de valor añadido durante un periodo de tiempo largo.

⁵ BERRY, L. (1995): "relationship marketing of services-growing interest, emerging perspectives". Journal of the academy of marketing science, n. 23, págs. 236-245

⁶ JACKSON, B. (1985): "Build customer relationships that last". Harvard Business Review, Noviembre, págs. 67-73.

⁷ GRONROSS, C. (1989): "Defining marketing. A market-oriented approach". European Journal of Marketing, vol. 23, n1, págs. 52-60.

Evans y Laskin (1994)	Es una aproximación centrada en el cliente donde una empresa busca relaciones empresariales a largo plazo con los clientes actuales y potenciales.
Shet y Parvatiyar (1994)	Es la comprensión explicación y gestión de las relaciones de colaboración en los negocios entre proveedores y los clientes.
Clark y Payne (1995)	Es el negocio de atraer y realzar las relaciones a largo plazo con los clientes.
Price y Arnould (1999)	Está basado en interacciones regulares y continuadas a lo largo del tiempo, incluyendo algún modo de mutua dependencia.

Según Martha Lucía Restrepo⁹, existen tres razones fundamentales para afirmar que el mercadeo relacional se fundamenta en crear vínculos uno a uno:

1. LA TENDENCIA ES TENER CLIENTES PARA SIEMPRE.

El Mercadeo Relacional se fundamenta en el principio de las relaciones humanas: el contacto directo. Su método de trabajo y la manera de abordar los mercados permite reunir información del individuo, y sobre esta construir un proceso de servicio que permita consolidar la fidelidad, como factor de éxito.

2. LOS MEDIOS DIRECTOS ACTÚAN SOBRE AUDIENCIAS CON NOMBRE PROPIO.

Esta característica, consecuencia del uso adecuado de las bases de datos y el ciclo completo de contacto con un grupo objetivo, genera una diferencia con un mercadeo tradicional, fundamentado en esquemas publicitarios y promocionales que se han apoyado en medios masivos, los cuales manejan las audiencias *anónimas*.

3. EL AVANCE DE LA TECNOLOGIA ACELERA EL PROCESO.

El Mercadeo relacional y el desarrollo tecnológico son interdependientes.

La velocidad, la capacidad de almacenamiento y cruces de información los mecanismos de recolección de datos, los sistemas de distribución, la logística de transporte y sus procesos de calidad, son solamente algunos de los factores que al estar involucrados con tecnología, fortalecen el desarrollo de programas de mercadeo relacional.

“ Para esta especialidad del marketing, la relación es más que una suma de transacciones; es el vínculo que une a empresa y cliente, y que se sostiene en dos pilares:

- **Información del cliente lo más precisa, fidedigna y adecuada posible.**

Un interesante libro de estrategia de marketing, escrito por Jackson y Wang, empieza el capítulo cuatro con una frase demoledora sobre esta afirmación: «Yo sé cómo es mi cliente. Es mujer, tiene una edad que oscila entre los 18 y 34 años, está casada, tiene por lo menos dos hijos y vive en los suburbios. Ella y su marido son propietarios de una casa y ganan por lo menos US\$ 25.000 al año. Pero cuando voy a un establecimiento y observo quién realmente compra mis productos, nunca se parece a la descripción que da nuestro departamento de marketing».

- **La comunicación bidireccional, frecuente, continua e interactiva.**

Para fortalecer y estrechar la relación con el objetivo de hacerla perdurar en el tiempo.

⁹ RESTREPO, M.(1999) Mercadeo Relacional, Hable directo con su cliente. Rapp collins Ediciones.

Es muy importante darse cuenta de que debemos construir y fortalecer una relación a largo plazo con el cliente para lograr unas mayores tasas de rentabilidad y crecimiento sostenido. El éxito de la empresa de hoy dependerá de la capacidad para poner en práctica los fundamentos sobre los que el marketing relacional está basado, como reducir el costo de obtener nuevos clientes para incrementar la retención de éstos, tratar a los clientes adecuadamente, reconocer su individualidad y satisfacer sus necesidades únicas para asegurarse así un crecimiento sostenible que le aporte altas tasas de rentabilidad.

En su libro *Cautive el corazón de sus clientes* (2000), Brian Clegg¹⁰ dice que “las empresas carismáticas son capaces de cautivar los corazones de sus clientes, lo que significa que los retienen cuando la competencia está siendo más cruel que nunca”. Clegg opina que las empresas carismáticas son aquellas capaces de favorecer la vinculación emocional de los clientes a un producto o servicio.

El carisma despierta entusiasmo, interés o afecto: “Es lo que una empresa necesita para llevar a los clientes más allá del servicio, más allá de una relación o una experiencia. Cuando se ha tratado con una empresa con carisma, se desea contárselo a otras personas, se quieren compartir estos sentimientos”.

Los once pasos para ser una empresa carismática

¿Cuáles son los componentes del carisma, según Brian Clegg?:

¹⁰ CLEGG, B. (2000); *Cautive el corazón de sus clientes*

1. Avanzar un año luz. Resulta agradable que alguien deje sus cosas a un lado para ayudarnos. La persona que trabaja en una empresa carismática se esfuerza por ir más allá de las expectativas en nuestro nombre.

2. Si se ha estropeado, arréglole. El cliente medirá el valor de la compañía en función del grado en que le solucione las cosas.

3. Estoy enamorado de mi coche. Hay productos y marcas que provocan en el cliente una reacción tremendamente desproporcionada a su valor nominal. No se puede inventar un producto carismático, pero se puede fomentar en ese sentido, y asegurarse de que el beneficio se mantiene una vez que el producto ha logrado ese estatus.

4. Me conocen. La gestión de las relaciones con los clientes (CRM) se ha creado en torno al argumento de que se les puede proporcionar una mejor experiencia si se les conoce y se utiliza ese conocimiento en la forma de servirles.

Por desgracia, el CRM se ha centrado con demasiada frecuencia en los sistemas informáticos, en lugar de en la realidad de las relaciones humanas. Haz que el cliente se sienta realmente reconocido y bienvenido.

5. El poder de las estrellas. A los clientes les gusta que, detrás de una empresa, haya un rostro humano: se identifican con un jefe ejecutivo famoso, un empleado conocido o con el equipo entero.

6. Son personas como nosotros. Cuanto más se convierta al personal de atención al cliente en personas reales, mejor.

7. ¡Sorpresa, sorpresa! Siempre que sea agradable, el factor sorpresa es clave para mantener a los clientes intrigados, de modo que vuelvan a por más. No les aburras, ¡procura que fluya la creatividad y la diversión!

8. Maravilla de la técnica. Y a sean hombres o mujeres, la tecnología llamará su atención. Con todo, deberá ser una opción: a algunos clientes les repele.

9. Son míos, todos míos. Cuanto más hagas sentir a los clientes que son dueños de tu compañía, más les harás sentir inseparables de ella y de su suerte.

10. Estamos en contacto. La comunicación es el alma de las relaciones. Hay que mantener el diálogo y demostrar que se disfruta de esa comunicación.

11. El decimosegundo componente. Las empresas con carisma tienen un atributo único. Si la suya todavía no lo tiene, créalo.

CARACTERÍSTICAS DEL CRM

Interactividad. El cliente toma cuando quiere la iniciativa del contacto, ya sea como receptor y emisor de comunicaciones o como iniciador de transacciones.

- **Dirección de las acciones y personalización.** Las empresas pueden dirigir mensajes distintos y ofrecer productos o servicios adecuados a las necesidades y circunstancias de cada cliente.
- **Memoria.** La identidad, los datos, las características y preferencias de cada cliente quedan registrados en la empresa, así como los detalles de las operaciones realizadas anteriormente con él.
- **Receptividad.** Las empresas deben hablar menos y escuchar más. Y permitir que sea el cliente quien decida si quiere mantener o no una relación comercial y quien defina el modo de comunicación.
- **Orientación al cliente.** Énfasis en una organización comercial compuesta más por customer managers que por product managers. La empresa debe centrarse más en el consumidor, en sus necesidades y en los procesos que sigue para satisfacerlas.

Asimismo, debe priorizar su “participación en cada cliente” frente a su “participación de mercado”.

- **Discriminación.** La empresa debe estar dispuesta a tratar de manera preferente a sus clientes más valiosos. Se requiere una segmentación y clasificación de clientes sofisticada, que se materialice en el diseño y puesta en práctica de planes de actuación distintos para clientes distintos.
- **Valor del cliente.** Uno de los principales criterios de discriminación entre clientes es el customer lifetime value, o el valor que éstos representan para la empresa proveedora a lo largo de su vida útil estimada como clientes.
- **También entre empresas.** Y, por supuesto, el marketing relacional no se aplica solamente a las situaciones B2C (Business to Consumer), sino también –y quizá de manera aún más importante– a las relaciones B2B (Business to Business). Y tanto o más en la comercialización de servicios que en la de productos tangibles.

El Proceso de Implantación

CRM, como lo definen los analistas y consultores, es una estrategia de negocios, no un software. Implica cambiar procesos internos en la compañía, con el objetivo de administrar mejor la relación con el cliente.

Según Gerson (2001)¹¹ “El aspecto mas critico de un CRM es la relación que se establezca con el consumidor. Los empleados serán los que iniciaran y

¹¹ Gerson Richard F (2001), “Secrets of CRM Success“ URL:
http://www.crmguru.com/content/features/gerson/2001_02_08.html

mantendrán esas relaciones. Por lo tanto, se debe asegurar que conozcan como interactuar, influencias y servir a los consumidores.”

Este mismo autor desarrolló lo que el llama las 4P's del éxito para la implementación de CRM (Planeación, Personas, Procesos, Plataforma tecnológica)

Planeación: Desarrollar un plan intensivo para los esfuerzos de CRM. Diseñar lo que se quiere que logre el programa tanto inicialmente como en el largo plazo.

Por ejemplo, si se tiene intención de captar datos del cliente en la página web, entonces, se ajusta un plan de distintas fases. En donde la información que quiera recolectarse sea la apropiada y la más efectiva.

Personas: Involucre a los empleados y socios en unir esfuerzos sobre el CRM. Ésta es una nueva cultura de la compañía. Se debe entrenar al equipo de trabajo con habilidades en servicio al cliente.

Hay otra razón de por que las personas son tan importantes. Los empleados serán los que debe iniciar y mantener esas relaciones. Por consiguiente, se debe asegurar que tanto saben interactuar, influenciar y satisfacer a los clientes.

Proceso: Cuidadosamente debe identificar su proceso CRM. Este será el mapa de servicio de cómo contactar al cliente, cómo se captará la información, cómo será utilizada la información, la metodología para contactar al cliente repetidamente y los planes para consolidar la información de todos los puntos de contacto con el cliente.

Plataforma Tecnológica: La idea en este caso, es que si la empresa de la cual estamos hablando es una miPyme, los recursos tecnológicos utilizados serán básicos y limitados, lo cual no quiere significar que sean eficaces. Para una empresa de este tamaño un paquete de Software como el Microsoft Office es adecuado.

Errores en proyectos de CRM

<p>Errores estratégicos</p>	<p>Poner en marcha una estrategia de CRM sin diseñar antes una estrategia de relación con el cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> • No definir la proposición de valor • No segmentar adecuadamente a los clientes • No definir el <i>target</i> del programa de marketing relacional • No establecer unos objetivos de ventas y satisfacción de clientes • Delegar la implantación exclusivamente al departamento de sistemas • No crear grupos de trabajo de distintas divisiones
<p>Errores en la gestión de la organización</p>	<p>Implantar un CRM sin tener suficientemente en cuenta los cambios que deben introducirse en la organización</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de una mentalidad de servicio al cliente entre los empleados • Inexistencia de un plan de formación • Cultura de empresa orientada a los resultados a corto plazo • Sistemas de selección de personal y retribución inadecuados
<p>Errores relacionados con la tecnología</p>	<p>Pensar que cuanto más tecnología, mejor</p> <ul style="list-style-type: none"> • No diseñar un plan de introducción paulatina de las aplicaciones • Destinar gran parte del presupuesto del CRM en tecnología • Crear sistemas de introducción de la información y clasificación de clientes enormemente complejos
<p>Errores en la estrategia comercial</p>	<p>Pensar que el cliente siempre quiere mantener una relación con la empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abrumar, acechar y acorralar a sus clientes, en vez de informarles, atraerles, convencerles y enamorarles • Confundir satisfacción con fidelidad

Fuente: Lluís G. Renart Cava, CRM: Tres estrategias de éxito. www.ebcenter.org

VIABILIDAD POTENCIAL DE UN PROYECTO DE CRM

Según Renart¹², no es igualmente necesaria para todo tipo de empresas, sino que depende del tipo de negocio y clientes. Las soluciones CRM no se implantan de forma uniforme en las empresas, sino que en base a su modelo de negocio y proposición de valor se configuran de una manera o de otra, ampliando la solución o limitándola a aspectos muy puntuales del negocio pero claves para su rentabilidad.

Identificar. Si la empresa tiene previamente identificados a sus clientes o es relativamente fácil y poco caro conocerlos con exactitud, la implantación de un CRM puede ser viable. En caso contrario, no es posible mantener una relación con ellos, por lo que el CRM no aportaría nada.

Informar y atraer. En la misma línea, si se trata de una empresa conocida en el mercado, con unos productos o servicios acreditados y con una posición sólida, el CRM será beneficioso.

Vender. Si es fácil que la empresa consiga tener clientes inscritos en su programa de marketing relacional, un CRM puede ser muy útil. En el caso de que sea difícil, será conveniente plantearse la idoneidad del CRM.

Servir. En los casos en que el servicio posventa es clave en la satisfacción del cliente, el CRM puede aportar mucho valor al negocio y ser una herramienta muy útil en la mejora de la atención al cliente.

Satisfacer. La facilidad por satisfacer a los clientes una vez hecha la venta puede dar argumentos para implantar un programa de marketing relacional y establecer una relación a largo plazo con ellos.

¹² Marketing Relacional; ¿Café para todos?, Iluis Renart (2002)

Fidelizar. Cuantas más posibilidades existan de que un cliente repita, más adecuada será la implantación del CRM, porque aumentará las posibilidades de comunicación con él.

Desarrollar. El CRM es tanto más útil cuantas más posibilidades haya de desarrollar la relación, es decir, de aumentar la tasa de fidelización de un cliente, de conseguir que compre por un importe mayor, que compre otros productos, que compre productos con un mayor margen o que lo haga con mayor frecuencia.

Crear una comunidad. Y, por último, las posibilidades de crear una comunidad de usuarios o clientes. Cuanto más factible sea crear una comunidad, más beneficioso será el CRM.

2.1.2 Lavanderías

El sector de Lavanderías es el que ofrece los servicios correspondientes al lavado y limpieza de prendas de tela y piel, y tapetes. Este sector está conformado por micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) que de acuerdo al servicio que prestan se dividen en lavanderías mecánicas y manuales, lavanderías en seco y lavanderías industriales.¹³

Lavado en seco

El lavado en seco es el proceso en el que se lavan prendas de tela y piel, y tapetes en un líquido acuoso o solvente. Este solvente disuelve y disipa las impurezas de las prendas. La principal ventaja del lavado en seco es que es posible reutilizar el solvente y que previene el encogimiento de las prendas, muy contrario a lo que sucede con el lavado en húmedo.

¹³ www.canalava.org.mx

Descripción del proceso de lavado en seco

Recepción y tiqueteado de ropa

La recepción de las prendas se realiza teniendo en cuenta el tipo de tela y color de la prenda. Al momento de ser recibida se marca con una etiqueta en la que se verifica si la prenda requiere de lavado en agua o en seco. De igual manera, se le entrega una factura al cliente con un número de referencia para la prenda.

Limpieza

El proceso de limpieza está compuesto por una serie de pasos, que tienen como fin, dejar la prenda en un estado de higiene absoluta.

• Desmanche

En esta etapa se eliminan las manchas mediante cepillado de prendas con una mezcla de algunos solventes y otros productos solubles en agua. Aquí se eliminan manchas de sangre, tintas, pegantes y aceites entre otras sustancias. Los jabones que se utilizan actúan como emulsionantes que permiten que se añada agua a las prendas y se introduzcan en la máquina de lavado en seco, impidiendo que el agua las encoja.

• Lavado.

En la etapa de lavado se eliminan las grasas, aceites y algunos residuos que no se lograron retirar durante el desmanche de la prenda. Durante el lavado

se adicionan solventes como el percloroetileno, jabones bactericidas, blanqueadores y desodorantes.

El objetivo del lavado es dejar la prenda en óptimas condiciones sin ningún tipo de residuo o mancha. De igual manera, la ropa es centrifugada para eliminar los solventes utilizados. El centrifugado generalmente dura entre 2 y 3 minutos operando a una velocidad que oscila entre 30 y 500 r.p.m¹⁴

• **Secado y aireación de prendas**

Las prendas son secadas en un tambor donde circula aire caliente a temperatura entre 50°C y 70°C aproximadamente, con el fin de que estas queden libres de disolvente (evaporación) y sin ningún tipo de humedad. Esta parte del proceso dura 20 minutos aproximadamente de acuerdo al tipo de prenda que se haya lavado. El proceso de secado termina después de enfriar la prenda a temperatura ambiente, esta reducción de la temperatura permite que disminuya la formación de arrugas al extraer la ropa.

• **Planchado y acople**

Finalizando el proceso de limpieza, se aplica vapor a las prendas, mediante prensas de planchado con el propósito de eliminar las arrugas, marcas y restos de sustancias solubles de la ropa generados por el lavado. A continuación, se coloca la ropa en un gancho, se revisan las etiquetas de cada prenda, se cubren con un plástico transparente que la protege y por último se clasifican según el número de la etiqueta, para así proceder a almacenarla en soportes que permiten la facilidad de ser hallados por los empleados de la lavandería cuando lo requiera el cliente.

¹⁴ Manual de servicio de lavanderías. ACERCAR fase III, DAMA, Bogotá, D.C., 2001

2.2 Marco conceptual:

Para esta investigación se han definido los siguientes términos considerados relevantes dentro del estudio.

Marketing relacional: verdadera orientación de la empresa al cliente. Estrategia de marketing que da respuesta a la necesidad de la empresa de conservar a sus mejores clientes.

Marketing directo: Herramientas para el servicio al cliente y control de la organización. En consultoría, materialización de las premisas de la estrategia relacional.

Marketing One to One: Estrategia individualizada, tratar de modo distinto a los diferentes clientes.
Satisfacción y diferenciación por personalización.

Base de datos: Es el conjunto de información, organizada bajo una estructura flexible y relacional, de tal manera que garantice a una organización disponer del censo general de sus mercados en tres grandes grupos de datos: identificación, segmentación y comportamiento respecto al producto; con el objetivo de optimizar los procesos de mercadeo directo, racionalizar la medición de mercados cautivos y como último concepto, poder dimensionar la organización hacia el futuro.

Telemercadeo: Es una herramienta de mercadeo directo, que con el apoyo de la tecnología y el avance de las telecomunicaciones, permite a una

organización evaluar sus niveles de competitividad, enfatizar en la calidad del cliente, y finalmente, hacer evidencia de la composición de su valor agregado frente a su consumidor.

Correo directo: Es una herramienta del mercadeo directo, que mediante su interacción con otros medios, masivos o directos, permite llegar a una persona natural o jurídica con información comercial de un producto o servicio, con fines de promoción, venta, posventa y publicidad.

3. IMPLEMENTACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE CRM EN LAS LAVANDERIAS DE BOGOTA ESTRATO SEIS.

3.1 Práctica Número 1. DECIDIR QUE ES LO QUE QUIERE SABER SOBRE SU CLIENTE

La primera etapa seria de una estrategia CRM, consiste en hallar la respuesta a los siguientes interrogantes:

1. Cuales son sus clientes más valiosos?
- 2.Cuál es el valor de cada uno a través de su ciclo de vida?
3. Con que margen contribuye?
4. Que actividad desempeña?
5. Cuanto cuesta atenderlo?
6. Cuales son sus referidos?
7. Cual es la Amplitud de su relación con la compañía (Número de productos)?
8. Que es lo que ellos necesitan y esperan de la relación con su compañía?
9. Que es lo que ellos valoran y como es que su producto o servicio entra dentro de sus vidas?
10. Que problema les resuelve?
11. Que les permite usted hacer?

12. Como aprenden sobre nuevos productos, servicios u oportunidades?
13. Como toman la decisión de compra sobre la selección de nuevos productos o servicios?
14. A quien son leales?
15. A que le son leales?
16. Que es lo que más valoran en su relación con un servicio o con su compañía?

La resolución de estas preguntas permitirá diseñar una mejor experiencia para el cliente, identificar la etapa en que se encuentra del ciclo de vida y direccionar una estrategia CRM para ese cliente.

El segundo paso es determinar como se va a obtener la información de sus clientes y como procesarla. Es aquí donde toman importancia las Bases de Datos.

Bases de Datos

Toda acción de mercadeo directo se basa en información de mercados que deben cumplir con condiciones de calidad, oportunidad y confianza, características que indican la importancia de una administración idónea.

Es por esto que la creación de bases de datos efectivas es fundamental para este primer paso. Esto consiste en adquirir, retener y mantener información desagregada de los consumidores, con el objetivo de planificar, implementar y controlar estrategias de mercadeo personalizadas.

Para que una base de datos?

- La empresa será capaz de identificar a los consumidores adecuados, y de esta forma ofrecerles el servicio necesario en el momento justo.
- Permite desarrollar relaciones eficaces con los consumidores potenciales.
- Potencia acciones de mejora comercial con los clientes actuales: incremento de servicios obtenidos, venta cruzada, etc.
- Facilita las acciones de retención, lealtad y fidelización con los consumidores.
- Rentabiliza las acciones de mercadeo dirigiéndolas hacia los segmentos estratégicamente más rentables.

Cuales son los inconvenientes de no tener una base de datos o de promoverla de forma deficiente?

- Se dificulta la justificación de los planes de mercadeo
- Dificultad para establecer una comunicación personalizada adecuada con los consumidores.
- La inexistencia de una base de datos hace inviable una planificación estratégica eficiente.

Con respecto al contenido de una base de datos, no existe un número de elementos mínimamente necesario. Cada empresa debe realizar una auditoria rigurosa de sus necesidades de información, en función de sus objetivos.

A continuación se presenta un cuadro a modo de ejemplo, sobre la información que puede ser necesario registrar sobre uno de los públicos del CRM: Los consumidores actuales.

BASE DE DATOS TIPO DE CLIENTES ACTULES
Datos de identificación básicos:
<ul style="list-style-type: none"> • Código de identificación • Nombre • Teléfono. • Datos de ubicación física.
Categorización del consumidor según segmentación y objetivos relacionales:
<ul style="list-style-type: none"> • Tipo A • Tipo B • Tipo C
Perfil sociodemográfico:
<ul style="list-style-type: none"> • Datos sobre estructura familiar • Edad y fecha de Nacimiento • Estimación de clase social y nivel de ingresos. • Datos sobre el perfil profesional
Perfil genérico del consumidor:
<ul style="list-style-type: none"> • Clasificación del consumo de productos y servicios no pertenecientes a nuestra empresa, pero relevantes para las acciones relacionales. • Hábitos de consumo de medios • Canales y proceso de compra actual.
Datos psicográficos:
<ul style="list-style-type: none"> • Categorización según estilo de vida. • Hábitos de ocio relevantes. • Destinos turísticos.
Acciones de comunicación previas a la venta:
<ul style="list-style-type: none"> • Información detallada de acciones promocionales utilizadas. Clasificación según respuesta. • Evaluación de la eficacia de los distintos medios de comunicación utilizados para contactar.
Datos relevantes del comportamiento de compra:

<ul style="list-style-type: none"> • Clasificación pormenorizada de las prendas y servicios utilizados. • Antigüedad de la primera compra e historial de las compras sucesivas • Frecuencia de realización de las compras. • Aspectos económicos del historial de compra del consumidor: suma total de la primera compra, de la última, media del gasto.
Datos relevantes del comportamiento posterior a la compra:
<ul style="list-style-type: none"> • Prendas con imperfectos y mal lavadas • Motivos de la imperfección • Forma de devolución • Índice de satisfacción general y específica del cliente. • Índice de recencia.
Predicción de futuras acciones del consumidor:
<ul style="list-style-type: none"> • Previsión sobre futuras compras de productos o servicios. • Planificación sobre forma de comunicación adecuada para lograr los objetivos.
Información relativa a aspectos financieros:
<ul style="list-style-type: none"> • Método de pago empleado • Entidad bancaria utilizada
Creencias, actitudes y percepciones del consumidor en su relación con la empresa:
<ul style="list-style-type: none"> • Imagen de la compañía antes y después del proceso de CRM • Aspectos relevantes de la imagen de las compañías competidoras.
Historial de la comunicación Postventa:
<ul style="list-style-type: none"> • Medios y canales utilizados por el cliente para contactar con la compañía • Evaluación de la eficacia de comunicación según resultados y coste.

Fuente: Reinares Lara, Ponzoa Casado (2004)

Con respecto a como obtener los datos, los procedimientos y las fuentes son numerosos:

- Call Center

- Fuentes primarias obtenidas mediante una investigación de mercados.
- Internet como fuente de entrada perfectamente automatizada.
- Respuesta de acciones promocionales.
- Información proporcionada por el consumidor al cumplimentar garantías y servicio postventa.
- Datos financieros procedentes de la transacción comercial.

Según Lara y Casado (2004), para desarrollar en toda su potencialidad una base de datos se deben tener en cuenta los siguientes consejos:

- Debe facilitar un análisis histórico del proceso, separando consumidores actuales de potenciales.
- Lo importante no es la tecnología, sino lo que permite, por lo tanto se puede trabajar una base de datos sencilla en aplicaciones como Microsoft Acces o Microsoft Excel.
- Debe permitir evaluar la calidad de los datos ya existentes en la empresa.
- Se debe capacitar a los miembros de la organización para que participen del proceso de consulta e ingreso de datos.

3.2 Práctica Número 2. ESTABLECER UNA MATRIZ DE SEGMENTACIÓN DE CLIENTES

El establecimiento de una estrategia de CRM, debe considerar la segmentación a diferentes niveles, desde el nivel estratégico al nivel táctico.

- Segmentación Basada en el Valor.
 - Número de veces que el cliente compra el producto (en punto de venta, número de órdenes por mes, etc...)
 - Cantidad gastada en cada transacción
 - Productos comprados y margen asociado con la compra
 - Costo de adquisición
 - Costo de servicio
 - Perfil de la compra en el tiempo (Estacionalidad, ciclo de vida, etc...)
- Segmentación por el ciclo de vida.
- Segmentación por Comportamiento.

Para las compañías que están muy decididas en desarrollar las mejores prácticas de segmentación, el uso de una de estas metodologías es importante para llegar a un mejor entendimiento de sus clientes. Como todas las nuevas iniciativas de negocios, es mejor aprender a caminar antes de correr. Por lo tanto, inicie con un esquema de segmentación que claramente le ayude a construir fortalezas para enfocar una necesidad de su cliente. Vargas (2000)

Segmentación

Para el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española Segmentar significa: “Cortar o partir en Segmentos”. Si buscamos también la definición de Segmento, encontramos en una de sus acepciones “Cada uno de los grupos homogéneos a los que se dirige la política comercial de una empresa”.

Según De Andres¹⁵, las empresas vienen, ya hace bastante tiempo, abordando su mercado objetivo, dividiéndolo en segmentos más pequeños, y diseñando estrategias de marketing adecuadas a cada uno de ellos a fin de obtener mejores resultados. En la medida en la que el tamaño de estos segmentos se va reduciendo (mayor definición) y se realizan acciones más específicas para cada microsegmento, es cuando se puede empezar a hablar del Marketing One to One (Marketing Uno a Uno ó Marketing 121).

Técnicas de Segmentación de Clientes

Segmentar el mercado ayuda a resolver una de las preguntas claves dentro del mundo del marketing: “¿QUIÉN?”, es decir, ¿a quién vamos a vender?

Para responder a esta pregunta es fundamental CONOCER en detalle al cliente propio y al potencial en cuanto sus características, necesidades, expectativas, comportamientos, hábitos de compra,...

Dentro de todo mercado, existen grupos de clientes que muestran necesidades similares entre sí, pero que son diferentes al resto de los integrantes del mercado. Esos grupos conforman los llamados: **SEGMENTOS DE MERCADO**. La importancia de la Segmentación radica en que permite adaptar el enfoque de ventas a las características específicas de cada grupo de clientes, es decir, a cada segmento de interés.

¹⁵ La aplicación de las “técnicas de segmentación” a la gestión de personas, Andres de Eugenio, www.tantum.es

Claves de la Segmentación

- No todos los clientes, actuales y potenciales, que integran un mercado son iguales entre sí.
- No todos los clientes procuran los mismos beneficios.
- No todos los clientes tienen iguales necesidades.
- No todos los clientes tienen la misma capacidad de compra.

Una buena segmentación debe tener como resultado segmentos de mercado con las siguientes características:

- Ser intrínsecamente homogéneos: los consumidores del segmento deben de ser lo más semejantes posible respecto de sus probables respuestas ante las variables de marketing.
- Heterogéneos entre sí: los consumidores de varios segmentos deben ser lo más distintos posible respecto a su respuesta probable ante las variables de marketing.
- Suficientemente grandes: para poder garantizar la rentabilidad del segmento.
- Operacionales: para identificar a los clientes y escoger las variables del mix de marketing.

Existen diferentes tipos de segmentación de mercados si bien a continuación recogeremos algunos de los más comunes:

- Demográfica: utilizada asiduamente y fácil de medir. Emplea criterios como: edad, sexo, nivel de ingresos, nivel cultural,...
- Geográfica: segmentación del mercado en base a su ubicación.
- Psicográfica: emplea aspectos relacionados con la personalidad, estilos de vida,...

- Por comportamientos: tiene en cuenta los niveles de relación del cliente con la empresa. Muy utilizada con los clientes actuales. Utiliza aspectos como: número/volumen de productos, frecuencia de compra, antigüedad,...

La combinación de algunos de ellos ayudan a fijar el valor de cada cliente para la empresa. En los últimos tiempos vienen utilizándose nuevas técnicas de segmentación que utilizan modelos estadísticos y que pretenden clasificar en base a posibles acciones de los clientes: propensión de compra, propensión de abandono, valor potencial, fidelidad,...

Beneficios de la Segmentación

Lógicamente la aplicación de estas técnicas de segmentación pretende obtener beneficios en cuanto a la aproximación al mercado tendente a maximizar los resultados. Algunos de los beneficios que podemos conseguir a través de la Segmentación de mercados según De Andres ¹⁶serían:

- Identificación de las necesidades de los clientes dentro de un submercado diseñando el más eficaz del mix de marketing para satisfacerlas.
- Crecimiento más rápido si se obtiene una posición sólida en los segmentos especializados del mercado.
- Creación de una oferta de producto/servicio más adaptada; y fijación del precio apropiado para el público objetivo.
- Selección de canales de distribución y de comunicación más adecuados y con más posibilidades de éxito.
- Reducción del número de competidores que actúan en cada segmento.

¹⁶ La aplicación de las "técnicas de segmentación" a la gestión de personas, Andres de Eugenio, www.tantum.es

Ejemplo de descripción de los grupos socioeconómicos en Usaquén estrato 6

	A	B	C
Descripción	Hogares que gozan de las rentas más altas en la comunidad. Pueden darse todos los lujos y gozar de todas las comodidades. Viajan constantemente fuera de Colombia y mantienen inversiones.	Hogares que tienen rentas que permite cubrir sus necesidades sin problema y gozar de comodidades. Viajan 1 vez al año fuera de Colombia. Mantiene ahorro. Posee una o más cuentas corrientes.	Hogares que tienen rentas que permiten cubrir sus necesidades de alimentación, vestuario y vivienda y sólo algunas comodidades. Poseen cuenta corriente y de ahorros.
Vivienda	Casas aisladas, con jardines, cancha de tenis, deptos. lujosos, amplios, excelente construcción y finas terminaciones.	Buena casa con jardín o depto. bien cuidado con varias habitaciones.	Casa o depto. mediano 70-80 m2 en conjuntos nuevos, la mayoría tiene living comedor juntos.
Equipamiento	Hogar muy bien equipado, finos muebles, alfombras, cortinas, etc. Poseen todos los electrodomésticos y otros especiales, los renuevan constantemente.	Hogar bien equipado, buenos muebles, alfombras, cortinas. Se asemeja a A en electrodomésticos pero difiere en cantidad.	Medianamente bien equipado, muebles de buena calidad. Poseen los electrodomésticos de uso corriente que los renuevan con poca frecuencia.
Profesión o actividad	Grandes empresarios, industriales, comerciantes, Gerentes generales de empresas importantes.	Profesionales jóvenes, empleados de categoría, medianos industriales, comerciantes con estudios de carreras tradicionales.	Profesionales recién egresados y estudiantes universitarios.
Perfil	Hombres y mujeres entre los 40 y 70 años. Casados con uno o dos hijos en promedio. Son personas conservadoras y tradicionales. Sus casas y autos reflejan su poder económico.	Hombres y Mujeres entre los 28 y 40 años. En su mayoría solteros. Amantes de la tecnología y de los viajes. Les encanta la buena comida y la ropa de marca. No gozan de mucho tiempo libre	Hombres y mujeres entre los 23 y 28 años. Solteros. Les gustan los sitios de moda, casi nunca se mantienen en el hogar. Poseen carro y casi siempre salen de vacaciones.

Servicio domestico	Más de una empleada, mozo y chofer.	Cuenta con servicio doméstico mayormente por solo algunos días.	Servicio doméstico por días.
Lavadora y Secadora	La totalidad posee lavadora y secadora	La totalidad posee lavadora y algunos secadora.	Mayoritariamente poseen lavadora, casi ninguno secadora
Servicio de Lavandería	Se utiliza principalmente para el lavado de vestidos y trajes finos de mucho cuidado. Cubre lechos y cortinas.	Se utiliza para el lavado de todo tipo de prendas. El servicio a domicilio es muy requerido en este tipo de hogar.	Se utiliza para el lavado de prendas de cuidado como chaquetas, buzos y camisas. Son cazadores de promociones por numero de prendas.
Ingreso mensual	Promedio \$12.000.000.-	Promedio \$6.000.000.-	Promedio \$3.000.000.-
% población	35%	43%	22%

Fuente: Supuesto de elaboración propia

La anterior matriz de segmentación esta elaborada por el nivel de ingresos dentro del mismo estrato socioeconómico. Como se puede identificar tiene variables demográficas, psicograficas y por comportamiento.

3.3 Práctica Número 4. CREAR UN MODELO ÚNICO DE INTERACCIÓN CENTRADO EN LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE

Se debe iniciar una identificación completa de las diferentes formas en que los clientes interactúan con la compañía. A cada una de estas formas se le denomina, punto de contacto. Estos puntos de contacto son el canal de interacción entre el cliente y la compañía.

El reto está en entender las interrelaciones que existen entre las interacciones a través de los diferentes puntos de contacto y las razones por las cuales los clientes interactúan con la compañía.

Creado el mapa de puntos de contacto, el siguiente paso es unirlo a la segmentación de los clientes basado en el comportamiento que tiene cada uno en cada punto de contacto. De esta manera, se adquiere la habilidad de enfocar a los clientes basados en su forma de actuar, y no en una noción preconcebida de su grupo demográfico.

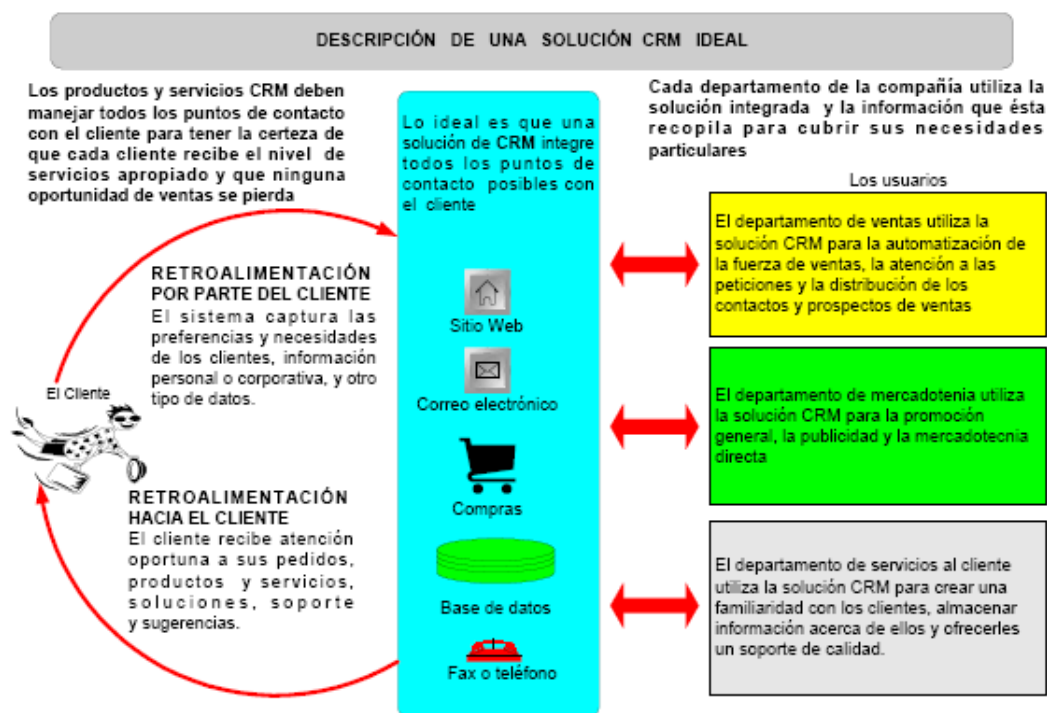


Figura 4.1 Descripción de una solución CRM ideal.

Fuente: Herrera Basurto Cristian, 2005 Tutorial Crm. www.autentia.com

La figura 4.1 describe la interacción del CRM con cada uno de los puntos de contacto de clientes con los clientes, su objetivo primordial es tener la certeza de que cada cliente reciba el nivel de atención apropiado para que ninguna oportunidad potencial de ventas se pierda. Por otro lado el CRM debe proporcionar a cada departamento de la empresa, la información que requiera para poder cubrir sus necesidades particulares. El objetivo primordial es lograr la fidelización del comportamiento de los clientes y fortalecer los lazos de relación con la compañía. CRM constituye un esfuerzo

para modificar el comportamiento del cliente a largo plazo y para fortalecer el lazo entre el cliente y la compañía. Siendo el CRM un verdadero proceso persona a persona, nos lleva del objetivo tradicional de adquirir clientes nuevos a cualquier costo a la retención de clientes, de la compartición del mercado a la compartición de una cartera, y del desarrollo de transacciones a corto plazo a la obtención de un valor “de por vida” a favor del cliente. Finalmente el objetivo del CRM es maximizar el valor de la relación con el consumidor para su propio beneficio y el de la empresa.

3.4 Práctica Número 5. DEFINIR COMO CAPTURAR INFORMACIÓN CRÍTICA DEL CLIENTE

En la lucha por capturar la información, se debe tratar de contestar una serie de preguntas que permitan identificar en que momento del ciclo de vida se encuentra el cliente, con respecto a la compañía:

- Quien es el Cliente?
- En que estado de su ciclo de vida se encuentra?
- Porque esta interactuando con nosotros hoy?
- En que productos y servicios está interesado?
- Que productos y servicios nos ha comprado?
- Que tipo de problemas ha experimentado?
- Cuales son sus preferencias?
- Como se le ha respondido?
- Cuando se realizó la última interacción y por cuanto tiempo?

Obviamente, es imposible capturar toda esta información en un solo contacto, pero si se utiliza cada interacción con el cliente como una oportunidad para aprender más de él, la información se recopila y se agrega en poco tiempo. Además, las tácticas de mercadeo deben estar enfocadas a recoger este tipo de información.

Hay dos tipos de información que se debe recolectar sobre los clientes, información sobre comportamiento e información sobre preferencias. La información sobre comportamiento es la información transaccional que se observa cuando el cliente interactúa con la compañía. La información de preferencias es aquella que los clientes suministran sobre si mismos, a través de sondeos y perfiles.

EL CICLO DE VIDA DEL CLIENTE

La figura 5.1 grafica al Ciclo de Vida del Cliente como un círculo (o elipse) para representar el hecho de que éste es, efectivamente, un ciclo, e idealmente las empresas quieren mover a sus clientes a través del mismo, una y otra vez, con el fin de obtener los mejores réditos de estos.

Cuando un cliente está considerando la compra de un producto o servicio, atraviesa por una serie de procesos o fases:

- Identifica todo lo que tiene que llenar (formas, garantías, solicitudes, etc.) por un producto o servicio disponible para la compra.
- Intenta desarrollar un conocimiento acerca de la organización, que le ofrece el producto o servicio, y que podría satisfacer su necesidad.
- Considera cómo los productos y servicios ofrecidos por la organización satisfacen o no sus requerimientos.
- Evalúa los productos y servicios de la compañía contra otros (la competencia) para identificar el que mejor satisface sus necesidades.

- Decide comprar el producto o servicio de la compañía, o en su defecto las adquiere a un competidor. A esta fase se la conoce como el *Momento del Cliente*.

Una vez que el cliente ha sobrepasado ésta fase y decide comprar el producto o servicio ofertado por la compañía, pasa a convertirse en un cliente real.

En ese momento las fases en el CVC sufren una transición desde un enfoque basado en las decisiones de compra de los clientes, hacia un enfoque establecido en función de la satisfacción del cliente con los productos o servicios que ha adquirido.

Toda organización cuenta con la habilidad para influenciar en el grado de satisfacción del cliente. Sin embargo, ésta influencia puede ser negativa o positiva, por ejemplo el cumplimiento inexacto o a destiempo de los pedidos sumado a un servicio pobre, puede dar por resultado la decisión del cliente de no comprarle más productos o servicios adicionales a la compañía. En cambio, los clientes satisfechos pueden volverse clientes de por vida, seguirán adquiriendo muchos productos y servicios, y al mismo tiempo sus comentarios y recomendaciones los convertirán en excelentes generadores de ganancias para la organización. Después del momento del cliente en el CVC se incluyen los siguientes eventos:

- Adquisición del producto o servicio: Representa la entrega física del producto o servicio, y se constituye en la primera interacción que el cliente tiene con la organización después de decidirse por la compra del bien ofertado.
- Reentrada en el CVC: Representa la decisión positiva, por parte del cliente, de realizar negocios adicionales con la organización. Los clientes satisfechos son quienes reeditan su experiencia con la compañía una y otra vez.

EL CICLO DE VIDA DEL CLIENTE

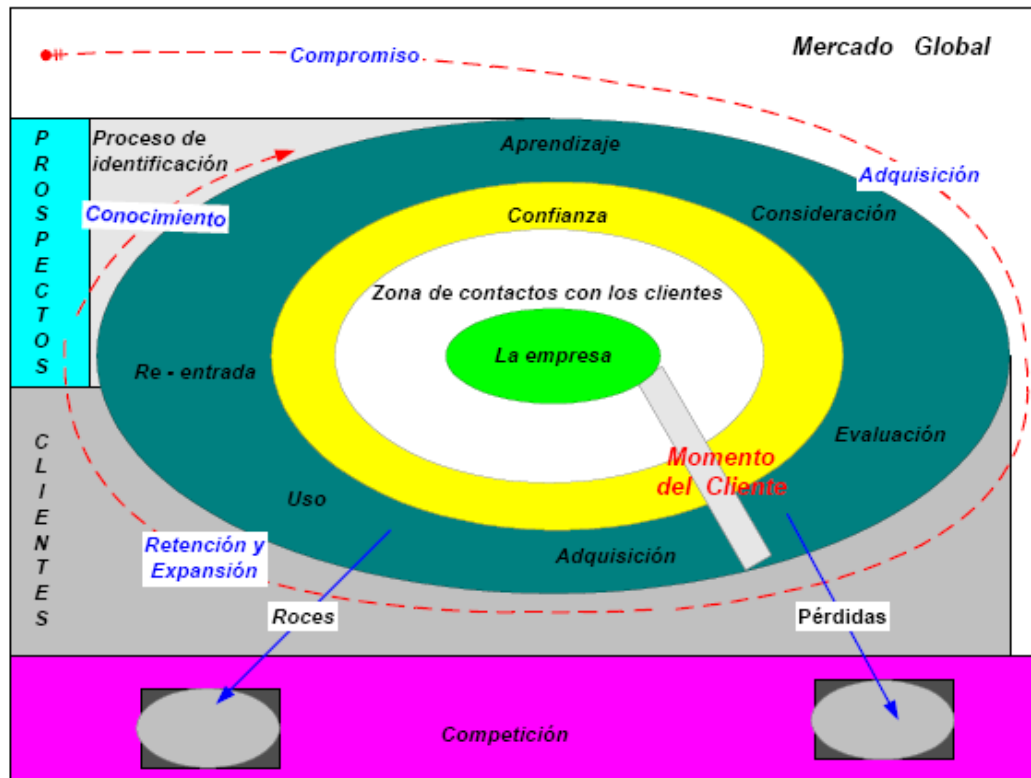


Figura 5.1 Ciclo de vida del cliente.

Fuente: Herrera Basurto Cristian, 2005 Tutorial Crm. www.autentia.com

La línea punteada de la Figura 5.1 ilustra los procesos de la organización para mover un cliente a través del CVC. Una vez que se determinan las conductas posibles del cliente cuando se mueve por el CVC, se pueden identificar las interacciones que la organización tiene con estos clientes. Si se trazan apropiadamente estas interacciones en el CVC, será más probable leer o interpretar adecuadamente una determinada situación y será más seguro que la acción que se toma se adelantará a las expectativas del cliente

en la próxima fase del CVC. El proceso del CVC cae en las siguientes categorías generales:

- **Fase de Compromiso:** Incluye los esfuerzos de la organización para garantizar la atención de un prospecto, a éste se le proporciona información de la compañía y sus productos y /o servicios, y finalmente se lo compromete en un diálogo diseñado para moverlo dentro de las fases del CVC.
- **Fase de Adquisición:** El simple hecho de que los prospectos estén informados acerca de la organización no garantiza que comprarán los productos o servicios. Se debe trabajar para educar a los prospectos sobre la compañía, y se debe mantener la atención de los prospectos para alimentar el interés en los productos e influenciar positivamente en su decisión de compra.
- **Fase de Retención y Expansión:** Después de que un prospecto compra sus productos o servicios y se convierte en un cliente real, el verdadero trabajo apenas empieza. Muchas de las estrategias del negocio se diseñan para aumentar la satisfacción del cliente y se busca conducir al cliente en esta fase del CVC para ganar la lealtad del cliente.
- **Fase de Conocimiento:** El seguimiento constante de la conducta del cliente a través de todas las fases del CVC le da a la organización información suficiente de los hábitos de consumo y datos personales del mismo, el procesamiento, refinamiento, estudio y análisis de ésta información generará lo que se conoce como "Conocimiento del Cliente".

3.5 Práctica Número 6. ANALIZAR LAS OPORTUNIDADES DE MERCADEO Y LA INTELIGENCIA DE CLIENTES

Para definir los componentes de la inteligencia de negocios dentro de la arquitectura organizacional y dentro del marco de la estrategia CRM, se requiere definir los modelos de segmentación y los modelos de oportunidad. Los primeros brindan a la compañía pedazos específicos de información sobre los clientes; como el valor del cliente durante su vida y la etapa del ciclo de vida en que se encuentra el cliente. Los modelos de oportunidad, son modelos predictivos que usan para dirigir tácticas de mercadeo para la adquisición, crecimiento y retención de clientes.

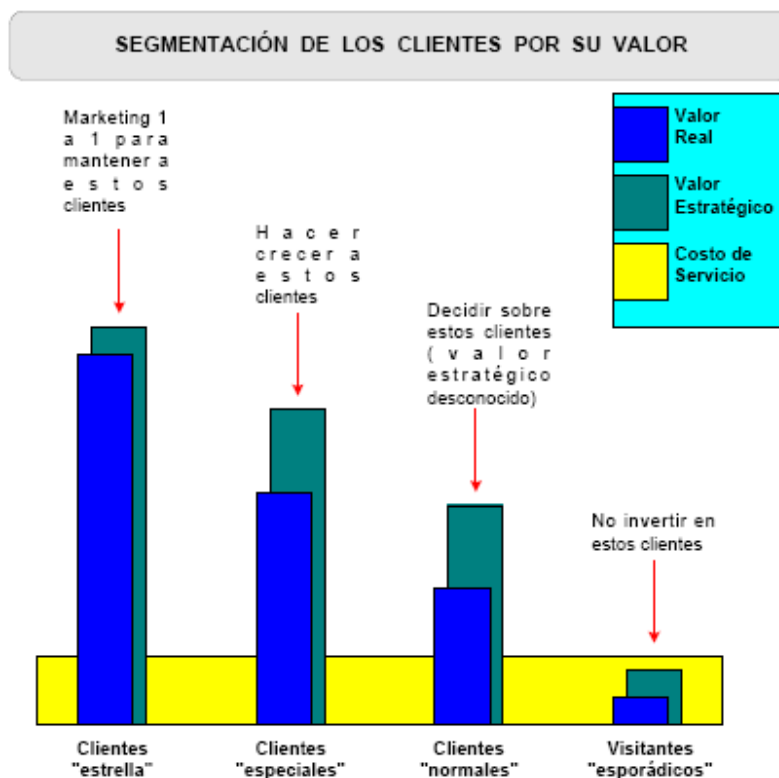


Figura 6.1 Segmentación de los clientes por su valor.

Fuente: Herrera Basurto Cristian, 2005 Tutorial Crm. www.autentia.com

La figura 6.1 nos muestra como el conocimiento de los clientes se emplea para enfocar los esfuerzos empresariales hacia segmentos definidos de clientes. La segmentación ayuda a identificar los costos de servicio, el valor real y estratégico que tiene cada grupo de clientes para la empresa. En base a estos criterios, se podría decidir, por ejemplo, no invertir en campañas orientadas hacia los segmentos de clientes cuya valoración sea inferior al costo de servicio que reciben. Así mismo, este conocimiento sirve para que la empresa genere productos y servicios que reciban una valoración superior de parte de sus clientes. Sin embargo, es necesario recordar que ninguna empresa, en su carrera por liderar en el mercado, puede distinguirse simultáneamente, por la superioridad de sus productos, su eficiencia operacional y la relación con sus clientes (a menos que la empresa posea recursos ilimitados), por lo tanto “es necesario que las empresas hagan ciertas concesiones en sus metas y formulaciones de objetivos para encontrar el punto de equilibrio, en el cual puedan obtener el máximo provecho posible del conocimiento de sus clientes y del manejo de la relación con los mismos”.

En este contexto pueden mencionarse algunas máximas notables, con respecto al valor del conocimiento del cliente:

- Incrementar un 10 a 15% la retención de clientes, puede duplicar la rentabilidad.
- Cuesta 10 veces más vender a un cliente nuevo que mantener uno existente.
- El 45% de los clientes cambian de proveedor por problemas de servicio.

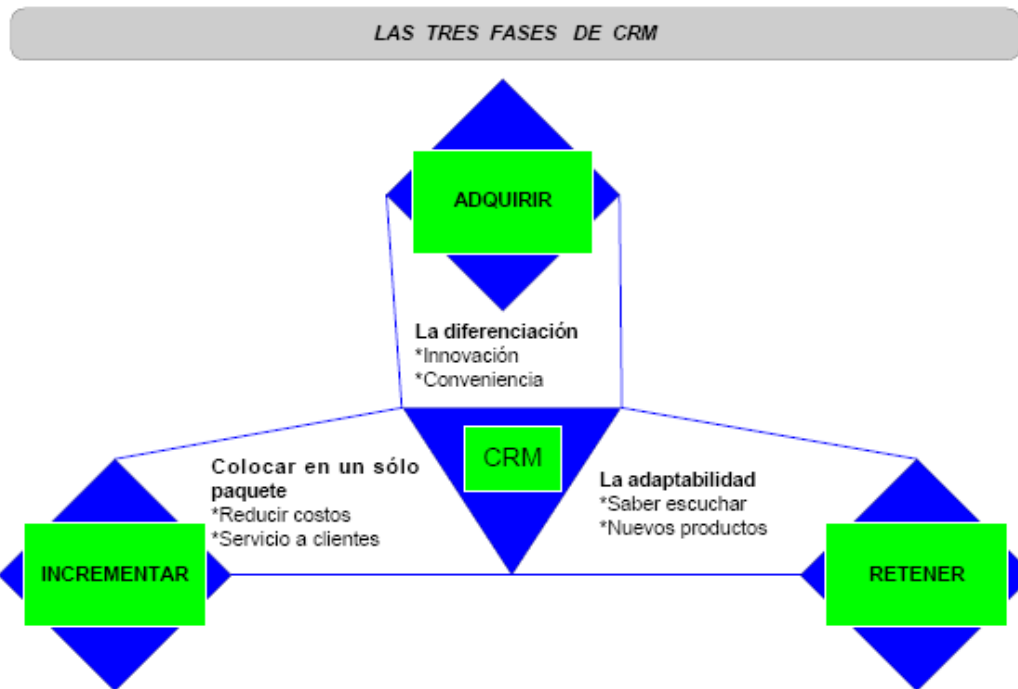


Figura 6.2. Las tres fases del CRM

Fuente: Herrera Basurto Cristian, 2005 Tutorial Crm. www.autentia.com

Como lo indica la 6.2 todas las fases de CRM están interrelacionadas. Las compañías con frecuencia tienen que decidir cuál de las tres dimensiones será su principal centro de atención. Sin olvidar que elegir una dimensión para dominarla no significa abandonar las otras dos. Simplemente quiere decir que la compañía está determinando una dimensión de valor en la cuál basará su reputación y estrategias de mercadeo. Ésta decisión es importante ya que dicta la estrategia de la infraestructura tecnológica.

- La adquisición de nuevas relaciones: Una compañía puede adquirir nuevos clientes promoviendo un liderazgo de producto / servicio que empuje las fronteras del desempeño respecto a la conveniencia y la innovación. La propuesta de valor para el cliente es la oferta de un producto superior, respaldado por un excelente servicio.

- Mejorar las perspectivas de obtención de ganancias con los clientes existentes (Incrementar): Para mejorar la relación es necesario fomentar la excelencia en las promociones y en los programas de ventas cruzadas. Al hacer esto, la relación con el cliente se vuelve más profunda. La propuesta de valor para el cliente es una oferta de mayor conveniencia a bajo costo.
- Retener a los buenos clientes por siempre: La retención se enfoca en lo adaptable que puede ser el servicio, dar no lo que el mercado quiere, sino proporcionar lo que los clientes quieran. La propuesta de valor para el cliente es una oferta de relación proactiva que debe trabajar de acuerdo a los intereses de los clientes, pero en función de obtener mejores réditos para la compañía. En la actualidad, las compañías líderes se enfocan mucho más en retener a sus mejores clientes que en atraer clientes nuevos. El razonamiento es simple, si la compañía quiere ganar más dinero lo más saludable es que se aferre a sus mejores clientes.

Jay y Adam Curry en su libro “CRM: ¿Cómo implementar y beneficiarse de la gestión de las relaciones con los clientes?” otorgan la siguiente definición para las pirámides de clientes “Una pirámide de clientes es una herramienta útil que ayuda a una empresa a visualizar, analizar y mejorar el comportamiento y la rentabilidad de sus clientes”.

Mediante ésta técnica se divide a todos los clientes de la empresa (universo), en varias partes o segmentos, para mostrar el total de ganancias en unidades monetarias que aportó cada segmento en un periodo específico, así como el porcentaje representativo de cada segmento en el universo total del negocio.

Antes de aplicar la técnica de las pirámides de clientes, los gerentes deben tener bien claro, cuál es realmente su negocio y quiénes son sus clientes, con el fin de que la segmentación de los clientes se oriente eficientemente para poder explotar de mejor manera los resultados que arrojará el empleo de la pirámide.

Según Herrera Basurto, las pirámides de clientes, pueden emplearse para sustituir a los gráficos mensuales de ventas, debido a que ilustran lo que está pasando de verdad en el mundo real, reflejando de manera más fiel el comportamiento de los clientes.

Elementos básicos de una pirámide de clientes



Figura 6.3 Elementos básicos de una pirámide de clientes.

Fuente: Herrera Basurto Cristian, 2005 Tutorial Crm. www.autentia.com

- **Cientes Activos:** Personas o empresas que han adquirido bienes o servicios a la empresa en período dado, como por ejemplo los últimos 12 meses.
- **Cientes Inactivos:** Personas o empresas que han comprado bienes o servicios a la empresa en el pasado, pero no dentro del período dado. Representan una fuente importante de ingresos potenciales, así como una valiosa fuente de información para evitar que los actuales clientes activos terminen por convertirse en clientes inactivos.
- **Cientes Potenciales:** Personas o empresas con las cuales la organización mantiene algún tipo de relación, pero que aún no han adquirido ningún tipo de bien o servicio de los ofertados por la empresa. Como ejemplos de Clientes Potenciales pueden citarse a las personas que han solicitado un folleto; empresas que le han pedido una oferta; contactos realizados durante una feria comercial o una junta de negocios, etc.
- **Cientes Probables:** Personas o empresas a las que la organización podría proporcionarles sus productos y servicios, pero con las cuales todavía no tiene ningún tipo de relación. Normalmente, se busca comenzar una relación con los Clientes Probables para clasificarlos como Clientes Potenciales, con la meta de a más largo plazo convertirlos en Clientes Activos.
- **Resto del Mundo:** Personas o empresas que simplemente no tienen ninguna necesidad o deseo de comprar los productos o servicios ofertados por la organización. Probablemente la organización nunca obtendrá dinero de este grupo, sin embargo es importante visualizarlo para poder medir la cantidad de tiempo y recursos que la empresa gasta tratando de comunicarse con personas y empresas que no le proporcionarán ningún tipo de negocio.

El valor de la pirámide de clientes aumenta cuando se segmentan a los clientes activos en categorías de comportamiento, como por ejemplo los ingresos por ventas. En este contexto Jay y Adam Curry, en su obra CRM – “Cómo implementar y beneficiarse de la gestión de las relaciones con los clientes” recomiendan la siguiente pirámide estándar para la mayoría de empresas, formada agrupando a los clientes en cuatro categorías de ingresos por muestra, tal como se muestra a continuación en la figura 4.8:

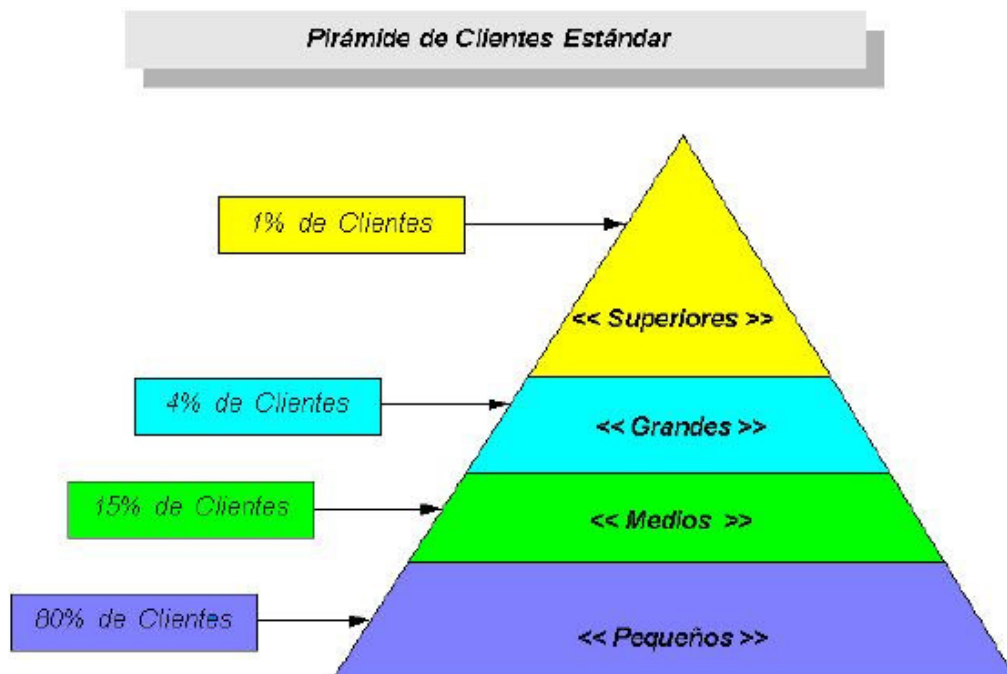


Figura 6.4 Pirámide de clientes estandar.

Fuente: Herrera Basurto Cristian, 2005 Tutorial Crm. www.autentia.com

Para conformar la pirámide mostrada en la figura 6.4, es necesario hacer una lista de clientes en la que figuren los ingresos por ventas de un período dado, normalmente, el último año fiscal. Estos datos se pueden obtener desde el departamento de contabilidad de la empresa. Luego es necesario ordenar la lista de clientes de mayor a menor, comenzando con el cliente más grande

en términos de ventas y acabando con el cliente más pequeño. El resultado final es lo que se conoce como una “Clasificación de clientes en función de ingresos por ventas”. En términos generales la conformación de una “pirámide de clientes” es un proceso bastante simple, basta con recurrir a la ayuda de un programa de exploración de datos ó a una hoja electrónica elemental para obtener el agrupamiento y ordenamiento adecuado de los clientes.

Una vez que se tiene esta clasificación, es necesario proceder a segmentar la lista de clientes en cuatro categorías como se sugiere a continuación:

- Clientes Superiores: El 1% más alto de los clientes activos según cifras de ventas. Si la organización cuenta con 1000 clientes activos, entonces los clientes superiores serían los 10 primeros clientes de la lista.
- Clientes Grandes: El siguiente 4% de los clientes activos según cifras de ventas. Si la organización tiene 1000 clientes activos, los clientes grandes serían entonces los siguientes 40 clientes de la lista.
- Clientes Medios: El siguiente 15% de los clientes activos según cifras de ventas. Si la organización tiene 1000 clientes activos, entonces los clientes medios serían los siguientes 150 clientes de la lista.
- Clientes Pequeños: El 80% restante de los clientes activos según cifras de ventas. Si la organización tiene 1000 clientes activos, sus clientes pequeños serían los restantes 800 clientes de la lista.

Para complementar la pirámide es conveniente incluir también a:

- Los clientes inactivos, cuyos registros se podrán recuperar desde la información contable de la empresa.

- Los clientes potenciales, cuya información deberá provenir desde el departamento de ventas.
- Los clientes probables, de quienes se puede conocer por medio del departamento de marketing.

Finalmente con este análisis y con una adecuada segmentación es posible identificar los tres distintos sectores de clientes rentables para un CRM que son:

- Los que por mucho son más rentables.
- Los que proporcionan buenas ganancias y podrían convertirse en clientes estrella.
- Los que son rentables pero sólo de modo marginal.

3.6 Práctica Número 7. PLANTEAR TÁCTICAS DE MERCADEO QUE CIERREN LA BRECHA Y ASEGUREN LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE

Los principios que resumen la planeación de una estrategia de CRM pueden ser resumidos de la siguiente manera:

La estrategia CRM está orientada por la inteligencia de negocios:

- Tratamiento Personalizado. Utilización de información de perfiles de clientes a nivel individual o de segmentos para diferenciar el tratamiento que se debe dar a cada cliente.
- Ciclo de vida de la relación cliente - compañía. Construcción del modelo del ciclo de vida de los clientes para desarrollar tácticas de mercadeo diseñadas para movilizar al cliente hacia los segmentos y etapas más rentables del ciclo de vida construido y mejorar la relación.

- Orientación hacia las reglas del negocio. La utilización de perfiles de clientes y la inteligencia de negocios, dentro de tácticas de mercadeo planeadas para permitir la automatización de los análisis de las interacciones de los clientes a través de todos los puntos de contacto, con el fin de producir acciones de mercadeo relevantes y en tiempo real.
- Cierre de la brecha. Diseño de todas las tácticas de mercadeo para que sigan un proceso estructural orientado a cerrar negocios. Desarrollo, ejecución, medición y refinamiento o corrección.
- Mapa de clientes y Tarjeta de Calificación de clientes. Afianzamiento del mapa de clientes y la tarjeta de calificación de clientes para permitir la medición de la efectividad de la estrategia CRM.
- Planeación de Relaciones. Diseño de planes estratégicos de relaciones que especifiquen las metas de las relaciones por segmentos y definan las tácticas de mercadeo necesarias para alcanzar las metas definidas.
- Planeación de interacciones. Desarrollo de planes de interacción tácticos para anticipar la necesidad del cliente y ejecutar de manera relevante y proactiva las acciones necesarias.
- Tiempo Real. El uso de la Internet y alta tecnología en los otros puntos de contacto para realizar un mejor manejo de cada una de las interacciones de los clientes en el "momento de la verdad".
- Penetración. Integración de todos los puntos de contacto que usan los clientes y el resto de la estructura organizacional para asegurar una experiencia consistente del cliente a través de la compañía.

- Manejo de Campañas. El manejo de campañas es un área que la gente de mercadeo maneja muy bien. El principio fundamental del mercadeo directo es pruebe, pruebe, pruebe, luego mida y refine. Para poder probar, se deben definir los programas y estos deben estar perfectamente organizados. Se recomienda crear un sistema de manejo de campaña de estructura jerárquica del tipo Campaña, Programa y Célula o celda.

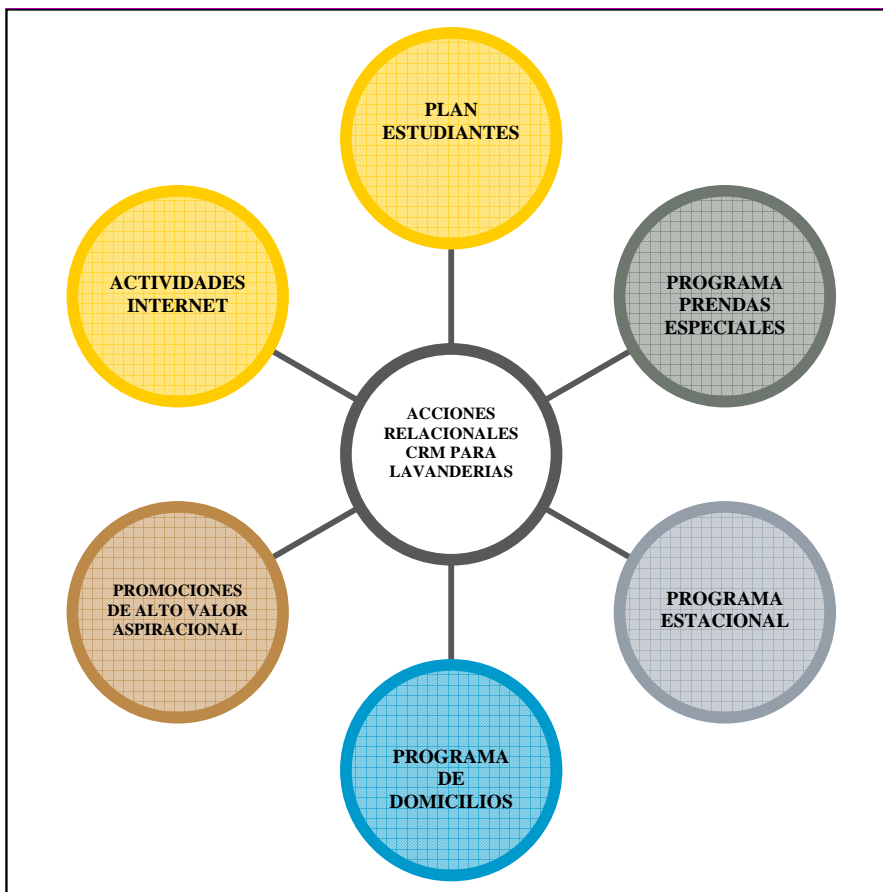


Figura 7.1 Programas tácticos relaciones de fidelización de clientes

Fuente: Elaboración Propia

Dentro de las propuestas realizadas para las grandes actividades relacionales dentro de las lavanderías se sugieren las siguientes:

PLAN ESTUDIANTES:

Este plan consiste en brindar a los jóvenes estudiantes un beneficio de descuento en el pago de sus prendas por presentar su carné estudiantil.

PROGRAMA DE PRENDAS ESPECIALES:

Este programa busca realizar promociones para que los clientes utilicen el servicio de lavado de prendas especiales de alto cuidado y de alto costo como pieles, gamuzas, manteles lencería, etc. Es necesario tener en cuenta que este servicio de lavado para prendas "Premium" es el más rentable pues representa un alto desembolso para el cliente.

PROGRAMA TEMPORADAS ESPECIALES:

Este programa tiene como fin sacar el mayor provecho de las temporadas especiales del año como lo son el mes de la madre, mes del padre, fechas de cumpleaños, etc.

Por ejemplo en el mes del padre pueden existir ofertas para trajes de hombres y en el mes del cumpleaños del cliente puede haber promociones en el lavado de prendas especiales.

PROGRAMA DE DOMICILIOS:

El servicio a domicilio es muy valorado por los clientes de este sector de la ciudad es por esto que generar un alto valor agregado en este servicio como por ejemplo generar una visita de doble o triple frecuencia dependiendo el sector y de sus clientes.

PROMOCIONES DE ALTO VALOR ASPIRACIONAL:

Como se puede identificar en el momento de crear la base de datos, los clientes de este sector de la ciudad son bastante exigentes y tienen ciertos

gustos y preferencias por las promociones de alto valor aspiracional como por ejemplo: viajes y tecnología.

ACTIVIDADES EN INTERNET:

A continuación se mostrará como ejemplo el trabajo echo por la lavandería Classic Dry Clean en su página de Internet. Página muy completa donde genera base de datos, se brinda la información relevante sobre sus sedes, precios y servicios.

The screenshot displays the website for 'LAVANDERIA CLASSIC DRY CLEANING'. The header includes the company logo and the website URL 'www.classicdc.com'. A navigation menu features six circular icons: 'Precios' (Piggy Bank), 'Cómo trabajamos?' (Washing Machine), 'La Empresa' (Building), 'Sucursales' (Map), 'Domicilios' (Phone), and 'Servicio al Cliente' (Hanger). A central section titled 'Domicilios en Línea' provides contact information for Bogotá (2363704 / 01-900 331 9919) and Cali (6609600), followed by a form for Name, Surnames, Address, Phone, Email, City (set to Bogotá), and a Comment field with an 'ENVIAR' button. To the right, a 'Cupones y Promociones!' banner offers a 20% discount on 'EN ROPA DE CAMA' (Bed Linen), with terms: 'No acumulable con otras ofertas. Presente este cupón al traer sus prendas.' The footer contains an email subscription form with a piggy bank icon and an 'ENVIAR' button, and contact details for Lavandería Classic: Cra 13 A No. 86 A 13, Bogotá D.C., Colombia, with phone numbers 6228759 / 60 and webmaster email info@2w.net.

En su página principal se puede observar claramente los formularios para la requisición de su servicio a domicilio, ingreso vía mail para realizar envío de correos promocionales y links de fácil acceso a todas sus secciones.



LAVANDERIA
CLASSIC
DRY CLEANING

Queremos obsequiarle el 20% de descuento por visitar nuestro website. Traiga este cupon impreso con su Ropa de cama a uno de nuestros puntos de atención o utilice nuestro servicio a domicilio. Nosotros sabemos como cuidarla!

20%
Descuento
en
Ropa de Cama

WWW.CLASSICDC.COM
Domicilios:
Bogotá: 2363704 / 019003319919
Cali: 6609600

IMPRIMA ESTE CUPON

Cupones de descuento para impresión.



← INICIO

LAVANDERIA
CLASSIC
DRY CLEANING

Precios Como trabajamos? Sucursales La Empresa Domicios en Linea Servicio al cliente

Díganos que piensa Usted de nuestra página, nuestros productos, nuestra organización o cualquier cosa que se le venga en mente. Todas las sugerencias o comentarios son bienvenidos.

¿ Que tipo de comentario le gustaría enviar?

Solicitud Queja Sugerencia Elogio

¿ Sobre que desea comentar?

Otros Otros:

Escriba su comentario en el espacio a continuación:

Díganos como contactarlo:

Nombre:

E-mail:

Teléfono:

Fax:

ENVIAR

Su formulario de servicio al cliente les ayuda a generar bases de datos y ha conocer que piensan los usuarios sobre su servicio.

BIBLIOGRAFIA

- Reinares Lara, Ponzoa Casado (2004), "Marketing Relacional Un nuevo Enfoque para la seducción y fidelización del cliente", Ed. Prentice Hall.
- Restrepo Torres, Martha (1999), "Mercadeo Relacional: Hable directo con su cliente" Rapp collins Colombia ediciones.
- Revista Publicidad y Mercadeo. Abril 2005, Marketing relacional.
- Valencia Vivas Hector (2004) Diccionario de Marketing. 3R Editores.
- Alvarez, J.J. (2000). Marketing Uno a Uno. <http://www.e-camara.net/nosesciben/mkt2>.
- Daniel Lyons. IBM: La gran apuesta .El Norte Monterrey, México: Sep 23, 1999. p.26
- Alcaide, Juan (2003). Cautiva el corazón de tu público objetivo. www.tatum.es/intranet/tatum2003/fotos/med_fichero617.pdf
- Curry, Jay y Adam Curry, «CRM. Cómo implementar y beneficiarse de la gestión de las relaciones con los clientes», Gestión 2000
- Huete, Luis M. y Andrés Perez (2003), «Clienting.Marketing de servicios para rentabilizar la lealtad», Ed. Deusto
- Peppers, Don, Martha Rogers y Bob Dorf (1999), «Is Your Company Ready For One-To-One Marketing?», Harvard Business Review, enero-febrero
- Renart, L.G. y Francesc Parés (2002), «Marketing Relacional: ¿café para todos?», Harvard Deusto Marketing & Ventas
- Renart, L.G. y Francesc Parés (2002), CRM: Tres estrategias de Éxito, Gemma Tonijuan. www.ebcenter.org

- Cámara de Comercio de Valencia; Manual de Buenas Prácticas para la implantación de una solución CRM(2006)
http://www.camaravalencia.com/servicios/docs/tic/guias/CV_Manual_de_buenas_practicas_del_CRM.pdf
- Stanton, W. (1996); Definiciones del Marketing, [en línea], ricoverimarketing.com, RicoveriMarketing
<http://www.ricoverimarketing.americas.tripod.com/RicoveriMarketing/id32.html> [14/06/2004].
- Pedraja, M. y Rivera, P. (2002); La Gestión de la Lealtad del Cliente a la Organización. Un Enfoque de Marketing Relacional; Economía Industrial; Nº 348,pp.143-153.