

# **9. La Fidelización de los Clientes. Técnicas CRM. Las nuevas aplicaciones del Marketing Moderno**

David Pérez

Isabel Pérez Martínez de Ubago

Profesores de Marketing Estratégico

MBA- Edición 2006



**ÍNDICE:**

|   |    |
|---|----|
| <b>1. INTRODUCCIÓN</b>                                | 4  |
| <b>2. EL MARKETING RELACIONAL</b>                     | 7  |
| <b>2.1. Tipos de Clientes</b>                         | 9  |
| <b>2.2. Segmentación de Clientes</b>                  | 11 |
| <b>2.3. Las herramientas del Marketing Relacional</b> | 13 |
| <b>3. EL CONCEPTO DE PERSONALIZACIÓN</b>              | 15 |
| <b>3.1. Qué es personalización</b>                    | 15 |
| 3.1.1. La jerarquía de necesidades                    | 17 |
| <b>3.2. Qué no es personalización</b>                 | 20 |
| <b>3.3. Riesgos de la personalización</b>             | 21 |
| <b>4. CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM)</b>      | 23 |
| <b>4.1. La gestión de los datos</b>                   | 27 |
| 4.1.1. La Ley respecto al uso de datos personales     | 29 |
| <b>4.2. Qué necesitamos saber del Cliente</b>         | 31 |
| <b>4.3. Data Warehouse: el almacenamiento</b>         | 32 |
| <b>4.4. Data Mining: la búsqueda</b>                  | 33 |
| <b>4.5. La fidelización</b>                           | 34 |
| <b>5. EL MARKETING DEL SIGLO XXI</b>                  | 37 |
| <b>5.1. El Marketing Directo</b>                      | 38 |
| 5.1.1. Las herramientas del Marketing Directo         | 39 |
| <b>5.2. El Marketing “con apellidos”</b>              | 41 |
| <b>5.3. Nota Técnica. El Marketing Viral</b>          | 44 |
| <b>6. CONVIENE RECORDAR</b>                           | 47 |
| <b>7. GLOSARIO</b>                                    | 50 |
| <b>8. WEBS RELACIONADAS CON EL TEMA</b>               | 52 |
| <b>9. BIBLIOGRAFÍA</b>                                | 53 |

## 1. INTRODUCCIÓN

¿Qué no daría cualquier empresa del mundo por saber exactamente qué quiere comprar el mercado? Como hemos visto hasta el momento, el Marketing se encarga de localizar o descubrir las necesidades del mercado para poder darles una respuesta adecuada que se traduzca en un aumento de las ventas.

Para saber qué necesidades tiene el mercado, es necesario hacer un producto análisis del mismo. Hasta prácticamente hoy mismo, la información que las empresas necesitaban para conocer el mercado se obtenía a través de la realización de estudios de mercado. La empresa encargada de realizar la investigación acudía al mercado y le preguntaba sobre esas necesidades. Esa investigación, sin embargo, ya se realizaba generalmente con una idea previa que la empresa tenía sobre lo que quería lanzar al mercado. Es decir, una empresa tenía una idea nueva y realizaba un estudio de mercado para descubrir si podría ser aceptada o no (en términos de ventas) Este proceso es lógico, porque nadie podría asumir el coste de una investigación para saber qué necesidades, en general, tiene el mercado.

Sin embargo, en los últimos años se ha desarrollado una nueva técnica de análisis, estudio y conocimiento del mercado mucho más cercana al cliente y, además, mucho más certera. Es el llamado Customer Relationship Management (CRM), lo que se podría traducir como la gestión de las relaciones con los consumidores.

Este nuevo elemento de gestión ha nacido gracias a la revolución tecnológica, que ha irrumpido de forma determinante en todos los ámbitos de la vida y, especialmente, en el área empresarial.

La aparición de las nuevas tecnologías en el trato al cliente ha permitido, además, una igualdad real de posibilidades entre grandes y pequeñas empresas en lo que respecta a la gestión de clientes. Se han reducido enormemente los gastos de seguimiento de clientes y eso ha abierto la puerta a muchas pequeñas empresas en muchos negocios.



Lo podríamos definir como aquella herramienta de gestión estratégica que sirve para conocer, anticipar y satisfacer las necesidades del mercado.

Esta herramienta ha terminado de demostrar que, en la actualidad, la empresa tiene una clara orientación hacia el cliente, y no hacia el producto. Ya no se trata de vender lo que se produce, sino de producir lo que se va a vender. Y, ¿cómo saber lo que se va a vender? Sabiendo lo que el mercado quiere comprar.

Las principales características del CRM son:

a. Enfoque al cliente

El cliente es el centro de la estrategia empresarial. Es él quien compra lo que quiere comprar, así que debemos darle lo que necesita, no lo que nosotros creemos que necesita. Para ello debemos conocerle.

b. Interactividad

Es necesario que la relación sea bidireccional, que la empresa y el cliente tengan una relación fluida en la que la información vaya de uno a otro con ligereza. Pero la empresa siempre tiene que tener presente que quien lleva la batuta es el cliente.

c. Individualización

Con esta técnica de análisis se consigue afinar mucho más el perfil del cliente al que la empresa se dirige, se logra un conocimiento más detallado del cliente como persona, no como grupo de consumidores.

d. Personalización

Más adelante veremos qué es exactamente la personalización, pero como anticipo diremos que se trata de centrar al máximo las ofertas y comunicaciones en el cliente concreto.

#### e. Fidelización

En última instancia, de lo que se trata es de conseguir un cliente fiel. Conseguir un cliente es muy difícil; perderlo es muy fácil. En el término medio está la fidelización, porque el primer gran esfuerzo de conseguir un cliente ya se ha hecho, así que su mantenimiento requerirá un esfuerzo menor (aunque hay que hacerlo)

Esta técnica no es nueva, aunque sí es la primera vez que se intenta un conocimiento del cliente individual de forma masiva. Digamos que se trata de hacer lo que en la cafetería hacen de siempre: poner el café descafeinado con leche desnatada a la temperatura que te gusta, porque llevas tres años desayunando allí. Y sin necesidad de pedirlo porque el camarero te conoce.

¿Por qué es necesaria la personalización, la gestión individualizada de los clientes? Porque el producto, la calidad o el servicio ya no son los únicos elementos que importan a la hora de comprar. Las empresas tienen que conseguir diferenciarse cada vez más en cosas no relacionadas directamente con el producto porque, en general, todos son iguales. Es necesario ofrecer al mercado algo más, y en estos momentos ese “algo más” pasa por individualizar al máximo el trato al cliente y anticiparse a sus deseos y necesidades.

En cualquier caso, no se debe olvidar que la personalización tiene sentido sólo si es rentable económicamente.

## 2. EL MARKETING RELACIONAL

El concepto de Marketing Relacional surge, como casi todo lo relacionado con el Marketing, en Estados Unidos a principios de los años ochenta. En 1983, el profesor Leonard Berry utilizó este término (Relationship Marketing) en una conferencia y la mayoría de los autores le atribuye a él la creación de este concepto. Lo definió como “una *estrategia* para atraer, mantener y desarrollar las relaciones con los clientes”. Desde entonces, este nuevo brazo del Marketing se ha extendido como una mancha de aceite por todo el mundo.

El elemento básico que define el concepto de Marketing Relacional es el cambio de situación que sufre el cliente en la relación con la empresa. Antes de 1983, la relación con el cliente se centraba en la transacción comercial y, como mucho, en la posible relación post-venta; los responsables de la satisfacción del cliente eran quienes entraban en contacto directo con él para la transacción comercial. Tras la aparición del concepto de Marketing Relacional, el cliente pasa a ser el centro de esa relación, el objetivo al que se tienen que dirigir todos los esfuerzos y acciones de la empresa. A esta idea debemos añadir el concepto de relación a largo plazo, en contraposición al concepto de relación a corto plazo (es decir, limitar la relación con el cliente a una transacción comercial, sin preocuparse de que ese cliente nos vuelva a comprar)

Se trata de crear una relación que atraiga, desarrolle y mantenga la relación satisfactoria con el cliente. Y es una estrategia de la empresa.

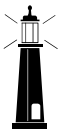


Esta nueva orientación de las actividades de toda la empresa supone que la responsabilidad de cuidar esa relación recae en todos los miembros de la empresa, desde la persona que contesta el teléfono cuando el cliente realiza una llamada hasta el presidente. Por lo tanto, cambia totalmente la concepción de la relación con el cliente.

El punto clave quizá sea el hecho de que se considera que es una estrategia. Es decir, forma parte del plan general de desarrollo de la empresa, por lo que debe estar apoyado desde los altos mandos y debe estar presente en todas las acciones de la empresa.

¿A qué puede deberse este cambio? En realidad, el cuidado del cliente siempre ha estado presente en el Marketing, pues el fin de satisfacerle es un elemento fundamental para la supervivencia de la empresa. El cambio viene en la nueva concepción de ese cuidado del cliente: ahora no se trata sólo de que se le atienda correctamente en el punto de venta. Se trata de que la empresa en conjunto esté dirigida a satisfacer plenamente la relación con el cliente.

Es decir, cuidar al cliente desde el primer momento en el que se pone en contacto con nosotros hasta el momento en el que realiza la compra... o no compra. Si el objetivo es crear una relación sólida a largo plazo, el hecho de que un cliente nuestro no siempre nos compre no debe ser un obstáculo para que nuestra relación con él sea la adecuada, porque puede que en esta ocasión no haya comprado, pero es muy posible que compre más adelante. Si le tratamos mal, seguro que no vuelve a comprar nunca más. Y es muy posible que las personas más cercanas de su entorno tampoco vuelvan a comprar (porque él les ha dicho que no hay un trato adecuado) Y las personas de los entornos de esas otras personas también tendrán noticias de nuestra mala relación con el cliente.



Por lo tanto, el cambio no está tanto en asumir que al cliente hay que tratarle de forma adecuada, como en asumir eso como una estrategia de la empresa: crear una relación, desarrollarla adecuadamente y mantenerla en el tiempo.

Evidentemente, se trata de lograr las mejores relaciones, las más rentables para la empresa, no de crear una red social o de amigos. Pero lo más rentable para la empresa es encontrar a los clientes que suponen un beneficio y crear esa relación duradera en el tiempo. Esto requiere un esfuerzo, pero es menor, como ya hemos señalado, que el de buscar clientes nuevos en cada transacción económica. Es una apuesta de futuro y, en cierta medida, con un alto grado de fiabilidad ya que el cliente que nos ha comprado una vez y se siente satisfecho no sólo con la transacción, sino también con la relación en conjunto con la empresa, nos comprará de nuevo en el futuro casi con seguridad.



El Marketing relacional sirve, en definitiva para:

- a. Gestionar adecuadamente la información que se obtiene de los clientes
- b. Mejorar el servicio ofrecido a los clientes
- c. Lograr mayores índices de fidelidad
- d. Incremento de ventas
- e. Aumento de la satisfacción en los clientes

## 2.1. Tipos de clientes

Siguiendo con la idea de la rentabilidad de las relaciones con los clientes, es necesario indicar que no hay que mantener todas las relaciones contra viento y marea. Es necesario saber analizar correctamente cada relación y determinar ante qué tipo de cliente nos encontramos. Podemos distinguir cuatro tipos:

### 1. Cliente valioso

Se trata del cliente que más dinero nos aporta y que más potencial de crecimiento tiene.

### 2. Cliente Potencial

En el momento actual no aporta mucho beneficio económico pero se convertirá en cliente valioso.

### 3. Cliente Migratorio

Es un cliente indeciso al que debemos llevar a uno de los dos niveles anteriores.

### 4. Cliente Lastre

Nos interesa que se vaya a la competencia porque las perturbaciones que nos supone atenderle no nos son rentables en relación a los ingresos que nos genera. En resumen, que es mejor que se vaya a la competencia.

En relación con el cliente lastre, es necesario tener en cuenta que hay momentos en los que es mejor no tener un cliente y *dárselo* a la competencia. Se trata de clientes que nos exigen mucha atención, mucho tiempo, mucho esfuerzo y, además, muchos enfados y tensiones. Y nuestro tiempo y el esfuerzo del personal que tiene que atenderle también cuesta dinero. Luego es mejor que se vaya a la competencia y que le atiendan (y le aguanten) ellos. Eso sí, debemos conseguir que se vaya a la competencia, pero de forma educada; no nos podemos permitir el lujo de que hable mal de nosotros, sino que debemos lograr que se vaya pensando que ha sido él el que ha tomado la decisión. Y que se va no porque le hayamos tratado mal, sino porque cree que no somos lo que busca. Si termina hablando mal de nosotros a su entorno, ese entorno sólo tendrá la versión del cliente lastre, no sabrá por qué se ha ido, o hemos conseguido que se vaya.

Dentro del Marketing Relacional existe un concepto más: el Marketing *one to one*. Este concepto fue creado en 1993 por Don Pepper y Martha Rogers. Definen el Marketing *one to one* (podríamos traducirlo como “de persona a persona”) de la siguiente manera:

Se centra en el cliente individual y se basa en la idea de que la empresa debe conocer a su cliente. A través de sus relaciones con ese cliente, la empresa puede aprender cómo ese cliente quiere que le traten, lo que permite a la empresa tratarle de forma diferente a como trata o otros clientes. En el fondo se trata de que la empresa trate a ese cliente con respeto.

Esta definición puede parecer imposible de aplicar en la realidad, pero es necesario realizar algunos matices. Cada cliente es diferente, pero siempre es posible encajarle en algún grupo con clientes similares a él, en contraposición al concepto anterior en el que, por ejemplo, todos los clientes de la empresa recibían los anuncios de las mismas promociones. El objetivo es aproximarse al máximo a las necesidades de cada cliente y adaptar el trabajo de la empresa a esas necesidades, especialmente el trabajo de

Marketing que realice las comunicaciones más directas con los clientes. Para ello es necesario que la gestión de los datos de cada cliente sea correcta y nos permita crear grupos de *necesidades* a los que poder atender adecuadamente. Somos personas únicas en la combinación de nuestros gustos y características, pero no en esos gustos y características.

Este tipo de estrategia requiere tiempo, como toda relación. Si imaginamos una relación entre personas, por ejemplo, es evidente que el tiempo es un elemento fundamental para que ambas partes se conozcan a fondo. Poco a poco van conociendo sus intereses, sus gustos, sus preferencias, etc. En la relación entre la empresa y el cliente ocurre lo mismo, es necesario dar tiempo para que ambas partes se conozcan y puedan tratarse como más les agrada.

La base, por lo tanto, es la relación con el cliente. Si queremos saber lo que el cliente necesita, la persona que mejor nos lo puede decir es precisamente el propio cliente.

## **2.2. Segmentación de clientes**

Una vez sabemos el tipo de clientes que tenemos y en qué categoría podemos encuadrarlos, debemos segmentarlos y agruparlos según sus necesidades. Para trabajar de una forma eficaz, es necesario establecer una serie de líneas de actuación correctamente delimitadas que nos permitan establecer los perfiles de los clientes.

Como veremos en un apartado posterior, la personalización no significa individualización, no quiere decir que tenemos que tratar de forma individual a cada cliente, porque los gastos que eso supondría para la empresa nunca serían rentables en la cuenta de resultados. De lo que se trata es de conseguir crear unos perfiles de nuestros clientes bien definidos y, posteriormente, establecer las estrategias adecuadas para el trato a cada uno de ellos.

La segmentación se realiza siguiendo diferentes criterios. Cada empresa tendrá que establecer qué criterios son los que más le interesan y, a partir de ahí, crear los perfiles.

A continuación señalamos algunos de los posibles criterios de segmentación para agrupar a los clientes:

a. Localización

Una de los datos que puede interesar a una empresa de su cliente es saber dónde está, en qué parte del país vive, en qué zona de la ciudad, etc.

b. Profesión u ocupación

También puede ser de interés para la empresa saber a qué se dedica su cliente, qué tipo de profesión tiene, o en qué ocupa su tiempo si no tiene profesión, etc.

c. Canales de distribución

Es importante saber qué canales de distribución utiliza el cliente para la adquisición de sus productos. Si nuestro cliente suele hacer sus compras en una gran superficie, será ahí, y no en una tienda de barrio, por ejemplo, donde tengamos que colocar nuestros productos.

d. Medios de comunicación

Para la empresa puede ser de gran utilidad conocer qué medios de comunicación sigue su cliente, con el fin de hacer una adecuada selección de los medios en los que aparecerá la publicidad. Cualquier acción de publicidad que se haga debe realizarse en el medio adecuado; si el cliente lee la prensa económica, el anuncio no podrá aparecer en la prensa deportiva. Se trata, en términos comunes, de afinar al máximo la puntería.


e. Su entorno

Tanto personal como profesional, el entorno del cliente puede ser de gran valor para la empresa para conocer con quiénes se relaciona. No debemos olvidar que el llamado “boca a boca” funciona, que realmente es una variable de mercado y que es casi completamente incontrolable por la empresa. La única forma en la

que la empresa puede influir de alguna manera en ella es controlando el origen, es decir, el cliente satisfecho. Si conocemos su entorno también podemos influir de alguna manera en la información que él va a comunicar a ese entorno. Podemos conocer a quién puede convencer para tomar una decisión comercial en nuestro favor.

Una vez conocidos los datos que la empresa necesita, deberá definir las estrategias para abordar a cada grupo de clientes de la forma más adecuada a sus características. Estamos personalizando el trato hasta el nivel de acercamiento máximo que le puede resultar rentable a la empresa.

### **2.3. Las herramientas del Marketing Relacional**

 El establecimiento de unas relaciones estables con los clientes, como hemos señalado anteriormente, debe formar parte de la estrategia global de la empresa. En este sentido, el Marketing Relacional también debe ser planificado adecuadamente y debe ser puesto en marcha con las herramientas más fiables para su correcta aplicación. Veamos a continuación los pasos que deben seguirse.

#### **1. Gestión de bases de datos**

Los cimientos del Marketing Relacional están en la calidad de los datos que se tengan de los clientes. Si el objetivo final es conseguir el mayor grado de personalización en la relación que tengamos con el cliente, necesitamos saber cosas de nuestro cliente. En este sentido, lo esencial es conseguir los datos adecuados, no muchos datos que no nos sirvan de nada (en un apartado posterior analizaremos qué datos necesitamos conocer de los clientes para lograr maximizar los resultados de la relación comercial), y para ello es fundamental tener un apropiado sistema de recopilación, almacenamiento, tratamiento y análisis de esos datos. Es decir, un sistema de gestión de datos a través de la creación de bases de datos.

## 2. Desarrollo de estrategias

Una vez conocidos los datos que nos interesan de los clientes de la empresa, es necesario crear las estrategias de actuación adecuadas para lograr el objetivo de personalización y de fidelización de los clientes.

Las estrategias que se implanten deben estar dirigidas a la creación de las relaciones, a su desarrollo y su mantenimiento en el tiempo.

## 3. Retroalimentación

Una vez se ha establecido la relación con el cliente, hay que conseguir que ésta sea de ida y vuelta, es decir, que el cliente nos haga llegar sus impresiones de lo que la empresa está haciendo, de lo que le satisface de esa relación y de lo que le disgusta o se podría mejorar.

El objetivo final del Marketing Relacional es la personalización, un concepto a veces confuso pero que trataremos de explicar con claridad en el siguiente apartado.

### 3. EL CONCEPTO DE PERSONALIZACIÓN

La personalización es un concepto que se usa en el ámbito empresarial desde hace poco tiempo. Como hemos señalado, la irrupción de las nuevas tecnologías, especialmente Internet, ha dado un giro de 360° a la atención al cliente. Sin embargo, no es personalización todo lo que reluce, hay acciones que pueden ser llamadas así pero que, como veremos a continuación, no lo son.

#### 3.1. Qué es personalización

De acuerdo con el diccionario de la Real Academia de la Lengua, en su primera acepción, personalizar significa “dar carácter personal a algo”. Pero la palabra “personalización” no está recogida en el diccionario.



Podríamos definir la personalización como el proceso por el que la empresa gestiona su relación con los clientes de forma individualizada, intentando crear una relación a largo plazo que le permita conocer con detalle a su cliente para ofrecerle aquello que el cliente necesita, sin necesidad de que el cliente lo pida.

El objetivo genérico de la personalización es lograr que cada uno de nuestros clientes se sienta especial, único. Y que sienta que el trato que se le dispensa y la atención que recibe es exclusiva para él. Es un concepto de alto contenido emocional.

Si desgranamos esta definición, podemos distinguir los siguientes elementos:

- a. Se trata de un proceso. Es decir, no es una acción puntual que la empresa realiza en su relación con el cliente, sino que se trata de una actuación en constante desarrollo y evolución.
- b. Relación individualizada. El objetivo es que las acciones genéricas de Marketing y Comunicación que se realicen tengan un carácter individual cuando lleguen a cada cliente.

- c. Relación a largo plazo. El objetivo es lograr que ese cliente realice más de una compra, que sus futuras adquisiciones las haga a nuestra empresa y no a la competencia. Es decir, se trata de fidelizar al cliente.
- d. Sin que el cliente lo pida. Se trata de llegar a tener un conocimiento tal del cliente que sepamos distinguir sus necesidades incluso antes de que él mismo sea consciente de que las tiene.

La implantación de una estrategia de personalización en la empresa aporta una serie de ventajas.

#### 1. Incremento de la fidelidad

Mediante la solidez de una relación comercial se consigue un cliente fiel, que realizará más transacciones comerciales con nuestra empresa incluso teniendo ofertas más interesantes de la competencia. Nuestra estrategia de fidelización se convierte entonces en una ventaja diferencial frente a la competencia.

#### 2. Ampliación de la cuota de cliente

Es decir, el conocimiento de más datos del cliente nos permite ampliar las opciones de venta más allá de la simple transacción comercial inicial. Esta ampliación se produce en dos sentidos.

- *Up-selling* (venta hacia arriba): se trata de una técnica de venta que incita al cliente a comprar algo más de lo que en principio tenía previsto. Por ejemplo, si el cliente iba a pedir una hamburguesa de 2€ por 1€ más le dan un postre y una bebida gigante.
- *Cross-selling* (venta cruzada): se trata de la venta de productos complementarios a los que el cliente va a adquirir en un momento determinado. Por ejemplo, si compra un viaje, se le puede ofrecer el alquiler del coche o entradas para espectáculos.



Si conocemos esta información, podemos realizar una promoción personalizada para ese cliente (o el grupo de clientes que ha elegido el mismo viaje y se aloja en el mismo hotel) de servicios complementarios que él no nos ha pedido pero que le pueden interesar.

### 3. Captación de clientes de valor

Como hemos visto en la clasificación de clientes, existe un tipo de cliente más interesante porque realmente aporta rentabilidad a la relación que se mantiene con él. La personalización ayuda a crear este tipo de clientes valiosos.

### 4. Optimización de las acciones de Marketing

El establecimiento de una estrategia de personalización supone que conocemos mejor a nuestro cliente. Es decir, el público objetivo está mejor definido, con lo que aseguramos que la mayoría de impactos llegarán a las personas adecuadas.

### 5. Disminución de costes

Al conocer mejor a quién nos dirigimos, las campañas exigen menos recursos, la atención al cliente es más fácil porque se sabe qué necesidades tienen nuestros clientes actuales, etc.

### 6. Mejor posicionamiento de marca

El posicionamiento de marca se define más, se perfila mejor y el mercado tiene un concepto más claro de lo que es la empresa y lo que son los productos que vende.

#### 3.1.1. La jerarquía de las necesidades

Como ya hemos señalado, el objetivo de la empresa es satisfacer las necesidades de los clientes. Esto significa que deben analizarse muy detenidamente esas necesidades. Un estudio detallado nos llevará a comprobar cómo existen diferentes tipos de necesidades,

con una diferente importancia. Y, siguiendo la propuesta realizada por Abraham Maslow, entenderemos cómo se pasa al siguiente nivel de necesidades una vez se han cubierto las del nivel anterior.

### PIRÁMIDE DE MASLOW



Vamos a detenernos un momento en esta pirámide. El ser humano tiene que cubrir sus necesidades físicas básicas para poder sobrevivir. En ese nivel, son éstas las necesidades a cubrir, y no otras, por lo que la empresa debería centrarse en vender los productos que las satisfagan. Generalmente, sin embargo, ese nivel corresponde a situaciones de absoluta precariedad, por lo que no nos encontraremos, caso con total seguridad, en un entorno económico desarrollado y el Marketing no tendrá ningún sentido.

Ahora bien, una vez superado ese primer estadio de necesidades de supervivencia, una vez cubiertas, el ser humano tiene más necesidades que complacer. Se trata de aquellas necesidades que atañen a su bienestar y seguridad; no se trata de necesidades físicas, pero sí de protección para sobrevivir. En este nivel, el entorno económico tampoco será muy estable, seguramente, pero sí hay una oportunidad de satisfacer unas necesidades.

Los dos niveles anteriores están formados por necesidades concretas (agua, alimento, seguridad) que son comunes a todas las personas. Por lo tanto, no hay lugar para estrategias de personalización.

En el tercer nivel el ser humano tiene unas necesidades de tipo social (una vez cubiertos los dos niveles anteriores) Se trata de las necesidades de reconocimiento social, de pertenencia a un grupo, de aceptación, de adquisición de un determinado estatus, etc. En este nivel el Marketing empieza a desplegar todas sus herramientas, porque las necesidades básicas están cubiertas y ahora es la persona la que crea sus necesidades, no la naturaleza. A partir de aquí hablamos de necesidades motivadas por las emociones, no se trata de necesidades físicas. Al hablar de emociones, el Marketing puede empezar a actuar.

En el siguiente nivel encontramos las necesidades personales, aquéllas relacionadas con el desarrollo de la persona como individuo (éxito, libertad, prestigio, superación, etc.) Se trata de necesidades que provocan que las personas adquieran los productos por ese tipo de motivaciones, lo que suele generar gastos superiores a lo que la necesidad inicial exigiría. Es decir, alguien necesita un coche, pero hay determinados coches (generalmente más caros) que, además, satisfacen la necesidad de reconocimiento del éxito logrado por quien lo adquiere. Llega un momento en el que la gente paga por lo que desea, no por lo que necesita.

En el último escalón de la pirámide encontramos un último nivel de satisfacción de la persona: la autorrealización. Esta necesidad es más complicada de satisfacer desde le punto de vista del Marketing porque se refiere a la necesidad de una persona de crecer, de llegar a ser lo más que puede ser como persona. Por lo tanto, es una necesidad siempre en crecimiento, que siempre necesita algo más, que exige a la persona cumplir nuevas metas de forma perpetua.

### 3.2. Qué no es personalización

El hecho de poner el marchamo de “personalización” a una determinada acción de la empresa no quiere decir que realmente se trate de una estrategia de acercamiento al cliente y a sus necesidades. Como ya se ha señalado, la personalización es un elemento que debe estar integrado en la estrategia general de la empresa, por lo que su desarrollo y aplicación debe seguir los mismos pasos que cualquier otra acción de similares características.



No basta con decir que personalizamos, sino que deben ser las acciones concretas las que confirmen que la empresa otorga un trato personalizado a sus clientes.

Por otro lado, es importante que para la aplicación de una estrategia de personalización haya un convencimiento por parte de la empresa, especialmente de sus directivos, de que se trata de una verdadera herramienta estratégica que puede generar una ventaja competitiva y diferencial frente a la competencia.

A continuación señalamos algunos de los comportamientos que no son personalización.

a. Menospreciar el valor de la personalización

Es necesario valorar la estrategia de personalización en su justa medida. Si no se toma en serio, es mejor no poner en marcha ninguna acción. A veces se cree que la personalización consiste en estar a plena disposición del cliente, quiera lo que quiera o pida lo que pida, y por eso se minusvalora este tipo de acciones.

b. Adaptación agresiva

Lo más adecuado es adecuar progresivamente la estrategia de personalización, no implantarla de la noche a la mañana “bombardeando” al cliente con preguntas que nunca se le habían hecho y poniendo en riesgo relaciones que ya se tienen.

c. Adaptación a las exigencias del mercado

A veces se presentan como personalización acciones de comunicación o de promoción que simplemente son adaptaciones de la empresa a las nuevas exigencias de mercado. Por ejemplo, si una empresa de venta de electrodomésticos hace un buzoneo masivo en el que anuncia un nuevo servicio de envío a domicilio en 24 horas incluidos los sábados, se trata de una adaptación a las exigencias del mercado pues ahora, generalmente por exigencias del horario de trabajo, se valora que los sábados haya reparto pues es el único día de la semana, junto con el domingo, en el que va a haber alguien en casa. Decir en la publicidad, por ejemplo, que se hacen entregas a domicilio los sábados, a la hora que elija el cliente, con la frase “nos adaptamos a sus necesidades” no es real, pues se están adaptando ellos a lo que el mercado exige pero, al ser un envío masivo, no saben si el cliente que lo recibe realmente tiene esa necesidad. Si hubieran realizado una buena gestión de datos, no enviarían esa publicidad a las familias que pasan los fines de semana fuera.

d. Intrusión

Implantar una estrategia de personalización no significa empezar a hacer cuestionarios de satisfacción, a pedir datos, a hacer preguntas personales, etc. sin ningún tipo de coherencia y sin medida. En ese caso, el cliente se sentirá atropellado y, posiblemente, se vaya.

En resumen, una estrategia de personalización debe estar planificada adecuadamente y, sobre todo, debe ser una estrategia en la que la empresa crea.

### **3.3. Los riesgos de la personalización**

La personalización es una herramienta muy delicada que, si no se aplica correctamente, puede convertirse en un arma de doble filo para la empresa.

El principal problema se encuentra en los límites que debe cumplir. No son unos límites escritos en ningún lado, ni están delimitados de forma tan clara que la empresa pueda saber lo que debe hacer y hasta dónde puede llegar. Muy al contrario, son límites muy difusos, que pueden ser diferentes según el sector en el que nos estemos moviendo, según el segmento o, incluso, según la persona.

La personalización es muy delicada porque fácilmente se puede herir al consumidor y se puede invadir su intimidad. En ese momento, la empresa pasa a ser un intruso. El trato que se da al cliente ya no es agradable, sino irritante, agresiva, intrusiva.



De los que se trata es de seducir al cliente, pero sin molestarle ni invadir su esfera privada.

Para ello, es necesario definir muy detalladamente las acciones a realizar, establecer los límites que no se quieren superar y, en cualquier caso, ponerse en el lugar del cliente pues, en el fondo todos lo somos y todos tenemos una esfera de intimidad que no queremos que se traspase.

## 4. CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM)

El llamado Customer Relationship Management, el CRM, puede traducirse como la Gestión de las Relaciones con los Clientes. El origen de esta técnica no está muy claro, pero algunos autores consideran que se encuentra en el uso de los llamados Sistemas de Automatización de Ventas (*Sales Force Automation –SFA–*) que poco a poco fueron añadiendo sistemas y acciones de acercamiento al cliente.

Posteriormente, la aparición de los Call Centers supuso un paso más en el proceso de acercamiento de la empresa a los problemas del cliente, facilitando la labor de consulta o de queja a través de un número telefónico especializado en la resolución de ese tipo de problemas.

Podemos definir el CRM como el proceso por el que la empresa establece los mecanismos necesarios para ofrecer una atención al cliente más cercana y accesible, a la vez que recoge y analiza las impresiones y los datos que los propios clientes le ofrecen.

En cualquier caso, el nacimiento y la evolución del CRM han estado ligados, indiscutiblemente, a la constante mejora de las Nuevas Tecnologías. Las mejoras en las posibilidades de atención telefónica y el acceso a internet han posibilitado que las técnicas de atención al cliente mejoren cada día.



El objetivo del CRM es la utilización de la tecnología y los recursos humanos para conocer más del comportamiento de los clientes y dar solidez a esa relación, a la vez que ofrece un mejor servicio al cliente mediante la utilización de las nuevas tecnologías.

Como hemos señalado desde el principio de este tema, los sistemas de personalización, y todas las herramientas de los que hacen uso, tienen que ser concebidos como parte de la estrategia global de la empresa. El CRM no se queda fuera de esta idea pues se trata de una herramienta estratégica que tiene por objetivo lograr una ventaja diferencial sobre la competencia.

En este sentido, la implantación de un sistema de CRM afecta, de forma directa, a cinco áreas fundamentales de la empresa:

1. Dirección

La estrategia se tiene que apoyar desde la Dirección para que tenga una solidez desde el principio y para que todas las áreas de la empresa comprendan que ellas también están implicadas en el desarrollo adecuado de esta nueva estrategia.

2. Financiera

El CRM es una estrategia basada en las nuevas tecnologías, lo que implica, necesariamente, que se tiene que producir una inversión en herramientas informáticas adecuadas.

3. Personal

Desde un punto de vista global, la estrategia debe ser conocida por todo el personal de la empresa pues se trata de dar una nueva orientación a las relaciones con los clientes, ya que son los clientes ahora el objetivo de esa relación. Por lo tanto, todos los empleados deben conocerla. Cualquier error o falta de comunicación en la cadena de la relación con el cliente puede conseguir que ese cliente no compre o no vuelva a comprar.

Desde un punto de vista concreto, la empresa va a tener que destinar personal especializado a la utilización de las nuevas herramientas de CRM, lo que seguramente implique o un aumento del personal propio o la subcontratación de una empresa especializada en estos servicios.

4. I+D+I

La empresa debe estar al tanto de los continuos avances en temas de estrategias de personalización y debe conocer qué productos son los que mejor pueden satisfacer las necesidades que tiene para servir y conocer mejor a sus clientes.



Evidentemente, las empresas especializadas en estos servicios tendrán a sus clientes al tanto (es de esperar que den ejemplo)

## 5. Producción

La empresa ya no está orientada al producto, sino a las necesidades que tienen sus clientes y, por lo tanto, a darles un buen servicio. Eso significa que los procesos de producción tienen que cambiar su orientación y de miras, lo que va a suponer necesariamente adaptaciones de los procesos productivos de la empresa.

La implantación de sistemas de CRM requiere una inversión inicial importante, tanto de recursos financieros como técnicos y de personal. Pero busca los siguientes beneficios:

1. Disminución de los costes de las comunicaciones con los clientes
2. Mejora de la atención al cliente
3. Eliminación de las barreras de espacio y tiempo para la comunicación de los clientes
4. Mayor eficacia de las acciones de comunicación

Dentro de la estrategia de la personalización, el CRM es también una herramienta estratégica orientada al cliente, con una perspectiva a largo plazo, que exige inversiones tecnológicas de alto valor y constantes en el tiempo (atendiendo a los vertiginosos avances en esta área) y que permite ver resultados cuando el cliente comprende que ésta es la empresa que realmente le entiende y sabe lo que necesita.

El CRM es un concepto genérico que engloba diferentes tipos de acciones y opciones de actuación a través del uso de las nuevas tecnologías, pero su aplicación en la práctica, en el mundo real, está formada por diferentes herramientas, algunas de las cuales pasamos a clasificar y definir a continuación:

#### a. Call-centers

Podríamos definir el call-center como el servicio telefónico centralizado de acciones de marketing y comunicación destinado a optimizar los resultados de dichas acciones de relación con los clientes. Este servicio está atendido por teleoperadores, es decir, personas que no sólo atienden al teléfono sino que también asesoran y ayudan a la persona que está al otro lado del teléfono a solucionar la duda o el problema que tengan.

A nadie debería escapársele (aunque no siempre es así) la gran importancia estratégica que un puesto de call-center tiene para la empresa:

- Se trata, cada vez más, del primer contacto que un cliente potencial tiene con la empresa, lo que significa que la impresión que el potencial cliente saque de ese primer contacto puede desequilibrar la balanza a favor de la empresa o, definitivamente (y nunca volverá a llamar) en contra de la empresa.
- En caso de que el contacto sea fruto de una relación ya existente entre la empresa y el cliente, el call-center es el eslabón esencial de la cadena en la relación entre la empresa y el cliente, ya que éste está realizando la llamada porque tiene una duda, un problema, algo para lo que necesita la ayuda de la empresa. Y llama con la esperanza de que le ayuden. En este momento, es posible que el servicio que reciba del call-center pueda, de nuevo, desequilibrar la balanza y termine con la relación o, por el contrario, la mantenga y la fortalezca.

#### b. Servicios de auto-gestión

Se trata de poner en manos del cliente la posibilidad de realizar determinadas acciones por él mismo, sin necesidad de tener que sufrir largas esperas hasta que se le atienda, o realizando esa acción a través de Internet. Por un lado, el cliente, en cualquier momento, puede acceder al servicio de atención al cliente y obtener su respuesta y, por otro, la empresa ahorra tiempo y personal en tener que

atender llamadas sobre el estado de un pedido o cualquier otra cuestión de este estilo, cuando puede ser un servicio automatizado.

Este tipo de herramientas suelen ponerse en marcha bien a través de contestadores automáticos, de Internet, cajeros automáticos, etc.

#### **4.1. La gestión de los datos**

Como hemos señalado anteriormente, el CRM es un proceso que comienza con el establecimiento de una relación con el cliente, una recopilación adecuada de los datos que más interesan a la empresa sobre ese cliente, la correcta gestión de esos datos y, finalmente, ofrecer un servicio lo más personalizado posible a nuestros cliente.

La recopilación de datos es un paso muy delicado, en tanto en cuanto es necesario determinar de antemano qué datos vamos a recoger. No se trata de tener todos los datos que podamos sacar, sino de conseguir los que realmente nos van a ser de utilidad para, finalmente, ofrecer un servicio especial a cada cliente.

El CRM debe seleccionar los datos que más interesan a la empresa, datos de “calidad” en cuanto al conocimiento del cliente que nos van dar pero en relación al producto que nosotros le queremos vender.

La recogida de datos dentro del proceso de CRM o personalización no tiene que ver con la recogida de datos de un estudio de mercado. En el caso del estudio de mercado nos centramos en conocer a los clientes desde fuera, de forma objetiva, numérica, con datos concretos sobre cuántos son, cuánto gastan, dónde lo hacen, etc.

En el CRM, la recogida de datos se realiza de una forma diferente ya que los datos debe dárnoslos directamente el cliente.

Cada vez que tenemos relación con un cliente, cada vez que existe una interacción entre la empresa y el cliente, se produce un intercambio de datos, explícita o implícitamente,

que la empresa tiene que saber recoger y analizar. En cada interacción aparecen datos diferentes ya que cada situación en la que tenemos relación con el cliente es diferente.

Como decíamos anteriormente, en el apartado sobre los peligros de la personalización, hay que ser muy delicado a la hora de recoger datos, así como cuando se hace uso de esos datos para promociones, campañas, etc. No se debe parecer un intruso en la vida del cliente. Evidentemente, es fundamental sacar todos los datos que necesitamos de nuestro cliente, pero sin dar la sensación de invasión.

Podemos diferenciar tres tipos de información, dependiendo del sistema de obtención de los datos:

a. Información explícita

La información se le pide al cliente directamente (por ejemplo, cuando en un hotel se rellena el formulario de satisfacción)

b. Información implícita

En este caso, la información no se pide directamente sino que se deduce del comportamiento del cliente (por ejemplo, de los cuatro días que ha pasado en el hotel, tres noches ha cenado en la habitación)

c. Datos cruzados

Son datos no relacionados de forma directa pero que pueden decirnos algo sobre el cliente (por ejemplo, un supermercado descubrió que se producía un aumento simultáneo en la venta de pañales y de cerveza; al analizarlo, vieron que el motivo era que la mujer mandaba al marido a comprar los pañales, y por eso aumentaba la venta de cerveza, así que pusieron cerca ambos productos y aumentaron las ventas)



La recopilación de datos englobada en la estrategia de personalización debe entenderse como un proceso y un progreso. Evidentemente, la empresa tiene interés en conocer los

datos que le interesan de sus clientes lo antes posible, pero se debe dar sensación de evolución. Si se piden muchos datos de golpe, de entrada se pone una barrera que intimida al cliente (puede pensar que para qué queremos tantos datos) y decide no comprar. Es mejor ir desgranando el proceso.

El fin último de la implantación de un sistema de gestión de la atención al cliente es llegar a tener un conocimiento lo más detallado posible del consumidor.

Lo que realmente permite que una empresa consiga satisfacer adecuadamente las necesidades de los clientes es que pueda conocer cuáles son esas necesidades y, para ello, es imprescindible que conozca en profundidad al cliente.

Como se señala en estas páginas, no se trata de obtener más y más datos del cliente, sino de conocer aquellos datos que realmente pueden aportar una información útil a la empresa para poder satisfacer las necesidades de cada uno de los consumidores.

Esto significa que no se trata de un concepto aplicable exclusivamente a grandes empresas, sino que toda empresa, independientemente de su tamaño, debe tener un buen sistema de almacenamiento y gestión de datos, aunque sólo necesite un PC.

#### 4.1.1. La Ley respecto al uso de datos personales

Las empresas tienen derecho a solicitar datos a los clientes. El motivo evidente es que, si no tuvieran esos datos, no les sería posible operar en el mercado ni realizar sus actividades comerciales con normalidad. Pero existe una regulación legal que establece, en primer lugar, qué datos se pueden solicitar o, más bien, cuáles no pueden pedirse según las circunstancias. Por ejemplo, una empresa de venta de coches no puede exigir a su cliente que le diga qué enfermedades ha sufrido, pero sí una empresa de seguros (porque es fundamental para el desarrollo de su actividad comercial)

Sin embargo, cualquier dato de tipo personal (porque no todos lo son, como ahora veremos) debe ser tratado o usado de una manera determinada, establecida por ley. En caso de cumplir la ley, las sanciones pueden ser millonarias.

El control del uso de los datos personales y del cumplimiento de la ley recae en la Agencia Española de Protección de Datos (AEPD), cuya función principal es “velar por el cumplimiento de la legislación sobre protección de datos y controlar su aplicación, en especial en lo relativo a los derechos de información, acceso, rectificación, oposición y cancelación de datos”



La legislación pretende regular el uso (tratamiento) de aquéllos datos personales que estén recogidos en un soporte físico y que, por lo tanto, son susceptibles de sufrir ese tratamiento. Se trata de garantizar el derecho a la intimidad, honor, seguridad o imagen de las personas físicas (no jurídicas)

Para ello, se exige a las empresas que tengan una Política de Privacidad, que el consumidor puede consultar en cualquier momento. Esto supone que, por exigencia legal y antes de que dé sus datos personales, se debe informar al consumidor de:

- que esos datos formarán parte de un fichero
- la finalidad de su recogida
- los destinatarios de la información
- la obligatoriedad o no de responder
- las consecuencias de la obtención de los datos o de la negativa a darlos
- cómo ejercer los derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición
- quién es el responsable de la custodia y gestión del fichero y de su dirección

Algunos datos no pueden ser solicitados con carácter obligatorio, como los referentes a ideología, religión o creencias, origen racial, vida sexual o salud, salvo consentimiento inequívoco del afectado.

La ley exige unas medidas de seguridad muy concretas y eficaces en los ficheros de datos personales. En caso de incumplimiento o negligencia en el tratamiento de estos

datos, las sanciones pueden llegar a los 600.000€ (100.000.000 pesetas) en el caso de infracciones muy graves. Estas sanciones se aplican independientemente del tamaño de la empresa, lo que puede significar el cierre si es una empresa de pequeño tamaño.

## 4.2. Qué necesitamos conocer del Cliente

Hasta ahora hemos visto que existen sistemas para conseguir muchos y variados datos del cliente. Pero es necesario tener en cuenta que no todos los datos que podamos obtener de él nos van a ser útiles. Es más, puede que consigamos muchos datos, pero ninguno de utilidad. Y, además, que nos cree un maraña de datos confusos que ocupan espacio físico e intelectual, con los que no sabemos qué hacer y que han supuesto un gasto de recursos sin ningún beneficio, incluso al contrario.

Al cliente se le pueden pedir muchos datos, aunque siempre respetando esos límites de los que se ha hablado anteriormente, pero los datos que han servido para otros, incluso para la competencia, pueden no ser de utilidad para nosotros.

Antes de llevar a cabo una acción de recopilación de datos, es necesario planificar detalladamente qué datos se necesitan. Eso significa que hay que definir tanto los datos necesarios como la información que se pretende extraer de ellos, con el fin de establecer los posteriores cruces de datos que se van a realizar.

Por lo tanto, deben definirse los siguientes puntos:

- a. Qué datos deben pedirse al cliente
- b. Qué datos no deben pedirse al cliente
- c. Qué información se quiere extraer de los datos solicitados
- d. Cómo van a pedirse los datos (formato, soporte físico, lugar, etc.)



Cuando se han obtenido los datos, el siguiente paso es guardarlos y almacenarlos adecuadamente.

### 4.3. Data Warehouse: el almacenamiento

Una vez hemos recogido los datos que necesitamos del cliente, debemos almacenarlos. Si hemos recogido datos, se supone que es para usarlos en la obtención de información de utilidad. Y para eso es necesario que los datos se almacenen de forma ordenada y preparada para ser utilizada posteriormente.

El *Data Warehouse* (literalmente, “depósito de datos”) es el sistema de almacenamiento de datos mediante herramientas informáticas, que recoge los datos de forma integrada, y los mantiene ordenados para una posterior búsqueda y análisis.

La implantación de un sistema de Data Warehouse permite una gestión eficiente y eficaz de los datos recogidos de los clientes, con lo que se consigue, por un lado, mayor facilidad para la posterior búsqueda y análisis de esos datos; y, por otro, evita que se produzcan duplicidades en la interpretación de los mismos datos, que los datos no lleguen al departamento que debe analizarlos, que haya datos relevantes que se pierdan y queden en el olvido, etc.



La implantación de un sistema de Data Warehouse en la empresa tiene una serie de ventajas:

- a. Se obtienen fuentes de datos bien organizadas y estructuradas
- b. La información es más fiable para el departamento que la utilice
- c. Toda la organización tiene acceso a los mismos datos e informaciones
- d. La toma de decisiones se agiliza ya que los datos están plenamente actualizados
- e. Optimización en los medios de almacenamiento, recuperación y consulta de datos



Ahora bien, el almacenamiento de datos es el primer paso del proceso de análisis de esos datos para convertirlos en información útil para la empresa. Ahora es necesario buscar los datos que se necesitan y estudiarlos.

#### **4.4. Data Mining: la búsqueda**

Literalmente, *Data Mining* significa “minería de datos”. En realidad, de lo que se trata es de transformar los datos obtenidos en información útil para la empresa.

Las empresas que se preocupan por conocer a sus clientes obtienen constantemente datos sobre ellos. Eso significa que, también constantemente, la empresa debe rescatar de entre los datos obtenidos aquéllos que le aporten información útil. El objetivo del Data Mining es la extracción de forma automática de información relevante, útil y no evidente contenida en dichos datos.

La implantación de un adecuado sistema de Data Mining, o de recuperación de datos, exige una inversión en herramientas informáticas que permitan que esas operaciones se realicen de forma automática y estructurada. Es necesario que se tenga un sistema que permita recoger los datos, almacenarlos, cruzarlos según los criterios que en cada momento necesite la empresa, realizar operaciones de predicción, etc.

La búsqueda de datos se realiza siguiendo una serie de parámetros matemáticos que, a la vez, analizan los datos seleccionados y los traducen en información útil para la empresa. ¿En qué sentido? No sólo permite conocer el comportamiento pasado de los clientes, sino que da la posibilidad de predecir comportamientos o resultados futuros, como las ventas en el próximo mes sobre la base de promociones o cuál tipo de cliente responderá con más probabilidad a una promoción. Evidentemente, estos resultados son una información fundamental para poder tomar decisiones en relación con las acciones a poner en marcha por la empresa. Los objetivos, lógicamente, son aumentar los ingresos, reducir los gastos e identificar las oportunidades de negocios, ofreciendo nuevas ventajas competitivas.

## 4.5. La fidelización

La fidelización es también un concepto relativamente joven en la teoría académica del Marketing, pero es una actividad comercial que existe desde muy antiguo. Se trata de conseguir que un cliente regrese y compre nuestros productos sin compararnos siquiera con la competencia, porque confía plenamente en que le ofrecemos lo mejor en todos los sentidos.

La fidelización consiste en desarrollar adecuadamente las estrategias de CRM con el fin de que nuestros clientes no se vayan a la competencia.

Como hemos señalado repetidamente a lo largo de las páginas anteriores, el Marketing Relacional, al Marketing *one to one*, la personalización son, básicamente, los elementos de una relación entre la empresa y el cliente. Es decir, hay dos partes implicadas e interesadas en que esa relación perdure.

Pero hasta ahora nos hemos centrado fundamentalmente en que esa relación tiene por objetivo satisfacer las necesidades del cliente porque la empresa le necesita. Sin embargo, la mayor personalización en el trato a los clientes crea también una necesidad en el cliente de seguir su relación con la empresa.

Hay que desterrar la idea de que el cliente se puede ir a la competencia en cualquier momento y no realizar la compra a la empresa a la que siempre le ha comprado.

Si la empresa pone en marcha correctamente las acciones de personalización, el cliente llegará a tener un vínculo con la empresa lo suficientemente fuerte como para seguir manteniendo la relación.

Quizá la mejor forma de explicarlo sea a través de un ejemplo. Imaginemos una empresa que posee una cadena de ocho tiendas, camiserías, que hacen camisas a medida. El cliente que va por vez primera a la camisería debe *sufrir* el inconveniente de dar todos sus datos, dejar que le tomen las medidas, etc. Le hacen la primera camisa y queda satisfecho con ella. La tienda, que ha sido formada por la dirección de la empresa

en la necesidad de tener una gestión de CRM, guarda los datos de su cliente para que, cuando vuelva a hacerse una camisa (como ha quedado satisfecho, vamos a suponer que volverá), no haya que volver a tomarle todos sus datos, sus medidas, etc. Efectivamente, el cliente vuelve para hacerse una segunda camisa, y sólo tiene que elegir el tejido que desea, porque todos sus datos están registrados en la base de datos. Queda muy satisfecho porque la camisa le queda muy bien y el proceso ha sido más rápido que la primera vez. Nuestro cliente se cambia de casa y se muda a una zona en la que hay otra camisería de nuestra cadena de tiendas. Cuando vaya a la camisería de la nueva zona, para él será la tercera vez que va a hacerse una camisa, no la primera (porque la primera ya dio sus datos y la segunda vez sólo tuvo que elegir el tejido) Pueden ocurrir dos cosas: que la dirección de la cadena de camiserías haya entendido correctamente lo que significa el concepto CRM o que no. Si lo ha entendido, los datos del cliente estarán también en la tienda de la nueva zona en la que vive, porque hay una adecuada gestión de la base de datos que hace que todas las tiendas de la cadena reconozcan de inmediato al cliente que ha entrado y le atiendan de forma personalizada. Si no lo ha entendido, esos datos que tomó la primera tienda no los tendrá la tienda de la nueva zona (porque no hay una base de datos compartida por todas las tiendas de la cadena) y el cliente tendrá que dar de nuevo todos sus datos. Si tiene que volver a dar todos sus datos de nuevo y soportar que le tomen las medidas de nuevo, quizá prefiere irse a otra camisería más barata que ha encontrado en el nuevo centro comercial. Si no tiene que hacer todo eso de nuevo, aunque la camisería del centro comercial es más barata por vender unas camisas iguales a éstas, prefiere ir a la camisería que ya tiene sus medidas y en la que sólo tiene que elegir el tejido. Se ha convertido en un cliente fiel no por el producto, sino por el trato personalizado que recibe y que le ahorra tiempo y molestias.

Aunque es un ejemplo muy sencillo, se ve cómo la personalización, en primer lugar, no consiste en guardar unos datos en una hoja de Excel o en un archivo de Access. La personalización consiste en un procedimiento en el que debe estar involucrada toda la empresa. Y se convierte realmente en una ventaja competitiva que, con productos iguales, nos diferencia de la competencia y nos distingue.

Muchas veces, cambiar de empresa puede suponer un trastorno para el cliente. Pero es importante tener en cuenta que no se trata de impedir que se vaya a la competencia poniéndole obstáculos, sino ofreciéndole un mejor servicios. Ni significa que le tengamos que empezar a tratar peor en el momento en el que el cliente, en algunos sentidos, depende de nosotros.

A large, light grey watermark of the letters 'eoi' is centered on the page. The 'e' is a rounded, lowercase letter, the 'o' is a simple oval, and the 'i' is a vertical bar with a solid grey circle above it as a dot.

## 5. EL MARKETING DEL SIGLO XXI.

En los últimos 30 años se ha producido un avance espectacular en las acciones de Marketing de las empresas con el objetivo de reducir costes: se ha empezado a vender directamente a los clientes, intentando eliminar el mayor número posible de intermediarios.

Los medios telemáticos y, en los últimos 10 años, Internet, han permitido que clientes y empresas se pongan en comunicación de forma más fácil y, a la vez, segura. Por un lado, mediante la posibilidad de crear, imprimir y enviar catálogos, folletos y tarjetas de forma más dirigida a un público objetivo adecuado; de gestionar más eficazmente las bases de datos de los clientes; de ponerse en contacto con ellos con medios más económicos y que, a la vez, permiten seguir obteniendo datos de la relación con el cliente; etc., la empresa ha conseguido asegurar una mayor eficacia de sus acciones de Marketing y llegar más directamente a sus clientes, ofreciendo un mejor servicio y obteniendo mejores resultados. Y, por otro lado, los clientes han encontrado nuevas vías de comunicación con las empresas, mediante teléfonos centralizados, call centres, servicios de respuesta automatizada, chats on line, etc., lo que les ha permitido resolver sus problemas con más inmediatez y, en muchas ocasiones, hacerlo directamente con el ordenador delante.

|  |
|--|
| Los avances en la Nuevas Tecnologías han permitido que las relaciones entre empresa y cliente sean más directas, rápidas y eficaces para ambas partes. |
|--|

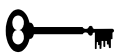
En las páginas siguientes hablaremos de lo que algunos han llamado el Marketing con apellidos, una serie de nuevas denominaciones del Marketing tradicional cuando es aplicado a sectores o actividades concretas. Pero ahora toca hablar de uno de los conceptos de Marketing más asentados en este sentido: el Marketing Directo.

## 5.1. El Marketing Directo

En los últimos 40 años se ha desarrollado el llamado Marketing Directo, una modalidad dentro del Marketing clásico que se centra en la comunicación directa y continua con sus clientes mediante elementos publicitarios y campañas promocionales. Su gran importancia hace que lo tratemos en un apartado aparte.

Se podría definir el Marketing Directo como aquél sistema de interacción comercial entre la empresa y el cliente, a través de acciones publicitarias y promocionales, con el objetivo de lograr, además del mayor número de transacciones, una respuesta medible y aumentar el grado de fidelización de los clientes.

Este sistema de comunicación con el mercado nació por los cambios que éste estaba experimentando. Hay que tener en cuenta que la sociedad ha evolucionado enormemente en los últimos años: el menor tiempo para ir a los centros comerciales o a las tiendas a realizar las compras, las mayores distancias entre los centros residenciales y los núcleos urbanos, los problemas de tráfico o de aparcamiento, incluso, han hecho que la compra desde el propio domicilio se haya extendido como un sistema más que aceptable para obtener los productos deseados.



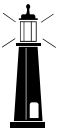
Consecuentemente, la empresa ha tenido que evolucionar junto con la sociedad para estar en armonía con las nuevas necesidades del mercado. El primer paso en esa adaptación ha sido el Marketing Directo. El sistema se basa en el establecimiento de una modalidad de transacción centrada en la reducción de costes, por un lado (mediante la eliminación del mayor número posible de intermediarios) y, por otro, en un servicio más a disposición del cliente (aparecen los teléfonos gratuitos de atención las 24 horas, todos los días de la semana, por ejemplo)

Evidentemente, el primer beneficiado de este sistema debe ser, y es, el cliente. Y o es por muchos motivos: le sirven las compras en su domicilio (con lo que se ahorra desplazamientos y cargas), ahorra tiempo, tiene una mayor capacidad de selección por la comparación de catálogos y diferentes productos sin moverse de casa, tras un tiempo

de relación con la compañía recibe la información más personalizada y adecuada a sus gustos y necesidades, etc. Pero la empresa también obtiene muchos beneficios ya que incluye en sus bases de datos a personas pertenecientes a muy diferentes grupos de población, con los que puede cruzar sus datos con los criterios que más le interesen en cada situación de venta para tener la lista de envíos publicitarios más certera; eso permite que los mensajes sean más personalizados, y que la relación se personalice cada vez más, cuanto más conozca la empresa sobre cada uno de sus clientes; incluso permite planificar en el tiempo futuras campañas para esos mismos clientes (por ejemplo, para los nuevos padres, campañas de ropa infantil dentro de cinco años)

El uso de herramientas de Marketing Directo es, además, un instrumento fundamental para realizar estudios de mercado de forma constante y periódica, y dirigida de forma directa a los segmentos que más nos interesen (ya que la realización de la base de datos da como resultado una segmentación precisa de nuestro mercado)

Como señala Kotler, “el Marketing directo permite a la vez probar medios alternativos y mensajes en la búsqueda de la combinación más efectiva desde el punto de vista de los costes, garantiza la discreción debido a que las ofertas que se hacen y las estrategias seguidas son invisibles para los competidores y permite finalmente detectar si una campaña ha sido rentable, debido a que existe la posibilidad de medir su respuesta”



### 5.1.1. Las herramientas del Marketing Directo

Existen tres herramientas clásicas para la aplicación de las técnicas de Marketing Directo. Y existen nuevas herramientas, facilitadas por la evolución de las Nuevas Tecnologías, pero las analizaremos en el siguiente capítulo.

A continuación nos centramos en las primeras.

a. Buzoneo

Consiste en realizar un reparto masivo de folletos publicitarios en una zona determinada y en una fecha concreta. Esta herramienta permite una difusión local de la publicidad (por ejemplo, si se abre un nuevo supermercado, el buzoneo anuncia su apertura en la zona más cercana y, potencialmente, más interesante); además, la realización periódica de buzoneos permite ir creando una imagen concreta en la mente del cliente potencial, generando mayor confianza y una predisposición a la compra (siguiendo con el mismo ejemplo, si cada semana hay un buzoneo con nuevas ofertas, hay más posibilidades de que la gente se acerque a comprar); permite seleccionar el tipo de público al que se dirige la publicidad, etc.

Evidentemente, tiene algunos problemas. El primero, la existencia de barreras (que no haya un buzón personal en el que dejar la publicidad o que sea el portero el que recoja los folletos); en segundo lugar, el tiempo de impacto es mínimo, ya que el folleto se suele recoger con el resto de la correspondencia, pero es algo que puede paliarse con la repetición periódica de acciones; hay demasiados folletos en los buzones lo que hace más difícil que el nuestro se diferencie y provoca el cansancio del consumidor.

b. Mailing

Consiste en el envío de una carta o paquete personalizado a aquellas personas de nuestra base de datos que encajen en esa acción promocional. La realización de este tipo de acciones requiere tener una organización muy organizada para poder realizar correctamente las labores de producción, manipulación y envío de la carta o paquete.

En un mailing ya se tienen más elementos para poder llamar la atención del consumidor, primero porque va a su nombre y, segundo, porque el sobre ya es un soporte publicitario, como la carta, el cuestionario, etc.



c. Telemarketing

Aunque en un principio apareció como una herramienta más de publicidad, utilizando el contacto directo telefónico con el posible cliente para generar una venta, hoy se ha convertido en un instrumento de atención al cliente y servicio constante.

Ha evolucionado a lo que se conoce como call centres (centro de llamadas), espacios especialmente habilitados para la atención telefónica a los clientes, tanto con el fin de llamar al potencial cliente para realizar una venta como con el objetivo de ofrecer información a todo aquél potencial cliente interesado en nuestros productos o servicios.

## 5.2. El Marketing “con apellidos”

La evolución del Marketing en los últimos años, como hemos repetido en estas páginas constantemente, es un hecho innegable que ha hecho aparecer nuevas ramas de actuación como el Marketing Relacional, el CRM, etc. Pero también han aparecido nuevas definiciones de Marketing que no son sino acciones de Marketing tradicional aplicadas a sectores concretos.

La aplicación del Marketing clásico a nuevos sectores como la política, el deporte, la sanidad o la tercera edad ha dado lugar a la aparición de nuevos términos para definir nuevos *marketings* que, en el fondo, son “el mismo perro pero con otro collar”

Veamos algunos de ellos:

a. Marketing bancario y financiero

De aplicación exclusiva a bancos, cajas de ahorros, compañías de seguros, empresas de inversión, etc. La cada vez más fuerte competencia en este sector ha hecho que las acciones de Marketing de los bancos y entidades financieras sean un instrumento fundamental en la guerra por conseguir nuevos clientes: diseños

de nuevos productos, precios más competitivos, nuevos servicios ajenos a los propios de la banca, etc.

b. Marketing deportivo

El crecimiento en términos económicos del sector del deporte en todo el mundo ha hecho necesario crear un tipo de Marketing específico para este tipo de entidades, que muchas veces nos son empresas 8° al menos no tienen esa forma jurídica<sup>9</sup>, pero que manejan presupuestos multimillonarios. Es un sector que mueve enormes cantidades de dinero y en el que, en general, todas las empresas que participan, directa o indirectamente, tienen que definir con claridad un tipo de Marketing más específico.

c. Marketing defensivo

Es un tipo de Marketing centrado en la gestión de las quejas de los clientes. En realidad, tiene cierto sentido esta denominación ya que el Marketing, generalmente, se puede entender más como una herramienta de *ataque*, en el sentido de que es la empresa la que se dirige al mercado para que éste conozca su oferta. Sin embargo, la forma de actuar de la empresa debe ser completamente diferente para el caso en el que el cliente se dirige a ella para plantear una queja; en este caso, no es aceptable el dicho de la “la mejor defensa es un buen ataque”. Hay que gestionar con mucho cuidado y delicadez una queja de un cliente insatisfecho, por lo que es necesario definir una estrategia de Marketing *defensivo* con el fin de dar una solución satisfactoria a ese cliente.

d. Marketing ecológico

Este tipo de Marketing se centra en comunicar al mercado de forma efectiva que la empresa se preocupa por el Medio Ambiente y hace lo posible en la elaboración de sus productos y en el desarrollo global de su actividad por no dañar el entorno o, incluso, por ayudar a recuperarlo a través de financiación de

proyectos de reforestación o de patrocinio de organizaciones no lucrativas de protección de la Naturaleza.

e. Marketing político y electoral

En este caso estamos hablando de un tipo de Marketing *sin ánimo de lucro*, ya que no hay un objetivo económico en la venta del *producto*. Pero está claro que existe un *producto* que hay que *vender* al mercado. El objetivo es conseguir el mayor número de votos y apoyos para un determinado programa, para una propuesta y para un candidato. Hoy en día, el Marketing político ya no es sólo electoral, sino que está constantemente en guardia para ofrecer nuevas acciones al mercado en beneficio de sus propuestas y, en muchas ocasiones, en detrimento de las de los contrarios.

f. Marketing para la Tercera Edad

Se trata de una de las variantes del Marketing actual de mayor importancia debido al aumento de la población mayor en las sociedades desarrolladas. El aumento de la esperanza de vida ha hecho crecer el número de personas mayores, y estas personas se convierten en un segmento concreto del mercado al que hay que dirigirse de forma especial. Se trata por lo general de un grupo con una mejor calidad de vida, con un mayor potencial económico y con unas expectativas y necesidades que exigen unas estrategias de Marketing diseñadas específicamente.

g. Marketing con causa

Se ha desarrollado con fuerza en los últimos años un tipo de Marketing que supone, por parte de la empresa, su compromiso con determinadas causas de tipo social o filantrópico. Estas acciones promueven la compra de determinados productos con el reclamo de la contribución directa por la compra de dicho producto en la ayuda a determinadas instituciones no lucrativas.

Este tipo de Marketing debe ser tratado con mucho cuidado ya que el mercado no debe percibir que la empresa realiza dichas acciones con ánimo meramente económico, sino que debe entender que le empresa realmente quiere ayudar y aportar su “granito de arena” a una determinada causa. Evidentemente, la empresa busca que su imagen salga favorecida, que las ventas aumenten y que mejoren los resultados. Pero eso no significa que verdaderamente esté comprometida con la sociedad. Muchas empresas realizan acciones filantrópicas y no las comunican al mercado.

### 5.3. Nota Técnica: El Marketing Viral

(Adaptado por David Pérez para los alumnos de EOI VODAFONE 2004 de un artículo realizado por Jonathan Levenzon para PubliRed)

El Marketing Viral es un método eficiente y de bajo costo para transmitir un mensaje a los clientes de una empresa. Como muchos conceptos de los utilizados hoy en día, esta técnica logra un alto potencial al hacer uso de los componentes externos positivos de Internet.

En términos conceptuales, el Marketing Viral puede usarse para describir cualquier técnica de Marketing donde **los propios receptores del mensaje se transforman en emisores del mismo**. El ejemplo más tradicional de este tipo de ejecución es el mensaje que es difundido vía e-mail y, a su vez, reenviado por sus receptores indefinidamente a amigos y otras redes de contactos.

Uno de los casos más notables de Marketing Viral es **Hotmail**. Este servicio de e-mail gratis se esparció rápidamente en los primeros días de la red simplemente porque en cada mensaje enviado por un suscriptor se hacía una oferta del servicio. De esta forma, los propios usuarios ayudan a aumentar la base de inscritos en el sistema.

Otro gran ejemplo es el caso de **P&G** con su promoción "Send a Kiss", donde se pide a los usuarios que envíen un mensaje para el día de los enamorados, el día

de la madre u otras fechas significativas. El resultado fue una campaña de enorme éxito para su producto **Scope**.

¿Qué se puede aprender de estas dos experiencias? Claramente, tienen en común los tres factores que indicamos a continuación, y que son los elementos-clave de cualquier campaña de Marketing Viral:

- **El "virus"** (entendido en términos puramente metafóricos, por supuesto...) **debe representar claramente un valor para el usuario.** Por ejemplo, Hotmail ofrece una cuenta gratis de e-mail, mientras que Scope, de P&G, entrega una postal de saludo personalizada. Quiere esto decir que si no hay valor para el usuario el "virus" no germinará.
- **Debe ser fácil de enviar a uno o varios amigos.** Mientras más sencillo sea el proceso de transformar al receptor en emisor, mejor será la tasa de "viralización" de la campaña. En el caso de Hotmail el usuario sólo debe enviar un correo y el mensaje publicitario se adjunta automáticamente. En el caso de Scope, la misma tarjeta que se recibe es posible reenviarla con un nuevo mensaje dirigido a otros amigos.
- **Debe ser muy fácil realizar un seguimiento de la evolución de la campaña.** Para Hotmail y Scope es fácil conocer el número de envíos que contienen su publicidad, ya que, en general, dichos mensajes pasan por sus propios servidores.

Referente al valor que percibe el usuario, vale la pena recalcar el poder que tiene el humor para esta técnica. Solamente recordar los varios e-mail que cada uno recibe a diario con "chistes" o "fotos" de sus propios conocidos y compañeros.

El Marketing Viral se ve como una buena idea; sin embargo, debemos ser concientes de sus limitaciones. Por ejemplo, no necesariamente sería una buena idea viralizar una campaña ofreciendo un producto o promoción de vida

limitada, ya que en el caso que el "virus" logre la acogida que se espera será muy difícil detener después la libre circulación del mensaje.

Como conclusión, el Marketing Viral es una herramienta excelente para muchos productos. Pero, antes de iniciar cualquier campaña, es recomendable verificar el cumplimiento de los tres factores principales enunciados más arriba.

A large, light grey watermark of the letters 'eoi' is centered on the page. The 'e' is a rounded, lowercase letter with a thick stroke. The 'o' is a rounded, lowercase letter with a thick stroke. The 'i' is a lowercase letter with a thick vertical stem and a solid grey circular dot above it.

## 6. CONVIENE RECORDAR

- En los últimos años se ha desarrollado una nueva técnica de análisis, estudio y conocimiento del mercado mucho más cercana al cliente y más certera: el llamado Customer Relationship Management (CRM), o la gestión de las relaciones con los consumidores.
- La aparición de las nuevas tecnologías en el trato al cliente ha permitido una igualdad real de posibilidades entre grandes y pequeñas empresas en lo que respecta a la gestión de clientes.
- La personalización en el trato a los clientes se ha hecho necesaria porque el producto, la calidad o el servicio ya no son los únicos elementos que importan a la hora de comprar.
- El elemento básico que define el concepto de Marketing Relacional es el cambio de situación que sufre el cliente en la relación con la empresa. Se trata de crear una relación que atraiga, desarrolle y mantenga la relación satisfactoria con el cliente.
- Podríamos definir la personalización como el proceso por el que la empresa gestiona su relación con los clientes de forma individualizada, intentando crear una relación a largo plazo que le permita conocer con detalle a su cliente para ofrecerle aquello que el cliente necesita, sin necesidad de que el cliente lo pida.
- No todas las necesidades del ser humano tienen la misma importancia. A medida que se cubren las más básicas (las fisiológicas, imprescindibles para la supervivencia) se pasa al siguiente estadio de necesidades: de seguridad, sociales, personales de autorrealización.
- La personalización es muy delicada porque fácilmente se puede herir al consumidor y se puede invadir su intimidad. En ese momento, la empresa pasa a ser un intruso. El trato que se da al cliente ya no es agradable, sino irritante, agresiva, intrusiva.

- Podemos definir el CRM como el proceso por el que la empresa establece los mecanismos necesarios para ofrecer una atención al cliente más cercana y accesible, a la vez que recoge y analiza las impresiones y los datos que los propios clientes le ofrecen.
- El CRM es también una herramienta estratégica orientada al cliente, con una perspectiva a largo plazo.
- Cualquier dato personal debe ser tratado o usado de una manera determinada, establecida por ley. En caso de cumplir la ley, las sanciones pueden ser millonarias.
- El *Data Warehouse* (literalmente, “depósito de datos”) es el sistema de almacenamiento de datos mediante herramientas informáticas, que recoge los datos de forma integrada, y los mantiene ordenados para una posterior búsqueda y análisis.
- Literalmente, *Data Mining* significa “minería de datos”. En realidad, de lo que se trata es de transformar los datos obtenidos en información útil para la empresa.
- La fidelización consiste en conseguir que un cliente regrese y compre nuestros productos sin compararnos siquiera con la competencia. La fidelización consiste en desarrollar adecuadamente las estrategias de CRM con el fin de que nuestros clientes no se vayan a la competencia.
- Los avances en la Nuevas Tecnologías han permitido que las relaciones entre empresa y cliente sean más directas, rápidas y eficaces para ambas partes.
- El Marketing Directo es aquél sistema de interacción comercial entre la empresa y el cliente, a través de acciones publicitarias y promocionales, que tiene por objetivo lograr, además del mayor número de transacciones posible, una respuesta medible y aumentar el grado de fidelización de los clientes



- El uso de herramientas de Marketing Directo es un instrumento fundamental para realizar estudios de mercado de forma constante y periódica, y dirigida de forma directa a los segmentos que más nos interesen.
- La aplicación del Marketing clásico a nuevos sectores como la política, el deporte, la sanidad o la tercera edad ha dado lugar a la aparición de nuevos términos para definir nuevos *marketings*: marketing deportivo, marketing social, marketing político, etc.



## 7. GLOSARIO

- **Call Center:** literalmente, *centro de llamadas*. Centro de servicios telefónicos que permite atender, de forma centralizada en un único lugar, a cualquier hora y a distancia, cualquier tipo de cuestión relativa a información, quejas, ayuda técnica, compra, etc.
- **Customer Relationship Management (CRM):** podría traducirse como *Gestión de las Relaciones con los Clientes*. Se trata de una estrategia implantada en las empresas con el fin de conocer más y mejor las necesidades y comportamientos de sus clientes, con el fin de desarrollar una relación más fuerte y duradera.
- **Data Mining:** proceso de búsqueda y análisis de la información obtenida de los clientes con el fin de generar información de utilidad para la empresa en la implantación y desarrollo de sus acciones comerciales y de comunicación.
- **Data Warehouse:** sistema de almacenamiento de datos de forma integrada y organizada con el fin de facilitar las acciones de análisis de los datos obtenidos de los clientes.
- **Fidelización:** estrategia empresarial que pretende el mantenimiento de una relación sólida y duradera con el cliente, con el fin de conseguir que ni siquiera se plantee la posibilidad de comparar con la competencia los productos que la empresa le ofrece.
- **Marketing Directo:** sistema de relación directa entre el productor y el distribuidor que elimina los intermediarios, mediante el uso de catálogos, venta por correo, venta a domicilio, venta mediante máquinas, etc.
- **Marketing Relacional:** rama del Marketing que tiene por objetivo la creación, fortalecimiento y mantenimiento de una relación sólida con el cliente, sostenible en el tiempo.

- **Personalización:** proceso por el que la empresa gestiona su relación con los clientes de forma individualizada, intentando crear una relación a largo plazo que le permita conocer con detalle a su cliente para ofrecerle aquello que el cliente necesita, sin necesidad de que el cliente lo pida.
- **Pirámide de Maslow:** teoría psicológica según la cual las necesidades del ser humano, que están en la base de su motivación, se regulan según una jerarquía en la que a medida que se van satisfaciendo las necesidades más esenciales, se generan otras necesidades más elevadas.
- **Ley de Protección de Datos Personales:** legislación que regula el uso que las empresas hacen de los datos de tipo personal que obtienen de sus clientes (personas físicas) con el fin de proteger los derechos de intimidad, imagen, seguridad y honor.
- **Telemarketing:** sistema de venta telefónica o de promoción. También es un método de gran utilidad como apoyo en el lanzamiento de nuevos productos.

## 8. WEBS RELACIONADAS CON EL TEMA

- [www.asociacion-de-marketing-directo.los-servicios.com](http://www.asociacion-de-marketing-directo.los-servicios.com): página de la asociación empresarial que engloba las principales empresas de la publicidad directa y bases de datos. Contiene un directorio de empresas asociadas así como enlaces a las principales organizaciones de interés para el sector.
- [www.estategias.com](http://www.estategias.com): website del grupo Edipo en el que se presentan noticias, entrevistas y enlaces de interés sobre Marketing Directo, Promocional y eventos.
- [www.icemd.com](http://www.icemd.com): página del Instituto de Comercio Electrónico y Marketing Directo. Contiene numerosos artículos de profesionales del sector, noticias sobre empresas y campañas, cursos y herramientas de comunicación entre sus usuarios.
- [www.fecemd.org](http://www.fecemd.org): web de la Federación de Comercio Electrónico y Marketing Directo de España con noticias, agendas, legislación, estadísticas y enlaces de interés.
- [www.marketingdirecto.com](http://www.marketingdirecto.com): portal de referencia del Marketing Directo en lengua castellana. Contiene gran variedad de informaciones actualizadas sobre Marketing Directo, colaboraciones, artículos, noticias y casos prácticos, así como herramientas, diccionario y lista de distribución gratuita.

## 9. BIBLIOGRAFÍA

- Anderson, K. “CRM para directivos” Ed. HayGroup
- Chiesa de Negri, C. “CRM: las cinco pirámides del Marketing Relacional”. Ed. Deusto.
- Garrido, L; Latorre, J.I. Universitat de Barcelona. “Aplicaciones empresariales de data mining”
- Kotler, Philip; Cámara, Dionisio; Grande, Ildefonso; Cruz, Ignacio. “Dirección de Marketing” Edición del Milenio. Prentice Hall.
- Muñoz, R. “Marketing en el Siglo XXI”. Ed. CEF
- Reinares, P. “Los cien errores del CRM: mitos, mentiras y verdades del Marketing de relaciones” Ed. ESIC
- Santesmases, M. “Términos de Marketing. Diccionario – Base de Datos”. Ed. Pirámide.
- Santesmases Mestre, M. “Marketing: conceptos y estrategias”. Ed. Pirámide.
- Vidal i Díez, I. “Cómo conquistar el mercado con una estrategia de CRM” Ed. Fundación Confemetal