



Trabajo Fin de Grado

Nuevas Técnicas de Marketing de Relaciones
aplicadas al Sector Bancario

Autor

Javier Viscor Zárate

Director

Yolanda Polo Redondo

Facultad de Economía y Empresa
Año 2016

RESUMEN: En los últimos años, en el marketing de relaciones, la retención de clientes ha pasado a ser uno de los objetivos principales para las empresas de cara a crear valor. Debido a la profunda reestructuración que el sector bancario está sufriendo en los últimos años con motivo de la crisis económica, en el presente trabajo se analizarán las distintas técnicas utilizadas en el mismo en los últimos años con el objetivo de retener a sus clientes y se realizará un análisis comparativo de dos entidades financieras con la finalidad de entender la aplicación práctica de las técnicas aquí estudiadas.

PALABRAS CLAVE: Marketing de relaciones, retención de clientes, sector bancario, *Customer relationship management, Customer lifetime value.*

AUTOR DEL TRABAJO: VISCOR ZÁRATE, JAVIER

DIRECTOR DEL TRABAJO: POLO REDONDO, YOLANDA

TÍTULO DEL TRABAJO: NUEVAS TÉCNICAS DE MARKETING DE RELACIONES APLICADAS AL SECTOR BANCARIO

TITULACIÓN: GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

ÍNDICE

1.	MOTIVACIÓN DEL TEMA ELEGIDO.....	pág. 5
2.	INTRODUCCIÓN.....	pág. 7
3.	GESTIÓN DE LA RELACIÓN CON EL CLIENTE (CRM).....	pág. 9
3.1.	FACTORES DE ÉXITO Y BENEFICIOS DEL CRM.....	pág. 11
3.2.	PELIGROS DEL CRM.....	pág. 14
3.3.	SOCIAL CRM COMO EVOLUCIÓN NATURAL DEL CRM.....	pág. 16
3.4.	CONCLUSIONES DEL CRM.....	pág. 17
4.	CUSTOMER LIFETIME VALUE (CLV).....	pág. 19
4.1.	RAZONES PARA EL USO DEL CLV.....	pág. 20
4.2.	CÁLCULO MATEMÁTICO DEL CLV.....	pág. 21
4.3.	CLIENTES DE ALTO VALOR.....	pág. 24
5.	ÚLTIMAS TENDENCIAS EN <i>MARKETING</i>.....	pág. 27
5.1.	COMUNICACIONES DE <i>MARKETING</i> INTEGRADAS.....	pág. 27
5.2.	INBOUND <i>MARKETING</i>	pág. 28
5.3.	<i>MARKETING</i> 3.0.....	pág. 29
6.	<i>MARKETING</i> DE RELACIONES EN EL SECTOR BANCARIO.....	pág. 31
6.1	EVOLUCIÓN DEL SECTOR BANCARIO.....	pág. 31
6.1.1	Situación hasta mediados del Siglo XX.....	,pág. 31
6.1.2	Situación pre-crisis.....	,pág. 31
6.1.3	Efectos de la crisis.....	,pág. 32
6.2	PARTICULARIDADES DEL <i>MARKETING</i> FINANCIERO.....	pág. 32
6.3	IMPACTO DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS.....	pág. 34
6.4	TÉCNICAS MÁS UTILIZADAS.....	pág. 36
7.	ENTREVISTAS REALIZADAS A EXPERTOS EN <i>MARKETING</i> DE DISTINTAS ENTIDADES FINANCIERAS.....	pág. 40
7.1	ANÁLISIS COMPARATIVO DEL USO DE LAS TÉCNICAS OBJETO DEL PRESENTE TRABAJO.....	,pág. 41
7.2	OTRAS TÉCNICAS UTILIZADAS Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS.....	,pág. 45
8.	CONCLUSIONES.....	pág. 48
9.	BIBLIOGRAFÍA.....	pág. 52

1- MOTIVACIÓN DEL TEMA ELEGIDO

En primer lugar, me gustaría comenzar mi trabajo explicando por qué he seleccionado el área del conocimiento y el tema elegidos. Durante mi formación como Doble Graduado en Derecho y ADE, no he tenido la oportunidad de estudiar muchas asignaturas dentro del área de comercialización e investigación de mercados, y, durante la asignatura de Dirección Comercial I, algunos de los términos que más adelante analizaré se estudiaron sin demasiada profundidad, aunque yo los consideraba tremadamente útiles e interesantes para mi formación. Es por ello que opté por contactar con dicho área, tratando de realizar un análisis de los mismos en mayor profundidad.

En cuanto al tema elegido, debemos destacar que durante los últimos años, el *marketing* ha sufrido una tremenda evolución. Se ha pasado de un *marketing* transaccional, dónde el foco estaba puesto en el corto plazo, tratando de conseguir una transacción específica, a un *marketing* relacional, dónde lo que la empresa busca es establecer una relación con el cliente en el largo plazo. Este cambio de tendencia ha propiciado la necesidad de nuevas técnicas adaptadas a esa tendencia, puesto que actualmente lo que se busca no es sólo que el cliente acuda a la empresa, sino que también se tiene que conseguir que, si el valor que aporta aquél a ésta es suficiente, se mantenga en la relación. Es por ello que he optado por analizar dichas nuevas técnicas, tratando de entender cuáles de ellas funcionan mejor en la búsqueda de una relación duradera con el cliente.

Por otra parte, el hecho de incluir el sector bancario en el objeto del trabajo se debe a las particularidades que dicho sector presenta en relación a las prácticas de *marketing* utilizadas en el mismo. En primer lugar, debemos destacar que hasta los últimos años, se trataba de un sector muy tradicional en materia de *marketing* y que ha sufrido una gran evolución tratando de adaptarse a las nuevas tendencias y a las nuevas tecnologías. Además, es un sector relevante por el hecho de la importancia que tienen los clientes de alto valor en el mismo, los cuales serán un elemento central dentro del objeto del trabajo, por lo que también resultaba interesante dicho sector.

Por todo ello, he optado por dedicar mi trabajo de fin de grado a las nuevas tendencias utilizadas en el *marketing* de relaciones, haciendo una especial mención a su aplicación al sector bancario. Para esto último, he contado con la participación de

expertos en el sector, responsables de *marketing* de distintas entidades financieras, tratando de entender como dichas técnicas son aplicadas en la vida real. Para ello, la metodología empleada ha sido la de la entrevista en profundidad.

2- INTRODUCCIÓN

Cuando hablamos de *marketing*, estamos hablando de una de las funciones más dinámicas dentro de la empresa. El crecimiento que esta disciplina ha sufrido en los últimos años es vertiginoso y, en gran medida, este desarrollo es debido tanto a los distintos modelos de negocio que operan bajo una lógica de *marketing* como a la irrupción de la tecnología y su desarrollo.

Este desarrollo nos hace ver que lo que hasta hace unos años era tremadamente efectivo, quizá hoy en día ya no lo sea. Por ello, las técnicas que deben utilizar las empresas deben estar lo más actualizadas que les sea posible y es lo que me ha llevado a tratar de estudiar las más innovadoras.

Si hablamos de las últimas técnicas en *marketing*, el elemento central que se ha erigido en los últimos años es el *Customer Relationship Management* o CRM, el cual será estudiado en el apartado tercero del presente trabajo. Surge como consecuencia del desarrollo tecnológico acontecido en los últimos años y consiste en diversos instrumentos de *software* existentes que permiten a las empresas individualizar el trato al cliente y prestarles el mejor servicio posible. Esto le permite a la empresa desarrollar una orientación al cliente, siendo aquella la que se adapte a éste y no al revés, y alcanzar unos mayores resultados.

Otro elemento de gran relevancia a la hora de estudiar las nuevas técnicas de *marketing* son las comunicaciones de *marketing* integradas. Ya no basta con lanzar una campaña en prensa o una promoción en forma de descuento para satisfacer los intereses de los clientes. De cara a alcanzar las posibles sinergias entre las distintas formas de comunicación utilizadas por la empresa, todas deben ser consistentes con el mensaje que la empresa quiere transmitir al cliente usando los distintos métodos de comunicación para que se refuercen entre ellos.

Como podemos observar, las últimas tendencias se encargan de reconocer que el *marketing* no es un esfuerzo aislado, y que, como tal, todos los actos y programas de la empresa en este campo deben estar enfocados en la misma dirección.

Una vez mencionadas las acciones que puede llevar a cabo la empresa en la captación de los clientes y en su relación con ellos, en el apartado cuarto deberemos destacar un concepto surgido en los últimos años y que tiene relación con el *Return on*

Investment que los distintos clientes reportan a la empresa. El *Customer Lifetime Value* o CLV consiste en la medición del valor actual neto de un determinado cliente de cara a conocer los esfuerzos que la empresa debe dedicar a cada cliente. Una empresa con cientos o miles de clientes, no puede prestar la misma atención a todos ellos, o si pudiera el coste de ello sería tremadamente elevado, y por ello le resultará útil ese CLV de cara a saber cuáles deben ser los clientes en los que centrar sus actividades de *marketing* y promoción. Es importante saber cuáles son los clientes de mayor valor para la empresa, de cara a centrar los mayores esfuerzos en ellos intentando alcanzar los mejores resultados globales posibles.

A continuación, en el apartado quinto del presente trabajo haré mención a las técnicas surgidas en los últimos años que están comenzando a ser introducidas en la gran mayoría de compañías. De entre las mismas destacaré el conocido como *marketing 3.0*. Aunque basado en la tecnología, al igual que el *marketing 2.0*, en este caso la principal diferencia es que ahora se ve a los consumidores como seres humanos completos y de necesidades complejas, que ya no sólo buscan el producto cuando se relacionan con una marca, sino que buscan mucho más. Esperan unos valores por parte de la marca con los que identificarse y no sólo el cumplimiento de una serie de especificaciones por parte del producto.

Tras este análisis teórico, en el apartado sexto pasaré a analizar la situación concreta del sector bancario en relación con estas nuevas técnicas de *marketing* previamente estudiadas. Se realizará en primer lugar un análisis de la evolución de las técnicas de *marketing* en dicho sector, para pasar después a analizar las técnicas más modernas existentes y el impacto de las nuevas tecnologías en el mismo. En base a este análisis, y tras realizar una entrevista en profundidad a dos expertos en la materia pertenecientes a diferentes entidades financieras, trataré en el apartado séptimo de realizar un análisis comparativo respecto al uso de dichas técnicas en las distintas entidades.

Por último, el apartado octavo del trabajo se dedicará a las conclusiones finales obtenidas del conjunto del trabajo.

3- GESTIÓN DE LA RELACIÓN CON EL CLIENTE (CRM)

Debido al vínculo establecido tradicionalmente entre CRM y tecnología, muchas veces se tiende a confundir el *software* utilizado para este tipo de técnicas con la propia técnica, puesto que CRM puede hacer referencia a ambos. Sin embargo, en este caso, nos referiremos como CRM al conjunto de técnicas utilizadas y no al *software* puesto que ese *software* no tendría sentido sin las respectivas técnicas y decisiones estratégicas que deben acompañar a los resultados obtenidos por aquél.

Tal y como establecen Garrido y Padilla (2010), en los últimos años las relaciones con el mercado han adquirido una importancia fundamental. Se ha pasado de un *marketing* transaccional, donde todo estaba dirigido a la transacción entre vendedor y cliente, a un *marketing* relacional, donde el foco se mueve de una simple transacción a una relación prolongada entre ambos que sea beneficiosa para ambas partes. Diversos estudios han demostrado que estas técnicas de relación generan importantes beneficios para las empresas, tanto de ingresos, como de satisfacción y de rentabilidad de los distintos clientes. Esto está muy relacionado con el valor de vida del cliente (CLV) que analizaré más adelante.

Las aplicación de las técnicas de CRM ha crecido a gran velocidad durante los últimos años, como se puede observar en el Anexo 1. Aunque el crecimiento en el conjunto de Europa no es tan grande como se pudiera esperar, es debido a que algunos países todavía se encuentran en fases iniciales de su desarrollo. Sin embargo, si atendemos a los datos españoles, observamos el tremendo crecimiento que han sufrido, pasando de un 15% en 2007 a más de un 25% en 2014. Esto nos hace ver que las empresas se han dado cuenta de la relevancia que tienen este tipo de técnicas para su futuro y han visto las ventajas de organizar de forma clara y adecuada los datos disponibles sobre sus clientes. Sin embargo, debemos destacar al respecto que todavía tanto España como Europa se encuentran muy alejadas de los niveles de uso existentes en Estados Unidos. Para hacernos una idea de la diferencia, basta decir que en 2015, el 57% de las empresas estadounidenses utilizaron algún programa específico de CRM en sus relaciones con el cliente.¹

¹ <http://www.statista.com/statistics/426412/crm-software-used-marketers-usa/>

Aunque la gestión de la relación con el cliente ha existido desde los orígenes del mercado, se conoce actualmente como gestión de la relación con el cliente o CRM a aquellas técnicas en las cuáles se integran recursos humanos, procesos de negocio y tecnología profesional con el fin de satisfacer a la demanda de la empresa de la forma más eficiente y con el menor coste posible, tal y como establece Tao (2014). La mayoría de autores, además, coinciden con Reinares (2009), estableciendo que estas técnicas consisten en un conjunto de decisiones estratégicas, las cuales pueden aplicarse a cualquier tipo de empresa, independientemente del tamaño o el carácter. Anteriormente, se pensaba que esta utilización de la tecnología mencionada estaba dirigida a grandes empresas con un gran volumen de clientes, pero se ha estudiado que no es necesariamente así, y que pueden ser útiles para todo tipo de empresas.

Pero, a pesar de todas las opiniones expresadas, no existe todavía una definición clara y uniforme de lo que es el CRM. Cada autor ha transmitido una definición propia y el aspecto destacado del concepto por cada uno es distinto. Sin embargo, de las definiciones aportadas por la literatura, sí que podemos encontrar una serie de características comunes en todas ellas que nos acercarían a conceptualizar el término.

La primera de todas ellas es que debe estar centrado en el cliente. En la gestión del *marketing* existen distintos enfoques. En el caso del CRM, la orientación suele ser al cliente, tratando de entender qué es lo que este quiere en cada momento y de qué formas puede la empresa satisfacer sus necesidades. El producto ya no se vende sólo, pero tampoco podemos sólo centrarnos en las ventas (base del *marketing* transaccional). Debemos dar un paso más y tratar de entender que es lo que necesita el consumidor y tratar de satisfacer sus necesidades de la mejor forma posible, a través de los datos aportados por el *software* CRM. Se debe generar valor para el cliente a través del conocimiento de sus necesidades, tal y como establecen Garrido y Padilla (2010).

Otro requisito respecto del CRM es que debe integrar a toda la organización, alineando las distintas funciones existentes en la empresa. Todas las funciones deben estar orientadas al cliente, tratando de satisfacer sus necesidades de la mejor manera posible. Toda la organización debe ser rediseñada para orientarla al cliente y a sus necesidades, de cara a saber qué es lo que este necesita y cuáles son las mejores formas para satisfacer aquellas.

Por último, y como ya he mencionado anteriormente, debe existir un aprovechamiento de las tecnologías de la información disponibles actualmente para poder hablar del concepto de CRM. Aunque no sea el único elemento que lo define, sí que es de importancia dentro de éste, tal y como establecen Anabila et al. (2013).

A tenor de todo lo mencionado y estudiado, propondría la siguiente definición de CRM: “*Conjunto de técnicas y decisiones estratégicas, orientadas al cliente, que a través de programas informáticos específicos, tratan de ofrecer a este lo que necesita en cada momento y que buscan el establecimiento de una relación duradera y beneficiosa tanto para el vendedor como para el cliente, otorgando a la empresa una ventaja competitiva*”. Aunque esta definición no contenga todos los elementos que componen el CRM, sí reúne los más importantes y permite hacernos una idea de cuáles son los requisitos esenciales para ser considerado como tal.

3.1. FACTORES DE ÉXITO Y BENEFICIOS DEL CRM

Hay varios factores que pueden determinar que un programa de CRM desarrollado por una empresa sea exitoso o no. Pero antes, debemos saber que se considera como un éxito en un programa de CRM. Sin embargo, esto no es algo fácil de hacer, como ya han dicho gran cantidad de autores como Sin et al. (2005). Históricamente, se han vinculado los resultados de programas de *marketing* a resultados financieros. Sin embargo, aunque estos son importantes, no son los únicos que la empresa debe tener en cuenta. Todavía más importante que el conocido como *financial equity*, es el *customer equity*. Este consiste en la suma de todos los CLV de la compañía y está compuesto por el *value equity*, *brand equity* y *retention equity*. En mi opinión, este es un indicador mucho más relevante a la hora de estudiar estrategias de *marketing*, puesto que da entrada a variables como la retención de los clientes y su valor, y por tanto sería un medidor óptimo de cara a evaluar estrategias de CRM.

Lo primero que debemos entender a la hora de medir el éxito de un programa de este tipo, es que no basta con recopilar todos esos datos para considerar que estamos construyendo una relación con nuestros clientes, tal y como dice Vickers (2014). Según este autor, esos datos son la base sobre la que se construye la relación, pero a partir de ahí debemos usar el análisis de los mismos para construir las relaciones propiamente dichas con los clientes. Antes de poder ofrecer recomendar una solución a los clientes, debemos ser capaces de entender a los mismos perfectamente.

Una vez dicho esto, debemos mencionar que autores como Rust, Lemon y Zeithaml (2001) consideraban en los primeros momentos de desarrollo de las técnicas de CRM que los factores de éxito dependerán del contexto industrial y de la actividad de la empresa los éxitos o fracasos de esta. Sin embargo, otros autores, como Reinartz et al. (2004), se han dado cuenta con el paso del tiempo de que hay beneficios aportados por el CRM que serán independientes de la industria y de la empresa.

Según Cambra-Fierro et al. (2014), coincidiendo con Reinartz et al. (2004), sí podemos encontrar una serie de factores que determinen el éxito de un programa de CRM. Según estos autores, el éxito o fracaso de un programa de este tipo dependería principalmente de la orientación al mercado de la empresa (factor clave como ya hemos comentado en cualquier programa de CRM) y la gestión del conocimiento, la cual consiste en la adquisición de conocimientos, además de su posterior transmisión y uso de los mismos. Ambos factores, combinados adecuadamente, permiten a la empresa generar un valor superior al de sus competidores y tener por tanto una ventaja comparativa esencial en los mercados de hoy en día. En relación a la orientación al mercado, es importante destacar el hecho, tal y como establecen Saarijärvi et al. (2013) que el cliente debe ser consciente de las ventajas que conlleva para él el uso de estas técnicas de CRM. En caso contrario, el mismo no tendría ninguna motivación para facilitar los datos requeridos por estos sistemas, y éstos no tendrían ningún sentido.

Pero, además de estos elementos de gestión, los mismos autores consideran como un factor relevante del éxito del programa CRM para la empresa la dotación de recursos suficientes, que permitan desarrollar esas actividades de gestión de manera adecuada. Dichos recursos serían tanto económicos como tecnológicos, además del *know-how* específico del CRM y el factor humano que desarrolle las actividades relacionadas con el programa.

Otro factor relevante a la hora de desarrollar un buen programa de CRM es que la calidad de los datos obtenidos sea la mejor posible. Para ello, Data (2014) propone cuatro pasos a seguir para mejorar la calidad de los mismos. El primero de ellos exige que los datos sean comprobados desde el momento en que entran en el sistema, tratando de detectar los posibles errores que puedan existir, para corregirlos lo antes posible. A continuación, propone tratar de conseguir los datos que no hayan sido recopilados y sean exigibles y también propone que se eliminen los datos que se encuentren por

duplicado en el sistema. Por último, exige que los datos se encuentren actualizados en la medida de lo posible hasta el momento presente. Según la misma autora, si estos pasos son seguidos, la calidad de los datos será considerablemente mejor y es más probable que los resultados obtenidos por el sistema de CRM sean mucho mejores.

Si la empresa conjuga todos los elementos mencionados de una forma correcta, es de esperar que los resultados obtenidos por la empresa sean beneficiosos para la misma. Por el contrario, si no todos los elementos están presentes o no están correctamente coordinados, se corre el riesgo de que el programa no sea todo lo exitoso que la empresa esperaría en un primer momento.

En la misma línea se habían pronunciado previamente Garrido y Padilla (2010), donde establecían los que para ellos eran los factores de éxito de un programa de CRM. Agrupaban los factores en factores organizativos, factores tecnológicos, factores de gestión del conocimiento y factores de orientación al cliente. Como vemos, son prácticamente los mismos que ya habíamos establecido. En la literatura en general hay un gran consenso a la hora de determinar cuáles son los factores de éxito que determinarán la viabilidad de un programa de CRM.

En cuanto a los beneficios aportados por el CRM, Shaw (2002) establece un listado de los principales beneficios que se generan a través de un programa de CRM. En primer lugar, los datos obtenidos de los consumidores pueden ser estudiados desde una perspectiva única, relacionando unos con otros y permitiendo a la empresa tomar unas decisiones más razonadas y correctas. Además, la información, gracias a las tecnologías de la información, estará disponible de forma inmediata, reduciendo el tiempo necesario para la toma de decisiones. Incluso más importante es el beneficio de unos mejores conocimiento y comprensión de los consumidores. La compañía puede saber cuáles son sus consumidores de mayor valor y centrar sus actividades en ellos. Además, con ese mayor conocimiento, también se pueden reducir las pérdidas de clientes potenciales y conseguir que esos potenciales clientes acaben comprando a la empresa. Por último, las relaciones con los clientes pueden estar más estandarizadas y se pueden automatizar tareas que de otra forma consumen gran cantidad de tiempo.

Padilla y Quijano (2004), siguiendo la misma línea, establecieron los que para ellos son los principales beneficios que se podían obtener de desarrollar un programa de CRM. Las principales ventajas que observaron al aplicar estos programas de cara a la

relación con el cliente fueron la velocidad de respuesta de éste, y las mayores posibilidades de atención al cliente que se daban, pudiendo ofrecerle un servicio mucho más personalizado y cercano. Sin ser tan exhaustivos como Shaw, podemos observar que en ambos casos la mayoría de beneficios giran en torno a la relación con los clientes y los positivos resultados que esa mejora en la relación tiene para la empresa.

Podemos concluir este apartado enumerando algunos beneficios concretos que los programas de CRM aportan a la empresa. Cabe destacar, en primer lugar, el mayor conocimiento que proporciona del cliente, lo que facilita la posterior satisfacción de este. Otro factor importante es que facilita la medición del CLV de cada consumidor, facilitando el centrar los esfuerzos en aquellos clientes de mayor valor. Además, estas técnicas permiten la interacción con dichos clientes, lo que favorece la retención de los más importantes para la empresa y evitar la deserción de estos. Esa interacción puede también favorecer la confianza de los clientes. Incluso más importante que todas estas variables aisladas, es que las mismas se influencian y refuerzan las unas a las otras, puesto que están conectadas, y aplicando estas técnicas podemos incrementar cada una de ellas y también el conjunto a través de esas interacciones. Todo ello, facilita la lealtad del cliente hacia la empresa, lo que tal y como establecen Padmavathy et al. (2012) tiene otros efectos positivos, como el hecho de que esa lealtad ayuda en gran medida a que el banco le pueda vender al cliente otros productos o servicios ofrecidos por el mismo, lo que se conoce como *cross-selling*.

3.2. PELIGROS DEL CRM

Cava (2003), lleva a cabo un estudio sobre las estrategias de éxito del CRM, y, dentro de este, hace mención a los cuatro principales errores que las empresas cometan y que llevan a que los resultados no sean los esperados. Estos cuatro peligros, como es lógico, están inversamente relacionados con los factores de éxito previamente mencionados.

En primer lugar, el principal peligro que podemos encontrarnos es que muchas veces, las empresas, ponen en marcha un proyecto de CRM sin haber tomado las decisiones estratégicas que deben acompañar a todo proyecto de este tipo. La empresa debe encontrarse orientada al mercado de cara a obtener unos resultados óptimos del programa de CRM. Si esta orientación no se ha llevado a cabo previamente, es muy probable que los resultados no sean los esperados por la empresa.

Otro gran problema, una vez implantado el programa, es la selección de personal. Como he mencionado, es necesario un *know-how* de cara a desarrollar las tareas de CRM, y muchas veces, las empresas no tienen en cuenta ese conocimiento a la hora de contratar nuevos empleados. Las empresas deberían cambiar los nuevos perfiles a contratar si quieren que los resultados del programa sean óptimos.

En tercer lugar, muchas veces las empresas piensan que cuanto más invierta la empresa en tecnología, los resultados serán mejores. Sin embargo, la realidad demuestra que no es así. Evidentemente, la cantidad de inversión en tecnología necesaria debería ser proporcional al tamaño de la empresa. Otro gran problema que ocurre en un gran número de empresas es que contratan un programa de CRM estandarizado, sin llevar a cabo una adaptación a las necesidades de la industria y de la empresa. De esta forma, los resultados tampoco serán los que cabría esperar. A esto hacen referencia también Maklan et al. (2012), los cuáles consideran que es de una gran relevancia el tomar las decisiones de inversión en *marketing* tratando de lograr el mayor rendimiento posible de las mismas, y muchas veces esto no se hace así. En los últimos años, se ha vivido un gran aumento de las inversiones en CRM, pero muchas empresas han llevado a cabo esas inversiones sin siquiera plantearse si el CRM es lo que necesitan y en qué medida. En opinión de estos autores, para mejorar el rendimiento de estas inversiones es necesario primero el desarrollo de las nuevas capacidades necesarias para mejorar las relaciones con los clientes y, una vez sepamos eso, realizar las inversiones en capital que sean necesarias para lograr esas capacidades.

Por último, muchas veces las empresas asumen que los clientes desean mantener una relación con ellas, y esto no siempre es así. Deberían estudiar las diferentes tipologías de clientes que poseen para saber en cuáles de ellos deben centrar su atención porque están interesados en mantener esa relación. Es un problema confundir satisfacción con fidelidad. Los clientes satisfechos no siempre son fieles y están interesados en mantener una relación a largo plazo.

La misma línea que la expuesta siguen Sourizaei et al. (2011), los cuáles consideran que los principales riesgos a los que se exponen los programas de CRM son la insatisfacción de los consumidores con los mismos, las debilidades en relación con las tecnologías de la información y el *e-commerce* en la empresa, los problemas a la hora de relacionarse con los clientes y también las carencias a la hora de implementar

los proyectos de CRM y de cooperación entre las distintas funciones de la empresa. Como vemos, son muy similares a los problemas expuestos por Cava (2003) tiempo antes.

Si las empresas son capaces de combatir todos estos problemas, es decir, si son capaces de desarrollar todos los factores de éxito mencionados adecuadamente, cabrá esperar que los resultados sean los óptimos y los esperados por esta. En caso contrario, corren el riesgo de obtener unos resultados inferiores a los esperados, o incluso negativos.

3.3. SOCIAL CRM COMO EVOLUCIÓN NATURAL DEL CRM

El Social CRM o SCRM es la evolución natural del CRM. Trata de conjugar la creciente importancia de las redes sociales con las técnicas de CRM previamente explicadas. Se ha definido SCRM como la estrategia que trata de atraer a los consumidores a través de las redes sociales, tratando de generar confianza y lealtad por parte de estos. Tal y como establece Zaliznyak (2013), será necesario conjugar las técnicas tradicionales de CRM con el SCRM de cara a obtener los mejores resultados posibles para la empresa.

Este método, tal y como establece Woodcock (2011), se trata de un método útil tanto para empresas con pocos datos de ventas como para empresas con una gran cantidad de datos. Para aquellas empresas con pocos datos, les permite obtener a través de las redes sociales una gran cantidad de datos y les permite influenciar el comportamiento de los consumidores a través de los mecanismos de comunicación facilitados por las redes sociales. Por otro lado, para las empresas con gran cantidad de datos, les permite mantener un contacto más personal y cercano con estos, lo que les permitirá incrementar la lealtad y fidelidad de estos. Para ambos casos, las redes sociales proporcionan datos a las empresas de relevancia de cara a incrementar la fidelidad de sus clientes, que con un simple programa de CRM no sería posible. Para una empresa, los “Me gusta” en su página de *Facebook* o los comentarios positivos y negativos en distintos foros de discusión al respecto de su marca y sus productos son una fuente de información de gran utilidad, relevando la opinión del consumidor respecto a esa marca o productos.

Aplicando esta técnica, las empresas podrían esperar un incremento de sus resultados, tanto a través de un incremento de las ventas como a través de una reducción de los costes. Además, las formas de medir los resultados de este tipo de técnicas se verán alteradas.

Otro cambio importante con respecto al CRM tradicional es que la atención a los clientes de alto valor cambiará. Los consumidores de alto valor, como veremos, son los que determinan en gran medida el futuro de la empresa. Una vez determinados los mismos a través de las técnicas de CRM, mediante las redes sociales podremos darles la atención personalizada que merecen, otorgándoles un sentimiento de exclusividad que permitirá alcanzar la lealtad de los mismos. El compromiso de los consumidores es difícil de adquirir, pero utilizando de forma correcta estas técnicas y escuchando a aquellos, podríamos alcanzar ese compromiso de aquellos clientes con un mayor valor para la empresa.

Debemos saber que, a pesar de toda la tecnología involucrada en estos procesos, incluso más que en el CRM tradicional, el SCRM gira en torno a personas y a relaciones, y son en esas personas y relaciones en las que tenemos que centrar nuestra atención, si queremos triunfar y obtener resultados positivos para la empresa. Si nos olvidamos de las personas, los resultados pueden no ser los esperados.

3.4. CONCLUSIONES DEL CRM

Lo primero que debemos destacar a la hora de extraer conclusiones al respecto de la gestión de relaciones con el cliente es la importancia de la orientación a este último. La tecnología es un elemento central como ya hemos explicado, pero sin esas decisiones estratégicas conducentes a la satisfacción de las necesidades del cliente, llevar a cabo un programa de CRM es incluso más peligroso que no hacerlo. Implantar un sistema de este tipo puede llegar a ser muy costoso para la empresa, y los resultados si no se lleva a cabo correctamente pueden incluso llevar a pérdidas a esta.

Otra cuestión a destacar es que predecir el futuro del CRM es tremadamente difícil. Su vinculación al desarrollo tecnológico, hace imposible prever que camino seguirá el primero sin saber cómo va a evolucionar el segundo. Nadie podría haber previsto la integración del CRM en las redes sociales cuando empezaron los primeros programas de este tipo, puesto que dichas redes sociales ni siquiera existían. Sí se puede

intuir que la tendencia en los próximos años es hacia la integración de los programas de CRM en los móviles. Siendo la base del CRM la relación con los clientes, las posibilidades que aportan los *smartphones* a las empresas para conocer los pensamientos de sus clientes y estar en continua relación con ellos, hacen pensar que las relaciones entre unos y otros se podrían ver tremadamente reforzadas con la inclusión de los móviles en los programas de CRM.

Por último, me gustaría destacar el hecho del incremento que están sufriendo los programas de CRM en España, como ya hemos visto en el apartado 2.1. Las empresas están optando por ello, puesto que la aplicación de estas técnicas permite que el CLV de los clientes se vea tremadamente aumentado. Como veremos, el conjunto de los CLV de una empresa determinan, en gran medida, la futura rentabilidad de esta. Por lo tanto, si el coste de la inversión en CRM se ve compensado por los mencionados aumentos en el CLV, se explica el notable crecimiento que han sufrido estos programas durante los últimos años y el futuro crecimiento aún mayor que esperan los expertos.

4- CUSTOMER LIFETIME VALUE (CLV)

El tercero de los nuevos elementos centrales del *marketing* en las empresas que va a ser objeto de estudio en este trabajo es el Customer Lifetime Value (en adelante CLV). De sus siglas en inglés podemos deducir que se trata del valor que un cliente va a aportar durante toda la vida de la relación con la empresa a esta. El CLV, la inmensa mayoría de autores coinciden en que se trata de una forma de medir el valor de un cliente para la empresa; y este valor normalmente se calcula a partir del valor actual neto de los ingresos que va a aportar el consumidor, menos los gastos actualizados que costaría atraerlo y retenerlo. Pfeifer, Haskins y Conroy (2005) definieron el CLV como el valor actual de los futuros flujos monetarios atribuidos a la relación con el consumidor. Los mencionados autores, en su artículo, defiende que no se debe confundir el CLV con el beneficio generado por el cliente (*customer profitability* o CP). Hacen referencia a la importancia que tiene que en un caso hablemos de valor, lo que exigiría una actualización del valor al momento presente, mientras que en el otro caso hablamos de beneficios. En el caso de los beneficios, sólo debemos entender la diferencia entre ingresos y gastos, mientras que para el CLV debemos atender al valor. Además, en el caso del CP, se debe hacer referencia a un periodo concreto del tiempo, mientras que el CLV es para toda la vida del cliente.

Una vez explicada la terminología, debemos atender a por qué le interesa a la empresa prestar atención a ese CLV. Gran cantidad de autores han recomendado la utilización del CLV para la selección de sus clientes, atendiendo a aquellos que sean más valiosos para la empresa. Sin embargo, hasta que Ventakesan y Kumar (2004) lo estudiaron, no había muestras empíricas de que esto fuera así. En su estudio, comparan diferentes medidores utilizados habitualmente para calcular el valor de los distintos clientes para la empresa (los ingresos generados por un cliente en el periodo anterior, el valor pasado del cliente y la duración del ciclo de vida del cliente) con el CLV para intentar entender cuál de todos esos medidores resulta más útil para la empresa. En su estudio, concluyen la superioridad empírica del CLV sobre los otros indicadores, lo que nos ayuda a entender por qué ha sufrido este indicador un crecimiento tan relevante en su uso durante los últimos años. Una importante implicación que extraen de su estudio es que este indicador permite a las empresas una mejor selección de los clientes en los que estas deben centrar sus esfuerzos. Este método incorpora de una manera más correcta el comportamiento de compra del cliente en el proceso de selección de estos.

Siguiendo la misma línea, el estudio de Talabă (2013) nos permite entender aún más por qué las empresas optan por el cálculo del CLV. En su estudio, compara el cálculo del CLV con otras medidas tradicionales del valor de los clientes y alcanza la conclusión de que el CLV puede ser más valioso que otros indicadores como el *Share of Wallet* o el *Customer Profitability Analysis*, puesto que el CLV es el único que tiene en cuenta la actitud futura del cliente, estando el resto de indicadores basados en el comportamiento pasado. Los otros modelos, simplemente realizan una extrapolación del comportamiento futuro en base a lo que el cliente ha hecho en el pasado, pero su actitud puede haber cambiado y el único en tener esto en cuenta es el CLV. Además, y al contrario que otros indicadores, el CLV incorpora también el coste de retención del cliente, el cual es de gran importancia a la hora de calcular los beneficios que nos va a aportar ese cliente, puesto que si sólo tuviéramos en cuenta los ingresos, cualquier inversión en un cliente nos resultaría beneficiosa.

Tal y como establecen Ekinci et al. (2014) debemos destacar que el cálculo del CLV es más fácil en aquellas empresas de servicios, basadas en las bases de datos, puesto que estas mantienen relaciones con sus clientes mucho más continuas y estables, lo que les permite conocer con mayor facilidad una estimación de las futuras transacciones que se producirán entre empresa y cliente. Esto es de relevancia para nuestros intereses, puesto que las entidades financieras suponen un ejemplo de este tipo de empresas, y deberemos tener esto en cuenta a la hora de estudiar la relevancia del CLV en el sector bancario.

4.1. RAZONES PARA EL USO DEL CLV

La principal razón del incremento en el uso de este método es que cada vez las empresas tratan de encontrar medidas numéricas para valorar las distintas acciones de *marketing* que llevan a cabo. Los indicadores tradicionales utilizados en el *marketing* anteriormente como el conocimiento de la marca o la actitud hacia la misma cada vez sirven de menos a las grandes empresas. Los costes que conlleva desarrollar un programa integrado de *marketing* en una empresa son elevados, y los grandes directivos quieren que sea posible evaluar numéricamente también los ingresos de esos programas de cara a saber si son rentables para la empresa o no lo son.

Es importante destacar aquí que el CLV permite ver al cliente como un activo más de la empresa. Ese cliente, por tanto, deberá ser evaluado por los beneficios que

reporta para la empresa tratando de conocer si son positivos o produce pérdidas. Además, permite comparar al cliente a cualquier activo patrimonial o financiero de la empresa, y se puede ver como un activo superior. Otra de las cuestiones destacables en su consideración de activo es que se le puede considerar como una inversión, la cual deberá ser cuidada para tratar de que dure lo máximo posible para la empresa, de cara a obtener unos mayores resultados por ella. Por último, esta consideración del cliente como inversión y su cálculo a través del CLV nos permiten conocer cuánto puede gastar la empresa para satisfacerlo, incrementando los resultados para esta.

Otra de las razones que han llevado a las empresas al incremento en el uso del CLV es que los indicadores puramente financieros como la rentabilidad total de la empresa o de una marca de esta no responden a los diferentes comportamientos de los consumidores. Ha quedado demostrado en diversas ocasiones, como ya hemos mencionado, que no todos los clientes aportan el mismo valor para la empresa. Simplemente dividiendo los beneficios obtenidos por la empresa entre el número de clientes de esta no obtenemos un resultado válido del valor de cada uno de estos para aquella. Se hace, por tanto, necesario un indicador que tenga en cuenta las diferencias existentes entre los distintos clientes de la empresa, de cara a darle una mayor importancia a la relación con los clientes de alto valor.

La tercera razón que debemos mencionar que ha ayudado en gran medida al desarrollo de este indicador es la ingente cantidad de datos disponibles para la empresa a partir del desarrollo de las tecnologías de la información. Con la ayuda de las tecnologías de CRM, las empresas manejan una gran cantidad de datos individualizados de cada cliente, y esto ayuda a tener disponibles una mayor cantidad de datos sobre el comportamiento futuro esperado del cliente, lo cual facilita el cálculo del CLV. Previamente a las tecnologías de la información, los datos existentes de los distintos clientes eran mucho más reducidos y las estimaciones de sus comportamientos futuros, por tanto, más complicadas. Además, como se encuentran disponibles los datos de todos los clientes, usar muestras de estos ya no es necesario tampoco.

4.2. CÁLCULO MATEMÁTICO DEL CLV

Mucho se ha escrito en relación al cálculo del CLV de cada cliente. En textos como el de Gupta et al. (2006), encontramos la definición generalmente aceptada que ya hemos mencionado previamente. El método del CLV es muy similar al método de los

descuentos de flujos de caja utilizado en finanzas. La fórmula mayoritariamente asumida como válida para cualquier industria y situación es:

$$CLV = \sum_{t=0}^r \frac{(p_t - c_t)r_t}{(1+i)^t} - AC$$

En este caso, p es el precio que los consumidores pagan por el bien o servicio, mientras que c son los costes directos que supone a la empresa servir a ese cliente. En el caso de r , se trata de la probabilidad de que el consumidor vaya a repetir su compra en la empresa. AC es el coste de adquisición al que debe hacer frente la empresa para conseguir ese cliente, lo cual son unos costes fijos que se pagan en el momento actual para adquirirlo y $(1+i)^t$ es la tasa de actualización de los precios y costes para llevarlos al presente, puesto que se trata de un valor actual neto.

Aunque la fórmula sea generalmente aceptada como correcta, el principal problema en nuestro caso es determinar esos futuros flujos de caja, puesto que están influenciados por distintos factores.

El primero de los problemas ante el que los distintos autores se encuentran es si debemos considerar que el cálculo se debe realizar hasta una fecha concreta de duración de la relación, o si debemos usar un horizonte temporal infinito. Los segundos autores, como Gupta y Lehmann (2005), consideran que utilizando una vida del cliente esperada previamente determinada, se tiende a sobreestimar el CLV. Además, el cálculo se simplifica en gran medida utilizando un horizonte temporal infinito y siendo el precio y los costes de servir a esos clientes constantes. En el caso de un horizonte temporal infinito, el CLV se simplifica de esta forma:

$$CLV = \sum_{t=0}^r \frac{(p - c)r^t}{(1+i)^t} = m \frac{r}{(1+i - r)}$$

Ocurre lo mismo que cuando en finanzas aplicamos un horizonte temporal infinito. En este caso, m es el margen generado por la empresa (diferencia entre el precio al que lo vende y el coste que le supone producirlo). Ese margen se multiplica por el múltiplo que le acompaña para obtener cuál es el CLV esperado de ese cliente.

Otro gran problema que se observa es que aunque la fórmula esté clara, el cálculo de las distintas variables que la componen es tremadamente difícil. El caso más claro es el del cálculo de la tasa de retención (r) de los clientes. Muchos autores como Gurau and Ranchod (2002) han considerado el grado de satisfacción de un cliente como una variable muy útil para predecir la intención de recompra por parte de ese cliente. Pero quizás los indicadores alrededor de los cuales mayor acuerdo hay son los conocidos como modelos RFM. Las siglas RFM provienen del inglés *recency-frequency-monetary*. La R sería la fecha de la última compra a la empresa por parte del cliente, la F sería el número de compras realizadas por el consumidor durante un periodo de tiempo determinado y la M es la cantidad de dinero gastado por el cliente en ese periodo mencionado. Como ya hemos mencionado, las nuevas tecnologías son tremadamente útiles para el cálculo del CLV, y aquí podemos observar por qué. Previamente a las actuales tecnologías de la información, almacenar todos estos datos requeridos para los modelos RFM parecía imposible, pero actualmente esto apenas tiene dificultad. Estos modelos RFM nos permiten hacer una estimación bastante válida del CLV, puesto que incluyen tanto la tasa de retención como lo que suelen gastar los distintos consumidores durante un periodo de tiempo. Incorporan todos los valores necesarios para el cálculo del CLV menos el coste de adquisición de los clientes para la empresa, el cuál normalmente suele ser estimado a través de indicadores como el gasto en comunicaciones por parte de la empresa por cliente adquirido a través de dichas comunicaciones.

Aunque el RFM ya se usaba previamente a la introducción del CLV, con la introducción de este las variables del RFM se pueden incorporar al cálculo del valor de vida, lo que nos permitirá ajustar más el cálculo y obtener unos resultados más precisos.

Otro indicador al que debemos atender si consideramos que se debe determinar una duración de la vida del cliente concreta es la probabilidad de que ese consumidor continúe vivo durante un periodo de tiempo. Debemos conocer la esperanza de vida del cliente para saber lo mucho o poco que va a durar la relación con él.

Como ya hemos mencionado, una vez tenemos todos estos datos, el cálculo del valor de vida del cliente no es muy complicado. El problema es que debemos realizarlo para cada cliente puesto que cada uno de ellos tendrá su propio valor de vida y para grandes empresas esto puede conllevar una elevada carga de trabajo. Sin embargo, esa

carga de trabajo se ve compensada por la información que se obtiene de dichos cálculos. A través del cálculo del CLV podemos conocer cuáles son los clientes de alto valor para la empresa, de cara a servirles de la mejor manera posible puesto que su retención es vital para aquella.

Sin embargo, tal y como establece Persson (2013), en base a lo que otros autores habían establecido previamente, debemos destacar que para que las inversiones realizadas para aumentar el CLV tengan sentido, el aumento de los ingresos asociados a las mismas debe ser superior a los costes originados por ellas. Este autor pretende que se dé una mayor importancia a los costes originados por la retención de los clientes, puesto que como hemos visto, estos tienen una importancia crucial a la hora de calcular el CLV de un cliente. La tendencia actual es sólo a reducir los costes en aquellos clientes de escaso valor, pero sería una mejor idea tratar de ajustar los costes de todos los clientes, sin renunciar a un buen servicio. Un ejemplo muy útil para nuestro estudio es el de las sucursales bancarias, puesto que estas suponen un enorme coste para los bancos, pero cada vez son de menor interés para los clientes, prefiriendo estos un servicio a través de internet o de cajeros automáticos, el cual sería de un coste inferior sin renunciar al servicio del cliente.

4.3. CLIENTES DE ALTO VALOR

La forma de uso del CLV más simple propuesta distinguiría dos segmentos dentro del conjunto de clientes de la empresa: aquellos que merece la pena mantener y los que no merece la pena (Mulhern, 1999). Al tratarse de un valor actual neto, se debe analizar de la misma forma que se haría una inversión. En caso de que el CLV sea mayor a 0, deberíamos mantener a esos clientes si es posible.

Pero todavía podríamos llevar el modelo más allá. Además de conocer que clientes merece la pena mantener y cuáles no, también podemos identificar aquellos clientes de alto valor para la empresa, es decir, aquellos que generan a la empresa mayores beneficios y para los que se deberían proponer programas de retención superiores. Además de satisfacer a esos clientes de alto valor, la empresa debería de tratar de convertir a los mencionados clientes rentables por ser su CLV mayor que 0 en clientes de alto valor.

Los distintos estudios existentes proponen que para la fidelización de los clientes de alto valor se deben utilizar recursos de elevado coste, puesto que la inversión se verá compensada por ser su CLV alto. Sin embargo, para el caso de que quiera la empresa convertir clientes rentables en clientes de alto valor, los recursos a utilizar deberían ser de menor coste, puesto que en caso de realizar una inversión de alto coste, esta podría no verse rentabilizada y acabar incluso con un cliente no rentable. Lo que está claro es que no se debe dar a todos los clientes un trato similar, puesto que la rentabilidad que va a obtener la empresa de los mismos difiere. A los clientes de alto valor se les debe ofrecer un trato superior con el fin de mantenerlos en la relación con la empresa. En caso de que una empresa se encuentre gastando más del valor que le reporta esa inversión, podremos hablar de un exceso en el gasto, mientras que si la empresa no gasta lo suficiente para mantener a los clientes de alto valor, deberíamos hablar de una falta de gasto por parte de la empresa, y ambas situaciones son contraproducentes para la misma. Ya desde 1996 con Fornell et al. e incluso antes, esto era una realidad. La lealtad de los clientes estaba altamente relacionada con las relaciones que la empresa mantenía con ellos. Este es el punto donde más vinculados están todos los elementos estudiados hasta ahora. De cara a la retención de los clientes de mayor valor, los cuáles se calculan a través del CLV, el método más utilizado últimamente por ser el considerado como el mejor es el CRM. La gestión de la relación con los clientes es crucial de cara a mantener a los clientes de mayor valor como ya hemos mencionado. Y para llevar a cabo esas relaciones con el cliente, como ya hemos mencionado, son necesarias esas comunicaciones integradas de *marketing* con el fin de alcanzar las sinergias pertinentes.

En el estudio realizado por Gustafsson et al. (2006) se estudian tres determinantes de la relación con los clientes: la satisfacción de los mismos; el compromiso hacia la relación que tengan las partes, tanto afectivamente como a nivel racional y determinados eventos que pueden cambiar una relación e incluso poner fin a la misma. Estos últimos eventos pueden ser de todo tipo, desde cambios demográficos hasta cambios en la percepción de los clientes del servicio de la empresa. A través de un estudio econométrico, demuestran que son determinantes de la relación entre cliente y empresa tanto la satisfacción de aquél, que es una evaluación de cómo se ha comportado la empresa con el mismo de cara a saber si ha sido fructífera para él o no, como los compromisos anteriormente mencionados, que pueden ser de tipo afectivo por haber

desarrollado un vínculo y una reciprocidad en la relación, pero también de cálculo, puesto que los clientes tienen costes de cambio y estos pueden ser muy elevados o no tener alternativas viables.

Sabiendo esto, lo que la empresa debería hacer para mantener a esos clientes de alto valor sería satisfacerlos tanto a través de las comunicaciones entre la empresa y el cliente como con los servicios prestados al mismo, pero también debería tener en cuenta esos compromisos. Una empresa podría mantener esos compromisos de tipo afectivo manteniendo una relación cercana al cliente y tratando de alcanzar esa reciprocidad necesaria para la retención, pero también podría alcanzar esa retención a través de unos elevados costes de cambio o por la falta de alternativas. Sin embargo, este último caso no sería óptimo para la empresa, puesto que salvo en determinados sectores muy regularizados, siempre puede hacer competencia que satisfaga de una mejor forma las necesidades de los clientes y tampoco puede la empresa mantener esos costes de cambio muy elevados durante mucho tiempo puesto que en algún momento se tendrá que liberalizar la situación.

5. ÚLTIMAS TENDENCIAS DE MARKETING

5.1. COMUNICACIONES DE MARKETING INTEGRADAS

Esa tendencia a tratar de forma distinta a los distintos clientes, deducida de los apartados anteriores, ha llevado a que las empresas en los últimos años opten por integrar sus comunicaciones. Tal y como establecen De Pelsmacker et al. (2013), la tendencia al *marketing* de relaciones actual de las empresas ha llevado a desarrollar el modelo de las comunicaciones de *marketing* integradas.

Esta integración de las comunicaciones exige que todas las comunicaciones de la empresa se tienen que relacionar unas con otras. De esta forma, se intentan alcanzar unos efectos sinérgicos entre las mismas, buscando que unas refuerzen a las otras. De esta forma, las empresas alcanzarán una mayor consistencia en sus comunicaciones, siendo los resultados obtenidos presumiblemente mejores.

Para que esto ocurra, y al igual que ocurría para el CRM, se requerirá de un plan estratégico, en el cual se definan cuáles son los objetivos generales de todas las comunicaciones y los objetivos específicos de cada una de ellas e integrando los distintos departamentos que forman la función de comunicación de la empresa.

En cuanto a las causas que han llevado a las empresas a integrar sus comunicaciones, tal y como establece Muñiz (2010), destaca el hecho de que las empresas buscan una mayor eficacia y eficiencia proporcionada por sus comunicaciones, e integrándolas los resultados se han demostrado como mucho mejores. Además, los bajos niveles de diferenciación de las marcas ha llevado a estas a buscar personalizar lo más posible sus comunicaciones con sus clientes, tratando así de diferenciarse de sus competidores.

Por último, debemos destacar algunas de las características que destacan en estas comunicaciones integradas. En primer lugar, lo que se busca es centrar la atención en la retención del cliente, en lugar de en las transacciones individuales. Integrándolas, se logra que todas las comunicaciones llevadas a cabo con un mismo cliente sigan la misma pauta y transmitan un mensaje parecido. Además, las comunicaciones integradas son más selectivas, tratando de evitar los medios de masas unidireccionales, buscando un diálogo con los clientes permitiendo que estos también se puedan comunicar con la empresa. Por último, destacar que ahora lo que se busca es proporcionar información

relevante para el cliente en el momento correcto. Ya no se busca como antes que sean efectivas a través de la repetición, sino que se intenta que sean efectivas proporcionando la información concreta que el cliente necesita.

5.2. INBOUND MARKETING

El *inbound marketing* no es una técnica propiamente dicha, sino un conjunto de técnicas cuyo objetivo es que sea el consumidor quién se acerque a la empresa y establezca el contacto con ésta y no al revés. Técnicas como el SEO (*search engine optimization*) y el SEM (*search engine marketing*) se encuentran en la base del *inbound marketing*. Lo que se pretende con estas técnicas es que cuando una persona realiza una búsqueda online o está navegando a través de sus redes sociales buscando algo, sea ella la que encuentre a la empresa y la que establezca el primer contacto por haber encontrado ella a la empresa y no la empresa a ella. Tanto el SEO como el SEM se basan en la optimización de la posición de la empresa en motores de búsqueda como Google o Yahoo, tratando de aparecer lo más arriba posible en la lista de resultados y con el objetivo de que el cliente entre en la página de la empresa y entre en contacto con esta. La principal diferencia entre una y otra es que en el caso del SEO esa optimización se consigue a través de palabras clave utilizadas por los motores de búsqueda para ofrecer los resultados a los clientes y en el caso del SEM se consigue a través del pago a dichos motores de búsqueda para que tu resultado aparezca el primero. Una vez atraídos los clientes a través de estas vías, es importante para la empresa que disponga de los medios necesarios para comenzar una relación con ellos.

Una de las principales ventajas del *inbound marketing* es que el cliente se encuentra con la empresa justo cuando lo necesita. El cliente está buscando una empresa que provea el bien o servicio pretendido, por lo que las probabilidades de que el primer contacto termine en una transacción y en el comienzo de una relación entre empresa y cliente son elevadas. Por el contrario, en el *outbound marketing* es la empresa quién va a buscarlo cuando más le conviene a esta, y muchas veces no es el momento adecuado y se puede considerar como invasivo y molesto para el cliente. Esa molestia ocasionada por el *marketing* la podemos observar en el gran número de personas que cambia de canal durante los anuncios o que incluso contratan programas por cable para evitar esos molestos anuncios. Se dice que el *outbound marketing* es alejar a la gente de su televisión o incluso de su familia, interrumpiendo sus vidas. Y casi ninguna empresa,

por no decir ninguna, es lo suficientemente importante como para conseguir eso. Es también útil el *inbound marketing* de cara a campañas de co-creación entre empresa y cliente, puesto que estas se pueden aprovechar de las sinergias que presentan con el *inbound marketing*. Puede la empresa lanzar estas campañas para que sea el cliente quién se acerque, o una vez establecidas las relaciones y las comunidades de clientes, se pueden lanzar campañas de co-creación en dichas comunidades.

Steenburgh et al. (2011) entienden que para que un programa de *inbound marketing* sea exitoso debe reunir, al menos, tres características. En primer lugar, la empresa debe ser capaz de crear contenidos que atraigan a los clientes a la empresa. Esos contenidos en la mayoría de casos no sólo deben ser atractivos, sino que también se les suele exigir que sean útiles para el cliente. La segunda característica, a la cual ya hemos hecho referencia, exige que esos contenidos sean fácilmente accesibles para los potenciales clientes a través de motores de búsqueda. La última de las características requiere que una vez los clientes han encontrado la empresa, debe esta conseguir atraerlos tratando de conseguir una interacción con ellos estableciendo un diálogo dentro de una comunidad de potenciales clientes y de clientes.

Ha sido estimado que una relación conseguida por medio del *inbound marketing* le cuesta a la empresa entre cinco y siete veces menos que una relación a través del *outbound marketing*. De ahí podemos deducir el potencial que esta técnica presenta para las empresas y el por qué de que se haya producido un gran incremento en el porcentaje de los presupuestos de las empresas dedicado al *inbound marketing*. Actualmente, un 91% de las empresas hace uso del *inbound marketing* y para un 50% de estas, esta técnica es el principal generador de clientes potenciales, en una tendencia que continuará aumentando en los próximos meses.

5.3. MARKETING 3.0

Es difícil realizar un trabajo enfocado en el *marketing* sin mencionar a Kotler (2010). El concepto *marketing 3.0* es un concepto desarrollado por él mismo, el cual consiste en una respuesta que propone a las nuevas tecnologías, los problemas potenciales de globalización y el interés de los individuos por expresar su creatividad.

Se encuentra el modelo basado en tres conceptos fundamentales propuestos por el mismo Kotler, los cuales son la creación de comunidades, la co-creación y la

integridad de marca. De la co-creación y de la integridad de marca ya hemos hablado previamente sobre su utilidad. En cuanto a la creación de comunidades, se encuentra altamente relacionado con el *inbound marketing* y se basa en crear comunidades, normalmente *online* de cara a compartir contenidos con los clientes y que estos compartan contenidos y también ideas con la empresa. La base principal del modelo consiste en conocer lo que piensa y busca el consumidor, con el fin de ofrecer productos basados en esos valores que rigen la vida del mismo.

Kotler defiende que este nuevo enfoque del *marketing* pretende “hacer del mundo un lugar mejor”. Esta afirmación se encuentra basada en que si la empresa es capaz de satisfacer las necesidades de los clientes de una manera apropiada y satisfactoria para los mismos, se facilitará y mejorará la vida de estos.

Para lograrlo, Kotler propone 10 mandamientos que él entiende como claves de cara a desarrollar campañas beneficiosas para todos. Entre los mismos, encontramos principios tan relevantes como el hecho de amar a tus consumidores y dirigirte primero a aquellos que más pueden beneficiarse de ti; la sensibilidad al cambio por parte de la empresa, con una elevada capacidad de adaptación de cara a satisfacer las necesidades de los clientes lo más rápidamente posible; propone la diferenciación siempre en términos de calidad, precio o coste de entrega; el archivo de información relevante sobre los clientes de cara a tomar decisión más reflexionadas; consigue a tus clientes, mantenlos y hazlos crecer y otros varios mandamientos que Kotler propone.

Como cierre a la parte teórica de mi estudio puede ser útil esta síntesis del *marketing 3.0* y de los mandamientos propuestos por Kotler, puesto que muchos de ellos engloban algunos de los conceptos previamente estudiados, como puede ser el archivo de la información relevante para facilitar la toma de decisiones y su relación con el CRM o la necesidad de centrarse en aquellos clientes que más pueden beneficiarse de ti, y tu de ellos, lo cual está muy relacionado con el cálculo de vida del cliente.

6. MARKETING DE RELACIONES EN EL SECTOR BANCARIO

6.1 EVOLUCIÓN DEL SECTOR BANCARIO

6.1.1. Situación hasta mediados del Siglo XX

Tal y como establece Alcaide (2005) en su libro, esta época desde la perspectiva del *marketing* es tremadamente oscura. Y ello porque el *marketing* como tal no existía. Las prácticas que llevaban a cabo los bancos para ofrecer sus productos financieros eran tremadamente reducidas, por el hecho de que no eran necesarias. La oferta de productos financieros era mucho más reducida que la demanda, lo que, junto con el reducido número de bancos existentes en la época provocaba que fueran los clientes quienes acudieran al banco y no al revés. Se daba lo que se conoce como “orientación hacia dentro” puesto que el banco fija su atención en la gestión interna, sin prestar apenas atención al cliente y a sus relaciones con el mismo.

6.1.2. Situación Pre-Crisis

Posteriormente, una vez superada la mitad del siglo XX, los bancos se dieron cuenta de que debían llevar a cabo un cambio de actitud, pero eran reticentes a incorporar técnicas de *marketing*. Lo que hicieron la mayoría de entidades financieras fue centrarse en las concretas operaciones, tratando de generar el mayor número de operaciones posibles.

Tendremos que esperar hasta los años 60 para que se de entrada al *marketing* en el sector bancario, y dicha entrada no es todo lo positiva que cabría esperar. Se aplican las técnicas de *marketing* utilizadas para productos tangibles de idéntica forma en el sector bancario, siendo que las características de uno y de otro son totalmente diferentes. Además, la innovación y la modernidad utilizada en las mencionadas técnicas de *marketing* es prácticamente inexistente. Se trataba de un *marketing* puramente transaccional, sin ningún foco en las relaciones con el cliente.

Estos problemas son observados por Lynn Shostack (1977) el cual en su libro “Liberémonos del *marketing* de productos” destaca el hecho de que hasta entonces, en el sector bancario las técnicas de *marketing* utilizadas habían sido las mismas que para los productos tangibles y no podía seguir siendo así. Surge, en esa época un *marketing* especializado en el sector servicios, pero todavía transaccional, sin prestar atención a las relaciones banco-cliente, y donde era el cliente quién debía acercarse al banco y no al revés, dificultando el establecimiento de relaciones duraderas.

6.1.3. Efectos de la Crisis

En 2008, con la crisis económica y financiera, la situación del *marketing* en el sector bancario da un giro obligado. Del *marketing* transaccional, se ven obligados a cambiar a un *marketing* relacional, buscando que la relación con el cliente perdure en el tiempo.

Lo primero que debemos destacar al respecto es que con el cambio en la coyuntura económica, el volumen de negocio existente se vio tremadamente reducido. Esto ocasionó que los bancos fueran quienes debían ir en busca de clientes y no al revés. Esto se puede observar en los Anexos 2 y 3, dónde observamos la caída del volumen de préstamos concedidos por los bancos y del número de viviendas hipotecadas, respectivamente.

Además, la mayoría de bancos se han dado cuenta de que es necesaria una orientación al cliente, donde se busca generar una ventaja competitiva sostenible. Lo que buscan los bancos ahora es conocer individualmente a cada cliente, calculando el valor generado para el banco por cada uno de ellos y tratando de satisfacer las necesidades de los mismos con productos adaptados para cada uno de ellos. Para ello, es imprescindible un sistema que permita captar toda esa información necesaria para la satisfacción de las necesidades individualizadas, lo que ha colocado en una posición central en el *marketing* bancario a las herramientas de CRM.

Otro cambio provocado por la crisis es el surgimiento de nuevos bancos en España, como ING o EVO Banco, los cuales dan una tremenda importancia al *marketing* y a las comunicaciones con el cliente, además de a la banca online, y que han ido ganando progresivamente cuota de mercado a los bancos más tradicionales y han forzado la adaptación más rápida de los bancos más tradicionales.

6.2 PARTICULARIDADES DEL MARKETING FINANCIERO

Como ya hemos mencionado, el sector bancario, y por tanto el *marketing* dirigido a este, tienen algunas particularidades que obligan a las empresas a adaptar sus técnicas a estas.

A la hora de estudiar esta cuestión, la primera característica ante la que nos encontramos es el hecho de que se trata de un sector muy regulado tanto por el Estado

como por la Unión Europea. Aunque en los últimos años hemos asistido a la liberalización del sector bancario, con el fin de proteger a los clientes se ha limitado el contenido de las campañas publicitarias y estas deben ser muy conscientes de estas regulaciones, puesto que muchas regulaciones limitan el contenido y la forma de las campañas publicitarias de los bancos, y deben ser tenidas en cuenta con el fin de no cometer ninguna irregularidad. Dentro de estas regulaciones, debemos destacar las elevadas barreras a la entrada de nuevas entidades financieras, tanto formales como informales, las cuales limitan en gran medida el grado de competencia.

Otra cuestión relevante al respecto del sector bancario son los elevados costes de cambio que sufren los clientes cuando quieren cambiar de un banco a otro. Aunque esto en los últimos años se está corrigiendo, todavía existen elevados costes de cambio para algunos productos financieros.

Por otro lado, siendo una de las cuestiones que más nos interesan para nuestro estudio, está el hecho de que debido a esos costes de cambio, en muchos casos se establecen relaciones permanentes o muy duraderas entre banco y cliente. Sirva como ejemplo el caso de una hipoteca, donde en algunos casos llegan a tener una duración de treinta años o más, lo que implica que si nada cambia, ese cliente se encontrará vinculado a la entidad financiera por al menos treinta años. Lo más importante al respecto es que el banco sepa establecer una relación que genere valor para ambos durante ese tiempo.

Por último, también debemos hacer referencia a las peculiares características de los productos financieros. En primer lugar, debemos destacar el carácter intangible de los mismos. De cara a ofrecerlos a los distintos clientes, no es lo mismo ofrecer un producto tangible que uno intangible, y el banco debe ser consciente de ello con el fin de ofrecer el mejor servicio posible. Además, en relación a los productos ofrecidos, debemos destacar la increíble heterogeneidad de los mismos. Los bancos, con el fin de adaptarse a las necesidades de cada cliente, han desarrollado una amplia gama de productos. Pero esos productos deben, para que sea exitoso el negocio, ser ofrecidos a los clientes adecuados. No podemos ofrecer todos ellos a todos los clientes.

6.3 IMPACTO DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS

Mención aparte a la hora de estudiar el *marketing* en el sector bancario merecen las nuevas tecnologías. Nos encontramos con un sector que durante los años pre-crisis se mostraba muy tradicional como ya hemos mencionado, y ello también alcanzaba a la introducción de las tecnologías en las relaciones con sus clientes. Es a partir del comienzo del siglo XXI, pero sobre todo a partir de la crisis económica, cuando las entidades financieras se dan cuenta de las posibilidades que las nuevas tecnologías ofrecen.

Algunos autores, entre los que podemos encontrar a Ganguli et al. (2011), han tratado de identificar la relevancia de los servicios basados en la tecnología en el sector bancario. En su estudio, llegan a la conclusión de que los clientes cada vez buscan más la disponibilidad de los servicios bancarios, y para ello la tecnología puede ser utilizada por las distintas entidades financieras como una ventaja competitiva. A la hora de aplicar estas nuevas tecnologías, lo que los bancos deben de tener en cuenta son algunas variables que los clientes consideran de gran relevancia, como la seguridad y la calidad de la información ofrecida por parte de la entidad financiera, la facilidad de uso y la fiabilidad del servicio o el servicio al cliente. Todas estas variables pueden hacer de la plataforma *online* de un banco, una ventaja competitiva respecto del resto. El principal problema que generan este tipo de plataformas a los clientes es la desconfianza que les generan, por lo que tener en cuenta este tipo de variables ayudará en gran medida a obtener unos mejores resultados.

Una vez introducida de forma general esta cuestión, voy a pasar a técnicas más concretas utilizadas por los bancos. Tradicionalmente, las personas acudían a la sucursal más cercana de su banco para realizar las operaciones que necesitaran. Ahora esto ya no es necesario. La mayoría de bancos tienen disponible un servicio de banca *online*, donde la gestión completa de las cuentas de los clientes ya se puede hacer. Esto permite comunicaciones entre banco y cliente mucho más frecuentes y fluidas, lo que favorece las prácticas de *marketing* de relaciones.

Pero no sólo las relaciones con los clientes existentes se han facilitado, con la creación y desarrollo de las nuevas tecnologías, también se han facilitado las prácticas de *inbound marketing* previamente introducidas, dónde es el cliente quién se comunica con el banco cuándo le surge la necesidad y no al revés. Para ello, la mayoría de entidades financieras disponen de una página web corporativa, dónde recogen toda la

gama de productos disponibles, diferenciados y adaptados a las necesidades de todos los tipos de clientes existentes. Además, a través de esa web corporativa disponen la mayoría de ellos de un servicio de atención al cliente, pudiendo este último solucionar todas las dudas que pudieran surgirle en su búsqueda de información. Con el fin de no confundir a los potenciales clientes, es importante que esa web corporativa sea lo más sencilla y fácil de usar posible. Además de la web corporativa, el desarrollo del *inbound marketing* se ha llevado a cabo a través del *marketing* de contenidos en las redes sociales.

Además de las mayores facilidades disponibles en las relaciones en general entre banco y cliente, también las nuevas tecnologías han facilitado la creación de nuevas técnicas de *marketing*, como ya hemos introducido. En el caso del sector bancario, destacan dos por encima del resto en este aspecto: el CRM y el *marketing* viral.

En cuanto al CRM, aunque ya hemos comentado que este no se reduce a los programas informáticos utilizados para llevarlo a cabo, sabemos que es necesaria una plataforma digital para almacenar todos los datos obtenidos de los clientes, con el fin de tratarlos y ofrecer la mejor respuesta posible. Esto, en la época anterior a las nuevas tecnologías era tremadamente difícil. Pero actualmente, la inmensa mayoría de las entidades financieras tienen enormes bases de datos de cada uno de sus clientes, individualizadas con el fin de saber qué es lo que cada cliente busca en cada momento puntual.

Por otro lado, en relación al *marketing* viral, previamente a internet las prácticas de este tipo eran tremadamente escasas. Con el surgimiento de este último, sumado a la apuesta de los bancos por un *marketing* más moderno, se han podido crear campañas muy creativas y de gran impacto visual. Este tipo de campañas son más fácilmente compartibles por los potenciales clientes con sus familiares y amigos a través de las redes sociales. De esta forma, el nombre del banco y sus características alcanzan un mayor número de personas con un coste reducido para la empresa.

Por último, en cuanto a los últimos avances logrados por las nuevas tecnologías, debemos hacer referencia a la Web 3.0., donde a través de la inteligencia artificial se busca ofrecer contenidos personalizados a cada uno de los visitantes de esa web. De esta forma, se intenta utilizar la web como una estrategia de personalización de contenidos.

6.4 TÉCNICAS MÁS UTILIZADAS

Aunque a través de los apartados anteriores ya hemos ido introduciendo algunas de las prácticas que se llevan a cabo por las entidades financieras en su captación y relación con los clientes, trataremos ahora de realizar un análisis específico de las mismas.

Lo primero que debemos destacar es la importancia que durante los últimos años ha cobrado la relación con el cliente, como ya habíamos introducido. Tal y como estableció Camarero (2007), en el entorno de los servicios financieros, será necesaria una orientación al mercado, centrada en la relación con el cliente y en la calidad del servicio, para conseguir los mejores resultados posibles para la empresa. Tanto el *marketing* de relaciones como la calidad del servicio tienen un impacto positivo en el desempeño de la entidad financiera, por lo que deben ser tenidas muy en cuenta por ellas. En la misma línea se pronuncia Heinonen (2014), estableciendo que para llevar a cabo un negocio exitoso dentro del sector bancario es de crucial importancia la satisfacción de los clientes. Para ello, no basta con tratar de satisfacerles, las entidades financieras deben entender cómo piensan los clientes, puesto que estos han alcanzado un elevado conocimiento y poder de negociación, por lo que el banco debe ser partícipe de las decisiones adoptadas por los clientes, sabiendo que es lo que buscan estos últimos en cada momento.

Una vez realizada esta introducción, debemos destacar que durante los últimos años, se ha situado en una posición central dentro de las relaciones banco-cliente el ya mencionado CRM. Debido a la amplia gama de productos ofrecidos y a la diversa tipología de clientes que la gran mayoría de los bancos suelen presentar, deben conocer los mismos cómo son cada uno de sus clientes, con el fin de ofrecerles los servicios más adaptados a sus necesidades. Como ya hemos visto a través de la evolución del sector bancario, los bancos se han enfocado cada vez más en su relación con los clientes con el fin de alcanzar la satisfacción de estos, y para ello una herramienta de CRM es esencial. Entender los intereses de cada cliente sería imposible de otra forma, puesto que la cantidad de datos a almacenar es inabordable por un sistema manual, y es por ello que estas técnicas son tan utilizadas actualmente.

Estas técnicas de CRM son también de gran relevancia a la hora de segregar a los clientes. Como sabemos, no todos los clientes tienen la misma relevancia para el

banco, y por tanto se deben clasificar tratando de entender en cuales debemos depositar nuestros mayores esfuerzos. Para ello, el cálculo del CLV nos permitirá conocer cuáles son los clientes de mayor valor para la empresa, con el fin de mantener a los mismos en su relación con aquella, tratando de satisfacer sus necesidades de la mejor manera posible. Pero los bancos, actualmente, no sólo se están centrando en los clientes de mayor valor. Para aquellos con un CLV más reducido, cobra una gran relevancia en el sector bancario la venta cruzada o *cross-selling* donde lo que el banco pretende es incrementar el número de productos adquiridos por un cliente. Con esta técnica, se ofrecen al cliente productos complementarios al ya adquirido, tratando de incrementar las relaciones con el mismo y su valor de vida. Se trata de una herramienta muy útil de cara a incrementar el valor de vida de un cliente, puesto que los costes que le supone a la empresa el llevarla a cabo no son muy elevados y los ingresos que se pueden conseguir mediante ella sí lo son, lo que incrementa el beneficio generado por cada cliente.

Debemos pararnos a analizar una cuestión ya mencionada, como son los clientes de alto valor. Estos clientes, para las entidades financieras son aquellos que les reportan la inmensa mayoría de sus ingresos, por lo que deben recibir un trato muy específico con el fin de retenerlos. En un sector de este estilo, donde los distintos productos ofrecidos por las distintas empresas son tan parecidos entre sí, la mayor ventaja competitiva que un banco puede generar para un cliente son un producto adaptado a sus necesidades y un buen servicio de atención al cliente. En primer lugar, este tipo de clientes suele requerir una serie de productos muy específicos, lo que requiere en muchas ocasiones que sean los productos quienes se adapten a las necesidades del cliente y no al revés, como se ha hecho tradicionalmente en el sector bancario.

Para ello, y partiendo del CLV de los distintos clientes del banco, Ekinci y Uray (2014), proponen cuatro fases a seguir por el banco de cara a identificar a los clientes de alto valor. En primer lugar, proponen crear una base de datos con toda la información disponible sobre los clientes (ayudados para ello del CRM) para el cálculo del CLV. Una vez obtenidos esos datos, proponen segmentar dichos datos de acuerdo con las necesidades de los consumidores y los comportamientos de compra, con el fin de realizar una estimación del CLV para distintos escenarios posibles. Una vez tenemos ese cálculo del CLV, debemos asignar los recursos disponibles para el *marketing* de la forma más apropiada para maximizar el valor aportado a la entidad financiera por los distintos

clientes. Como vemos, en el *marketing* bancario cobra una gran relevancia la segmentación de los clientes, puesto que no todos nos aportan el mismo valor, y por tanto, no todos deben ser tratados iguales. A aquellos clientes que presentan un mayor CLV se deberán destinar mayores recursos para mantenerlos en la relación.

Lo anterior se encuentra muy relacionado con la necesidad de incorporar el *micromarketing* a las prácticas de *marketing* bancario, donde las acciones llevadas a cabo por el banco están basadas en el conocimiento individual de cada cliente. Al no poder ofrecer el banco los mismos productos a los distintos clientes, debe aquél distinguir en microsegmentos de unos pocos clientes, a los que ofrecerle un servicio personalizado y adaptado a las necesidades de cada uno de ellos. Además, se debe proporcionar a estos clientes un trato humano y personalizado, con la intención de hacerles sentir especiales para la compañía, reforzando así su intención de mantener la relación. Si consigue el banco que los clientes encuentren los productos que están buscando y se encuentren satisfechos con el servicio recibido, lo más probable es que para otros servicios financieros que puedan requerir, acudan al mismo banco, lo que incrementaría todavía más su valor de vida. Por todo ello, actualmente los bancos tienen el foco en esos clientes de alto valor y en los productos y el trato que estos reciben.

En relación a otras cuestiones también introducidas en el análisis teórico realizado sobre la retención del cliente, debemos destacar la necesidad de unas comunicaciones de *marketing* integradas, estando presente el banco en cuestión en los distintos canales a través de los que puede transmitir la información, y adaptando esa presencia a las necesidades de cada momento del cliente. Es necesaria una comunicación omni-canal, no sólo para los clientes ya existentes, sino también para aquellos potenciales clientes que buscan un servicio. Es ahí donde entra el *inbound marketing* ya analizado, puesto que si el banco es capaz de posicionarse correctamente en los medios de búsqueda de este tipo de servicios por parte de los clientes, estos últimos serán quienes se pongan en contacto con el banco solicitando más información.

Por último, y aunque ya se haya dedicado un apartado de este epígrafe a las nuevas tecnologías, no podemos pasar por alto la importancia que tienen actualmente las técnicas de *marketing* online para los bancos. Ya hemos comentado el *marketing*, pero no se limitan a eso. Para ese *inbound marketing* es esencial un buen posicionamiento SEO del banco, tratando de estar presente en los distintos motores de

búsqueda disponibles para el cliente. Además, la mayoría de bancos hacen uso del *dayketing*, a través del cual ofrecen un trato personalizado a sus clientes en distintos días relevantes del año, como podría ser el ejemplo del *black friday* o de San Valentín. Destacar, el hecho de que la mayoría de bancos ya están presentes en las redes sociales y tienen comunidades propias para solucionar posibles dudas de sus clientes, lo cual parecía impensable hace unos años en un sector tan tradicional como este.

7. ENTREVISTAS REALIZADAS A EXPERTOS

Para la parte final de este trabajo, he realizado un análisis comparativo de dos entidades financieras de relevancia en España, utilizando el método de la entrevista en profundidad, con el fin de entender el impacto de las técnicas objeto de estudio en el presente trabajo en las distintas entidades financieras que operan en España. Ambas personas entrevistadas son responsables de *marketing* dentro de las dos entidades objeto de estudio.

Por motivos de confidencialidad, me referiré a ambas entidades financieras en el presente trabajo como Banco 1 y Banco 2, puesto que a solicitud de ambos responsables han preferido que no aparezca la entidad de la que son parte.

Para entender el desarrollo de las entrevistas y del análisis comparativo, debo hacer primero una introducción respecto a ambas entidades.

La entidad referida como Banco 1, se trata de una gran multinacional del sector bancario, la cual en España operaba a través de una filial, dependiente de la empresa matriz. En cuanto a su actividad en España, en materia de banca comercial era bastante reducida para el tamaño que la entidad presenta mundialmente, lo que ha llevado a que en el último año haya sido adquirida por otra entidad financiera.

Por otro lado, el Banco 2, se trata de una entidad financiera, la cual tradicionalmente había sido una Caja de Ahorros, pero que actualmente por necesidades legales ha pasado a operar a través de un banco. El mismo se ha fusionado recientemente con otra entidad.

En cuanto a la actividad de ambos bancos en España, podemos observar que si atendemos sólo a los niveles de concesión de créditos en Febrero de 2014, recogido en el Anexo 4, las diferencias entre una entidad y otra no son muy grandes. Pero una cuestión relevante en relación con el presente trabajo son los clientes de alto valor. Respecto de los mismos, se nota una clara superioridad del Banco 1 sobre el Banco 2, como podemos apreciar en el Anexo 5. Como se puede observar de ambos gráficos, la búsqueda de clientes por parte de una entidad y otra son distintas. Mientras que el Banco 1 apostaba por aquellos clientes que le generaban un mayor valor, el Banco 2 apuesta por una actividad bancaria más tradicional, apostando por la banca comercial.

7.1. ANÁLISIS COMPARATIVO DEL USO DE LAS TÉCNICAS OBJETO DEL PRESENTE TRABAJO

En cuanto a las prácticas de CRM, el responsable del Banco 1 reconoció la gran importancia que las mismas tienen para la empresa. A través de estas técnicas, recopilan gran cantidad de información, utilizando herramientas y programación propias del banco para la gestión de bases de datos y su explotación. Posteriormente, esa información obtenida es analizada estratégicamente, realizando a partir de la misma análisis financieros, de consumo, de rentabilidad, de riesgo, entre otros. Estos análisis son llevados a cabo bien periódicamente (mensualmente, trimestralmente o anualmente) o con motivo de campañas concretas lanzadas por el banco. El Banco 2 también hace uso de estas técnicas, sometiendo también a sus clientes a un análisis estratégico en base a la información extraída a través de un *software* propio de CRM. A través de una serie de algoritmos, y en base a la información recopilada, trata de adaptarse a las necesidades de todos y cada uno de sus clientes.

En relación al SCRM, también es de aplicación en relación al Banco 1, puesto que la empresa está presente en las redes sociales más relevantes actualmente, como LinkedIn o Twitter; y aprovechan los datos obtenidos de las mismas para desarrollar las campañas más acorde a los mismos. Entiende el responsable del Banco 1 que uno de los principales objetivos de la empresa para estar presente en redes sociales, junto con la comunicación con sus clientes, es la obtención de los mencionados datos. En cuanto al Banco 2, en este caso no hacen uso de esta técnica, puesto que su presencia en redes sociales no se debe a una intención de desarrollar prácticas de *marketing* sino para favorecer la obra social que la entidad desarrolla.

Respecto al cálculo de valor de vida del cliente (CLV), en el Banco 1 a todos los clientes se les estima el valor de retorno teórico, en función de las potenciales relaciones de los mismos con la empresa, el cual posteriormente es contrastado con el valor real una vez que se conoce, tratando de entender si se han cumplido los objetivos esperados o no. Esto, tal y como manifiesta, es básico para una entidad financiera, en un entorno económico como el actual donde los márgenes comerciales son muy bajos. Por otro lado, el proceso seguido en el Banco 2 es similar al establecido por el Banco 1 pero no igual. En este caso, no sólo se realiza un análisis esperado que posteriormente es comparado con el real, sino que periódicamente se va realizando un cálculo del valor de

vida conforme se van conociendo más datos de interés sobre el cliente. En aquellos clientes de mayor relevancia para la entidad, este cálculo se realiza incluso mensualmente. Ambos responsables coinciden en destacar la importancia de, no sólo calcular el CLV sino de hacer uso del mismo.

Los mencionados cálculos de valor de vida del cliente, tal y como manifiestan todos, son de gran valor para la segmentación de los clientes. Esta también es una cuestión clave para las entidades financieras. La segmentación es una herramienta básica para la actividad comercial, tanto con clientes como con no clientes. En cuanto al número de segmentos recomendables, se trata de una cuestión complicada de manejar, y aunque se puedan hacer tantos segmentos como se quiera, el responsable de Barclays recomienda mantenerlos controlados para que los distintos segmentos sean manejables. Para ello, la empresa divide en segmentos y subsegmentos.

Estos cálculos de valor de vida del cliente, tal y como manifiestan todos, son de gran valor para la segmentación de los clientes. Esta también es una cuestión clave para las entidades financieras. La segmentación es una herramienta básica para la actividad comercial, tanto con clientes como con no clientes. En cuanto al número de segmentos recomendables, tal y como manifiesta el responsable del Banco 1, se trata de una cuestión complicada de manejar, y aunque se puedan hacer tantos segmentos como se quiera, recomienda este responsable mantenerlos controlados para que los distintos segmentos sean manejables. Para ello, la empresa divide en segmentos y subsegmentos. Por otro lado, en el caso del Banco 2, también se da esa segmentación, y en el mismo adaptan las campañas y productos a cada uno de los segmentos. Tienen en esta entidad segmentación estratégicas, las cuales perduran en el tiempo, pero también realizan segmentaciones específicas para cada campaña que se va a lanzar, tratando de entender en qué grupo de personas funcionará mejor esa campaña o ese producto. Destaca este segundo responsable que el valor de vida es un factor a considerar en esa segmentación, pero por supuesto no el único.

En ambas entidades es frecuente diferenciar los productos ofrecidos en función de los clientes, sobre todo para aquellos de alto valor. Esto se debe a que en función del potencial/valor del cliente se distingue la gestión de los mismos y las condiciones de los productos ofrecidos. Además, hay ciertos productos específicos para algunos segmentos, que por su complejidad son sólo comerciables entre clientes de alto nivel de

conocimiento económico y financiero. En relación a esta cuestión, entiende el Banco 2 que las oficinas de la entidad tienen una gran relevancia, puesto que son las que mejor conocen al cliente de alto valor y las que mejor saben cómo adaptarse a sus necesidades en función de la información provista por los servicios centrales.

En relación también con los clientes de alto valor, el Banco 1 invierte recursos en aquellos clientes que más lo merecen, por lo que el trato con el cliente de alto valor es más personalizado. Esto se debe a que este tipo de clientes requieren de un trato más presencial, pero no implica que la gestión con los mismos sea más intensa en cuanto a contactos que con clientes de menor valor.

Sin embargo, y al contrario de lo que ocurre en el Banco 2, en el Banco 1 las campañas publicitarias sí acostumbran a ser las mismas para los distintos segmentos, aunque siempre matizadas, cambiando la forma y el formato de dirigirse a los distintos clientes, por ejemplo a través de distintos canales de comunicación. Dentro de las técnicas de *marketing* directo (*mailing*, *marketing* telefónico,...), la empresa decide las comunicaciones para cada subsegmento, que en muchos casos difieren.

Ambas entidades entienden que la estrategia de comunicación debe ser multicanal, pero las motivaciones de uno y otro son distintas. En cuanto a la forma de elegir el medio por el que la empresa se comunica con los clientes, en el Banco 1 se tienen en cuenta, principalmente, dos factores: los objetivos perseguidos por esa campaña y el presupuesto asignado a la misma. A mayores objetivos de una campaña, mayores deberán ser los impactos de la misma y la profundidad de la comunicación. Destaca el responsable del Banco 1 las cuestiones intangibles de las campañas, las cuáles son difficilmente evaluable y que complican en gran medida la tarea del responsable de *marketing*. Por contra, la variante determinante a la hora de determinante a la hora de elegir el canal por parte del Banco 2 es el cliente al que va dirigida la campaña. La vía de comunicación a seguir para relacionarse con una persona joven y con una persona mayor es totalmente diferente, y esto es tenido en cuenta por la entidad.

A la hora de hablar de las comunicaciones de *marketing* integradas, el responsable del Banco 1 quita relevancia a las sinergias entre las distintas comunicaciones, pero sí destaca la complementariedad de las mismas. Un anuncio en TV debe ser completado por otro tipo de comunicaciones, puesto que la información que se puede transmitir en el mismo es limitada. Destaca también que el departamento

de comunicaciones es un staff dependiente del CEO o cerca de ese nivel, y es el que se encarga de controlar que las comunicaciones de la empresa sigan los principios perseguidos por la misma. Todas las comunicaciones pasan diferentes aprobaciones para cumplir con las normativas internas. Por otro lado, en cuanto al Banco 2 sí entiende que las sinergias y complementariedades entre las distintas comunicaciones llevadas a cabo por la empresa deben ser tenidas en cuenta. Entiende que en función de la respuesta que el cliente dé a la campaña, esta es integrada en el sistema y las acciones y comunicaciones a seguir por la entidad son adaptadas esa respuesta. En relación a si las comunicaciones de la empresa siguen los principios corporativos de la empresa, al igual que en el Banco 1 y como no podía ser de otra forma, también los siguen a rajatabla y son tenidos en cuenta en cada una de las comunicaciones que se llevan a cabo.

En relación al *inbound marketing*, ambas entidades coinciden en que cada vez es más tenido en cuenta. En función de lo que busca una persona en internet, se hace una publicidad por parte de las empresas tratando de estar presente y ser la primera opción disponible. El problema que plantea esta técnica es la gran cantidad de medios que requiere para que sea exitoso, además de una constante atención y evaluación de resultados. Lo más positivo de esto es la gran cantidad de impactos que se pueden conseguir, pero hay que tratar de rentabilizar esos impactos de forma acorde a los objetivos programados.

Para alcanzar esa presencia mencionada anteriormente, ambas empresas entiende que se debe hacer un mayor uso del SEO y SEM. Sin embargo, la forma de gestionarlo en una y otra es distinta. En el caso del Banco 1, estas técnicas están externalizadas, mientras que en el caso del Banco 2 es el departamento de imagen quién se encarga de estas tareas.

Respecto al *micromarketing*, el Banco 1 busca alcanzarlo en la medida de lo posible, pero la hipersegmentación para un banco con millones de clientes es tremadamente complicada, por lo que no se da exactamente el *micromarketing*, puesto que impediría a la entidad financiera comunicar con eficiencia y con un coste aceptable. Por contra, el Banco 2 sí hace uso de la técnica del *micromarketing* considerándolo de gran importancia para el departamento de *marketing*. Lo que la entidad lleva a cabo es lo que ellos conocen como *marketing* de eventos. En el mismo, lo que se busca es que ante un evento destacable en la actividad llevada a cabo por el cliente, la entidad esté

ahí para adaptarse a las necesidades de este último. Se busca de esta forma estar en el sitio justo en el momento justo, como por ejemplo en el caso de que un cliente realice una compra por una cantidad elevada de dinero, que la entidad debe estar preparada para detectar esto y ofrecerle un aplazamiento de pago.

En relación al *micromarketing* se puede entrever la diferencia de tamaño entre ambas entidades. Aunque a primera vista parezca que las entidades más grandes tienen mayores facilidades para desarrollar campañas de *marketing*, en este caso no ocurre así, pudiendo estar más cerca del cliente y de sus necesidades la entidad más pequeña, siendo el número de cuentas manejadas por esta menor.

En relación a la co-creación, condición necesaria para el *micromarketing*, en el caso del Banco 1, sí tienen grupos de *Customer Insight*, donde clientes y no clientes del banco son reunidos para que mediante encuestas presenciales opinen sobre los productos y enfoques publicitarios de la empresa. Estos estudios son útiles para definir características complementarias de los productos, así como entender las preferencias hacia determinados productos por subsegmentos. En relación con el Banco 2, sólo en ocasiones puntuales llevan a cabo actividades como entrevistas en profundidad o *focus groups* con los clientes, tratando de entender que es lo que estos buscan y esperan de la entidad, pero por lo general no llevan a cabo actividades de co-creación.

Por último, en lo que respecta a la actualización de la web corporativa, en el caso del se encarga el Departamento de *Marketing* y el de Comunicación, cada uno en su parte: el de *Marketing* se encarga de todo lo que respecta a las comunicaciones comerciales y el departamento de Comunicación se encarga de la parte corporativa, incluida la parte de Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Por otro lado, en el Banco 2 también varios departamentos están involucrados en la gestión de la web corporativa. El departamento encargado de la misma es el de marca y reputación, pero la mayor parte de la gestión de esta es llevada a cabo por los departamentos de *omnicanalidad* y de imagen.

7.2 OTRAS TÉCNICAS UTILIZADAS Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS

Además de preguntar por las técnicas objeto de este trabajo, también quise saber otras técnicas que son frecuentemente usadas en el *marketing* financiero, con el fin de

saber un poco más como desarrollan estas tareas los responsables de *marketing* y de conocer qué otras técnicas los mismos consideran relevantes.

A la hora de comentar estas otras técnicas que los responsables consideran relevantes en el desempeño de su cargo, pero que no han sido objeto de estudio en el presente trabajo, el representante de Banco 1 ha querido destacar las técnicas de fidelización mediante programas de *rewards* o de puntos. Aunque este tipo de programas ya no están tan de moda, entiende el responsable que los mismos siguen siendo tremadamente atractivos para los clientes. En cuanto al Banco 2, ha buscado destacar ese *marketing* de eventos ya comentado, el cuál funciona tremadamente bien, puesto que si estás ahí cuando el cliente te necesita, además de conseguir esa transacción, el mismo percibe que te preocupas por él y las relaciones con el mismo también se verán reforzadas. También considera otro elemento a destacar el modelo de gestión de oficinas seguido por la entidad, y que le permite estar cerca del cliente y en constante comunicación y relación con el mismo. Entiende la entidad que sin oficinas, el trabajo que se realiza desde las oficinas centrales perdería gran parte de su sentido.

En cuanto a la evaluación de los resultados obtenidos, tal y como ya hemos mencionado, para el caso del Banco 1 dependerán de la objetividad de los resultados de la campaña. Algunas campañas que se enfocan en un incremento de ventas son más fácilmente medibles que otras que buscan crear imagen de marca. Es por ello que, muchas campañas no son todo lo evaluables que los responsables de *marketing* querrían. En cualquier caso, se mide todo aquello que sea medible y/o estimable por la empresa, ya sean importe de ventas, clientes contactados, clicks, share en Tv, etc. La opinión del responsable del Banco 2 es muy similar. En esta entidad los resultados se miden en función del éxito principal de la acción. Este éxito lo fija la empresa en función del objetivo principal de cada campaña, el cual posteriormente se comprueba si ha sido alcanzado o no. Para ello, los dos parámetros principales a tener en cuenta para medir ese éxito principal suelen ser la contratación o la vinculación en función de la campaña.

Por último, en relación a la efectividad de las técnicas objeto de estudio, en el caso del Banco 1 considera, como es lógico por otra parte, que algunas veces funcionan y otras no. Entiende que si son llevadas a cabo, en un alto porcentaje de ocasiones serán exitosas, pero siempre habrá alguna campaña concreta que no lo sea y, el mayor

problema para un responsable de *Marketing* es no saber con una certeza medible por qué una campaña no ha funcionado. Para un responsable de *marketing*, considera el responsable del Banco 1 que es mucho más fácil explicar una campaña cuando ha funcionado que cuando no lo ha hecho. Aquí coinciden ambas entidades; en el hecho de que no todas las campañas son todo lo efectivas que ellos esperaban y en la importancia de aquellas variables más subjetivas de medir, y que tienen un gran impacto en los resultados de una campaña. Lo que hace el Banco 2 para dar entrada a estas variables es verlas como un *plus*, siendo muchas veces las campañas más positivas de lo que los resultados muestran. Una cuestión a destacar es la importancia que ambas entidades otorgan a la respuesta de la competencia a la hora de medir la efectividad de una campaña. En aquellos casos en que la competencia responde rápidamente, los resultados suelen ser inferiores a los esperados que si la competencia no responde.

8. CONCLUSIONES

En primer lugar, la primera conclusión que cabe obtener del presente trabajo es la importancia que el *marketing* de relaciones ha obtenido en todas las empresas en general, y en las entidades financieras en particular. Todas las técnicas aquí estudiadas forman parte de ese *marketing* de relaciones, donde las empresas ya no se conforman con alcanzar una transacción con el cliente sino que buscan mantener una relación prolongada en el tiempo con el mismo. De esta forma, la empresa puede ofrecerle productos adaptados a las necesidades del cliente, sabiendo lo que este necesita en cada momento. Además, la empresa puede estimar el valor que va a generar el cliente para la misma, pudiendo saber así si debe hacer mayores o menores esfuerzos en mantener la relación con el mismo. Como hemos visto, todas estas cuestiones han cobrado una gran importancia durante los últimos años para las entidades financieras, puesto que estas han tenido que adaptarse a un mercado que se ha visto alterado en gran medida debido a la crisis financiera actual.

Otra conclusión importante que podemos extraer de las entrevistas realizadas es la importancia del tamaño de la entidad en cuestión. En aquellas entidades de mayor tamaño, las posibilidades de cara a implantar nuevas técnicas de *marketing* son mucho mayores, puesto que los presupuestos con los que cuentan también suelen serlo. Por contra, aquellas entidades regionales más pequeñas encuentran mayores problemas a la hora de implantar estas técnicas. Sin embargo, aunque *a priori* esto sea un perjuicio, las entidades más pequeñas también presentan una gran ventaja, y es que se encuentran más cerca de sus clientes, por lo que pueden saber más eficientemente que necesita cada cliente en un momento determinado, lo que les da una gran ventaja con respecto a las grandes que tienen más problemas para *hipersegmentar* como hemos visto. Por ello, el tamaño de las entidades importa a la hora de seleccionar qué campañas lanzar, al igual que lo hacen otras cuestiones como los clientes de la misma, pero no siempre tiene que conllevar que a mayor tamaño las campañas vayan a ser mejores y más efectivas.

Pasando a analizar técnicas concretas, del análisis bibliográfico realizado en los primeros apartados del presente trabajo se deducía la importancia capital que presenta el CRM en las empresas actuales, y esto ha sido contrastado por los distintos responsables de *marketing*. Tal y como hemos comentado, aunque se trata de una técnica que ya existe desde hace varios años, los avances tecnológicos de estos últimos años han

llevado a que se desarrolle a una mayor velocidad, pero tal y como cabe deducir tanto del análisis teórico como de las entrevistas, no ha hecho más que empezar. Todavía quedan gran cantidad de datos por recopilar y analizar, que aún darían un mayor impulso a esta técnica y la transformarían en el elemento central del *marketing* de cualquier empresa, independientemente del tamaño de la misma. Hemos podido entender también el gran impacto que van a tener las redes sociales en el CRM, dando paso al SCRM, dónde la cantidad de datos a la que tendrá acceso la empresa también será mucho mayor pero que todavía no se encuentra plenamente implantado en algunas entidades.

En cuanto al CLV, las conclusiones no son tan claras. Como pasa con la gran mayoría de técnicas de *marketing*, éstas se encuentran muy limitadas por los recursos disponibles para las distintas campañas. Aunque el cálculo de valor de vida del cliente se realice en las entidades financieras, por los elevados costes que supondría a las mismas la hipersegmentación y el *micromarketing*, el aprovechamiento de ese cálculo no es tan profundo. Aunque sí es tenido en cuenta de cara a lanzar campañas especiales o productos diferenciados para los distintos grupos de clientes, todavía no hemos alcanzado el punto donde sea rentable el lanzar campañas individualizadas para cada uno de los clientes, o al menos, no en aquellas entidades más grandes y con un mayor número de clientes. Como ya hemos mencionado, aunque hemos destacado que el tamaño de algunas entidades es favorable de cara a implantar estas técnicas, el número de clientes a veces también es considerado perjudicial por el hecho de incrementar la complejidad de las campañas y genera una ventaja competitiva a las entidades más pequeñas puesto que facilita sus relaciones con sus clientes.

Por otro lado, debemos hacer mención a la importancia que todas las entidades financieras otorgan al *inbound marketing*. Como ya observamos en el análisis teórico, se trata de una técnica que está cobrando una gran importancia para las entidades financieras, y hemos podido contrastar que así es. Aunque también exija una gran cantidad de recursos, en este caso esos recursos son rentabilizados por todos los contactos que la empresa mantiene con los clientes, que además se producen en el momento en el que los clientes lo necesitan. Aunque la inversión en optimización SEO y SEM, entre otras cuestiones, sea elevada para alcanzar esos contactos con los clientes, en la mayoría de casos esa inversión se ve recuperada y genera grandes resultados para la empresa.

En cuanto al *marketing 3.0.*, al tratarse de una técnica muy novedosa, aunque sea teóricamente muy positiva para la empresa, lo cierto es que la misma aún no está muy implantada en la práctica. Aunque las entidades financieras sí llevan a cabo algunas técnicas necesarias para el *marketing 3.0.*, como pueden ser la co-creación o la creación de comunidades *online*, no aplican todas estas técnicas conjuntamente tratando de conocer cuáles son los valores que rigen la vida del consumidor, lo cual es el objetivo final del *marketing 3.0.*, sino que lo que buscan es simplemente obtener nuevas ideas para futuros productos financieros que los clientes reclaman a través de esas vías.

Por otro lado, debemos destacar que de entre todas las técnicas objeto de estudio durante el presente trabajo, la que menor impacto presenta en la mayoría de entidades financieras son las comunicaciones de *marketing* integradas. Aunque son defendidas en la bibliografía previamente estudiada, lo cierto es que de entre las entidades financieras objeto de estudio, sólo una de ellas hace uso de la misma, pero no con los objetivos explicados en la teoría, sino simplemente con el fin de facilitar sus relaciones con los clientes, y no buscando propiamente esas sinergias. Aunque sí tratan de buscar la complementariedad entre las comunicaciones, no aprovechan las sinergias que se podrían generar de las mismas y que podrían ayudar a que el número de impactos y de respuestas a las campañas fueran mucho mayores.

En resumen, la principal conclusión que podemos obtener es que aunque se estén haciendo progresos en la dirección correcta en relación al *marketing* de relaciones dentro del sector bancario, todavía queda mucho camino por recorrer y cuestiones por mejorar. Las técnicas más novedosas todavía no han sido implantadas y la importancia de los recursos que requieren este tipo de campañas es capital, siéndolo por ello también la eficiencia y eficacia a la hora de lanzar éstas. En mi opinión, conforme avanza la tecnología, los costes de este tipo de campañas se reducen, pudiendo almacenar mayor cantidad de datos y reduciéndose el coste de la externalización de algunas cuestiones por el aumento de la competencia, y, por tanto, la eficiencia y eficacia de las mismas será superior, obteniendo mayores resultados y llevando a las entidades financieras a apostar todavía más por este tipo de técnicas. Tal y como comenzaba mi trabajo, el *marketing* se trata de un campo que evoluciona muy rápidamente, y donde lo que funciona hoy puede no hacerlo mañana, si la competencia ha descubierto alguna herramienta más efectiva. Es por ello que las entidades financieras deben estar, en primer lugar, atentas a lo que hace la competencia y, también, preparadas para adaptarse

a los cambios que puedan producirse en el sector y a adaptarse a las necesidades del cliente, que al final es lo que se pretende con este *marketing* de relaciones y las nuevas técnicas del mismo.

Para concluir el presente trabajo, me gustaría hacer una referencia a las limitaciones encontradas y a las implicaciones para la gestión que se pueden obtener del mismo.

En cuanto a las limitaciones, la única y principal que me gustaría destacar es el hecho de que aunque me hubiera gustado contar con algún entrevistado más, para que el análisis comparativo fuera más completo, debido a que la gran mayoría de las entidades financieras tienen localizados sus departamentos de *marketing* fuera de Zaragoza, ha sido imposible lograrlo. He tratado de contactar a través de los entrevistados en el presente trabajo y de la red profesional *LinkedIn*, con distintos responsables de *marketing* de otras entidades financieras, pero no he recibido ninguna respuesta por su parte. Esta limitación, aunque no desvirtúa las conclusiones obtenidas, puesto que el análisis comparativo ha sido posible y también su relación con los resultados teóricos obtenidos, de haber sido superada hubiera permitido una comparación en mayor profundidad de las distintas entidades.

Respecto a las implicaciones para la gestión, podemos deducir tanto del estudio teórico como del análisis comparativo realizados que estas técnicas tienen generalmente unos resultados positivos para la gestión. En mi opinión, el elemento central de todas ellas es el CRM, y considero que el mismo debe ser aplicado a todas las empresas, independientemente del tamaño y sector de las mismas. En cuanto al resto de técnicas, deberían las distintas empresas atender a su tamaño y a los recursos disponibles de cara a decidir si empezar a aplicar una de estas técnicas o no. Puede servir como ejemplo de esto el *micromarketing*. La *ipersegmentación*, aunque deseable en todo tipo de entidades financieras, sólo puede llevarse a cabo en aquellas de menor tamaño, puesto que las más grandes encuentran serios problemas en individualizar a cada uno de sus miles de millones de clientes. Por otro lado, las posibilidades de integrar todas sus comunicaciones, considero que serán mayores en aquellas entidades de mayor tamaño con un mayor número de formas de comunicación con sus clientes.

9. BIBLIOGRAFÍA

- Alcaide, J.C. *Marketing Bancario Relacional*. McGraw-Hill, 2005. Primera edición.
- Anabila, P. y Awunyo-Vitor, D. (2013) "Customer Relationship Management: A Key to Organisational Survival and Customer Loyalty in Ghana's Banking Industry." *International Journal of Marketing Studies*, 5(1) págs. 107-117.
- Camarero, C. (2007), "Relationship orientation or service quality?: What is the trigger of performance in financial and insurance services?" *The International Journal of Bank Marketing*, Vol. 25 Nº 6, págs. 406-426.
- Cambra Fierro, J., Olavarria Jaraba, A., Centeno, E. and Vázquez Carrasco, R., (2014) "Factores de éxito de CRM: Un estudio exploratorio del sector bancario español." *Universia Business Review*.
- Data, M. (2014), "Four steps to improve CRM data quality", *Customer Relationship Management*, Vol. 18.3, Pág: 8.
- De Pelsmacker; P, Geuens, M; Van Den Bergh, J. *Marketing Communications: A European Perspective*. Pearson. 5^a edición, 2013.
- Ekinci, Y. and Uray, N. (2014) "A customer lifetime value model for the banking industry: a guide to marketing actions" *European Journal of Marketing*. Vol. 48 Issues: 3/4, págs.761-784.
- Ganguli, S. and Kumar Roy, S. (2011), "Generic technology-based service quality dimensions in banking: Impact on customer satisfaction and loyalty" *The International Journal of Bank Marketing*, Vol. 29 Nº 2, págs. 168-189.
- Garrido, A y Padilla, A. (2001). "El CRM como estrategia de negocio: desarrollo de un modelo de éxito y análisis empírico en el sector hotelero español." *Revista Europea de Dirección y Economía de Empresa*, 20(2), págs. 101-118.
- Gorgoso, A. "Estrategias de CRM ¿Qué beneficios puede aportar a las empresas?" Recuperado de: <http://www.puromarketing.com/20/19371/estrategias-beneficios-puede-aportar-empresas.html>

Gupta, S., Hanssens, D., Hardie, B., Kahn, W., Kumar, V., Lin, N., Ravishanker, N. and Siriam, S. (2006). "Modeling Customer Lifetime Value". *Journal of Service Research*. Vol. 9. Nº 2. Págs 139-155.

Gupta, S. and Lehmann, R.D. (2005), *Managing Customers as Investments: The Strategic Value of Customers in the Long Run*. Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing.

Gurau, C. and Ranchhod, A. (2002), "How to calculate the value of a customer – measuring customer satisfaction: a platform for calculating, predicting and increasing customer profitability", *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, Vol. 10, No. 3, págs. 203.

Gustafsson, A., Johnson M.D. and Roos, I. (2006) "The Effects of Customer Satisfaction, Relationship Commitment Dimensions, and Triggers on Customer Retention" *Journal of Marketing: October 2005*, Vol. 69, No. 4, págs. 210-218.

Heinonen, K. (2014), "Multiple perspectives on customer relationships", *The International Journal of Bank Marketing* Vol. 32 Nº 6, págs. 450-456.

Kotler, P., Keller, K.L. *Dirección de Marketing*. Pearson. 14^a edición. 2012.

Kotler, P; Kartajaya, H; Setiawan, I. *Marketing 3.0*. Lid, 2010. Tercera edición.

Lemon, K.N., Rust, R.T. and Zeithaml, V.A. (2001), "What Drives Customer Equity," *Marketing Management*, 10 (Spring), 20.

Maklan, S., Knox, S. and Peppard, J. (2012) "Por qué falla el CRM y qué cambiar cuando eso ocurre", *Harvard-Deusto Business Review*, Nº 209, págs. 65-78.

Mulhern, F. J. (1999), "Customer profitability analysis: measurement, concentration, and research directions." *Journal of interactive marketing*. Vol. 13, Issue 1, págs: 25-40.

Muñiz González, R. *Marketing en el Siglo XXI*. Editorial CEF. 5^a edición, 2014.

Padilla, D. y Quijano, I. (2004). "Diseño de una estrategia tecnológica de Customer Relationship Management (CRM) para la empresa BPM de México." *Tesis de Licenciatura, Universidad de las Américas Puebla*

Padmavathy, C., Balaji, M.S., Sivakumar, V.J., (2012), "Measuring effectiveness of customer relationship management in Indian retail banks", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 30 Iss 4 págs. 246 - 266.

Pfeifer, P.E., Haskins, M.E., Conroy, R.M. (2005), "Customer lifetime value, customer profitability, and the treatment of acquisition spending." *Journal of Managerial Issues*. Spring 2005, Vol. 17, Issue 1, pág. 11.

Persson, A., (2013), "Profitable customer management: reducing costs by influencing customer behavior", *European Journal of Marketing*, Vol. 47, Nº 5/6, págs: 857-876.

Reinares, P. (2009). *Los cien errores del CRM*. Madrid: ESIC.

Reinartz, Werner, Krafft, M., and Hoyer, W.D. (2004), "The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance," *JMR, Journal of Marketing Research*, 41 (Aug), 293.

Renart Cava, Ll.G. (2003), *CRM: Tres Estrategias de Éxito*, IESE: Business School.

Saarijärvi, H., Karjaluoto, H. and Kuusela, H. (2013). "Customer relationship management: The evolving role of customer data." *Marketing Intelligence and Planning* Vól. 31 (6), págs. 584-600.

Sourizaei, M., Keikhayfarzaneh, A.R., Khalatbari, J., Keikhayfarzaneh, M.M. (2011), "Customer Relationship Management (CRM) and Its Risk Factors", *International Journal of Scientific & Engineering Research*, Vól. 2, Iss. 8, August-2011.

Talabă, M. (2013) "Comparison between Customer Lifetime Value (CLV) and traditional measurement tools of customer value". *Knowledge Horizons*. Volume 5. Nº 2/2013.

Tao, F. (2014). "Customer Relationship Management based on Increasing Customer Satisfaction." *International Journal of Business and Social Science*, 5 (5), págs. 256-263.

Varios autores. *Información para la paz. Autocrítica de los medios y responsabilidad del público. Capítulo 9: Publicidad subliminal, Advertorials, RRPP, publinoticias, publirreportajes...: Comunicaciones de marketing integradas.* 3er Congreso Internacional de Ética y Derecho de la Información.

Ventakesan, R. and Kumar, V. (2004), "A Customer Lifetime Value framework for Customer Selection and Resource Allocation Strategy", *Journal of Marketing*, Vol. 68, Nº 4, Págs 106-125.

Vickers, M. (2014) "Using CRM to create Real Relationships", *Customer Relationship Management*, Vól. 18.6, págs: 6.

Woerndl, M., Papagiannidis, S., Bourlakis, M., Li, F. (2008), "Internet-induced marketing techniques: Critical factors in viral marketing campaigns" *International Journal of Business Science and Applied Management, Vol 3, Issue 1*.

Woodcock, N; Green, A; Starkey, M., (2011) "Social CRM as a business strategy" *Journal of database & Customer Strategy*. Vol. 18. Nº 1. Págs 50-64.

Yeshin, T. *Integrated marketing communications: The holistic approach*. Routledge, 2012.

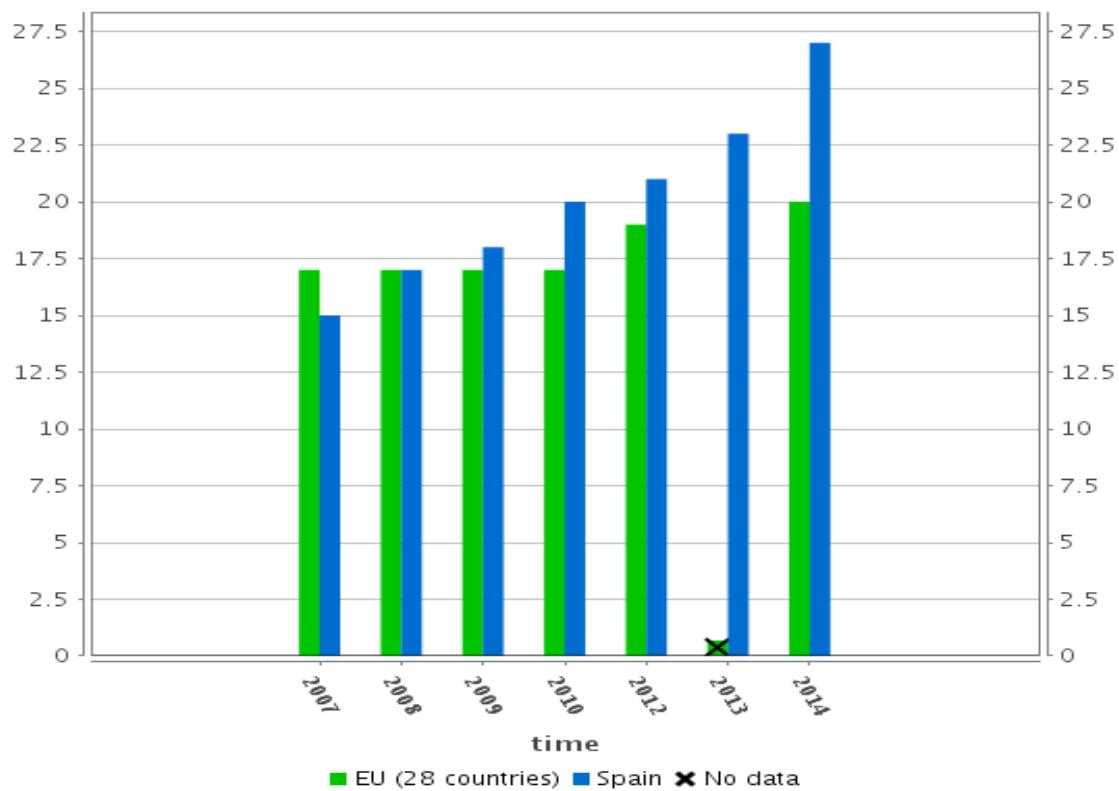
Zaliznyak, M. (2013), "La cara más social del CRM", *Harvard-Deusto: Marketing y Ventas*. Vol. 116. págs. 70-77.

InboundCycle, ICEMD-ESIC (2015). *El Estado del Inbound Marketing*.

ÍNDICE DE ANEXOS

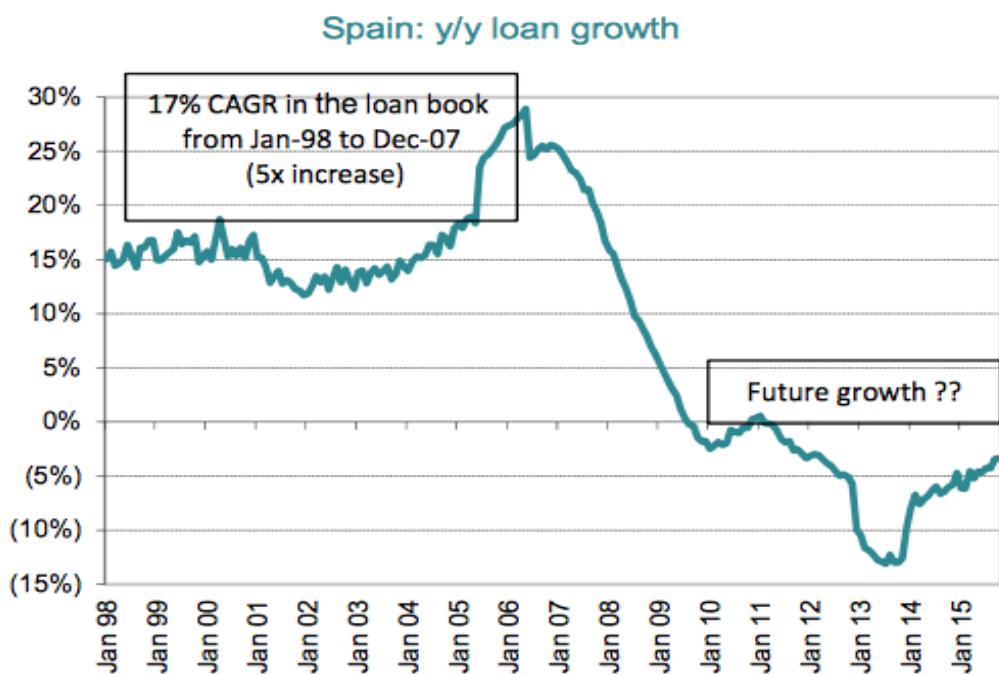
Anexo 1: Uso de <i>software CRM</i> en la Unión Europea y en España.....	pág. 58
Anexo 2: Porcentaje anual de crecimiento de préstamos concedidos.....	pág. 59
Anexo 3: Hipotecas concedidas mensualmente en España.....	pág. 60
Anexo 4: Crédito a clientes en millones de euros.....	pág. 61
Anexo 5: Patrimonio en millones de euros.....	pág. 62
Anexo 6: Entrevista al responsable de <i>marketing</i> del Banco 1.....	pág. 63
Anexo 7: Entrevista al responsable de <i>marketing</i> del Banco 2.....	pág. 69

Anexo 1: Uso de software CRM en la Unión Europea y en España ²



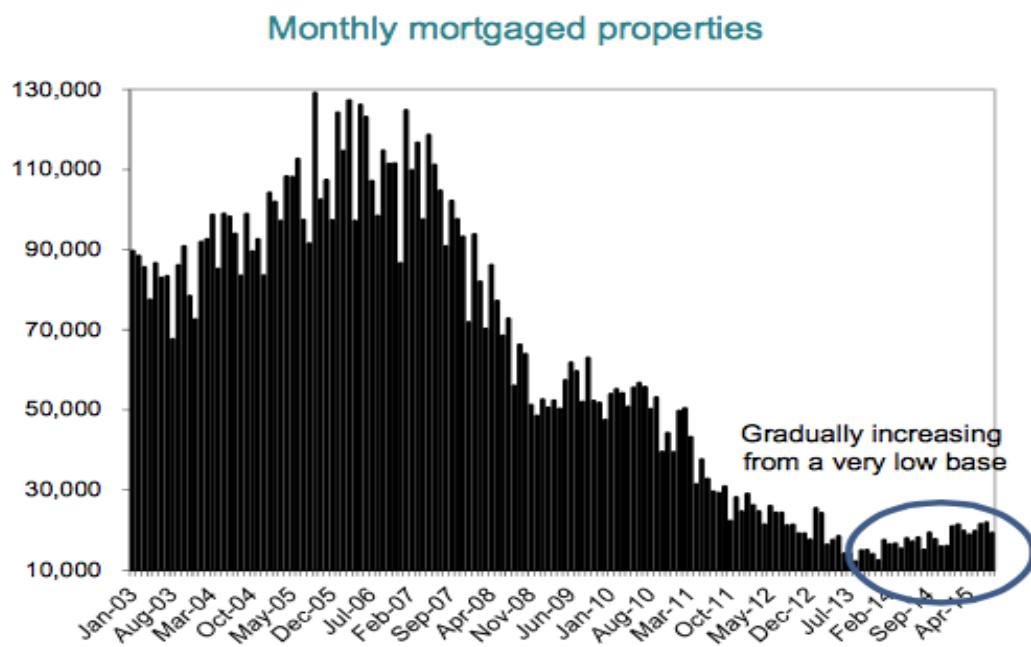
2 Obtenido de: <http://ec.europa.eu/eurostat/web/products-datasets/-/tin00116>

Anexo 2: Porcentaje anual de crecimiento de préstamos concedidos en España³



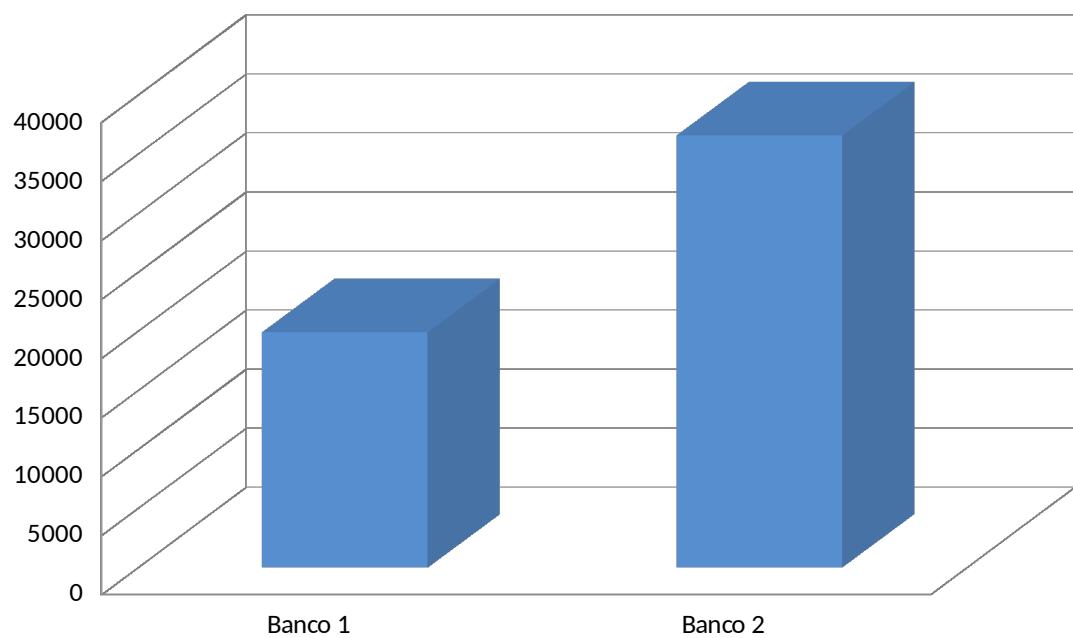
3 Obtenido de: <http://www.rankia.com/blog/bolsa-al-dia/3072880-analisis-graficos-sector-bancario-espanol>

Anexo 3: Hipotecas concedidas mensualmente en España⁴



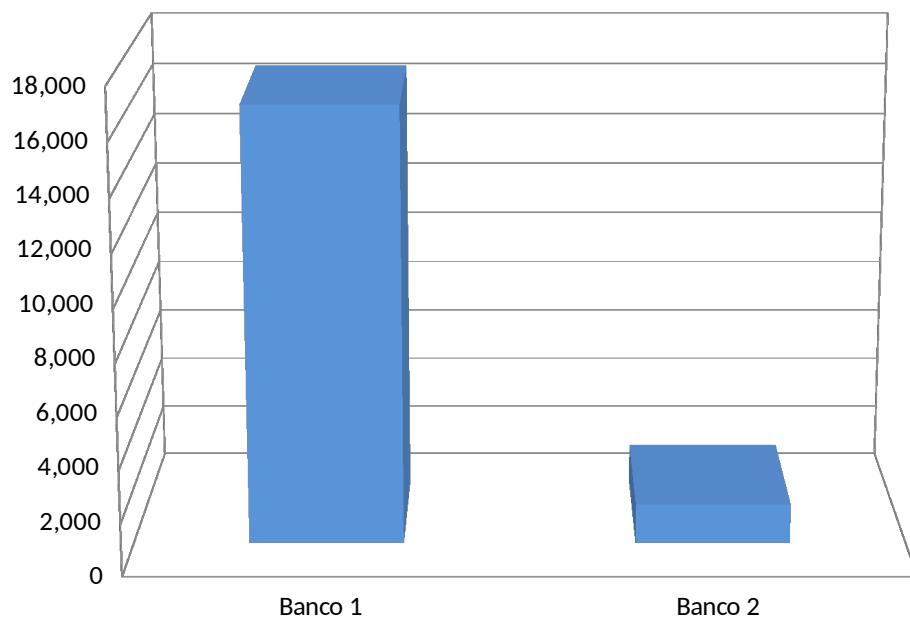
4 Obtenido de: <http://www.rankia.com/blog/bolsa-al-dia/3072880-analisis-graficos-sector-bancario-espanol>

Anexo 4: Crédito a clientes en millones de euros⁵



⁵ Datos obtenidos de Expansión.com ; Elaboración propia del gráfico

Anexo 5: Patrimonio en millones de euros⁶



⁶ Datos obtenidos de Banco Santander ; elaboración propia del gráfico.

Anexo 6: Entrevista al responsable de *marketing* del Banco 1

- CRM (Customer Relationship Management)

Entiendo que está familiarizado con el concepto de CRM, en otro caso sepa que consiste en el "*Conjunto de técnicas y decisiones estratégicas, orientadas al cliente, que a través de programas informáticos específicos, tratan de ofrecer a este lo que necesita en cada momento y que buscan el establecimiento de una relación duradera y beneficiosa tanto para el vendedor como para el cliente, otorgando a la empresa una ventaja competitiva*" ¿Hacen uso en su entidad financiera herramientas (*software*, principalmente) destinadas a la gestión del CRM?

Sí, la información que hoy en día se obtiene de varios aspectos de los clientes es muy extensa y efectivamente se requiere de varias herramientas y programación propia para gestión de bases de datos y su explotación.

¿Se realiza un análisis estratégico de los distintos clientes en base a la información obtenida a través de esas herramientas?

Sí, se realizan multitud de análisis: financiero, de consumo, de rentabilidad, de riesgo, de movilidad, de utilización de canales y productos, de interactividad, etc. La periodicidad de estos análisis dependerá de varios factores, algunos son estacionales como los de interactividad (respuesta a campañas) o periódicos trimestrales, anuales...

Partiendo de los datos obtenidos a través de las redes sociales de la compañía, ¿estos son incorporados a los programas informáticos para tener en cuenta lo que buscan los clientes a través de las redes sociales, lo que se conoce como Social CRM? ¿Se hace un análisis de esos datos para que sean tenidos en cuenta de cara a obtener una ventaja competitiva?

Lo desconozco, pero creo que no se hace uso del Social CRM propiamente dicho. Por supuesto, el banco está presente en redes sociales, pero estas se usan principalmente de cara a la relación con los clientes y no tanto tratando de obtener datos de los mismos, aunque por supuesto que se hace.

- CLV (valor de vida del cliente)

¿Cálculo del valor esperado proporcionado por los distintos clientes? (al menos de los de mayor valor)

A todos los clientes se les estima el valor de retorno teórico, en función de su potencial que también es estimado, y se contrasta con el real según el consumo de productos y su utilización. Es un ejercicio anual.

Conocer la rentabilidad de cada cliente es básico, para una entidad financiera es fundamental en un entorno económico como el actual donde los márgenes comerciales son muy bajos.

Además es parte fundamental para la segmentación de clientes y, en consecuencia, para racionalizar el nivel de consumo de productos conveniente para cada cliente.

¿Realiza su entidad una segmentación de clientes, agrupándolos con el fin de lanzar campañas o productos distintos para cada uno de los segmentos? ¿Esa segmentación se hace en función del valor de vida del cliente?

La segmentación es una herramienta básica para toda actividad comercial con clientes y no clientes. Por ello, una estrategia de comunicación adecuada con los clientes ha de descansar en una correcta segmentación.

Por otro lado, la segmentación de clientes se puede realizar tan amplia y detallada como se quiera, pero debe ser manejable. En mi entidad existían varios segmentos y subsegmentos de clientes con sus características definitorias.

En mi entidad, no es frecuente hacer campañas distintas para cada segmento cuando se trata de vender un mismo producto, aunque sí puede cambiar la forma y formato de dirigirse a cada segmento. Por ejemplo, la utilización de canales distintos según el segmento al que pertenezca el cliente.

Refiriéndonos a los medios no masivos del *Marketing Directo* (mailings, *marketing* telefónico,...) se realizan selecciones de clientes incluso dentro de cada subsegmento.

Cuando se utilizan medios masivos como Radio, TV o internet, evidentemente no hay selección de clientes para la campaña, en ese caso lo que se seleccionan son los diferentes medios o motores de búsqueda donde situar nuestra comunicación en función de los gustos de nuestros clientes o potenciales clientes.

Para el lanzamiento de una campaña se pueden utilizar diferentes medios, canales, y enfoques.

Dependiendo de la acción/objetivo que se pretenda, la campaña puede ser de lo más simple a lo más complejo.

¿Se ofrece un trato diferenciado ofrecido a los clientes de alto valor (mejores condiciones, mayor contacto con los mismos,...)?

Efectivamente, en función del potencial/valor del cliente existe diferenciación en la gestión con el cliente y en las condiciones de productos abiertos.

Así como, ciertos productos que son específicos para cada segmento de clientes, porque por su complejidad son sólo comercializables a clientes de alto nivel de conocimiento financiero y económico.

La gestión comercial con el cliente de alto valor es más personalizada, lo que no significa que sea más intensa en cuanto a impactos o contactos. Estos clientes normalmente prefieren un trato presencial continuado con un mismo Gestor Personal que les pueda orientar en sus inversiones.

Al fin y al cabo se trata, por parte del banco, de invertir tiempo y recursos con aquellos clientes que en función de su potencial puedan aportar mayores retornos recurrentes de rentabilidad.

- Comunicaciones integradas

Hay una nueva tendencia dentro del *marketing*, que se basa en tener en cuenta las relaciones existentes entre las distintas comunicaciones llevadas a cabo por la empresa con sus clientes, tratando de buscar una complementariedad y sinergias entre las mismas.

¿Qué medios utiliza la empresa para comunicarse con sus clientes (televisión, página web, teléfono, e-mail,...)? ¿En función de qué variables se eligen esos medios?

Esto ya lo he explicado en parte en otra cuestión anterior.

Los medios de una campaña están en función de dos factores principalmente. El primero los objetivos que se pretenden obtener y del retorno esperado de la consecución de esos objetivos y el segundo, y no menos importante, del presupuesto disponible para la campaña.

Por tanto, cuantos mayores sean los objetivos de una campaña, mayor impacto y mayor profundidad de comunicación se requerirá y habrá que acudir a una planificación de medios de comunicación masiva como la Televisión, radio, internet, combinadas con otras estrategias como el Marketing Directo que aportan capilaridad y mejor profundidad de comunicación.

Hay que tener en cuenta que los objetivos de una campaña no solo pueden referirse a términos económicos o cuantificables sino que también puede, o además, haber otros objetivos cuyo método de evaluación es muy subjetivo por parte del cliente, por ejemplo los posicionamientos de productos o marca,

Por ello, hay que tener en cuenta que existen variables intangibles, quiero decir que difícilmente son evaluable y por tanto no medibles. Es la parte subjetiva de las campañas.

¿Se tienen en cuenta unas comunicaciones con otras, tratando de buscar las sinergias existentes entre las mismas?

Evidentemente sí, pero más que buscar sinergias se procura complementariedad o cobertura para la actividad comercial.

Por ejemplo, un spot de TV normal tiene una duración de 20/30 segundos. Poco tiempo para explicar algo. Simplemente decir quién soy y que idea propongo. Detrás de esa programación ha de existir todo un despliegue de otros medios para transmitir la información suficiente y necesaria para que el potencial cliente pueda tomar una decisión de venta positiva.

Y ello puede implicar todas las técnicas de Marketing: Directo, Merchadising, Red de Ventas internas y externas, Eventos, etc...

El límite está en el presupuesto de gasto.

¿El departamento de comunicaciones sigue los principios corporativos de la empresa a la hora de comunicarse con los clientes?

Sí. Normalmente el departamento de comunicaciones es un staff que depende del CEO o más o menos a ese nivel. Pero no es el responsable de dirigirse a los clientes, normalmente se relaciona con los medios profesionales de comunicación como Prensa, Radio y TV.

La comunicación de clientes es responsabilidad del Departamento de Marketing.

Normalmente todas las comunicaciones centralizadas a clientes, antes de publicarse, pasan diferentes aprobaciones internas para cumplir con cualquier normativa interna y externa.

Las comunicaciones publicitarias están reguladas por Ley en las entidades financieras.

- Inbound marketing

¿Tiende la entidad a facilitar que sean los clientes quiénes encuentren a la empresa cuando buscan información y no al revés?

Cada vez está más presente en cualquier desarrollo de comunicación. Ello requiere de bastantes medios y una constante atención y evaluación de resultados, porque no se trata de actividades baratas. Aunque el coste por impacto sea bajo, se pueden generar miles de impactos que hay que rentabilizar para obtener un retorno acorde con los objetivos programados.

¿Posicionamiento SEO y SEM en los distintos motores de búsqueda, tratando de aparecer lo más accesible posible a los potenciales clientes?

Ambas técnicas se utilizan con mayor frecuencia cada vez. Normalmente se externalizan a empresas especializadas, porque como he dicho anteriormente requieren recursos y eficiencia profesional.

- Marketing 3.0

¿Llevan a cabo una estrategia de *micromarketing*, utilizando el conocimiento individual de cada cliente para ofrecerle campañas especializadas?

En la medida de lo posible, pero cuando estamos hablando de cientos de miles de clientes no se puede llegar a una hipersegmentación tal que te impida comunicar con eficiencia y a un coste asequible.

Aunque con internet cada vez es más posible hacerlo, es algo que en las entidades financieras todavía no está muy desarrollado.

¿Tiene la entidad una comunidad online para los clientes, con el fin de resolver cuestiones que se les puedan plantear?

Lo desconozco, pero creo que no.

¿Tiene en cuenta la empresa las ideas de los clientes para generar nuevos productos ofrecidos?

Sí tenemos grupos de Customer Insight (clientes y no clientes del banco distintos para cada reunión) a los que se les reunía para mediante encuestas presenciales opinaban sobre nuevos productos y enfoques publicitarios de los mismos.

Estos estudios nos ayudaban a definir características complementarias de productos, así como a entender las preferencias hacia determinados productos por subsegmentos y la forma más aceptable de comunicación.

- Otras estrategias usadas por la empresa

¿Está su entidad presente en las distintas redes sociales disponibles? (linkedin, facebook,...)

Sí está presente en algunas de ellas, tanto a nivel global como en España.

¿Cómo y qué departamento se encarga de la actualización de la web corporativa?

Es responsabilidad del Departamento de Marketing y del de Comunicación, cada uno en su parte: Marketing en todo lo que respecta a comunicación comercial y Comunicación a la parte corporativa, incluida la parte de Responsabilidad Social Corporativa (RSC)

¿Usan alguna otra práctica de marketing que no haya sido mencionada y que usted considere que produce unos resultados destacables para la entidad?

Las estrategias de fidelización mediante programas de rewards o de puntos. No porque sea desconocida, pero aunque ya no está tan de moda, sigue siendo sumamente atractiva para muchos clientes.

- Cálculo del impacto de estas medidas en los resultados

¿De qué formas miden el impacto de las prácticas de marketing en los resultados de la empresa?

Como he comentado anteriormente, los resultados de las campañas son medibles en función de la objetividad de la misma, esto es, importe de ventas, clientes contactados, clicks, share en Tv, etc .

Es decir todo aquello que sea medible, incluso encuestas de calidad a posteriori de campañas realizadas para tener la visión del cliente y entender resultados.

¿Tienen las prácticas aquí estudiados un impacto positivo?

Parece una pregunta trampa. Si y no podría ser la respuesta.

En mi experiencia unas veces han funcionado y otras no. Unos de los mayores problemas que tiene un responsable de Marketing es no saber con una certeza medible

por qué una campaña no ha funcionado. Es más fácil explicarlo cuando ha funcionado correctamente-

Las técnicas de marketing realizadas por una entidad financiera, como por cualquier empresa o negocio pueden tener impacto positivo o no. Hay muchas variables que intervienen para que una campaña funcione muy bien, bien, regular, mal o sea un desastre. Incluida una variable que también hay que tener en cuenta: la competencia y su capacidad de reacción.

Anexo 7: Entrevista al responsable de *marketing* del Banco 2

- CRM (Customer Relationship Management)

- Entiendo que está familiarizada con el concepto de CRM, en otro caso "*Conjunto de técnicas y decisiones estratégicas, orientadas al cliente, que a través de programas informáticos específicos, tratan de ofrecer a este lo que necesita en cada momento y que buscan el establecimiento de una relación duradera y beneficiosa tanto para el vendedor como para el cliente, otorgando a la empresa una ventaja competitiva*" ¿Usan en su entidad financiera herramientas (*software*, principalmente) de CRM?

En nuestro caso, la entidad tiene un *software* propio, a partir del cual recopilamos toda la información pertinente, de cara a establecer esas relaciones con los clientes.

¿Se realiza un análisis estratégico de los distintos clientes en base a la información obtenida a través de esas herramientas?

Todos los clientes son sometidos a un análisis estratégico a partir de los datos obtenidos mediante dicho *software*. La entidad tiene distintos algoritmos para conocer las necesidades de los clientes en cada momento, tratando de adaptarse a las necesidades de estos.

Partiendo de los datos obtenidos a través de las redes sociales de la compañía, ¿estos son incorporados a los programas informáticos para tener en cuenta lo que buscan los clientes a través de las redes sociales, lo que se conoce como Social CRM? ¿Se hace un análisis de esos datos para que sean tenidos en cuenta de cara a obtener una ventaja competitiva?

Lo cierto es que no. La empresa no está apenas presente en materia de *marketing* en las redes sociales, sino principalmente para desarrollar actividades de la obra social que llevamos a cabo. Sí hay personas encargadas de escuchar lo que manifiestan los clientes en las redes sociales y de contestarles, pero esos datos no son incorporados al *software* utilizado para el CRM.

- CLV (valor de vida del cliente)

¿Cálculo del valor esperado proporcionado por los distintos clientes? (al menos de los de mayor valor)

Sí se calcula el valor de vida de los clientes. Lo cierto es que ese valor esperado apenas hay que compararlo con el real, puesto que se da una actualización continua del mismo. Conforme se van adquiriendo más datos de los distintos clientes, se va actualizando ese valor de vida esperado, tratando de acercarlo a la realidad cada vez más. En algunos casos, incluso se actualiza mensualmente. Se trata de un método que usamos mucho. Destacar que no sólo lo calculamos, sino que lo usamos, que no siempre es el caso.

¿Realiza su entidad una segmentación de clientes, agrupándolos con el fin de lanzar campañas o productos distintos para cada uno de los segmentos? ¿Esa segmentación se hace en función del valor de vida del cliente?

Por supuesto, cada campaña está adaptada a los distintos segmentos de clientes que la empresa distingue. Tenemos tanto unas segmentaciones estratégicas, las cuáles perduran en el tiempo como unas segmentaciones específicas para cada campaña que se va a lanzar, tratando de entender en qué segmento funcionará mejor esa campaña o ese producto. El valor de vida es un factor relevante a la hora de segmentar, pero no es el único; por ejemplo, también tenemos en cuenta los datos obtenidos a través del CRM.

¿Se ofrece un trato diferenciado ofrecido a los clientes de alto valor (mejores condiciones, mayor contacto con los mismos,...)?

Por supuesto. Se trata de uno de los objetivos del cálculo de vida, saber los costes que podemos asumir para aumentar la rentabilidad de los clientes en la medida de lo posible. Se lanzan productos específicos para según qué clientes, se les ofrecen condiciones especiales,... En esto las oficinas tienen gran relevancia y una gran capacidad de adaptación a esos clientes de alto valor.

- Comunicaciones integradas

Hay una nueva tendencia dentro del marketing, que se basa en tener en cuenta las relaciones existentes entre las distintas comunicaciones llevadas a cabo por la empresa con sus clientes, tratando de buscar una complementariedad y sinergias entre las mismas.

¿Qué medios utiliza la empresa para comunicarse con sus clientes (televisión, página web, teléfono, e-mail,...)? ¿En función de qué variables se eligen esos medios?

Se sigue una estrategia multicanal, tratando de alcanzar a cada cliente de la mejor manera posible. No se puede tratar igual a una persona mayor que a un joven. Se llega a los clientes a través de correo tradicional, email, teléfono, sms,... Los medios se eligen en función del cliente hacia el que van dirigidas las distintas campañas.

¿Se tienen en cuenta unas comunicaciones con otras, tratando de buscar sinergias entre las mismas?

Por supuesto que se tienen en cuenta. En función de la respuesta que el cliente dé a la campaña, esta se integra en el sistema y las acciones a seguir por nosotros son distintas. En el caso de que se dé una respuesta positiva a través del e-mail a una campaña concreta, se tratará de reforzar esa vía de comunicación y esa respuesta positiva.

¿El departamento de comunicaciones sigue los principios corporativos de la empresa a la hora de comunicarse con los clientes?

Por supuesto, no podría ser de otra forma. Los principios corporativos están presentes en toda la empresa, y no iba a ser distinto en las relaciones con los clientes. Tanto la imagen como los contenidos están adaptados a esos principios.

- Inbound marketing

¿Tiene la entidad a facilitar que sean los clientes quiénes encuentren a la empresa cuando buscan información y no al revés?

En función de las busquedas de una persona en internet, se hace una publicidad por parte de nuestra empresa tratando de estar presente y ser la primera opción disponible cuando un cliente busca un servicio que la entidad ofrece.

¿Posicionamiento SEO y SEM en los distintos motores de búsqueda, tratando de aparecer lo más accesible posible?

El departamento de imagen de la empresa trata de que de cara a búsquedas en los distintos motores de búsqueda, sea la entidad uno de los primeros resultados.

- Marketing 3.0

¿Llevan a cabo una estrategia de *micromarketing*, utilizando el conocimiento individual de cada cliente para ofrecerle campañas y productos especializados?

Lo cierto es que sí, y es de gran importancia para nuestro departamento de *marketing*. Llevamos a cabo lo que se conoce como *marketing* de eventos. En el mismo, lo que se busca es que ante un evento destacable en la actividad llevada a cabo por el cliente, la entidad esté ahí para adaptarse a sus necesidades. Se busca estar en el sitio justo en el momento justo, como por ejemplo, cuando un cliente realiza una compra por una cantidad elevada de dinero, la entidad tiene que estar preparada para detectar esto y ofrecerlo un aplazamiento de pago si el mismo está justificado. Para ello, se utilizan los algoritmos ya mencionados.

¿Tiene la entidad una comunidad online para los clientes, con el fin de resolver cuestiones que se les puedan plantear?

No, se escucha y contesta a los mismos por conversación privada, pero no hay una comunidad online como tal.

¿Tiene en cuenta la empresa las ideas de los clientes para generar nuevos productos ofrecidos o incluso programas de co-creación con los mismos?

No habitualmente, pero sí es cierto que en ocasiones puntuales, para campañas o productos muy específicos, se realizan *workshops* con los clientes, entrevistas en profundidad o *focus-groups*, tratando de entender qué actividad ofrecería mejores resultados para la empresa.

- Otras estrategias usadas por la empresa

¿Está su entidad presente en las distintas redes sociales disponibles? (linkedin, facebook,...)

Como ya hemos comentado, está presente en cuestiones de obra social, pero no tanto en materia de comunicaciones de marketing.

¿Cómo y qué departamento se encarga de la actualización de la web corporativa?

Varios departamentos están involucrados en la misma. El departamento encargado es el de marca y reputación, pero el que en mayor medida gestiona la actualización de la misma es el departamento de omnicanalidad, asesorado por el de imagen.

¿Usan alguna otra práctica de marketing que no haya sido mencionada y que usted considere que produce unos resultados destacables para la entidad?

Me gustaría destacar el marketing de eventos como un sistema que funciona tremadamente bien, puesto que si estás ahí cuando el cliente te necesita, además de conseguir esa transacción, el cliente percibe que te preocupas por él y las relaciones con el mismo también se ven reforzadas.

Otro elemento a destacar es el modelo de gestión de oficinas que sigue la entidad, y que permite estar cerca del cliente y en constante comunicación y relación con el mismo. Entiendo que sin las oficinas, el trabajo que realizamos desde aquí perdería mucho sentido.

- Cálculo del impacto de estas medidas en los resultados

¿De qué formas miden el impacto de las prácticas de marketing en los resultados de la empresa?

Es una cuestión influida por muchas cuestiones. En primer lugar, se tiene en cuenta la efectividad de los canales, pero una vez medida esta, lo más relevante para la entidad es medir el éxito principal de la acción. La empresa se fija un objetivo principal para cada campaña, el cual se comprueba si se ha alcanzado o no. Para ello, los dos parámetros principales que se suelen utilizar son la contratación y la vinculación.

¿Tienen las prácticas aquí estudiados un impacto positivo?

Queremos pensar que sí, porque en otro caso no las llevaríamos a cabo. Pero lo cierto es que hay cuestiones no valorables, como la imagen de marca y otras, que se tienen que ver como un *plus*, las cuales aunque no estén presentes en los resultados, sí son de relevancia. Por ello, en muchas ocasiones, las campañas son más positivas de lo que los resultados muestran, siendo estos también positivos en la mayoría de los casos.