UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS PROFESIONALES ARAGÓN

CRM PARA UN MEJOR SERVICIO

INFORME DEL EJERCICIO PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE :

INGENIERO EN COMPUTACION

P R E S E N T A :

MIRIAM LÓPEZ GOROSTIETA

ASESOR: MAT. LUIS RAMÍREZ FLORES

MÉXICO **2006**

Universidad Nacional Autónoma de México
UNAM
Biblioteca Central
Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

AGRADECIMIENTOS

A mis padres y hermanos que siempre han estado ahí en los buenos momentos y en los no tan afortunados que me ayudaron directa e indirectamente, a mi hermana Laura que siempre me apoyo y me empujo para que terminara este capitulo y que lograra este paso tan importante en mi vida.

A mi Asesor, Profesor y Amigo, Luis Ramírez Flores que trascendió en mi en muchos momentos difíciles, siempre me dio una guía tanto en lo profesional como en lo personal, con sus consejos y el tiempo que siempre dedico fuera de las clases y sobre todo por su gran amistad que valoraré siempre.

A Marcelo, Felipe Luz Violeta y toda la gente amable de la jefatura de carrera, que apoyaron.

A mi amiga Cecilia Luque que siempre me apoyo con todas sus atenciones y cariño que ayudaron a lograr este éxito que lo comparto felizmente con ella.

A mi universidad por todo lo que me aporto para ser mejor persona y una profesionista y a mis profesores que me transmitieron sus conocimientos para este logro que lo comparto con todas y cada una de las personas que con sus acciones participaron en este gran proyecto profesional.

A mis amigos Jordan Álvarez y Mauricio Campos que a pesar de la distancia que nos separa, siempre estuvo presente su amistad y apoyo en todo momento para que lograra terminar este proyecto y llegar a disfrutar de este día.

A P, que padeció mi indecisión y le alegrará mucho saber que finalmente obtuve mi titulo que siempre me exigió y que ahora puedo disfrutar y agasajarme con la alegría que provoca el logro más importante profesionalmente hablando.

A mis amigos Alex, Carlitos, Carlotes, Erick, Fer, mi pseudogran amiga Gina, Mara, Miguel Angel, Paco, Oscar, Sandra, Ulises, Yeri, que sin ellos no hubiera disfrutado esa etapa escolar y sobre todo lograron hacer más ligera la estancia en los momentos libres y que me dejaron cosas positivas, alentándome con sus ganas de estudiar para continuar mi camino profesional y a todos los de mi generación que me dejaron aprendizaje y buenas experiencias en las aulas.

DEDICATORIA

Con todo mi amor a mi Madre espero que lo disfrute tanto como yo.

Contenido

Agradecimientos **2**

Dedicatoria **3**

Introducción y resumen **5**

Alcance del proyecto **6**

Hipótesis y objetivos **7**

Estructura **8**

Estructura actual **9**

Nueva estructura WFM: fase 1 ..... **10**

Nueva estructura WFM: fase 2 ..... **11**

Infraestructura actual TCS series 4 ..... **12**

Upgrade a infraestructura series 6 eWFM **13**

1. Introducción a CRM **15**

1.2 Mejores Prácticas del CRM **17**

2. Analisis de comportamiento de compra **35**

2.1. Segmentación Conductual **35**

2.2 Categorización Inicial de clientes **58**

3. Implementación de estrategias para un mejor Servicio **81**

4. Conclusiones **84**

Fuentes **85**

INTRODUCCIÓN Y RESUMEN

En los últimos pocos años, nuevas tecnologías han impulsado el rápido desarrollo de los call centres. Estas tecnologías están diseñadas para ayudar a la administración a enfrentar la demanda en términos de crecimiento, costos, productividad y para proveer un servicio al cliente claramente mejorado.

Tradicionalmente los sistemas en los call centers de AE estaban montados de tal manera que aceptarían llamadas mediante un sistema básico de cola en donde se enrutaban dichas llamadas al siguiente agente disponible.

Los centros de contacto de hoy inteligentemente enrutan las llamadas a diferentes sitios y seleccionan al agente más calificado para hacer frente a las necesidades especificas de cada cliente. En estos centros de contactos los agentes llevan a cabo diferentes funciones a la vez como son atender llamadas entrantes y salientes, contestar correos, chats, colaboraciones en línea, faxes, así como cualquier otro tipo de contacto requerido dentro de la organización.

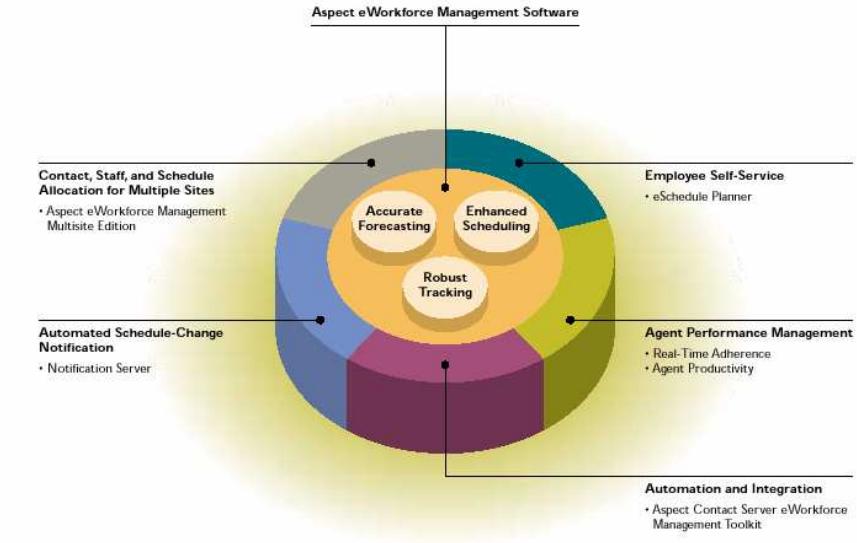
Mientras estas tecnologías han aumentado las habilidades de los call centers de AE en Latinoamérica y el Caribe, también han complicado los requerimientos para administrar al personal. Dos terceras partes de los costos del call center esta en la nómina por eso es importante proveer a los administradores con medios para determinar niveles óptimos de reclutamiento en base a horas, proveer de pronósticos de horas de trabajo revisar tendencias previas, monitorear la actividad de los agentes, y manejar las llamadas de manera más eficiente utilizando Enrutamiento inteligente (intelligent skill based routing).

Esas instalaciones de AE en Latinoamérica y el Caribe son esenciales para tener éxito en la nueva generación de contact centers. Las Oficinas Centrales de AE en Latinoamérica y el Caribe están desarrollando un sistema Integral, inteligente que organiza y planea los recursos y las aplicaciones.

ALCANCE DEL PROYECTO

AE en Latinoamérica y el Caribe ha valuado las necesidades de nuestros clientes, accionistas y empleados. El plan del proyecto para evolucionar y convertir un call center a un contact center requiere del siguiente proceso

- Adquisición del hardware y software necesario
- Instalación y configuración del hardware y software
  - Aspect Series 6 eWFM y módulos de soporte
  - Centralizar Operaciones y Consolidar la empresa
  - Kronos Workforce
  - CRM/CMS
- Convertir el Command Center a una organización laboral centralizada
  - Incorporar posiciones redundantes a una organización laboral centralizada
  - Estandarizar políticas, procedimientos y procesos
  - Centralizar pronósticos, programación, horarios, planeación y asignación de llamadas,
  - Centralizar reportes
- Customer Relationship Management & Contact Management Systems (CRM/CMS) administracion de relación con clientes y sistemas administrativos de contacto
  - Aumentar tecnologia CRM, convertertiendola en tecnología de punta
  - Integrar CMS, email, chat, colaboraciones web, VOIP
  - Aumentar capacidad de ventas cruzadas por todos los canales y medios
  - Integrar tecnologías de automatización de fuerza de ventas (SFA) y aumentar esfuerzos de mercadotecnia



HIPÓTESIS Y OBJETIVOS

Hemos identificados las siguientes áreas para mejora, las cuales representan oportunidades para prevenir costos potenciales asociados principalmente con la ineficiencia en el uso de recursos entre los tres principales call centers ubicados en Argentina, Brazil, y México.

- El esquema actual requiere redundancia en cuanto a la supervisión y administración de personal en AE en Latinoamérica y el Caribe. Esta redundancia implica duplicar costos de nómina, productividad y esfuerzo.
- AE en Latinoamérica y el Caribe actualmente desempeñan tareas monótonas y ordinarias las cuales resultan costosas y sin motivación para el personal.
- También hay limitaciones en cuanto a:
    - Resolución al primer contacto
    - Desarrollo de varías habilidades
    - Horarios Flexibles
    - Ventas Cruzadas y ascenso de ventas en todos los canales y medios

AE en Latinoamérica y el Caribe entiende que un servicio superior al cliente y una consistencia pueden ser factores claves entre nuestra empresa y la competencia. Alcanzar las necesidades mencionadas arriba será crucial mientras AE LAC lucha para proveer de servicio a un cliente cada vez mas demandante y educado. Para poder realizar estos esfuerzos, AE LAC dará soluciones que nos permitirán disfrutar de la satisfacción del cliente de manera personal y colectiva a la vez reduciendo costos operativos, a través de mecanismos de rastreo y reporteo centralizado con terminales para agentes y herramientas administrativas que aumentarán la productividad y motivación de nuestro.

- Pronosticar volúmenes, Promedio de tiempo de llamada (AHT), para reclutar más eficientemente
- Una Ubicación con Soporte 24/7
- Ofrecer a los agentes acceso a los horarios, requisiciones PTO vía la Web y IVR (Sistemas de Respuesta Automático).
- Centralizar y automatizar el reporte de administración de personal
- Tomar decisiones acorde con los requerimientos de personal
- Aumentar la flexibilidad y los recursos de la empresa
- Asegurar que el contacto y la experiencia con el cliente sea óptima
- Proporcionar un óptimo nivel de servicio consistentemente

ESTRUCTURA

Para la mayoría de los command centers el proceso de asignar horarios a los agentes es un problema complejo y difícil ya sea que estén utilizando papel y pluma, hojas de trabajo o Workforce Management (WFM) software.

Pero elaborar un horario para un agente por un determinado periodo de tiempo es solo parte del proceso de planeación de personal. Antes de que la creación de un horario, normalmente varias semanas antes se deben tomar decisiones de planeación de personal considerando el presupuesto para recluir, contratar y entrenar a un determinado número de agentes. Después de que un horario a sido distribuido puede haber muchos cambios operacionales en el transcurso de una sola semana, tales como, faltas, permisos, cambios, sesiones de entrenamiento y juntas.

El proceso de administración de personal rodea estos tres escenarios para la toma de decisiones como se ilustra abajo:

Manpower/Long Term Planning (1/12 months out). Determinar cuantos agentes deben ser contratados para hacer frente a una demanda futura.
Agent Scheduling/Mid Term Planning (1-4 months out). Elaborar un Horario detallado para los agentes que actualmente están contratados basada en la necesidad del negocio pero también considerando las necesidades del agente.
Schedule Modifying/Short Term Planning (Daily and by interval). Ajustar pronósticos y horarios basados en imprevistos que surgen después de la elaboración de dichos horarios.

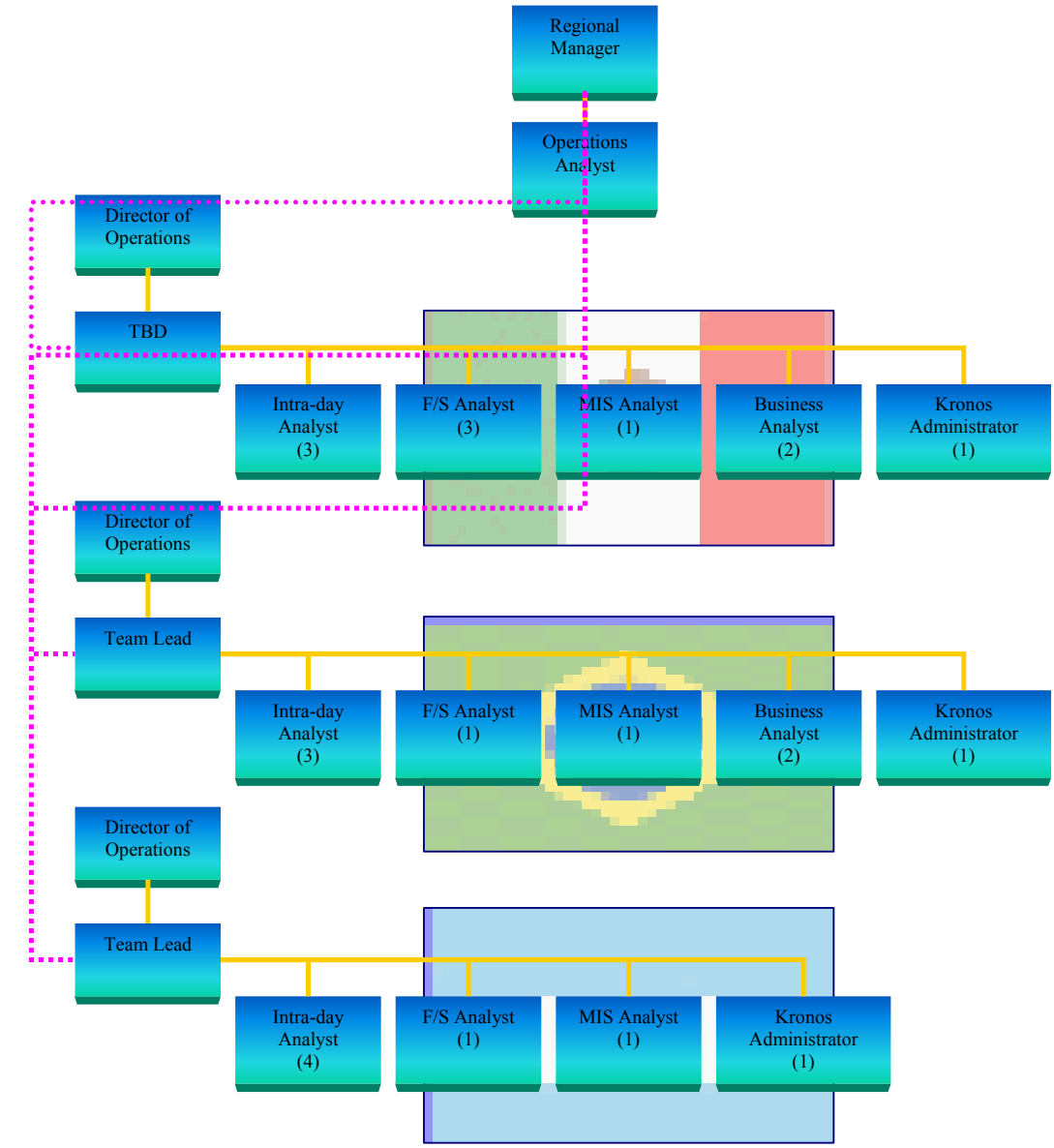
Para nuestros contact centers que utilizan “Skill Based Routing” el determinar que llamadas son atendidas por que agentes representa un problema mucho más complejo.

Cuando se utiliza o se planea utilizar todo o parte de la planta laboral de agentes para manejar emails, chats, colaboración en línea o otros tipos de contactos con el cliente es imperativo que el software y la organización implementada pueda soportar otros canales de contacto. Si bien es complejo manejar un centro con SBR, es aún más complejo determinar como asignar horarios a los agentes que se encuentran divididos en tareas múltiples y en sitios múltiples y múltiples tipos de actividades de contacto como lo son email, chat, colaboración en línea, VOIP, etc.

Por estas razones AE LAC ha optado por reinventar el actual Command Center y su estructura operacional de un “Silo”independiente, a una Organización Centralizada de primera tecnología.

ESTRUCTURA ACTUAL

El siguiente es el organigrama actual de AE LAC Command Center



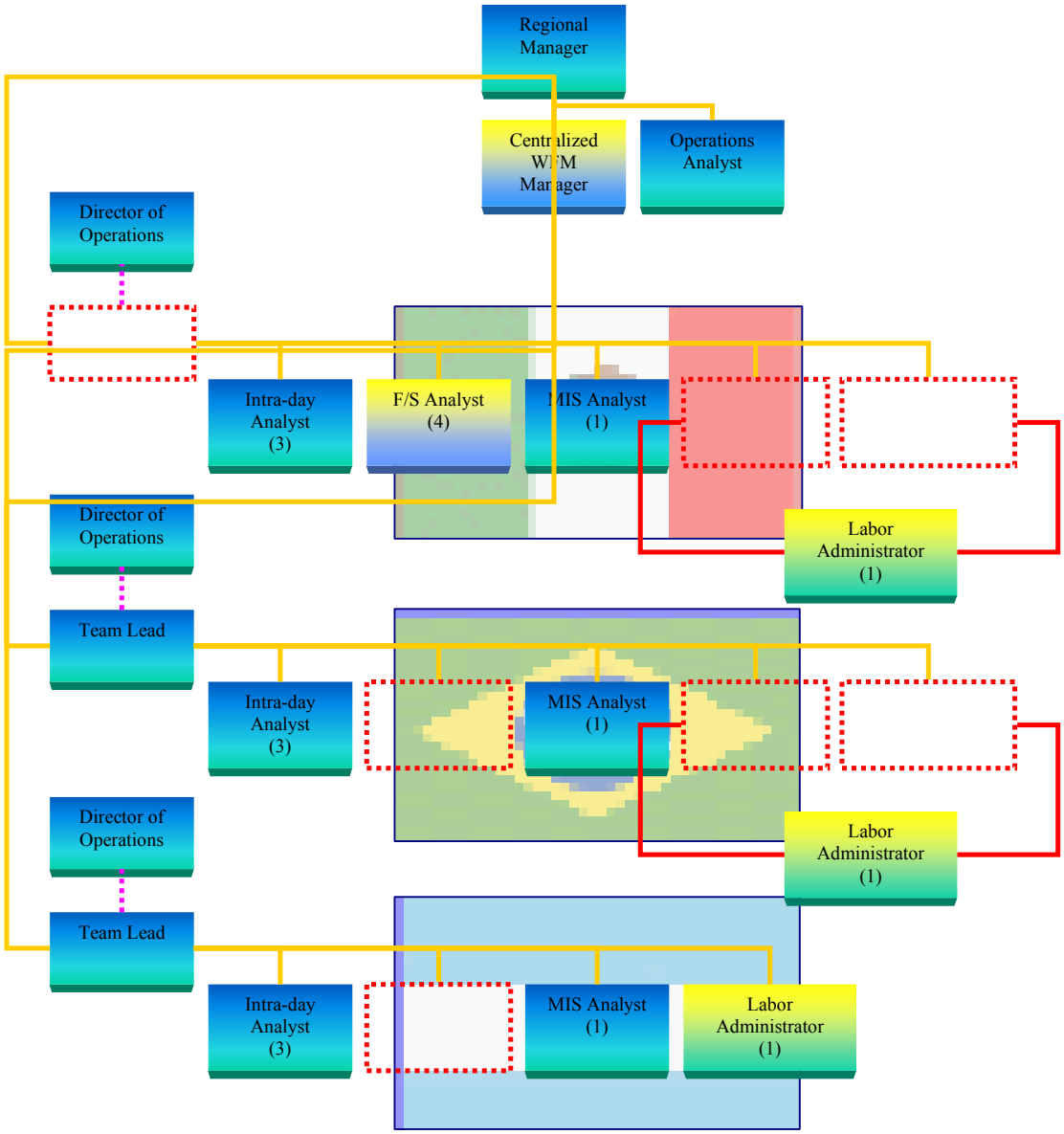
POD Arg. Head-Count
- 30 – 1 Team Leads
- 25 – 7 Analysts

POD Bra. Head-Count
- 30 – 1 Team Leads
- 25 – 8 Analysts

POD Mex. Head-Count
- 30 – 0 Team Leads
- 25 – 10 Analysts

NUEVA ESTRUCTURA WFM: FASE 1

El siguiente es la propuesta de la estructura operacional Command Center LAC's workforce management para ser ubicada en México:



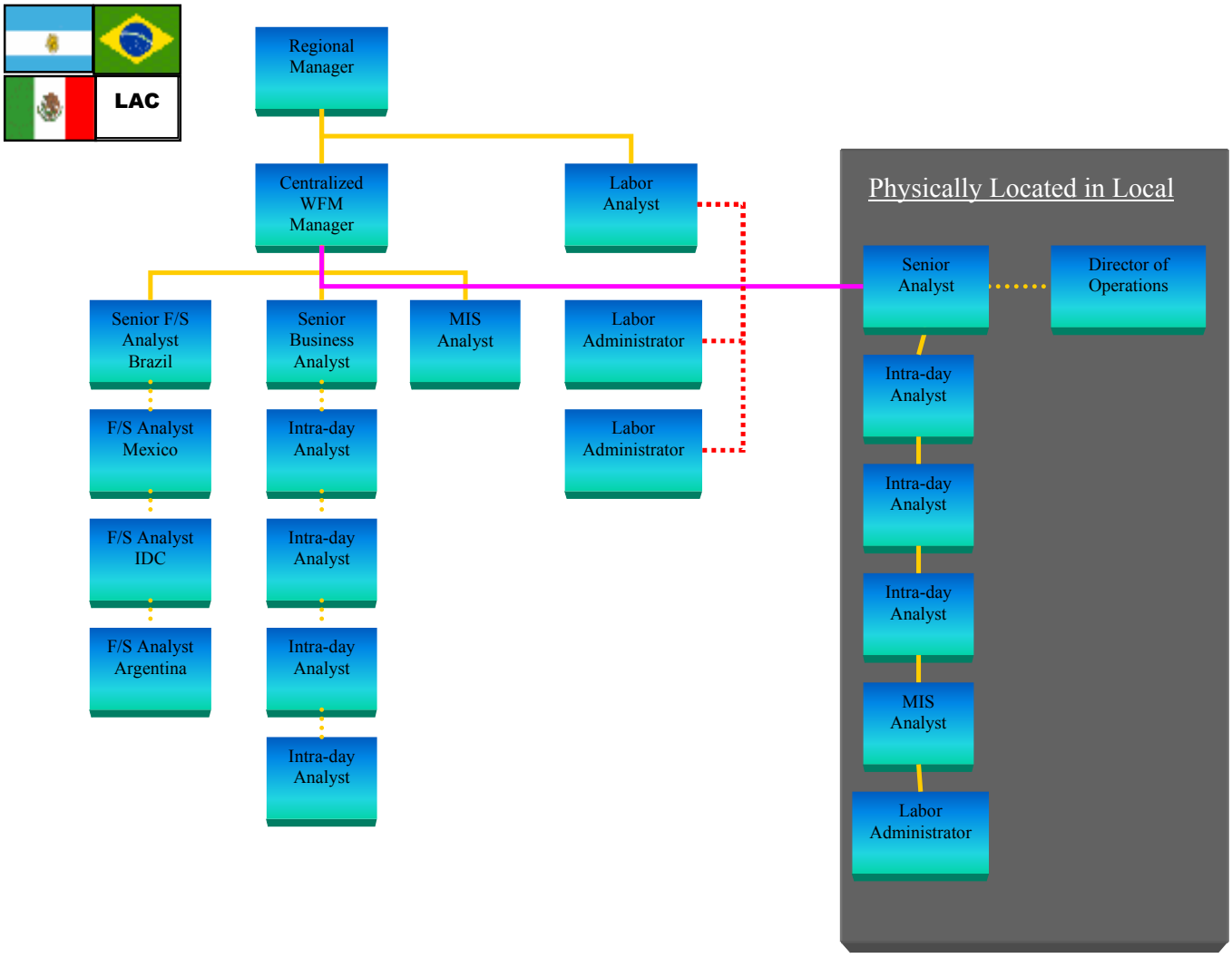
POD Arg. Head-Count
- 30 – 1 Team Leads
- 25 – 5 Analysts

POD Bra. Head-Count
- 30 – 1 Team Leads
- 25 – 5 Analysts

POD Mex. Head-Count
- 35 – 1 Manager
- 25 – 9 Analysts

NUEVA ESTRUCTURA WFM: FASE 2

El siguiente es la propuesta de la estructura operacional Command Center LAC's workforce management para ser ubicada en México:



POA Core Head-Count

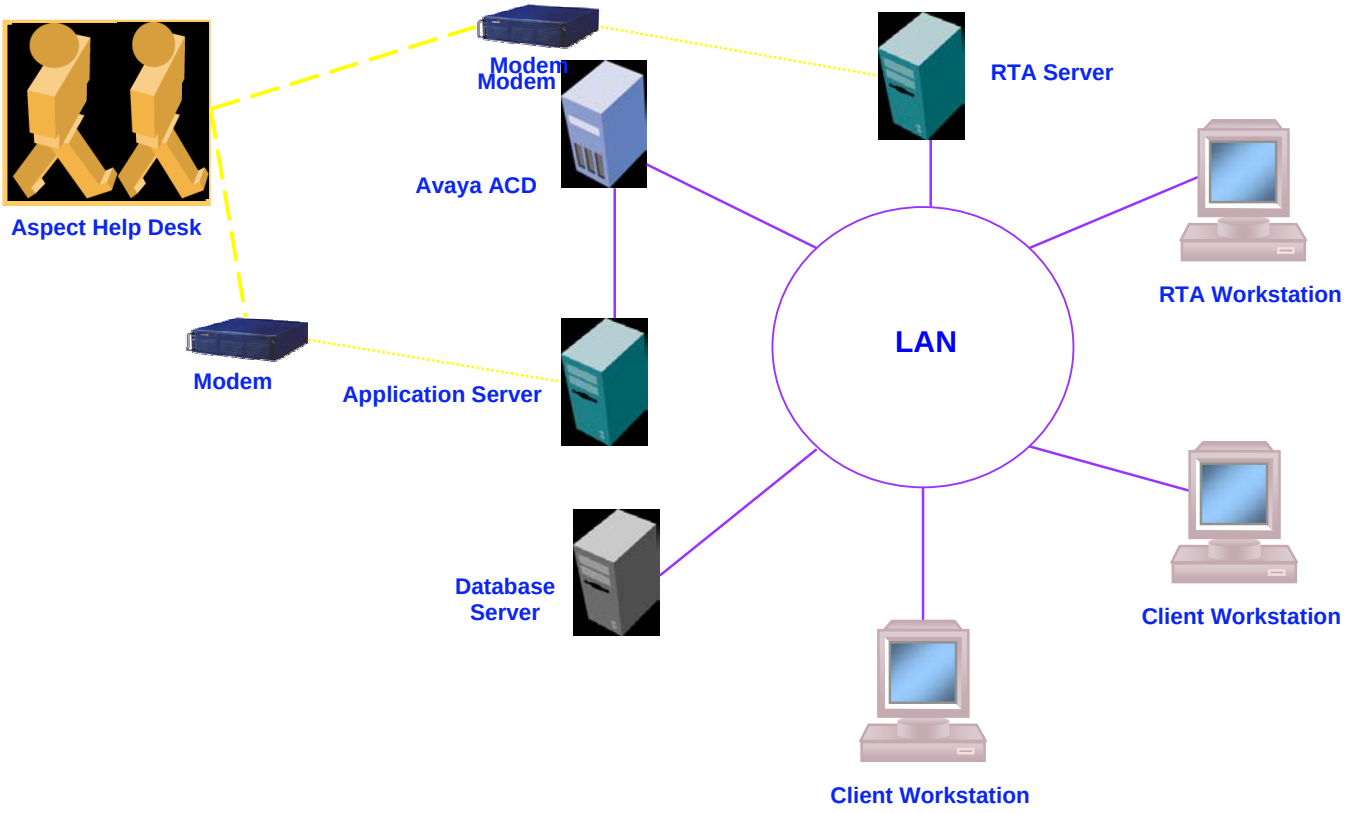
- 35 – 2 Managers
- 30 – 2 Sr. Analysts
- 25 – 10 Analysts

POA Local Head-Count

- 25 – 1 Sr. Analysts
- 25 – 5 Analysts

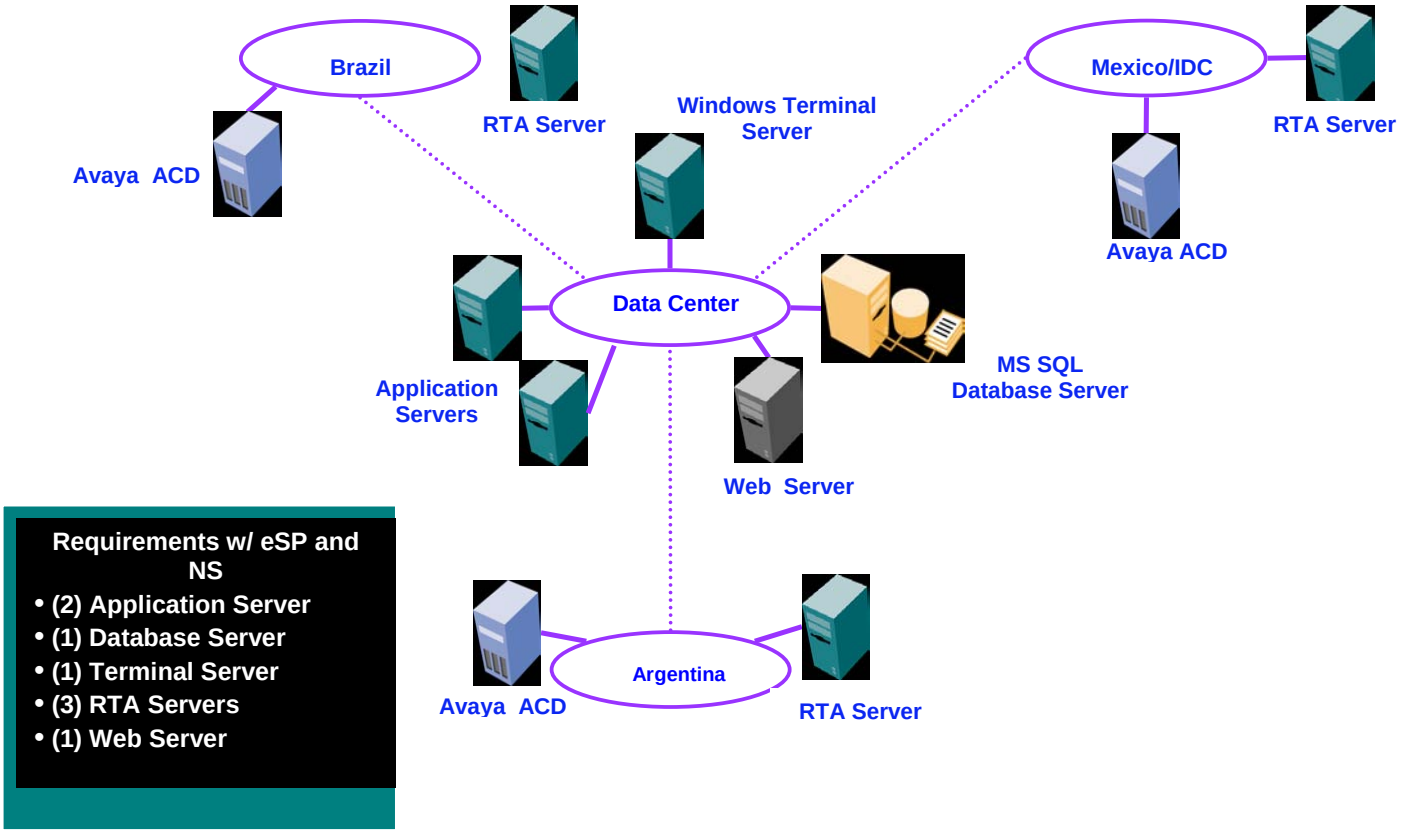
INFRAESTRUCTURA ACTUAL TCS SERIES 4

La siguiente representa la actual infraestructura técnica AE LAC workforce management:



UPGRADE A INFRAESTRUCTURA SERIES 6 EWFM

La siguiente es la infraestructura técnica, Migración de TSC Series 4 a eWFM Series 6.



Horarios y eventos

Significant milestones for each project can include the following steps.

- Request for Information
- Needs identified
- Objectives defined
- Timelines and resources identified
- Approve funding
- Project Manager assigned
- Project Agreement drafted
- Project plan drafted
- Submit WFM Manager Posting and hire resource

- Determine deliverables, dependencies, and acceptance criteria (project plan)
- Determine software/hardware needed
- Outline milestone dates within Project Plan
- SOW Creation and Approval
- Approve funding
- PO and job profiles

Q1 2003

- Implementation Meeting
- Define and schedule resources
- Agree to roles and responsibilities
- Create project plan
- Create functional specifications
- Create design specifications

Q2-Q3 2003

- Perform conversion/upgrade
- Provide weekly status updates
- Perform development work
- Perform integration and acceptance testing
- Obtain signoff
- Begin official centralization of existing Command Center (Q2, Q3 2003)
- End User training (Q2, Q3, 2003)
- Post new and upgraded positions, also migrate existing positions from local markets (Q2, Q3 2003)
- Finalize hiring of new positions, regional group complete (Q3, Q4, 2003)

- All deliverables completed and accepted by project team
- Archive all documentation (processes, procedures, and policies)
- Sign off on Best Practice Manual
- Command Center functionalities as well as infrastructure have been successfully converted and tested

1. INTRODUCCIÓN A CRM

Objetivo:

Obtener una visión clara del concepto de "administración de clientes" como modelo de negocios, conocer su importancia en la economía actual y entender las implicaciones de su implementación.

Conocer una forma evolutiva de embarcarse en el tema de la administración de clientes.

CRM: ¿Que es? ¿De donde viene?
Rol e importancia
Algunos enfoques prototipo

1. Adquisición segmentada
2. Participación de carrera (cross sell)
3. Recompra (up sell)
4. Centrarse en la base de datos

- Ejercicio y discusión
- Evolución del concepto
  - ♦ Perspectiva Histórica
  - ♦ Demasiado de algo bueno- CRM al final de los ´90s
  - ♦ Nueva perspectiva – Mejore continuamente

¿Qué es el CRM?

- Los clientes individualmente y en grupos tienen prioridad sobre los productos.
- y todos los clientes no se consideran iguales.

- El cliente no es solo la responsabilidad del departamento de mercadotecnia sino de toda la organización
- Las finanzas son vistas primordialmente en función del valor de largo plazo de los clientes más que:
- En función del producto, las transacciones de las ventas del trimestre.

Definición preferida:

"CRM tiene que ver con crear una cultura que involucre a las personas a través de las diferentes funciones de la empresa en descubrir un objetivo en común - ¿Cuál?

Aprender como cooperar unos con otros para retener clientes e incrementar los ingresos que de ellos provienen"

Bill Brendler, Brendler Associates Inc.

CRM: Resultados de 5 fuerzas convergentes

Una antigua necesidad

Jonh Wanamaker (1836-1922)
Pionero de la mercadotecnia

- Concibió y fundó la primera tienda departamental del mundo en 1876
- Instauró la práctica de utilizar:
  - ♦ Etiquetas de precios
  - ♦ Garantía de devolución de dinero
  - ♦ Anuncios publicitarios

- En 1879 pautó el primer anuncio comercial de plana completa en un periódico

" **...**Se que la mitad del dinero que utilizo para publicidad se desperdicia, el problema es que nunca se cual mitad"

Jonh Wanamaker

Hoy hay más ruido = Atención más dispersa

1.2 MEJORES PRÁCTICAS DEL CRM

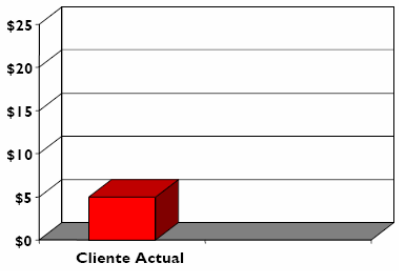
El nuevo modelo y el anterior

Lo que el modelo permite

- Ofrecer a los mejores clientes productos y servicios con alto grado de confianza de que ellos estarán interesados.
- Entregar información y mensajes en formatos y canales que el cliente prefiere y que son más eficientes.
- Hacernos más inteligentes cada vez que hacemos contacto con ellos.
- Saber cuando y con quien es importante comunicarse

Este enfoque termina propiciando una relación motivación cada cliente lo cual lleva a la LEALTAD.

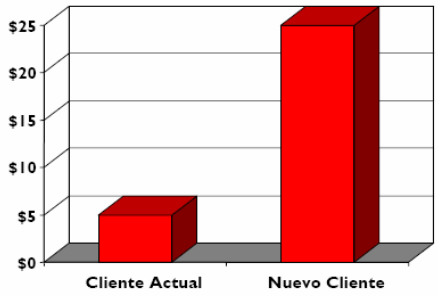
¿Por qué es importante?
R:/Cuesta menos retener....



Costo del cliente para la empresa

Fuente: Reicheld and Sasser, Harvard Business Review

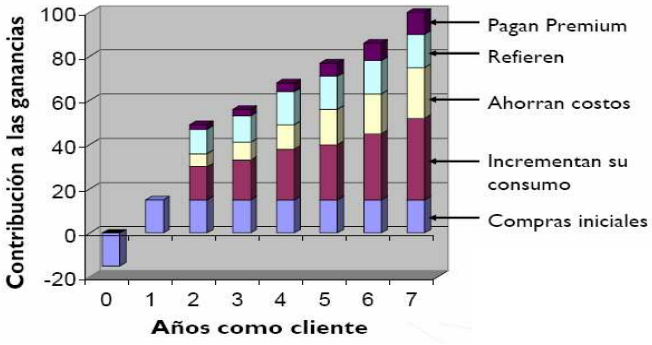
...que adquirir nuevos clientes



Costo del cliente para la empresa

Fuente: Reicheld and Sasser, Harvard Business Review

Los clientes leales son más rentables



Fuente: Reicheld and Sasser, Harvard Business Review

No solo deseable sino URGENTE...
La mayoría de los negocios pierden cerca del 25% de sus clientes anualmente
Las empresas asignan 6 veces más recursos para generar nuevos clientes que lo que asignan para retener a sus clientes.

La promesa

- Ahorros en costo
- Incremento de ingresos
- Mejoría en las actividades de los clientes

- Ahorro en costo
  - Reducción de costos de campaña - targeting
  - Mejoría en los procesos – ciclo de venta más corto
  - Eficiencia en el servicio:
    - Un solo punto de contacto con el cliente
    - Solución a problemas más rápido (tiempo de llamadas)

- Incremento de Ingresos
  - Incremento en tamaño de la orden
  - Incremento en la participación de cartera(wallet share)
  - Migración de clientes
  - Ingresos más seguros en el tiempo
  - Mayor respuesta a campañas

- Mejoría en la actividad de los clientes
  - Comunicación personalizada
  - Reconocimiento de canal de contacto con el cliente
  - Problemas se resuelven más rápidamente
  - Base de datos utilizable
  - Cross Sell

¿Cuáles son algunos enfoques prototipo?

1. Adquisición segmentada
   - Adquirir clientes con algo más en ,ente que ingresos en el corto plazo

2. Participación de cartera
   - Enfocado a la empresa a logar un porcentaje del negocio en cada cliente

3. Recompra
   - Siempre pensando en la próxima transacción

4. Centrarse en la base de datos
   - Llevando a la DB al centro de la organización

Prototipo #1 Adquisición segmentada
Mentalidad: No nos interesa cualquier tipo de cliente

Serving people who serve nation since 19922

USAA – Servicios Financieros

- Limita a los clientes que pueden unirse
- Evalúa las necesidades de los clientes para desarrollar sus productos
- Hace que la comunicación con la empresa sea simple.

USAA Servicios Ofrecidos

- Seguros personales: Casa, auto
- Banca: chequeras, ahorros, tarjetas, préstamos
- Inversiones: correduría, fideicomisos
- Planificación financiera
- Servicios asociados

- Hace a los clientes accionistas de la organización

- Envía cheques de dividendos cada año (US$286 millones fueron repartidos a sus clientes en 2001)

- Ventas cruzadas por necesidad y momento en la vida
  - Periódicamente revisa la salud y edad de sus clientes para determinar lo que pueden requerir: Préstamos para auto, educación tarjetas de crédito.

USAA Resultado de Lealtad

- 96% tasa de retención histórica en todos su clientes
- 95% de los oficiales de servicio son miembros de USAA
- 75% de los hijos adultos de los miembros hacen negocios con USAA después de dejar el hogar
- La mayoría de los miembros consumen múltiples productos

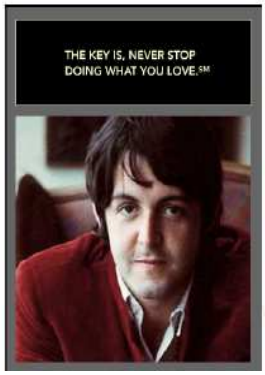
J.D Power & Associates
- Premio a la excelencia de satisfacción de clientes

American Banker
- Compañía de servicios financieros #1

Worth Magazine, Reader´s Choice Survey
- Seguros #1 Insurance, Correduría #5

Fuente: USAA Annual Report to Members

Prototipo #2 Participación de cartera
Mentalidad: ¿Qué más puedo ofrecer?



We´ll help you plan next parto f your life

Fidelity Investments

- Proveedor internacional de servicios financieros y recursos de inversión para individuos e instituciones
- Conocida históricamente como una empresa de fondos de pensión
- A través del tiempo expandió su oferta para ampliar posibilidades de compra de su target.

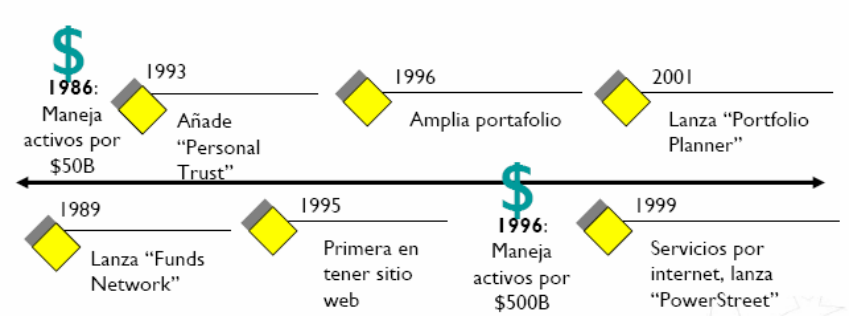
La expansión de la oferta de Fidelity

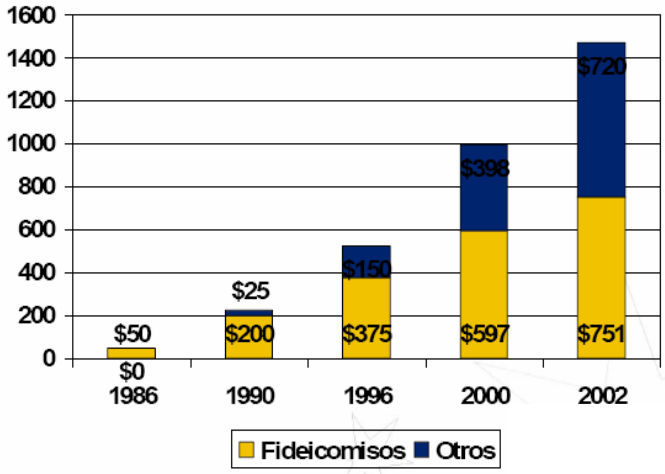
- Su éxito de negocios original estuvo en los negocios de inversión para pensiones, pero su crecimiento provino de servicios posteriores.
- Cambio su slogan de “Fidelity ya lo sabe” a “Lo que el cliente Fidelity quiere” y luego a “Te ayudamos a planear la próxima etapa de tu vida"

Lo que Fidelity hace para hacer crecer el negocio de sus clientes:

- Variedad de productos y servicios
- Personal disponible 24 horas del día
- Servicios de investigación en línea para clientes
- Enlaza computadoras para seguirle la pista a las transacciones bursátiles

La expansión de la oferta de Fidelity
1986-2004





Fuente: Fidelity Investments

Prototipo #3 Recompra
Mentalidad: ¿Cómo puedo hacerte regresar más rápido?

Alone we are delicious, together we are.....Yum!

La empresa de fast food más grande del mundo

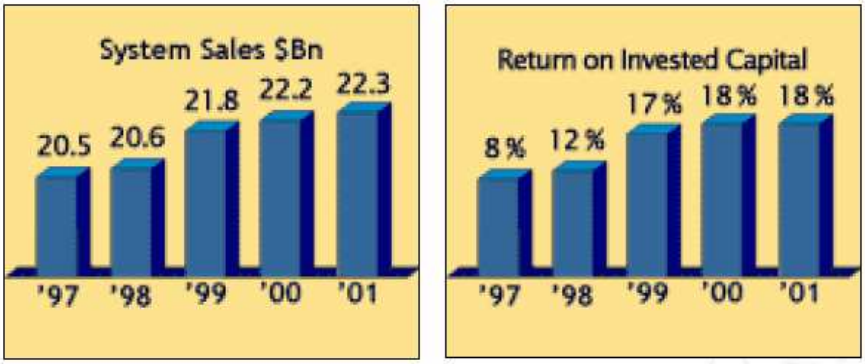
- 30,000 en 100 países
- US$25 mil millones de ventas anuales
- Cinco cadenas bajo el mismo techo corporativo

Crece con tiendas “multibrand”

- Más de 1,500 internacionalmente
- Más flujo de caja por unidad que los restaurantes de marca individual
- Logra que los clientes regresen más seguido –Recompra

- Es difícil pedirte que comas mucho, Pero ¿Qué tal si te doy más opciones bajo el mismo techo?
- Ofrecen productos económicos, convenientes y satisfactorios
- Cuenta con variedad en sus tiendas y productos
- Están donde los consumidores van: estaciones de gasolina, aeropuertos, centros comerciales.

Yum! Brands Performance 1997-2001



Fuente: Yum! Brands

Prototipo #4 Centrarse en la Base de Datos
Mentalidad: Personalización Automatizada

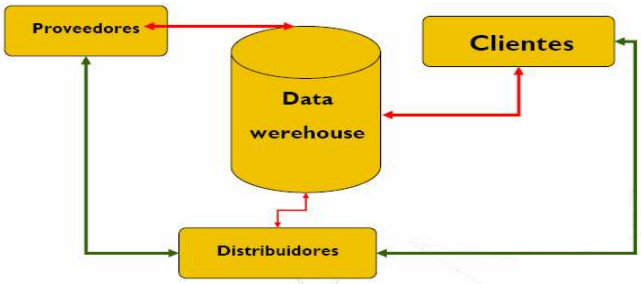
- Inicio en 1994 como uno de los primeros detallistas en línea
- Permite a los clientes dar seguimiento a sus ordenes en tiempo real
- Crea “Valor” a los clientes a través de toda la experiencia online*
- Permite a los clientes crear “tu tienda”

*Fuente: Miller-Williams Reserch

Excelencia en Administración de Clientes
Los clientes que compraron este libro, también compraron:

Philadelphia Theaters : A Pictorial Architectural History by *Irvin R. Glazer*
The Southern Movie Palace: Rise, Fall, and Resurrection by *Janna Jones*
Movie Palaces (Architecture and Film, 1) by *King Vidor*
Palaces of the Night: Canada's Grand Theatres by *John C. Lindsay*
Silent Screens : The Decline and Transformation of the American Movie Theater (Creating the North American Landscape) by *Michael Putnam*
The Show Starts on the Sidewalk : An Architectural History of the Movie Theatre, Starring S. Charles Lee by *Maggie Valentine*

El Modelo de negocio de Amazon



Métricas Financieras de Amazon

- US$8 mil millones de ventas en 2005
- Tasa de recompra del 70%
- Base de datos de of47 millones de personas +
- Mantienen inventario mínimo, proveedores envían según órdenes del website

CRM Un compromiso de largo plazo

Prototipo	Compañía	Años	Notas
I) Adquisición Segmentada	USAA	80+	Hizo a los clientes sentirse propietarios
2) Participación de cartera	Fidelity	19+	Tuvo que construir todo un portafolio de productos
3) Recompra	Yum!	10+	Tuvo que renovar 1,500 puntos de venta
4)Centrarse en la BD	amazon.com	8+	Sobrevivió las crisis de las .com

Algunos proveedores de sistemas de CRM

Algunos consultores de CRM

Sin embargo....

- El 90% de las empresas que han invertido en CRM no miden resultados ni tienen un modelo de retornos sobre la inversión.
- 50% a 90% de los proyectos de CRM que empezaron desde el 2000 se han declarado fracasos parciales o significantes.

Fuente: 1-to-1 Magazine

Organización Vieja + Nueva Tecnología = Organización Vieja y Cara

La perspectiva

- El enfoque de CRM es una necesidad
- Pero el CRM no funciona como receta mágica
- La idea

El CRM es un proceso de mejoramiento continuo

Cinco componentes del CRM en los cuales mejorar continuamente

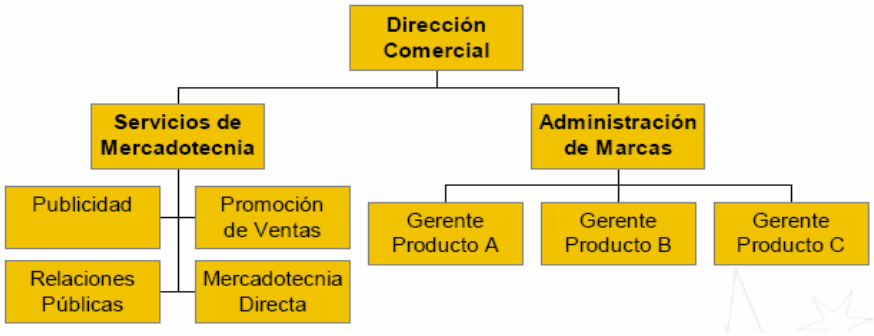
Organización de procesos:

No se puede estar enfocado en el cliente y enfocado internamente en la empresa a la vez.

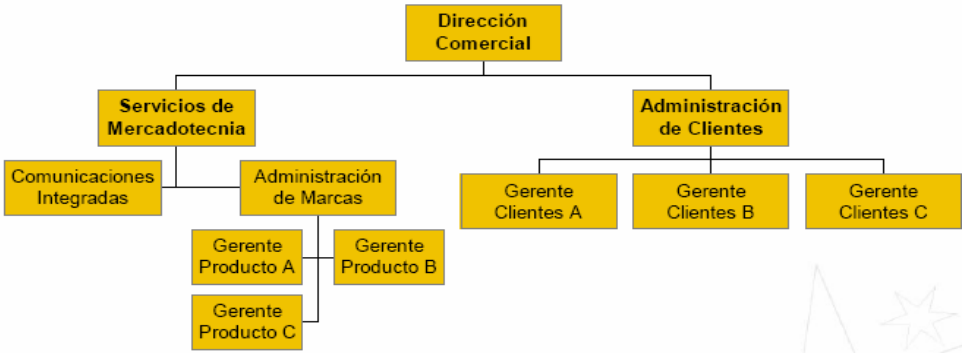
El enfoque en los clientes debe prevalecer a través de esfuerzos organizacionales procesos y/o incentivos.

¿Cómo toma la organización decisiones que afectan a los clientes?

Modelo Tradicional



Modelo teórico del CRM



Pasos de mejoramiento continuo:

1. Exponer datos complementarios a Gerentes de producto (negocio en función de clientes) – Información "curiosa"
2. Establecer metas/compensación adicionales con respecto a carteras de clientes
3. Estableces responsables de carteras de clientes

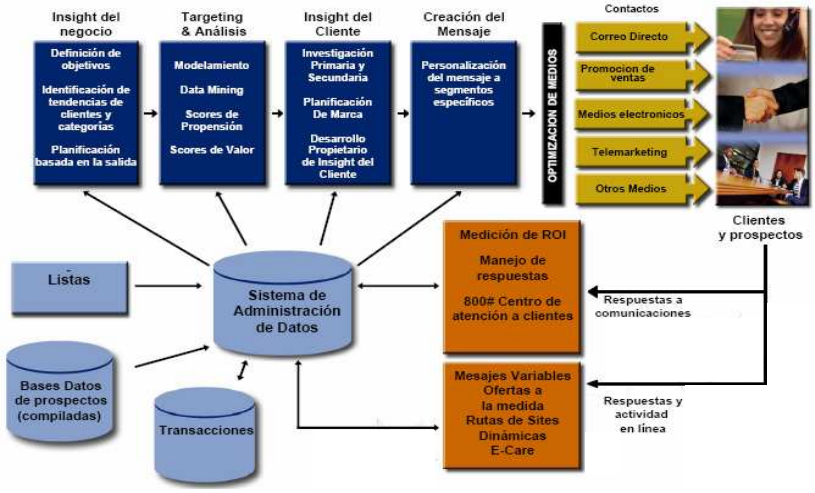
Bases de datos

EL corazón del CRM, pero no un fin en sí mismo

Desde la explosión del CRM hemos aprendido que la tecnología no es la receta mágica

La BD evoluciona con las otras áreas del CRM

Desarrollo Modular

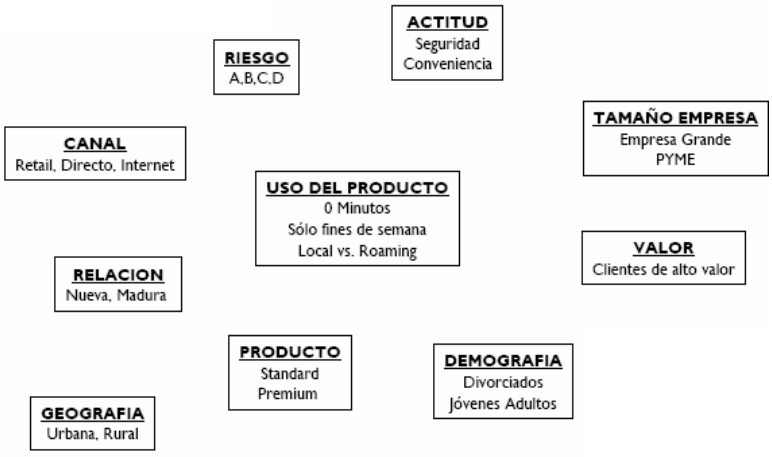


Segmentación

Un paso fundamental en el CRM
-Valor / Necesidades / Potencial

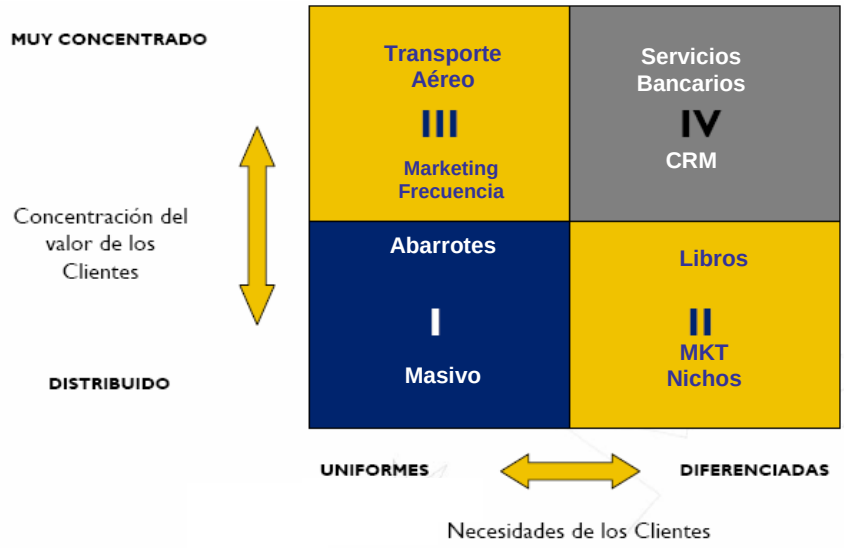
¿Como segmentamos?

Existen muchas maneras:



Ninguna es mala o incorrecta y todas ayudan a dibujar un retrato del cliente desde un punto de vista específico.

Entienda a sus clientes para determinar un camino hacia el CRM



Ofertas

- Ofertas = productos, promociones, ventas, servicio, etc.
- Clave para el éxito: Cross Sell/UpSell/Retención
- Regla básica: Deje que los clientes le orienten a construir ofertas pegajosas.

Beneficios en telecomunicaciones	Lo que pensamos	Lo que los clientes dijeron
Funcionalidad entre diferentes productos	1	3
Un solo recibo	2	4
Descuento por volumen	3	2
Punto único de servicio	4	1

Deje que los clientes le muestren el camino

La oferta implica transacción Estímulo / Respuesta, es un mecanismo de acción. El estímulo debe proveer gratificación inmediata

- Incluye el precio pero es mucho más:
  - Garantía
  - Prueba gratis
  - 2X1
  - Información
  - Oferta por tiempo limitado
  - Forma de pago especial
  - Rifas
  - Exclusividad (muy llamativa) – Ud. Ha sido elegido

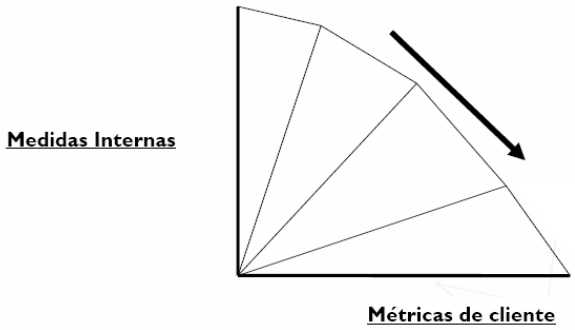
- Una pieza NUNCA debe dedicarse a vender el producto. DEBE vender LA OFERTA
- Tipos de ofertas:
  - Soft: Muy llamativas ($): Más respuestas, pero menos se traducen en ventas
  - Hard: Menos llamativas ($): Menos respuestas, pero mayores ventas entre quienes respondieron.

- La oferta es la clave porque cuando la persona recibe una pieza de mercadotecnia directa no necesariamente está dispuesto a comprar. Lo opuesto a cuando entra en una tienda.
- Tres características de una buena oferta:
  - El receptor la considera creíble
  - El receptor se siente aludido
  - Es creativa, novedosa

Métricas

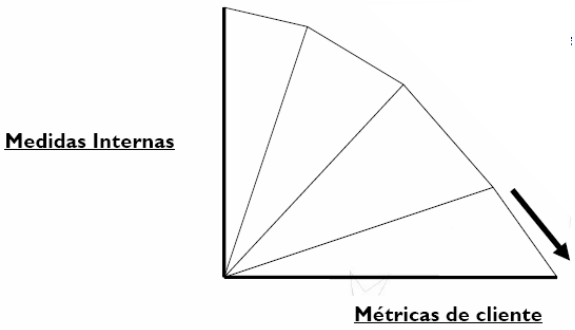
No se puede depender de medidas internas*
Para desarrollar el CRM
*producto, canal, etc.
Pero tampoco se necesita busca el valor vitalicio de los clientes
Evolucione paulatinamente!!

Concepto clave:
De medidas internas a el cliente



Evolución:

Empiece: Por producto, por canal, ingresos anuales
Añada: Multi-producto, tenencia por canal, ingresos quincenales
Añada: segmente por gasto, costo por venta, margen bruto a 5 años
Añada: Wallet Share, margen neto a 5 años
Añada: Segmentos por rentabilidad, crecimiento por cliente, lifetime value.



Cinco componentes del CRM en los cuales mejorar continuamente

- Evolucione – de “interno” al “cliente”
- Deje que los clientes le muestren el camino
- Evolucione hacia comportamientos
- Integre BD modularmente
- Clientes vs. Departamentos

Aprendizaje Calve

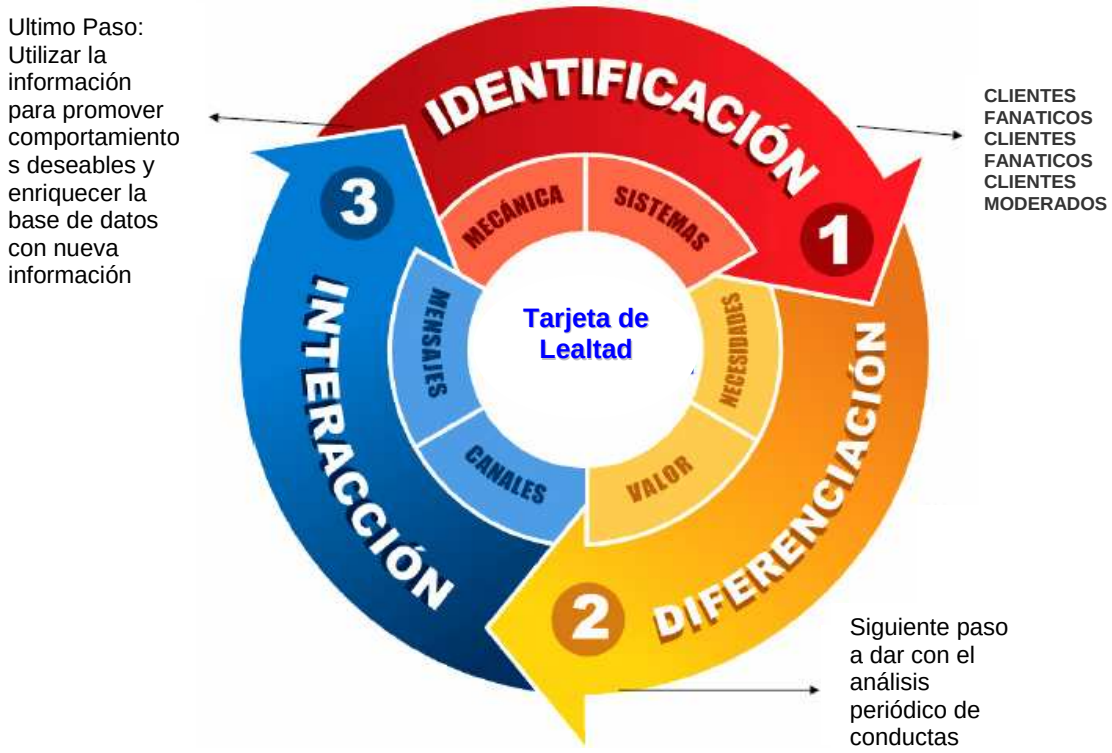
- CRM del cliente el protagonista en todo nivel
- Esto no solo es deseable sino urgente en el ambiente de negocios actual
- Constituye un nuevo paradigma pero es complementario a las reglas anteriores
- Hacer CRM no significa aplicar al pie de la letra todos sus postulados, sino caminar en la dirección correcta (enfoques prototipo)
- El CRM es un proceso y toma tiempo. Pretender hacer todo a la vez no es viable
- El primer paso es definir la visión, anticipar los obstáculos posibles y MEJORAR CONTINUAMENTE en las componentes fundamentales.

2. ANALISIS DE COMPORTAMIENTO DE COMPRA

A continuación haremos un análisis para poder identificar los tipos de segmentos de acuerdo a las conductas de comportamiento de compra.

2.1 SEGMENTACIÓN CONDUCTUAL

Proceso de administración de clientes (CRM)



En seguida ampliaremos el concepto de Segmentación conductual y su papel dentro del CRM. Además se mostrarán aplicaciones prácticas de diferentes metodologías posibles.

Segmentación Conductual

- Consideraciones generales sobre segmentación
- Algunos métodos comunes

Segmentación

Es el acto de dividir un grupo de objetos de acuerdo a sus características, en dos o más grupos mutuamente excluyentes.
En mercadotecnia existen existes dos enfoques básicos para la segmentación de base de datos de clientes o prospectos.

- Segmentación determinada por el mercado
  - Las características para estableces la permanencia de un objeto o un grupo son preestablecidas.
  - Dichas características son determinadas como importantes por le analista.
  - La segmentación se basa en la observación de los valores exhibidos por cada uno de los objetos por cada una de dichas características.

- Segmentación determinada por los datos
  - No se hace ninguna presuposición sobre la importancia de las características de los objetos a segmentar.
  - Los algoritmos o métodos utilizados para la segmentación determinan cuales características resultan de peso para la segmentación y cuales no.
  - Las características no necesariamente serán las mismas para todos los grupos generados.

Información utilizada frecuentemente para segmentar bases de datos de clientes en mercadotecnia

- Psicografía
  - Gustos y preferencias expresados por los clientes al momento de ser registrados como tales

- Demografía
  - Datos personales
    - Dirección
    - Estado civil
    - Edad
    - Sexo
    - Entre otros

- Comportamiento de compra
  - Transacciones de compra realizadas por cada cliente.
  - En algunas industrias las compras son inherentemente anónimas, sin embargo estrategias como clubes de lealtad o comprador frecuente son una excelente alternativa para identificar las transacciones.

Evolución

- Psicografía
  - Es difícil de trabajar, normalmente se almacena como texto abierto en la BD, por lo cual no siempre es factible analizarla.
  - Muchas veces esta influenciada por el formulario de registro utilizado
  - Rara vez se actualiza

- Demografía
  - Es frecuente que algunos datos estén ausentes
  - Algunos de los datos no se actualizan con frecuencia (Estado Civil)
  - Muchas veces se pretende inferir el nivel socioeconómico basado en datos geográficos sin embargo esto no es posible

- Comportamiento de compra
  - Normalmente son datos muy exactos
  - Esta información es sumamente abundante
  - Siempre esta actualizada.

- Psicografía
- Demografía

CLIENTES FANATICOS

- Comportamiento de compra

Es excelente predictor del comportamiento de compra futuro

Técnicas analíticas comunes

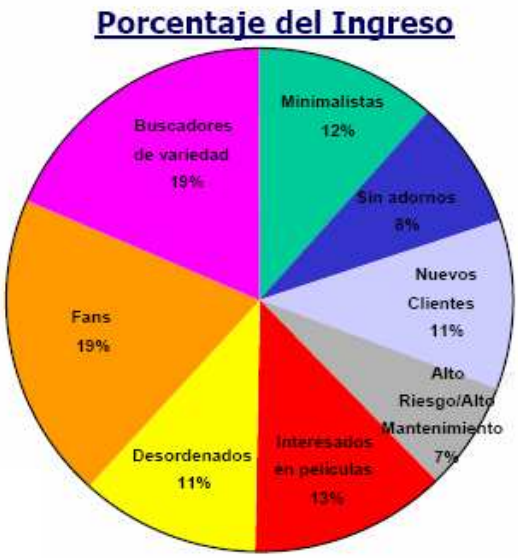
- Análisis de componentes principales
- Análisis de factores
- Análisis de conglomerados
- Escalamiento Multidimensional (MDS)
- Análisis de discriminantes
- Regresión Multivariada
- Redes neurales
- Pronóstico de series de tiempo
- Modelos lineales jerárquicos (HLM)
- MANOVA Factorial
- Modelamiento de ecuaciones simultáneas (SEM)
- Modelos ARIMA y ARMA
- Modelamiento autoregresivo de error
- Ente otras

A continuación:

Descripción de los segmentos de clientes

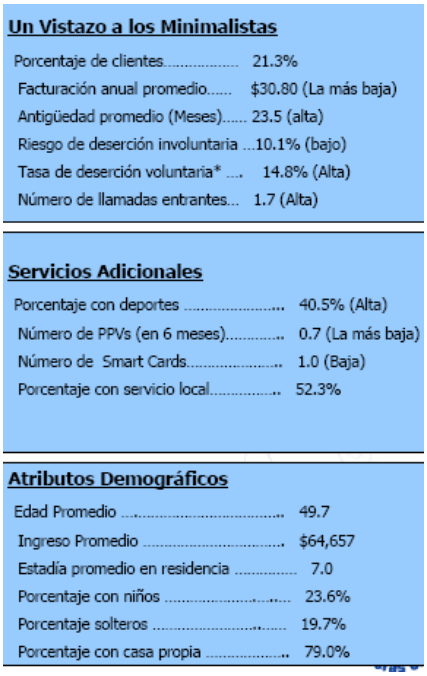
Vistazo de los súper segmentos (televisión por cable)

- Se han identificado ocho super segmentos de clientes, que van desde los "Minimalistas", que tiene valor más bajo, hasta los "Fans", que son aquellos con el más lato valor.



Minimalistas

Generan el ingreso mensual más bajo para la empresa, escogen únicamente los paquetes los paquetes básicos para sus necesidades de programación.
No utilizan los servicios adicionales como deportes, PPV o tarjetas adicionales.
Solo los nuevos clientes tienen un más alto riesgo de deserción voluntaria.



Un Vistazo a los Minimalistas

Porcentaje de clientes	21.3%
Facturación anual promedio	$30.80 (La más baja)
Antigüedad promedio (Meses)	23.5 (alta)
Riesgo de deserción involuntaria	10.1% (bajo)
Tasa de deserción voluntaria*	14.8% (Alta)
Número de llamadas entrantes	1.7 (Alta)

Servicios Adicionales

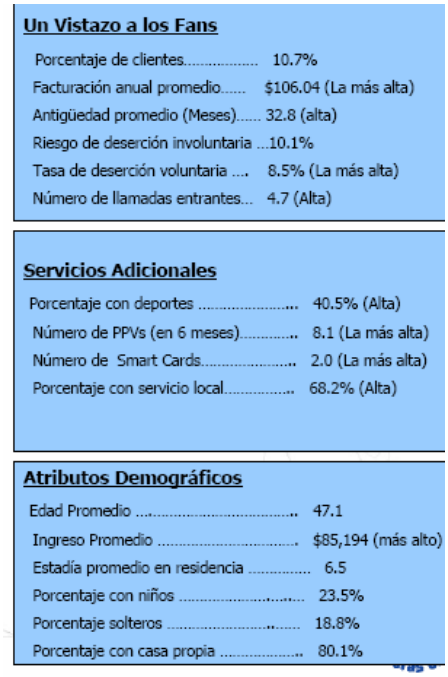
Porcentaje con deportes	40.5% (Alta)
Número de PPVs (en 6 meses)	0.7 (La más baja)
Número de Smart Cards	1.0 (Baja)
Porcentaje con servicio local	52.3%

Atributos Demográficos

Edad Promedio	49.7
Ingreso Promedio	$64,657
Estadía promedio en residencia	7.0
Porcentaje con niños	23.6%
Porcentaje solteros	19.7%
Porcentaje con casa propia	79.0%

Fans

Son los mejores clientes son clientes establecidos que generan la mayoría de los ingresos con el menor riesgo de deserción voluntaria. Tienen ya sea programación Premium o 3 o más paquetes de películas.
Adicionalmente aprovechas la mayoría de los servicios especiales que la empresa ofrece. Cuentan con la más alta actividad de Pay Per View, cuentan con el mayor nuecero de tarjetas chip y paquetes de programación deportiva.



Un Vistazo a los Fans

Porcentaje de clientes	10.7%
Facturación anual promedio	$106.04 (La más alta)
Antigüedad promedio (Meses)	32.8 (alta)
Riesgo de deserción involuntaria	10.1%
Tasa de deserción voluntaria	8.5% (La más alta)
Número de llamadas entrantes	4.7 (Alta)

Servicios Adicionales

Porcentaje con deportes	40.5% (Alta)
Número de PPVs (en 6 meses)	8.1 (La más alta)
Número de Smart Cards	2.0 (La más alta)
Porcentaje con servicio local	68.2% (Alta)

Atributos Demográficos

Edad Promedio	47.1
Ingreso Promedio	$85,194 (más alto)
Estadía promedio en residencia	6.5
Porcentaje con niños	23.5%
Porcentaje solteros	18.8%
Porcentaje con casa propia	80.1%

Revisión de la Migración de segmentos

- Los Clientes no son estáticos, con el tiempo sus comportamientos cambian y migran entre los segmentos
- Para entender estos cambios de los clientes, se condujo un estudio de migración entre segmentos
- En un periodo de un año, 48% de los consumidores se mantuvieron en su super segmento, 31% migraron a otro super segmento y 21% migraron al status “desconectado” (voluntaria o involuntariamente).
- Los segmentos con las tasas de migración más altas fueron Nuevos Clientes, Buscadores de Variedad y Alto Riesgo/Alto Mantenimiento.

- Estos tres segmentos tienen en común la poca antigüedad con la empresa, de ahí de sus altas tasas de migración no resultan un sorpresa.

Migración de super segmentos

- Nuevos clientes (como se esperaba) y Alto Riesgo/Alto Mantenimiento tienen la más alta propensión a migrar

- Fans y Minimalistas son los súper segmentos más estables (66% y 63% respectivamente permanecen en el mismo segmento)

	Segmento Final										
Segmento Inicial	Minimalistas	Alto Riesgo/ Alto Mant.	Nuevos Clientes	Fans	Interesados Películas	Des-ordenados	Buscadores Variedad	Sin Adornos	Desconexión Voluntaria	Desconexión Involuntaria	Total
Minimalistas	62.5%	1.6%	0.3%	0.1%	0.4%	7.9%	0.5%	6.3%	14.8%	5.6%	100%
Alto Riesgo/Alto Mant.	6.7%	15.7%	0.2%	3.0%	9.0%	8.2%	5.8%	6.7%	12.7%	32.0%	100%
Nuevos Clientes	16.6%	6.6%	2.8%	7.8%	5.0%	10.5%	5.3%	9.2%	14.9%	21.4%	100%
Fans	0.5%	2.7%	0.1%	65.9%	3.5%	0.7%	10.1%	0.7%	8.5%	7.3%	100%
Interesados Peliculas	1.9%	2.8%	0.1%	6.0%	52.5%	4.7%	11.8%	6.9%	10.3%	3.0%	100%
Desordenados	9.0%	1.6%	0.1%	0.4%	4.8%	50.9%	9.6%	11.1%	10.1%	2.5%	100%
Buscadores Variedad	1.5%	3.1%	0.1%	7.6%	10.2%	9.5%	50.9%	2.5%	9.3%	5.2%	100%
Sin Adornos	10.3%	1.8%	0.2%	0.2%	6.8%	6.3%	2.3%	57.0%	12.4%	2.6%	100%
Todos los Clientes	17.9%	4.2%	0.4%	10.0%	10.2%	12.5%	12.4%	11.5%	11.8%	9.2%	100%

Migraciones mayores o iguales a 10% se representan en celdas iluminadas.

Análisis de encuestas Cuantitativas

Metodología

- Se sintetizó de numerosas encuestas en un conjunto más pequeño de factores. Estos son combinaciones altamente correlacionadas de preguntas de distintas encuestas. Cada factor define actitudes o comportamientos característicos.
- En las siguientes páginas se describen los 10 factores y el perfilamiento de los 8 super segmentos confrontados a estos factores.

Descripción de factores

- Factor I: Satisfacción General
- Q15: ¿Qué tan propenso sería usted para recomendarnos?
- Q10: Características del servicio de TV por satélite
- Q9: ¿En general, qué tan satisfecho esta usted?
- Q14: ¿Cómo se siente respecto al servicio?

- Factor 2: Importancia de la TV en el Hogar
- Q5: ¿Qué tan importante es el rol que juega la TV en su vida?
- Q10: Sentimientos y actitudes acerca del entretenimiento en televisión
- Q6: ¿Qué tan importante es el rol que juega la TV en su hogar?
- Factor 3: Conocimiento de de Deporte
- Q25: ¿Se ha suscrito su hogar a algún paquete estacional de deportes?

- Factor 4: Conocimientos sobre tecnología

- Factor 5: Propensión a cambiar de plan

- Factor 6: Preferencias por películas u otros eventos

- Factor 7: Entusiasmo por le producto

- Factor 8: TV como acompañante

- Factor 9: Contrato de deportes

- Factor 10: Nuevo

Insights de los Factores por Segmento

- Fans
  - Actitudes confirmadas
    - Muy satisfechos
    - La TV es muy importante para ellos y ven mucha
    - Aficionados a los deportes
  - Insights
    - Propensos a cambiar de plan
  - Pensamientos de negocio: Dado que tiene propensión a cambiar de paquete, estos clientes deben tener a su disposición información actualizada sobre todas las opciones disponibles. Así mismo ellos apreciarán ser capaces de probar nuevas opciones y/o tecnología.

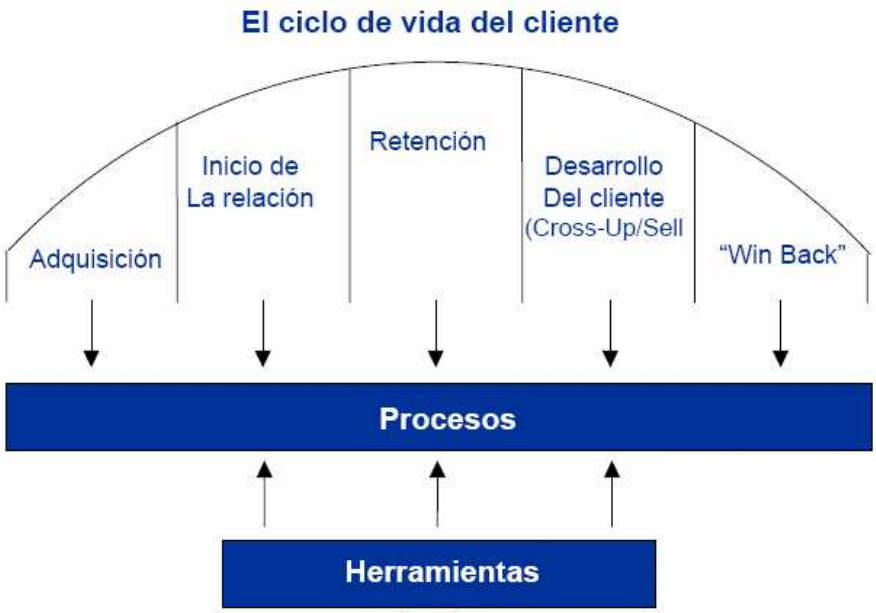
- Minimalistas
  - Actitudes confirmadas
    - No son aficionados a los deportes
  - Insights
    - Preferencia moderada por las prelícualas
    - No están muy satisfechos ni nos muy entusiastas
    - No son aficionados a los dispositivos electrónicos a las tendencias de “Gadgets”
  - Pensamientos de negocio: Estos clientes no están muy satisfechos. Para retener a estos consumidores debe ofrecérseles lo que desean, buena variedad de programación a bajo costo con la posibilidad de cambiar su paquete fácilmente.

"Customer Evalue-Metrics Análisis"
"Categorización por Utilidades de los Grupos CEM"
y
"Segmentación para la Acción Mercadológica"

Objetivos:

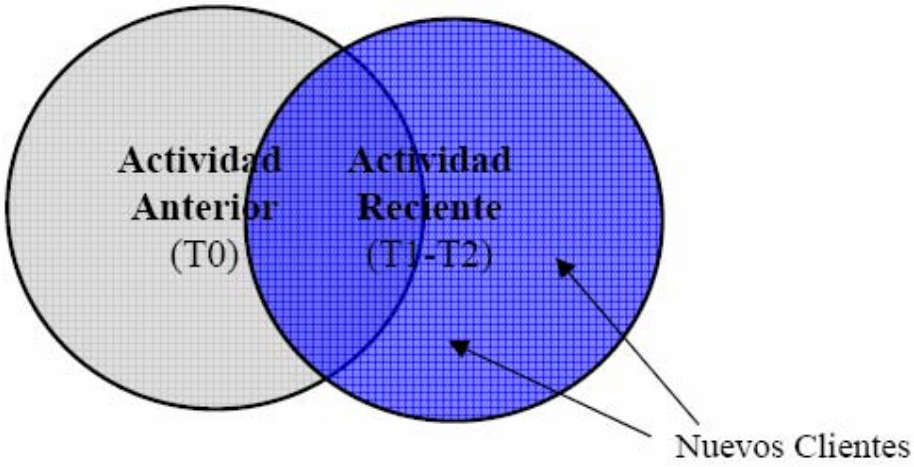
- Actualizar y mejorar la información de conducta que sirve de base para distintos análisis de interés (CEM, modelos predictivos, LTV y otros)
- Darle seguimiento a los clientes según el comportamiento de compra
- Determinar la tasa de deserción de los clientes por acción mercadológica
- Describir los perfiles de una nueva segmentación.

Mitología para el manejo de Estrategias



Implementación de Análisis CEM

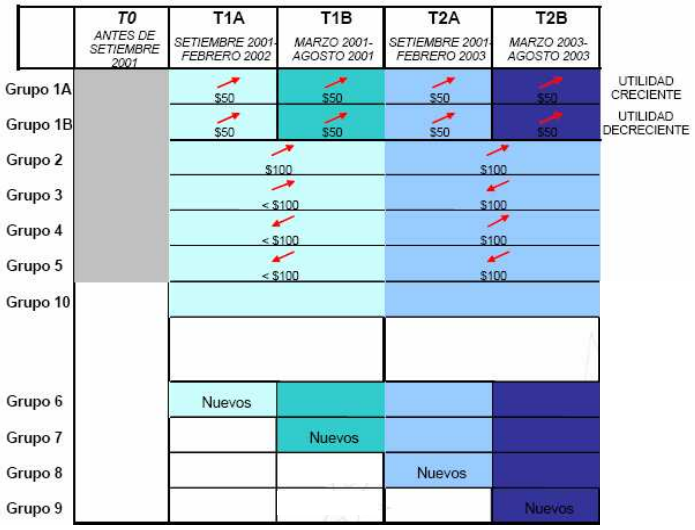
- Interesa la actividad reciente (2 años):



- Este análisis esta enfocado en la actividad relativamente reciente de los clientes.
  - Dos últimos años

- El grupo de clientes con actividad reciente incluye dos conjuntos:
  - Clientes con actividad anterior (personas que hayan realizado compras en los 6 meses anteriores al análisis) Nuevos clientes

Creación de grupos de interés



Implementación de análisis CEM

- Mediciones y cálculos de interés

  En términos generales para cada uno de los once grupos del CEM se realizan las siguientes mediciones y cálculos:

  - Número de clientes.
  - Utilidad total por período (T1a, T1b, T2b, T1, T2, T1+T2).
  - Monto total de compra, por período.
  - Frecuencia total de compra, por período.
  - Utilidad mensual promedio, por período T1a, T1b, T2b, T1, T2, T1+T2).
  - Monto mensual promedio, por período.
  - Frecuencia mensual promedio, por período.

Categorización por utilidades

- La razón de ser del negocio bancario: **UTILIDADES!!**
- Por ende, es natural la categorización de clientes por **monto de utilidades** que éste genera al banco.
- Un cliente será valiosos o no, dependiendo del monto de utilidades que se espera genere al banco.
- Cada uno de los nueve grupos del CEM puede contemplar clientes "valiosos" y clientes "no valiosos".

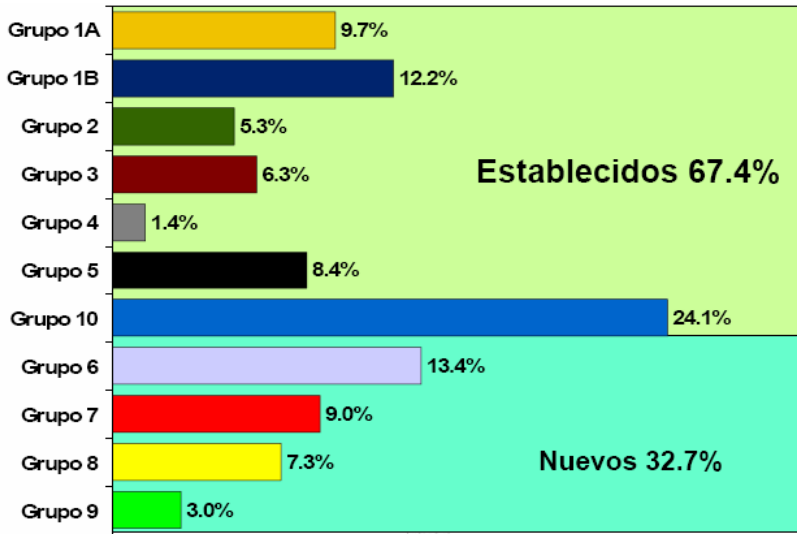
Obtención de utilidad

- Debido a que no todos los tarjetahabientes tienen registrado el monto de utilidad por problemas de la base de datos. Se procedió a realizar un modelo que determina la rentabilidad generada.
- Debido que el modelo utilizando los movimientos (como variables independientes) presenta multicolinealidad, se realizó primero un análisis de factores y sobre este un modelo de regresión múltiple utilizando el Stepwise para discriminar los factores que no contribuyen y lograr el modelo de regresión múltiple con variación mínima. Con este último se procedió "estimar" la rentabilidad y realizar un análisis de quintiles para determinar los cortes de categorización.

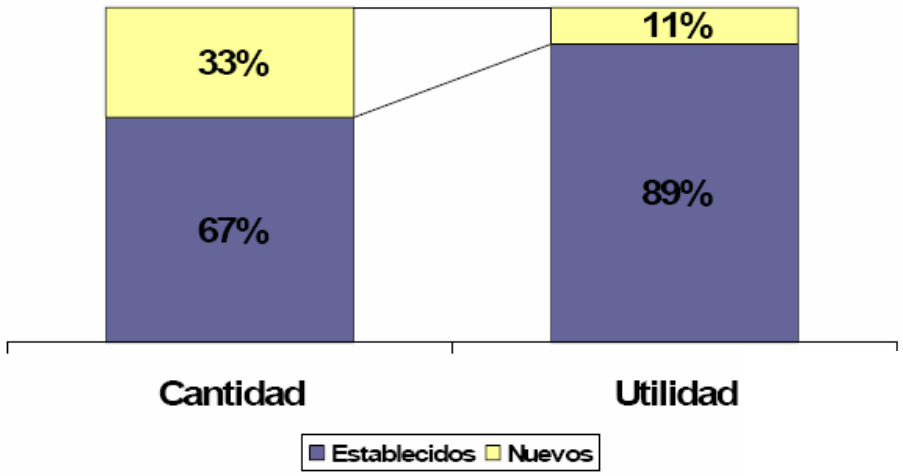
Categorización por utilidades

- **CAT A1-** "Clientes más valiosos", aquellos con una utilidad igual o superior a $40 por mes.
- **CAT A2-** "Clientes valiosos" con una utilidad inferior a $40 por mes, pero igual o superior a $20 por mes.
- **CAT B-** "Clientes cercanos a valiosos", aquellos con una utilidad inferior a $20 por mes, pero igual o superior a $10 por mes.
- **CAT C-** "Clientes malos", aquellos con una utilidad inferior a $10 por mes.

Principales resultados y Segmentación por conducta de compra
Distribución de los clientes por categoría de compra



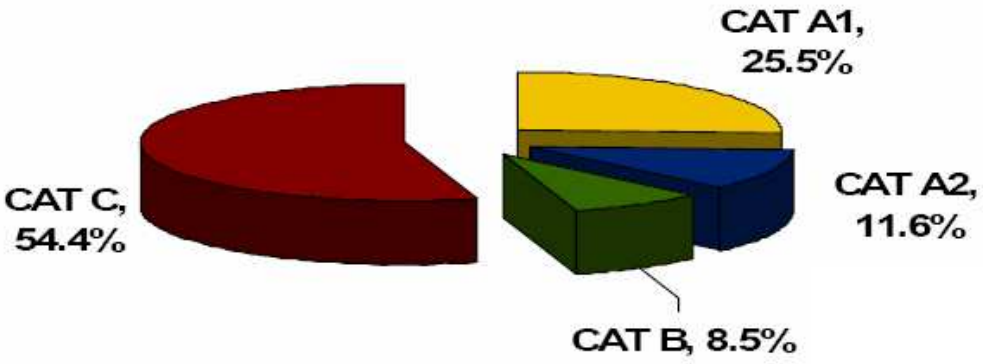
Distribución de Clientes según la Categoría de compra y utilidad generada



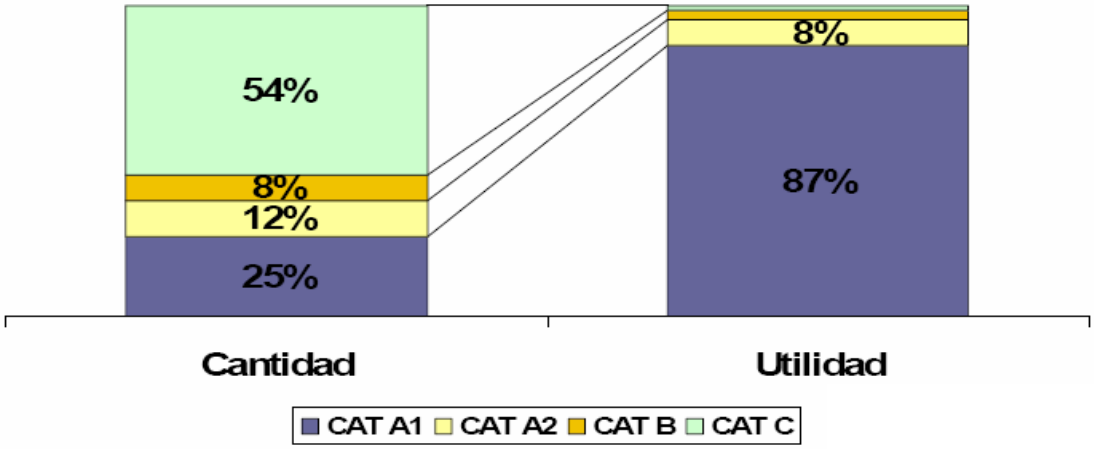
- Los clientes ESTABLECIDOS (que representan el 67% de la base de los clientes), generaron el 89% de las utilidades en los períodos T1 y T2.

Segmentación por Categoría de Utilidad

Distribución de los clientes por Categoría de Utilidad

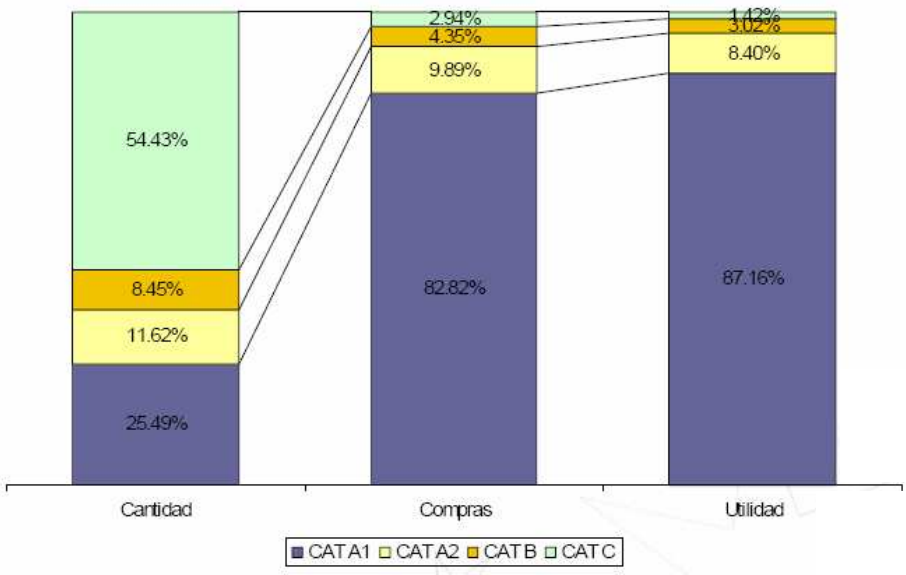


Distribución de los clientes según la Categoría de Utilidad



- Los clientes Cat A1 (utilidad promedio mensual >40) (que representan el 25% de la base de clientes), generaron el 87% de las utilidades en los periodos T1 y T2.

Distribución de los clientes según Categoría de Compra



Distribución de clientes según la Categoría de Compra y Categoría de Utilidad

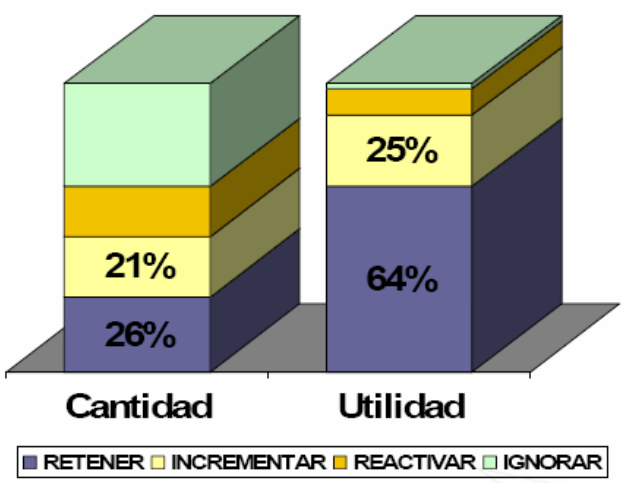
CAT_COMPRAS	CAT UTILIDAD								TOTAL	
	CAT A1		CAT A2		CAT B		CAT C			
	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant
Grupo 1A	6.62%	862	1.64%	213	0.93%	121	0.50%	65	9.68%	1261
Grupo 1B	7.69%	1002	2.27%	295	1.33%	173	0.90%	117	12.19%	1587
Grupo 2	2.33%	304	1.14%	149	0.86%	112	0.94%	122	5.28%	687
Grupo 3	2.19%	285	1.35%	176	0.94%	122	1.79%	233	6.27%	816
Grupo 4	0.23%	30	0.35%	45	0.35%	45	0.49%	64	1.41%	184
Grupo 5	0.71%	92	1.14%	148	1.24%	162	5.34%	696	8.43%	1098
Grupo 10	2.38%	310	1.75%	228	1.24%	162	18.68%	2433	24.06%	3133
Grupo 6	3.22%	419	1.94%	253	1.54%	200	6.69%	871	13.38%	1743
Grupo 7	0.05%	7	0.01%	1	0.02%	2	8.93%	1163	9.01%	1173
Grupo 8	0.06%	8	0.02%	3	0.02%	2	7.23%	941	7.33%	954
Grupo 9	0.01%	1	0.02%	2	0.00%		2.95%	384	2.97%	387
Grand Total	25.49%	3320	11.62%	1513	8.45%	1101	54.43%	7089	100.00%	13023

Distribución de los Clientes para la Acción Mercadológica

CATEGORIA DE COMPRA	CATEGORIA POR UTILIDAD				TOTAL
	CAT A1 Util mayor a 40	CAT A2 Util entre 40 y 20	CAT B Util entre 20 y 10	CAT C Util menor de 10	
Grupo 1A	443	89	25	32	589
Grupo 1B	1360	391	238	154	2143
Grupo 2	313	150	117	97	677
Grupo 3	345	239	193	339	1116
Grupo 4	37	54	41	52	184
Grupo 5	59	124	154	763	1100
Grupo 10	244	167	153	442	1006
Grupo 6	588	404	323	899	2214
Grupo 7	572	367	347	766	2052
Grupo 8	298	211	205	708	1422
Grupo 9	80	70	79	482	711
Total	4339	2266	1875	4734	13214

RETENER	3425
INCREMENTAR	2769
REACTIVAR	2286
IGNORAR	4734

Distribución de los Clientes para la Acción Mercadológica



Recapitulación

Customer Evalu-Metrics (CEM)

- Objetivos
  - Revisión “analítica” de la información disponible
    - Descubrir y resolver problemas con los datos existentes
  - Segmentación básica de los clientes a partir de las métricas de compra y consumo
  - Identificar acciones de mercadotecnia directa que puedan ocasionar un impacto rápido y significativo

- Beneficios
  - A partir de la segmentación se logra una estrategia de contacto diferenciada para cada segmento
  - Señalamiento de las áreas en donde concentrar los esfuerzos de mercadotecnia y de futuros análisis
    - Retención
    - Reactivación
    - Adquisición
  - Señalamiento de algunas acciones de mercadotecnia con impacto inmediato (“Quick Wins”)

Trip Wire
Estrategia de contactos

Objetivos

- Trip Wire
  - Clientes con disponibilidad de crédito
    - Incrementar el monto de compra en los clientes
    - Incrementar la frecuencia de compra en los clientes
    - Uso de tarjeta adicionales y desactivación cargos automáticos

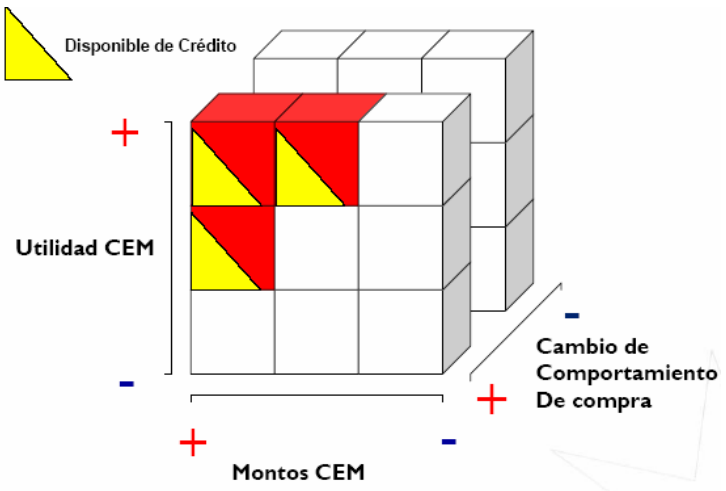
  - Clientes si disponible
    - Seguimiento al paso mínimo del monto financiado
      - Plan de incentivo por pago a tiempo (Bonos de millas)
      - Alerta por riesgo financiero (atrasos en las cuotas)

Metodología

- Analizando el comportamiento de compra y de consumo en el pasado
  - Clasifica a los clientes, según el estado de cuenta, la categoría del pago y el estado CREST.
  - Se determina el comportamiento de compra que ha registrado en los últimos seis meses y se compara con el comportamiento semestral registrado en el mismo periodo dos años atrás.

Modelo de Segmentación

SEGMENTACIÓN POR MONTO COMPRADO,
UTILIDAD GENERADA Y CAMBIO EN COMPORTAMIENTO DE COMPRA



Clientes TRIP Wire

Mapeo Estratégico

Porcentaje de disponible	Compras en el CEM	Utilidad en el CEM	Porcentaje de compra actual, comparado con el CEM							
			40% o menos				Más de un 40%			
			Compras del CEM	Utilidad del CEM	% de clientes	Cantidad de clientes	Compras del CEM	Utilidad del CEM	% de clientes	Cantidad de clientes
Más del 60%	Más de 30.000	Más de 6.000	1.4%	1.7%	0.5%	12	11.5%	8.5%	2.7%	67
		Más de 3.000 a 6.000	1.9%	1.2%	0.8%	19	17.5%	9.4%	6.4%	159
		De 0 a 3.000	1.3%	0.6%	0.8%	21	16.0%	6.2%	9.2%	228
	De 0 a 30.000	Más de 6.000	0.2%	0.7%	0.3%	7	0.2%	0.8%	0.3%	7
		Más de 3.000 a 6.000	0.6%	1.9%	1.2%	30	1.6%	3.5%	2.5%	63
		De 0 a 3.000	3.9%	4.7%	11.0%	272	14.8%	12.4%	28.9%	717
60% o menos	Más de 30.000	Más de 6.000	1.3%	1.9%	0.5%	12	9.1%	10.6%	2.8%	70
		Más de 3.000 a 6.000	0.6%	0.4%	0.3%	7	4.9%	3.3%	2.0%	50
		De 0 a 3.000	0.0%	0.0%	0.0%		2.5%	1.1%	1.7%	41
	De 0 a 30.000	Más de 6.000	0.5%	2.5%	0.8%	21	1.4%	6.1%	2.2%	54
		Más de 3.000 a 6.000	0.9%	3.4%	2.3%	58	3.1%	10.1%	6.9%	172
		De 0 a 3.000	0.8%	2.1%	3.4%	85	4.0%	7.2%	12.3%	305
Grand Total			13.3%	20.9%	22.0%	544	86.7%	79.1%	78.0%	1933

Estos 89 clientes (3.6%), generaron el 6% de la utilidad de los clientes a Retener y contribuyeron al monto comprado en un 5.4%

Definición de la Estrategia y Tácticas de venta

- Estrategia
  - Diseño de un programa de comunicación de grupo experimental y control buscando determinar el impacto de las acciones mercadológicas.
  - Evaluación periódica del segmento para identificar problemas correlacionados
  - Diseño de un plan de contactos que permita alcanzar los objetivos propuestos.

- Táctica
  - Definición de alianzas estratégicas con comercios de la categoría 1 a 4 (“Comercial Travel”,”Lodgin”, “Automóvil rentals”, “Restaurants”)
  - Paquete de turismo dentro y fuera del país
  - Bonos de millas en restaurantes del nivel del perfil del tarjeta-habiente.

- Trip Wire

  - Objetivo:
    - Programa de seguimiento en tiempo real
    - Determinar una posible modificación en el comportamiento del consumo

  - Beneficio:
    - El monitoreo constante permitirá obtener la retroalimentación necesaria para la corrección de las acciones programadas, con el objetivo de evitar la deserción de los clientes.
    - Buscar establecer programas de mejoramiento o aprendizaje sobre la dinámica del cliente.

Dimensiones del RFM

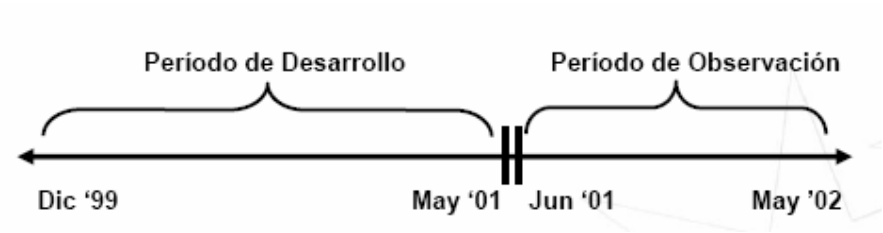
- (R)ecencia - Que tan recientemente se registró la última visita de cada cliente/miembro en el período de análisis?
- (F)recuencia – Cuantas visitas se registraron por cliente/miembro durante el período de análisis?
- (M)onto – En promedio, cuanto gasto cada cliente/miembro durante el período de análisis.

Resultados del Modelo

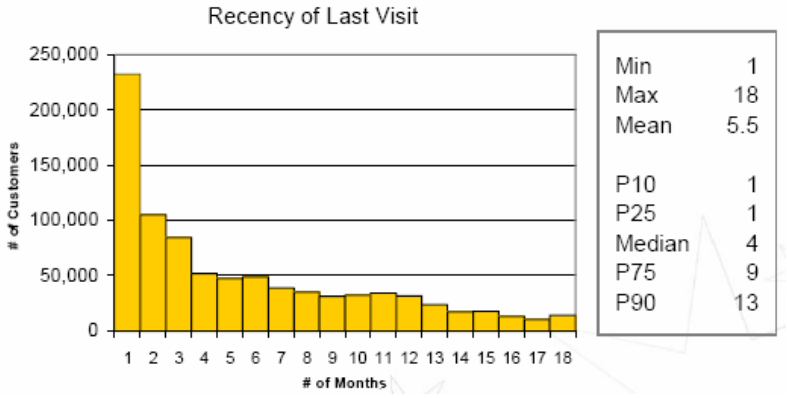
- Las dimensiones se redefinieron en base al comportamiento exhibido por los clientes en un período de 18 meses.

  - Los 18 meses es un período relativamente estándar para definir una base de clientes activos en la industria de la hotelería/aerolínea.

- Se utilizó el modelo para proyectar las ganancias del período siguiente.

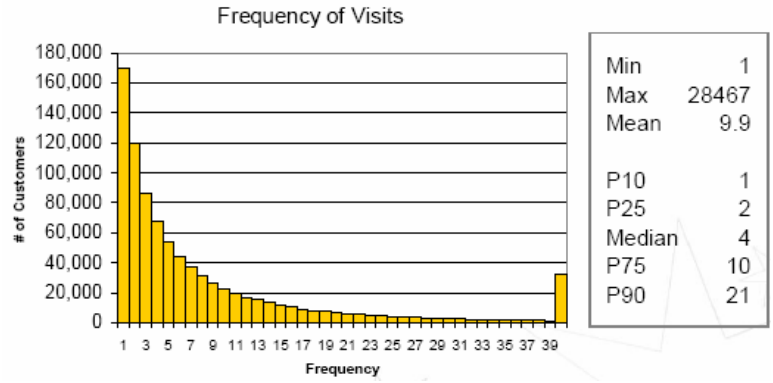


- (R)ecencia: Cantidad de meses desde el ultimo ingreso registrado durante le período de análisis*



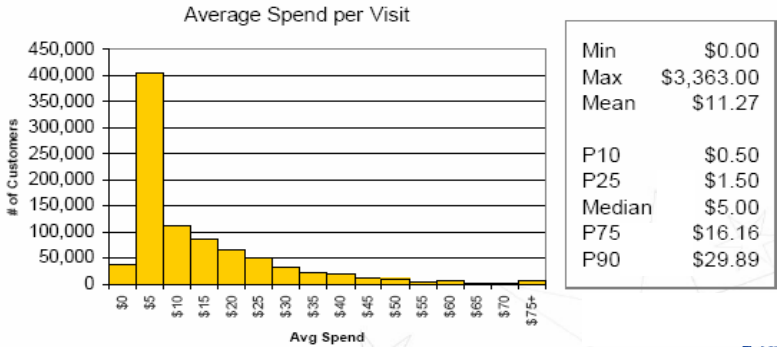
*se excluyen las transacciones pass-through

- (F)recuencia: Cantidad de visitas registradas durante el período de análisis*



*se excluyen las transacciones pass-through

- (M)onto: Promedio de gasto por visita durante el período de análisis*

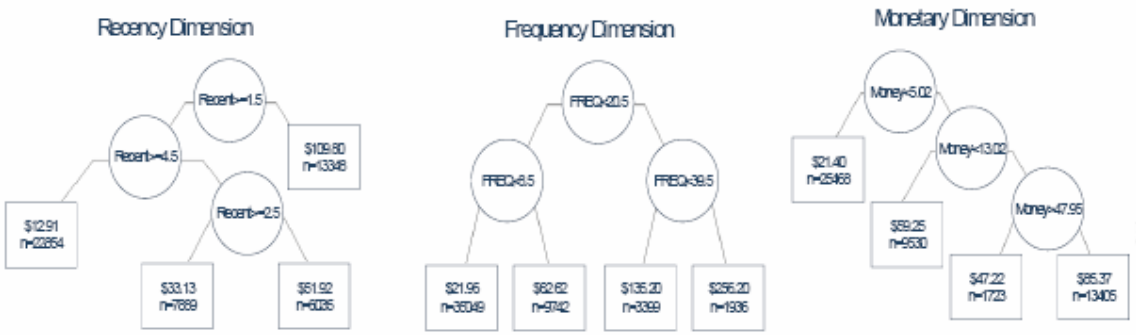


*se excluyen las transacciones pass-through

Resultado del Modelo

- Cada dimensión fue transformada en intervalos que se basaron en cortes naturales que se proyectaron entre las ganancias del año siguiente.

  - Para definir los cortes se utilizó particionamiento recursivo (CART)



- La calificación en cada dimensión ubica a cada cliente en una “celda“ RFM
  - ej. La última visita del cliente XYZ fue hace 2 meses, visitó 2 veces en los últimos 18 meses ambas veces a recibir parientes.

Dim: Recencia

Rango	Nivel
+5 Meses	1
3-4 Meses	2
2 Meses	**3**
1 Mes	4

Dim: Frecuencia

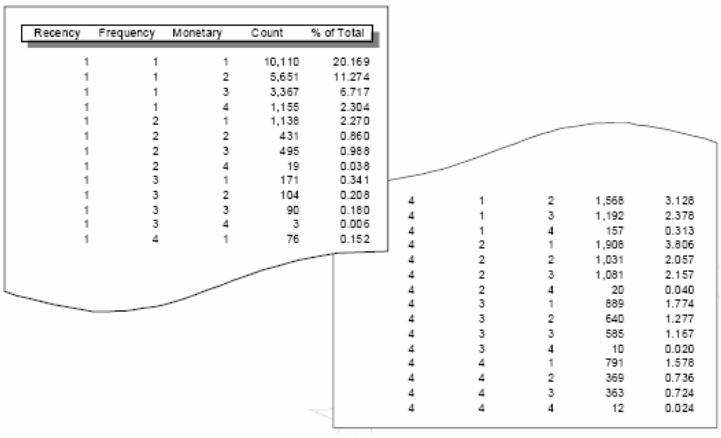
Rango	Nivel
1-8 Visitas	**1**
9-20 Visitas	2
21-39 Visitas	3
40+ Visitas	4

Dim: Monto

Rango	Nivel
[$0,$5)	**1**
[$13,$48)	2
[$5,$13)	3
[$48+]	4

  - Este tipo de clientes será ubicado en una celda RFM “3,1,1”
    - Esta celda representa 3% de la base de clientes.

- Cada celda RFM representa un tipo distinto de cliente
  - Algunos son más frecuentes que otros



Recency	Frequency	Monetary	Count	% of Total
1	1	1	10,110	20.169
1	1	2	5,651	11.274
1	1	3	3,367	6.717
1	1	4	1,155	2.304
1	2	1	1,138	2.270
1	2	2	431	0.860
1	2	3	495	0.988
1	2	4	19	0.038
1	3	1	171	0.341
1	3	2	104	0.208
1	3	3	90	0.180
1	3	4	3	0.006
1	4	1	76	0.152
4	1	2	1,568	3.128
4	1	3	1,192	2.378
4	1	4	157	0.313
4	2	1	1,908	3.806
4	2	2	1,031	2.057
4	2	3	1,081	2.157
4	2	4	20	0.040
4	3	1	889	1.774
4	3	2	640	1.277
4	3	3	585	1.167
4	3	4	10	0.020
4	4	1	791	1.578
4	4	2	369	0.736
4	4	3	363	0.724
4	4	4	12	0.024

- Niveles más altos en cada dimensión representan mayor valor
- Es fácil observar que el cliente con las calificaciones más altas en cada nivel (4,4,4) es mejor que uno con las más bajas (1,1,1)
- Sin embargo cómo se diferencia un cliente (3,2,1) de uno (1,3,2)?
- Para obtener el valor de un cliente se suman los productos de su nivel en cada dimensión y el peso respectivo

	Dimension		Peso
	Recencia	X	0.1929
+	Frecuencia	X	0.6041
+	Monto	X	0.2030

Calificación RFM

- ej. (3,2,1)=1,989 vs (1,3,2)=2,411 implica que clientes menos recientes pero más frecuentes obtienes mejores calificaciones que clientes más recientes con montos bajos

- Usando las calificaciones obtenidas para ordenar los clientes se puede identificar cuales generan la mayoría de las utilidades en el año siguiente
  - La ganancia promedio en el decil más alto es más de 4 veces mayor que el promedio general
  - 84% de toda la ganancia ha sido identificada en los primeros 5 deciles

Decile	# of Customers	Total Revenue by Decile	% of Total	Average Revenue by Decile	Cum Revenue by Decile	Cum % of Total	Index
1	5,000	$960,687	40.8%	$192.14	$960,687	40.8%	408
2	5,000	$483,797	20.5%	$96.76	$1,444,484	61.3%	307
3	5,000	$203,983	8.7%	$40.80	$1,648,467	70.0%	233
4	5,000	$178,979	7.6%	$35.80	$1,827,446	77.6%	194
5	5,000	$150,722	6.4%	$30.14	$1,978,168	84.0%	168
6	5,000	$94,280	4.0%	$18.86	$2,072,448	88.0%	147
7	5,000	$91,158	3.9%	$18.23	$2,163,606	91.9%	131
8	5,000	$79,239	3.4%	$15.85	$2,242,845	95.2%	119
9	5,000	$58,708	2.5%	$11.74	$2,301,553	97.7%	109
10	5,075	$53,150	2.3%	$10.47	$2,354,702	100.0%	100
	50,075	$2,354,702		$47.02			

Aprendizajes clave

- La segmentación por conductas es una de las formas de análisis más apropiada para el CRM, por que esta ligada a lo que el cliente HACE en relación a nuestro producto o servicio.
- La conducta nos permite PREDECIR lo que el cliente hará o tenderá a hacer.
- Se puede tomar en cuenta tantas variables como el caso permita y en metodología no hay una receta mágica que sea mejor que otra.
- El grado de complejidad que se aplique debe ser tal que permita pragmatismo y acción ya que lo complejo puede resultar solo información curiosa y producir “parálisis del análisis”.

2.2 CATEGORIZACIÓN INICIAL DE CLIENTES

Modelo de Segmentación RFM

- Metodología RFM
  - Antecedentes
  - Lógica

- Califica a los clientes de manera individual para cada una de las variables más previctorias de su conducta:
  - **R**: Del ingles Recency, que indica cuanto tiempo ha transcurrido desde que el cliente realizó su última compra/visita.
  - **F**: Frecuencia indica la cantidad de compras/visitas que un cliente presenta en el periodo de análisis.
  - **M**: Monto, indica el monto total pagado por un cliente en el periodo de análisis.

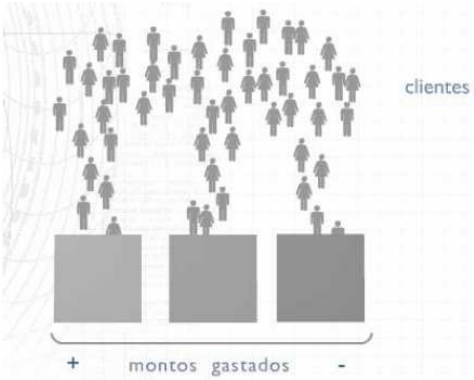
- La combinación de tres calificaciones independientes para cada variable obtenidas por un cliente particular nos permite rankear su importancia.

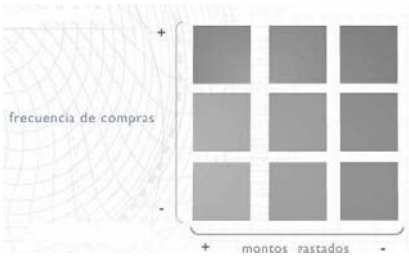
o Un método para medir el valor de cada cliente en función de su conducta.

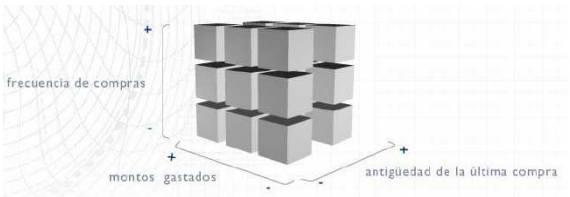
o Este método se originó en la industria de ventas por catálogo

o Limitantes:
  - Solo aplica para clientes no para prospectos (falta de datos)
  - No aplica para clientes inactivos
  - Funciona mejor con negocios de alta actividad
  - No es posible sin una base de datos transaccional

o Es una manera introductoria de representar Lifetime value (LTV)







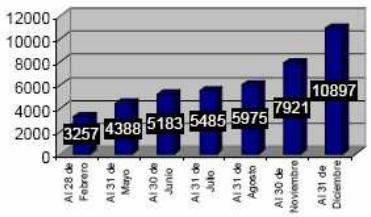
Modelo de Segmentación RFM

Análisis de segmentación basados en los primeros doce meses del programa de lealtad

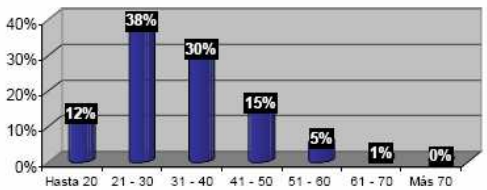
(Los datos de las siguientes hojas representan solo una parte de la BD y han sido modificados para que solo sirvan de ilustración, manteniendo la confidencialidad de los datos originales)

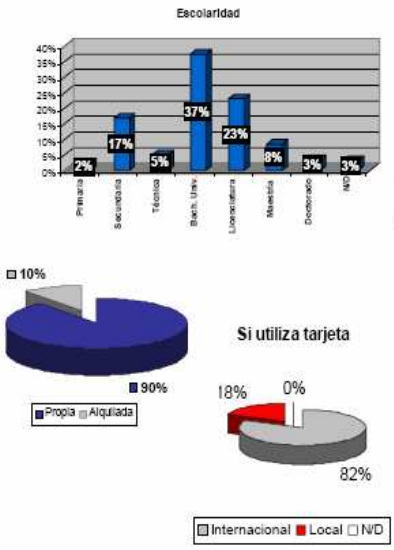
- Explicación de de su ejecución, componentes y análisis a partir de un caso aplicado*
  - Programa Retail 12 meses
  - Programa Retail 18 meses

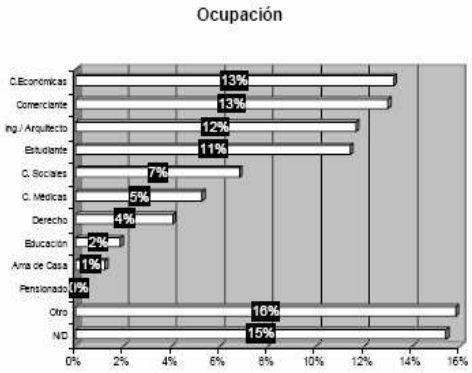
Perfil de la Base de Datos

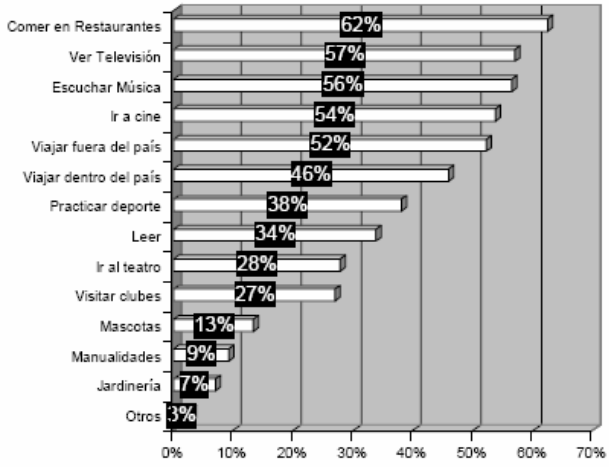


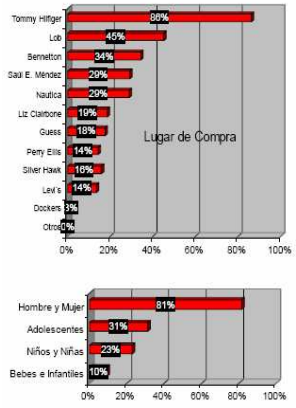
-
-



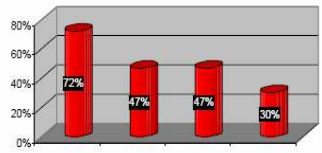

Escolaridad
40%
35%
30%
25%
20%
15%
10%
5%
0%
2%
17%
5%
37%
23%
8%
3%
3%
Primaria
Secundaria
Técnico
Bach. Univ
Licenciatura
Maestría
Doctorado
N/D
10%
90%
Propia
Alquilada
Si utiliza tarjeta
18%
0%
82%
Internacional
Local
N/D

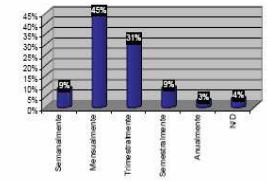

Ocupación
C.Económicas
Comerciante
Ing./ Arquitecto
Estudiante
C. Sociales
C. Médicas
Derecho
Educación
Ama de Casa
Pensionado
Otro
N/D
13%
13%
12%
11%
7%
5%
4%
2%
1%
1%
16%
15%
0%
2%
4%
6%
8%
10%
12%
14%
16%


Comer en Restaurantes
Ver Televisión
Escuchar Música
Ir a cine
Viajar fuera del país
Viajar dentro del país
Practicar deporte
Leer
Ir al teatro
Visitar clubes
Mascotas
Manualidades
Jardinería
Otros
62%
57%
56%
54%
52%
46%
38%
34%
28%
27%
13%
9%
7%
3%
0%
10%
20%
30%
40%
50%
60%
70%

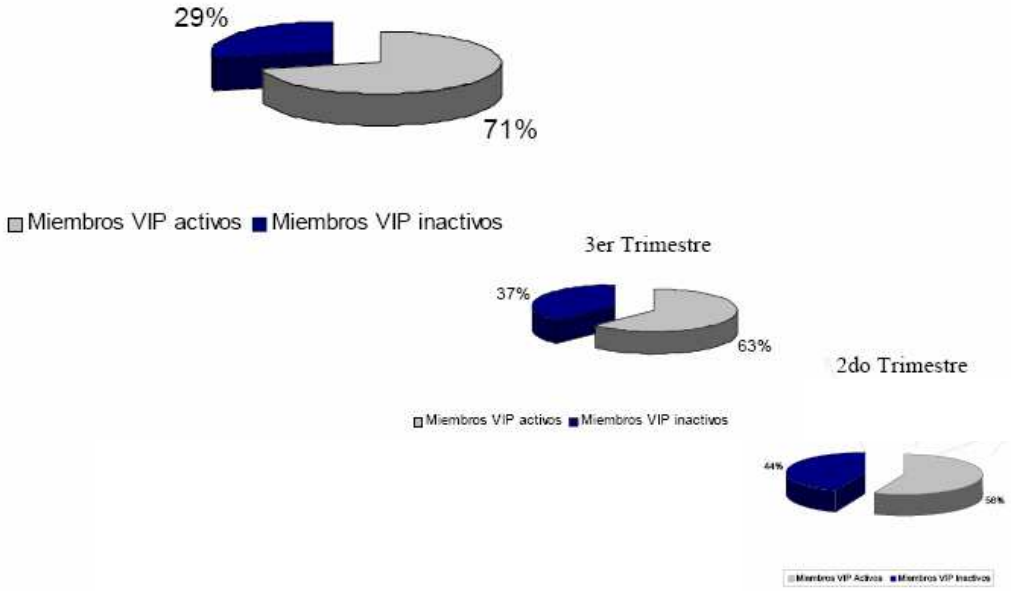

Tommy Hilfger
Lob
Benetton
Saul E. Méndez
Nautica
Liz Clairbone
Guess
Perry Ellis
Silver Hawk
Levi's
Dockers
Otros
88%
45%
34%
29%
29%
19%
18%
14%
16%
14%
8%
8%
Lugar de Compra
0%
20%
40%
60%
80%
100%

Hombre y Mujer
Adolescentes
Niños y Niñas
Bebes e Infantiles
81%
31%
23%
10%
0%
20%
40%
60%
80%
100%

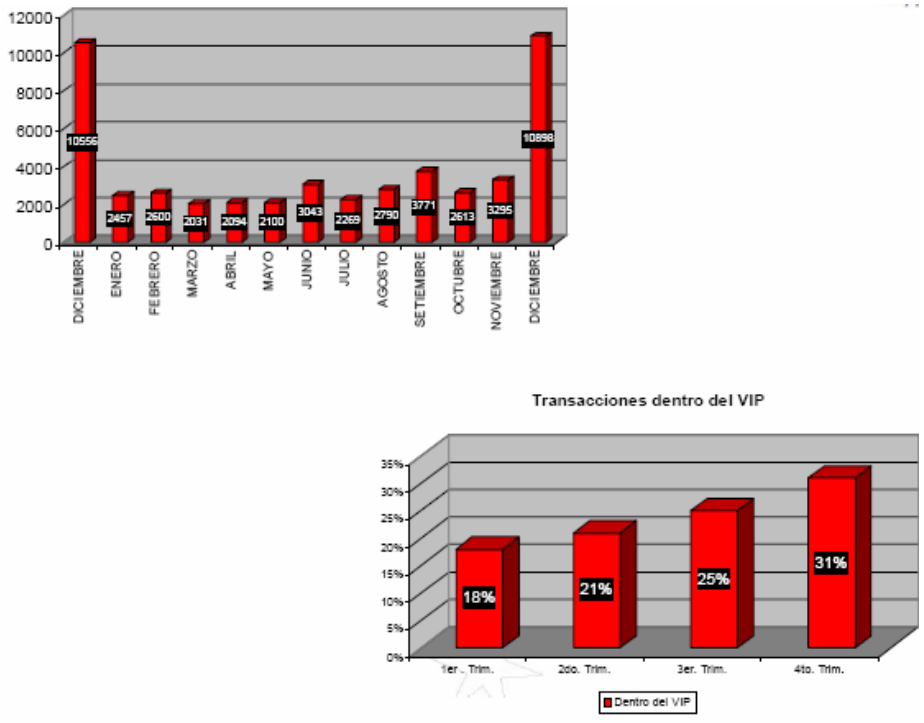

80%
60%
40%
20%
0%
72%
47%
47%
30%


45%
40%
35%
30%
25%
20%
15%
10%
5%
0%
9%
45%
31%
9%
3%
4%
Semanalmente
Mensualmente
Trimestralmente
Semestralmente
Anualmente
N/D

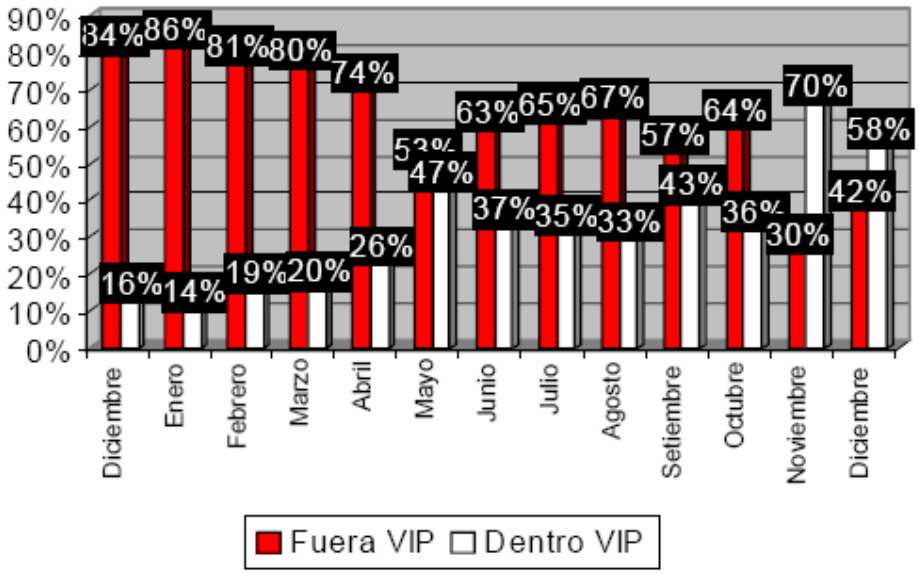
Miembros activos e inactivos



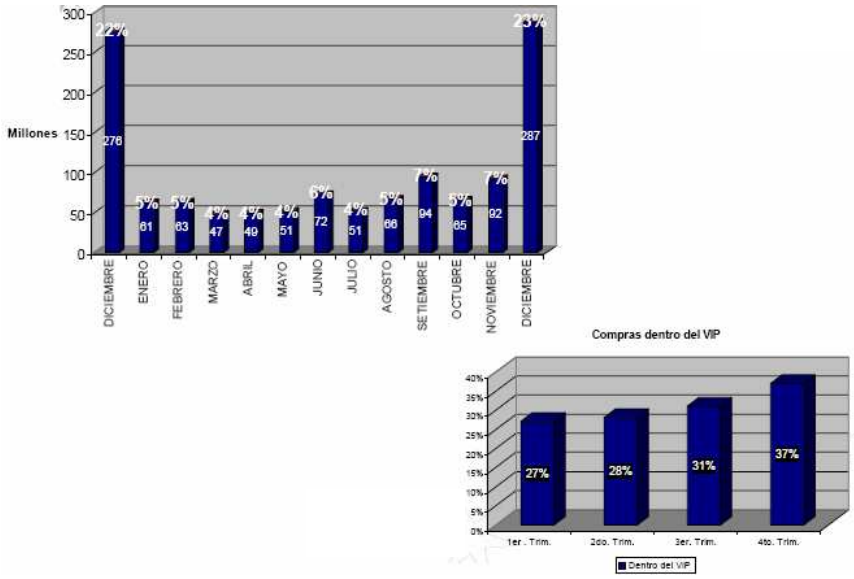
Transacciones



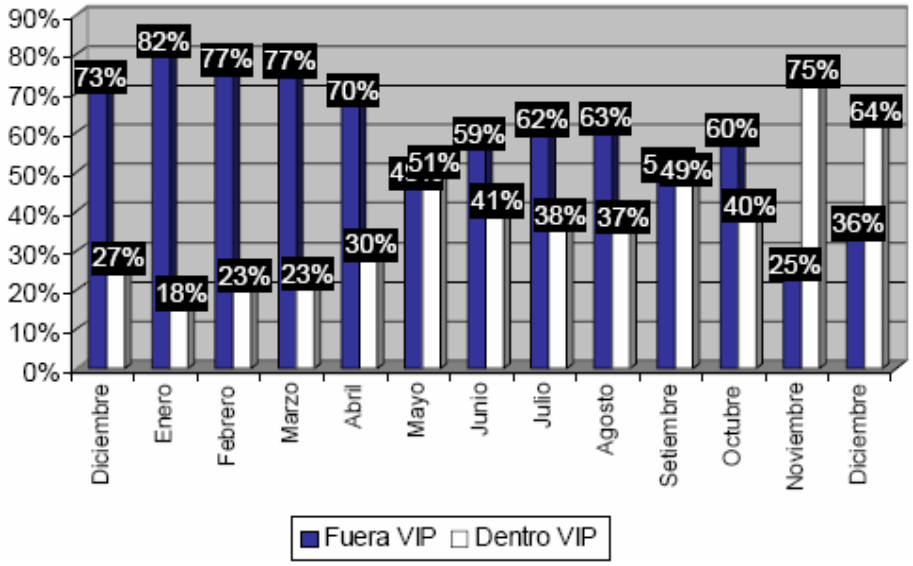
Transacciones por mes



Monto de compra por mes



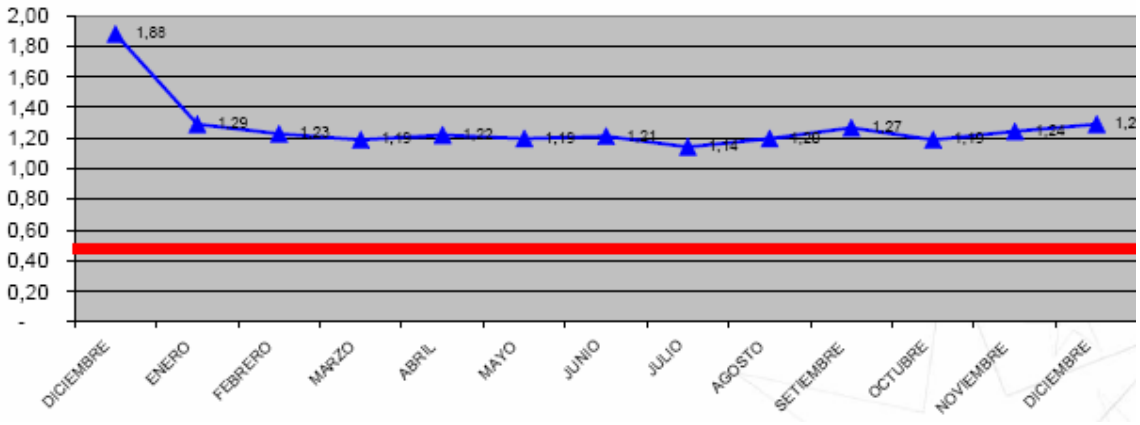
Monto de compras



Periodo de compra

Factura Promedio Dentro y Fuera del VIP Card

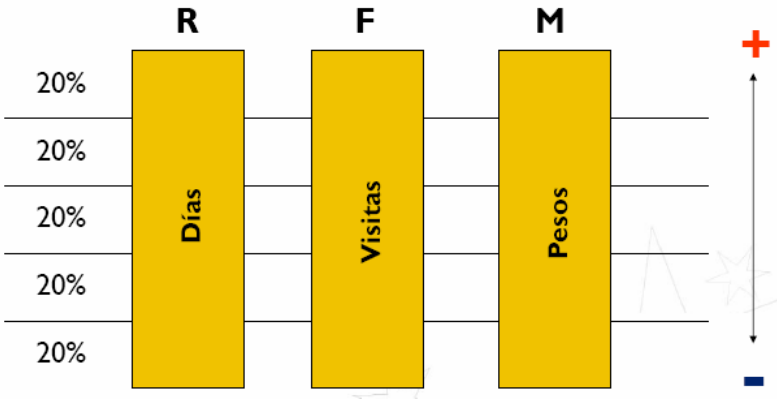
	Compra X	Razón
Dentro VIP	29.592,63	1,31
Fuera VIP	22.660,44	1,00



Desarrollo de reportes exploratorios

Segmentación RFM

- Periodo: 12 meses
- Clientes Activos: 5649 (71% de los miembros)
- Monto de Ventas: 394,080,541 (37% del total de las ventas)
- Compra promedio x cliente: 69,761 al año
- Compra promedio x visita: 33,183 al año
- Metodología de clasificación: Quintiles



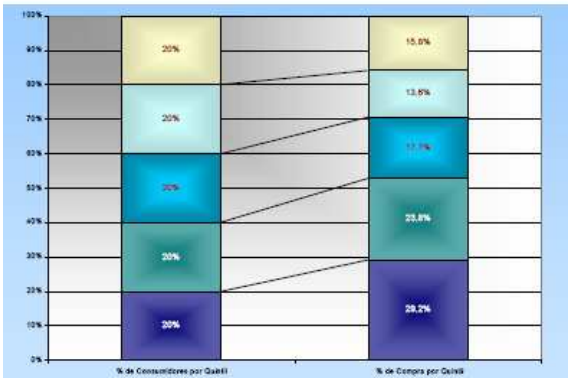
Reporte N°1. (R; “Recency Quintile Report”) VERSIÓ N RESUMIDA
“REPORTE DE CLIENTES POR TIEMPO DESDE LA ULTIMA COMPRA”

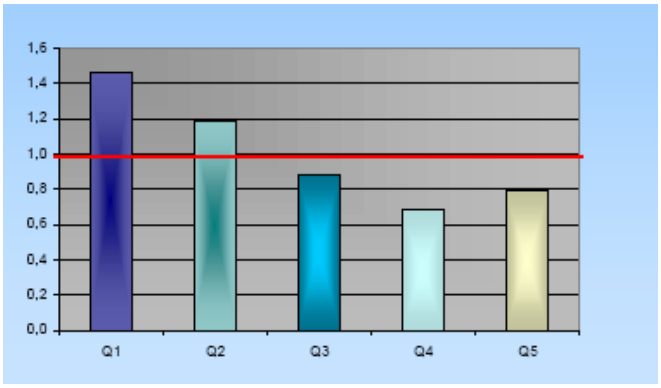
(Análisis por quintil)

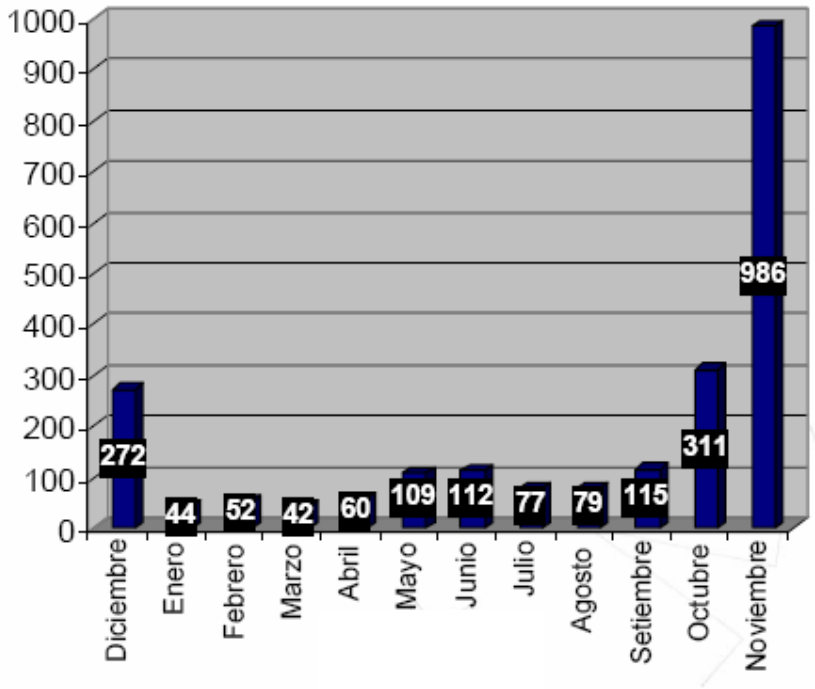
(1) Quintil	(2) Tiempo desde última Compra *	(3) Número de Consumidores		(4) Compras en el Período	(5)	(6)=(4)/(3)) Compra Promedio por Consumidor
		Numero	%	¢	%	
1	0 - 14	1.129	20%	114.942.644	29,2%	101.809
2	14 - 56	1.130	20%	93.627.169	23,8%	82.856
3	56 - 113	1.130	20%	69.763.848	17,7%	61.738
4	113 - 196	1.130	20%	53.596.647	13,6%	47.431
5	196 - 364	1.130	20%	62.150.232	15,8%	55.000
Total	**0 - 364**	**5.649**	**100%**	**394.080.541**	**100,0%**	**69.761**

* Unidad: días desde última compra.

Reporte N°1. (R; “Recency Quintile Report”)





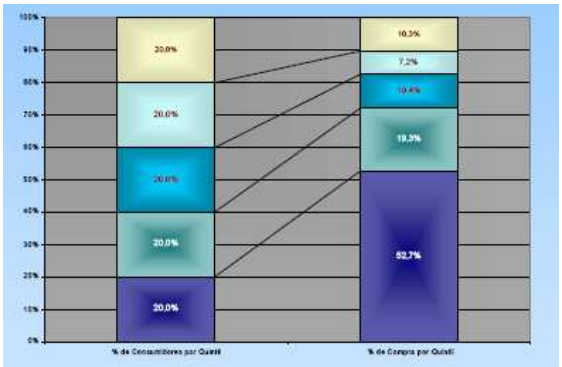


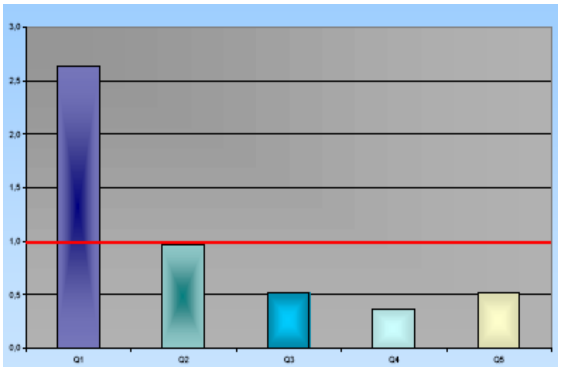
Reporte N°2. (F; “Frequency Quintile Report”)VERSI ÓN RESUMIDA
“REPORTE DE CLIENTES POR FRECUENCIA DE COMPRA”

(Análisis por quintil)

(1)	(2)	(3)		(4)	(5)	(6) = (4) / (3)
Quintil	Frecuencia de Compra*	Número de Consumidores		Compra en Período		Compra Promedio por Consumidor
		Numero	%	¢	%	
1	3 - 79	1.129	20,0%	207.782.176	52,7%	184.041
2	2 - 3	1130	20,0%	76.231.049	19,3%	67.461
3	1 - 2	1130	20,0%	41.045.987	10,4%	36.324
4	1 - 1	1130	20,0%	28.524.641	7,2%	25.243
5	1 - 1	1130	20,0%	40.496.688	10,3%	35.838
Total	**1 - 79**	**5.649**	**100,0%**	**394.080.541**	**100,0%**	**69.761**

* Unidad = Número de visitas (tiquetes) en el período.



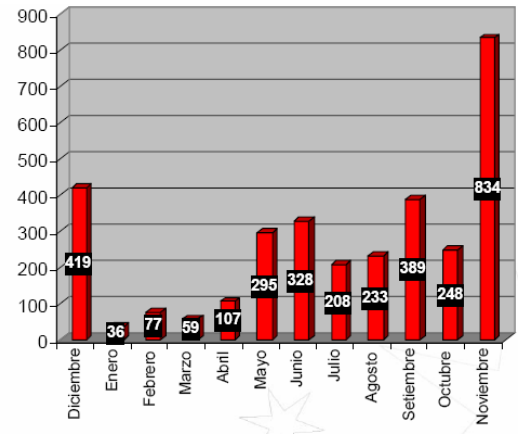


Frecuencia Primer Quintil de FRECUENCIA

# Visitas	# Clientes
3	325
4	282
5	177
6	87
7	70
8	42
9	32
10	39
11	16
12	10
13	12
14	8
15	4

# Visitas	# Clientes
15	4
16	5
17	7
18	1
19	4
20	1
21	1
25	1
35	2
45	1
47	1
79	1
Total	1129

Mes de compra de los miembros con FRECUENCIA=1

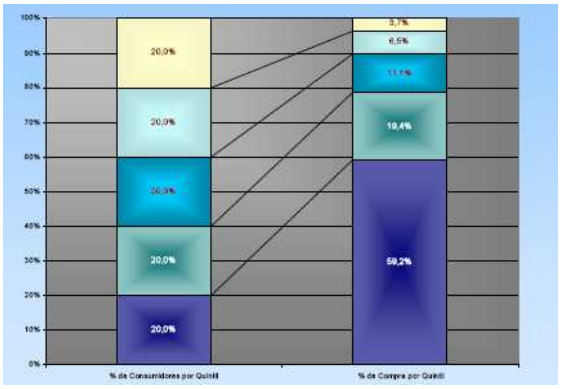


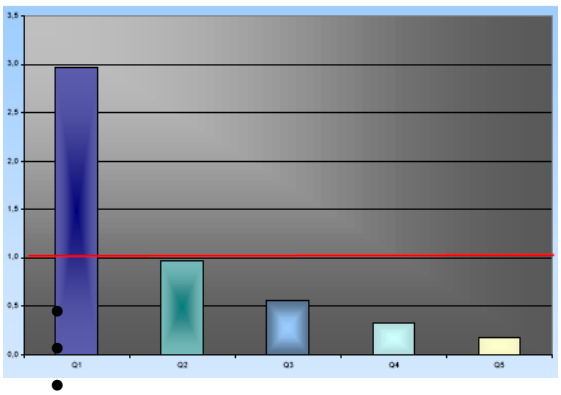
Reporte N°3. (M; “Monetary Quintile Report”)VERSIÓ N RESUMIDA
REPORTE DE “CLIENTES POR MONTOS DE COMPRA”

(Análisis por quintil)

(1)	(2)	(3)		(4)	(5)	(6) =(4) / (3)
Quintil	Monto de Compra *	Número de Consumidores		Compra en el Período		Compra Promedio por Cliente
		Numero	%	¢	%	
1	94,807 - 3,770,390	1.129	20,0%	233.411.710	59,2%	206.742
2	50,398 - 94,807	1.130	20,0%	76.607.509	19,4%	67.794
3	29,154 - 50,398	1.130	20,0%	43.841.070	11,1%	38.797
4	17,967 - 29,154	1.130	20,0%	25.730.706	6,5%	22.771
5	2,622 - 17,967	1.130	20,0%	14.489.545	3,7%	12.823
TOTAL	2,622 - 3,770,390	5.649	100,0%	394.080.541	100,0%	69.761

* Unidad = Monto de compra en el período.





Reporte N°4. (RFM Index)VERSIÓN POR INDICE DE INTE RES
REPORTE DE “INDICES RFM”

(Análisis por quintiles)

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11) = (8) / (5)	(12) = (8) / (2)
Indices	Consumidores			N° Compras			Monto Compras			Monto Promedio por	
	Número	%	% Acumulado	N°	%	% Acumulado	¢	%	% Acumulado	Compra	Consumidor
111	290	31,9%	31,9%	2.075	39,7%	39,7%	79.035.533	38,9%	38,9%	38.089	272.536
121	30	3,3%	35,2%	60	1,1%	40,8%	4.672.930	2,3%	41,2%	77.882	155.764
131	13	1,4%	36,6%	13	0,2%	41,0%	1.563.152	0,8%	42,0%	120.242	120.242
211	242	26,6%	63,3%	1.552	29,7%	70,7%	56.473.559	27,8%	69,8%	36.388	233.362
221	26	2,9%	66,1%	52	1,0%	71,7%	4.357.083	2,1%	71,9%	83.790	167.580
231	10	1,1%	67,2%	10	0,2%	71,9%	1.183.867	0,6%	72,5%	118.387	118.387
311	151	16,6%	83,8%	840	16,1%	87,9%	30.071.920	14,8%	87,3%	35.800	199.152
321	53	5,8%	89,7%	131	2,5%	90,4%	6.974.046	3,4%	90,7%	53.237	131.586
331	0	0,0%	89,7%	0	0,0%	90,4%	0	0,0%	90,7%	E	E
411	57	6,3%	95,9%	314	6,0%	96,4%	12.060.909	5,9%	96,7%	38.411	211.595
511	37	4,1%	100,0%	186	3,6%	100,0%	6.737.081	3,3%	100,0%	36.221	182.083
Subtotal	909	100,0%		5.233	100,0%		203.130.080	100,0%		38.817	223.465
.											
.											
.											
.											
Total	5.649	100,0%		12.245	100,0%		394.080.541	100,0%		32.183,0	69.761,1

Resumen

Algunos resultados

- 20% de los clientes (1130), registraron compras en los últimos 15 días y son responsables del 29.2% de las compras del año.
- 40% de los clientes (2260) registraron solo una compra en todo el periodo
- El 205 de los clientes (1130) que mas compraron (233 millones) registraron un promedio de compra anual por consumidor de 206,742 (2.98 veces del promedio general.)
- 290 clientes (5.1%) están clasificados como R1, F1 y M1. A ellos se atribuye el 20.1% de las compras (79 millones). Poseen un consumo promedio anual (de 3.92 veces mayor al promedio general).

Rencecia (Recency):

- Se determino el límite de 90 días para separar clientes de mayor interés de los que no lo son.

Frecuencia:

- Se definieron los siguiente límites: F>=4
  4>F>=2
  2>F

Monto de compra (Monetary Value):

- Los límites son: M>=120,000
  120,000>M>=50,000
  50,000>M

Mapeo Estratégico RFM para la definición de Estrategias

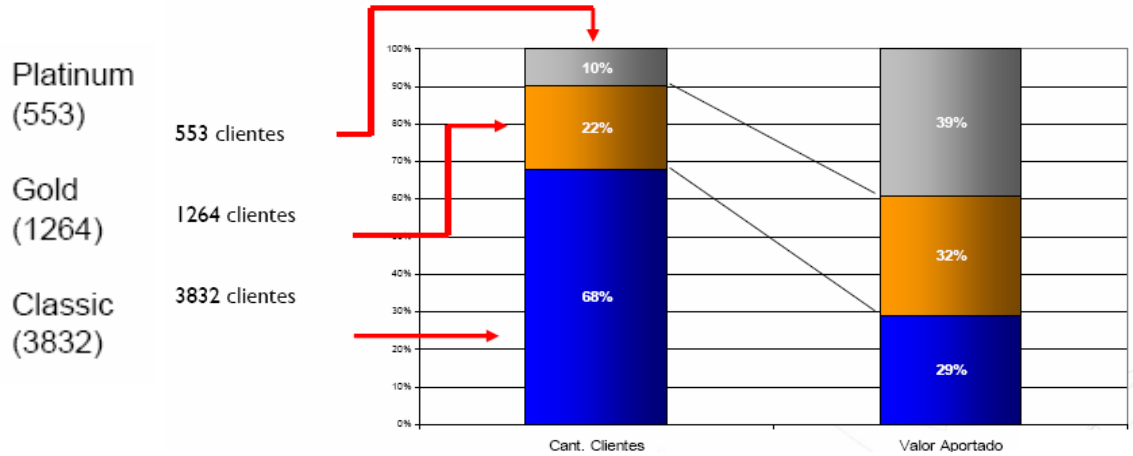
Recencia (R)	Frecuencia (F)		Monto de Compra (M)					
			M >= 120000		120000 > M >= 50000		50000 > M	
90 >= R	F >= 4	Compradores	448	7,9%	183	3,2%	5	0,1%
		Monto de Compra	131.348.659	33,3%	16.289.851	4,1%	230.828	0,1%
		Prom x Comprador x Mes	24.432	4,2	7.418	1,3	3.847	0,7
	4 > F >= 2	Compradores	136	2,4%	447	7,9%	401	7,1%
		Monto de Compra	24.489.924	6,2%	33.447.516	8,5%	14.500.082	3,7%
		Prom x Comprador x Mes	15.006	2,6	6.236	1,1	3.013	0,5
	2 > F	Compradores	12	0,2%	140	2,5%	1.319	23,3%
		Monto de Compra	1.948.306	0,5%	10.143.089	2,6%	28.466.778	7,2%
		Prom x Comprador x Mes	13.530	2,3	6.038	1,0	1.799	0,3
R > 90	F >= 4	Compradores	105	1,9%	59	1,0%	4	0,1%
		Monto de Compra	22.668.436	5,8%	5.026.602	1,3%	156.895	0,0%
		Prom x Comprador x Mes	17.991	3,1	7.100	1,2	3.269	0,6
	4 > F >= 2	Compradores	107	1,9%	302	5,3%	219	3,9%
		Monto de Compra	18.030.644	4,6%	23.205.126	5,9%	7.752.222	2,0%
		Prom x Comprador x Mes	14.043	2,4	6.403	1,1	2.950	0,5
	2 > F	Compradores	18	0,3%	332	5,9%	1.412	25,0%
		Monto de Compra	2.840.232	0,7%	22.088.082	5,6%	31.447.268	8,0%
		Prom x Comprador x Mes	13.149	2,3	5.544	1,0	1.856	0,3

TOTAL COMPRADORES		
Compradores	5.649	100%
Monto de Compra	394.080.541	100%
Pm x Comp x Mes	5.813,4	1

Segmentación general de clientes activos
Basado en análisis RFM anual

	M1		M2		M3	
F1	553	9.8%	242	4.3%	9	0.2%
	154,017,095	39.1%	21,316,453	5.4%	387,723	0.1%
	23,209	**4.0**	7,340	**1.3**	3,590	**0.6**
F2	243	4.3%	749	13.3%	620	11.0%
	42,520,568	10.8%	56,652,642	14.4%	22,252,304	5.6%
	14,582	**2.5**	6,303	**1.1**	2,990.90	**0.5**
F3	30	0.5%	472	8.4%	2731	48%
	4,788,538	1.2%	32,231,171	8.2%	59,914,046	15.2%
	13,301	**2.3**	5,691	**1.0**	1,828	**0.3**

Segmentación general de clientes activos
Basado en análisis RFM anual



	Asignación Actual	Asignación Recomendada
Platinum	10%	39%
Gold	22%	32%
Classic	68%	29%
	100%	100%

	Asignación Actual*	Asignación Recomendada*
Platinum	$0.18	$0.71
Gold	$0.18	$0.25
Classic	$0.18	$0.08

* Dólares por cada $1000 de presupuesto que se asigne

Costo anual promedio de perder un cliente

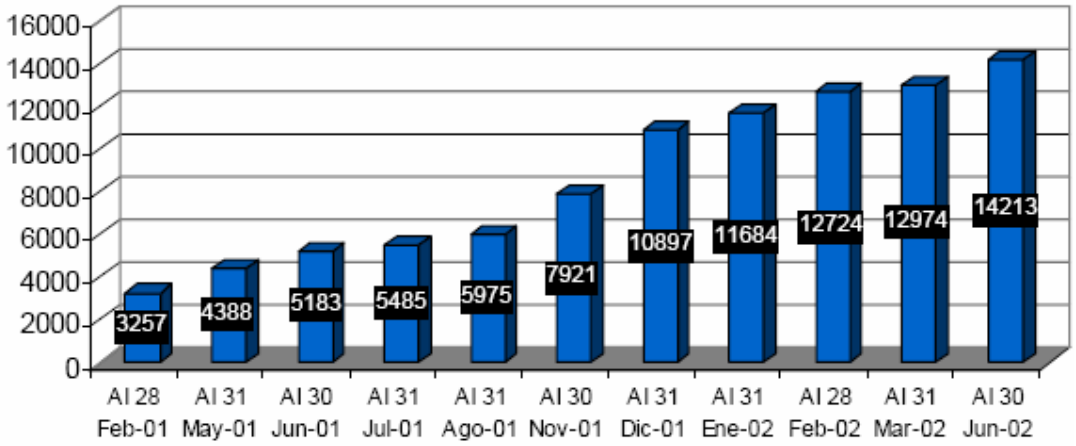
- Platinum US$900
- Gold US$300
- Classic US$100

			TIPO DE ACTIVIDADES QUE SE PROPONDRAN					
Categoría	Cantidad	Estrategia	Perfilar	Investigar	Mantener	Incremento Frecuencia	Activar	Mecánica Normal
PLATINUM	553	Reconocimientos relevantes	■	■	■			■
GOLD	1,264	Recompensas/mejorar comport.				■		■
CLASSIC	3,874	Recompensas/mejorar comport.				■		■
INACTIVOS	2,272	Motivar activación	■	■			■	■
	7,963							

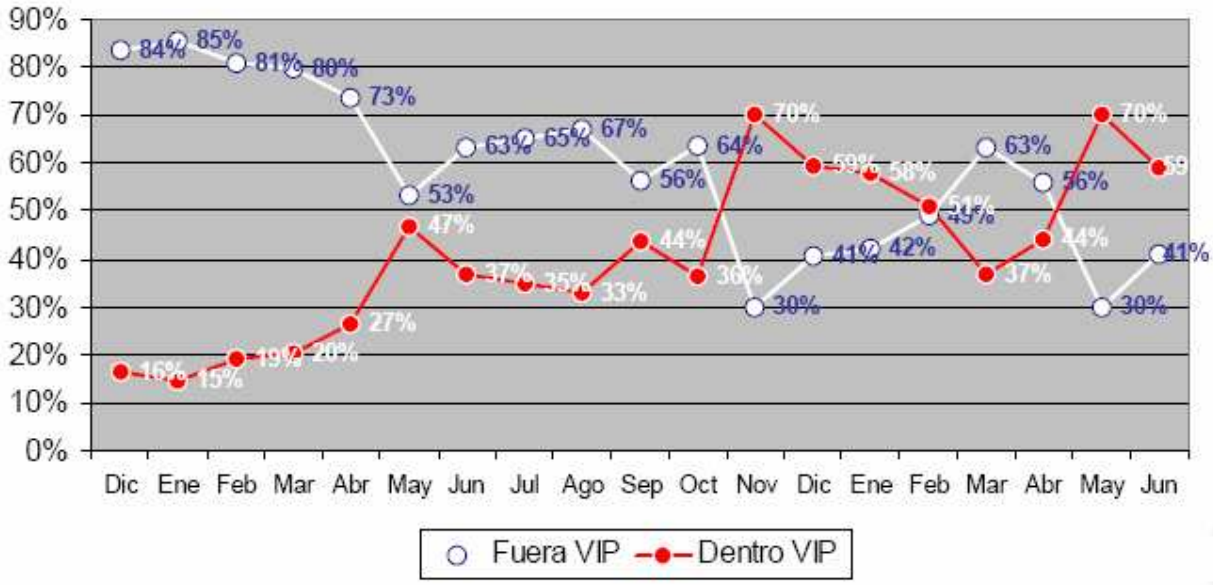
Análisis de segmentación a 18 meses de lanzado el programa de lealtad

(Los datos de las siguientes hojas representan solo una parte de la BD y han sido modificados para que solo sirvan de ilustración, manteniendo la confidencialidad de los datos originales.)

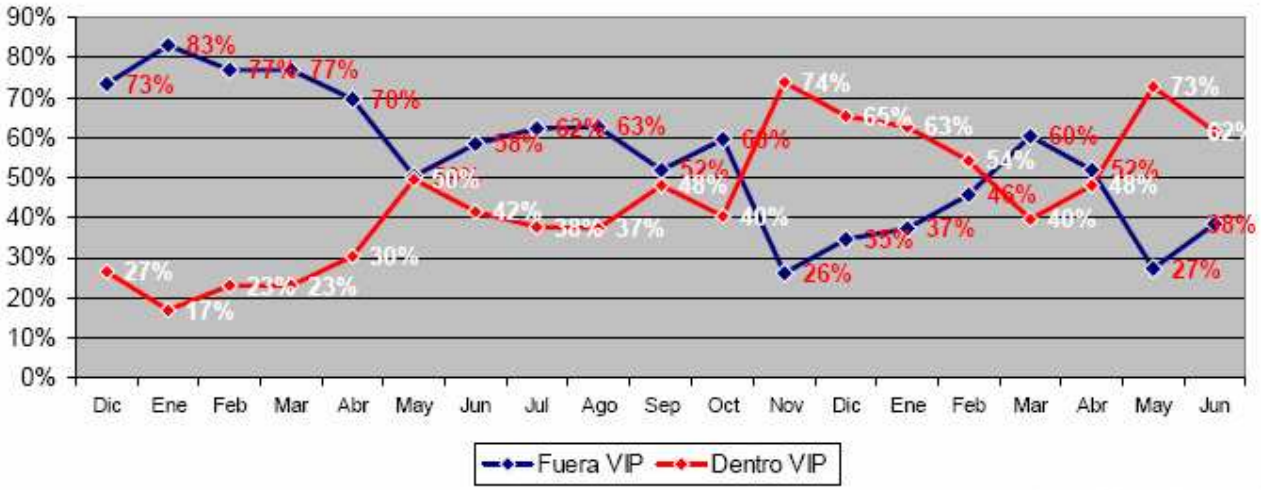
Crecimiento de la Base de Datos



Transacciones



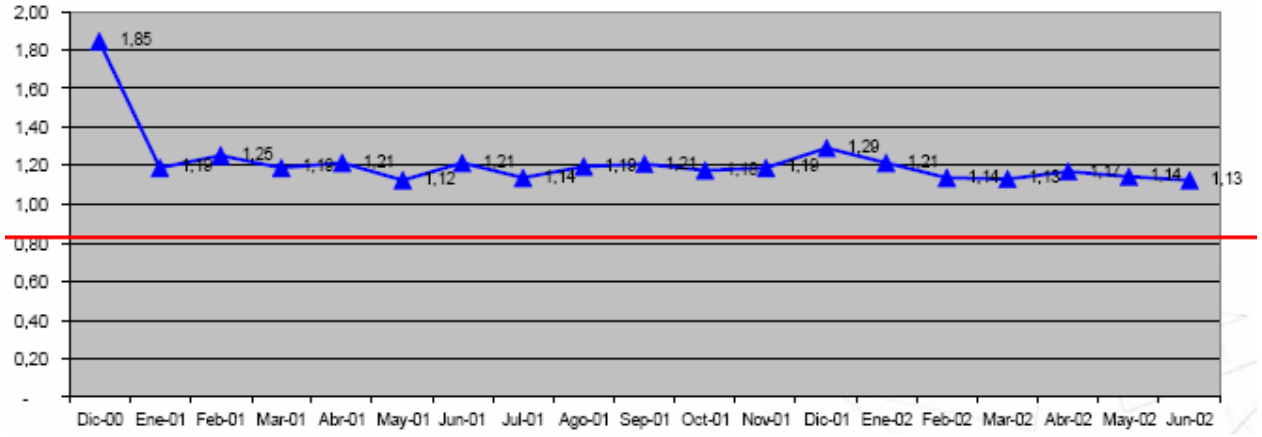
Monto de compras



Promedio de compra

Factura promedio dentro y fuera del VIP Card

	Compra X	Razón
Dentro VIP	27.892,62	1,26
Fuera VIP	22.123,63	1,00



Clientes Platinum

PLATINUM	578			
	Año 1 (Dic00-Jun01)	Año 2 (Dic01-Jun02)	Incremento	%
Ventas	76.346.120	83.813.049	7.466.930	10%
Visitas	2.254	2.466	212	9%

	Año 1 (Dic00-Jun01)	Año 2 (Dic01-Jun02)	Incremento	%
Promedio de Compra x Cliente	148.533,31	168.637,93	20.104,62	14%
Frecuencia Promedio x Cliente	4,39	4,96		13%
Frecuencia Promedio -	4	5	1	

Clientes Gold

GOLD	1254			
	Año 1 (Dic00-Jun01)	Año 2 (Dic01-Jun02)	Incremento	%
Ventas	54.211.663	64.453.355	10.241.692	19%
Visitas	1.639	2.085	446	27%

	Año 1 (Dic00-Jun01)	Año 2 (Dic01-Jun02)	Incremento	%
Promedio de Compra x Cliente	62.312,26	83.165,62	20.853,36	33%
Frecuencia Promedio x Cliente	1,88	2,69		43%
Frecuencia Promedio -	2	3	1	

Clientes Classic

CLASSIC	3726			
	Año 1 (Dic00-Jun01)	Año 2 (Dic01-Jun02)	Incremento	%
Ventas	44.249.460	78.619.505	34.370.045	78%
Visitas	1.798	3.033	1.235	69%

	Año 1 (Dic00-Jun01)	Año 2 (Dic01-Jun02)	Incremento	%
Promedio de Compra x Cliente	27.690,53	52.978,10	25.287,58	91%
Frecuencia Promedio x Cliente	1,13	2,04		82%
Frecuencia Promedio -	1	2	1	

Resumen – PLATINUM – GOLD – CLASSIC

PLATINUM	Año 1 (Dic00-Jun01)	Año 2 (Dic01-Jun02)	Incremento
Ventas	76.346.120	83.813.049	10%
Visitas	2.254	2.466	9%
GOLD	Año 1 (Dic00-Jun01)	Año 2 (Dic01-Jun02)	Incremento
Ventas	54.211.663	64.453.355	19%
Visitas	1.639	2.085	27%
CLASSIC	Año 1 (Dic00-Jun01)	Año 2 (Dic01-Jun02)	Incremento
Ventas	44.249.460	78.619.505	78%
Visitas	1.798	3.033	69%

Conclusiones y Recomendaciones

El incremento en el monto de compra de cada uno de los segmentos, así como el incremento en la cantidad de visitas contribuye de forma positiva con los objetivos planteados de: “incrementar la frecuencia (F) en los segmentos classic y Gold afectando de forma simultanea el monto de compra (M)” y “mantener el monto de compra (M) y la frecuencia (F) de los clientes Platinum”.

En los diferentes segmentos los clientes pueden mejorar o no su comportamiento por lo cual se recomienda monitorear su comportamiento y desarrollar acciones según las variaciones observadas.

RFM Últimos 18 meses

Reporte N°1(R:"Recency Quintile Report") Versión De tallada
REPORTE DE "CLIENTES POR TIEMPO DESDE SU ULTIMA COMPRA"
(Análisis por quintil)

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)= (5) / (3)
Quintil	Tiempo desde última Compra *	Consumidores		Compras en el Periodo		Compra Acumulada		Compra Promedio por Cliente
		Número	Acumulado	¢	%	¢	%	
1	0 - 44	1.992	1.992	256.714.366	37,2%	256.714.366	37,2%	128.873
2	44 - 144	1.992	3.984	152.885.581	22,2%	409.599.947	59,4%	76.750
3	144 - 190	1.993	5.977	116.767.992	16,9%	526.367.939	76,3%	58.589
4	190 - 207	1.992	7.969	89.916.297	13,0%	616.284.236	89,3%	45.139
5	207 - 364	1.993	9.962	73.610.711	10,7%	689.894.947	100,0%	36.935
Total	0 - 364	9.962		689.894.947	100,0%			69.253

* Unidad: días desde última compra.

Reporte N°2(F:"Frecuency Quintile Report") Versión Detallada
REPORTE DE "CLIENTES POR FRECUENCIA DE COMPRA"
(Análisis por quintil)

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11) =(7)/(5)	(12) =(7)/(3)
Quintil	Frecuencia de Compra *			Consumidores		Compra Período		Compra Acumulada		Compra Promedio	
	Rango	Numero	Promedio	Número	Acumulado	¢	%	¢	%	Por Consumidor	Por Visita
1	3 - 65	11.283	5,66	1.992	1.992	381.926.658	55,4%	381.926.658	55,4%	191.730	33.850
2	2 - 3	4.345	2,18	1.992	3.984	131.736.802	19,1%	513.663.460	74,5%	66.133	30.319
3	1 - 2	2.257	1,13	1.993	5.977	63.093.709	9,1%	576.757.169	83,6%	31.658	27.955
4	1 - 1	1.992	1,00	1.992	7.969	58.315.958	8,5%	635.073.127	92,1%	29.275	29.275
5	1 - 1	1.993	1,00	1.993	9.962	54.821.821	7,9%	689.894.948	100,0%	27.507	27.507
Total	1 - 65	21.870	2,20	9.962		689.894.948	100,0%			69.253	31.545

* Unidad = Número de visitas (tiquetes) en el período.

Reporte N°3(M:"Monetary Quintile Report") Versión D etallada
REPORTE DE "CLIENTES POR MONTO DE COMPRA"
(Análisis por quintil)

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9) = (5) / (3)
Quintil	Monto de Compra*	Consumidores		Compra Período		Compra Acumulado		Compra Promedio por Consumidores
		Número	Acumulado	¢	%	¢	%	
1	90,400 - 3,886,658	1.992	1.992	420.016.874	60,9%	420.016.874	60,9%	210.852
2	45,652 - 90,400	1.992	3.984	127.884.772	18,5%	547.901.646	79,4%	64.199
3	27,572 - 45,652	1.993	5.977	71.796.551	10,4%	619.698.197	89,8%	36.024
4	17,628 - 27,572	1.992	7.969	44.195.633	6,4%	663.893.830	96,2%	22.187
5	1,356 - 17,628	1.993	9.962	26.001.118	3,8%	689.894.948	100,0%	13.046
Total	1,356 - 3,886,658	9.962		689.894.948	100,0%			69.253

* Unidad = Monto de compra en el período (en colones).

Reporte N°4(RFM"Index") Versión por índices de inte reses
REPORTE DE "INDICES RFM"
(Análisis por quintil)

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11) = (8) / (5)	(12) = (8) / (2)
Indices	Consumidores			N° Compras			Monto Compras			Monto Promedio por	
	Número	%	% Acumulado	N°	%	% Acumulado	¢	%	% Acumulado	Compra	Consumidor
111	722	42,0%	42,0%	5.297	53,4%	53,4%	198.824.616	51,7%	51,7%	37.535	275.380
121	64	3,7%	45,7%	128	1,3%	54,7%	8.526.980	2,2%	54,0%	66.617	133.234
131	12	0,7%	46,4%	12	0,1%	54,8%	1.444.592	0,4%	54,3%	120.383	120.383
211	401	23,3%	69,7%	2.387	24,1%	78,9%	85.556.311	22,3%	76,6%	35.843	213.357
221	71	4,1%	73,8%	142	1,4%	80,3%	9.958.091	2,6%	79,2%	70.127	140.255
231	22	1,3%	75,1%	22	0,2%	80,6%	3.066.594	0,8%	80,0%	139.391	139.391
311	199	11,6%	86,6%	1.060	10,7%	91,2%	40.244.007	10,5%	90,5%	37.966	202.231
321	120	7,0%	93,6%	304	3,1%	94,3%	16.559.698	4,3%	94,8%	54.473	137.997
331	0	0,0%	93,6%	0	0,0%	94,3%	0	0,0%	94,8%	E	E
411	75	4,4%	98,0%	389	3,9%	98,2%	13.655.434	3,6%	98,3%	35.104	182.072
511	35	2,0%	100,0%	175	1,8%	100,0%	6.440.288	1,7%	100,0%	36.802	184.008
Subtotal	1.721	100,0%		9.916	100,0%		384.276.611	100,0%		38.753	223.287
.											
.											
.											
.											
Total	9.962	100,0%		21.870	100,0%		689.894.949	100,0%		31.545,3	69.252,7

Mapeo RFM

Recencia (R)	Frecuencia (F)		Monto de Compra (M)					
			M >= 120,000		120,000 > M >= 60,000		60,000 > M	
210 >= R	F >= 4	Compradores	983	9,9%	419	4,2%	35	0,4%
		Monto de Compra	289.105.429	41,9%	39.149.726	5,7%	1.846.714	0,3%
		Prom x Comprador x Mes	24.509	4,2	7.786	1,3	4.397	0,8
	4 > F >= 2	Compradores	262	2,6%	860	8,6%	1.299	13,0%
		Monto de Compra	44.993.159	6,5%	71.403.406	10,3%	54.107.481	7,8%
		Prom x Comprador x Mes	14.311	2,5	6.919	1,2	3.471	0,6
	2 > F	Compradores	47	0,5%	248	2,5%	3.988	40,0%
		Monto de Compra	8.183.336	1,2%	19.717.364	2,9%	95.085.676	13,8%
		Prom x Comprador x Mes	14.510	2,5	6.626	1,1	1.987	0,3
R > 210	F >= 4	Compradores	20	0,2%	19	0,2%	4	0,0%
		Monto de Compra	4.536.701	0,7%	1.786.327	0,3%	209.818	0,0%
		Prom x Comprador x Mes	18.903	3,3	7.835	1,4	4.371	0,8
	4 > F >= 2	Compradores	34	0,3%	99	1,0%	214	2,1%
		Monto de Compra	5.647.480	0,8%	7.924.720	1,1%	8.584.893	1,2%
		Prom x Comprador x Mes	13.842	2,4	6.671	1,2	3.343	0,6
	2 > F	Compradores	9	0,1%	72	0,7%	1.350	13,6%
		Monto de Compra	1.464.254	0,2%	6.059.280	0,9%	30.089.185	4,4%
		Prom x Comprador x Mes	13.558	2,3	7.013	1,2	1.857	0,3

TOTAL COMPRADORES		
Compradores	9.962	100%
Monto de Compra	689.894.948	100%
Pm x Comp x Mes	5.771,1	1

DEFINICIÓN DE LOS CLIENTES PARA SOSTENER CONDUCTA

Recencia (R)	Frecuencia (F)		Monto de Compra (M)					
			M >= 120,000		120,000 > M >= 60,000		60,000 > M	
210 >= R	F >= 4	Compradores	983	9,9%	419	4,2%	35	0,4%
		Monto de Compra	289.105.429	41,9%	39.149.726	5,7%	1.846.714	0,3%
		Prom x Comprador x Mes	24.509	4,2	7.786	1,3	4.397	0,8
	4 > F >= 2	Compradores	262	2,6%	860	8,6%	1.299	13,0%
		Monto de Compra	44.993.159	6,5%	71.403.406	10,3%	54.107.481	7,8%
		Prom x Comprador x Mes	14.311	2,5	6.919	1,2	3.471	0,6
	2 > F	Compradores	47	0,5%	248	2,5%	3.988	40,0%
		Monto de Compra	8.183.336	1,2%	19.717.364	2,9%	95.085.676	13,8%
		Prom x Comprador x Mes	14.510	2,5	6.626	1,1	1.987	0,3
R > 210	F >= 4	Compradores	20	0,2%	19	0,2%	4	0,0%
		Monto de Compra	4.536.701	0,7%	1.786.327	0,3%	209.818	0,0%
		Prom x Comprador x Mes	18.903	3,3	7.835	1,4	4.371	0,8
	4 > F >= 2	Compradores	34	0,3%	99	1,0%	214	2,1%
		Monto de Compra	5.647.480	0,8%	7.924.720	1,1%	8.584.893	1,2%
		Prom x Comprador x Mes	13.842	2,4	6.671	1,2	3.343	0,6
	2 > F	Compradores	9	0,1%	72	0,7%	1.350	13,6%
		Monto de Compra	1.464.254	0,2%	6.059.280	0,9%	30.089.185	4,4%
		Prom x Comprador x Mes	13.558	2,3	7.013	1,2	1.857	0,3

Total clientes para SOSTENER CONDUCTA: *		
Compradores	983	9,9%
Monto de Compra	289.105.429	41,9%
Pm x Comp x Mes	24.508,8	4,2

* Porcentajes e índice respecto al total base RFM.

DEFINICIÒN DE LOS CLIENTES PARA INCREMENTAR MONTO

Recencia (R)	Frecuencia (F)		Monto de Compra (M)					
			M >= 120,000		120,000 > M >= 60,000		60,000 > M	
210 >= R	F >= 4	Compradores	983	9,9%	419	4,2%	35	0,4%
		Monto de Compra	289.105.429	41,9%	39.149.726	5,7%	1.846.714	0,3%
		Prom x Comprador x Mes	24.509	4,2	7.786	1,3	4.397	0,8
	4 > F >= 2	Compradores	262	2,6%	860	8,6%	1.299	13,0%
		Monto de Compra	44.993.159	6,5%	71.403.406	10,3%	54.107.481	7,8%
		Prom x Comprador x Mes	14.311	2,5	6.919	1,2	3.471	0,6
	2 > F	Compradores	47	0,5%	248	2,5%	3.988	40,0%
		Monto de Compra	8.183.336	1,2%	19.717.364	2,9%	95.085.676	13,8%
		Prom x Comprador x Mes	14.510	2,5	6.626	1,1	1.987	0,3
R > 210	F >= 4	Compradores	20	0,2%	19	0,2%	4	0,0%
		Monto de Compra	4.536.701	0,7%	1.786.327	0,3%	209.818	0,0%
		Prom x Comprador x Mes	18.903	3,3	7.835	1,4	4.371	0,8
	4 > F >= 2	Compradores	34	0,3%	99	1,0%	214	2,1%
		Monto de Compra	5.647.480	0,8%	7.924.720	1,1%	8.584.893	1,2%
		Prom x Comprador x Mes	13.842	2,4	6.671	1,2	3.343	0,6
	2 > F	Compradores	9	0,1%	72	0,7%	1.350	13,6%
		Monto de Compra	1.464.254	0,2%	6.059.280	0,9%	30.089.185	4,4%
		Prom x Comprador x Mes	13.558	2,3	7.013	1,2	1.857	0,3

Total clientes para INCREMENTAR MONTO: *		
Compradores	454	4,6%
Monto de Compra	40.996.440	5,9%
Pm x Comp x Mes	7.525,0	1,3

* Porcentajes e índice respecto al total base RFM.

DEFINICIÓN DE LOS CLIENTES PARA INCREMENTAR FRECUENCIA

Recencia (R)	Frecuencia (F)		Monto de Compra (M)					
			M >= 120,000		120,000 > M >= 60,000		60,000 > M	
210 >= R	F >= 4	Compradores	983	9,9%	419	4,2%	35	0,4%
		Monto de Compra	289.105.429	41,9%	39.149.726	5,7%	1.846.714	0,3%
		Prom x Comprador x Mes	24.509	4,2	7.786	1,3	4.397	0,8
	4 > F >= 2	Compradores	**262**	**2,6%**	**860**	**8,6%**	**1.299**	**13,0%**
		Monto de Compra	**44.993.159**	**6,5%**	**71.403.406**	**10,3%**	**54.107.481**	**7,8%**
		Prom x Comprador x Mes	**14.311**	**2,5**	**6.919**	**1,2**	**3.471**	**0,6**
	2 > F	Compradores	**47**	**0,5%**	**248**	**2,5%**	**3.988**	**40,0%**
		Monto de Compra	**8.183.336**	**1,2%**	**19.717.364**	**2,9%**	**95.085.676**	**13,8%**
		Prom x Comprador x Mes	**14.510**	**2,5**	**6.626**	**1,1**	**1.987**	**0,3**
R > 210	F >= 4	Compradores	20	0,2%	19	0,2%	4	0,0%
		Monto de Compra	4.536.701	0,7%	1.786.327	0,3%	209.818	0,0%
		Prom x Comprador x Mes	18.903	3,3	7.835	1,4	4.371	0,8
	4 > F >= 2	Compradores	34	0,3%	99	1,0%	214	2,1%
		Monto de Compra	5.647.480	0,8%	7.924.720	1,1%	8.584.893	1,2%
		Prom x Comprador x Mes	13.842	2,4	6.671	1,2	3.343	0,6
	2 > F	Compradores	9	0,1%	72	0,7%	1.350	13,6%
		Monto de Compra	1.464.254	0,2%	6.059.280	0,9%	30.089.185	4,4%
		Prom x Comprador x Mes	13.558	2,3	7.013	1,2	1.857	0,3

Total clientes para INCREMENTAR FRECUENCIA: *		
Compradores	6.704	67,3%
Monto de Compra	293.490.422	42,5%
Pm x Comp x Mes	3.648,2	0,6

* Porcentajes e indice respecto al total base RFM.

DEFINICIÓN DE LOS CLIENTES PARA HACER REGRESAR

Recencia (R)	Frecuencia (F)		Monto de Compra (M)					
			M >= 120,000		120,000 > M >= 60,000		60,000 > M	
210 >= R	F >= 4	Compradores	983	9,9%	419	4,2%	35	0,4%
		Monto de Compra	289.105.429	41,9%	39.149.726	5,7%	1.846.714	0,3%
		Prom x Comprador x Mes	24.509	4,2	7.786	1,3	4.397	0,8
	4 > F >= 2	Compradores	262	2,6%	860	8,6%	1.299	13,0%
		Monto de Compra	44.993.159	6,5%	71.403.406	10,3%	54.107.481	7,8%
		Prom x Comprador x Mes	14.311	2,5	6.919	1,2	3.471	0,6
	2 > F	Compradores	47	0,5%	248	2,5%	3.988	40,0%
		Monto de Compra	8.183.336	1,2%	19.717.364	2,9%	95.085.676	13,8%
		Prom x Comprador x Mes	14.510	2,5	6.626	1,1	1.987	0,3
R > 210	F >= 4	Compradores	**20**	**0,2%**	**19**	**0,2%**	**4**	**0,0%**
		Monto de Compra	**4.536.701**	**0,7%**	**1.786.327**	**0,3%**	**209.818**	**0,0%**
		Prom x Comprador x Mes	**18.903**	**3,3**	**7.835**	**1,4**	**4.371**	**0,8**
	4 > F >= 2	Compradores	**34**	**0,3%**	**99**	**1,0%**	214	2,1%
		Monto de Compra	**5.647.480**	**0,8%**	**7.924.720**	**1,1%**	8.584.893	1,2%
		Prom x Comprador x Mes	**13.842**	**2,4**	**6.671**	**1,2**	3.343	0,6
	2 > F	Compradores	**9**	**0,1%**	72	0,7%	1.350	13,6%
		Monto de Compra	**1.464.254**	**0,2%**	6.059.280	0,9%	30.089.185	4,4%
		Prom x Comprador x Mes	**13.558**	**2,3**	7.013	1,2	1.857	0,3

Total clientes para HACER REGRESAR: *		
Compradores	185	1,9%
Monto de Compra	21.569.300	3,1%
Pm x Comp x Mes	9.715,9	1,7

* Porcentajes e indice respecto al total base RFM.

DEFINICIÓN DE LOS CLIENTES PARA IGNORAR

Recencia (R)	Frecuencia (F)		Monto de Compra (M)					
			M >= 120,000		120,000 > M >= 60,000		60,000 > M	
210 >= R	F >= 4	Compradores	983	9,9%	419	4,2%	35	0,4%
		Monto de Compra	289.105.429	41,9%	39.149.726	5,7%	1.846.714	0,3%
		Prom x Comprador x Mes	24.509	4,2	7.786	1,3	4.397	0,8
	4 > F >= 2	Compradores	262	2,6%	860	8,6%	1.299	13,0%
		Monto de Compra	44.993.159	6,5%	71.403.406	10,3%	54.107.481	7,8%
		Prom x Comprador x Mes	14.311	2,5	6.919	1,2	3.471	0,6
	2 > F	Compradores	47	0,5%	248	2,5%	3.988	40,0%
		Monto de Compra	8.183.336	1,2%	19.717.364	2,9%	95.085.676	13,8%
		Prom x Comprador x Mes	14.510	2,5	6.626	1,1	1.987	0,3
R > 210	F >= 4	Compradores	20	0,2%	19	0,2%	4	0,0%
		Monto de Compra	4.536.701	0,7%	1.786.327	0,3%	209.818	0,0%
		Prom x Comprador x Mes	18.903	3,3	7.835	1,4	4.371	0,8
	4 > F >= 2	Compradores	34	0,3%	99	1,0%	**214**	**2,1%**
		Monto de Compra	5.647.480	0,8%	7.924.720	1,1%	**8.584.893**	**1,2%**
		Prom x Comprador x Mes	13.842	2,4	6.671	1,2	**3.343**	**0,6**
	2 > F	Compradores	9	0,1%	**72**	**0,7%**	**1.350**	**13,6%**
		Monto de Compra	1.464.254	0,2%	**6.059.280**	**0,9%**	**30.089.185**	**4,4%**
		Prom x Comprador x Mes	13.558	2,3	**7.013**	**1,2**	**1.857**	**0,3**

Total clientes para IGNORAR: *		
Compradores	1.636	16,4%
Monto de Compra	44.733.358	6,5%
Pm x Comp x Mes	2.278,6	0,4

* Porcentajes e índice respecto al total base RFM.

Distribución de los clientes según estrategia para la acción mercadológica y clasificación actual

Clasificación Actual	Estrategia					Total
	Sostener Conducta	Incrementar Monto	Incrementar Frecuencia	Hacer Regresar	Ignorar	
PLATINUM	391	38	64	40	21	**554**
GOLD	292	130	338	131	187	**1.078**
CLASSIC	158	191	1.103	6	1.326	**2.784**
No especificado	142	95	5.199	8	102	**5.546**
Total	**983**	**454**	**6.704**	**185**	**1.636**	**9.962**

Clasificación Actual	Estrategia					Total
	Sostener Conducta	Incrementar Monto	Incrementar Frecuencia	Hacer Regresar	Ignorar	
PLATINUM	71%	7%	12%	7%	4%	**100%**
GOLD	27%	12%	31%	12%	17%	**100%**
CLASSIC	6%	7%	40%	0%	48%	**100%**
No especificado	3%	2%	94%	0%	2%	**100%**
Total	**983**	**454**	**6.704**	**185**	**1.636**	**9.962**

- Observándolas en sus conductas

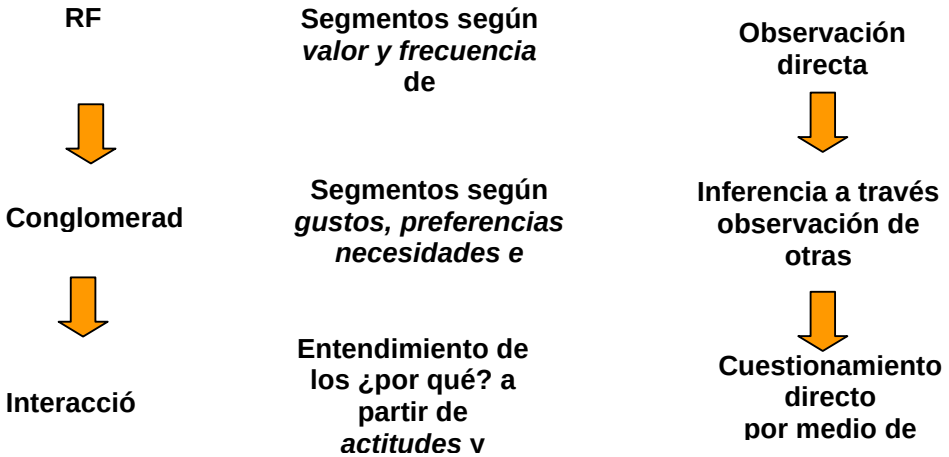
La metodología de segmentación por conglomerados se ocupará de esto.
¿Qué es lo que vengo a hacer a Cinépolis y cómo lo hago?

- Preguntándoles (proceso permanente)

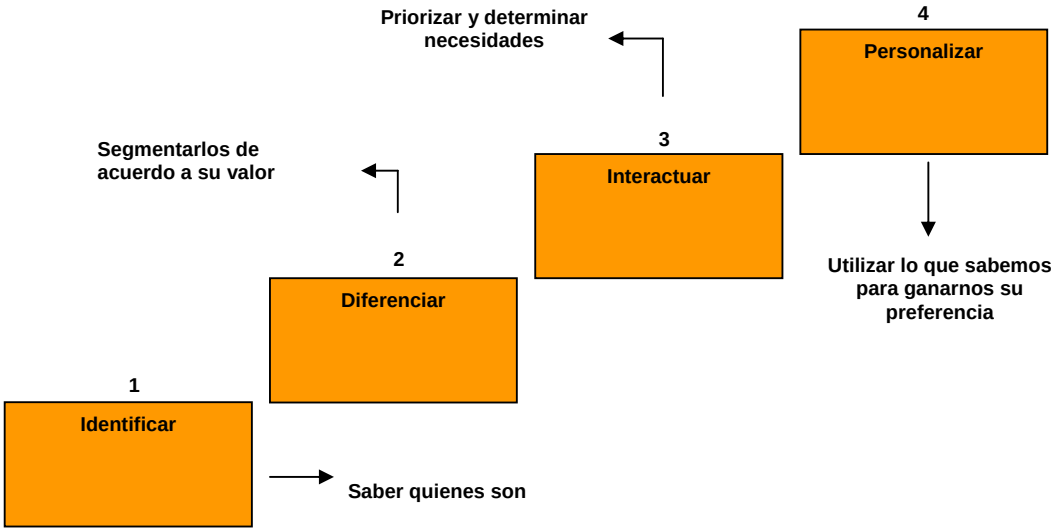
Investigación
Proceso decisorio
Actitudes
Entorno

Interacción
Comunicaciones (no son un fin en sí mismo)
Programa de frecuencia como tal:
¿Qué beneficios adicionales – exclusivos - podríamos plantear a los segmentos de interés?

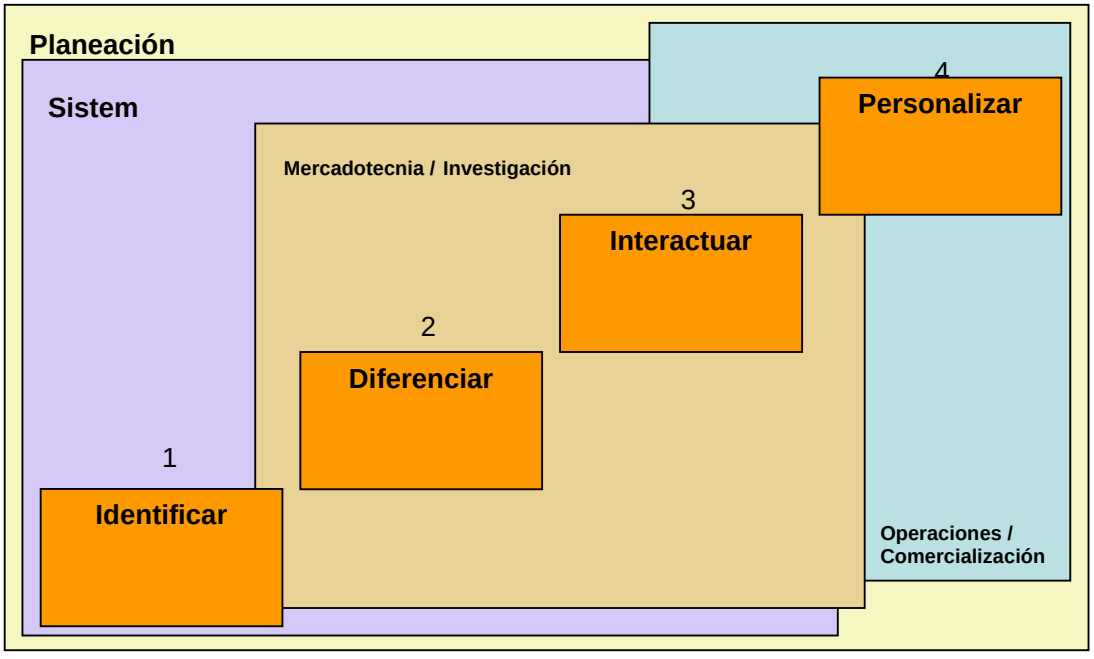
Profundidad del conocimiento del cliente

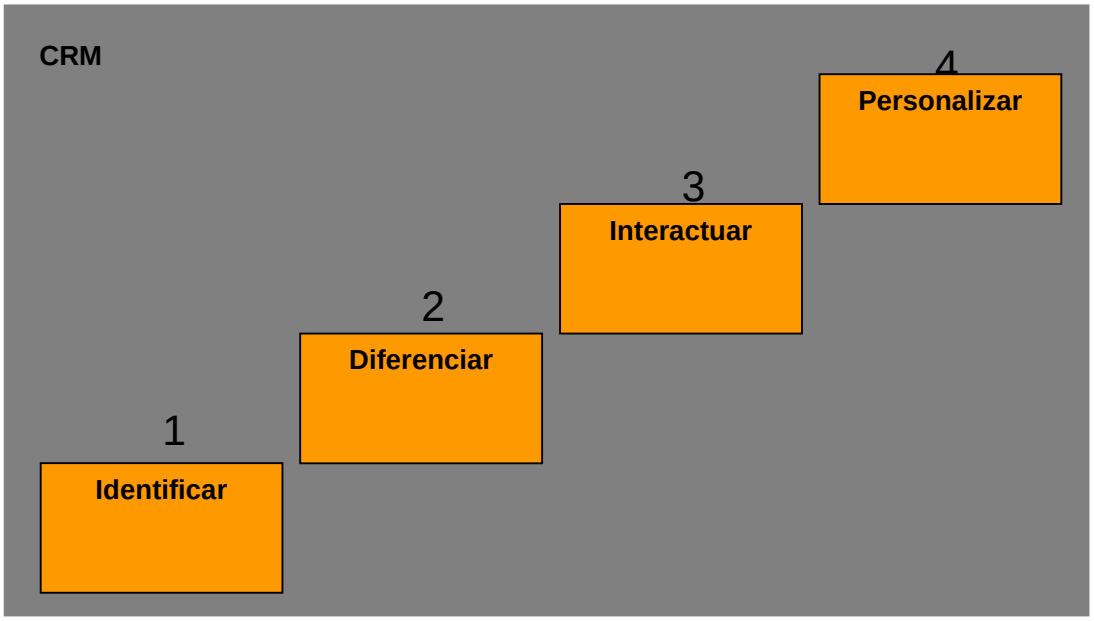


1to1 Marketing según Peppers & Rogers Group



Competencias




CRM
1
Identificar
2
Diferenciar
3
Interactuar
4
Personalizar

4. CONCLUSIONES

- La deserción/migración tiene un costo y no sólo se puede cuantificar sino que además puede servir de parámetro para determinar metas de trabajo, además no cuesta más traer un cliente nuevo que retener un cliente.

- El RFM se recomienda realizarlo cada dos meses para los últimos 12 meses y comparar los segmentos con los del RFM de los 12 meses anteriores. Complementarlo con el análisis de conglomerados para poder cruzar la información y encontrar patrones de comportamiento y consumo con patrones de psicopreferencias. Tanto la técnica RFM como el Análisis de Conglomerados han posibilitado el conocer o detectar posibles patrones de comportamiento de los clientes del y nos ha permitido hacer dos categorizaciones:
  1. Por valor (RFM)
  2. Por gustos y preferencias (Conglomerados).

- La ruta que pasa por CER y CMD será un indicador de alta probabilidad de deserción. Por lo que hay que implementar estrategias de retención ofreciendoles a los clientes lo que ellos necesitas y lo que ellos quieren para así poder controlar el % de deserción.

- 35% de los clientes representan el 64% de los ingresos. Es una buena concentración del valor de los clientes para un negocio masivo. Esto le da importancia a la meta de RETENCION. Si logramos mantener a los CMV ofreciéndoles productos de su interés, que satisfagan sus necesidades podremos mantener la meta de ingresos.

- Sin embargo ocuparse en forma directa con un porcentaje así plantea sus propios retos. Habrá que priorizar, que clientes son los que nos interesan y que podemos ofrecerles ya que debemos distribuir presupuestos para los diferentes grupos de clientes para lanzar campañas que nos ayuden a lograr la meta de retención.

- Los segmentos más atractivos para enfocarse son: CMV / CAM / CER
- 37% de la BD / 70% de los ingresos

- En cualquiera de ellos el *siguiente paso* es conocer y segmentar a sus integrantes de acuerdo a sus **necesidades** y así obtener los *insights* necesarios para desarrollar tácticas concretas.

FUENTES

- Bill Brendler, Brendler Associates Inc.
  www.crmguru.com/shop/brendler
- Reicheld and Sasser, Harvard Business Review
  www.hbr.org
- USAA Annual Report to Members
- Fidelity Investments
  www.fidelity.com
- Yum! Brands
  www.yum.com
- Miller-Williams Reserch
- Aspect
  www.aspect.com