

IBM Institute for Business Value

La analítica de clientes vale la pena

Impulsar el crecimiento de la cuenta de ingresos incorporando ciencia en el arte del marketing



IBM Institute for Business Value

IBM Global Business Services, a través del IBM Institute for Business Value, elabora conocimientos estratégicos basados en cifras para ejecutivos senior, de temas críticos del sector público y privado. Este informe ejecutivo se basa en un estudio detallado realizado por el equipo de investigación del Instituto. Forma parte de un compromiso continuo de IBM Global Business Services para proporcionar análisis y puntos de vistas que ayudan a las empresas a obtener valor de negocio. Puede ponerse en contacto con los autores o enviar un correo electrónico a iibv@us.ibm.com para obtener más información. Encontrará estudios adicionales del IBM Institute for Business Value en ibm.com/iibv

Autores: Dr. Marc Teerlink y Dr. Michael Haydock

Las empresas actuales cuentan con muchos datos de cliente disponibles procedentes de un mayor número de orígenes. Aunque la mayoría de organizaciones aprecian realmente la ventaja potencial que dichos datos pueden ofrecer, muchas de ellas se enfrentan a dificultades para convertir eficazmente la información en conocimientos accionables. No obstante, una estrategia eficaz de analítica de clientes puede impulsar el crecimiento de la cuenta de ingresos, evitar costes innecesarios e incrementar la satisfacción del cliente. Para ayudar a las organizaciones en su afán de un conocimiento más profundo de los clientes, hemos identificado cuatro etapas de capacidades organizativas y estrategias asociadas de analítica de clientes.

Cada día, consumidores y clientes crean 2,5 quintillones de bytes de datos. De hecho, el 90% de los datos de todo el mundo actual se han creado en los últimos dos años.¹ Estos datos proceden de todas partes: sensores utilizados para recopilar información climatológica, publicaciones en redes sociales, imágenes y vídeos digitales publicados online, datos de puntos de venta (TPV) registros transaccionales de compras online, contenidos de correo electrónico y señales GPS de teléfonos móviles, por nombrar unos pocos. Gracias a servicios asequibles habilitados para Internet y a servicios cloud, el mundo ha pasado de estar conectado a estar hiperconectado, generando más datos relacionados con los clientes que nunca y haciéndolo en un tiempo cada vez más corto.²

En la actualidad, muchos ejecutivos de negocio comprenden el valor de la recogida de datos relacionados con los clientes. No obstante, muchos tienen dificultades con los retos que plantea la utilización del conocimiento generado a partir de dichos datos para abrir caminos inteligentes, relevantes y proactivos de regreso al cliente. No están seguros de cómo

pueden utilizar eficazmente los datos de sus clientes para tomar decisiones que convierta el conocimiento en aumento de ventas. La analítica de negocio hace un uso extenso de los datos, el análisis estadístico y cuantitativo, así como del modelado explicativo y predictivo y la gestión basada en hechos para incentivar la toma de decisiones más inteligentes en los entornos complejos actuales.³

En esta perspectiva del IBM Institute for Business Value combinamos la experiencia adquirida en años de experiencia con estudios cuantitativos y casos de estudios para ofrecer nuestro punto de vista en algunas de las estrategias de analítica de clientes más eficaces. Las organizaciones pueden desplegar estas estrategias como diferenciador competitivo y como motor para el aumento de las ventas.

Para esta perspectiva empleamos un marco conceptual que describe las cuatro etapas de las capacidades organizativas y cómo se habilitan mediante cuatro estrategias de analítica de cliente (ver barra lateral: Moverse por las etapas del marco analítico).

Moverse por las etapas del marco analítico

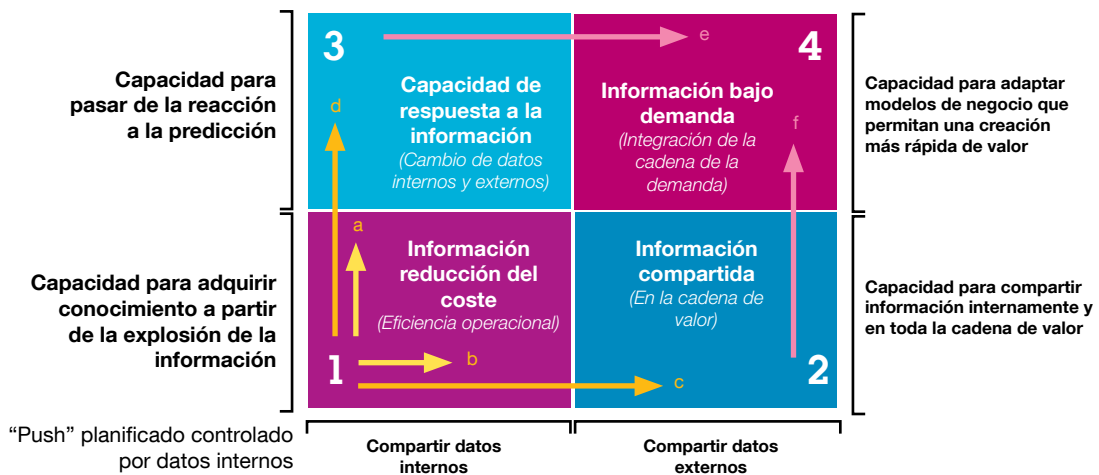
Para seguir un camino de crecimiento mediante el marco, las empresas tendrán que recorrer las diferentes etapas (ver Figura 1). La experiencia nos ha enseñado que – en general – los líderes e innovadores comprenden intuitivamente que no deben “estirar más el brazo que la manga”.

En la posición inicial del cuadrante inferior izquierdo (1), muchas organizaciones eligen impulsar el cambio estratégico y la transformación, realizando un movimiento hasta el cuadrante inferior derecho (2) o el cuadrante superior izquierdo (3). No hemos observado ninguna empresa capaz de dominar satisfactoriamente tanto las capacidades como las estrategias analíticas con un paso desde el cuadrante inferior izquierdo (1) al superior derecho (4). Aparentemente, la complejidad y el cambio de cultura empresarial necesaria son demasiado exigentes.

En la Figura 1, las estrategias de reducción de costes se caracterizan por las flechas a y b. Las empresas líderes persiguen ir más allá de los límites del primer cuadrante, mejorando su eficacia como se caracteriza por las flechas c y d. Las compañías deben determinar si quieren “quedarse” donde están, como su posición más óptima en el marco, o definir las ventajas adicionales que adquirirán pasando al cuadrante superior derecho. A continuación, algunas empresas se posicionarán para pasar al cuadrante superior derecho como se caracteriza mediante las flechas e y f. Insistimos, no creemos que sea posible pasar satisfactoriamente del cuadrante de eficiencia operacional (1) directamente al cuadrante de integración de la cadena de demanda (4).

“Pull” basado en excepciones controlado por datos internos y externos combinados

Marco analítico



Fuente: Teerlink, Marc. “Turning Data into Dollars, Consumerism and Beyond.” Investigación continua en cooperación con las principales escuelas de negocio europeas y de EE.UU. 1995-2011.

Figura 1: Estrategias analíticas que han habilitado satisfactoriamente la realización de capacidades organizativas controladas por el crecimiento.

1 La capacidad para obtener conocimiento de la explosión de la información y desarrollar una comprensión en profundidad del cliente

Hasta hace poco, la mayoría de empresas focalizaban su capacidad analítica en la obtención de información sobre la reducción de costes y la eficiencia de la navegación web. Esto implica que no estaban necesariamente focalizados en el impulso del crecimiento mediante la analítica, sino, por el contrario, que estaban focalizados en iniciativas tales como la reducción de informes redundantes, simplificación de datos, consolidación de bases de datos y otros esfuerzos orientados a la creación de plataformas de información más ligeras. En estos casos, los esfuerzos para hacer que la página web de una empresa sea más eficiente no están dirigidos a la personalización del consumidor, sino a la eliminación de páginas con la intención de simplificar la navegación y la redundancia en autoservicio. Estas organizaciones aplican una *estrategia de analítica de clientes* para obtener *información de la reducción de costes*.

En esta primera etapa del marco, las organizaciones de marketing se focalizan en tácticas que permitan definir mejor el objetivo de correo direccionable, tales como catálogos y correo directo, reduciendo por tanto los costes postales y logrando un aumento incremental en los ingresos. Para aquellos que siguen una estrategia de análisis de reducción de costes de la información, la mayoría de esfuerzos de marketing se centran en la eficiencia de la segmentación, como por ejemplo la mayor conversión de un grupo seleccionado de clientes mediante la reducción y eliminación de mensajes (por ejemplo, evitar el envío de catálogos idénticos a varios miembros de la unidad familiar), disminuyendo así el coste de las comunicaciones. Estas tácticas disminuyen los costes mediante la racionalización de públicos objetivo. La investigación de los autores revela promedios de la tasa de conversión que oscilan entre el 0,2% y el 2,9% en marketing masivo de salida y promoción comercial tradicional.⁴

A pesar de la mayor eficiencia de coste que ofrece esta primera etapa, muchos ejecutivos de negocio pueden sentirse decepcionados por el aumento real de ingresos adicionales que proporciona la analítica. Seguramente irán dándose cuenta lentamente de que el valor de la analítica se crea mediante la capacidad para tomar datos relacionados con los clientes, procesarlos y comprenderlos; a continuación, compartir dicha información y convertirla en actividades que la organización antes no llevaba a cabo. Esto requiere que una organización sea más adpta en el proceso y uso de datos de cliente y esté menos abrumada por el ingente volumen de datos. Pero una mayor sofisticación analítica también requiere la voluntad de cambiar procesos internos y pasar a una cultura del *marketing basado en hechos*. Es vital que las organizaciones reconozcan la necesidad de tener una sólida base de información para poder pasar a la etapa dos o a la etapa tres del marco.

Las organizaciones que aumenten su madurez analítica tan solo un nivel son capaces de comprender mejor y atraer a los clientes de una forma más personalizada. La investigación de los autores indica que estas compañías pueden comenzar a experimentar tasas de conversión de ventas medias acumuladas de entre el 1,9% y el 4,8% en áreas tales como identificación de fidelidad, definición focalizada de públicos objetivo y gestión de campañas orientadas a la analítica.⁵ Un reciente estudio de índices de referencia de IBM llegó a la conclusión de que por cada aumento de la madurez analítica, las organizaciones pueden incrementar potencialmente la retención de clientes hasta en un 9%, capturar un 2% más de participación del gasto del cliente y convertir un 3% adicional de contactos de entrada en un evento de venta cruzada, así como desplazar los pedidos de venta un 4% adicional a canales más rentables. Estos retornos se lograron con independencia del tamaño de la organización de marketing.⁶

Las organizaciones que están en la primera etapa del marco analítico se centran en la reducción de costes.

2

La capacidad para compartir información internamente y en toda la cadena de valor

Los clientes del siglo XXI esperan interactuar con cualquier empresa por medio de los dispositivos digitales y canales que elijan en el momento que les sea más cómodo. El crecimiento exponencial en las tasas de uso de smartphones y tablets sirve como indicador de la forma en que los clientes están optando por esta preferencia de compras y comunicación. Estos dispositivos están definiendo los nuevos niveles de expectativa de interacción y experiencias compartidas entre los clientes.

Para seguir este ritmo, las organizaciones que se encuentran en la segunda etapa del marco deben tener una clara estrategia de analítica de clientes que permita *compartir información*. Para el cliente tiene sentido explorar y recoger información en un canal o punto de contacto (por ejemplo, en la tienda o a través de un tablet, catálogo o Internet), comprar en un canal completamente distinto (por ejemplo, en el centro de llamadas o Internet) y recoger las mercancías en un tercer canal (por ejemplo, en una tienda). Los consumidores que presentan este patrón están difundiendo una clara preferencia por la facilidad de uso, la rapidez y la comodidad.

Las organizaciones que se encuentran en la segunda etapa del marco de analítica de clientes crean una experiencia coherente a través de múltiples canales y se benefician de lo siguiente:⁷

- Mayor fidelización
- Mejor venta cruzada, incremental y participación en el gasto del cliente
- Mayor puntuación neta de promotor
- Mejor tasa de conversión de ventas
- Mayor regencia, frecuencia y valor monetario.

Además de lo que hemos observado según nuestra propia experiencia, hemos encontrado varios casos en los que los compradores tricanal dedican un promedio de tiempo dos veces y media más grande que los compradores unicanal.⁸ En una serie de casos hemos visto que estas cifras aumentan cuando el cliente que explora y realiza pedidos se extendía más allá de las paredes de las tiendas hasta incluir canales de socios y proveedores, y era especialmente eficaz cuando aprovechaba las revisiones y recomendaciones de otros clientes. Pero muy pocas empresas están seguras de que pueden ejecutar eficazmente una estrategia multicanal transparente.⁹

La investigación de los autores revela que las tasas de conversión correspondientes al marketing multicanal integrado aumentaba entre un 6,2% y un 18,7% de media en comparación con la etapa anterior.¹⁰ Otros estudios indican que puede observarse el mismo rendimiento en las relaciones de empresa a empresa (B2B), en las que el uso de los métodos de marketing multicanal y la gestión de promociones comerciales colaborativas conduce a un incremento del 3 al 5% en las ventas y a una disminución del 1 al 5% en el exceso de gasto en promociones comerciales mediante una gestión eficaz de la asignación de fondos.¹¹

Las organizaciones de marketing más sofisticadas de la etapa dos aplican la analítica para la optimización de eventos de marketing, un enfoque que utiliza la analítica como “torre de control horizontal” para optimizar los diversos eventos de marketing directo de la organización durante un período de tiempo dado a través de varios canales.¹² Los modelos de puntuación analíticos, en efecto, detectan “patrones” de compra que el cliente ha mostrado en el pasado y, a continuación, simulan la lectura en cada promoción planificada, una promoción a la vez. En esencia, estos modelos intentan imitar los patrones de comportamiento del cliente como si se tratara de un derroche de dinero, una promoción a la vez, hasta que el cliente “computacional” ha leído y estudiado todas las promociones. Los modelos juzgan cuál puede ser la reacción a cada promoción y asignan un valor estadístico de “ajuste”. Este valor estadístico describe el nivel con que la promoción concreta satisface las necesidades de cada cliente con respecto a la mercancía que se ofrece, la temporada (o momento) en la que se presenta y el tipo de promoción (o línea de negocio, LOB) que se presenta.

A este método lo llamamos “marketing horizontal”, y desplaza el énfasis desde un flujo continuo de eventos promocionales planificados discretos hasta una relación optimizada con el cliente. Un enfoque de marketing horizontal aboga por un flujo de comunicación más equilibrado y, por lo tanto, un enfoque del gasto basado en la premisa de que se pueden desarrollar relaciones personalizadas con el tiempo entre una persona y una empresa, a través de todos los canales. Este procedimiento analítico evalúa todas las combinaciones posibles de promociones y clientes, y optimiza el flujo de contactos desde el punto de vista del cliente. Dicho equilibrio óptimo es la única combinación de flujos de comunicación que invierte el menor importe de dinero y recursos en el conjunto previsto de promociones en todos los canales para optimizar los resultados financieros de los clientes.¹³

La *estrategia de analítica de clientes de la información compartida* y el enfoque de marketing horizontal alinean mejor el foco de una empresa con las necesidades de sus clientes. Actualmente, muchos profesionales del marketing directo se focalizan en la optimización de la rentabilidad de una promoción específica, por ejemplo, “Necesitamos el 14% de retorno de la inversión (ROI) y un mínimo de 12 millones de dólares en ventas en el catálogo de mercancías generales de otoño”. El marketing horizontal desplaza este foco hasta lo que puede hacerse para mejorar el servicio a un cliente con el tiempo, por ejemplo, “Necesitamos proporcionar más oportunidades de ropa de abrigo al conjunto de clientes 23 mediante un formato especializado”. Este foco en el cliente también puede actuar como puente natural entre el marketing y el merchandising durante la planificación de sus estrategias de promoción y oferta.

Las organizaciones deben poseer la capacidad para compartir información internamente y en toda la cadena de valor para emplear un enfoque de marketing horizontal.

Estudio de caso

Una gran tienda multicanal utiliza la analítica para optimizar “la oferta correcta en el momento oportuno en el canal adecuado”

Situación: El número de contactos de marketing con los clientes ha alcanzado unas proporciones insondables, dándose el caso de algunos clientes que reciben hasta 60 mailings de catálogos al año. Además, el volumen de datos de clientes almacenados crecía exponencialmente. Los beneficios y la satisfacción del cliente estaban en riesgo con niveles de saturación que llegaban hasta el 60%. El aumento de ventas no se producía como consecuencia de un mayor número de mailings.

Acción: La organización aplicó un presupuesto de marketing de cliente individual y pasó de un marketing vertical (eventos planificados agregados) a un marketing horizontal (gestión de flujos de eventos más definidos). La mentalidad pasó de “encontrar clientes para mis productos” a “encontrar los productos adecuados para mis clientes”.

Impacto: Como consecuencia de la optimización de eventos de marketing, la cadena de tiendas publicó 3,5 millones de dólares adicionales en nuevos beneficios, una disminución en el número de mailings de más del 7% y un pronunciado incremento de la satisfacción de las experiencias de cliente. Los clientes respondieron a menos comunicaciones, aunque más relevantes.

3 La capacidad para pasar de la reacción a la predicción

Las organizaciones analíticas avanzadas saben que la flexibilidad y la agilidad son las claves para conservar y ampliar sus posiciones de mercado. Estas organizaciones están desplazando las tácticas hacia una mayor rapidez y acciones predictivas, ambas necesarias para interpretar y responder al flujo de sentimientos y diálogos entre consumidores. La siguiente estrategia de analítica de clientes del marco es un desplazamiento hacia la *capacidad de respuesta de la información*.

En lugar de dedicar tiempo a la estandarización de datos para fines concretos, las organizaciones sofisticadas utilizan la tecnología para analizar datos “en bruto” a medida que van fluyendo por los comentarios sociales de los clientes, sus cambios de humor o las transacciones de ventas y TPV. Para evitar un verdadero diluvio de datos, estas organizaciones se focalizan en la identificación de preguntas que – si obtienen respuesta – afectarán al máximo a su negocio. Esto actúa como filtro en la recogida de datos y ayuda a una organización a evitar la tarea de recogida de toda la información disponible y la posterior decisión de qué hacer con ella una vez finalice la interminable espera para estandarizarla y analizarla.

Las aplicaciones varían entre los distintos servicios de consumo y las empresas de bienes empaquetados de consumo. Algunas empresas, como Pepsico, utilizan la analítica en una marca (Gatorade) de forma que les permita monitorizar en profundidad los patrones del comportamiento de los consumidores.¹⁴ Otras escuchan la voz digital externa del cliente junto con los clientes de la competencia para generar conocimientos proactivos, tanto para proteger el valor de marca como para impulsar el crecimiento mediante el streaming automático de dichos conocimientos en sus promociones y campañas.¹⁵ La investigación de los autores revela que las compañías capaces de realizar un análisis de datos externos en tiempo real combinado con acciones basadas en reglas han experimentado unas tasas de conversión medias del 16,9% al 38,2%.¹⁶

Estudio de caso

La analítica de redes sociales ayuda a un importante fabricante de calzado deportivo a marcar en la Copa Mundial

Situación: Las campañas de patrocinio de un fabricante de calzado deportivo se prepararon meses antes de los grandes eventos, con la participación de agencias publicitarias externas. En el momento en que el impacto alcanzaba los informes de ventas, generalmente era demasiado tarde para reajustar o repriorizar los anuncios y se perdían las oportunidades de las campañas, valoradas en millones de dólares.

Acción: La compañía implementó un cambio para pasar de un marketing reactivo a un marketing predictivo basado en la respuesta de los consumidores y su interacción con los productos. A partir de la Copa Mundial de 2010, el fabricante de calzado planificó y ejecutó un nuevo lanzamiento de calzado amplificado por la analítica de redes sociales. La empresa analizó mensajes en tiempo real de más de 1.200 tableros de mensajes, blogs y páginas de noticias relacionadas con el fútbol, que se tradujo en más de 1,5 millones de documentos analizados. El esfuerzo generó más de 4 millones de fragmentos de información que realizaban el seguimiento de atletas, equipos, productos y eslóganes de campañas en 17 mercados en varios idiomas y monitorizó 300 conceptos en tiempo casi real.

Impacto: Con el análisis de mensajes en tiempo real, la empresa pudo seguir la evolución de los discursos con el tiempo y comprender mejor el humor del público. Al obtener un conocimiento en profundidad de los sentimientos del consumidor y los factores clave del “ruido social”, el equipo de marketing puede ajustar sus actividades de patrocinio cada hora y repriorizar dinámicamente los temas publicitarios TV y las estrategias de lanzamiento de productos.

“En mi experiencia, cuando, como empresa, se pueden combinar múltiples puntos de datos, tales como los chats sociales, la experiencia de los clientes o la información de NPS (puntuación neta de promotor), la probabilidad de crear campañas de marketing satisfactorias que generen retornos superiores a la media es mucho mayor. Si los empleados de una empresa pueden utilizar estos puntos de datos mientras desarrollan productos y soluciones, sus productos son más sólidos, poseen un mayor atractivo para los clientes y pueden ser más rentables, sin dejar de cumplir la promesa de marca de una empresa”.

Suhail Khan, Vicepresidente, Jefe de experiencia del cliente (NPS) e innovación controlada por el mercado de Phillips

4 La capacidad para adaptar modelos de negocio que permitan una creación más rápida de valor

En la cuarta etapa del marco de la analítica de clientes, las organizaciones con mayor éxito en el marketing ejecutan una estrategia que permite tener *información bajo demanda* y un enfoque orientado al análisis llamado siguiente mejor acción multicanal (MNBA). Este enfoque combina todos los conocimientos desarrollados en las etapas anteriores con enfoques de segmentación en profundidad y trabajo innovador en la monitorización de clientes multicanal y recomendación de acciones en tiempo real. Se trata de un enfoque de etapa avanzada que crea un diálogo bidireccional en tiempo real entre una empresa y el consumidor. Esta interacción colaborativa puede mejorar la relevancia de la comunicación y también ayudar a inspirar fidelidad de marca.

Este enfoque permite que la empresa y el cliente se comuniquen online y en tiempo real, por medio del canal preferido por el cliente, proporcionando una venta guiada personalizada o una experiencia guiada del servicio al cliente. Por medio del análisis predictivo, las organizaciones pueden participar junto al cliente en todo el ciclo de vida de la compra, desde el momento de la identificación de necesidades hasta la fase de exploración y descubrimiento, y el ciclo de compra.

Por ejemplo, con este enfoque, una empresa puede detectar e interponerse cuando un cliente esté explorando la página web de la compañía. Utilizando algoritmos incorporados en la página para detectar la misión del cliente y la etapa del ciclo de ventas, la empresa responde con un “trato” que ofrece lo que el cliente necesita ahora. Por ejemplo, el comportamiento de navegación de un cliente podría solicitar un gráfico de comparativa de precios para reducir la comprobación de precios, o un cliente que está examinando tiendas podría solicitar una oferta de cupones de tienda. Asimismo, las aplicaciones móviles podrían proporcionar la oportunidad de ofrecer promociones de texto basadas en objetivos geográficos a clientes que miren en las tiendas o paseen cerca.

En otro escenario, los centros de llamadas podrían utilizar algoritmos para asignar mejor las personalidades y los conocimientos de producto de los agentes de ventas a los clientes antes incluso de que se iniciara la conversación. En efecto, la compañía proporciona un comprador personal – en parte digital, en parte humano – para que el consumidor tenga una excelente experiencia de compra.

La investigación de los autores revela que las empresas líderes en el uso del análisis predictivo y su ejecución eficaz a través de múltiples canales han podido incrementar el crecimiento de los ingresos hasta cinco veces más que el grupo de empresas menos sofisticadas. Estas empresas capaces de aplicar el análisis predictivo en tiempo real mientras ejecutan una estrategia de siguiente mejor acción multicanal presentaba una tasa de respuestas convertidas media del 24,1% al 64,3% (resultados acumulados de todos los trabajos que llevan a este enfoque).¹⁷

Gestión del cambio

El aumento de la sofisticación analítica requiere la voluntad de cambiar procesos internos y adoptar una cultura del marketing basado en hechos. Las organizaciones necesitan reconocer que este cambio va más allá de la simple implementación de nuevas herramientas.

La transformación orientada a analítica consiste en reprocesar el comportamiento y adquirir nuevas habilidades en lugar de simplemente reestructurar y cambiar descripciones de trabajos. En base a nuestra experiencia, las compañías con éxito alcanzan el impulso focalizándose en las preguntas que deben responderse en lugar de los datos o la plataforma. Impulsan el cambio a través de un enfoque de arriba abajo en el que los directivos “lideran con el ejemplo”. Estas compañías nombran líderes que utilizan decisiones basadas en hechos y pueden resolver los retos que plantea injertar nuevas prácticas en raíces viejas, eliminando las incoherencias. Muchas compañías también nombran un campeón que responde al consejo de dirección, que puede escuchar tanto a la primera línea como a los clientes, para desenterrar dificultades, contradicciones y dilemas inherentes al esfuerzo de cambio.

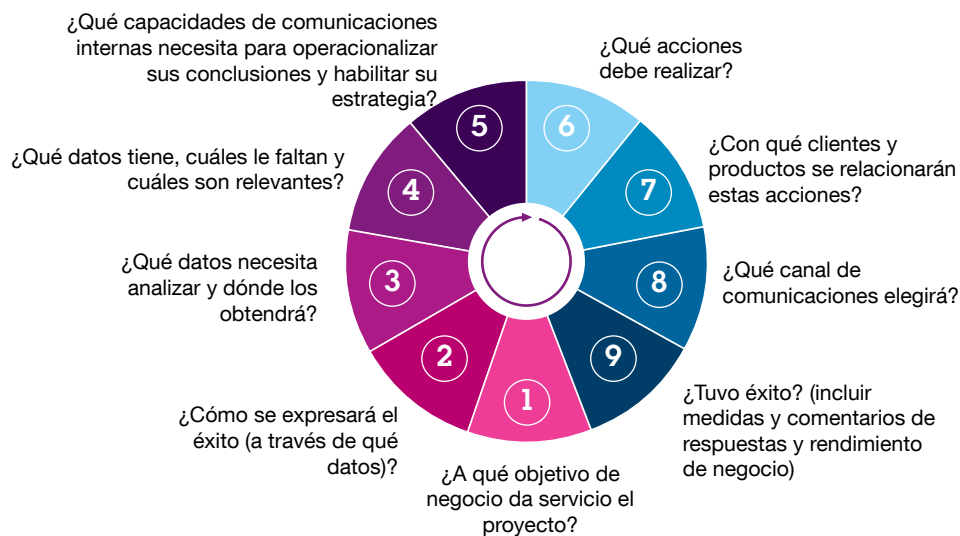
La transformación orientada a la analítica no se hace en un solo paso; al contrario, es un viaje continuo con una serie de destinos – cada uno de ellos una etapa que lleva a la siguiente. Durante este viaje surgirán muchas preguntas. Las empresas deben prepararse para realizar los numerosos cambios – tanto en procesos como en cultura corporativa – que serán necesarios.

¿Está preparado para la recompensa?

Sabemos por otros recientes estudios del IBM Institute for Business Value que las empresas con mejor rendimiento tiene una probabilidad tres veces superior de ser usuarios sofisticados de datos y análisis que las que tienen un rendimiento inferior.¹⁸ Otro estudio llegó a la conclusión de que las empresas guiadas por una toma de decisiones basadas en datos lograban una mayor productividad y mejores resultados que los previstos, dadas sus otras inversiones y usos de las tecnologías de la información.¹⁹

Según nuestra experiencia, uno de los atributos más importante del éxito de dichas organizaciones es su disposición mental a diferenciarse mediante un conocimiento en profundidad de sus clientes. Generalmente, estas organizaciones cuentan con un sólido patrocinio ejecutivo para sus estrategias de analítica de clientes elegidas, con un mandato de arriba abajo para crear las capacidades organizativas que hemos descrito. Estas organizaciones tratan la información como un activo de negocio con directores de negocio responsables de los datos de cliente y la comunicación con el cliente.

Existen varias preguntas importantes que creemos que debe formularse cuando empiece – o prosiga – su camino hacia el crecimiento orientado a la analítica de clientes. Diseñadas para ayudarle a evaluar sus capacidades organizativas actuales y compararlas con las que hemos descrito en este artículo, estas preguntas pueden ayudarle a definir prioridades, crear estrategias y construir una guía básica hacia el éxito.



Fuente: Teerlink, Marc. "Turning Data into Dollars, Consumerism and Beyond." Investigación continua en cooperación con las principales escuelas de negocio europeas y de EE.UU. 1995-2011.

Figura 2: Lista de comprobación de gobierno para iniciativas de analítica de clientes.

Preguntas clave para evaluar las capacidades organizativas actuales:

1. ¿Comprende los factores que impulsan el comportamiento de compra de sus consumidores objetivo?
2. ¿Comprende en qué áreas se está comoditizando?
3. ¿Cómo comunica información a sus clientes y cómo mide la eficacia de sus comunicaciones?
4. ¿Cuál es su estrategia para proteger su marca en el mercado?
5. ¿Con qué nivel integra canales y Business Partners?
6. ¿Qué nivel de preparación tiene para adaptar o cambiar sus modelos de negocio?
7. ¿Cuenta con una guía básica para la analítica de clientes?
8. En cada oportunidad de analítica de clientes, ¿empieza

con preguntas en lugar de con datos?

Una vez se pone en marcha una estrategia, el siguiente reto consiste en ejecutar dicha estrategia. La Figura 2 sirve como herramienta para facilitar que las empresas determinen con mayor fiabilidad el valor y la prioridad de sus proyectos relacionados con datos de cliente para lograr su ejecución con éxito. Tanto si se encuentra en la primera etapa del marco como más allá de esta primera etapa, la herramienta puede proporcionar respuestas que le ayudarán a impulsar su organización por el camino que conduce al crecimiento orientado a la analítica de clientes.

Y, recuerde, nunca es demasiado tarde para iniciar el viaje o reajustar el rumbo. De hecho, cuando se trata de utilizar la analítica de clientes para impulsar el crecimiento de la cuenta de ingresos, recuerde este famoso proverbio: *El mejor momento para plantar un árbol era hace 20 años. ¡El segundo mejor momento es hoy!*

Para obtener más información acerca de este estudio del IBM Institute for Business Value, póngase en contacto con nosotros en iibv@us.ibm.com. Para obtener un catálogo completo de nuestros estudios, visite:

ibm.com/iibv

Sea uno de los primeros en recibir la información más reciente del IBM Institute for Business Value. Suscríbase a IdeaWatch, un boletín electrónico mensual que presenta informes ejecutivos que ofrecen conocimientos estratégicos y recomendaciones basadas en nuestros estudios:

ibm.com/gbs/ideawatch/subscribe

El socio adecuado para un mundo en constante evolución

En IBM Global Business Services colaboramos con nuestros clientes, reuniendo conocimiento de negocio, investigación avanzada y tecnología para ofrecerles una ventaja única en el entorno en constante y rápida evolución actual. Mediante nuestro enfoque integrado a la estrategia y la transformación, ayudamos a convertir las estrategias en acción. Con experiencia en 17 sectores y capacidades globales que abarcan 170 países, podemos ayudar a los clientes a anticiparse al cambio global y sacar provecho de las nuevas oportunidades.

Autores

Dr. Marc Teerlink, MBA/MBI, es Estratega Global y Experto en la material en Analítica de negocio y Optimización para el IBM Global Center of Competence. Tiene más de 25 años de experiencia profesional como director de negocio, consultor y analista. Marc cuenta con un reconocido liderazgo de negocio y técnico con un historial de éxitos en ventas basadas en la analítica y transformación de marketing para clientes de las principales empresas de los sectores de bienes empaquetados de consumo, minorista, electrónica de consumo, banca y telecomunicaciones. Imparte un curso MBA en marketing avanzado de consumidor, ha publicado numerosos artículos y es un ponente de sala de juntas solicitado frecuentemente. Puede ponerse en contacto con Marc en marc.teerlink@nl.ibm.com

Dr. Michael Haydock, Jefe científico, Analítica de cliente de IBM, ha trabajado con clientes industriales de los sectores del correo directo minorista, tiendas minoristas, química agrícola, servicios financieros, seguros, asistencia sanitaria, telecomunicaciones, aeroespacial y transporte. Es titular de una patente de EE.UU. en “Estrategias eficientes de contacto con el cliente” y tiene trabajos publicados en varias revistas, en los que se detalla la aplicación de métodos matemáticos en los tratamientos eficientes de clientes y mejoras para optimizar cadenas de suministro en el servicio de dichos clientes. El Dr. Haydock es licenciado y máster en ciencias y se ha doctorado en ciencias aplicadas de decisión y gestión con una especialización en estudios de operaciones. Puede ponerse en contacto con él en mbaydock@us.ibm.com

Colaboradores

Fred Balboni, Global Leader, Business Analytics and Optimization, IBM Global Business Services

Susan Cook, Partner/Vicepresidente, Business Analytics and Optimization: Global Leader Customer/Finance Analytics, IBM Global Business Services

Rebecca Shockley, Business Analytics and Optimization Global Lead, IBM Institute for Business Value

Tobin Cook, Global Leader, Business Analytics and Optimization Customer, Marketing and Sales Analytics, IBM Global Business Services

Referencias

- 1 “Bringing big data to the enterprise: What is big data?” Página web de IBM. 2011. ibm.com/software/data/bigdata/
- 2 Friedman, Thomas L. “A Theory of Everything (Sort of).” *The New York Times*. 14 de agosto de 2011. <http://www.nytimes.com/2011/08/14/opinion/sunday/Friedman-a-theory-of-everything-sort-of.html>
- 3 Shmueli, Galit y Otto Koppius. “Predictive vs. Explanatory Modeling in IS Research.” Trabajo conjunto, University of Maryland, College Park y Rotterdam School of Management, Universidad Erasmus. <http://www.citi.uconn.edu/cist07/5c.pdf>
- 4 Teerlink, Marc. “Turning Data into Dollars, Consumerism and Beyond.” Investigación continua en cooperación con las principales escuelas de negocio europeas y de EE.UU. 1995-2011.
- 5 Ibid.
- 6 IBM Sales and Marketing Benchmarking Study. 2011. Nota: Las cifras aplicadas son regresiones lineales, direccionales solamente en naturaleza.
- 7 Análisis de IBM Global Business Services. 2011.
- 8 Sullivan, Ursula Y. y Jacquelyn S. Thomas. “Customer Migration: An Empirical Investigation Across Multiple Channels.” University of Illinois en Urbana-Champaign y Northwestern University. 2004. http://www.business.illinois.edu/working_papers/papers/04-0112.pdf; Rainie, Lee y Aaron Smith. “Recession Dot Net.” Pew Internet & American Life Project. 15 de Julio de 2009. <http://pewresearch.org/pubs/1281/internet-source-economic-recession-news-and-advice>
- 9 Análisis de IBM Global Business Services basado en numerosos y variados estudios de caso. 2011.
- 10 Teerlink, Marc. “Turning Data into Dollars, Consumerism and Beyond.” Investigación continua en cooperación con las principales escuelas de negocio europeas y de EE.UU. 1995-2011.
- 11 Análisis de IBM Global Business Services; Cecere, Lora. “Trade Promotions: Are You Getting What You Pay For?” *Industry Value Chain Strategies*. AMR Research. Abril de 2009.
- 12 Selby, D.A. “Marketing event optimization.” *IBM Journal of Research and Development*. Mayo/Julio de 2007.
- 13 Ciriani, Tito et al., eds. *Operational Research in Industry*. Macmillan Press Ltd. 1999; Haydock, Michael P. y Eric Bibelnicks. “Horizontal Marketing: Optimized One-to-One Marketing.” IBM Whitepaper. 1998.
- 14 Bauerlein, Valerie. “Gatorade’s ‘Mission’: Sell more drinks.” *The Wall Street Journal*. 13 de septiembre de 2010. <http://online.wsj.com/article/SB10001424052748703466704575489673244784924.html>
- 15 Blackshaw, Pete. *Satisfied Customers Tell Three Friends, Angry Customers Tell 3,000: Running a Business in Today’s Consumer-Driven World*. Nueva York: Doubleday. Julio de 2008.
- 16 Teerlink, Marc. “Turning Data into Dollars, Consumerism and Beyond.” Investigación continua en cooperación con las principales escuelas de negocio europeas y de EE.UU. 1995-2011.
- 17 Ibid.

- 18 LaValle, Steve et al. "Analytics: The new path to value, How the smartest organizations are embedding analytics to transform insights into action." IBM Institute for Business Value y MIT Sloan Management Review. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/ibv-embedding-analytics.html>
- 19 Lohr, Steve. "When There's No Such Thing as Too Much Information." *The New York Times*. 23 de abril de 2011. http://www.nytimes.com/2011/04/24/business/24unboxed.html?_r=1



IBM España, S.A.
C/Sta. Hortensia, 26-28
28002 Madrid
España

La página de presentación de IBM puede encontrarse en:
ibm.com

IBM, el logotipo de IBM e ibm.com son marcas registradas de International Business Machines Corporation en Estados Unidos, en otros países o en ambos. Si éstas y otras marcas registradas de IBM son resaltadas en su primera aparición en esta información con un símbolo de marca registrada (® o ™), estos símbolos indican marcas registradas en EE.UU. o marcas registradas según el derecho consuetudinario de propiedad de IBM en el momento que se publicó esta información. Estas marcas registradas también pueden ser marcas registradas o marcas registradas según el derecho consuetudinario en otros países. Encontrará una lista actualizada de las marcas registradas de IBM en la web en "Información de copyright y marcas registradas" en

ibm.com/legal/copytrade.shtml

Otros nombres de empresas, productos y servicios pueden ser marcas registradas o marcas de servicio de terceros.

Las referencias en esta publicación a productos o servicios de IBM no implican que IBM tenga previsto comercializarlos en todos los países en los que IBM opera.

© Copyright IBM Corporation 2012



Por favor, recicle

