



Universitat de Barcelona

Facultat d'Economia i Empresa - Máster Marketing e Investigación de Mercados
(MIM)

“Análisis para el diseño y la implementación de CRM para
fidelización de clientes: Caso eCommerce Bendita S.A. “

Julio de 2019

Barcelona

Autor: Juan Pablo Cerda

Tutor: Agustí Casas

Resumen:

En el mundo competitivo y globalizado en el que vivimos actualmente ha quedado atrás la problemática para las empresas, especialmente las más pequeñas, sobre la gestión y medición de indicadores que entregan información valiosa sobre los clientes y todas las áreas que involucran a una organización. Estas herramientas entregan importantes beneficios en este aspecto y el uso adecuado de ellas permitirá tener datos específicos para alcanzar las metas específicas en diferentes campos.

Hoy es común conocer plataformas de CRM (Customer Relationship Management) en el entorno de las empresas, las cuales buscan en estas soluciones optimizar y medir sus procesos en diferentes campos, tanto en la gestión interna, las áreas operativas y los que involucran al cliente final. La información que entregarán estas plataformas será relevante a la hora de tomar decisiones que involucren cambios importantes en las organizaciones.

El proyecto presenta un análisis para el diseño y la implementación de CRM para fidelización de clientes de un eCommerce llamado Bendita S.A. Esta empresa dedicada a la comercialización de productos para el cuidado del cabello, tras un año de funcionamiento, ha logrado la madurez suficiente para crear acciones sobre su creciente cartera de clientes. Para cumplir este desafío se hará revisión del estado de la plataforma eCommerce, su CRM, clientes y las principales herramientas de fidelización en internet.

A lo largo de este trabajo final de máster se estudiará detalladamente a través de análisis de métricas, tecnologías digitales y KPI`s (Key Performance Indicators), la situación actual de la empresa, como se encuentra estructurada la cartera de clientes, los modelos de segmentación adecuados para su agrupamiento, y finalmente que opciones existen de crear estrategias y que éstas puedan implementarse con la intención de fidelizar a los diferentes grupos de clientes.

Palabras clave: CRM, Customer Relationship Management, eCommerce, KPI`s, Key Performance Indicators, fidelización de clientes.

Abstract:

In the competitive and globalized world in which we live today, the problem for companies, especially the smallest ones, about the management and measurement of indicators that provide valuable information about clients and all the areas that involve an organization has been left behind. These tools provide important benefits in this aspect and the proper use of them will allow to have specific data to reach the specific goals in different fields.

Today it is common to know CRM (Customer Relationship Management) platforms in the environment of companies, which seek in these solutions to optimize and measure their processes in different fields, both in internal management, operational areas and those involving the end customer. The information that these platforms will provide will be relevant when making decisions that involve important changes in organizations.

The project presents an analysis for the design and implementation of CRM for customer loyalty of an eCommerce called Bendita S.A. This company dedicated to the commercialization of products for hair care, after one year of operation, has achieved sufficient maturity to create actions on its growing client base. To meet this challenge, the status of the eCommerce platform, its CRM, customers and the main loyalty tools on the Internet will be reviewed.

Throughout this final master's thesis will be studied in detail through analysis of metrics, digital technologies and KPI's (Key Performance Indicators), the current situation of the company, how the client portfolio is structured, the models of segmentation suitable for grouping, and finally what options exist to create strategies and that can be implemented with the intention of building loyalty to different groups of customers.

Keywords: CRM, Customer Relationship Management, eCommerce, KPI's, Key Performance Indicators, fidelización de clientes.

Aviso:

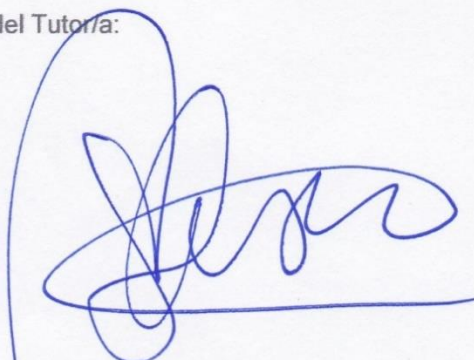
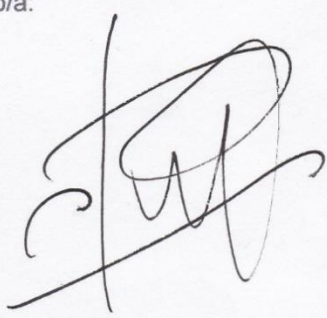
En este texto se utilizan términos directamente tomados del inglés, sobre todo para nombrar dispositivos, denominaciones técnicas o conceptos propios de áreas de marketing y comerciales. Es de conocimiento las reglas ortográficas del castellano respecto a citar entre comillas o en cursiva los términos comunes de otras lenguas. Entendido esto en nuestra opinión, en trabajos como este, el uso más que frecuente de esos signos de distinción dificultaría la lectura, destinada además a lectores que conocen de sobra estos términos y no precisan de esa diferenciación



UNIVERSITAT DE
BARCELONA

Título del Trabajo Análisis para el diseño e implementación de CRM para fidelización de clientes.

Trabajo de Fin de Máster para optar al título de Máster en Marketing e Investigación de Mercados por (Nombre y Apellidos del alumno/a), siendo tutor/a del mismo del Dr. /Dra. (Nombre y apellidos del tutor)

<p>Vº. Bº. del Tutor/a:</p>  <p>Dr. /Dra. <u>Agusti Cases</u></p>	<p>Alumno/a:</p>  <p>Sr./Sra. <u>Juan Pablo Cerda</u></p>
--	---

Barcelona, 6 de Marzo de 2019

Índice

Capítulo I: Introducción	7
1.1.- Tema	8
1.2.- Justificación	8
1.4.- Objetivos	10
1.4.1.- General	10
1.4.2.- Específicos	10
Capítulo II: Tecnologías digitales en Ámbito Comercial	11
2.1.- CRM	13
2.2.- ECommerce	15
2.3.- Fidelización de clientes	18
2.4. - Key Performance Indicators (KPI's)	22
Capítulo III: Metodología	23
3.1.- Diseño de la Investigación:	24
3.2.- Caso de Estudio: eCommerce Bendita S.A.	24
3.3.- Método de Recolección	25
3.4.- Key Performance Indicators (KPI's)	26
3.4.1.- Footfall o Número de Visitas	27
3.4.2.- CPS (Customer Profitability Score)	28
3.4.3.- Tasa de Conversión (Conversion rate)	29
3.4.4.- Recencia – Frecuencia – Monto (R-F-M)	30
Capítulo IV: Análisis de datos eCommerce Bendita S.A.	32
4.1.- Número de visitas	33
4.2.- Análisis sobre conversión	36
4.3.- Análisis CPS	36
4.4.- Análisis R-F-M	39
Capítulo V: Resultados	44
Conclusiones	52
Bibliografía	54

1.1.- Tema

-Análisis para el diseño y la implementación de CRM para fidelización de clientes caso eCommerce: caso Bendita S.A.¹

1.2.- Justificación

En un entorno globalizado, altamente competitivo y en donde constantemente existe apertura a nuevos mercados, en el ámbito empresarial, independiente del modelo de negocios, las empresas u emprendimientos tienen como meta su desarrollo y crecimiento. Esto podría verse reflejado en la optimización y atención en cada una de sus cadenas de funcionamiento, siendo uno de los objetivos de mayor importancia para los profesionales del área. Es en este espacio donde se podrán observar y descubrir posibles oportunidades y ventajas competitivas, que nos pueden entregar un mayor valor y diferenciación en el producto o servicio.

Una vez se tenga como foco el entorno de la cultura organizacional es relevante poner atención a las diferentes gestiones, interacciones y desarrollos en los diferentes procesos. De esta forma existen mayores oportunidades de saber en dónde se encuentran estas claves y como poder explotarlas. Posiblemente este proceso en grandes empresas siempre está identificado, contando con modelos estratégicos que puedan dar respuesta sobre funcionamientos logísticos, precios, calidad y experiencia de servicio. Muchas veces una empresa externa puede tener la misión de conocer a los clientes entendiendo como es la satisfacción o cuales deberán ser nuestras líneas de desarrollo empresarial.

En este aspecto la figura del cliente y su valor en el modelo de negocios será el foco de profundización en la que se desarrollará el siguiente análisis. Para lograrlo se tendrá como caso un emprendimiento de nombre Bendita S.A., empresa ubicada en Santiago de Chile. Esta nace en el año 2012, como un proyecto de Nicolás Silva, quien, tras convertirse

¹ www.bendita.cl

en peluquero, acumuló experiencia en salones de renombre, también impartiendo clases en distintos institutos. Este ir a venir por peluquerías de Santiago de Chile le entregó la habilidad y conocimiento a través de la activa y cercana relación que establecía con sus clientas.

En ese entonces la peluquería, destinada a satisfacer una creciente demanda de un servicio más personalizado y enfocado en el cliente, comenzó a importar productos para el cuidado del cabello de mayor calidad para su atención. Con el tiempo los profesionales del área preguntaban sobre la posibilidad de comprar estos productos. Por esta razón empieza la venta de productos con importación exclusiva autorizada.

En una primera etapa la venta de los productos terminaba en los profesionales de área quienes buscaban productos exclusivos como; shampoo, acondicionadores, máscaras, aceites o soluciones capilares. Debido a la demanda por estos productos en marzo del año 2018 se abrió un canal de eCommerce con despacho a todo Chile.

Entendiendo la oportunidad que se abre con este canal la empresa entendió que debe conocer quiénes son sus clientes, quiénes entre ellos son los más rentables, cómo se comportan y por qué, qué necesitan, qué desean, cómo y cuándo. En definitiva, la empresa debe conocer a sus clientes para poder poner en práctica aquellos mecanismos y estrategias de mercado que le permitan establecer una relación duradera y rentable con ellos, manteniendo en todo momento su fidelidad y valor.

De acuerdo con lo mencionado anteriormente se necesita crear una estrategia en donde el cliente sea parte fundamental del modelo de negocios. Es por esa razón que en este trabajo se buscarán herramientas para el análisis del comportamiento de los clientes del canal eCommerce en un período desde el 1 de junio del año 2018, hasta el 31 de mayo del 2019.

Para lograrlo se profundizará en el comportamiento transaccional y como pilar fundamental se recurrirá a análisis de CRM, eCommerce, Fidelización de clientes y KPI's las cuales entregaran información valiosa con el fin de crear segmentos y crear estrategias para lograr un incremento en la fidelización de los clientes.

1.4.- Objetivos

La falta de conocimiento o valor de la información que podemos obtener de los clientes en los modelos empresariales puede ser una valiosa oportunidad de incrementar, no solo el valor o ventaja competitiva de un producto o servicio, sino mejorar la experiencia y el posicionamiento de un negocio. Es por esta razón que planteamos objetivos generales y específicos para el desarrollo de esta investigación.

1.4.1.- General

- Este proyecto tiene como objetivo general hacer un análisis y propuesta de implementación para la solución de CRM en el montaje, creación, desarrollo u optimización de la estrategia del plan de fidelización de clientes.

1.4.2.- Específicos

- La mejora de la eficiencia de los procesos de relación con los clientes de la empresa a través del conocimiento de su comportamiento transaccional.
- La detección de nuevas oportunidades de marketing y venta derivadas del conocimiento adquirido sobre cada cliente.
- La mejor adecuación de las ofertas y servicios a las necesidades o deseos del cliente, consecuencia derivada directamente del mayor conocimiento sobre él adquirido por la empresa.
- El conocimiento adquirido del cliente permite a la empresa personalizar sus campañas de modo que sólo aquellos segmentos de cliente susceptibles de responder a ella, reduciendo el coste asociado a campañas masivas de captación.

Capítulo II: Tecnologías digitales en Ámbito Comercial

En el marco de este análisis corresponde poner como base las diferentes tecnologías digitales involucradas durante la última década en las diversas áreas comerciales. En otras palabras, se debe enfatizar que el comercio y la tecnología están estrechamente relacionados entre sí. Este fenómeno se acelera cada vez más generando muchas oportunidades dentro de las áreas comerciales, favoreciendo su desarrollo, optimizando procesos y entregando una mayor integración entre diferentes procesos.

Estas nuevas tecnologías están impactando de muchas maneras el comercio, mejorando las ventajas comparativas de aquellas empresas grandes o pequeñas que las utilizan. Este impacto viene causado especialmente por varios servicios: en especial, los costes de transporte, que junto con los costes de información y los de transacción, son los más relevantes debido al mayor peso que tienen en los costes comerciales generales.

Un aspecto relevante para destacar es que actualmente las tecnologías digitales pueden crear oportunidades para nuevos comercios electrónicos, conectando a compradores y vendedores, entregando acceso a servicios gratuitos o de pago a través de Internet. Las plataformas actuales entregan variados tipos de servicios para quienes buscan abrir nuevos canales de ventas y administrarlos en forma integral. En estas plataformas servicios relacionados con logística, pagos, estudios de mercado, cumplimiento comercial, datos de inteligencia de mercado, publicidad, reembolsos, entre otros, pueden ser gestionados sin mayor problema.

Para delimitar este amplio campo de las tecnologías digitales y sus herramientas involucradas en diferentes áreas del ámbito empresarial, se optará para esta investigación en profundizar solo en las que más importancia incorporan de acuerdo con el tema a analizar y las respuestas que estas mismas resolverán. El conocimiento y aportes que entregan plataformas de CRM, el eCommerce, la fidelización de clientes y finalmente KPI's serán los objetos para analizar en este capítulo.

2.1.- CRM

Existen diferentes maneras de definir qué es el CRM. En primer lugar, CRM (en inglés Customer Relationship Management, o Gestión de las relaciones con clientes) es una aplicación que permite centralizar en una única base de datos todas las interacciones no necesariamente con el cliente final como tal; podemos encontrarnos estrategias de CRM destinadas a los empleados, a los canales, a los proveedores, etc. Las empresas solo tienen una fuente de ingresos: los clientes, y solo cuando se entienda el valor de los clientes se podrá cambiar la realidad de las empresas (Abad, 2017). Son tres las áreas básicas que este tipo de soluciones abordan: la gestión comercial, el marketing y el servicio postventa o de atención al cliente.

En este análisis el enfoque y centro de la investigación serán las herramientas que entreguen parámetros para crear estrategias sobre la relación entre una empresa y sus clientes a nivel de información comercial. Una estrategia más bien centrada en el cliente, que tiene como objetivo buscar un crecimiento en beneficios a través de proporcionar un mayor valor de los servicios, experiencias o productos a través de acciones de marketing directo.

Es una visión fundamental entender que para poder crear estrategias de fidelización coherentes con el comportamiento o las necesidades de los clientes se debe tener acceso e información transaccional, y que esta misma, se encuentre con una nomenclatura correcta para su normalización y posterior utilización para análisis.

Los objetivos de una herramienta de CRM y su aplicación afectan directamente a la gestión empresarial, mejorando la eficiencia y efectividad de los procesos, permitiendo así incrementar el valor a largo plazo tanto para el cliente como para la empresa. Esta estrategia debe integrar a toda la organización, alineando a las distintas funciones existentes con un objetivo común. Su objetivo principal es generar valor para el cliente, mediante el conocimiento de sus necesidades o preferencias, y mediante la adaptación y personalización de su oferta.

En las empresas pequeñas en general es poco lo que se sabe de los clientes. Esto regularmente por la falta de presupuesto para abordar algún plan diferente en esta etapa de la empresa. También existe un desconocimiento del potencial y lo que favorece el conocimiento del cliente, creyendo que solamente la importancia del momento de compra acaba con la transacción.

En este momento resulta lógico investigar y entender que un modelo centrado en la fidelización de clientes tiene como principal aliado poder identificarlos de acuerdo a variables sociodemográficas que se logren juntar y principalmente la información transaccional a tratar. Esta información permitirá conocer crear perfiles independientemente del medio por el que vengan, mediante una serie de métodos que se detallan más adelante.

Es relevante saber que gracias a la suscripción a la hora de hacer un pedido por la tienda online se puede identificar es forma más precisa los datos que necesitamos saber de los clientes. Es por esta razón que podemos entender a través de métricas con exactitud de qué tipo de cliente hablamos. Datos como que es lo que más compra, cuantas veces al año, con qué frecuencia, la zona de despacho, valor promedio por cada compra, serán lo que permitirán que se pueda diseñar algún segmento de clientes.

Estos segmentos podrán ser utilizados para su agrupación a través del CRM con el objetivo de crear y entregar diferentes campañas. La empresa foco de esta investigación Bendita S.A. cuenta actualmente con una plataforma de CRM llamado Shopify² de la cual se apoyará la estrategia a utilizar para la fidelización de clientes.

La relación que el cliente construye con la empresa suele ser la razón por la que regresa, pero construir esa relación hoy es más difícil que nunca. En una sociedad donde los datos están protegidos, los clientes son más exigentes y ejercen su derecho a elegir, tu competencia puede estar solo a un click de distancia (Martín, 2018).

² Shopify: Empresa que se encarga de ofrecer una serie de servicios incluidos pagos, marketing, envíos y métricas de análisis comerciales y de clientes para simplificar el proceso de manejar una tienda en línea para los pequeños comerciantes.

2.2.- ECommerce

El eCommerce o comercio electrónico es principalmente el intercambio de productos o servicios a través de redes de internet. Un término que se usa también algunas veces como sinónimo al hablar del eCommerce es el e-Business. Este tipo de negocio con el avance de la tecnología, particularmente con el desarrollo del internet y se basa específicamente en la migración del comercio tradicional a Internet, pero con aspectos específicos como su logística, los medios de pago o los aspectos legales (Díaz, 2018).

Este tipo de comercio cada año aumenta a la vez que lo hace el número de compradores y la frecuencia de los que lo hacen de forma habitual. Es frecuente que hace algunos años era visto como un mercado potencial y ahora sea la fuente de los principales proyectos al interior de las diferentes industrias.

En eCommerce hay determinados sectores que se han desarrollado desde un primer momento, son sobre todo el gran consumo como es el caso de la moda, ropa y complementos. Sin embargo, un aspecto significativo y que vale la pena tomar en cuenta es que en los últimos informes se nota un repunte y notable crecimiento en el desarrollo de eCommerce dentro de los Servicios Profesionales (Ecommerce, 2018).

El crecimiento de este modelo de negocios responde a un fenómeno a nivel mundial, independiente del tipo de economía o región. El comercio electrónico ya supone una buena cantidad del mercado global: en 2017, las ventas minoristas de comercio electrónico a nivel mundial ascendieron a algo más de 2.3 trillones de dólares. Se espera que este número crezca 4.88 trillones para cuando llegue 2021 (Wardini, 2018). Al observar estos números queda claro es poco probable que el comercio electrónico deje de expandir su alcance en el corto plazo.

Un ejemplo para contextualizar el fenómeno mundial a el país donde está ubicado el eCommerce de estudio lo demuestra la Comisión Nacional de Comercio de Chile. De acuerdo con el análisis del Índice de Ventas por Internet para el Segundo Semestre 2018, elaborado por la gerencia de Estudios de la Cámara Nacional de Comercio de Chile en base a datos proporcionados por Transbank y que se enfoca en las ventas realizadas con tarjeta (crédito y débito) a través de internet y en portales nacionales se marcó un alza histórica de 41,8%, esto activado principalmente por el fuerte crecimiento anual en el último cuatro del año que llegó a un 44,2% (figura 1).

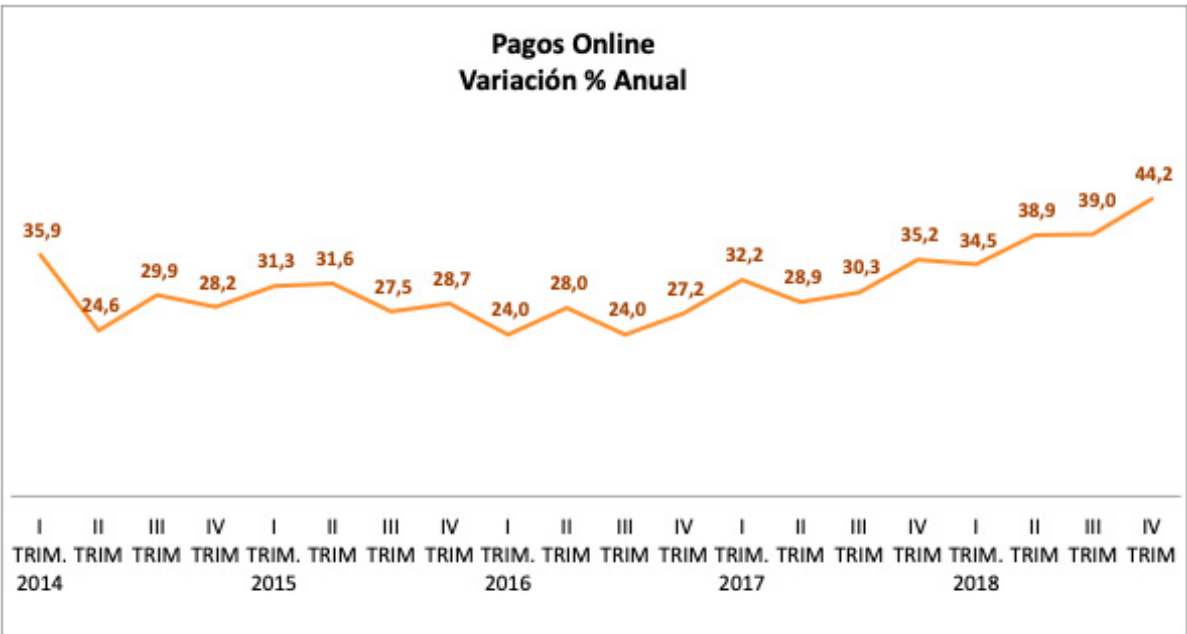


Figura 1: Pago Online en portal electrónico en Chile. Fuente: CNC ³

En base a esto se puede agregar que la participación del canal online continúa creciendo exponencialmente, de acuerdo a este estudio a aumentando más de 8 puntos en los últimos cinco años, destacando nuevamente el sector Servicios con una alta penetración.

³ <https://www.cnc.cl/wp-content/uploads/2019/05/Informe-Ventas-Online-Segundo-Semestre-2018.pdf>

Siguiendo con los datos entregados por este estudio durante el año 2018 las ventas online aumentaron un 39,4% real anual, 7,8 puntos porcentuales más que en 2017, dando cuenta así del fuerte impulso que ha tenido este canal.

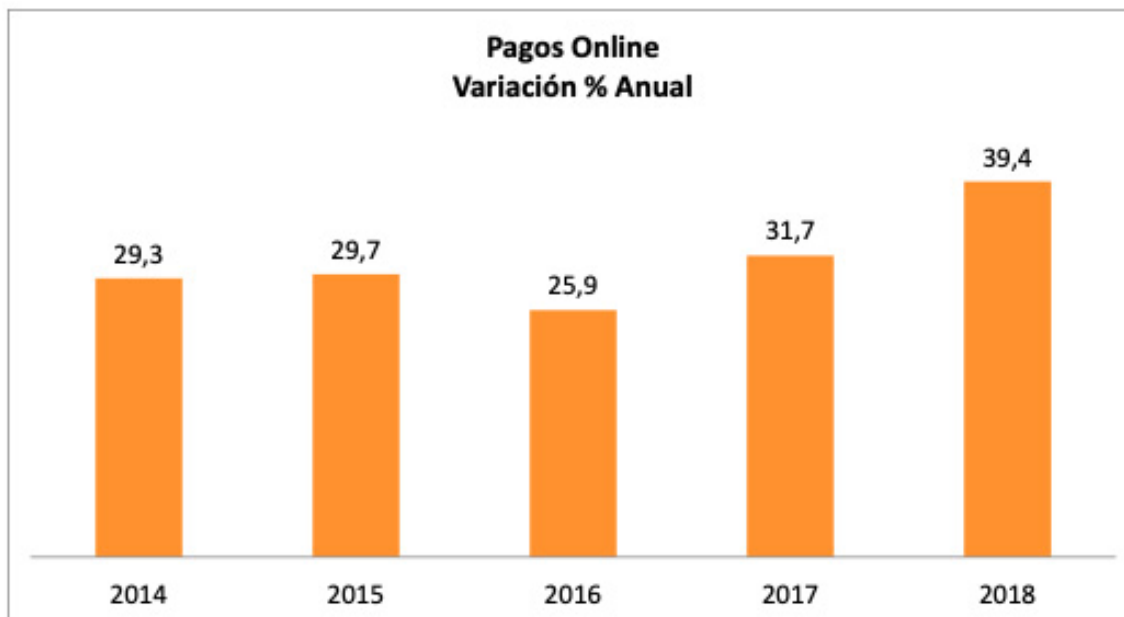


Figura 2: Crecimiento Venta Online. Fuente: CNC ⁴

Dentro de las categorías que componen este canal, el mayor aumento vino por el lado de los Servicios (clínicas y prestaciones, educación, recaudación, servicios básicos, banco y financieros e inmobiliarios, entre otros), con un alza anual de 41,9% en 2018, donde el último trimestre se alcanzó un fuerte incremento de 47%. Luego el sector Comercio evidenció un alza de 36,6% anual en 2018, desacelerándose levemente frente al fuerte incremento de 2017 (Centro de Estudios de la Cámara Nacional de Comercio, 2019).

La alta conectividad a internet en la población chilena, de las mayores en la región, y donde, según datos de la Subtel, la conexión móvil a internet ha alcanzado una penetración de 98% por cada 100 habitantes, casi duplicándose en los últimos cinco años.

⁴ <https://www.cnc.cl/wp-content/uploads/2019/05/Informe-Ventas-Online-Segundo-Semestre-2018.pdf>

La tecnología, junto a la irrupción de las redes sociales, ha dado paso a un mayor conocimiento del consumidor, de sus necesidades y los retailers han tenido que cambiar su estrategia para atender a este nuevo consumidor, poniendo al cliente en el centro (omnicanalidad) y ofreciendo una experiencia de compra cada vez más personalizada.

Dentro del comercio electrónico podemos destacar tres tipos principales, aunque al ser una técnica de venta en constante evolución, se van creando nuevas relaciones dentro del eCommerce:

- **B2C (Business-to-Consumer):** Transacciones entre empresa y consumidores (público general).
- **B2B (Business-to-Business):** Transacciones entre empresas.
- **B2G (Business-to-Government):** Transacciones entre las empresas y el gobierno de un país.

Gracias al constante crecimiento de este negocio, así como también de quienes hacen compras a través de Internet, cada vez son más las empresas que abren este canal de ventas. A pesar de este favorable escenario para que un comercio electrónico se mantenga en el tiempo es necesario, al igual que en un negocio tradicional, estudiar como es el comportamiento del mercado, la viabilidad del proyecto y la estructura de cómo funciona el modelo de negocios.

2.3.- Fidelización de clientes

Cuando hablamos de fidelización entendemos diferentes acciones o procesos dirigidos a conseguir que los clientes mantengan relaciones comerciales estables y continuadas con la empresa a lo largo del tiempo. De acuerdo a lo mencionado se debe crear con el cliente un sentimiento positivo hacia la empresa, este acciona debe tiene como fin lograr un tipo de adhesión continua.

Incrementar la duración de vida de un cliente y aumentar el volumen de negocio son misiones fundamentales. Una de las cosas que se debe tener en cuenta es que conseguir nuevos clientes puede costar cinco veces más que satisfacer y retener a los clientes

actuales. Es necesario realizar grandes esfuerzos para hacer que clientes satisfechos cambien de empresa.

Se estima que captar un nuevo cliente suele costar entre 8 y 10 veces más que mantener la fidelidad de un cliente existente. Un dato totalmente lógico ya que un cliente existente ya ha mantenido una experiencia previa con la marca, generalmente positiva, por lo que cerrar una segunda venta, debería ser un poco más sencillo y sobretodo que requiera menor inversión (Lepage, 2018).

El momento de ingresar a un eCommerce y realizar el pago no culmino la relación con el cliente sino ante el principio de una estrategia. Fidelizar y retener a quien ya ha confiado y realizado una transacción es fundamental para el progreso del negocio. La adquisición de clientes nuevos siempre tiene un coste y un tiempo de desarrollo superiores a los de la retención de clientes existentes.

La fidelización de clientes no tiene porqué ser un proceso costoso y demandante, Según (Pina, 2017) existen cinco parámetros para poder fidelizar en el eCommerce de manera efectiva. Estos son:

- 1. Un proceso de pago sencillo y libre.:** El sector del ecommerce va perdiendo el miedo al checkout libre, ya que cada vez más comercios comprenden que no es buena idea obligar a la gente a loguearse o registrarse para poder realizar una compra. Está cada vez más extendida la opción de culminar la transacción como visitante no logueado. Eso sí, el proceso sigue recogiendo suficientes datos del cliente como para crearle un prerregistro e invitarle más adelante a incorporarse formalmente, por ejemplo, ofreciéndole un trato premium, un pequeño descuento por ser “miembro” y otros privilegios.
- 2. Un servicio postventa excepcional:** Cualquier estrategia de retención de clientes en ecommerce pasa por un excelente cumplimiento de las obligaciones adquiridas, desde el tiempo de entrega hasta las opciones de devolución o cambio de productos, pasando por la correcta gestión de la facturación y de las transacciones con tarjetas

bancarias u otros medios de pago. Muchos comercios online tienen además un servicio postventa bastante deficiente o, peor aún, inaccesible. Los sistemas de atención mediante chat deben ser rápidos y eficientes, pero, sobre todo, humanos. Cuando tenemos la sensación de estar chateando con un robot, es posible que decidamos no volver a comprar en esa tienda, ya que la experiencia puede llegar a ser extremadamente frustrante. También es importante que queden claras las responsabilidades de cada parte (el establecimiento, el fabricante, el transportista, etc.) o el cliente tenderá, lógicamente, a culpar de cualquier fallo al ecommerce donde realizó su compra.

- 3. Un email marketing orientado a la fidelización:** Pese a todos sus inconvenientes, el email marketing sigue batiendo records de efectividad a la hora de retener y fidelizar a los clientes. El cliente debe sentirse apreciado y admitirá, dentro de lo razonable, correos electrónicos que no trasladen una impresión agresivamente marketiniana, sino que guarden relación con su compra y con su experiencia como cliente. Una buena práctica en este terreno son las encuestas de satisfacción, que generan un rechazo muy inferior al de otras estrategias de email marketing. Mejor que enviar correos semifríos a los clientes compraron hace meses, es enviarles descuentos y promociones vinculadas con su compra, en las semanas posteriores a la misma.

- 4. Un buen programa de acciones físicas:** Las acciones mixtas online-offline son particularmente efectivas en el ámbito de la fidelización. Si tu negocio es tanto físico como digital, entre las posibles acciones está la asignación de un personal shopper o la invitación a una prueba física en el establecimiento. Tanto online como offline, una buena estrategia es siempre la de venta anticipada, ya que los clientes fieles se sienten especialmente apreciados cuando reciben en exclusiva opciones de adquisición de productos de nueva línea, avances de temporada, etc.

5. Contenido relacionado con la compra: Una excelente forma de fidelizar a los clientes es enviarles contenido útil adicional una vez realizada la operación. Por ejemplo, recetas para un aparato de cocina que ya han adquirido y que no esperaban recibir; o un ebook con los mejores restaurantes del destino para el que acababan de comprar un billete; o una guía de consejos de moda relacionados con los artículos que han adquirido, etc. Es una aplicación de la filosofía inbound, con la ventaja de quemar varias etapas de esta y jugar con el factor sorpresa, halagando al cliente al agregar valor imprevisto a la transacción ya concluida.

No se debe dejar de lado que la fidelización en internet, en el caso de empresas tradicionales, debe ir acompañada de las acciones de marketing tradicional que se estén realizando en el momento. Diferentes estudios han demostrado que la fidelización en el medio online es rentable. Para captar y fidelizar clientes hay que comenzar identificando y reconociendo usuarios con el objetivo de obtener de ellos conocimiento.

La identificación de los usuarios puede hacerse mediante registros, cuestionarios, eventos, juegos u ofertas de algún tipo. Todos los datos pasaran a almacenarse a una base de datos. La base de datos debe servir para realizar mediciones, así como para definir la estrategia de contactos a seguir con los clientes. De la toma de datos hay que proceder a su análisis para obtener una segmentación del mercado, y unas características del perfil del cliente objetivo. A partir de ahí se podrán tomar decisiones relacionadas con estrategias de marketing.

La fidelidad se podrá realizar, no solo a través de promociones, sino retroalimentando los contenidos según la experiencia de la empresa y la del usuario, en función de sus intereses o preferencias. Se deberá generar confianza en el cliente, aportando credibilidad sobre los servicios ofrecidos, una posibilidad es mediante buenos contenidos en la página web.

2.4. - Key Performance Indicators (KPI's)

El término KPI, siglas en inglés, de Key Performance Indicators es como se indica un Indicador Clave de Desempeño. En otras palabras, son una serie de métricas que se utilizan para sintetizar la información sobre la eficacia y productividad de las acciones que se lleven a cabo en un negocio. Estos indicadores nos permitirán contar con información certera sobre si estas acciones han logrado tener éxito a la hora de evaluar si han sido efectivas de acuerdo a lo objetivos marcados en un proyecto o estrategia puntual.

Estos indicadores clave de negocio pueden ser utilizados en diferentes áreas de negocios. Una de sus funciones primordiales es permitir obtener información valiosa y útil del proceso en cuestión. Medir ciertas variables y resultados a partir de dicha información. Analizar la información y efectos de unas determinadas estrategias. Comparar la información y determinar las estrategias y tareas efectivas. Todo lo mencionado anteriormente nos permitirá tomar decisiones oportunas.

Teniendo en cuenta la importancia estratégica de entender e incluir este tipo de análisis de indicadores para los modelos de negocios y empresas entrega una información muchos más simple y detallado sobre la cuantificación de los análisis. Esto se da en gran medida al avance de las nuevas tecnologías de la información.

Uno de los puntos relevantes a considerar es que existen muchas herramientas analíticas especializadas que permiten medir todo tipo de KPI's sobre variadas áreas, acciones o estrategias. Apuntando hacia este enfoque es que se debe entender que para medir un objetivo en particular se debe delimitar aquello que se quiere cuantificar. Sobre este punto es que el aspecto clave para obtener los resultados que se esperan es utilizar los KPI's oportunos lo que facilitará el trabajo y su análisis (Sanchis, 2017).

Por último, la elección correcta de estos indicadores se basará principalmente en los objetivos. Antes de comenzar a medir y analizar métricas se debe plantear muy bien que es lo que se quiere entender sobre los objetivos. Este punto es imprescindible para contar con datos válidos y que sean útiles y sirvan para responder la información que se necesita.

3.1.- Diseño de la Investigación:

El diseño de la investigación para el análisis se define con diferentes métodos para encontrar un camino lógico que puede entregar respuestas eficientes sobre la posibilidad de crear campañas estratégicas de fidelización de cartera de clientes. En este punto debemos entender sobre cuál será nuestro caso de estudio, como se obtendrán los datos y las herramientas a utilizar.

3.2.- Caso de Estudio: eCommerce Bendita S.A.

Lo primero a tomar en cuenta es que nos encontramos frente a frente a un eCommerce que ya tiene integrado una plataforma de CRM para su gestión comercial. Shopify, quien se encarga de esta gestión, es una empresa canadiense de comercio electrónico que desarrolla el software, el cual se encarga de ofrecer una serie de servicios incluidos pagos, marketing, envíos, entre otras, herramientas para simplificar el proceso de manejar una tienda en línea para los pequeños comerciantes.

Bendita S.A., una empresa dedicada a la venta de productos cosméticos para el cabello, busca crecer dentro del mundo del eCommerce tras un año de funcionamiento en el sector. El desafío inmediato de esta empresa es poder entender y crear un plan en donde se pueda retener a los clientes ganados y crear acciones de fidelización. Un punto importante a tener en cuenta es que existen pilares fundamentales en los que se pone atención para poder crear este tipo de estrategias. Por ejemplo, la calidad de los productos, un servicio de atención al cliente óptimo, con una visión centrada en la experiencia más que en el producto propiamente son la base de la estrategia.

Gracias a la información que se obtiene en su CRM en donde se accede a información de ventas, pedidos, número de sesiones, productos, inventarios, clientes, suscriptores a newsletter, cuadro de mando y reportería, podemos llegar a hacer un análisis profundo y detallado de su gestión. El objetivo es poder a través de toda esta información y con la

ayuda de algunos indicadores crear segmentos de clientes, clasificarlos y realizar acciones de fidelización con las herramientas de Shopify a estos grupos.

En definitiva, gracias a la información que nos ofrece el CRM podemos encontrar indicadores que nos permiten prestar atención a una serie de comportamiento de nuestra cartera de clientes para abordarlos y tener éxito en ello. Debido a esto se podrán establecer mecanismos adecuados para recopilar, ordenar e interrelacionar la información relativa a las relaciones con el cliente.

3.3.- Método de Recolección

La elección entre los números métodos de recolección de datos sobre un análisis dependerá de las variables con las que el investigador pueda tener a disposición. Una vez entendido que se tiene a disposición el objetivo será entender y clasificar que se podrá medir con estas variables, que información podrán entregar estas mismas, además de su pertinencia con el objeto de estudio.

Los dos tipos de investigaciones más importantes son las encuestas exploratorias y el análisis transaccional. El segundo consiste en examinar el propio proceso de interacción con la fuente de análisis. Es un método no muy común para registrar y estudiar la conducta humana de manera efectiva y generalmente no intrusiva.

En esta investigación la recolección de datos vendrá desde dos fuentes. La primera será información que podremos obtener sobre el número de visitantes desde donde proviene el tráfico del eCommerce. La segunda fuente de información involucra a los datos que se obtiene de los registros transaccionales históricos de venta a través del canal online de un período específico.

Para lograr esto se tendrá acceso a información sobre analytics para poder conocer la información sobre el tráfico y número de visitas, junto a esto también se trabajará sobre una base transaccional histórica que permitirá conocer el comportamiento de los clientes. El identificador primario que se considerará para la clasificación los clientes será su número

de cedula de identidad (DNI) el cual es obligatorio para poder realizar la compra y registro dentro del eCommerce.

Junto a este registro primario se obtendrán datos complementarios que van desde información sociodemográfica hasta finalmente datos como los meses desde la última compra, el número de ellas, el total del monto gastado y su ticket promedio. Este dato comercial obtenido en cada transacción se puede acumular en la plataforma de CRM y descargar para su análisis completo.

3.4.- Key Performance Indicators (KPI's)

Los Key Performance Indicators (KPI's) o indicadores claves de desempeño son mediciones que se utilizan para analizar el grado de desarrollo o cumplimiento de algún objetivo que se ha establecido previamente. Estos indicadores se pueden utilizar en diferente área dentro de una empresa entre las que se pueden mencionar el sector financiero, compras, ventas, logística y atención al cliente. Una de las funciones más importante que pueden desarrollar los KPI's son el poder determinar en qué estado se encuentra actualmente un negocio o una acción con el objetivo de poder definir una línea de acción futura.

Como ya se ha mencionado antes en esta investigación el poder captar a un nuevo cliente es cuatro veces más costoso que retener a uno. Otro de los datos importante a tener en cuenta y que no se puede dejar pasar es que entre el 60% y el 80% de la lealtad de los clientes se explica por su satisfacción. Es por eso que es necesario tener o crear una estrategia de fidelización de clientes y para poder lograrlo de deben definir los KPI's que permitan crear segmentos de acuerdo a su estado, y de esta manera diseñar campañas diferenciadas para cada uno de estos.

Definir adecuadamente es fundamental para poder tener éxito y cumplir los objetivos para lo que fueron considerados. Por esta razón se consideró que deberían tener las siguientes características: Alcanzable: Deben ser realistas de acuerdo a los objetivos planteados. Medible: Información sobre el tiempo medio de estancia en la página nos

entrega la tendencia si el contenido que estamos publicando resulta interesante para los clientes. Relevante: Seleccionar los datos que entregaran información importante es uno de los objetivos a seguir. El exceso de información puede ser un problema por lo que debemos seleccionar pocos que nos den información de interés.

Para esta investigación se han seleccionado cuatro indicadores que entregaran la información precisa para poder cumplir los objetivos planteados anteriormente. Estos serán explicados en profundidad y son: Footfall o Número de Visitas, Customer Profitability Score (CPS), Tasa de Conversión y Finalmente la Recencia-Frecuencia-Monto (R-F-M).

3.4.1.- Footfall o Número de Visitas

Las visitas a una página web es uno de los puntos de mayor importancia a la hora de tener un eCommerce. Es fuente de preocupación constante y en muchas ocasiones genera incertidumbre. Si bien no existe una cifra media o exacta que indique la rentabilidad de un eCommerce todo dependerá de que objetivos se pretenden conseguir a corto, medio o largo plazo.

Un concepto clave de entender es que un eCommerce, a diferencia de una página web se puede diferenciar dos tipos de tráfico. Por un lado, se encuentran quienes solo van a visitar la página y por otro quienes van a comprar a esta. Esta división podrá hacer entender un poco mejor la rentabilidad de una página web. Aquí es en donde entra en juego el funnel de ventas que permitirá entender que porcentaje de visitantes compra en el sitio y se convierte en cliente.

Para medir estas visitas se buscará información a través de las herramientas de Google Analytics, la cual entrega información personalizada de los usuarios que acceden este sitio, proporcionando además datos sociodemográficos como por ejemplo la ubicación, búsquedas o canales de acceso. Con esta información se podrá generar un funnel de ventas específico para entender cuántos visitantes se transforman en clientes, pero además información relevante como en qué momento el potencial cliente hace abandono de la página. También Shopify cuenta con información sobre visitas a lo largo del tiempo.

3.4.2.- CPS (*Customer Profitability Score*)

El beneficio por cliente o Customer Profitability Score es el indicador que debemos tener en cuenta desde la idea que son los clientes quienes generan los beneficios a través de la compra. Seguido de esto será importante entender cuanto se gana por cada uno de los clientes. Este indicador es más bien una relación entre los beneficios que pueden aportar y lo que se gasta para darle un servicio. Tal como lo menciona su nombre es un *score* para calificar a los clientes. De acuerdo a esto debemos evaluar a los clientes y como registran su CPS.

Cuando se tenga el ranking de qué cliente es más o menos rentable se podrá evaluar las acciones a realizar puesto que se podrá conocer cuáles de estos clientes generan utilidad y donde debemos enfocar la estrategia. Este indicador nos entregará la información sobre qué relaciones son más rentables para el eCommerce. Teniendo estos datos podremos mejorar la rentabilidad general atendiendo o comunicándonos de manera diferente con cada cliente o grupo, en otras palabras, podremos entender por cada cliente cuánto ingreso le genera al grupo y cuánto cuesta mantenerlo satisfecho.

Lo importante en este aspecto es que se debe contar con una base de datos sólida y confiable. Este indicador se puede medir de acuerdo a una asignación del costo por cliente, este podría ser el costo de venta vs el porcentaje de costos indirectos. En este cálculo debemos considerar que existen clientes que en el corto plazo puede que no sean rentables, pero a mediano y largo si lo sean.

Como se sabe es muy importante para una empresa tener la capacidad de atraer clientes nuevos, pero sin lugar a dudas tiene la misma importancia saber los beneficios que aportan cada tipo de clientes teniendo siempre en cuenta cada uno de estos no gastan los mismo. Teniendo esto en cuenta se podrá saber qué tipo de fidelización se realizará, que clientes son los mejores para un cross-selling o up-selling o cuales será mejor abandonar.

La fórmula para su aplicación metodológica es la siguiente:

$$\text{CPS} = \frac{\text{SUMAS (INGRESOS-GASTOS)}}{\text{SUMAS (GASTOS)}}$$

3.4.3.- Tasa de Conversión (*Conversion rate*)

La tasa de conversión se podrá definir como la medida de la destreza o técnica para poder persuadir las visitas que llegan a la página web para que lleven a cabo una acción que se tenga como objetivo final. Esta acción no tiene por qué ser netamente comercial. Se debe tener en cuenta no solo las propias metas, sino que también la del visitante, considerando estas dos partes se podrá tener éxito en el objetivo final.

Esta métrica puede ser un dato relativo debido a que dependerá del número de visitas o tráfico que se obtenga, el porcentaje de tasa de conversión. Si tengo 50 visitas al mes tener un 10% de CT no sirve de mucho realmente. Lo importante en este caso es tener una estrategia que permita generar tráfico hacia el eCommerce y esto siempre costará tiempo y dinero. Existe la posibilidad de hacer campañas de SEM, publicidad en RRSS, optimización para buscadores, inbound marketing, EMM, publicidad en display dentro de otras opciones.

Uno de los argumentos que se deben tener claros es que muchos de los fracasos en emprendimiento de eCommerce son consecuencia de conocer el producto o servicio, pero no acompañar esto con una campaña de comunicación correcta. Esto se da debido a que en una tienda física existirá flujo de clientes con muy poco esfuerzo, solo por estar ubicados en un lugar. En internet no hay un lugar claro donde ubicarse, se está en ningún lugar verdaderamente.

Es por lo señalado anteriormente que se debe tener una estrategia con fases definidas, un ejemplo sería una fase de adquisición, en donde se podrá crear una estrategia para ver como llego al potencial cliente y le muestro que soy atractivo para sus intereses. Una fase de conversión, momento en el cual se llegará a la acción de compra una vez el visitante se encuentre visitando el eCommerce y finalmente una etapa fidelización en donde podré crear campañas con el objetivo de que se repita una compra en el futuro.

Uno de los errores más comunes de quienes inician una plataforma de eCommerce es la idea equivocada del objetivo de las redes sociales en la estrategia online en vender. La

misión de las redes sociales es generar tráfico y crear caminos para que lleguen al lugar donde se vende. Además, también ayudan a generar un posicionamiento en los buscadores. Las redes sociales pueden ser una pieza clave para conseguir tráfico, por eso, si no puedes hacer crecer la tasa de conversión el objetivo es aumentar los visitantes a la página web, transformándose en una buena opción para dar a conocer la marca a personas que en un futuro podrán transformarse en clientes.

3.4.4.- Recencia – Frecuencia – Monto (R-F-M)

El R-F-M es una de las técnicas con la cual se pueden crear grupos o segmentos de clientes que se nutre de acuerdo con el comportamiento histórico transaccional. En base a esto para conocer el patrón de consumo de los clientes necesitamos segmentar base de datos para ver cómo se comporta cada uno de los clientes que han realizado compras en algún momento de acuerdo a determinado rango de tiempo.

Un análisis adecuado de R-F-M proporcionara una base provechosa para hacer ofertas de mercadeo correctas, evaluar cómo están ocurriendo del negocio, enterarse cómo evolucionan los clientes llevando a tomar las decisiones correctas de acuerdo a los objetivos del negocio. En esto consiste, básicamente, la estrategia R-F-M analizando el valor de cada cliente, teniendo en cuenta la Recencia (última vez que compró), la Frecuencia (cuántas veces compra) y finalmente, el Monto (es decir, cuánto dinero se gasta).

Este análisis toma una base siguiendo la estructura de la ley 80/20, conocida comúnmente como ley de Pareto, acuñada por Vilfredo Pareto reconocido economista italiano de principios del siglo XIX. Esta teoría en un principio se aplicaba a muchos aspectos como por ejemplo que el 80% de un inventario estaba compuesto únicamente por el 20% de los productos, o el 80% de las utilidades solo eran generadas por el 20% de los clientes, entre otras. De esta forma con el R-F-M se mostraría claramente como el 80% de las compras son realizadas por el 20% de los clientes.

El fin de este modelo es poder asignar en forma específica a cada cliente mediante una segmentación ordenada, a través de rangos de categorías que podrían ser ordenados

entre el 1 y 5. Se podrá lograr esto agrupándolos por diferentes factores previamente ajustados, los cuales reflejaran su comportamiento a medida que ingresen o se ajusten a los tres indicadores mencionados. A medida que se vayan ordenando y agrupando los segmentos quienes posean un valor de 5, el rango más alto, se podrán crear una estrategia más personalizada y recibirán mayor gratificación por parte de la empresa.

De acuerdo al volumen de la base de datos de clientes (suscritos en la página web) se optará por crear tercios para crear una matriz y poder clasificar su valor. También en una línea paralela se podrán tener recomendar y crear estrategias para suscriptores (no clientes) que ingresan y soliciten información de newsletter.

En el papel esto se podrá crear en base a la información transaccional recopilada en una base de datos, segmentado las carteras de acuerdo a los indicadores antes mencionados. En el eje recencia se podrá dividir la base de datos en tres partes siendo el tercer tercio el de mayor recencia, y el primer tercio, el de recencia menor. En el eje frecuencia se divide igualmente la base de datos en tres partes siendo 3 el de mayor Frecuencia, y 1 el de menor Frecuencia. Finalmente, en el eje monto se dividirá cada uno de los segmentos anteriores en tres partes siendo 3 el de mayor Monto Monetario, y 1 el de menor Monto Monetario.

Para lograr los objetivos de este análisis en primer lugar se debe seleccionar en forma correcta la pertinencia de los datos a considerar, la información que entreguen estas métricas, además de su calidad. Para el análisis de los primeros dos KPI's se hará uso del acceso a la información entregada por el CRM Shopify. Estos datos involucrarán información sobre número de visitas durante el periodo seleccionado, como también la tasa de conversión.

En una segunda instancia y para hacer un análisis de segmentos se tendrá acceso a las bases transaccionales del periodo de un año. Esta base permitirá analizar los siguientes dos KPI's que entregarán datos sobre el CPS y el R-F-M. Al analizar la base transaccional se podrá tener claridad sobre los segmentos a trabajar y cuáles serán las estrategias recomendadas para cada uno de estos.

4.1.- Número de visitas

En una primera etapa se consideró necesario para el análisis de esta investigación conocer y entender el flujo de visitas que transitaban por el eCommerce de Bendita S.A. Para lograr esto se investigó y profundizó en los datos obtenidos desde la plataforma de analytics. La información que arrojó entregará una primera visión de cómo es el flujo de visitas a la página web y como se distribuirá en un periodo de tiempo determinado.

Una vez puesto en marcha y ejecutado el periodo de tiempo al cual pertenece este análisis, que va desde el 1 de junio de 2018 hasta el 31 de mayo de 2019, se obtienen los primeros resultados. Se debe considerar una visita a quien ingresa por primera vez, a diferencia de una sesión, que es el rastro que se acumula cuando una visita ingresa nuevamente a la página web.

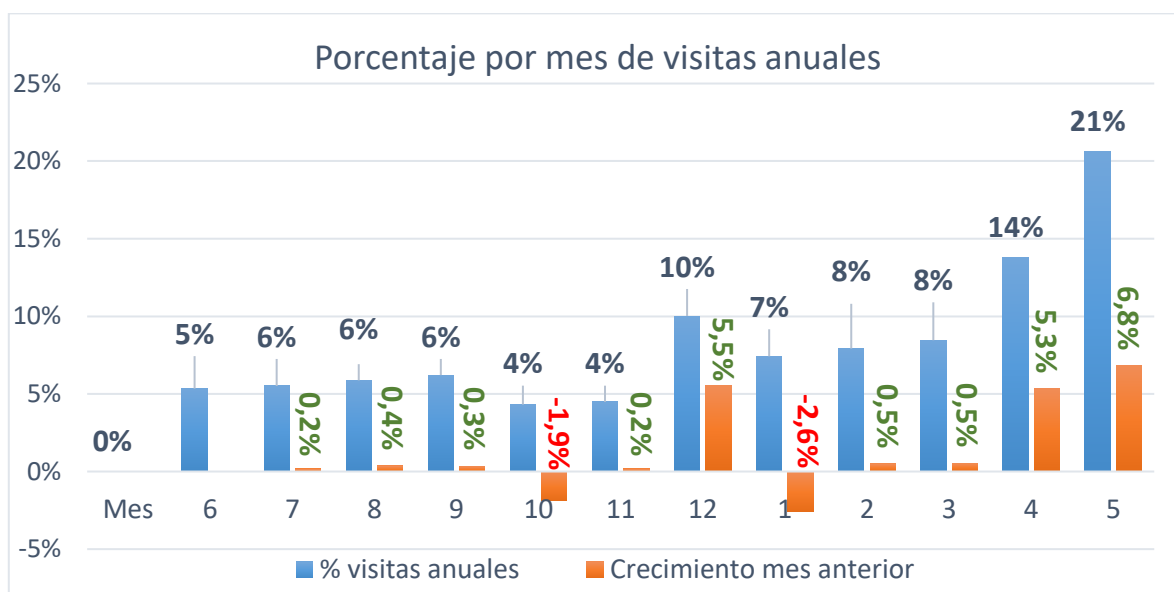
El número de visitas total como lo muestra la figura 3, fue de 38635. El de sesiones acumuló durante el mismo periodo llegó a 41294, distribuidos en forma diferente durante los 12 meses. Como muestra el mapa de calor durante los meses de junio hasta septiembre de 2018 el tráfico se mantuvo en forma constante con un leve crecimiento de visitas cada

mes. Durante el periodo de octubre y noviembre de 2018 se observa una baja del número de visitas mensuales que cae en un 30% respecto al mes anterior en ambos periodos.

año	mes	visitas	sesiones
2018	6	2064	2247
2018	7	2129	2320
2018	8	2270	2450
2018	9	2400	2657
2018	10	1668	1802
2018	11	1735	1911
2018	12	3871	4079
2019	1	2868	3102
2019	2	3062	3273
2019	3	3268	3517
2019	4	5332	5628
2019	5	7968	8308
Total		38635	41294

(Figura 3) Tabla de visitas y sesiones. Fuente: Analytics eCommerce Bendita

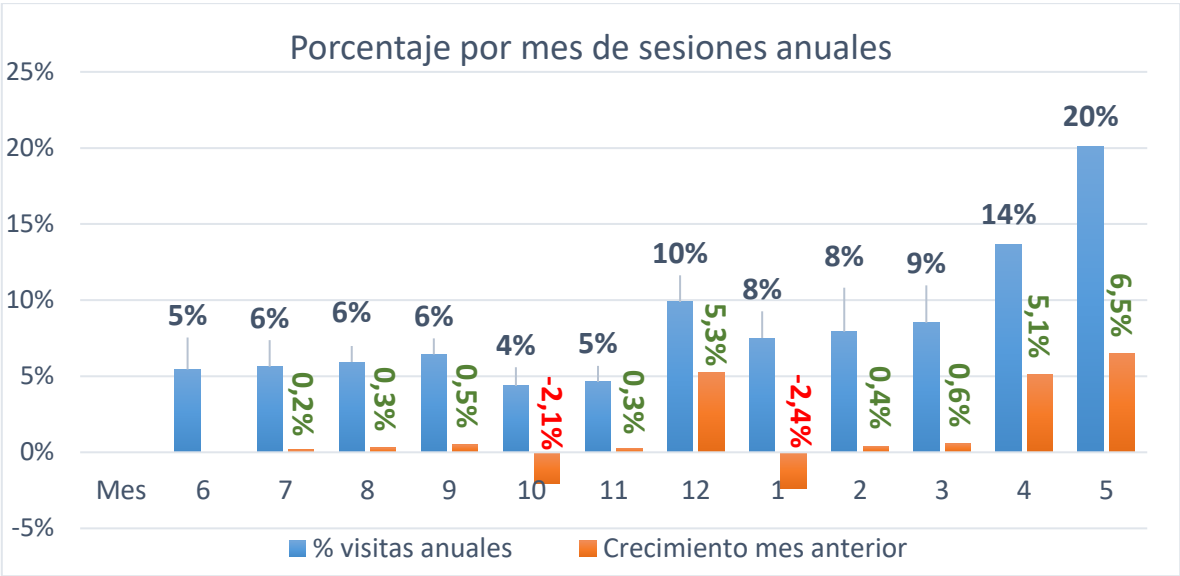
Como se ve en la figura 4, el número de visitantes en forma sostenida durante el período seleccionado. A partir del séptimo se mantienen las visitas con un leve crecimiento hasta septiembre, durante ese periodo se concentró el 23% del tráfico de toda la etapa. A partir del décimo mes del año 2018 es cuando se registra una baja en las visitas cayendo un 1,9% respecto al mes anterior. Esa caída se mantiene durante el mes de noviembre.



(Figura 4) Gráfico % por mes de visitas anuales. Fuente: Analytics eCommerce Bendita

Desde el mes de diciembre de 2018 el tráfico de visitas presenta un repunte importante doblando su cifra en comparación del mes anterior y registrando el 10% del total de las visitas anuales y un alza de un 5,5% respecto del mes anterior. En los primeros meses del año 2019 baja el flujo de visitas hasta el mes de marzo manteniéndose entre 7% y 8% respecto al total. A partir de este mes comienza un crecimiento acumulan un 35% del tráfico solo en los meses de abril y mayo de 2019.

Al igual que el número de visitas las sesiones presentan la misma tendencia como lo refleja la figura 5 de la distribución durante el período en cuestión. A diferencia de las visitas el porcentaje en los meses de, octubre de 2018 y enero de 2019, presenta una caída similar pero levemente más baja, sumando entre ambos meses un 4,5% negativo respecto al mes anterior.



(Figura 5) Gráfico % por mes de sesiones anuales. Fuente: Analytics eCommerce Bendita

En los meses de abril y mayo de 2019 el alza de sesiones logró que la suma de ambos meses acumulara un 34% del total del período, con un crecimiento superior al 5% en cada mes, respecto al anterior. Esto indica que la tendencia de sesiones tiende a aumentar en forma similar pero levemente menor que en el caso de número de visitas.

4.2.- Análisis sobre conversión

En base a la conversión de las sesiones alcanzadas durante el periodo se puede observar que de las 41294 sesiones un 7,8% terminó en el carro de compras. De ese porcentaje el 2,01% logró transformarse en una conversión que corresponde a 828 sesiones convertidas. Es importante considerar que existe un alto porcentaje de productos añadidos al carro que no terminaron en conversión.



(Figura 6) Tasa de Conversión (CT) Fuente: Shopify Adm:Bendita

4.3.- Análisis CPS

Para poder realizar el análisis de Costumer Profitability Score en primer lugar se debe medir la rentabilidad que tiene un cliente en un período concreto. Para poder lograrlo en primer lugar se deben considerar algunos costes directos e indirectos que significan hacer la venta a este cliente, en otras palabras, los costos asociados sobre la relación con él. Esta información se trabajará con los datos obtenidos de la base transaccional del periodo delimitado y se calculara a través de formulas que se detallaran a continuación.

En primera instancia con los datos obtenidos se calculará el costo asociado a gestiones directas e indirectas por cada transacción, considerando un coste fijo que involucra temas asociados a la gestión de venta y, por otro lado, uno variable que dependerá de los productos adquiridos. Con esta fórmula se podrá crear una matriz por cada cliente y sus compras durante el periodo.

Matriz Transaccional CPS:

(M) Total monto	Ticket Promedio	costos	% Costo	margen	CPS	Score CPS
\$142.930	\$20.419	\$75.278	53%	\$67.652	90%	1

(Figura 7) Tabla Transaccional de matriz CPS. Elaboración propia.

De este modo por cada cliente se podrá obtener calculando el porcentaje de costo de la venta, quedando con el porcentaje de costo y recibiendo el margen ganado por la transacción. Con esta información se puede obtener el porcentaje de Customer Profitability lo cual se usará para clasificar y dar un Score dependiendo del tramo en el que se encuentre el historial transaccional del cliente.

De acuerdo con la fórmula de CPS se obtendrán los siguientes datos:

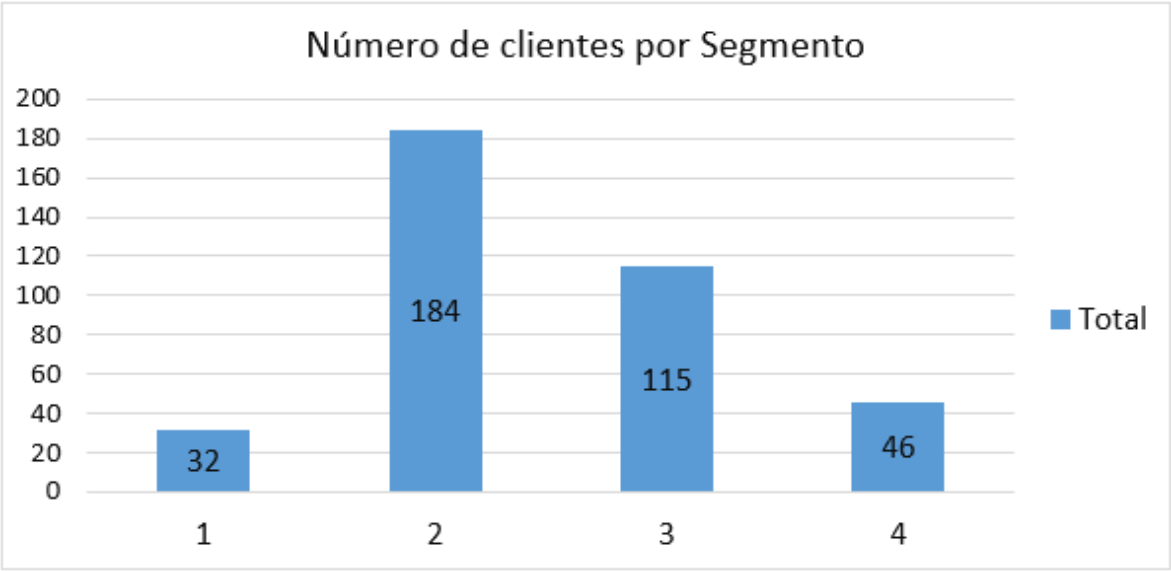
$$\text{FORMULA} = \frac{\text{SUMAS (INGRESOS-GASTOS)}}{\text{SUMAS (GASTOS)}}$$

Indicadores involucrados y obtenidos de la fórmula:

- Costos directos – indirectos.
- Porcentaje de costos asociados.
- Margen obtenido por monto transaccional.
- Score CPS.

Una vez obtenido el CPS se procede a crear una tabla en donde de acuerdo con el tramo se obtiene un segmento. En este caso se optó por la creación de cuatro segmentos en donde los 377 clientes que realizaron las 828 compras se encuentran distribuidos de acuerdo con la importancia y el margen que generan con sus compras.

En este caso el grado de relevancia y valor del cliente estará enlazado con el margen que entregue historial transaccional. A medida que este margen sea bajo será un cliente menos rentable, y por el contrario si su registro entrega un alto margen será un cliente de valor alto. La distribución de estos segmentos se encuentra indicada en el siguiente gráfico.

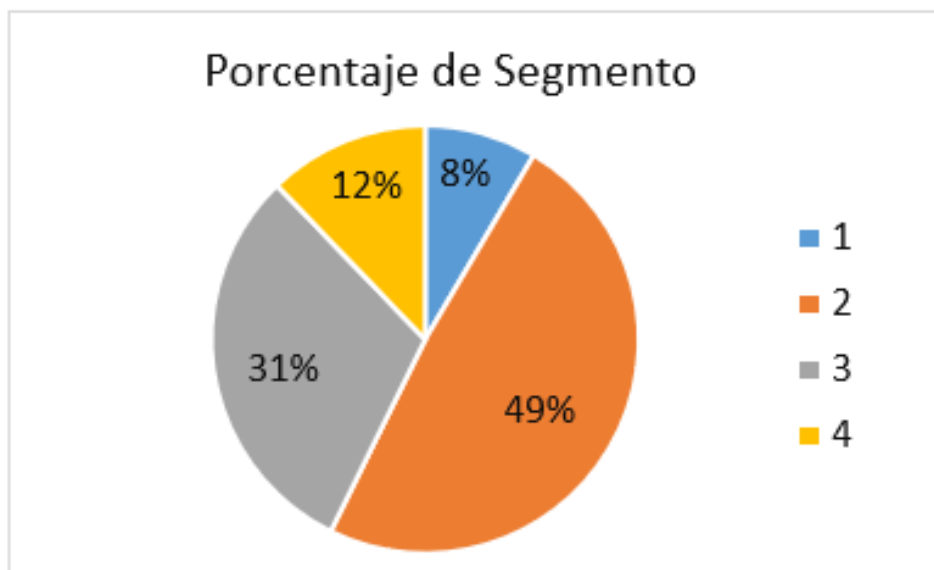


(Figura 8) Gráfico de número de clientes por segmento. Elaboración propia.

Como lo refleja la figura 8 la gran cantidad de clientes se concentra entre el segundo y tercer segmento. Este grupo de casi 300 clientes será foco de las estrategias y campañas de fidelización de clientes. El segmento de mayor valor que en este caso ocupa el nombre de grupo 1 es de 32 clientes, que sumado al segmento dos nos entregará un segmento importante de clientes que entregan gran margen en sus compras. De ahí la idea de poder clasificarlos y tener un trato diferenciado con ellos.

Interesante para el objeto de estudio resulta observar los porcentajes del total de clientes que representa y ocupa cada segmento. Como se observa en la figura 9 el segmento de mayor valor ocupa un 8% del total de clientes del período de acuerdo al CPS, el segundo segmento de valor ocupa un 49% del total. Si se suman los dos segmentos de mayor valor

no entrega que un 57% del total de clientes compra productos que mayoritariamente tienen un alto margen de utilidad para la empresa.



(Figura 9) Gráfico de porcentaje de clientes por segmento CPS. Elaboración propia.

El segundo segmento de menor tamaño corresponde al segmento número cuatro el cual es de menor valor llegando a un 12% de los clientes. Esto es un indicador relevante, puesto que, nos muestra que el segmento tres y cuatro, los de menor valor ocupan un 43% del total de la base de clientes. Finalmente podemos ver que entre el segundo y tercer segmento se abarca el 80% del total de la base de clientes.

4.4.- Análisis R-F-M

Como ya se ha mencionado antes el análisis de Recencia – Frecuencia – Monto suele ser un método efectivo para analizar y segmentar las carteras de clientes. Gracias a que Bendita S.A., tiene registrada la base transaccional de los clientes, podemos realizar grupos o segmentos en función de estas variables y como diferencian a grupos de consumidores. Los segmentos resultantes nos entregarán información acerca de la valía de cada uno de los clientes y su grado de fidelidad.

De la misma forma que el análisis de CPS trabajaremos con una matriz que entregará la información de uno de los clientes. Como aparece en la figura 10 se clasificará por recencia 1 a la fecha de la última compra, es decir que dentro del última vez del periodo de análisis el cliente hizo una compra.

Matriz Transaccional R-F-M:

(R)	(F)	(M)	Score Frec	Score R	Score M	RFM	Kluster RFM
1	7	\$142.930	3	3	3	9	1

(Figura 10) Tabla Transaccional de matriz R-F-M. Elaboración propia.

La frecuencia de compra, lo que indica que dentro del periodo este cliente realizó siete compras y finalmente el monto acumulado del periodo. De acuerdo a estos indicadores se podrá obtener un *score* por casa uno de ellos siguiendo los pasos de la matriz indicada más adelante.

En referencia a la figura 11 la matriz calcula un *score* para cada uno de los indicadores de R-F-M. Esto se logra al puntuar de acuerdo al valor de casa indicador frente al comportamiento del cliente. De acuerdo a la recencia es relevante entender que los clientes que han comprado en los ultimos tiempos responden mejor a las acciones que se puedan emprender como estrategia. Por esto quienes tienen menor recencia, osea, quienes han comprado hace poco obtienen un mayor Score que los que compraron entre 9 u 12 meses atrás.

Recencia		
rango		score
1	4	3
5	8	1
9	12	2

(Figura 11) Matriz de rango y score de recencia. Elaboración propia.

En forma similar que la recencia, la frecuencia nos indica los clientes que han comprado en forma reiterada, en este caso es indispensable entender el valor de quienes ya han preferido los productos y siguen en este camino. Como lo muestra la figura 12, diferencia de la recencia, quienes tengan mayor frecuencia tendrán mejor *score* en su puntaje. El grupo que tiene entre cinco y siete de frecuencia obtiene la puntuación más alta que es de tres.

Frecuencia		
rango		score
1	2	1
3	4	2
5	7	3

(Figura 12) Matriz de rango y score de frecuencia. Elaboración propia.

Por último, los clientes que más dinero han gastado durante el periodo de tiempo del análisis tienen también un alto valor para la cartera. Como lo indica la figura 13 el segmento que gasta mayor cantidad de monto acumulado es el que representa el mayor *score*. En el otro extremo el puntaje será bajo para los clientes que presenten un bajo monto.

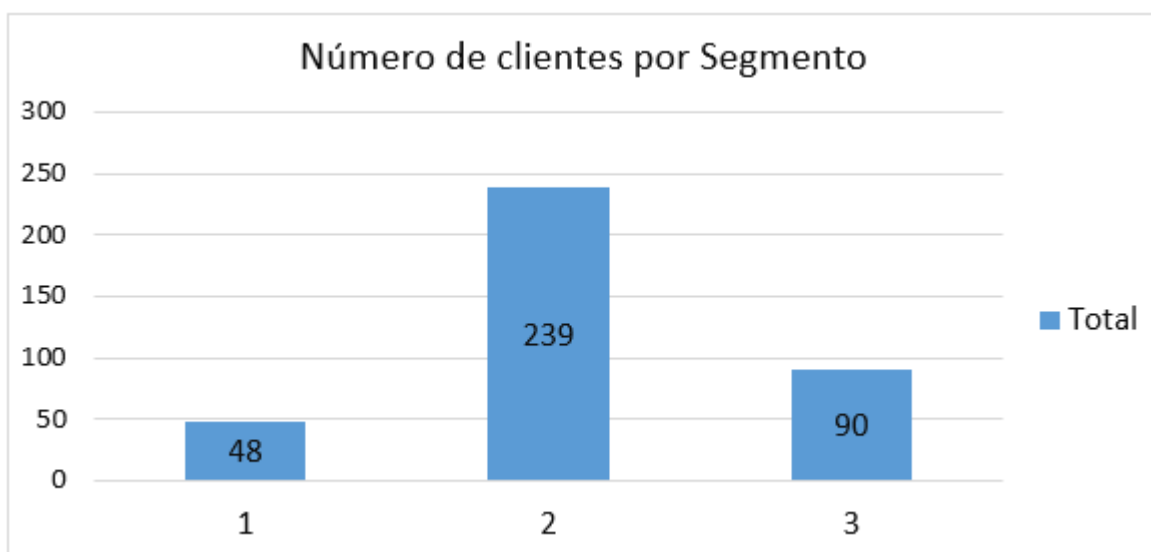
Monto		
rango		score
7.000	59.992	1
59.993	112.986	2
112.987	165.980	3

(Figura 13) Matriz de rango y score de frecuencia. Elaboración propia.

La puntuación que obtenga cada cliente será la base base de los segmentos, agrupando a quienes estén en los rangos de suman de tres y cuatro, quienes estarán en el segmento tres. Los que suman en su *score* cinco y seis perteneceran al segmento numero dos,

y finalmente los de mayor valor serán los que sumen entre siete, ocho y nueve, quienes perteneceran al primer segmento.

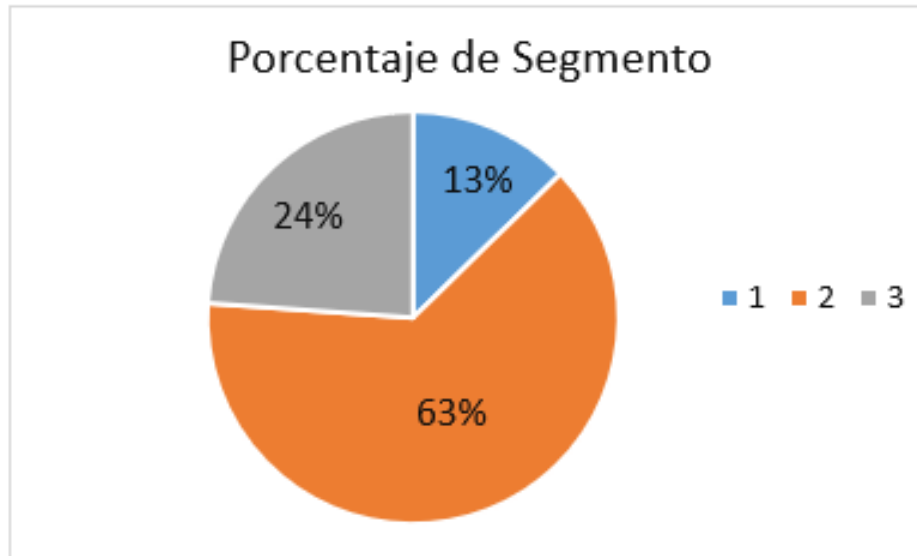
Sobre la distribución de los clientes, como se puede ver en la figura 14, el grupo de mayor valor representado por el segmento 1 tiene un volumen de 48 clientes. El segmento que le sigue en valor tiene el volumen más grande con 239 integrantes y finalmente el tercer segmento cuenta con 90 clientes.



(Figura 14) Gráfico de número de clientes por segmento. Elaboración propia.

De acuerdo a esta repartición será importante diferenciar el contenido de las campañas o estrategias a utilizar en cada segmento. Se debe tener en claro que cada uno representa un valor y comportamiento diferente.

Finalmente, y como resultado del análisis de R-F-M se observa en la figura 15 el porcentaje de cada segmento entrega información sobre el comportamiento. El segmento de mayor valor corresponde de la misma forma al más pequeño en porcentaje. Se ve claramente una concentración del 63% en el segmento número dos que, sumado al segmento número uno representa el 76% de la cartera de clientes. Serán estos dos grupos el principal objetivo de las campañas y estrategias a seguir.



(Figura 9) Gráfico de porcentaje de clientes por segmento R-F-M. Elaboración propia.

El segmento de menor valor que significa un 24% de los clientes se deberá analizar en forma debido a la rentabilidad que podría llegar a tener generar acciones sobre estos. Hay que tener en cuenta que dentro de este porcentaje puede haber clientes con una recencia y frecuencia baja. Es posible que no sea rentable fidelizarlos por lo que se puede crear un ciclo de clientes fugados.

En base a los KPI's analizados y estudiados en profundidad se puede entender el estado en que se encuentra la plataforma de eCommerce, sus tendencias de tráfico y ventas, y principalmente como se encuentra configurada la cartera de clientes. Con esta información se podrá revisar como se encuentran los clientes, su rentabilidad para la empresa y las estrategias adecuadas para finalmente crear y realizar campañas de fidelización a través de la plataforma de CRM.

a) Matriz R-F-M:

Partiendo con el análisis de la matriz de R-F-M el objetivo era conocer la rentabilidad por cliente. De acuerdo con los resultados existen tres grupos en los cuales se puede trabajar una estrategia.

El primer segmento, que es el grupo de mayor valor, son los clientes ideales. Se identifican dentro de este grupo debido a que tienen alta frecuencia, recencia y monto. Para este segmento es indispensable trabajar sobre estrategias y campañas diferenciadas. Se podrá tratar con campañas de mayor contenido sobre la calidad de los productos y consejos sobre las ventajas de su utilización.

Ejemplo de campaña a primer segmento:



The flyer features a gold and white color scheme. At the top, the BENDITA logo is centered, with a circular 'B' above the brand name and 'BEAUTY SALON & COSMETICS' below it. The main heading is 'TENDENCIAS CAPILARES' in gold, followed by the subtitle 'más destacadas para el año 2019'. The featured hairstyle is titled 'MELENA MIDI' in gold. The text describes the style as hair cut below the clavicle with layered styling for volume. It also offers a tip for those with split ends: to use a comb to create light waves to hide them. At the bottom left, a box lists 'Productos para Puntas Partidas' including 'Glossy Néctar' and 'Arganology'. On the right side, there is a photograph of a woman with the described 'MELENA MIDI' hairstyle.

El segundo segmento que es el más grandes de tiene una puntuación media en base de los parámetros indicados anteriormente. Este grupo debe ser impactado con diferentes estrategias que inviten a una nueva compra. Información sobre la ventaja de los productos, nuevos lanzamientos y promociones serán la fuente de las estrategias a utilizar en las campañas.

Ejemplo de campaña a segundo segmento:



Finalmente, al tercer grupo segmentado quienes tienen un bajo valor de acuerdo con los indicadores la estrategia se concentrará en promociones y contenido sobre lanzamiento y ventajas. Se podrán optar por campañas combinadas para este segmento a medida que se vayan obteniendo resultados.

b) Matriz CPS:

Con respecto al análisis de CPS se puede observar que los grupos de valor de clientes se encuentra notoriamente diferenciado. En esta medida se debe trabajar sobre los segmentos en forma diferenciada entendiendo el valor de cada grupo. Las estrategias que se deberán asumir es poder aumentar la frecuencia de compra del primer grupo, para el segundo y tercer grupo, que son clientes que abarcan la mayor parte de la base la estrategia sería poder retener y aumentar el margen de ganancia para que puedan ingresar al primer grupo de valor.

Finalmente, el cuarto grupo que representa un 12% de los clientes se deben aplicar estrategias para aumentar el valor y margen de ganancia. Este grupo tiene un monto de compra acumulado alto pero los productos que compran entregan poco margen.

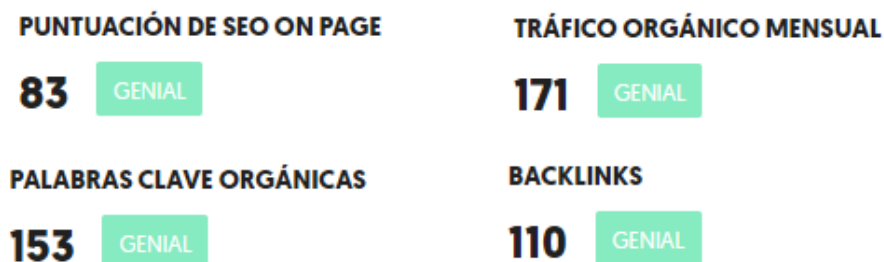
Al igual que los segmentos se podrá contactar a través de campañas de campañas EMM con contenidos, consejos, blog, información de actualidad e invitaciones a conocer los productos a través de eventos y entrega de muestras.

c) Número de visitas:

Sobre el número de visitas podemos indicar que los resultados son favorables para el eCommerce en cuestión. La página www.bendita.cl ha evolucionado en los 12 meses de estudio en forma favorable, llegando incluso a triplicar este tráfico, comparando el primer mes de análisis con el ultimo.

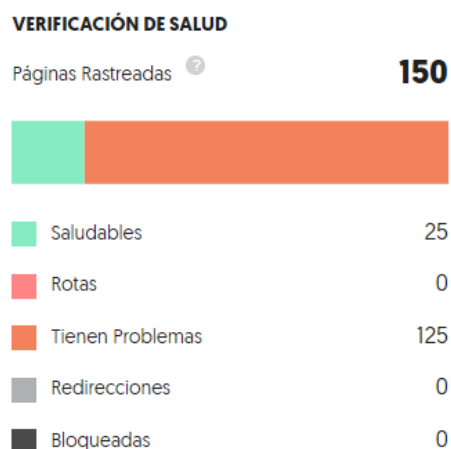
En este aspecto una de las estrategias a tomar en cuenta será la creación de campañas en redes sociales y posicionamiento SEO y SEM que lleven directo a aumentar el tráfico de visitas y poder marcarlas para poder revisar el origen (buscador, red social, EMM, etc...) y así poder entender en donde están buscando los potenciales clientes.

A pesar de esto y después de hacer un análisis con herramienta de SEO NeilPatel se observa que el diagnostico se encuentra en forma saludable. Como lo indica la figura 10 la puntuación de la página muestra que tiene una puntuación de 83. El tráfico mensual, las palabras clave orgánicas y backlinks también se encuentran en una buena posición.



(Figura 10) Análisis SEO Fuente: NeilPatel

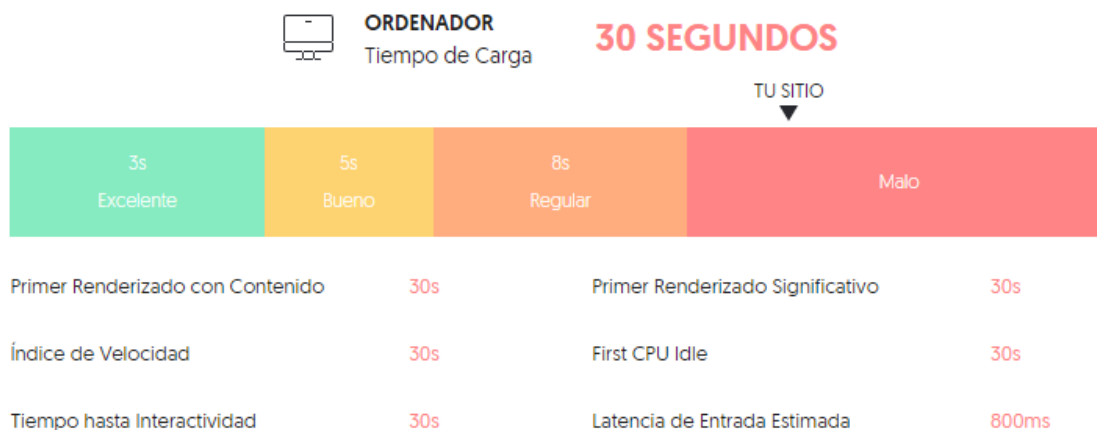
Sobre las páginas rastreadas del sitio se observan algunos problemas en el total de las 150 páginas rastreadas. Principalmente esto se debe a las pocas palabras indexadas en un 90% y las metadescripciones duplicadas en el porcentaje restantes. En base a este reporte se puede observar en la figura 11 que del total de las páginas 25 se encuentran en estado saludable, no existen páginas rotas, no hay problemas de redirecciones y bloqueos. Existen 125 páginas que tienen problemas, principalmente por un tema de contenido que estas tienen.



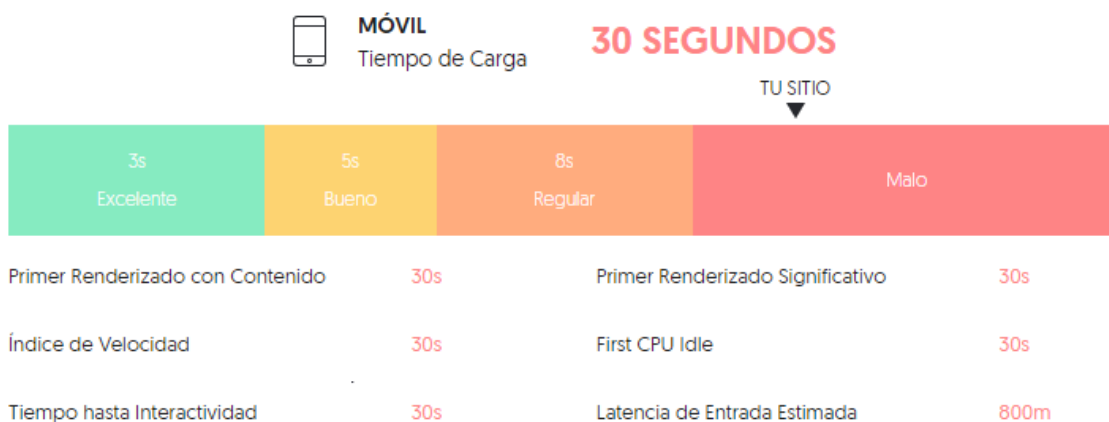
(Figura 11) Análisis SEO Fuente: NeilPatel

Estos errores de contenido afectan a la hora de utilizar los motores de búsqueda. Aunque este tipo de problemas no son graves, pero afectan directamente la calidad de la página web. Si bien este tipo de problemas tienen un impacto general en el SEO son errores técnicos que se pueden solucionar en forma simple con el webmaster. Sería interesante recomendar la creación de información de contenido para poder mejorar este indicador.

Finalmente, como lo muestra la figura 12 y 13, el tiempo de carga de la página se encuentra en una mala posición. Como lo demuestran los indicadores, tanto en ordenador como en móvil, este tiempo está muy alto. Este problema se debe principalmente al peso de los archivos indexados y también al estado del servidor en donde se aloja el contenido. Este es un aspecto relevante para mejorar.



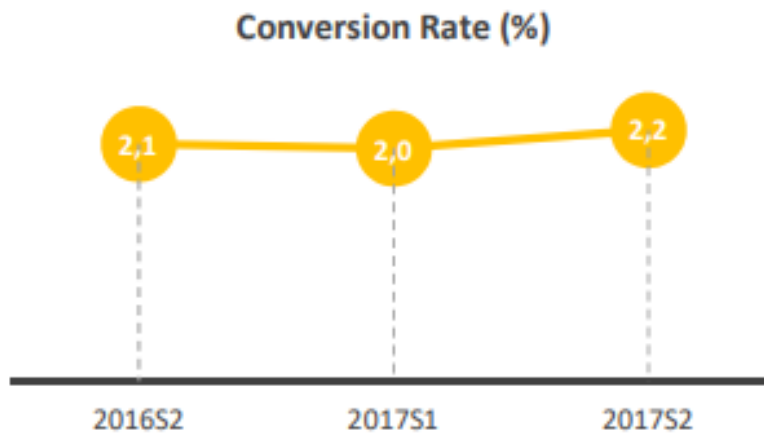
(Figura 12) Análisis SEO Fuente: NeilPatel



(Figura 13) Análisis SEO Fuente: NeilPatel

d) Tasa de conversión:

Sobre la Tasa de Conversión (CT) se observa de acuerdo con los resultados obtenidos que un 2.01% se encuentra bastante bien en la medida que se compare con el promedio arrojado por Netrica y la Cámara de Comercio de Santiago. De acuerdo con estos indicadores la tasa de conversión durante el segundo semestre del año 2017 en el eCommerce en Chile muestra que el promedio es de 2,2%, cerca de dos décimas por sobre el indicador de Bendita. Esto muestra que a pesar de que se debe mejorar el registro se encuentra bastante cerca.



(Figura 14) Índice de CT eCommerce en Chile. Fuente: Netrica-CCS

Para afinar y mejorar el desarrollo de estos segmentos se deberá aumentar la contactabilidad a través, en primera instancia de campañas de email marketing (EMM) teniendo en cuenta que se cuenta con la información de estos grupos. No se descarta poder impactar a estos grupos de clientes con campañas de redes sociales y generación de audiencias en Facebook e Instagram.

Uno de los puntos a considerar es que las campañas y estrategias para todos los segmentos, independiente del origen del análisis pueden convivir y ser ejecuta en forma paralela. Sin embargo, se debe tener en cuenta la periodicidad a la hora de su ejecución.

Como conclusión se afirma que, a través del análisis aplicado en este proyecto, se puede implementar una solución al CRM de Bendita S.A., con sencillos pasos para clasificar a los clientes con segmentos creados de acuerdo con su comportamiento y valor para la empresa.

El conocimiento del comportamiento de los clientes a través de análisis de KPI's con su información transaccional, en conjunto con un análisis del estado de la página web, permitirá una mejor eficiencia en la relación con ellos logrando mejorar su valor y generando mayores ganancias para la empresa.

Con esta comprensión se podrá adecuar las ofertas y servicios de acuerdo con las necesidades de cada segmento de clientes. Esto resulta relevante de conocer para poder actuar en forma rápida a sus necesidades y generará una mejor comunicación con los diferentes grupos.

Este tipo de acciones permite personalizar la atención de cada cliente, adaptándose a su perfil, con el objetivo de generar nuevas ventas y fidelizar a un cliente ganado.

Finalmente, y como punto de reflexión, queda de manifiesto la importancia de una frase que se escucha bastante en marketing y que muchas veces puede pasar desapercibida dentro de las organizaciones y empresas "lo que no se mide, no existe".

- Abad, M. (16 de 11 de 2017). *¿Qué es un CRM y por qué es fundamental?* [artículo de blog]. Obtenido de <https://blog.teamleader.es/crm-fundamental>
- Centro de Estudios de la Camara Nacional de Comercio. (2019). *Índice de Ventas por Internet*. Santiago de Chile: La Camara de Chile.
- Díaz, C. (6 de 3 de 2018). *Qué es un e-commerce, diferencias con otros conceptos y primeros pasos a dar si quieres lanzar tu comercio electrónico* [Artículo de blog]. Obtenido de <https://www.doofinder.com/es/blog/que-es-e-commerce>
- Ecommerce, E. (10 de 8 de 2018). *eCommerce. Datos que demuestran su evolución y crecimiento* [Artículo de blog]. Obtenido de https://www.comunica-web.com/verarticulo-ecommerce-datos-evolucion_932.php
- Lepage, P. (16 de 1 de 2018). *Fidelización y recurrencia en eCommerce* [Artículo de blog]. Obtenido de <https://www.tlgcommerce.es/blog/fidelizacion-ecommerce/>
- Martín, Á. (4 de 12 de 2018). *¿qué es un crm y cómo puede retener a tus clientes?* [Artículo del blog]. Obtenido de <https://martin.click/marketing-online/que-es-un-crm/>
- Pina, J. (15 de 5 de 2017). *Cinco maneras de fidelizar en ecommerce*.
- Sanchis, R. (17 de 1 de 2017). *KPI de marketing* [Artículo de blog]. Obtenido de <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/kpis-de-marketing-para-un-blog>
- Wardini, J. (3 de 8 de 2018). *Así vemos el futuro del ecommerce* [Artículo blog]. Obtenido de <https://www.brandwatch.com/es/blog/infografia-ecommerce/>