

MBA – ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Mención Dirección Estratégica

Universidad Belgrano

Maestría en Administración De Empresas

La importancia de la Gestión con el Cliente (CRM) en la
competitividad de las empresas
El caso de la empresa Nespresso

Autor: Laurène Loubère

Tutor: Dra. Ma. Griselda Lassaga

22/12/2016

INDICE

INTRODUCCIÓN	4
OBJETIVOS DEL ESTUDIO.....	6
I- OBJETIVOS GENERALES.....	6
II- OBJETIVOS ESPECIFICOS	6
PRIMERA PARTE: DE LA ORIENTACIÓN CLIENTE AL MARKETING	
RELACIONAL.	7
I- LA ORIENTACIÓN AL CLIENTE.....	7
1. <i>Definición</i>	7
2. <i>La necesidad de conservar la clientela</i>	8
3. <i>El análisis de la clientela</i>	9
4. <i>El capital cliente.</i>	10
II. EL MARKETING RELACIONAL	12
1. <i>Definición del marketing relacional</i>	12
2. <i>Las tres dimensiones del marketing relacional</i>	13
3. <i>Las formas del marketing relacional</i>	14
4. <i>Las limites del marketing relacional</i>	16
SEGUNDA PARTE : LA GESTIÓN DE LA RELACIÓN CON EL CLIENTE (GRC O	
CRM)	17
I- ENTENDER EL CRM	18
1. <i>Definición del CRM</i>	18
2. <i>La utilidad del CRM</i>	18
3. <i>Los objetivos del CRM</i>	19
II. IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA CRM EN LA EMPRESA.....	21
III. LAS TRES PARTES DEL CRM.....	21
1. <i>Operacional</i>	22
2. <i>Analítico</i>	22
3. <i>Multicanal y colaborativo</i>	22
IV. SECTOR DE APLICACIÓN	22
V. HERRAMIENTAS	23
1. <i>Automatización de las fuerzas de ventas</i>	23
2. <i>Centros de llamadas</i>	23
3. <i>Automatización del Marketing</i>	24
4. <i>Personalización de la oferta</i>	24
5. <i>La gestión de los servicios</i>	25
6. <i>Las ofertas globales.</i>	25
VI. EL E-CRM	26
1. <i>Definición del e-CRM</i>	26
2. <i>La arquitectura y las herramientas del eCRM</i>	26
VII. EL RIESGO Y LA COMPLEJIDAD DE LAS ESTRATEGIAS DE CRM Y ECRM.	28

1.	<i>Una inversión importante.</i>	28
2.	<i>Un alto riesgo de fracaso.</i>	28
3.	<i>Causas de fracaso y desventajas del CRM.</i>	29
TERCERA PARTE : EL MARKETING RELACIONAL DE NESPRESSO.		30
I.	PRESENTACIÓN DE NESPRESSO.	30
1.	<i>Presentación general de la empresa.</i>	30
2.	<i>Historia de un éxito.</i>	30
II.	LA ESTRATEGIA DE CRM DE NESPRESSO.	31
1.	<i>Procesamiento del CRM de Nespresso</i>	31
2.	<i>Las herramientas y acciones de Nespresso.</i>	33
III.	EL E-CRM DE NESPRESSO	35
1.	<i>Atraer el cliente al sitio internet Nespresso</i>	36
2.	<i>Recoger informaciones sobre los clientes.</i>	36
3.	<i>Mantener la relación con el cliente y fidelizarlo.</i>	37
IV.	UN MARKETING TRANSACCIONAL ELABORADO	38
4.	<i>Política de producto.</i>	38
5.	<i>Política de comunicación.</i>	38
6.	<i>Política de innovación</i>	38
CONCLUSIONES		40
BIBLIOGRAFÍA		41
 INDICE DE TABLAS		
	Figure 1 Matriz de Hawkes	11
	Figure 2 Cadena Logica del Marketing Relacional	14

INTRODUCCIÓN

En cualquier economía de mercado, y cualquiera que sea su grado de desarrollo, el consumidor madura rápidamente. Dirige sus compras de forma diferente, no da atención a la publicidad como antes. Las expectativas de los consumidores han cambiado y esperan un mayor diálogo con ofertas más personalizadas por parte de las empresas. Además, el aumento de la competencia, la saturación de los mercados y la guerra de precios ofrecen a los consumidores una variedad de opciones y la posibilidad de cambiar de negocio o proveedor con mayor facilidad. Por lo tanto, para crear una relación beneficiosa con el consumidor, las empresas deben repensar su enfoque y estrategias de marketing. El concepto de marketing mix (4P's), que ha ocupado un lugar muy importante en la mente de los investigadores y profesionales durante más de medio siglo, fue rápidamente adoptado, probablemente debido a su valor educativo y su gran simplicidad. Sin embargo, la mezcla de marketing hoy en día es víctima de esta simplicidad. Se aplica, de hecho, perfectamente a productos manufacturados, pero a menudo resulta inadecuada, en particular para las empresas de servicios. Así, lo que llamamos marketing transaccional, anónimo y por corto plazo, se ve enriquecido hoy por otro tipo de marketing, más o menos individualizado, basándose sobre el largo plazo y la inserción de una vista del intercambio económico, sino también social, lo llamamos el marketing relacional .

Existe un interés en una orientación al cliente a través de un marketing de relaciones en Europa y los Estados Unidos a principios de los años 80 y ha crecido constantemente desde entonces. Pero este concepto siempre existió. Lo que ha cambiado, es que ahora se puede aplicar, gracias a los avances tecnológicos, a decenas de miles de clientes, o incluso millones. Entonces, en los años 90, cuando los investigadores en marketing relacional han comenzado a mostrar interés, en términos de rentabilidad, en una relación que perdura había que basarse en una gestión de esas relaciones y se dieron cuenta de que la información se ha convertido en un elemento clave tanto para desarrollar las actividades estratégicas de marketing relacional y esencial para asegurar una ventaja competitiva (optimización de costes,

una mayor satisfacción del cliente ...) a las entidades que saben cómo utilizarla. Esta observación explica por qué las empresas están hoy en día tratando de establecer sistemas de recogida y de tratamiento de datos cada vez más eficientes. Este hecho se refleja en la voluntad de las empresas para avanzar hacia una gestión de relaciones personalizada con el cliente: la comprensión de los clientes y sus expectativas, la fidelización y animarles a consumir más. A partir de ahí aparece el término de “CRM”, Customer Relationship Management (Gestión de relaciones con el Cliente en español), que tiene como objetivo identificar, atraer y retener a los mejores clientes y obtener de eso ingresos y rentabilidad.

Pero si ahora las empresas están pasando de un marketing tradicional a un marketing relacional, podemos preguntarnos si se puede asegurar el éxito empresarial únicamente utilizando una orientación al cliente. Si la orientación al cliente es necesaria hoy en día, es suficiente para que la compañía alcanza sus objetivos de rentabilidad? Y ¿Se debe dejar todas las estrategias de marketing transaccional para concentrarse solamente en una estrategia de CRM?

Para responder a esta problemática, nuestro trabajo se basará primero en una parte teórica donde intentáramos definir la noción de orientación al cliente y marketing relacional con sus ventajas y límites. Esta primera parte nos ayudará a definir el concepto de Customer Relationship Management (CRM o GRC), su importancia en la competitividad de las empresas, sus herramientas y como se ponen a punto y los desafíos que las empresas deben tomar para que la estrategia cumpla con los objetivos relacionales y financieros. En una última parte, vamos a analizar la estrategia marketing que ha permitido a la empresa Nespresso a tener el éxito relacional, conocidos por todos, con los consumidores. De hecho, esta empresa entra en nuestro estudio ya que ha recibido 5 premios reciente por su Marketing Relacional de calidad. Analizaremos cuáles son las herramientas vistas en las partes anteriores que ha aplicado la empresa. Este análisis nos permitirá entender el marketing relacional y la aplicación de una estrategia de CRM en práctica y nos llevará a concluir con una respuesta a nuestra problemática.

OBJETIVOS DEL ESTUDIO

I- OBJETIVOS GENERALES

El objetivo de este estudio es examinar el impacto del Marketing Relacional en la competitividad de las empresas hoy en día, y verificar si una estrategia solamente basada en la relación es suficiente para el éxito del negocio.

II- OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Definir la noción de orientación al cliente y como se aplica.
- Entender porque las empresas pasan de un Marketing Transaccional a un Marketing Relacional.
- Definir el Marketing Relacional, sus diferentes estrategias y herramientas con sus ventajas y limites.
- Definir la noción de CRM, su utilización y la importancia de utilizarla en una estrategia de orientación al cliente.
- Estudiar el caso de Nespresso y entender las fuentes de una relación con sus clientes tan exitosa y el impacto que tiene el Marketing Relación en el negocio y como se aplica.

PRIMERA PARTE: DE LA ORIENTACIÓN CLIENTE AL MARKETING RELACIONAL.

I- LA ORIENTACIÓN AL CLIENTE.

1. Definición.

A medio camino entre el marketing de productos y ventas, esta nueva disciplina pretende orientar la oferta de la empresa basada en las necesidades del mercado y los clientes.

Una nueva generación de marketing, que como los expertos le definen, en esencia, el marketing de clientes. "Anteriormente, los industriales creaban un producto y lo pusieron en el mercado. Si el cliente adhiere lo compró, o si no le gustaba, los productos se mantuvo en los rayos" informa Charles Heidsieck Benedicto, consultor de Orga Consultants (Action Co, n°237, 2004). Hoy en día, el hiper-competitivo contexto económico prohíbe este tipo de enfoque. Para estar seguro de sus acciones, las empresas se ven obligadas a escuchar y anticipar las expectativas del mercado, y por lo tanto el cliente. Es aquí que hay todo el valor añadido del Marketing al cliente: orientar de mejor manera el trabajo del marketing de producto a través de un mejor conocimiento de las necesidades del mercado y de los consumidores. Así conciliar marketing y ventas. "El marketing de cliente es la unión entre estos dos departamentos", dice Marie-Agnes Blanco, jefe de capacitación en gestión de interempresas a la Cegos. (Action Co, n°237, 2004). Las empresas se han dado cuenta de esto y cada vez son más propensas a dar a un lugar de honor a esta nueva disciplina. Servicios totalmente dedicados al marketing de cliente están surgiendo dentro de algunas entidades.

Así la estrategia de orientación al cliente a través de un marketing relacional se define por una preocupación constante de poner sus clientes en el centro de su negocio, de su estrategia, de sus objetivos, de sus decisiones y acciones. Y para el éxito óptimo, todos los empleados deben pensar constantemente en la "satisfacción del cliente". Entonces, la orientación al cliente expresa las transformaciones organizativas de las empresas a su nueva relación con el mercado. El pasaje de un

marketing transaccional a un marketing relacional que expresa la voluntad de retener a los clientes y fidelizarlos.

Entonces, estamos siendo testigos de una nueva forma de marketing, opuesto al marketing masivo: el "Marketing One-to-one", que promueve un enfoque más personalizado de relaciones con los clientes, en las que la empresa se dirige a un cliente a la vez. El marketing one-to-one requiere un conocimiento profundo de todos los clientes de la compañía para lograr de instalar entre él y la empresa, un verdadero diálogo.

2. La necesidad de conservar la clientela

Cualquiera que sea la industria, la competencia es cada vez más fuerte. Algunas compañías se han sentido protegida porque tenían una fuerte ventaja competitiva gracias a la maestría de una tecnología innovadora o una posición de históricamente importante en el mercado. Pero la saturación del mercado obliga las empresas a encontrar nuevas ventajas competitivas. La historia y la calidad de la relación mantenida con el cliente permite crear una diferenciación sostenible frente a los competidores, cada vez más competente y presente. Así, la satisfacción del cliente es un elemento esencial en la competencia: 80% de los clientes de una empresa será contactado por uno de los competidores (Dataquest, 1995); 69% de los clientes van a la competencia cuando se encuentran con problemas de servicio (Service off, 1992).

Conservar la clientela y fidelizarla representa ventajas sobre la competitividad y entonces mejora la rentabilidad de la empresa. De hecho, de acuerdo con el Centro de Retail Management de la Northwestern University, el 15% de los clientes más fieles contribuyen al 60% de las ventas totales de la compañía y según Deloitte Consulting, las empresas que invierten en la lealtad son hasta un 60% más rentable. (Kotler & Keller, 2006)

Todavía en las figuras, los trabajos de Reichheld (1990) muestran los efectos dramáticos de la pérdida de clientes sobre el beneficio de explotación. Una mejora de 5% de la tasa de deserción se traduce en un crecimiento de las ganancias del 75% en algunos sectores. (Reichheld, 1990)

Por otra parte, según Sr. Jean-Blaise Diebold, Director de Marketing de Europa del Sur de Pitney Bowes Software, (www.e-marketing.fr, 2012) es cierto que hoy los consumidores ya no solo buscan los precios más bajos, pero buscan, sobre todo, un buen ratio calidad- precio, y no ponen su confianza en marcas tan fácilmente como antes. La adopción de una orientación al cliente, la voluntad de crear lealtad y la implementación de una buena gestión de la relación con el cliente son cruciales para sobrevivir en los mercados actuales.

3. El análisis de la clientela

Ahora que sabemos que existe una real necesidad de conservar la clientela, es necesario distinguir entre dos conceptos cuyo uso es a menudo intercambiables, pero cuyo significado no es exactamente la misma; estos son los dos términos "cliente" y "consumidores". El término "consumidor" se aplica generalmente al consumidor final. El consumidor no es necesariamente cliente. Tomamos el ejemplo de una madre que compra barras de chocolate. Hay una gran probabilidad de que sean clientes intermedios, actuando en nombre de sus hijos que son ellos mismos los consumidores finales. Por tanto, es necesario segmentar su base de clientes y consumidores con el fin de aplicar la estrategia relacional adecuada teniendo en cuenta lo que quiere el consumidor y lo que el comprador desea. En una estrategia orientada al cliente, la empresa encuentra todos beneficios a entretener una buena relación con el comprador, sin olvidar satisfacer el consumidor final (si no son los mismos) a través de la satisfacción con el producto y el servicio.

Después, debe definir los diferentes roles en una situación de compra para adaptar su estrategia de relación de manera adecuada así como a la persona adecuada:

- El Prescriptor: El que aconseja, recomienda
- El Decisor: El que va a tomar la decisión (de compra, elección de marca ...)
- El comprador: El que paga, compra
- El Usuario: Aquel que consume o utiliza el producto / servicio

También, la empresa que desea orientarse al cliente, debe analizar su cartera de cliente y dirigirse a los consumidores los mas rentable. Las empresas deben tener en cuenta la rentabilidad de sus clientes midiendo lo que aportan a la empresa. Al comparar lo que se vende al cliente y cuánto nos costó, obtenemos la rentabilidad de un cliente. Las empresas se dan cuenta de que sólo una parte de sus clientes representa una verdadera rentabilidad. Por tanto, los retos estratégicos son de identificarlos y fidelizarlos. Debe seguir las acciones del cliente y analizar su comportamiento: un cliente que aún no es rentable, puede llegar a serlo en el futuro. Lo que nos llega a hablar ahora del capital cliente, y veremos un poco mas tarde en el estudio la importancia de los métodos de CRM al analizar la cartera de cliente.

4. El capital cliente.

El capital cliente representa el valor de la relación con el cliente. El concepto de medición del valor de relación con el cliente se refiere a la contribución financiera total de un cliente durante toda su vida como cliente de una empresa. El análisis del capital cliente se puede realizar de forma individual o en segmentos de consumidores. Ayuda a entender donde hay creación y deterioro de valor en la gestión de los clientes. La medición del capital cliente es esencial, ya que permite a los administradores asegurar un equilibrio entre los objetivos de fidelidad y optimizar el capital cliente. Valoris Abram Hawkes (2000) clasifica los valores de capital cliente como 3 tipos:

- El valor histórico: el valor total de todas las transacciones entre un cliente y una empresa en el pasado;
- El valor actual: Valor que se refiere a todas las transacciones a esperar considerando que el cliente no va a cambiar su comportamiento de compra;
- El valor potencial: Valor de un cliente si la empresa es capaz de convencerlo de cambiar su comportamiento y aumentar el gasto.

Sin embargo, la determinación del capital cliente, como vimos en la parte anterior, resulta útil si se realiza una segmentación entre los clientes. Al realizar una

segmentación tanto relevante en términos de ingresos como de costos, es posible discriminar entre los clientes que crean valor y los que lo hacen perder.

Todavía según Valoris Abram Hawkes (2000), es posible crear una matriz de acuerdo con el valor actual y potencial de los clientes. Esta matriz tiene cuatro acciones a adoptar por la ubicación del cliente: retener, desarrollar, mantener, alimentación. La posición del cliente en esta matriz influirá en las decisiones estratégicas para cada segmento.

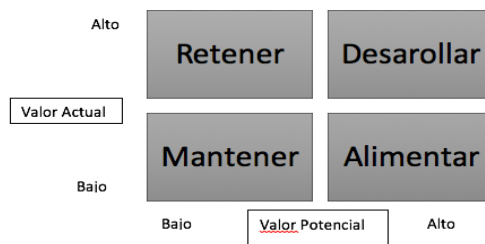


FIGURE 1 MATRIZ DE HAWKES (2000)

Ness, Schrobeck Letendre, Douglas (2001) tienen por su parte un método de segmentación que está destinada a segmentar al consumidor como resultado de una segmentación demográfica o de comportamiento. De acuerdo con su método, cada segmento puede ser segmentado en cuatro tipos de clientes.

- Campeones: Valor alto, bajos costes de consumidor
- Demandante: Valor alto, altos costes de consumidor
- Conocimiento: Valor bajo, bajos costes de consumidor
- Perdedores: Valor bajo, bajos costes de consumidor

El propósito de estas clasificaciones es facilitar la gestión de clientes que maximizará valor del cliente, la satisfacción y la lealtad.

Pero antes de medir el valor de los clientes, hay que crearlo y mantenerlo. De acuerdo con la firma de consultoría Booz Allen & Hamilton (2004), la creación de valor se puede hacer conquistando nuevos clientes (Marketing Tradicional), reduciendo los costes, aumentando el número de transacciones, y también manteniendo los clientes en la empresa. Hemos visto anteriormente que una empresa tiene beneficios al invertir en una orientación al cliente. Por eso hay que aumentar la lealtad del cliente para aumentar su longevidad como cliente y recuperar márgenes

durante un período más largo. Pero para aumentar la lealtad, y obtener los beneficios de una buena relación con el cliente, la empresa debe entonces cambiar su estrategia que se basaba en un marketing transaccional a una estrategia relacional.

II. EL MARKETING RELACIONAL

La perspectiva relacional, basada en la lealtad del cliente y su "Life Time Value" (capital cliente), tomando como estrategia el opuesto de una óptica organizada en torno a la participación en el mercado, causa un cambio cultural dentro de la empresa. La empresa debe, en el largo plazo, fomentar el servicio genuino y la calidad de la búsqueda de soluciones a la rentabilidad inmediata.

1. Definición del marketing relacional

Según Berry (1983), el marketing relacional se definió originalmente como todas las actividades de marketing destinadas a crear, desarrollar y mantener relaciones eficaces de intercambio. En el libro "Marketing de Service" (2014), de Patrick Gabriel, Doctor en Ciencias de la Gestión, este enfoque corresponde a un complemento del Marketing Mix del marketing tradicional. El marketing relacional permite integrar las transacciones en un conjunto más amplio de intercambio teniendo en cuenta la historia de la relación, y se interesa en todo el ciclo de vida del individuo, de la prospección a la rotura. Así, en el contexto de una estrategia de relación, una compra sólo puede representar el comienzo de una relación que va a conducir a una confianza mutua y un compromiso.

El marketing relacional se basa en la consideración del individuo en todas sus dimensiones y en todos los aspectos de su vida, según el momento y las circunstancias. Este marketing está tratando de entender la complejidad y relatividad de los comportamientos para construir estrategias de marketing que sean más claramente impulsados aguas abajo. El cliente debe ser tomado como es, con sus propias características culturales y sus características individuales. En este sentido, las empresas prefieren un marketing intensivo y concreto, conectado sobre la vida,

cuyo objetivo principal es convertir cada transacción en relación suponiendo que la venta es sólo un paso en un proceso más complejo.

La relación con el cliente requiere un análisis de necesidades relativamente preciso y un tratamiento diferenciado de la demanda gracias al establecimiento de recursos de TI (informáticos) importantes, ahora disponibles para un número creciente de empresas, y esta democratización de tecnología de “*process*” cambia tanto los datos competitivos, comportamentales y las oportunidades estratégicas de la empresa.

El marketing relacional se basa en la formación del capital cliente. Para hacerse, la compañía cuenta con tres palancas:

- El establecimiento y funcionamiento de las bases de datos que permiten ofrecer ofertas personalizadas.
- La relación con el consumidor
- Información sobre sí mismo. El consumidor se ha convertido en ávido de información. Orienta su enfoque hacia una información fácil de encontrar y fácil de descifrar antes de comprar. Busca información sobre tres temas:

→ Los productos

→ La comparación entre los productos

→ Sobre el productor en todas sus dimensiones

El marketing relacional se basa en dos pilares. Un pilar de tiempo: el proceso de fidelización estando basado en el largo plazo, el marketing relacional, por tanto, requiere un compromiso no puntual, pero constante en el tiempo. Para que sea eficiente, es necesario conocer bien al cliente y su comportamiento, seguir sus acciones y actualizar la información que la compañía tiene de él. Entonces, este proceso necesita tiempo, sabiendo que el objetivo es crear una relación duradera. Y se basa en un pilar de personalización, cada parte, el cliente como la empresa, debe conocer bien a su interlocutor con el fin de realizar una oferta personalizada. En conclusión, el Marketing Relacional recoge la información de los clientes, la analiza y pasa a la estimulación y las acciones.

2. Las tres dimensiones del marketing relacional

Ernst & Young (1992) han desarrollado un modelo con un enfoque integrado de relaciones con los clientes. Situado en el centro, el cliente está rodeado por cinco áreas aquellas que se desarrollan a su alrededor: la estrategia de relaciones con clientes, gestión de acceso de cliente, la integración de procesos de cliente, el seguimiento y la retención de clientes y la capitalización de la información. Esta estrategia se llama "la Cadena Lógica del Marketing Relacional". Eso va a crear relaciones positivas entre la calidad percibida, el valor percibido, la satisfacción y la confianza para conducir a la lealtad.



FIGURE 2 CADENA LOGICA DEL MARKETING RELACIONAL, EARNST& YOUNG (1992)

La base de las relaciones establecidas se basan en tres dimensiones clave del Marketing Relacional que son:

- La comercialización externa: Dirigido al del consumidor objetivo.
- El Marketing Interno: Dirigido al personal, sobre todo él en contacto con los clientes.
- El Marketing Interactivo: calidad de la relación durante los "momentos de la verdad", que son los momentos de contactos en la tienda, por ejemplo.

El principal objetivo de las empresas que adoptan una estrategia relacional es establecer la coherencia entre los elementos anteriores.

3. Las formas del marketing relacional

3.1.El marketing de bases de datos.

La base de datos es una de las herramientas clave para mantener una relación. De acuerdo con el glosario de la agencia de consejos en Marketing y comunicación digital AdProxima (www.AdProxima.fr) "la base de datos se trata de un conjunto estructurado y organizado para almacenar grandes cantidades de información con el

fin de facilitar las operaciones (agregar, actualizar los datos, búsqueda de datos...). Una base de datos se traduce físicamente por un conjunto de archivos en disco.” Para simplificar, una base de datos se puede definir como una caja con una memoria viva, que puede evolucionar, a pedido, dependiendo de las necesidades de la empresa, de los nuevos parámetros, de la nueva información. A diferencia de los archivos tradicionales, proporcionan la maleabilidad necesaria para enriquecerse de las fuentes exteriores de forma permanente. Tiene otra ventaja importante: la flexibilidad del acceso. De hecho, bases de datos tienen herramientas de consulta que permitan al usuario hacer sus propias peticiones sin movilizar un departamento de TI entero. Entonces, el marketing de base de datos es el uso extensivo de los sistemas informáticos de gestión de bases de datos, para almacenar y analizar la información recogida de los clientes y / o consumidores de la compañía, para definir la estrategia de marketing ad hoc para cada categoría de individuos.

Los almacenes de datos (data warehouse) y de las técnicas de análisis (Data Mining: “conjunto de herramientas de análisis de datos para aumentar significativamente el número de información de una empresa tiene sobre sus clientes a entender mejor el comportamiento y por lo tanto ayudan a la toma de decisiones.”) tratan de separar, clasificar el comportamiento del consumidor y a continuación convertirlos en acciones de marketing. Pero ¿qué información es útil, y cómo compilarla? Los avances tecnológicos y la proliferación de fuentes de información (tarjetas de fidelidad, cuestionarios, paneles, cupones, centros de llamadas, promociones, etc.) permiten recoger hasta 200 datos por cliente. Los almacenes de datos de grandes empresas pueden almacenar al menos dos años de comportamiento de compra sobre miles de productos y varios puntos de venta. El reto consiste en explotar la información así rápidamente obsoleta.

Hay esencialmente tres tipos de bases de datos:

- Bases de datos jerárquicas: son ampliamente utilizados en el campo de la gestión de personal por su capacidad para describir y vincular los diversos datos sobre una persona en su vida en la empresa, pero no son adecuados para los análisis de marketing.

- Las bases de datos objetos: abren perspectivas interesantes, incluyendo su capacidad de procesar datos multimedia.
- Bases de datos relacionales: se basan en la teoría del álgebra relacional. En esta teoría, una relación está representada por las filas de una tabla. Ellos pueden ser descritos, por simplicidad, como un conjunto de tablas. Por lo tanto, una base de datos de clientes incluirá tabla de información de contacto del cliente, la tabla de contactos previos, la mesa de los productos comprados. La base de datos relacional es una herramienta en evolución que se adapta perfectamente a las necesidades de marketing, tales como ORACLE, INFORMIX, DBM ...

3.2.El marketing interpersonal

Es la identificación del mejor cliente. El director de marketing debe identificar los mejores clientes, reconocer su valor y mantenerlos. Si la compañía tiene previsto mejorar la calidad y ampliar su base de clientes para aumentar su cuota de mercado, tiene que conocer el “lifetime value” de este último, mientras desarrollando una relación personalizada. Todo esto se traducirá en una lealtad a la marca mediante la implementación de programas innovadores de fidelización, campañas de marketing, campañas de correo directo personalizado, campañas de correo electrónico y marketing interactivo, así como eventos a la intención de los consumidores.

3.3.El marketing de redes.

Este tipo de marketing relacional se refiere a una estructura de red de ventas en el que los re-distribuidores pueden patrocinar a nuevos vendedores, y luego ser parcialmente compensado por una comisión sobre las ventas de reclutas. Este es el secreto del marketing de redes: ser recompensado a compartir su entusiasmo y buenas experiencias.

4. Las limites del marketing relacional

A pesar del hecho que el marketing relacional parece ser una ventaja competitiva de calidad, todavía trae una lista de desventajas que demuestra que no se puede configurar fácilmente y que la estrategia de una compañía no puede descansar únicamente en una estrategia de Marketing Relacional para sobrevivir.

Primero, el marketing relacional no es adecuado para todos tipos de empresa y mercados. La estrategia es eficaz cuando el mercado es en saturación, por ejemplo. También, las empresas de servicios tienen más ventajas a aplicar el Marketing Relacional ya que es más fácil adaptarse a cada cliente. Y hay empresas que venden productos que no son adecuados para este tipo de marketing. El precio unitario del producto y su margen deben permitir amortizar los costos de fidelización.

Aplicar una estrategia basada en la relación cuesta bastante. La compra de los sistemas de base de datos, el costo de los TI, de los medios (mailing, servidor de voz ...) pueden ser una razón por la cual ciertas empresas no aplican el Marketing Relacional. También, la rentabilidad no es inmediata porque las ventas no se hacen en el corto plazo.

Y por parte de los consumidores, no todos quieren hacer parte de una relación entre la empresa y ellos mismos. El Marketing relacional puede ser pesado por el cliente. Puede sentirse acosado lo que puede tener un impacto negativo sobre su gasto en la empresa y entonces su valor para ella.

SEGUNDA PARTE : LA GESTIÓN DE LA RELACIÓN CON EL CLIENTE (GRC O CRM)

La orientación al cliente, sumado a unas buenas estrategias transaccionales de antemano, a través de un marketing de relación ha hecho imprescindible hoy en día para seguir siendo competitivos en los mercados cada vez más saturados. Por eso, hemos visto que la cosecha de la información sobre el objetivo, para conocerlo y llegar a una oferta personalizada, es esencial para llevar a cabo de una política de fidelización en el largo plazo. Las empresas están empujadas a implementar sistemas internos que permitan alcanzar los objetivos de recolección y procesamiento de la información. El deseo de gestionar la información y pasar a una política de fidelización lleva a las empresas a utilizar el Customer Relationship Management (O GRC en español) como nueva estrategia competitiva. El CRM no es una tecnología

pero una estrategia basada en los clientes actuales y potenciales con el objetivo de obtener nuevos clientes, expandir la relación con ellos y fidelizarlos que va a ser apoyada por técnicas tecnológicas.

Para entender la noción de CRM de manera eficaz, nos centraremos en su definición, sus características y sus herramientas con el fin de tomar consciencia de sus objetivos.

I- ENTENDER EL CRM

1. Definición del CRM

En esencia, “el CRM (Customer Relationship Management) representa el conjunto de sistemas para optimizar la relación de la marca con sus clientes con el fin de retener y aumentar los ingresos por cliente de la empresa. Ayuda a coordinar una jornada del cliente multicanal (puntos de venta, móvil, Internet) para proporcionar al cliente una experiencia unificada. El CRM reúne los análisis de los datos del cliente y todas las acciones de marketing implementadas.”

En resumen, el CRM engloba las estrategias, sistemas informáticos y las acciones de marketing de la empresa para interactuar con sus clientes actuales y potenciales para ofrecerles el producto o servicio adecuado en un momento adecuado. Su objetivo es identificar, atraer y retener a los clientes rentables para la empresa. Responde a una estrategia orientada a la satisfacción del cliente y a su fidelización. El CRM se centra en estrategias marketing de relación y personalizada, que se basan en dos principios :

- Los clientes no son iguales
- El comportamiento sigue la promesa de la recompensa

2. La utilidad del CRM

Los beneficios más frecuentemente señala dos por utilizar una estrategia de CRM son:

- Mejor información de ventas y marketing: por ejemplo nombres de los clientes, sobre sus necesidades, los competidores y su posicionamiento, etc., son algunos de los datos recogidos como consecuencia a la integración de sistemas de CRM.

- Mejorar la productividad: identificación efectiva del mercado objetivo, la reducción en el número de cables fríos, acceso al inventario disponible de forma rápida,
- Mejorar la atención al cliente: Más tiempo disponible para “pasar tiempo” con el cliente debido a una reducción en la carga de trabajo administrativo de ventas, reaccionar más rápidamente a las necesidades y problemas de los clientes.
- Aportar valor en las comunicaciones: a través de mensajes mas focalizados y más relevantes que se convierten en herramientas comerciales (promociones ...) o informativas (news-letter, blogs ...), con el análisis de la rentabilidad que está vinculado.
- Administrar relaciones que se están volviendo cada vez más complejas, con comunicaciones multicanales (cartas, correos electrónicos, SMS, blogs, tweets, chats ...), con múltiples interlocutores (comerciales, marketing, servicio al cliente ...) ... mientras que al mismo tiempo los consumidores tienen menos tiempo a dedicar a los mensajes comerciales (a través del concepto de publicidad incurrida o aceptada).

3. Los objetivos del CRM

Como hemos dicho posteriormente, si el CRM tiene como principal objetivo fidelizar a los clientes los más rentables, es que también es el resultado de una buena gestión de las distintas fases de la relación con el cliente. Para lograr la lealtad de los mejores clientes, el CRM debe primero cumplir tres otros goles. Debe conocer los actuales y potenciales clientes, elegir los mejores, apuntar a conquistarlos para finalmente fidelizarlos.

3.1. Conocer al cliente

La empresa debe recoger las informaciones que va a permitirle de describir y caracterizar su clientela, posicionarla en su mercado y detectar a nuevos segmentos. Hay muchos medios tecnológicos hoy en día para constituir, gestionar y analizar cantidades masivas de datos. Gestionar la relación con el cliente consiste en

maximizar el capital cliente.. De hecho, el CRM quiere optimizar la capacidad de la empresa a capturar el valor potencial del cliente.

El conocimiento del cliente se basa en tres tipos de información:

- Información del comportamiento: en las reacciones de los clientes, los actos de compra, solicitudes de información, llama al servicio post-venta, etc.
- La información socio-demográfica: como la edad, el sexo, el número de hijos, la categoría socio-profesional, etc.
- Los datos sobre las preferencias del cliente: centro de intereses, el modo de contacto preferido, etc.

3.2. Identificar los mejores clientes

Esta etapa representa el análisis de los datos recogidos anteriormente con las técnicas más avanzadas (Data Mining, análisis estadística) y poner los resultados accesibles a los canales de interacción con el cliente. Data Mining (definición vista anteriormente), permite analizar la clientela y elegirla a partir de una segmentación muy elaborada con criterios comportamentales muy precisos. Este micro-segmentación, con herramientas de “scoring” (el scoring es una nota asignada a cada uno de los individuos del base de datos, clientes actuales y potenciales, que se traduce por una afinidad en relación con una oferta, un producto, un canal de distribución etc.), permite contactar clientes potencialmente interesados con una proposición comercial. La centralización de los datos permite facilitar la gestión de la actividad de la empresa. A partir de las informaciones colectadas, la empresa podrá obtener respuestas objetivas para apoyarse y crear su estrategia operacional (comercial, marketing, canales de venta, fidelización) et permitir crear los cuadros de mando necesarios. Así, en esta etapa se hace la diferenciación entre los clientes en función de sus necesidades y su contribución al resultado.

3.3. Conquistar a nuevos clientes

La implementación de una estrategia orientada al cliente se refiere a todo el proceso de negocio. Los nuevos canales de venta (televenta, comercio electrónico ...) crean oportunidades de negocio. Nuevas herramientas (Sales Force Automation) ayudan las empresas a gestionar mejor su negocio y aumentar su eficacia mediante la construcción de sus propuestas en interacción directa con el cliente. En esta etapa se

recluta a nuevos clientes. Se transforma los clientes potenciales en clientes reales a través de acciones personalizadas y específicas de marketing (llamas por teléfono, correo electrónico, SMS, correos) basándose en archivos calificados.

3.4. Fidelizar a los clientes

Para lograr la lealtad tiene que pasar por una fase de desarrollo con el nuevo cliente para transformarlo en cliente regular y aumentar su frecuencia de compra. Aquí, se debe cumplir con las expectativas del cliente para llegar a ponerlo en un programa de fidelización. Es aquí que comienza una relación rentable con el CRM donde los costos de adquisición se recuperan por las compras del cliente. El hecho que el cliente es inscrito en un programa de fidelización traduce su lealtad y transformarlo en cliente fiel. Aquí, el valor del capital del cliente es muy positivo.

II. IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA CRM EN LA EMPRESA.

La nueva estrategia implica cambios importantes en la organización de la empresa, incluyendo la implementación de un entrenamiento CRM para los empleados (software, herramientas, métodos, etc.). Y la creación de un servicio de relación con el cliente encargado de definir una estrategia para prestar especial atención a los clientes y para implementar diferentes acciones de marketing.

La implementación de una estrategia de CRM implica los siguientes pasos:

- Preparación: fase inicial, que proporciona la orientación estratégica entre los diferentes actores de un proyecto de relaciones con los clientes.
- Análisis: se basa en un estudio exhaustivo de las diferentes necesidades de los usuarios directos e indirectos.
- Aplicación: para desarrollar la aplicación se necesita un apoyo técnico para asegurar el éxito del proyecto
- Gestión del cambio: durante la fase final, el seguimiento se pone en marcha para hacer correcciones y evolucionar la aplicación, incluido las herramientas de CRM.

III. LAS TRES PARTES DEL CRM

1. Operacional

Este sistema representa el tratamiento de la demanda. Se trata de la automatización de los departamentos en contacto con los clientes. Se coordina los diferentes canales de interacción entre la empresa y sus clientes (teléfono, internet y cara a cara). Esta técnica se centra principalmente en la gestión de la fuerza de ventas. (Sales Force Automation).

2. Analítico

Permite optimizar la segmentación, simular una estrategia de marketing y ventas, determinar el valor del capital del cliente mediante el análisis de múltiples tipos de datos. (compra, comportamiento, demografía, etc.)

La base de datos es la primera herramienta de gestión las relaciones con los clientes, es el centro del proceso de gestión de relaciones con los clientes para identificar, conocer y fidelizar. La llegada del internet aumenta esta necesidad de capacidad de procesamiento de la información. Centraliza toda la información. Es la herramienta de la capitalización del conocimiento de su mercado de la compañía. Todo el sistema de información de la empresa está formado a su alrededor.

3. Multicanal y colaborativo

Extiende el CRM a toda la cadena de suministro, contabilidad, producción, recursos humanos. Coordina los canales de distribución y puntos de contacto con los clientes. Tiene como objetivo transmitir el mensaje adecuado, al momento adecuado por el canal adecuado.

IV. SECTOR DE APLICACIÓN

El CRM no es adecuado para todas las empresas. De hecho, las empresas que pueden utilizar un CRM son las empresas que :

- Negocian con clientes en un sector competitivo
- Que les salen más caro adquirir un nuevo cliente que fidelizarlo
- Que tienen clientes con valor aumentado y con una demanda diversificada

Por ejemplo, en “Le Journal Du Net” Alain Steinmann (2000) dice que 75% del sector de servicios puede utilizar el CRM (bancos, compañías de telefonía, compañías de seguros, sociedad de informática). Y también 25% del sector industrial (empresas farmacéuticas, automóviles, aeroespaciales etc.)

Para aplicar una estrategia de CRM las empresas deben tener el conocimiento y capital suficiente para proporcionar servicios personalizados. Tienen que tener el capital financiero adecuado para poner la estrategia de fidelización en marcha que es bastante cara. Debe tener la facultad de identificar a los clientes los más rentables y tener acceso a las informaciones que siguen los hábitos y los ciclos de vida de su clientela. Y ser seguro que la reunión de información a través de diversas fuentes y servicios van a reducir las cargas y aumentar los beneficios.

Las empresas que no tienen estos recursos y criterios no tienen beneficios a implementar una estrategia de CRM en su empresa, y al contrario sería peligroso para la perennidad del negocio.

V. HERRAMIENTAS

1. Automatización de las fuerzas de ventas

Los módulos de automatización de fuerza de ventas CRM ayudan al personal de ventas aumentar la productividad, centrándose en los clientes más rentables. Los sistemas de información CRM proporcionan información sobre los clientes potenciales, contactos, productos, así como las funciones de configuración del producto. Este software de CRM permite el intercambio de información sobre los clientes actuales y potenciales entre las ventas, marketing y logística. También permite que las previsiones de ventas.

2. Centros de llamadas

El funcionamiento de los centros de llamadas se hace con una serie de personas, llamadas portadores, que se encuentra en un local. Tienen un auricular con un micrófono para contestar al teléfono y una computadora para codificar los datos transmitidos. Para cada tipo de llamada, hay un procedimiento estándar ("un script") mencionando las preguntas a decir y la información que debe ser obtenida.

Usualmente no hay espacio para la improvisación. Pero, hoy en día, se trata de una operación restrictiva con la llegada de las nuevas tecnologías de comunicación como Internet. De hecho, como lo dice Billon y Tardieu en el libro “Nouvelles techniques du Marketing” (2002), en 1997 (en español : Nuevas técnicas de Marketing), el 97% de las interacciones se realizaron por teléfono hoy representa al 60%, el resto se haciendo principalmente a través de correo electrónico y la Web.(*eCRM, ver parte VII*)

3. Automatización del Marketing

La automatización de marketing CRM combina las técnicas para enviar automáticamente las comunicaciones a un grupo de prospectos o clientes. Es un apoyo de marketing operativo. Permite la segmentación, el análisis de la segmentación, la gestión de campañas de marketing, etc. Para implementar estos escenarios automatizados, se requiere una herramienta de gestión de campañas o un enrutador de correo electrónico avanzado. Más rico en funciones de enrutador de correo electrónico, la herramienta de gestión de campañas ofrecerá una mayor variedad de medios de comunicación (correo electrónico, SMS, correo, llamadas salientes, página web personalización ...).

4. Personalización de la oferta

Una de las estrategias del CRM es personalizar las ofertas. Este enfoque, posible gracias a Internet y las herramientas de CRM, permite a los clientes:

- sentirse único,
- ser reconocido,
- obtener ofertas adaptadas a sus necesidades,
- tener confianza en una marca y estar fiel.

Para que la personalización de la oferta tenga éxito, se debe ponerse en el lugar del cliente e identificar sus necesidades. El producto o servicio que se vende puede ser idéntico a los clientes objetivos, pero el mensaje promocional deben por su parte ser diferente. Puede utilizar distintos métodos para aplicar la personalización de la oferta. Personalización de la oferta por Internet permite tener costos reducidos y

permite llegar a un gran número de clientes y clientes potenciales a bajo costo. Por eso, las empresas pueden utilizar diferentes canales de comunicación que posee la web: la publicidad en los sitios web frecuentados por los clientes y clientes potenciales, redes sociales, blogs ... También gracias a campañas personalizadas se puede transmitir un mensaje muy personalizado. Las campañas personalizadas se hacen a través del "e-mailing". Para asegurar la personalización de la oferta a través de correo electrónico, las empresas pueden:

- incluir el nombre del cliente,
- hablar de sus compras anteriores: "Ya propietario del producto X, hoy proponemos para completar ..."
- elegir el asunto del mensaje promocional de acuerdo con el objetivo.

5. La gestión de los servicios

Cumplir con las expectativas del cliente y ser receptivo después de la venta, es el seguro de satisfacción global y por lo tanto de la lealtad, que es el objetivo principal de una estrategia relacional a través de un CRM.

Las herramientas de gestión de servicios ayudan a mantener la historia de cada cliente y establecer las bases de conocimiento de las soluciones aportadas. Los principales editores son : Remedio, Business Line, Chordiant. En primer lugar, hay que calificar al cliente solicitante. La segunda etapa es la calificación de la propia solicitud (solicitud de información, denuncia, solicitar apoyo ...) y su tratamiento inmediato. La persona a cargo del apoyo debe entonces proceder con el envío de la respuesta adecuada a tiempo.

6. Las ofertas globales.

Los paquetes de software de CRM están destinados a equipos de atención al cliente, marketing y fuerzas de ventas y proporcionan una visión unificada de la relación con el cliente. Estas soluciones son específicamente dirigidas a las grandes empresas que integran circuitos internos.

VI. EL e-CRM

El CRM es esencialmente una estrategia de negocio para adquirir y mantener los clientes rentables en el largo plazo. Es una nueva herramienta del Marketing Relacional, y una extensión del CRM. Como ya hemos visto, existe una serie de canales para interactuar con los clientes. Uno de ellos es "electrónico" y lleva el nombre de "e-comercio". Este canal electrónico, por ejemplo, no reemplaza las fuerzas de ventas o el centro de llamadas. Es una otra extensión para el cliente. Las empresas tienen que utilizar el eCRM hoy en día, para empatar los canales en línea a los canales tradicionales.

1. Definición del e-CRM

El eCRM proporciona a las empresas un medio para llevar a cabo de una comunicación interactiva, personalizada y relevante con los clientes a través de ambos canales electrónicos y tradicionales. Utiliza una visión completa del cliente para tomar decisiones acerca de mensajería, ofertas y elección de los canales. Para las organizaciones empresariales, evolucionando con un sistema eCRM, se requiere cambios en los procesos y la organización interna de la empresa.

En suma, incluye todas las técnicas de gestión de relaciones con el cliente en el que la interfaz de contactos es la internet. Se encuentra principalmente técnicas de correos electrónicos, técnicas de personalización y fidelización en línea, herramientas de soporte al cliente a través de internet, redes sociales y aplicaciones móviles. (

El eCRM es impulsado por un almacén de datos, y hoy en día es necesario para acomodar la nueva dinámica del mercado que coloca el cliente en control.

2. La arquitectura y las herramientas del eCRM

Las técnicas de eCRM incluyen principalmente los correos electrónicos, las técnicas de personalización de un sitio web, técnicas de soporte al cliente en la Internet que permiten apoyar la estrategia de CRM. Entonces la empresa tratará de desarrollar una arquitectura empresarial conectada con esta propia estrategia de CRM de la

compañía. Aquí es un conjunto de capacidades de IT del eCRM que idealmente permiten una solución completa de eCRM:

- Software de análisis del cliente: predice, mide, y interpreta los comportamientos de los clientes que permite a las empresas comprender la eficacia de los esfuerzos de CRM. El software de análisis de los clientes debe integrarse con el software de comunicaciones con los clientes para que las empresas para transformar los resultados sobre el cliente en iniciativas de retorno en la inversión.
- Data Mining Software: construye modelos predictivos para identificar a los clientes con las más probabilidades de realizar una conducta determinada, como la compra. La modelación debe ser estrechamente integrada con el software de gestión de campañas para mantener un ritmo adecuado con múltiples campañas diarias o semanales.
- El software de gestión de campaña: aprovecha el almacén de datos para planificar y ejecutar múltiples campañas especificadas, utilizando factores desencadenantes que responden al comportamiento del cliente
- La simulación de negocios se utiliza junto con el software de gestión de campañas para optimizar la oferta; mensajería y canal de entrega antes de la ejecución de las campañas. Compara los costos y el rendimiento de la inversión planeado con los resultados reales.

Para que las iniciativas de eCRM tengan éxito, las empresas necesitan forjar alianzas con varios socios para asegurar que el valor adecuado se entrega al cliente. Estas alianzas se refieren a:

- Los proveedores de servicios de TI: Los sistemas de eCRM requieren hardware, redes y software sofisticados, como hemos visto justo antes.
- Gestión de Contenidos: El eCRM requeriría contenido para todas las interfaces con los clientes.
- Los centros de llamadas: Los clientes también pueden requerir de interactuar directamente con los agentes de servicios humanos para la realización de determinadas operaciones o la búsqueda de aclaraciones. La empresa debe establecer un sistema de centro de llamadas o firmar con

un centro de llamadas para ofrecer a los clientes un contacto directo con los agentes del centro de llamadas.

- Los proveedores de servicios de logística: para permitir a la compañía operar usando un sitio web o de acceso remoto, las alianzas deben ser forjadas con los proveedores de servicios de logística para garantizar la entrega a tiempo a un costo razonable.

VII. EL RIESGO Y LA COMPLEJIDAD DE LAS ESTRATEGIAS DE CRM Y ECRM.

CRM y e-CRM son un instrumento de conquista y la lealtad eficiente si se sabe cómo usarlos. De hecho, existe cierto riesgo de desarrollar este método y cierta complejidad de aplicación:

1. Una inversión importante.

La implementación de un CRM en la empresa es una operación compleja. " Es un proyecto que tiene una duración de diez meses y cuesta de 25 000 a 50 000 por utilización durante 3 años", dijo Gilles Venturi, director de Soft Computing (www.softcomputing.com, 2001). Todas las funciones relacionadas con los clientes se ven afectadas: marketing, ventas y servicios al cliente. La implementación de un CRM se realiza en una lógica "multicanal" (que combina los centros de llamada telefónica, Internet y las fuerzas de venta tradicionales). Los proyectos de CRM representan presupuestos significativos en los que la parte del software es baja.

2. Un alto riesgo de fracaso.

Una encuesta realizada por Datamonitor para Peoplesoft sobre trescientos líderes de centros de llamadas europeos ubicados en siete países permito medir la utilización de los software de gestión de centros de llamadas con acceso web y el impacto de los "media" en estos centros de contacto .(CAPPELLI, P., 2001)

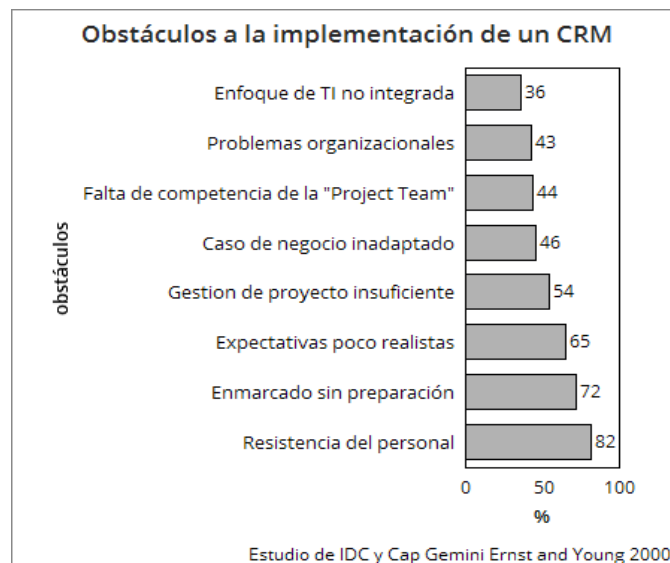
Así aprendemos que, por ejemplo, en Francia, el 40% de estos gestores no pueden acceder a todos los aspectos de la historia de sus clientes con su software de e-CRM. Los servicios públicos (70%), el turismo (65%) y las telecomunicaciones (62%)

encuentran poco problemas. Pero, por las empresas de seguros (55%), bancarias (52%) y de tecnología (38%), que son todos sectores que realmente necesitan tener perfiles específicos de clientes, encuentran más problemas. (CAPPELLI, P., 2001)

Entonces, con una gran parte de las transacciones en línea abandonados antes de proceder a la compra real, es el momento para que las empresas se doten de una gestión eficaz de las herramientas de relaciones con los clientes en línea.

3. Causas de fracaso y desventajas del CRM

De acuerdo con el Merkle Executive Survey (2013), el 63% de los proyectos de CRM son fracasos. (En la mayoría de los casos, es la aplicación que ha fallado. Las causas de fallo de implementación de un CRM y de proyectos de e-CRM son muchas, este gráfico según el estudio de IDC y Cap Gemini Ernst and Young, (2000) nos muestra los principales obstáculos.



Por otra parte, un CRM y eCRM son un sistemas de información muy caros. Para que los resultados sean proporcionales a las inversiones y cumplir con los objetivos visto anteriormente estas barreras deben ser tomadas en cuenta por la empresa y deben ser analizados antes de la implementación de la estrategia.

Entonces, las limitaciones que deben enfrentar las empresas son:

- Formación y implicación de los usuarios / empleados
- Gran capacidad de cambio organizacional

- Recursos financieros suficientes
- Tener un plazo para la implementación del proyecto de CRM

TERCERA PARTE : EL MARKETING RELACIONAL DE NESPRESSO.

Ahora que hemos visto en teoría la utilidad de un orientación al cliente y como se utiliza, se analizarán las estrategias marketing, especialmente de Marketing Relacional y CRM que permiten el éxito de la empresa Nespresso. Esta parte nos permitirá poner lo visto en teoría en práctica.

1. PRESENTACIÓN DE NESPRESSO.

1. Presentación general de la empresa.

Nespresso, que tiene su sede en Lausana, Suiza, es una filial del Grupo Nestlé. Posicionado en el mercado del café en cápsulas, ofrece máquinas que utilizan tapas de aluminio que son los cápsulas de café. En 2009, la compañía alcanzó un volumen de negocio de 1,94 millones y su beneficio, según "Le Figaro", de una rentabilidad "cerca de los niveles registrados en la industria del lujo".

2. Historia de un éxito.

Nespresso ha experimentado un crecimiento anual del volumen de negocios de alrededor del 20% en los últimos años. También, la compañía vio su base de clientes multiplicado por 5 entre 2005 y 2010. En cuanto a la retención de clientes, tiene un valor cliente (capital del cliente) alto y sostenible. De hecho, la empresa cuenta con una imagen de marca positiva y con un "NPS" (indicador de lealtad) que todas las marcas envidian.

Sin embargo, 2009 ha dado lugar a la primera disminución en los beneficios del grupo. Esto se debe a varios factores. Primero Nestlé presentó en 1700 patentes de concepto Nespresso pero había un defecto, y por tanto la llegada de formidables competidores: Casino y Sara Lee. Estas patentes fueron a caer en el dominio público como de 2012. Además, la imagen de la marca Nespresso ha sufrido de muchas pérdidas. De hecho, la marca fue atacada por Greenpeace. La empresa es acusada de

no ser tan respetuoso del medio ambiente como dicen, especialmente con un packaging no ecológico.

Además, los productos de Nespresso, especialmente las capsulas, son muy caras en comparación con el precio del café en general en el mercado. Se puede añadir también, que el café Nespresso no es presente en muchos puntos de distribución, ya que pasa por su propio red para distribuir las capsulas (compra on-line o tiendas propias). Los productos de la empresa son difícil de accesibilidad en termo de precio pero también en termo de distribución. Mientras que los competidores proponen un precio bastante razonable, con productos disponibles en por muchos distribuidores.

Entonces, en cuanto a la saturación del mercado, a los diferentes factores que ponen trabas a Nespresso y a la accesibilidad al producto limitada, cuales son las estrategias marketing que permiten a la empresa ser un leader en el mercado del café, con una imagen de marca tan positiva, y tener clientes tan fidelizados?

El marketing one-to-one, visto anteriormente, representa el 18% de las ventas de los productos de Nespresso. Nespresso nunca se ha posicionado como un dispensador de café simple. La marca ha desarrollado principalmente sus clientes alrededor de una idea de “club”, dándose como orientación la excelencia en termo de relación con el clientes. Nótese que el 60% de los nuevos clientes de Nespresso se logra a través del boca a boca, y es sobre todo gracias a la diferenciación de imagen de la marca a través de una fuerte relación que se establece entre el cliente y la marca como sea posible. Lo que muestra que el marketing relacional puede también lograr los mismos objetivos que el marketing transaccional en recoger nuevos clientes.

II. LA ESTRATEGIA DE CRM DE NESPRESSO.

1. Procesamiento del CRM de Nespresso

Como lo hemos visto en la parte teoría, el CRM consiste a fidelizar los clientes existentes. En la parte “objetivos del CRM” hemos visto que una empresa utilizando una estrategia de marketing relacional va a poner en acción estrategias para conocer a sus clientes, identificar a los mejores clientes y, a continuación, hacer las acciones adecuadas y fidelizarlos. Nespresso ha utilizado este estrategia y vamos a analizarla.

La empresa cuenta con un archivo de cliente muy importante, lo que ya representa una ventaja competitiva. Cuenta con una base de datos única, con una

historial de actividades de sus miembros. Nespresso recoge en este archive los nombres y el contacto (dirección, teléfono etc.) de los clientes. Se añade a esto la fecha de compra de las maquinas de café y las capsulas. Las informaciones sobre los clientes se hacen a través de tres canales: la web y mobiles, las tiendas Nespresso, y los centros de llamada de Nespresso. Una vez los datos recogidos, la empresa utiliza sistemas de CRM llamados CMT (Computer Management Systems) que permite a la empresa seguir la campanas Marketing, ERP (Enterprise Ressources Planning) que se ocupa de hacer las históricas de transacciones, y de otras herramientas de “Web Analytics” que permiten analizar el mercado. Esta segunda etapa crea otro tipo de datos tratado. Con este conjunto de datos Nespresso utiliza un Datamart Client.

“Un Datamart es un conjunto de almacén de datos (data warehouse). Son subconjuntos de datos con el propósito de ayudar a que un área específica dentro del negocio pueda tomar mejores decisiones. Los datos existentes en este contexto pueden ser agrupados, explorados y propagados de múltiples formas para que diversos grupos de usuarios realicen la explotación de los mismos de la forma más conveniente según sus necesidades.” (Experian, 2015) Por el caso de Nespresso, con el Datamart se analizan los gustos del cliente a través de sus elecciones anteriores y siguen su consumación, su comportamiento de compra y la eficacia de las campanas marketing. Los datos se transforman en información. Gracias a eso, la empresa puede pasar al segundo objetivo del CRM, que es segmentar a los clientes que tienen un capital cliente interesante. La empresa hace estadísticas sobre su frecuencia de compra, detectan el comportamiento de compra y hacen un perfil del consumidor para después elegir la estrategia relacional a adoptar con el cliente y fidelizarlo.

Nespresso utiliza la solución de CRM "Calleo". Esta herramienta permite gestionar y procesar cientos de miles de solicitudes de los clientes. Es la herramienta ideal para procesar rápidamente a la solicitud mientras ser extremadamente agudo en la calidad de la respuesta. Esta herramienta ofrece una buena ergonomía, una sincronización extendida con los sistemas existentes de información (ERP, solución de centro de llamadas, etc.) y módulos tales como “Live Chat” y la gestión de las conversaciones con los clientes. Calleo también permite la inyección de faxes y letras.

Ahora que Nespresso tiene los datos transformados en información, y los clientes conocidos y segmentados la empresa puede pasar a las acciones de marketing relacional con por ejemplo recomendaciones, nuevos cafés personalizados, oferta de retención, nuevas campañas etc...

2. Las herramientas y acciones de Nespresso

2.1. Fidelización inducida

Además de la técnicas de fidelización gracias al conocimiento del cliente Nespresso, o a las acciones como el “Club”, la empresa utiliza una técnica de lealtad inducida que resulta de un compromiso de la empresa para limitar la libertad de los consumidores. Este técnica hace parte de unos de los pilares del éxito de la empresa. Esta técnica se realiza a través de su tecnología patentada: las máquinas de café de capsulas Nespresso. Estas maquinas sólo funcionan con capsulas de la marca que va a forzar la lealtad a la marca una vez la maquina comprada.

2.2. El “Club Nespresso”.

El Club Nespresso fue lanzado en 2000 en paralelo con el concepto revolucionario de la máquina Nespresso y representa el tercer pilar que permite poner el cliente en el centro de la estrategia de marca.

El Nespresso Club es un club que reúne los propietarios de máquinas Nespresso que se han registrado en la página web de la marca. Gracias a este concepto imaginado y creado por Nespresso, los usuarios pueden ordenar sus cápsulas en línea y recibir muchos beneficios de acuerdo a sus deseos y necesidades. Por lo tanto, después de registrarse de manera rápida y gratuita en el sitio web oficial de Nespresso, un mundo de servicios abre para el consumidor..

Es un club exclusivo que da exclusividad a sus clientes y les da un sentido de pertenencia a un grupo. Correo de invitación, cuestionario ofertas, probando nuevos productos. Todo está ahí para demostrar que son embajadores del club e incluso de la marca. Su presencia alimenta la relación entre la marca y sus miembros. Este arsenal diseñado como un universo cerrado y coherente garantiza la protección de la marca frente a la competencia.

Hoy el club cuenta con cerca de 8 millones de miembros y su crecimiento no está terminando.

Según Thérèse Aldebert, responsable marketing de Nespresso en Francia, “el club Nespresso representa el contacto directo con el consumidor y propone la posibilidad de tener relaciones con el cliente ‘one to one’ a través de la red de las tiendas y, también, crear una relación a distancia (teléfono, web, e-mail, fax correos etc.) con el centro de relación con el cliente”. (Relation Client Magazine, 2007)

2.3. Las tiendas Nespresso

Aunque las tiendas no eran parte del modelo de negocio original de la marca, la compañía decidió empezar a crear tiendas debido a la necesidad creciente expresada por los consumidores.

Si las tiendas Nespresso ofrecen un acceso privilegiado al corazón de la marca, también son una gran herramienta comercial. Desde la apertura de la primera tienda en París en el año 2000 en la apertura el 400 en 2014, Nespresso continúa reinventar la manera que los consumidores interactúan con la marca. Por lo tanto, los conceptos de elección y de personalización son empujados aún más lejos para una experiencia de marca única. Las tiendas Nespresso ofrecen una experiencia única y contemporáneas a los consumidores. Inventado en cada detalle, ofrecen sus espacios enfatizando la conveniencia, la elección y la accesibilidad. Dentro del espacio Degustación, los clientes pueden aprender sobre el arte de la degustación del café, guiado por un especializado. El espacio Self Service permite a los miembros del club más familiarizados con la marca, para comprar a su propio ritmo sus favoritos "Grands Crus".

En cuanto de los clientes impacientes, pueden ir directamente al espacio Pick Up, donde pueden retirar el pedido realizado en línea o por teléfono. Nespresso ha entendido perfectamente que el ahorro de tiempo para este tipo de compra es una búsqueda continua para el consumidor.

Las tiendas tienen un diseño elegante y lujoso que recuerdan la calidad del producto. La marca expresa una actividad relacionada con el mundo del lujo y se posiciona como uno de los expertos de su mercado, esta estrategia permite justificar

el precio alto de sus productos. También es un punto de encuentro para los miembros del Club que crean un sentido de pertenencia a una comunidad privilegiada.

2.4. El Nespresso Magazine

Disponible exclusivamente a los miembros del Club Nespresso, la revista parece tres veces al año. Tiene un doble propósito:

- Comunicar sobre la empresa, que proporciona información que justifique el compromiso de los clientes vis-à-vis el signo.
- Poner los productos de relieve, explica a los consumidores qué bienes y servicios que pueden satisfacer sus necesidades personales

2.5. Las otras herramientas de fidelización.

- La compra incluye la atención personalizada del cliente, a través de una línea telefónica disponible 24h / 24 y 07/07.
- Nespresso Recycling: sensible por el medio ambiente, Nespresso ofrece un servicio de recuperación de la cápsula utilizada para el reciclaje.
- Nespresso Just For You: zona de degustación, experiencia con especialistas y producción de nuevas recetas en las tiendas.
- Nespresso your time: entrega a domicilio por un servicio de mensajería en el día y la hora indicada por el cliente en el pedido.
- Asistencia Nespresso: asistencia técnica inmediata para las máquinas.
- Móvil Nespresso: Posibilidad descargar De Una Aplicación en Do y Tener acceso al teléfono inteligente servicio remoto.
- La pagina web Nespresso: Donde se hacen los ordenes y se encuentran consejos y novedades.

III. EL e-CRM DE NESPRESSO

Para Carole Sasson, fundador del Consejo Cocédal, empresa que evalúa las respuestas a los mensajes de correo electrónico sobre la base de su pertinencia, rapidez y calidad de la atención, "Nespresso es un modelo de calidad y de eficiencia en termo de relaciones con los clientes en línea." De hecho, Nespresso fue galardonado del Trofeo Qualiweb/Estrategia de la relación con los clientes en línea en 2011.

1. Atraer el cliente al sitio internet Nespresso

Como vimos en teoría, el primer paso en la gestión de relaciones es atraer el cliente. Aquí, el propósito del negocio será atraer a los usuarios al sitio web de Nespresso, que representa su primera herramienta de e-CRM. De hecho, la siguiente cita hecha por el director del Club Nespresso, Pierre Debayle, confirma la importancia de la web y tienda online en el éxito de la empresa: "Internet es dominante en nuestro modelo de negocio. Nuestro sitio web es nuestra tienda más grande ". Varios medios tanto offline como online pueden llevar a cabo de este paso de recogida de clientes. Uno de los medios utilizado por Nespresso es el marketing de motores de búsqueda. (Search Engine Marketing). De hecho, con miles de millones de páginas de referencia en Google, una empresa que genera un porcentaje significativo de ventas a través de su página web tiene que ser referenciado en los motores de búsqueda para que los usuarios tienen una alta probabilidad de descubrir el sitio web, y aumentar la notoriedad de la empresa.

Nespresso ha utilizado los servicios de IC-Agency, una compañía especializada en el marketing en línea y que ayuda a las grandes empresas a ser visible en los motores de búsqueda y también proteger sus marcas.

2. Recoger informaciones sobre los clientes.

En el caso concreto de Nespresso, una vez que el usuario decide comprar, tiene que unirse al famoso Club Nespresso, visto anteriormente. (Hay que recordar que la compra de las cápsulas sólo es posible a través del Club o ir en una tienda Nespresso). Aunque el club es una parte integral de la página web de la compañía, he optado por tratarlo como una herramienta de eCRM completa porque en verdad esta es la herramienta eCRM más poderosa de Nespresso. El Club Nespresso y la tienda on-line son en realidad el servicio al cliente en línea Nespresso. La tienda en línea se basa en un modelo cerrado. Aquellos que deseen comprar deben primero registrarse previamente en línea o por teléfono. Este dispositivo cumple con las expectativas de la marca que quiere, con esta preinscripción, conocer mejor a sus clientes y recoger las informaciones necesarias a la voluntad de crear una buena relación con los clientes. Se le pide al futuro cliente dar todo tipo de información personal, como los

datos relativos a la entrega y facturación (nombre, dirección de envío, dirección de facturación, número de teléfono, ...) dirección de correo electrónico que va a convertirse en su identificador al Club en línea, contraseña, etc. Sólo después de la primera compra, el usuario va a obtener un número de cliente y se convertirá en un miembro oficial del Club Nespresso. Toda esta información se almacena en un almacén de datos (Data Warehouse) visto anteriormente.

3. Mantener la relación con el cliente y fidelizarlo.

El e-mailing es la herramienta de comunicación utilizada con frecuencia por los clientes (más de 10.000 correos electrónicos por mes de todos los países), y también por Nespresso que informa sus clientes a través de este medio sobre nuevos productos de la marca, un nuevo “Grand Cru” o nueva máquina. El e-mailing desempeña también el papel de alarma de recordatorio para los diferentes comandos. Es una de las herramientas muy económicas para comunicar, lo que justifica su importancia en la gestión de relaciones con los clientes. Para mantener a informar a sus clientes de diversas noticias y eventos de la marca, Nespresso también envía periódicamente un boletín de noticias a sus miembros (News Letter).

Para una información completa a los clientes, el sitio web de Nespresso tiene una sección de FAQ (preguntas más frecuentes) que proporciona asistencia directa y valiosa para el consumidor en caso de problemas o información de cualquier tipo que se plantea con frecuencia. Esto facilita la resolución del problema, evitar perder el tiempo al cliente.

Por último, en caso de sugerencia o quejas, los consumidores pueden en cualquier momento mandar un mensaje electrónico a la empresa que se apresura a responder de manera inmediata y personal. De hecho, la empresa hizo un gran esfuerzo sobre la calidad de las respuestas para asegurar la personalización del servicio, ninguna de las respuesta son automatizadas, pero redactadas por los empleados.

Para evitar que el cliente se sienta asaltado por los correos electrónicos, que es una razón de fracaso de e-CRM, Nespresso manda por media 1 mensaje electrónico por meses. Este respecto por el cliente contribuye a su lealtad a la marca.

IV. UN MARKETING TRANSACCIONAL ELABORADO

Como acabamos de demostrar Nespresso es pionera en el mercado del café en porciones. Hemos visto que gran parte de su éxito se basa en una relación de cliente basado en el club Nespresso y en medios de marketing relacional que tiene la intención de ser impecables. Pero Nespresso es ante todo un sistema, "una lógica infernal" para los competidores, ya que todos los elementos del mix marketing trabajan sinérgicamente. Nespresso representa el primer café "de gama alta", representa una oferta de productos que aborda el mercado como el mercado de los vinos finos, que ofrece un expreso de calidad y auténtico. Representa "la máquina a cápsula", que es una prueba de innovación y representa un posicionamiento de muy alta gama que se refleja en todas las herramientas y acciones de la empresa (capsulas, degustación, folletos, e-mailings).

4. Política de producto

La oferta de producto pasa por el intermediario de maquinas que transforman la consumación de café en un acto de degustación. El posicionamiento de la marca a través de la oferta de producto es voluntariamente de "alta gama". Eso se hace a través de la consumación individual, gracias a las capsulas. Además, el café que Nespresso vende, refleja la calidad con un sabor excepcional y una simplicidad de utilización. Esto indica al consumidor de que están consumiendo un producto de lujo.

5. Política de comunicación

La política de comunicación de Nespresso es muy eficaz y totalmente en coherencia con la marca. Desde el principio, con la primeras campañas publicitarias, la valoración de la oferta a permitido de entender le diferenciación de Nespresso. Lo que hace la "marca" de la empresa, es que no se dirige a los bebedores de café, pero a los catadores y amantes de café. Además, la saga "George Clooney" corresponde, por el estilo del personaje, a un posicionamiento moderno de alta gama y con un valor alto. También estas estrategias de comunicación participante a la mundialización de la marca como marca "excepcional".

6. Política de innovación

Para evitar ser atrapados por la competencia y seguir atrayendo clientes, Nespresso tiene una estrategia de innovación, clave para mantener la competitividad en los mercados saturados como el café. En este contexto, la innovación significa: la creación de nuevos productos o la mejora de existente productos. La variedad de producto y referencia y estar abierto a nuevas técnicas de comunicación es la prioridad de la empresa. Nespresso ofrece nuevos sabores cada mes y una nueva gama de máquinas cada dos años. La compañía también fue uno de los primeros en incursionar en el marketing móvil (wap, sms, mms).

CONCLUSIONES

Hoy en día, con un entorno altamente competitivo, el éxito del enfoque relacional refleja la relevancia de una estrategia basada en la lealtad del cliente a expensas de la renovación de los clientes. De hecho, el marketing relacional es atraer, mantener y fortalecer la relación con el cliente. Este diseño, basado en la noción de intercambio, favorece el intercambio relacional, que se realiza en lo largo plazo, en oposición a una relación de intercambio transaccional que aborda una relación puntual. El intercambio relacional implica un conocimiento más profundo de los clientes objetivos de las empresas. La información debe ser recogida, almacenada, actualizada, por lo que es necesario el establecimiento de una base de datos y un sistema de gestión de la información. Es por eso que surge el concepto de CRM como la culminación y la herramienta última del Marketing Relacional.

El marketing relacional tiene, no obstante, un límite obvio: no puede sustituir a los fundamentales del comercio. No hace falta, de embarcarse en un programa de fidelización o relacional con el cliente si la calidad en el punto de venta y en términos de productos y servicios es pobre. El dominio de la transacción es un requisito previo a la de la relación. Pero para las empresas que lo utilizarán bien, el marketing relacional permitirá una ventaja de competitividad de calidad y sostenible.

Nespresso lo ha demostrado en práctica. En algunos años, la empresa ha logrado consolidarse como una referencia para los consumidores de café en general, gracias a una estrategia de relación y un CRM innovador y eficaz. En un mercado saturado como el café, la compañía se destacó de los demás y sigue siendo el líder en la mente de los consumidores. Sin embargo, es tanto por su café, por el “lifestyle” que propone como por sus estrategias transaccionales eficaces, como la diferenciación o la innovación que se debió principalmente su éxito al principio y que ha permitido basarse después en un Marketing Relacional.

BIBLIOGRAFÍA

BILLON D. y TARDIEU J.M., “*Les nouvelles techniques du marketing*”, Collect. DCM, Top Editions, 2002, p.53

BOISDEVÉSY, J.C. 2001 “*Le Marketing relationnel*”, Les éditions d'Organisation, p.126

BROWN, S. “*CRM : Customer Relationship Management*”, Village Mondial, Paris, 2001, p.235

CHRISTPHER, M. y PAYNE, A., “*Marketing relacional: integrando la calidad, el servicio al cliente y el Marketing*”, Diaz De Santos, 1994

CAPPELLI, P. “*2001, An deux du CRM*”, Centre d'Appels, 2001, n°23 p.52

DE CRECENZO, J.C. y FLORIS, B. « *L'orientation client où comment faire travailler le consommateur* », 2005, 19-30.

ERNST & YOUNG “*International Quality Study – Banking Industry Report*” Ernst & Young, Cleveland, OH, 1992.

FUAN, L. y Nicholls J. A. F., “*Transactional or relationship marketing : Determinants of strategic choices, Journal of Marketing Management*”, vol. 16, 2000, p. 449-464.

GABRIEL, P., DIVARD, R. y LE GALL-ELY, M. “*Marketing des services*” Dunod, 2014 p.234-242

GILLET-GOINARD, F. y JOURDAN, R. “*La boîte à outils de la relation client*”, Dunod, Paris, 2014, p.5-7

GOLDENBERG, J., “*CRM Automation*” Prentice Hall PH, 2002, p.60

HEZEL, P. « *Le Marketing Relationnel* », Puf, 2004 p.3-5

JULIEN, A. “*Marketing Direct et Relation Client*”, Edition Demos, 2004, p.27-28

KOTLER, P. y KELLER, K.L. (2006). “*Marketing Management*”, 12th edition, Upper Saddle River

KOTLER P. y MANCEAU, D., « *Le marketing relationnel* », 14^e édition, Pearson, 2012 ,p. 23-24.

- LANDREVIE, J. y LEVY, J. 2006 “*Mercator; Théorie et pratique du marketing*”, Dunod, 8ta edición, capítulo 17.
- LAPERT, D. y MUNOS A. “*Marketing des services*”, 2eme Edition, Dunod, 2009, p.114-116
- LAUDON, K. y LAUDON, J. “*Management des systèmes d'information*”, Pearson, 11 edición, 2010, p.365
- LEFEBURE, R. y VENTURI, G. 2001 “*Gestion de la relation client*”, Ed. Eyrolles, p.46-54
- MACDONALD, M. *Les plans Marketing: Comment les établir? Comment les utiliser?* De Boeck Université, 2004, p.25
- NESS, JOSEPH A.; SCHROECK, MICHAEL J.; LETENDRE, RICK A.; DOUGLAS, WILLMAR J. 2001, “The role of ABM in measuring customer value; Strategic Finance, Montvale” *Strategic Finance*, Vol. 82, Issue 9, p.32
- REICHHELD, F. y EARL SASSER, W. “Zero Defections: Quality Comes to Services”, *Harvard Business Review*, issue Octubre 1990, p.105-111
- ROUVIÈRE, S. *Réussir Sa Relation Client*. Paris: Dunod, 2010, p.1-5.
- VALORIS ABRAM, H. 2000, “*The Heart of the Matter: The Challenge of Customer Lifetime Value, CRM*” Forum Resources, p.1-10
- YAN, C., DEYDIER A. y RIQUET Y. *Le Marketing Direct Multi-Canal*, Dunod, 2004, p.126

SITIOS WEB

- ACTIONCO “Ciblage, donnez une orientation client à votre Marketing”, n°237, 2004, Emmanuelle Sampers, [en línea] [Ref. 18 Nov. 2016] <http://www.actionco.fr/Action-Commerciale/Article/ciblage-Donnez-une-orientation-client-a-votre-marketing-1067-1.htm>
- ACTIONCO: “Le capital client une affaire de rentabilité” [en línea] [Ref. 18 Nov. 2016] <http://www.actionco.fr/Action-Commerciale/Article/Le-capital-client-une-affaire-de-rentabilite-50-1.htm>
- ADPROXIMA: “Définition : Base De Données”, [en línea] [ref. de 18 Nov. 2016], <http://www.adproxima.fr/glossaire-208-base-donnees.html>

- CALLEOCRM: “Business Case Nespresso” [en línea] [Ref. 20 Nov. 2016] <http://www.calleocrm.com/references/nos-business-cases/business-case-nespresso/>
- LES ECHOS: “*Enjeux et constitution d’un data WhareHouse*”, [en línea] [Ref. 18 Nov. 2016] <https://www.lesechos.fr>
- E-MARKETING: “Définition Marketing One-to-one. – Le Glossaire” [en línea] [Ref. 03 Nov. 2016] <http://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Marketing-one-to-one-238319.htm#.VkW1za6rTow>
- E-MARKETING.FR : “Définition C.R.M. - Le Glossaire” [en línea] [Ref.8 Oct. 2016]. <http://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/C-R-M--238110.htm#.Vkt5Zq6rT-Y>
- E-MARLETING.FR : “Relever le défi de fidéliser des clients devenus rois, c'est possible !”, Diebold, J-B. (2012), [en línea] [Ref. 10 Oct. 2016]. <http://www.e-marketing.fr/Thematique/Direct-Digital-1003/Breves/Relever-le-defi-de-fideliser-des-clients-devenus-rois-c-est-possible-48229.htm#.Vk9s7t-rTR0>
- EXPERIAN: “Definition d’un Datamart” [en línea] [Ref. 09 Oct. 2016] <http://www.experian.fr/marketing-services/ressources/glossaire/datamart.html>
- JOURNAL DU NET: “ CRM, l’automatisation des actions marketing a le vent en poupe” Steinmann, A., [en línea] [Ref. 14 Oct. 2016], <http://www.journaldunet.com/solutions/00janv/000111idc.shtml>
- MERKEL: “Effective Customer Relationship Marketing Drives High Growth Performance” 2013, Merkle Executive Survey, [en línea] [Ref. 20 Nov. 2016] <http://www.merkleinc.com/news-and-events/press-releases/2013/merkle-executive-survey-effective-customer-relationship#.VICQwN-rTow>
- NESPRESSO: “Le Club” [en línea] [Ref. 09 Nov. 2016] https://www.nespresso.com/re/fr/#/re/fr/club_nespresso/
- PRODIMARQUES “ Nespresso, l’icone mondiale du caf parfait” [en línea] [Ref. 16 Oct. 2016]. <http://www.prodimarques.com/documents/gratuit/65/nespresso-l-icone-mondiale-du-cafe-parfait.php>
- RELATION CLIENT MAGAZINE “Nespresso”, 2007, [en línea] [Ref. 09 Nov. 2016] <http://www.relationclientmag.fr/Relation-Client-Magazine/Article/Nespresso-18901-1.htm>

SOFTCOMPUTING “Mémo Technique: Le CRM ou Gestion De Relation Client”,
2001 [en línea] [Ref. 20 Oct. 2016]

http://www.softcomputing.com/documents/pdf_generaux/crm.pdf

STRATEGIE MAGAZINE “Nespresso, Nectar de l’e-relation client”, Leithus, C.
[en línea] [Ref.11 Nov. 2016]

<http://www.strategies.fr/actualites/marques/180990W/nespresso-nectar-de-l-e-relation-client.html>