



CRM ANALYTICS APLICADO AL MARKETING DEPORTIVO

MÓDULO 4. CUSTOMER
RELATIONSHIP
MANAGEMENT (CRM)

**- CONMEBOL -
EVOLUCIÓN**

4.1 Conceptos fundamentales

4.1.1 ¿Qué es CRM? ¿Para qué se utiliza?

En este capítulo, vamos a enfocarnos en las soluciones de CRM propiamente dichas, es decir los tipos de *softwares* y procedimientos que habitualmente se utilizan como soluciones que se deben implementar en las organizaciones.

Una primera diferencia que tenemos que contemplar es el tipo de *software* a adquirir. Y esto depende fundamentalmente de la institución y sus necesidades.

Se ofrecen dos formatos comerciales de *software* en la actualidad. La primera definición que hay que tomar a la hora de una implementación es si contratar un sistema de código abierto (*open source*) o cerrado.

Open source o fuente abierta hace referencia a todos aquellos programas informáticos que disponen, para cualquier usuario, el acceso a su código de programación facilitado por parte de otros programadores ajenos la modificación de este. No debemos confundir en ningún momento con *software* libre, que es *software* que puede descargarse y distribuirse de manera gratuita. (Martínez Perandonés, 2021, <https://openexpoeurope.com/es/open-source-puede-ayudarte/#:~:text=Open%20Source%20o%20Fuente%20Abierta,que%20es%20software%20que%20puede>)

Los *softwares* de CRM *open source* suelen ser los más utilizados por las pequeñas y medianas organizaciones, ya que uno de los beneficios del *software open source* es que todas las empresas usuarias aportan sus actualizaciones o personalizaciones, y luego estas pueden ser aprovechadas por otras instituciones.

Para organizaciones (o empresas, en términos comerciales) de mayor envergadura, se suele optar por un *software* de código cerrado por razones de seguridad, por confidencialidad del desarrollo y para impedir que la competencia conozca los criterios de desarrollo del *software*.

Figura 1. Código abierto y código cerrado

Código abierto

- Open source.*
- Gratuito.
- Fácil de encontrar.
- Comunidad de desarrolladores más grande.
- Manuales y foros de ayuda actualizados.
- Peligros de seguridad con el conocimiento de eventuales vulnerabilidades.

Código cerrado

- Código cerrado o de *software* propietario.
- Costos elevados.
- Comunidad más pequeña.
- Mayor disponibilidad en el soporte.
- Mejor seguridad.

Fuente: elaboración propia.

4.1.2 Arquitectura básica de un sistema de CRM

Cuando hablamos de arquitectura de CRM, nos referimos a una *suite* de programas que funcionan optimizando determinados procesos. El más conocido es el que se encarga de la gestión de contactos. No obstante, para que un proceso de CRM sea completo, se necesita de un administrador de conocimiento de usuarios que permita establecer segmentaciones, a partir de las mismas reglas de actuación para cada caso.

Por ejemplo, en la gestión de conocimiento, el sistema dotará a un interlocutor de criterios como rentabilidad del cliente, *life time value* del usuario y/o riesgo de cancelación de productos, pero también puede adjuntar a un proceso de atención los últimos contactos realizados por el usuario de modo de ofrecer a la persona de atención al cliente información valiosa para resolver alguna cuestión.

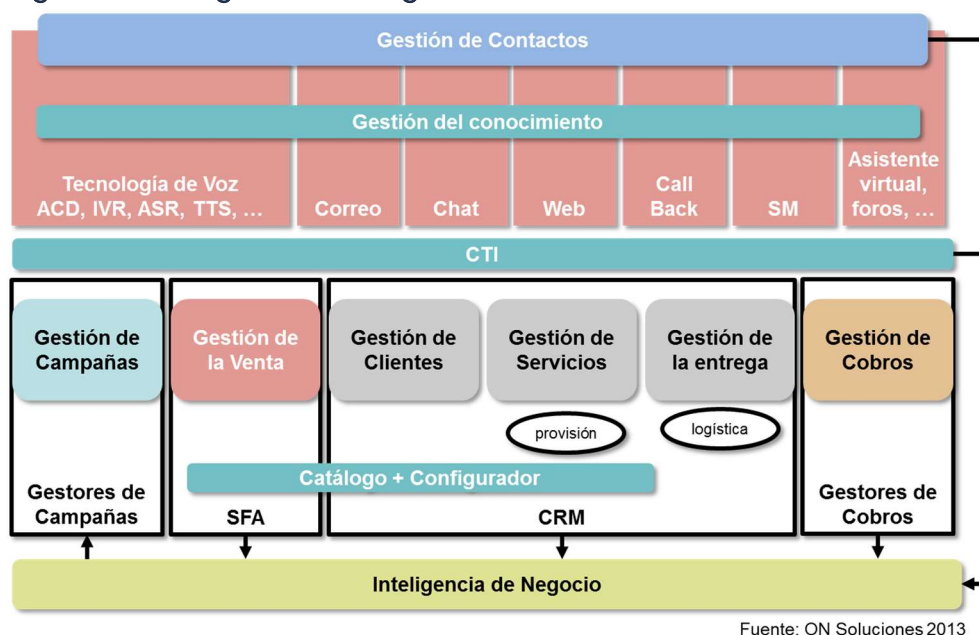
Luego, debe brindar las soluciones CTI, entendidas en un enfoque amplio y multicanal (ya que CTI, en sentido estricto, solo considera soluciones de integración de telefonía), que

CRM ANALYTICS APLICADO AL MARKETING DEPORTIVO

actúan de “pegamento” entre el contacto y la gestión. Estas permiten que, cuando un usuario está chateando con un agente —por ejemplo, en una tarea habitual, en el trato con el socio en los clubes de fútbol— esa conversación quede registrada en el historial CRM del usuario; o que, cuando este llama, se identifique su número y se abra automáticamente su ficha.

Por último, la inteligencia de negocio, que está escuchando permanentemente todo lo que ocurre en esa transacción. Esta se guarda, se procesa, se estructura y se presenta para su análisis.

Figura 2. Inteligencia de negocio



Fuente: On Soluciones, 2013, <https://bit.ly/3DquxD>

El CRM precisa de la organización de procesos para transformar datos identificatorios, demográficos y transaccionales en información relevante para la atención personalizada del usuario; en acciones de *marketing*; o simplemente en análisis de segmentos, comportamientos ante determinados estímulos, quejas, etc. Ahora bien, esas relaciones desprenden todo tipo de datos y el procesamiento de estos requiere rigurosidad. Las herramientas de CRM son los sistemas apropiados para resolver estas situaciones.

Salesforce es uno de los CRM más utilizados en los últimos diez años. ¿Pero cómo definiríamos a un CRM exactamente? En su blog, Jennifer Burnham (2013) explica qué son estas herramientas y para qué se utilizan.

Un CRM es un *software* —idealmente— alojado en la nube, que permite el almacenamiento y procesamiento de gran cantidad de datos relativos a usuarios (o clientes) y prospectos tales como información de contacto, servicios adquiridos, historial de contacto e *insights*, entre otros. Una de las ventajas de contar con esta información en un mismo lugar es que muchas personas pueden acceder a ella en tiempo real.

De la misma manera que Facebook o Twitter, un CRM está construido alrededor de personas y relaciones. Por esta razón, puede ser tan valioso para organizaciones de rápido crecimiento. Cuando esto ocurre, las relaciones con los usuarios se vuelven más sofisticadas. Toda la información que se desprende de esas relaciones debe estar disponible para diferentes equipos dentro de la institución, por lo tanto, contar con un centro de manejo de toda esa data se vuelve vital.

Si bien algunas organizaciones que apenas comienzan a operar pueden suponer que una tabla en Excel puede funcionar tan bien como un CRM, la mínima sofisticación de las relaciones comerciales será suficiente para probar lo contrario. Automatizar todos estos procesos, contar con la información procesada, en un mismo lugar y en tiempo real, permitirá que nos enfoquemos en lo que realmente importa, que es deslumbrar a nuestros usuarios o clientes. (Burnham, 2013).

Cabe aclarar que, en este material de estudio, hablamos de la arquitectura básica, ya que no existe un modelo genérico que pueda aplicarse a todas las instituciones deportivas y/o modelos de negocio. Cada una, por el contrario, puede ser muy diferente de la otra, por lo que los sistemas de CRM deben ser customizables.

Expert CRM Software (s. f.) realizó una división de la arquitectura de un CRM en tres puntos básicos que cualquiera de estas herramientas tendrá en cuenta, a saber:

- Colaborativa: aquí es donde se registran todas las comunicaciones entre la organización y sus usuarios. Ya sea a través de llamadas telefónicas, *e-mail*, en persona o cualquier otra, la información se procesa y se almacena de manera organizada.

Las relaciones con usuarios se pueden nutrir, ya que contamos con gran cantidad de datos asociados a sus patrones de consumo y comportamiento.

Las organizaciones deportivas aprovechan estas herramientas para todas sus áreas, por lo tanto, se puede aprovechar para atención al socio, ventas, etc.

- Operacional: esta categoría está asociada a la automatización de procesos: *customer service*, data de competidores, tendencias de la industria, *management*, etcétera.

La información se almacena en bases de datos actualizadas en tiempo real, accesibles para todos los equipos o divisiones dentro de la institución. Esta puede utilizarse tanto para apoyar decisiones rápidas del día a día como para planificar estratégicamente a largo plazo.

- Analítica: esta categoría puede ayudarnos a identificar ciertos patrones de conducta de un usuario —por ejemplo, hacia un cierto producto o servicio— y, de esa manera, poder crear ofertas similares que también puedan interesarle.

Las herramientas de CRM permiten la integración de una gran cantidad de datos y su acceso de manera práctica. La capacidad de procesamiento de estos sistemas permite visualizar información clave de muchas formas: gráficos, reportes, diagramas, etcétera (Expert CRM *Software*, s. f.).

4.1.3 Herramientas de CRM más utilizadas

Si bien existen muchas opciones respecto a herramientas como los CRM, hay algunas que han trascendido por su buen funcionamiento y capacidad de customización. Aun así, es importante aclarar que, antes de decidir por una solución, será necesario probar varias. Existen algunas variaciones, de una a otra herramienta, que pueden resultar en la combinación perfecta para nuestra organización o modelo de negocio.

Dicho esto, veamos algunas de las soluciones más utilizadas en la actualidad.

Salesforce

Probablemente el gigante de la industria, es un ejemplo de un CRM todo-en-uno, donde las posibilidades son enormes. Con gran capacidad de customización y todo tipo de reportes, Salesforce es una opción instalada en el mundo entero y un referente para la industria. De todas maneras, todo esto no quiere decir que siempre sea la mejor opción; por el contrario, muchas veces las organizaciones de menor porte no pueden sacar todo el provecho a este tipo de gigantes, por lo que no se recomienda en todos los casos.

Base CRM

Esta opción comparte todas las características con Salesforce y, si bien cuenta con menor alcance, a nivel diseño base es superlativo. Si nuestro equipo se siente más cómodo con el diseño simple y funcional, esta es una gran opción.

TeamSupport, PipeDrive e InfusionSoft

Tres opciones sumamente utilizadas en la actualidad, pero con un foco diferente respecto de las anteriores. En primer lugar, se trata de herramientas de menor complejidad, destinadas a organizaciones más pequeñas. Esto no quiere decir necesariamente menores posibilidades, sino más bien una adaptación a las características de instituciones de menor porte. Su capacidad de integración no se ve limitada por esta situación.

Finalmente, podemos decir que estas herramientas utilizan una arquitectura simplificada, pero, a la vez, funcional, con reportes muy claros y creados de cara a la acción.

4.1.4 Métricas de CRM

Como ya hemos visto, estas herramientas manejan una enorme cantidad de datos, pero aun así no todo dato se traduce en una métrica de interés para la organización. A continuación, por tanto, veremos cuáles son las más importantes para el trabajo de CRM en el rubro comercial.

Customer retention rate

Traducido al español como tasa de retención de usuarios, es clave debido a que se considera mucho más efectivo a nivel de costos el hecho de retener a un cliente o usuario existente que atraer a uno nuevo.

Customer lifetime value

El valor que un usuario o cliente le dejará al club u organización a lo largo de su vida es otra métrica clave para un CRM, ya que permite entender las ambiciones que debemos tener desde el momento en que un nuevo *lead* ingresa al sistema.

ROI

Los usuarios que ingresan a nuestra base de datos en un CRM han llegado ahí por nuestra propia inversión. Por lo tanto, entender cuánto se ha gastado en una campaña no basta. Ese dato debe contrastarse con el retorno de inversión (ROI) y, a partir de eso, entender qué tan bien se convierte cada *lead* de acuerdo con cómo ha sido generado.

Tasa de cierres

Se trata de una métrica de enorme importancia. Indica cuántos de los *leads* que ingresaron al *funnel* se convirtieron en clientes (es decir, que han adquirido algunos de los servicios o experiencias que ofrecemos como institución). Pero no termina ahí, podemos calcular este dato por períodos, por vendedor, por producto, etcétera.

Duración del *funnel*

En otras palabras, se trata de cuánto tardamos en convertir un *lead* en un cliente. De la misma manera que la métrica anterior, esta puede filtrarse de muchas formas para obtener rendimientos específicos.

4.2 Medición a través de un sistema de CRM

4.2.1 Construcción de marca

Con la salvedad del aficionado fiel, que cuenta con más posibilidades de permanecer en nuestro ecosistema incluso si lo que ofrecemos no está a la altura de los referentes en la industria, la identidad de una marca y organización hoy en día está más que nunca atada a su público objetivo.

La gran cantidad de métricas y estadísticas disponibles hace posible entender lo que el cliente potencial busca y, así, crear una oferta que se ajuste perfectamente a esas características.

Actualmente, herramientas como los CRM permiten dar un seguimiento intensivo de los usuarios o clientes potenciales y actuales. Esta capacidad para recolectar información de

manera directa, acompañada de otros tipos de análisis, hace posible la identificación de patrones y, por tanto, la creación de perfiles de usuarios. Es entonces cuando la organización tiene en sus manos una poderosa herramienta para la construcción de una marca deseable.

Dicho de otra forma, en la era pre-CRM, la construcción de marca era algo que prácticamente no se podía realizar desde una estrategia de atención al usuario. Tampoco era patrimonio del *marketing* directo, sino del *marketing* masivo. En la actualidad, a través de la inteligencia de *marketing* aplicada a estrategias de CRM, la marca de nuestra organización puede llegar a tener un nivel de customización individual.

Hoy existen técnicas como *social login* y plataformas de *customer identity & access management (CIAM)* que aprovechan la información de los perfiles de las redes sociales para mejorar la experiencia de los usuarios y personalizar la oferta de contenidos y productos.

Por ejemplo, si hay algo que posibilita la personalización, es impactar al usuario a través de la originalidad y el sentido de pertenencia. Así lo hizo el club Shelbourne FC irlandés, al incorporar el nombre de sus aficionados más fieles a su segunda camiseta lanzada y utilizada en 2022 como agradecimiento a su fidelidad durante la pandemia en la que, pese a no poder acceder al estadio, mantuvieron sus abonos al día. Actos de *marketing* semejantes son los que ayudan a mantener la marca de nuestra organización cercana a nuestros usuarios o clientes en modos inimaginables tiempos atrás.

Figura 3. Shelbourne agradece a sus seguidores por apoyarlos durante la pandemia



Fuente: Shelbourne FC, 2022, bit.ly/3QmYK84.

4.2.2 Construcción de *customer equity*

El *customer equity* o valor de la base de usuarios es un indicador de gran importancia que indica la cantidad de dinero con la que podría contar la organización en el futuro sobre la base de los aficionados o clientes actuales.

En la mayoría de los casos, se utiliza para la evaluación de instituciones cuando se está buscando inversión.

La forma de calcularlo es a través de la suma del CLV de todos los usuarios o clientes de la institución (es decir, todos aquellos que generan ingresos: socios, aficionados que ingresan los días de partido, aficionados, visitantes del museo y la tienda oficial *online*, etc.), de lo que se obtiene, así, un ingreso total de por vida sobre la base de usuarios de la institución.

De todas maneras, el *customer equity* (más sencillo de clasificar cuando se trata de otro tipo de negocios más tradicionales que un club de fútbol) no es un indicador fijo, ya que muchas veces se combina con las tasas de captación de nuevos usuarios para intentar llegar a un número probable en el futuro.

Otro indicador que se debe tener en cuenta para este cálculo es la tasa de descuento, que hace referencia al valor futuro de un flujo de efectivo calculado hoy en día. Esto es así, porque, si calculamos una tasa fija en lugar de una variable, no estamos teniendo en cuenta cuestiones como inflación, devaluación de moneda, etcétera. Esto representa un punto clave de desbalance en economías como la latinoamericana, en la que el valor de cambio y moneda suele fluctuar año a año.

Ahora bien, la pregunta lógica sería cómo relacionar el *customer equity* con los CRM. La respuesta radica en la capacidad de estos últimos para recolectar información relativa a los usuarios. En los reportes que se confeccionan a partir de esa información, se encuentran las claves para sacar mayor provecho de las relaciones con los clientes. Por ejemplo, si gracias a un reporte de nuestro CRM descubrimos que la tasa de retención aumenta si el club se contacta con los prospectos todos los meses, podemos optimizar los esfuerzos de nuestro equipo de ventas y, así, aumentar esa métrica. Entonces, un aumento en la tasa de retención tendrá un impacto directo en el CLV; y este en el *customer equity*, que también aumentará.

4.2.3 Operaciones con los clientes

Una buena parte de las tareas que se realizan desde un CRM son operativas. Lo positivo es que, gracias a estas herramientas, existe un gran número de acciones que pueden automatizarse. Aquí es cuando el tiempo entra en juego como un valor fundamental, directamente asociado a la productividad y el rédito económico de una institución deportiva. Cuando el tiempo puede asociarse directamente al rédito de la organización, se vuelve más real la necesidad de optimizar procesos e incluso automatizarlos.

Automatización > Tiempo = Rédito.

Algunas de las tareas posibles de automatizar pueden ser:

- mensaje de bienvenida;
- mensaje cuando ingresa al sitio después de equis tiempo;
- *e-mail* de recordatorio;
- campañas de *marketing* para usuarios específicos;
- campañas de comunicación masiva; e
- información de nuevos productos o nuevas versiones.

4.2.4 Medición de indicadores principales

La información que introducimos en nuestro CRM será procesada para devolvernos ciertos indicadores que resultan clave para la optimización y la automatización de los procesos.

Existen dos tipos de indicadores principales que podemos medir con un CRM y, a partir de ello, optimizar nuestro trabajo, a saber: variables relativas a la efectividad y variables relativas al tiempo.

En actividades meramente comerciales, algunas variables relativas a la efectividad pueden ser la tasa de cierre, una tasa de cierre por vendedor, tasas de recompra y más. En lo que a instituciones deportivas respecta, en cuestiones más relacionadas con campañas específicas, la tasa de abandono de *funnel* es siempre una variable muy valiosa.

La pregunta ahora es cómo podemos medir las variables relativas al tiempo para optimizarlas. En esto también nos ayudará nuestro CRM. Algunas de las variables que se pueden medir son la velocidad de contacto de un representante de venta después del registro del nuevo usuario, la respuesta de *tickets* promedio, el porcentaje de *tickets* respondidos por un representante de servicio al usuario, etc.

Mantener estos indicadores vigilados puede ser un gran mecanismo de calidad para ganar buena reputación entre nuestros usuarios. Si bien se trata de una optimización que resulta difícil de valorar, atender este tipo de cuestiones de manera dedicada y sistemática tendrá consecuencias positivas aseguradas.

4.2.5 CRM aplicado al fútbol

Muchos de los conceptos aplicados en esta lectura pueden adaptarse tanto al mundo comercial duro (en todos sus rubros) como al deportivo. ¿Pero cuál es el impacto real que una optimización semejante, respetada por todas las áreas, puede tener en un club de fútbol? Para comprender las ventajas de aplicar estos procesos en la vida de una institución deportiva, podemos tomar el caso ejemplar del Paris Saint-Germain (PSG) de Francia.

Figura 4. Paris Saint-Germain FC



Fuente: [Imagen sin título sobre Paris Saint-Germain]. (s.f.). <https://bit.ly/3eY6zUe>

A comienzos de los años 2000, el club parisino no tenía el poderío actual que lo ha llevado a convertirse en una de las marcas globales referentes tanto dentro como fuera del deporte. De hecho, su estadio mostraba vacíos importantes en los partidos de liga y su equipo peleaba, en alguna oportunidad, por mantener la categoría.

En ese marco, al observar su modelo económico, podíamos distinguir que, al igual que la mayoría de los clubes de fútbol de la época en Francia, el PSG generaba sus ingresos a través de la venta de entradas (35 %), derechos de televisión (31 %), acuerdos con *sponsors* (21 %) y venta de *merchandising* (13 %). Estos ingresos resultaban vitales no solo para mantener los costos operativos de la institución, sino para asegurar una plantilla competitiva que devolviese al club a los primeros planos.

La base de sus abonados, mayormente masculina con un promedio de edad de 35 años, recibía pocas ventajas más allá del asiento a lo largo de la temporada. El club apenas contaba con información sobre esos clientes, por lo que no podía ofrecer mejoras en la experiencia del servicio con un sustento real que incluyera otras actividades lucrativas.

En su intento por resurgir y mejorar esa estructura para poder, en una segunda etapa, crecer y desafiar a los gigantes de Europa, PSG tomó la decisión de adoptar una visión CRM con un claro enfoque en incrementar la satisfacción y lealtad de los aficionados y reducir la cantidad de asientos vacíos los días de partido.

Su estrategia de CRM se dividió en cuatro fases bien marcadas:

Simplificar, mejorar y expandir su servicio al cliente: el club no solo estableció una línea 0800 en reemplazo de las múltiples combinaciones preexistentes para proveer información sobre ingresos y partidos, sino que introdujo un equipo de servicio al cliente con procesos específicos (un proceso que llevó tres meses) y abrió nuevos puntos de venta en diversos sitios de la ciudad, incluyendo uno en la exclusiva avenida Champs-Elysees.

Mejorar la lealtad del cliente: el club lanzó Esprit Club, la primera tarjeta de lealtad para aficionados del fútbol francés, que otorgaba puntos y beneficios para los aficionados con mayor contacto y transacciones con la institución.

Asegurar un enfoque B2B (*business to business*): mejorar los procesos de venta con enfoque prioritario en relaciones de negocios. Por ejemplo, con los *sponsors*.

Reducción de costos en canales de difusión: en vez de publicitar en medios masivos, el club creó un nuevo sistema de *newsletter* integrado a su sistema financiero y comenzó la segmentación de clientes con la consecuente información obtenida (incluyendo a los portadores de la tarjeta de lealtad).

Desde ya, estas decisiones —con impacto en todas las operaciones y áreas de la organización— fueron acompañadas con la reorganización de los equipos de ventas y *marketing*; la adopción de nuevos sistemas informáticos; y, tal vez más importante, un cambio en la visión, ya que el club pasó de estar enfocado en el producto (entradas, abonos, camisetas, etc.) a priorizar el cliente.

Los resultados están a la vista. En lo inmediato, los ingresos por venta de entradas aumentaron en 500 000 euros; el precio de los *tickets* aumentó en un promedio del 30 % y los costos operativos se redujeron sustancialmente en cuanto a promoción gracias a la finalización de publicidades en periódicos y radios. Las ventas a través de internet, por el contrario, se duplicaron.

Estos números aún están lejos si se comparan con los que mueve el club en la actualidad, pero pueden ser considerados como la pieza fundamental en la reconstrucción comercial que ha llevado al PSG a convertirse en la referencia global de hoy.

Referencias

[Imagen sin título sobre Paris Saint-Germain]. (s.f.).
<https://basketball.eurobasket.com/team/France/Paris-Basketball/48107>

Burnham, J. (4 de junio de 2013). What is CRM? (Traducción propia). En *Salesforce*. Recuperado de <https://www.salesforce.com/blog/2013/01/what-is-crm-your-business-nerve-center.html>

Expert CRM Software. (s. f.). What is a CRM System Architecture? (Traducción propia). En *Expert Market*. Recuperado de <http://crmsystems.expertmarket.co.uk/crm-system-architecture>

Martínez Perandones, S. (27 de diciembre de 2021). ¿Qué es el *open source* y cómo puede ayudarte?. *OpenExpo Europe*. <https://openexpo.europa.com/es/open-source-puede-ayudarte/#:~:text=Open%20Source%20o%20Fuente%20Abierta,que%20es%20software%20que%20puede>

On Soluciones. (23 de septiembre de 2013). Fundamentos CRM (1) – Procesos y arquitectura. *On Soluciones*. <https://onsoluciones.wordpress.com/category/procesos/>

Shelbourne FC. (2 de junio de 2022). Shels thank fans for support in pandemic with new 2022 away kit. *Shelbourne FC*. <https://shelbournefc.ie/shels-thank-fans-for-support-in-pandemic-with-new-2022-away-kit/>