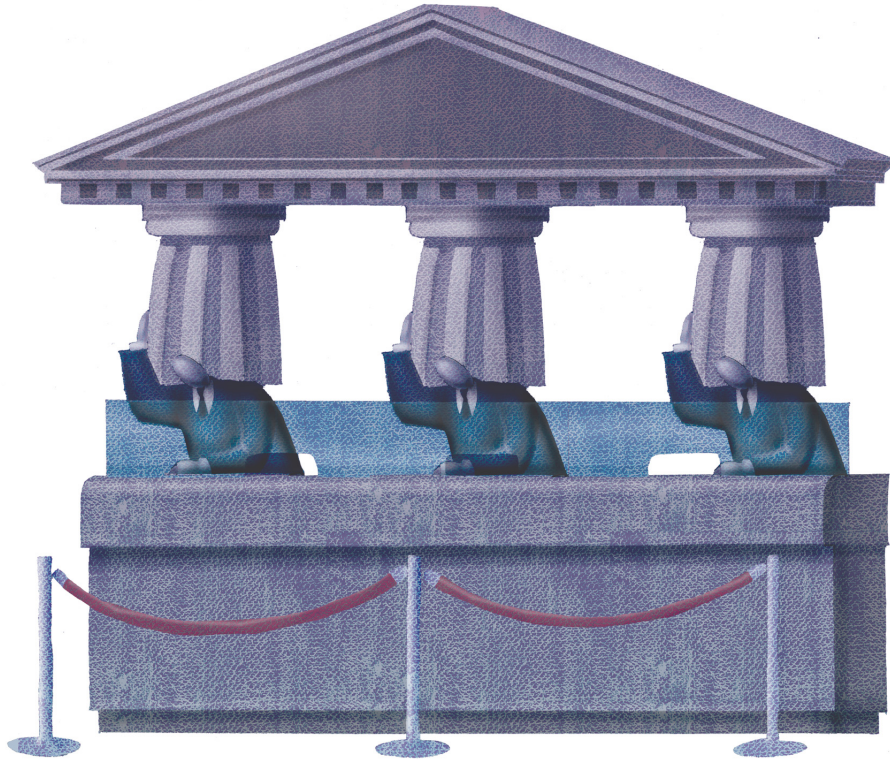


Un exitoso salto cualitativo

La institución financiera española Caja Madrid captó muy rápidamente las potencialidades enormes que se abrían con la utilización de técnicas analíticas de Business Intelligence.



Durante décadas, el conocimiento de clientes se basaba en la experiencia y en la intuición que los directivos de banca tenían sobre las posibilidades de adquisición de productos financieros de su clientela. Mientras se manejaban grupos de clientes sobre los que se podía obtener información de forma directa y asequible, el sistema funcionaba a la perfección.

Al comienzo de la década de los 90 se empezaron a utilizar técnicas de análisis de información de los clientes con el objetivo de conocer sus posibilidades comerciales. Eran técnicas con resultados limitados, que sólo podían actuar sobre bases de datos muy reducidas y cuyas conclusiones no podían extrapolarse a grandes masas de clientes. Pero el almacenamiento inteligente de la información, el desarrollo de aplicaciones de gestión de clientes y la posibilidad de analizar información con técnicas estadísticas avanzadas hizo que pronto se contara con un complemento

extraordinario a la experiencia: la ciencia.

La necesidad provoca el cambio

Caja Madrid, con una estrategia comercial enfocada hacia la banca de personas, había sobrevivido todo este proceso y en 1999, con una cartera de casi 5 millones de clientes activos, necesitaba dar el salto cualitativo y dotarse de soluciones avanzadas de gestión de clientes. La apuesta por el **CRM** (*Customer Relationship Management*) estaba clara. La entidad necesitaba almacenar el máximo de información relevante sobre sus clientes; tenía que establecer técnicas analíticas para obtener conocimiento inteligente de lo que hacían y lo que podían hacer y en base a eso tomar decisiones inteligentes de negocios, incrementando su productividad. Necesitaba saber qué vender y a quién con las máximas garantías de éxito. Para ello contaría con el apoyo del análisis estadístico.

No sólo se necesitaba una solución de CRM, sino que debía ser la más avanzada del mercado, capaz de hacer operativo el manejo de la enorme cantidad de información que proporcionaban clientes cada vez más transaccionales, con más cultura financiera y más productos.

Caja Madrid resolvió aprovechar las ventajas que la solución de CRM analítico de SAS ofrecía: una gran versatilidad a la hora de capturar datos de muy diversas fuentes y una potente capacidad de análisis estadístico de datos, combinada con la generación de una amplia variedad de modelos predictivos.

¿Cómo planificó el conocimiento de su cartera de clientes? En 1992, la preocupación por conocer a sus clientes llevó a Caja Madrid a diseñar su primera segmentación, utilizando tres variables esenciales: la edad, el nivel de renta y la actividad del cliente. Este proceso continuó con el desarrollo de una segmentación estratégica que utilizaba el grado de vinculación con la caja y la rentabilidad que proporcionaban. Por vinculación se entendía el grado de unión o compromiso con la entidad según el número de productos financieros adquiridos en función de su renta disponible. La rentabilidad se refería al margen financiero que cada cliente ofrecía. La tercera variable era la retención, que intentaba determinar la probabilidad de abandono para cada cliente. En el área de clientes particulares, se hicieron ocho segmentaciones básicas y en el de empresas, la segmentación operativa llegó a 25 clasificaciones diferentes.

Con este modelo de segmentación avanzado, Caja Madrid pudo determinar dos cuestiones fundamentales: el nivel de tenencia de productos financieros de sus clientes y la posibilidad de compra de nuevos productos en función de sus características esenciales.

La ficha inteligente

Otra línea de trabajo se centró en el desarrollo de una matriz de propensión de compra de productos y servicios, que en la actualidad dispone de un catálogo básico de 50 modelos. La solución de CRM analíticos estableció una ficha “tipo” de cada cliente, en la que figuraba su posicionamiento en tiempo real, qué productos financieros tenía, cómo se comportaba en relación a la entidad, y hasta media docena de opciones de compra de nuevos productos que por su perfil específico podían interesarle.

Por ejemplo, si se sabía que un cliente determinado tenía una hipoteca que estaba pagando correctamente, un fondo de pensiones y un seguro de vida, en el apartado de “opciones de venta” se señalaba la posibilidad de que, por su edad y nivel de renta, podía ser susceptible de adquirir fondos de inversión y seguros para el hogar. La clave del Business Intelligence que esta ficha-cliente ofrecía es que era plenamente accesible a la red comercial en todos los terminales de contacto con el cliente, de modo que cuando el titular de una cuenta se dirigía por cualquier motivo a la oficina bancaria, existía siempre la posibilidad de realizar algún tipo de venta, ofreciéndole algo de lo que ese minicatálogo de opciones sugería. Las posibilidades comerciales de esta pieza de inteligencia empresarial eran enormes.

Por cierto, todo este conocimiento inteligente de los clientes permitía acciones comerciales proactivas. De hecho, no era necesario esperar a que el cliente apareciese por la oficina. La determinación de públicos objetivos susceptibles de ser sensibles a la compra de ciertos productos financieros fue aprovechada al máximo para la realización de campañas de marketing de todo tipo. Se realizaron hasta un centenar de campañas anuales, de forma habitual por los responsables comerciales de la caja, con unos ratios de eficiencia que mejoraban habitualmente en un 50% a los obtenidos por los métodos que se usaban anteriormente. En algunas campañas muy concretas llegaron a mostrar índices de mejora del 400%. El uso de la información convertida en inteligencia de negocio estaba dando resultado en Caja Madrid.

Pero la plataforma comercial de Caja Madrid también utilizó otros canales como medio de contacto con sus clientes, destacando su presencia en Internet y todas las posibilidades de personalización de los mensajes en función de las características del cliente, su navegación reciente, etc.

El valor del cliente

El conocimiento y tratamiento de los datos de clientes, permitió, además, obtener luces que iban más allá del simple entorno comercial, para entrar en el estratégico. Se pudieron establecer modelos de valor de cliente. Y no sólo en el momento presente, sino a lo largo del ciclo de vida de cada cliente dentro de la organización. La inteligencia que estos modelos proporcionaban era extraordinaria. Caja Madrid conoció cómo contribuía cada grupo de clientes a su margen financiero y pudo identificar con exactitud quiénes eran sus clientes más rentables y quiénes lo eran menos, para de esta forma desarrollar actuaciones segmentadas, invirtiendo más recursos en los grupos más interesantes.

Así, la fidelización de clientes rentables se convirtió en una cuestión vital para la entidad, que desarrolló todo un programa de actuaciones concretas para conseguir y mantener la satisfacción de sus mejores clientes. Cada responsable directo de esos clientes pudo monitorizar su seguimiento y controlar en todo momento su relación con la entidad.

Dentro de este concepto de valor de cliente, resultaba de gran importancia conocer la probabilidad de abandono que cada cliente tenía. Las soluciones de BI de Caja Madrid permitieron establecer modelos predictivos en ese sentido. Se trataba de una cuestión compleja, pues el abandono en banca no es normalmente una cuestión de impulso, sino que se produce en un período de tiempo y se manifiesta por una serie de comportamientos del cliente que son complicados de determinar. El modelo de predicción de abandono analizó las pautas más significativas en esos escenarios de fuga de clientes y pudo establecer un sistema de alarmas para desarrollar actuaciones de retención y eludir la pérdida de los mejores clientes.

La inteligencia cambia los procesos

Paso a paso, el proceso de obtención de inteligencia de los datos que proporcionan los clientes se convirtió en una máquina imparable en Caja Madrid, que ha contribuido a la introducción de cambios importantes en la gestión del negocio: ha proporcionado un enfoque consolidado de cliente, al que se considera y trata con una visión global y no en función de una operativa concreta; ha maximizado los beneficios por cliente; ha introducido el concepto de visión del cliente a largo plazo y ha generado una diferenciación del servicio basado en el valor del cliente.

También permitió identificar a los clientes rentables y establecer una estrategia de retención. Ha logrado determinar el negocio potencial de cada cliente y ha puesto en marcha modelos de propensión para acercar a cada cliente los productos que de verdad necesita. Consiguió que el contacto con el cliente se hiciera de forma casi científica, aprovechando la amplia gama de canales que la tecnología ofrece. Ha producido, en definitiva, cambios significativos en la organización completa.

Además, el análisis inteligente de la información ha dejado de ser una exclusiva de los responsables de marketing y ha ido pasando a otros departamentos. Se ha logrado una importante integración entre los responsables de diseño y lanzamiento de los productos financieros y los responsables de su comercialización en la red, con un sistema de retroalimentación de la información que permite mejoras y adaptaciones sobre la marcha de los diferentes productos y servicios. Otros departamentos, como el de riesgo y calidad, aprovechan la inteligencia de datos de los clientes y otros exploran sus posibilidades para cuestiones de enorme importancia, como la detección del lavado de dinero o de situaciones de operativa irregular.

La clave es que toda la organización avanza al mismo ritmo y todos han modificado su operativa para enfocarla hacia lo que de verdad importa: el cliente.

Caso publicado en “Más allá del Business Intelligence: 16 experiencias de éxito”, de Luis Méndez del Río