Ficha de Identificación del Trabajo de Investigación:

Título del trabajo: CRM aplicado a Ticketing

Autor: María López Segura

Máster: Máster Europeo en Marketing Relacional Directo e Interactivo

Tutor: Jorge Lucio Sánchez Galán

Lugar: Madrid

Fecha: 23 de junio 2015

ICEMD
INSTITUTO ECONOMÍA DIGITAL | ESIC

PROYECTO

CRM APLICADO A TICKETING

La Gestión de Audiencias

María López Segura

Índice

Introducción 4

1. CRM como elección estratégica 5

1.1. La compra de entradas 5
1.2. La recogida de datos 5
1.3 CRM como estrategia 6
1.4 Bibliografía y referencias del capítulo 6

2. La Segmentación 7

2.1. Beneficios a obtener a través de la segmentación 7
2.2. Método recomendado de segmentación: RFM 8
2.3. RFM aplicado a una BBDD de audiencias 9
2.4. Segmentos obtenidos. Conclusiones 11

3. Estrategias 12

3.1. Fidelización 12
3.2 Desarrollo 14
3.3 Mantenimiento 15
3.4 Crecimiento orgánico 16

4. Caso de éxito. El Club Cinépolis 17

4.1. El Club Cinépolis 17
4.2. En qué consiste 17
4.3. Resultados 19

5. Bibliografía y referencias 20

5.1. Capítulo 1. CRM como elección estratégica 20
5.2. Capítulo 2. La Segmentación 20
5.3. Capítulo 4. Caso de éxito. El Club Cinépolis 20

6. Anexo 21

Introducción

En este documento veremos cómo aplicar una estrategia de gestión de relación con el cliente en organizaciones que gestionan audiencias a través de la venta de entradas. Para aproximarnos al lenguaje del sector esta industria será también denominada *ticketing* en este el documento y a las organizaciones que se dedican a ello *tiqueteras*.

El ticketing (o la industria de la venta de entradas de espectáculos) no es ajeno al auge del comercio electrónico. En España el 49,1% de los internautas compradores adquiere ya sus entradas por internet. Los gestores de espectáculos deben ahora contar con plataformas tecnológicas que permitan la venta por este canal. Así, en los últimos años las tiqueteras han tenido que adaptarse al negocio on line. Han pasado de ser proveedores de tecnología para vender entradas en las taquillas a ser plataformas de comercio electrónico y agregadoras de contenido.

Las tiqueteras han pasado de ser proveedores de tecnología para la venta presencial a ser plataformas de comercio electrónico.

En el año 2013 8 millones de personas realizaron sus compras a través de estas estas plataformas tecnológicas. Recopilan y acumulan así los datos e información que llevan al conocimiento de los compradores. De esta manera el verdadero activo de las organizaciones que gestionan audiencias a través de la venta de entradas no es el contenido, es el conocimiento sus clientes a través de sus bases de datos. El cambio del hábito de compra debido a la evolución tecnológica tiene como consecuencia que las organizaciones que gestionan audiencias a través de la venta de entradas han comenzado a orientar sus políticas de marketing al cliente.

Las organizaciones que gestionan audiencias a través de la venta de entradas han comenzado a orientar sus políticas de marketing al cliente.

CRM como elección estratégica

1.1 LA COMPRA DE ENTRADAS

Tal y como hemos mencionado en el punto anterior, el hábito de compra de entradas ha cambiado en los últimos años. Según un estudio de la empresa OneBox, organización desarrolladora de tecnología para la comercialización de espectáculos, en el año 2014 el 84% de los compradores realizaron la compra de sus entradas on line frente al 69% que lo hicieron en 2013. Esto quiere decir que el espectador ha pasado de comprar en las taquillas a adquirir sus entradas a través de canales de venta remota.

El Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (ONTSI) también confirma la imparable evolución de la venta de entradas a través de internet. 8,4 millones de personas adquirieron entradas para espectáculos a través de internet frente a los 5 millones del año 2012.

El 84% de la compra de entradas se realizan por internet

1.2 LA RECOGIDA DE DATOS

A diferencia de lo que ocurre cuando el espectador acude a taquilla, la compra remota tiene como consecuencia la necesidad de que el comprador facilite datos personales para poder realizar el proceso de compra y se realice la posterior confirmación de la misma. Así los sistemas de ticketing acumulan los datos del nicho de compradores de entradas de espectáculos. Es decir, atesoran quién, cuándo y cuánto.

Helen Dunnet, consultora de marketing especializada en gestión de audiencias, afirma lo siguiente refiriéndose a su colaboración con la Royal Livepool Philarmonic Orchestra:

"El sistema de ticketing es la herramienta de marketing más valiosa. Su base de datos contiene toda la información de tus clientes y de su interacción con tu organización"

1.3 GESTIÓN DE LA RELACIÓN CON EL CLIENTE (CRM) COMO ESTRATEGIA.

La necesidad de las organizaciones de vender entradas y llenar aforos es siempre prioritaria. Hasta ahora se ha tendido a utilizar tácticas cortoplacistas como por ejemplo acudir a puntocom especialistas en ofrecer (LetsBonus, Groupon). Sin embargo no es suficiente. El aumento de la competencia y el contexto económico actual hace imperativo trabajar de forma más inteligente. La oportunidad la brinda la tecnología que permite tener conversaciones con los clientes con una inversión mínima. Ahora se es posible escuchar a los usuarios y ser más receptivo.

Ya no se trata solo de buscar espectadores, se trata de establecer relaciones a largo plazo con los que ya se tienen. La estrategia CRM cubre esta necesidad, estableciendo, desarrollando, manteniendo y optimizando relaciones de valor mutuo a largo plazo entre los espectadores y los comercializadores de espectáculos.

Ya no se trata solo de buscar espectadores, se trata de establecer relaciones a largo plazo con los que ya se tienen

1.4 BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS DEL CAPÍTULO

(1.1) -Estudio de OneBox: *El Blog de OneBox. Nuevas tendencias del ticketing*

- ONTSI: Estudio sobre comercio electrónico B2C 2013

(1.2) Declaraciones de Helen Durant. Artículo conectando audiencias. Revista Asimetrica

La Segmentación

2.1 BENEFICIÓS A OBTENER A TRAVÉS DE LA SEGMENTACIÓN

El motor que empuja la gestión de la relación con el cliente es la segmentación. Esta permite agrupar a los clientes por las variables que mejor determinan su fidelidad y su vínculo. Los beneficios que podemos esperar de la segmentación son los siguientes:

- **Identificar** clientes que se encuentran inactivos comercialmente.
- **Incentivar** a aquellos para culminar una compra.
- **Premiar** a clientes que están por encima del promedio y generan un retorno interesante para la compañía.
- Diseñar **objetivos** en función de la tipología del espectador.
- **Invertir** de forma eficiente en función del objetivo marcado según el tipo de espectador.
- C**omunicar de forma personalizada** según intereses del espectador evitando así el spam y aumentando su lealtad hacia nuestras comunicaciones.

El motor que empuja la gestión de la relación con el cliente es la segmentación.

2.2 RFM COMO MÉTODO RECOMENDADO DE SEGMENTACIÓN.

Todos los sistemas de venta de entradas recogen sin excepción datos vinculados a la transacción que son necesarios para realizar la gestión de compra como vemos en estos ejemplos de los portales de venta de entradas de entradas.com, Teatro Real y Ticketmaster.

Muchos de los sistemas de venta intentan recoger más información de los clientes mediante el registro en la web. Por ejemplo, sexo o fecha de nacimiento. Sin embargo, para minimizar los abandonos de la cesta de la compra que esto puede ocasionar, siguen ofreciendo la posibilidad de realizar las compras solo indicando nombre y email además de datos requeridos por el medio de pago (números de la tarjeta de crédito, PayPal o similares)

Por todo esto el método de segmentación RFM se presenta como uno de los sistemas de segmentación más sencillos de implantar en una organización que cuya actividad sea gestionar audiencias. Al mismo tiempo podría ser el que mejores resultados podría aportar a corto plazo.

El método de segmentación RFM se basa en el análisis de la recencia, la frecuencia y el gasto que realizado por cada cliente en un periodo de tiempo determinado. Se realizan agrupaciones en diferentes tipologías para después poder aplicar a cada una de ellas diferentes acciones en función de los objetivos que se determinen para cada uno de los segmentos.

2.3 RFM APLICADO A UNA BASE DE DATOS DE AUDIENCIAS

Estos son los criterios RFM:

Recencia: Días que han pasado desde la última compra desde el día designado para realizar el análisis.
Frecuencia: Veces que ha realizado compras en los periodos de tiempo elegidos.
Monetización: Valor de las compras totales realizadas por el cliente en el tiempo de análisis

Además, el análisis RFM parte de los siguientes supuestos:

- Los espectadores que compran de forma reciente son más favorables a comprar que aquellos que no lo han hecho últimamente.

- Los espectadores que compran más frecuentemente están más dispuestos a comprar nuevamente que aquellos que han hecho una o dos compras.

- Los espectadores que gastan más, están más dispuestos a comprar nuevamente. Los clientes más valiosos son aquellos que pueden llegar a serlo aún más

Para poder mostrar cómo aplicar el análisis RFM a una base de datos de audiencias hemos creado una muestra ficticia de 165 registros de clientes de un portal de venta de entradas.

Aspectos a destacar del análisis a nuestra muestra:

La identificación del cliente se realiza a través de la dirección de email aportada por el cliente en el momento de la compra para el envío de la confirmación de la transacción e incluso el envío de las entradas.

El valor medio de la compra se estima en 48€, habiendo tomado como referencia para este cálculo el precio medio por entrada publicado en el informe publicado por OneBox "Nuevas tendencias del ticketing" y estimando una media de 2 entradas por transacción.

Estos son los pasos a seguir para realizar la segmentación RFM.

1. Extracción de datos.

Con la información extraída del sistema de venta y después de su normalización se cumplimenta cada uno de los criterios RMF.

ID Cliente	Cliente	R	F	M
1001	oscarp@	300	11	500
1002	joseluiss	231	13	1
1003	juliopabl	110	2	112
1004	juliopabl	221	22	142
1005	jorgejuar	142	19	135
1006	juliopabl	5	155	1283
1007	gorana@	45	23	688
1008	eusebio	270	1	480
1009	cristiany	12	8	140
1010	velmerj@	236	5	213

2. Marcar factores y pesos.

En paralelo y para facilitar la agrupación de los clientes en las diferentes categorías, determinamos rangos en cada uno los criterios y le asignamos un factor. Además, se asigna aplicando los siguientes pesos a cada criterio:

	Pesos /Facto	10% Recencia		40% Frecuencia		50% Monto	
Peor	1	300	200	0	4	0	192
	2	200	101	5	7	235	336
	3	100	31	13	9	624	432
Mejor	4	30	10	30	14	1248	672

3. Aplican los factores y multiplicar con el peso.

La mayor puntuación dará el segmento alto, y la menor el segmento más pequeño

4. Denominar a cada segmento.

	Denominación de Segmentos		
	De_	A_	Nombre
Peor	0,01	1,99	1.Butaca Bronce
	2,00	2,99	2.Butaca Plata
	3,00	3,99	4.Butaca Oro
Mejor	4,00	5,00	5.Butaca Diamante

El resultado será un valor RMF absoluto para cada registro que determinará a que segmento pertenece. A estos valores se les aplica su denominación en consecuencia con su valor.

ID Cliente	Cliente	R	F	M	Valor RFM	Segmento
1001	oscarp@	300	11	500	1,9	1.Butaca Bronce
1002	joseluiss	231	13	1	1,8	1.Butaca Bronce
1003	juliopabl	110	2	112	1,1	1.Butaca Bronce
1004	juliopabl	221	22	142	1,8	1.Butaca Bronce
1005	jorgejuar	142	19	135	1,9	1.Butaca Bronce
1006	juliopabl	5	155	1283	4	5.Butaca Diamante
1007	gorana@	45	23	688	3	4.Butaca Oro
1008	eusebio	270	1	480	1,5	1.Butaca Bronce
1009	cristiany	12	8	140	1,7	1.Butaca Bronce
1010	velmerj@	236	5	213	1,4	1.Butaca Bronce
1011	santiago	41	16	646	3	4.Butaca Oro
1012	abagiua	111	14	414	2,4	2.Butaca Plata
1013	aitorm@	221	22	565	2,3	2.Butaca Plata

Resultado del análisis de la muestra.
El porcentaje de clientes por cada segmento es el siguiente:
Butaca Bronce: 46%
Butaca Plata: 35%
Butaca Oro: 14%
Butaca Diamante: 5%

En la muestra analizada se cumple el principio de Pareto. El 19% de los clientes son los que aportan más valor.

2.4 BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS DEL CAPÍTULO

(2.2) Fuentes de procesos de compra de entradas.com, Teatro Real y Tickemáster
(2.3) Tablas segmentación. Anexo que acompaña este documento *Análisis RFM.*

Estrategias a aplicar

Una vez conocido el patrón de consumo de los espectadores, se necesita aplicar diferentes de estrategias a cada uno de los segmentos.

A continuación se mostrará las estrategias a seguir para cada segmento acompañada de una acción propia del sector.

3.1 ESTRATEGIA DE FIDELIZACIÓN

El segmento al que hemos denominado Butaca Diamante es el que aporta más valor. Tiene un **gasto monetario y recencia media- alta**. Es decir, el que compra las mejores entradas y lo hace más a menudo.

El objetivo que tendremos con esta tipología de clientes es fidelizarlo para:

Que siga siendo leal: manteniendo la frecuencia y el gasto propio de su segmento

Que sea evangelizador. Los clientes más contentos son los que realizan más boca-oreja. Nos recomendarán, atraerán nuevos clientes.

Las acciones a seguir con los clientes de Butaca Diamante deben estar enfocadas a:

- Muestras de aprecio a través de campañas exclusivas
- Descuentos especiales.
- Invitaciones a presentaciones o funciones previas al estreno de espectáculos.
- Encuestas de satisfacción.
- Obtener testimoniales.
- Acciones que recompensen su lealtad.

Ejemplo de acción de fidelización: El día de los musicales

Stage Entertaiment España es una productora de espectáculos musicales como El Rey León o Los Miserables. Con motivo de la celebración de su 15 Aniversario celebró *El día del Fan de Musicales* ofreciendo un número limitado de entradas a 15€ siendo el precio medio habitual 60€ aproximadamente.
La promoción era redimible en la taquilla del teatro Lope de Vega de Madrid. Obligaba a los interesados a desplazarse hasta allí. Sin embargo, **sus clientes preferentes vieron recompensada su lealtad pudiendo redimir la promoción sin necesidad de desplazarse.**

3.2 ESTRATEGIA DE DESARROLLO

El segmento al que hemos denominado Butaca Oro tiene un **gasto monetario y recencia media**. Es decir, el que compra entradas con un precio de buena categoría y lo hace a menudo.

Las acciones a seguir con los clientes de Butaca Oro deben estar enfocadas a:

- Descuentos atractivos
- Sorteos
- Promociones que fomenten el cross y up selling.
- Documentos o guías prácticas que induzcan a la compra por otros canales no tradicionales

Ejemplo de acción de desarrollo: Rebel Heart Tour Vip Flyaway Experience.

Live Nation, multinacional promotora de espectáculos musicales está realizando un sorteo dirigido a compradores de entradas de la próxima gira de Madonna. El sorteo consiste en un viaje VIP para asistir a uno de los conciertos en otro país.

3.3 ESTRATEGIA DE MANTENIMIENTO

El segmento al que hemos denominado Butaca Plata tiene un **gasto monetario y recencia media y frecuencia baja**. Es decir, el que compra entradas con un precio de buena categoría pero no lo hace de forma habitual.

Las acciones a seguir con los clientes de Butaca Plata deben estar enfocadas a:

- Reactivar el valor del cliente.
- Descuentos atractivos
- Encuestas de satisfacción para identificar problemas.

Ejemplo de acción de mantenimiento. La fiesta de las entradas.

Entradas.com es una compañía de venta y distribución de entradas para espectáculos. Una de las acciones que realizan para reactivar clientes es ofrecer descuentos para espectáculos a través de news letters.

3.4 ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO ORGÁNICO

El segmento al que hemos denominado Butaca Bronce tiene un **gasto monetario y una recencia baja.** Es un cliente de poco valor al que sencillamente intentaremos mantener realizando baja inversión en las acciones.

Las acciones a seguir con los clientes de Butaca Plata deben estar enfocadas en acciones a la próxima compra.

Ejemplo de acción de crecimiento orgánico: News letter informativa

La organización del Festival de Verano en San Lorenzo del Escorial envío una news letter informando de la salida a la venta del festival.

Caso de éxito. Club Cinépolis

4.1.EL CLUB CINÉPOLIS

Cinépolis es una empresa mexicana dedicada a la exhibición de películas. Es la cadena más grande de América Latina y la cuarta a nivel mundial. Cuenta con 334 cines en 97 ciudades en México, Guatemala, El Salvador, Costa Rica, Panamá, Colombia, Brasil, Perú, los Estados Unidos de América y la India. Ofrece seis tipos de cine y dos modelos de servicio, con una tarjeta de lealtad.

En el año 2003 pusieron en marcha el Club Cinépolis. Un programa de fidelización con el que se recompensa a los mejores clientes. Considera las tres variables del modelo RFM: recencia, frecuencia y monetización.

Su misión es retener e incrementar la base de datos y cliente activos mediante el desarrollo e implementación de productos y servicios personalizados que ofrezcan beneficio, satisfacción y valor añadido con el objetivo de:

- Generar **lealtad** con sus clientes sobretodo los más valiosos.
- **Retener y reactivar** clientes existentes.
- Incrementar la **frecuencia de visitas** de los socios activos, así como el **monto gastado** en ellas.
- **Conocer al Socio** para ofrecerle productos y/o servicios atractivos y adecuados a sus necesidades.
- Incidir en los **comportamientos** de consumo.
- Generar **"Sentido de Pertenencia"** hacia la marca por parte de los socios. Lograr que sea motivo de orgullo pertenecer a Club Cinépolis.

4.2 EN QUÉ CONSISTE

Funciona mediante una tarjeta fidelización que acumula puntos con cada compra de cualquier producto del grupo (entradas, merchandise o restauración) y que más tarde pueden ser canjeados en función del segmento de cliente al que pertenezca el titular de la tarjeta.

El cliente muestra su grado de lealtad a través de su experiencia de entretenimiento en Cinépolis.
Cada semestre (Ene – Jun y Jul - Dic) el cliente tendrá la oportunidad de alcanzar o mantener su nivel.

Los niveles o segmentos son los siguientes: (de más valor a menos valor)

Segmento	Beneficios
	• 6 meses de suscripción gratis a la revista Klic • 10% extra de acumulación de puntos • 12 Ascensos (Tradicional->Digital o VIP)
	• 10% extra de acumulación de puntos • Promociones Exclusivas • Jueves de Fanáticos (15% de acumulación en todas las compras el último jueves del mes) • Pre ventas Exclusivas • Promociones Exclusivas
	• 5 % de acumulación de puntos • Participación en trivias y concursos • Promociones (mailing, redes sociales y puntos de venta) • Invitación a funciones especiales

El socio podría alcanzar dos niveles:

Fan Club Cinépolis: Es el nivel de entrada al programa. Meta 12 visitas al semestre para pasar al siguiente nivel.
Fanático Club Cinépolis. Meta: Alcanzar 24 visitas al el semestre para pasar al siguiente nivel.
Súper Fanático Club Cinépolis: son aquellos clientes que realizan más de 24 visitas en el semestre. Es el cliente que más beneficios tiene.

4.3 RESULTADOS

En abril del 2014 Cinépolis contaba con 1.804.410 espectadores dentro del programa de fidelización que representaban el 25% de las ventas totales.

Además este programa ha sido reconocido con los siguientes premios:

- **2009 Amauta en la categoría de Programas de Fidelización y Relacionamiento**
  - Campaña: Club Cinépolis: Transformando un programa de puntos en uno de lealtad.
  - Otorgado por la Asociación Latinoamericana de Mercadotecnia Directa e Interactiva (ALMADI)
- **2009 Painani en la categoría de Marketing On Line e-mail**
  - Campaña: Maximizando el uso y resultados del canal e-mail como medio de relacionamiento
  - Otorgado por la Asociación Mexicana de Mercadotecnia Directa (AMMD)

- **2010 Echo Award en la categoría "Leader Award"**
  - Campaña: Deriven loyalty member's value.

4.4 BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS DEL CAPÍTULO

(4.1) Sobre Cinépolis. Fuente Wikipedia

(4.2) Sobre Club Cinépolis. Web Club Cinépolis

(4.3) Sobre resultados y premios. Consulta realizada a Erick Jiménez Muñoz. Gerente de Club Cinépolis y CRM. Linkedin

Bibliografía y referencias

5.1. CAPÍTULO 1: CRM COMO ELECCIÓN ESTRATEGICA

(1.3) -Estudio de OneBox: *El Blog de OneBox. Nuevas tendencias del ticketing*

- ONTSI: Estudio sobre comercio electrónico B2C 2013

(1.4) Declaraciones de Helen Durant. Artículo conectando audiencias. Revista Asimetrica

5.2 CAPITULO 2: LA SEGMENTACIÓN

(2.2) Fuentes de procesos de compra de entradas.com, Teatro Real y Tickemáster

(2.3) Tablas segmentación. Anexo I que acompaña este documento *Análisis RFM.*

5.3 CAPITULO 4: CASO DE ÉXITO EL CLUB CINÉPOLIS

(4.1) Sobre Cinépolis. Fuente Wikipedia

(4.2) Sobre Club Cinépolis. Web Club Cinépolis

(4.3) Sobre resultados y premios. Consulta realizada a Erick Jiménez Muñoz. Gerente de Club Cinépolis y CRM. Linkedin

Anexo

A este documento le acompaña un archivo en formato excel denominado *Análisis de Segmentación* al que se hace mención en el capítulo 2 apartado 3.

Camino de Valdenigrales, s/n • 28223 Pozuelo de Alarcón

Tel 902 918 912 • Fax 91 351 56 20

w w . i c e m d . c o m