

El presente artículo fue publicado por la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard con el fin de representar los recursos en tecnologías de información para respaldar las acciones de marketing uno a uno

TECNOLOGIAS INTERACTIVAS Y ESTRATEGIAS DE MARKETING 1 a 1

Traducido y adaptado del Harvard Business Review por Miguel Rivas Roces, Ingeniero Comercial MBA, ITP Universidad de Nueva York. 2002.

El desarrollo de cualquier estrategia de marketing depende de la especificación de un mercado objetivo. El tamaño del mercado objetivo puede fluctuar entre un mercado masivo y un mercado específico; cuando se produce la segmentación de mercado, por lo general, ha tenido su base en criterios demográficos, geográficos o relacionados con el estilo de vida.

La informática, sin embargo, hace posible llevar la segmentación del mercado a otro nivel, proporcionando medios económicos mediante los cuales las empresas pueden enviar productos y servicios *individualizados a todos y cada uno* de los clientes, en base a la retroalimentación e interacción con ellos. Las estrategias de marketing relacional (o estrategias uno a uno) son aquellas que abarcan esta idea de tratar a cada cliente de manera individual. La idea es evitar transacciones a corto plazo en beneficio de un énfasis en un desarrollo de relaciones a largo plazo y de mutuo beneficio con los clientes. El enfoque a largo plazo se centra tanto en los intereses de los clientes como en los propios de la empresa, considerando que resulta más difícil atraer clientes que retenerlos.

Una forma de conceptualizar el enfoque de transacción tradicional versus el enfoque de marketing relacional es compararlo con los dos extremos de un medio continuo, a lo largo del cual pueden implementarse una variedad de estrategias combinadas que incorporan elementos de ambos enfoques. La **figura 1** traza algunas de las diferencias claves entre las dos estrategias.

Figura 1. Marketing transaccional versus Marketing Relacional

MARKETING TRANSACCIONAL	←————→	MARKETING RELACIONAL
Manejo de marca	FOCALIZACION	Manejo del cliente
Corto Plazo	HORIZONTE	Largo Plazo
Masivas	COMUNICACIONES	Personales
Investigación aislada	INVESTIGACION MERCADOS	Diálogo permanente
Mercados Objetivos	TAMAÑOS DEL MERCADO	Mercado individual
Participación porcentual	CRITERIOS DE MEDICION	Fidelización

En muchas situaciones de marketing, la estrategia de transacción es claramente la más apropiada. Una empresa se centra en intercambios aislados/ únicos (single) o transacciones y se espera que las ganancias sigan a estos cambios. A un extremo tal que una empresa que cuenta con una perspectiva a largo plazo, pone su énfasis en el desarrollo de la imagen y la marca. Son los medios fundamentales para la comunicación con los clientes a través de los medios de comunicación; los medios fundamentales para obtener la retroalimentación del cliente se realizan mediante una investigación de mercado tradicional. Los mercados tienden a ser grandes y una participación de mercado estable o creciente es el criterio básico para obtener éxito.

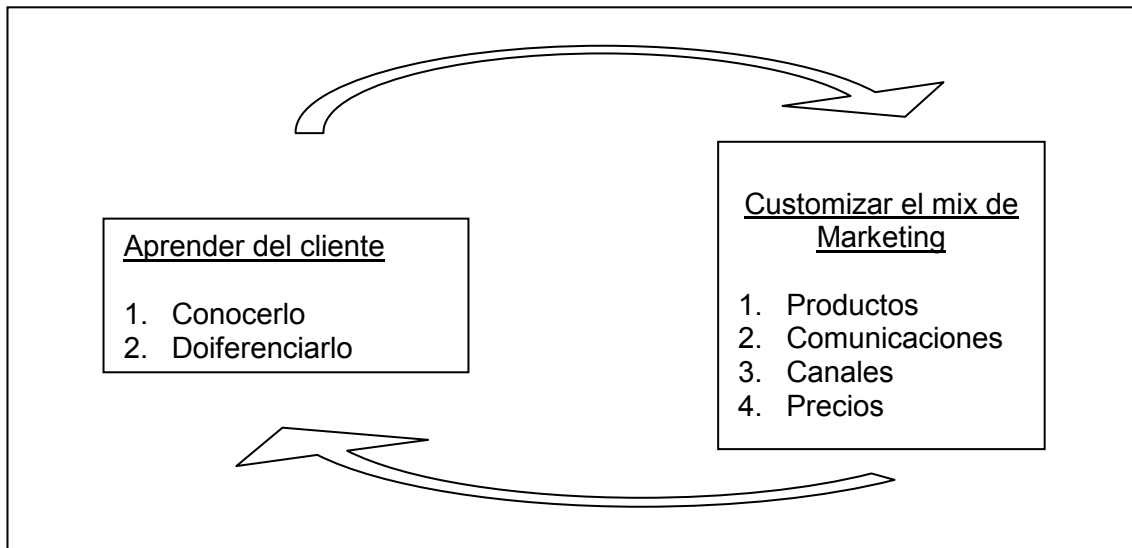
En otros contextos, el enfoque de creación relacional (relationship-building approach) contribuye a lograr una mejor estrategia. Aquí, la perspectiva temporal es mucho más larga; de hecho, la probabilidad de cambios individuales/ únicos/ particulares (single) puede ser negativa, sin embargo, justificada como resultado a largo plazo. El énfasis se pone en la gestión con el cliente a través de comunicaciones personales e interacciones continuas con cada uno de ellos. “Mindshare” (compartir la opinión, el ánimo, el entendimiento), por ejemplo, “la participación del cliente (“share of customer”) es el criterio clave para el éxito. Esto a menudo se refleja en los porcentajes de retención del cliente.

Las estrategias de marketing relacional no son nuevas; diversos factores, entre los cuales se incluye el aumento de la fragmentación de mercados, competencia más intensa, un nivel de calidad de productos generalmente alto, clientes más exigentes y patrones cambiantes de compra de parte de los clientes, han obligado a las empresas en ciertas industrias durante largo tiempo a buscar las ventajas competitivas, centrándose en el desarrollo de relaciones perdurables con los clientes. Sin embargo, la informática, en particular la de Internet, ha proporcionado incentivos adicionales a las empresas para adoptar tales estrategias.

De hecho, una de las características determinantes del Internet es el simple hecho de que se trata de una red. Cada conexión en esa red ofrece la posibilidad de generar una relación, ya sea entre las empresas y los clientes, entre una empresa y otra, entre un cliente y otro, entre clientes y máquinas. Como consecuencia, es importante reconocer que una tecnología de red no solo puede emplearse para administrar *información*, sino también para administrar *relaciones*.

Esta nota resume la función de las tecnologías interactivas en el desarrollo de las estrategias de marketing relacional. Aun cuando varias de estas tácticas asociadas con tales estrategias puedan diferir, dependiendo del contexto en particular, los pasos asociados con la mayoría de los planes de marketing relacional pueden ser analizados como se detalla a continuación (vea **Figura 2**):

Figura 2 Proceso de Marketing Relacional



CÓMO CONOCER A LOS CLIENTES

Adquisición de conocimiento

La clave para obtener éxito en cualquier programa de marketing relacional está en la información: mientras mejor sea la información que una empresa tiene respecto de un cliente en particular, mayor valor será el que esa empresa podrá potencialmente ofrecerle a ese cliente. Observe que “mejor”, en este caso, no necesariamente significa “más”; más bien, se refiere a la información que es precisa (a), oportuna (b) y relevante (c).

Algunos tipos de recopilación de información resultan menos intrusivos que otros. En la mayoría de los lugares de venta al detalle, por ejemplo, los sistemas de exploración/ escaneo (scanning systems) para verificación, permite a los comerciantes reunir información acerca de las transacciones individuales y de las decisiones de venta de manera discreta. El Web presenta numerosas ventajas: la recopilación de datos es más discreta, puede incluso obtenerse con mayor detalle, se registra cada click del mouse, se dispone de mayor tiempo para revisar cada página, se puede elegir el tipo de computador y de sistema operacional que se empleará para acceder a la página, etc... Al poner una identificación en el computador del usuario, las empresas

son capaces de identificar a los usuarios de una sesión a otra y hacerles un seguimiento de comportamiento con el tiempo. En algunos casos, este tipo de información de comportamiento se emplea entonces para hacer suposiciones/ conjeturas respecto de las preferencias e información estadística respecto del consumidor, etc...(ver recuadro al costado "MatchLogic").

Cuando una empresa requiere de información a la cual no se tiene acceso por medios poco intrusivos, a menudo se hace necesario pedir que el consumidor se comprometa en cierto tipo de presentación propia. Esta es la razón por la cual muchas empresas on-line se han vuelto cada vez más creativas en relación a los métodos que emplean para conquistar a la gente en la entrega de información acerca de ellos mismos. Otras empresas combinan tales exigencias con entretenimiento. Un buen ejemplo de esto lo constituye el sitio Web de Vodka Stolichnaya, donde los visitantes pueden ubicarse detrás de un bar virtual y preparar sus propios tragos. Entonces son instados a enumerar sus mezclas y presentar sus recetas (junto con sus direcciones de e-mail, con lo cual sus creaciones son instantáneamente ingresadas a una lista de tragos creados por otros visitantes del sitio. De esa manera Stolichnaya proporciona entretenimiento a cambio de los nombres, las direcciones de e-mail y las bebidas de preferencia de sus clientes. Otras técnicas en común incluyen el uso de descuentos, apuestas y ofertas especiales (vea el recuadro de la página siguiente "revelación alentadora"). descubrimiento/ presentación/ revelación

MatchLogic, Inc.

MatchLogic es uno de los líderes industriales en marketing de Internet. Uno de los servicios que ofrece es el perfil demográfico (demographic profiling) de todos y cada uno de los usuarios de Internet, que alguna vez hayan visto un aviso o hayan visitado el sitio de MatchLogic. La cobertura de MatchLogic se extiende a los sitios más ocupados del Web (entre los cuales están Excite, el cual es dueño de la compañía).

Los usuarios no necesariamente saben cuando se han convertido en parte de la base de datos. Sin embargo, una vez que el usuario ha pasado a formar parte de él, casi siempre, al visitar un sitio asociado con MatchLogic, la empresa es capaz de crear y actualizar constantemente un registro de las actividades on-line de esos usuarios. De esa manera puede emplear la información reunida acerca de un usuario determinado y compararla con la información de su base de datos respecto del usuario que exhiba similares características y acercarse a sus gustos y preferencias.

La misión del planteamiento de MatchLogic.Inc se traduce de la siguiente manera: Enviar el mensaje de marketing adecuado a la persona adecuada con la oferta adecuada, en el tiempo adecuado y enterarse en segundos de que ese mensaje era efectivo.

Con frecuencia el imperativo estratégico de una empresa para adquirir información acerca de sus clientes, por medios más o menos discretos, tiene directa relación con los intereses de privacidad del cliente. Estos intereses indudablemente se acentuarán aún más con las nuevas tecnologías, como los registros médicos de personalidad, datos del pasaporte, firmas digitales, claves biométricas, etc... A la hora de hacer un compromiso la respuesta típica a esas inquietudes ha sido: "mientras más sepamos de usted, mejor lo atenderemos". Aun cuando esto sea verdad, no ha sido respuesta suficiente para apaciguar los temores de los consumidores.

Este es el motivo por el cual un factor crítico en las estrategias de adquisición de conocimiento es la confianza. La confianza tiene una calidad asimétrica: se acumula lentamente a través de interacciones progresivas y puede incluso desaparecer de golpe. De este modo, las empresas preocupadas por los intereses de privacidad como un inconveniente, corren el riesgo de sabotear el objetivo principal de cultivar las relaciones duraderas con los clientes.

Revelación alentadora

¡Gane un millón de promociones! ¡Un viaje a Hawaii!. ¡Un iMac nuevo!

acuerdo a un reciente informe de NetRatings, una empresa de investigación de público Web, las promociones y los concursos de apuestas representan uno de los segmentos de publicidad online de más rápido crecimiento (por ejemplo, las apuestas en los sitios Web, Netcentives). ¿Cuál es el motivo? Estos tipos de promociones ofrecen de manera rápida y efectiva que los usuarios revelen información acerca de ellos mismos a los comerciantes. NetRatings descubrió que un reciente y sobresaliente juego de lotería, por ejemplo, generaba un impresionante índice de 48,6% de clicks.

Otras empresas (por ejemplo, Yoyodyne) están comprometidas en algo así como "marketing en base al permiso", en el cual los consumidores le otorgan permiso explícito a una empresa para enviarles mensajes promocionales, usualmente via Internet, a cambio de la oportunidad de ganar premios.

Diversas empresas destacadas ya han sufrido las consecuencias negativas asociadas con la violación de la confianza del cliente. En el verano (boreal) de 1998, los usuarios se vieron envueltos en un lío cuando se descubrió que Geocities (que contaba con alrededor de 2 millones de miembros en ese entonces) estaba vendiendo información personal acerca de sus miembros a otras empresas, a pesar de que su política privada explícitamente les garantizaba a sus miembros que no incurrirían en esta práctica. La empresa se vio obligada a cambiar su política después de la investigación efectuada por la Comisión de Comercio Federal. Otro caso altamente publicitado involucró a America Online (AOL), el servidor on-line más conocido en el mundo. AOL exige a los usuarios que completen un informe de registro que incluya información respecto del estado civil. En 1998, un representante de servicio al cliente violó la política de la empresa al descubrir que uno de sus miembros tenía una relación marital gay, puesto que estaba casado con un investigador de la marina. Como consecuencia de ese descubrimiento, el usuario, un joven de dieciocho años, fue despedido después de una fuerte protesta pública y una recusación.

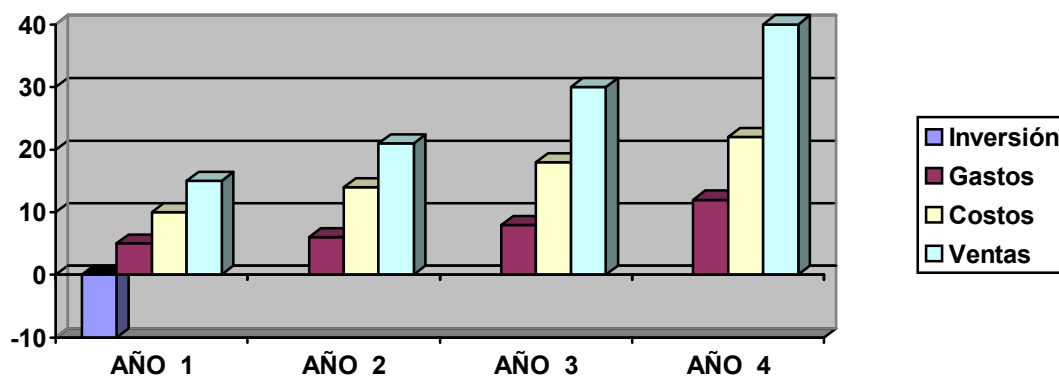
Diferenciación del cliente

Los clientes además de contar con necesidades distintas, también cuentan con un valor diferente para una empresa. Una exitosa empresa de marketing relacional nivela el conocimiento de sus clientes junto a dos de esas dimensiones para determinar cómo distribuir sus recursos. Esto le posibilita a la empresa a que centre sus esfuerzos en ofrecerle mayor valor a aquellos clientes que lo *representan*.

El valor presente de un cliente VPC representa la corriente de ganancias futuras esperadas asociadas con ese cliente, que ha sido actualizado a una tasa determinada respecto de su valor actual neto. Las ganancias futuras esperadas no siempre derivan de transacciones futuras con el cliente, también resultan de costos reducidos de adquisición, crecimiento por concepto de ingresos, ahorros de costos, primas de emisión y precios (ver **Figura 3**).

Los *costos de adquisición* son los costos asociados con la captación de nuevos clientes. Estos incluyen los costos de publicidad, las comisiones, los gastos fijos de la fuerza de venta, etc... El *crecimiento de los ingresos* se refiere al hecho que en la mayoría de los negocios, el gasto del cliente tiende a acelerarse con el tiempo. El cliente que repetidamente compra accesorios de hardware computacional en una empresa de productos computacionales puede al final darse cuenta de que la empresa también cuenta con software. *Ahorros en los costos* también se producen por el hecho que los clientes conocen la empresa y tienden a ser más eficientes en sus transacciones (por ejemplo, tienden a solicitar menos información y consejos). Los *envíos* se producen cuando los clientes conformes recomiendan el negocio a otros. Por otra parte, los antiguos clientes tienden a pagar efectivamente *precios más altos* que los nuevos, a veces, producto de descuentos experimentales disponibles sólo para clientes nuevos y, a veces, porque los clientes leales tienden a ser menos sensibles en relación a los precios (los clientes también le proporcionan otros beneficios a las empresas, como el conocimiento de los gustos y preferencias de otros clientes, además de colaborar en el diseño de nuevos productos o servicios. Más de esto a continuación).

Figura 3 ¿Qué hace que la fidelización de clientes sea más conveniente?



En muchos casos, puede ser difícil calcular con exactitud el horizonte de un cliente. Sin embargo, los análisis aproximados a menudo bastan para efectuar comparaciones entre los clientes, permitiéndoles a las empresas centrarse en aquellos que les ofrecen mayor vida útil en el tiempo.

CUSTOMIZACIÓN DE LA MEZCLA (MIX) DE MARKETING

Es importante advertir que customización se refiere no sólo a un producto o servicio en particular, sino a toda la mezcla de marketing.

Customización de Productos y Servicios

1. Cómo crear lo que el cliente quiere

El proceso de creación de productos y servicios customizados para clientes individuales a escala masiva (gran escala de producción), ha sido denominado “customización en masa”. Son numerosos los ejemplos de los productos y servicios que se ajustan a esta descripción. Los subscriptores a la edición online del *Wall Street Journal* (asimismo como otros servicios noticiosos online) pueden crear su “periódico personal”, ingresando los nombres de las empresas y las palabras claves de interés, de tal manera que cada vez que se emplean o firman bajo contrato, son presentados con un periódico customizado lleno de noticias que calzan con aquellos intereses expresados. Todas las principales entradas a Internet, entre ellas Yahoo!, Excite, Netcenter y Lycos, le permiten a los usuarios customizar su página de inicio al Web. Muchos vendedores de música (por ejemplo, CustomDisc, Musikmaker y Cductive) le permiten a los clientes crear sus propios CDs. Incluso las empresas que envían productos tangibles en vez de información (“atoms” a diferencia de “bits”) se han explicado las maneras de emplear la informática para crear lo que los clientes quieren. (ver recuadro lateral “Levi Strauss & Co.”).

Levi Strauss & Co.

Si usted ingresa a cualquiera de las diez tiendas originales Levi en el país, usted podrá interactuar en un módulo original para diseñar un par de jeans exclusivos y a la medida conforme a sus especificaciones exactas. Una vez que usted está conforme con el estilo y el calce, una encargada de ventas transmite su información a través de una red a la fábrica Levi. Sus jeans llegan a su hogar 10 á 15 días después y su información queda almacenada en una base de datos de la empresa para futuras compras. Sanjay Choudhuri, en calidad de director de customización masiva de la empresa Levi agrega que “el objetivo no es vender un par de jeans, sino entablar una relación... El cliente es el que comienza a diseñar “.

Hasta ahora, los resultados han sido extremadamente positivos para el esforzado fabricante de jeans: el programa ha alcanzado un índice de reiteración de venta considerablemente más alto; los porcentajes de devolución son menores y muchos más pantalones se venden por concepto de visita al local.

Este proceso puede realmente considerarse como una forma creativa de “montaje en el extranjero” ya que implica renunciar a ciertas funciones de marketing, como la recopilación de datos, el diseño de productos y el servicio al cliente por alguna otra parte, en este caso, los clientes de la empresa. Cuando los clientes asumen tales tareas, lo hacen de esa manera, porque pueden extraer valor del hecho de participar en el proceso de marketing.

Esto requiere siempre de la creación de algún tipo de interfase por la cual los clientes tengan contacto directo con las herramientas que necesitan para completar la tarea. Los fabricantes de computadores como Dell y Gateway emplean interfaces interactivas para permitirles a los clientes configurar, efectuar un pedido y cancelar los productos online. Holliday Inn cuenta con un sistema de reserva mundial en un sitio Web que permite a los clientes ubicar el hotel más cercano a su destino, verificar la posibilidad de registrarse, tomar un tour virtual del hotel y efectuar la reserva. FedEx y UPS proporcionan acceso instantáneo a la información acerca del estado de un paquete. Cisco systems ha establecido un sitio Web de apoyo al cliente, Cisco Connection Online, el cual ofrece una tribuna online a los clientes para ayudarse *mutuamente* en los problemas de apoyo técnico.

America Online (AOL) se promociona así misma en base a su contenido de "transmisión", pero en realidad, la mayor parte de su contenido está fácilmente disponible en cualquier parte del Web de manera gratuita. De hecho, puede argumentarse que la característica más valiosa de AOL es el servicio de "conexión con la gente". Ahí se le ofrecen herramientas a la gente para crear sus propios espacios para chatear, afiches informativos y diálogos con "mensajes inmediatos". Esta es firmemente una de las áreas de mayor tráfico de AOL. Lo que la empresa ha hecho esencialmente es permitirle a sus miembros crear de manera colectiva el contenido de su sitio Web. AOL simplemente proporciona la *red*, los clientes proporcionan la mayor parte del *producto*.

2. Cómo recordar lo que los clientes quieren

A los clientes nos les gusta tener que recordar sus claves cada vez que quieren ingresar a un sitio Web, tampoco les gusta tener que contar a un servicio informativo una y otra vez cómo les gustan las noticias. Cualquier tarea o función que requiera del cliente algún tipo de repetición, se vuelve una transacción molesta que deben aguantar cada vez que negocian con una empresa. Al recordar la información del cliente, una empresa puede reducir los costos que implica aquella transacción para los clientes.

Esta es una de las características claves del marketing relacional: una empresa no solo tiene que darse el trabajo de conocer a sus clientes; los clientes también tienen que darse el trabajo de *presentarse* así mismos. Esta inversión de tiempo y energía aumenta los costos de intercambio asociados con deserción; el cliente tiende a encerrarse en un proveedor ya dado, lo cual tiene como resultado mayores índices de retención del cliente.

3. Anticiparse a lo que el cliente quiere

Si el primer paso en la customización de productos y servicios implica crear lo que el cliente quiere y el segundo paso implica recordar sus preferencias, el tercer paso sugiere anticiparse a lo que ellos quieren antes de que lo expresen. Como se mencionara anteriormente, las empresas son con frecuencia capaces de extrapolar las necesidades de los clientes en base a modelos de venta previos, información demográfica, etc...

La idea es nivelar el conocimiento colectivo de toda la base del cliente para anticiparse a las preferencias de cada uno en particular. La empresa Firefly, ilustra este principio. Firefly considera las preferencias de los usuarios; por ejemplo, compara

los CDs favoritos de Juanito con las preferencias de los usuarios en su base de datos. De esa manera es posible recomendarle a Juanito nuevas selecciones de CDs, en base a los rankings de otros usuarios que hayan expresado preferencias similares. Existen dos factores que influyen en la precisión de las recomendaciones: la cantidad de detalles proporcionados por el cliente conforme a sus gustos y preferencias y la cantidad de la base de usuarios. Por ese motivo, el verdadero poder de este sistema radica no solo en la habilidad de anticiparse a las preferencias, sino en la habilidad de relacionar a sus usuarios, compuesta por millones de ellos. Prácticamente la mayoría de los vendedores minoristas en el Web han adoptado estos sistemas, entre ellos Barnes & Noble y Yahoo!

Cómo customizar las comunicaciones

Cuando se una empresa cuenta con una poderosa base datos del cliente también puede planificar una campaña comunicacional que tenga como objetivo a los potenciales clientes de una manera altamente específica. Existen distintas formas en las cuales la tecnología interactiva está siendo usada para enviar comunicaciones objetivas (targeted communications).

1. Banners

Los avisos destacados son las franjas rectangulares que típicamente aparecen en la parte superior o inferior de las páginas Web distribuidas por los sitios comerciales. Los costos asociados con tal publicidad dependen del número de impresiones (una impresión se refiere a la vista sencilla de una publicidad destacada por parte del usuario) y el índice por concepto de mil impresiones cobradas (CPM). Al hacer click en una publicidad destacada, los usuarios pueden ir directamente al sitio Web, posibilitando al anunciante que interactúe directamente con el consumidor interesado.

Por qué vende cualquier cosa. Ponga avisos.

Aquí hay una interrogante: ¿Por qué deben los anunciantes pagar otro sitios Web, editores y radiodifusores promover mensajes a los consumidores? Por qué no entregar ese dinero directamente a los consumidores, a cambio de ver avisos?

Eso es exactamente lo que algunas empresas están haciendo. Cuando los usuarios visitan el sitio Web CyberGold, por ejemplo, ellos pueden recibir dinero en efectivo por ver o interactuar con los avisos. Los clientes de FreeWay ganan el equivalente a dos minutos en llamadas locales por cada diez minutos de comerciales que escuchan.

Las empresas están ofreciendo otras "gratuidades" a cambio de usar los ojos: Durante un tiempo, Free-PC.com probó regalando computadores Compaq a cambio de una gran cantidad de información personal y un espacio de publicidad en su pantalla. Un número de empresas ofrecían acceso gratis a Internet a cambio de su atención a la publicidad. Algunos e-tailers incluso están ofreciendo participaciones gratuitas a su oferta de precio inicial (IPO).

Cuando las empresas ponen tales avisos, tienen dos alternativas. Una es poner el aviso en cada página Web en la que quieran publicitar; el administrador del sitio Web entonces "sirve" los avisos directamente a los consumidores. Para los grandes anunciantes la planificación de ubicar avisos en múltiples sitios constituye un proceso ineficiente y poco efectivo, ya que un solo sitio Web puede proporcionar información acerca de su propia actividad y no puede ofrecer un informe consistente respecto de los resultados de los sitios Web múltiples. Por ese motivo, una segunda alternativa es enviar avisos mediante un tercero, una empresa servidora de publicidad (por ejemplo, DoubleClick) que puede servir mensajes de publicidad simultáneamente a múltiples sitios Web, además de medir resultados, producir resultados consolidados, informar respecto del éxito de toda la campaña y analizar esos resultados de manera inmediata, posibilitando a los anunciantes que evalúen rápidamente la efectividad progresiva de la campaña. Los cambios efectuados a la campaña pueden realizarse instantánea y centralmente por medio de la campaña servidora de publicidad, maximizando la efectividad de la inversión publicitaria.

Los avisos destacados pueden enfocarse de acuerdo a un amplio criterio, entre ellos los perfiles de los usuarios (de información registrada del usuario); área de contenido que un visitante está viendo; hora del día, día de la semana; información técnica (tipo de dominio de Internet, tipo de browser, plataforma, etc..) y las búsquedas de claves o frases claves. En general, mientras más específico sea el objetivo, mayor el CPM.

Por supuesto, una cosa es crear y poner un anuncio destacado; otra cosa es hacer que los consumidores le presten atención. Por ese motivo, las empresas se han visto obligadas a ser creativas. (ver: "¿Por qué vender cualquier cosa?, sólo ponga avisos")

2. E-mails

El marketing basado en email es similar al marketing de correspondencia directa, ya que una empresa emplea una base de datos de direcciones para enviar mensajes directamente a las personas de su base de datos. No obstante, existen dos diferencias claves. Uno, el costo del marketing de email es significativamente menor (por ejemplo, menos de la mitad de un centavo por envío) que los índices comparables de correspondencia. Dos, el nivel de customización en los avisos de email tienden a ser mucho mayores.

Onsale, un sitio online de acciones (llamado ahora Egghead.com) envía miles de emails a la semana a su base de clientes registrados. Se establecen índices de personalización extremadamente altos por el uso de sofisticada programación de algorithms. Si la empresa sabe, por ejemplo, que Juan Pérez recientemente perdió una oferta de un monitor de \$200 dólares, puede enviar a Juan una oferta especial de \$180 por un monitor. Cada uno de los miles de mensajes de email de Onsale son adaptados de esta manera, en base a las ofertas previas hechas por el cliente y las preferencias establecidas o inferidas. Los índices de respuesta de estos mensajes tienden a ser de un 30%.

3. Marketing "experiencial"

Un verdadero ejemplo en el mundo real es el de una empresa que ha adaptado un enfoque de marketing experiencial es Nike. Un grupo selecto de las tiendas de venta a minoristas de la empresa ("Niketowns") intentan crear un medio repleto de cestas de basketball y greens de golf, en los cuales hacen sentir a los clientes como parte de

una “gran” experiencia. Land Rover también ha experimentado con este enfoque en sus “Centros de Land Rover”, los que ofrecen todo, desde los arreglos para viajes aventura hasta caminos de tierra para demostración.

Calvin Klein

La última vez que revisamos, los tres nombres señalados en la campaña CKOne eran Anna, Tia y Robert. Un email para Anna fue respondido casi de manera inmediata; la respuesta se centraba en el encuentro que Anna había tenido en el colegio con un chico, quien era “inteligente, encantador, realmente el descueve y muy muy tierno”. En el email de respuesta de Tia describía su nuevo empleo en una “productora de TV superbuenas” llamada Manic, e incluía detalles acerca de su atormentado amor con Jason y un “tipo molesto” que había conocido durante la filmación de un comercial de comida para perros en Londres. La respuesta de Robert indicaba que se trataba de un hombre “felicemente casado”, que se hallaba de viaje en Londres y que sentía una indescriptible conexión con una mujer que recientemente había conocido en un “comercial de comida para perros” (¿Tia?).

Una empresa que está llevando esto al Internet es Calvin Klein. Ha desarrollado una campaña interactiva online para promover su fragancia unisex CK One de su división de cosméticos. En esta campaña, los usuarios pueden responder a su publicidad enviando por e-mail características de personalidad en el aviso. A cambio reciben e-mail respuestas “personales” de los caracteres (characters). (vea recuadro “calvin Klein”).

4. Marketing viral

El marketing viral se refiere a una técnica usada en internet para acelerar la transmisión boca a boca que aumenta espectacularmente la tasa de aceptación de productos y servicios. Una empresa que utiliza exitosamente esta técnica es Hotmail, la empresa proveedora de servicios de e-mail más grande en Internet. (Ver el recuadro de Hotmail)

El éxito de Hotmail puede atribuirse ampliamente a un solo factor: Cada email por salir automáticamente termina con un mensaje, “P.D: Recibe tu email gratis en Hotmail”. En otras palabras, los clientes de la empresa son vendedores de la empresa; el mensaje del aviso se difunde orgánicamente mientras la empresa gasta muy poco dinero en publicidad”.

ICQ ha crecido de la misma manera. ICQ (I seek you”) es un programa que permite a los usuarios encontrar y chatear con amigos online en tiempo real. Para utilizar ICQ y comunicarse con otra persona, ambas partes necesitan poseer el software de cliente (gratis). Si un suscriptor envía un mensaje ICQ a alguien que no cuenta con un ICQ, el receptor obtiene un email automático del suscriptor pidiéndoles que prueben el software.

Las experiencias de Hotmail

- La base de suscriptores de Hotmail ha crecido más rápidamente que ninguna otra publicación "online".
- En los primeros 18 meses, Hotmail capturó 12 millones de suscriptores y después que fue adquirida por Microsoft ha sobrepasado los 52 millones (a fines de 1999).
- Todos los suscriptores de Hotmail llenan un formulario, sin excepción, acerca de sus datos demográficos y psicográficos, zipcode y otros elementos de personalización
- Después de su lanzamiento, la empresa ha gastado menos de US\$ 500.000 en promoción, comparados con los US\$ 20 millones gastados por Juno, su más cercano competidor, en el mismo período de tiempo.

Amazon.com también emplea el marketing viral: el programa de asociados ofrece una forma en que los clientes crean un vínculo con Amazon desde sus propios sitios Web. Estos clientes pueden entonces recibir comisiones relacionadas cada vez que captan clientes que compren un producto Amazon a través de sus contactos personales.

En resumen, el marketing viral es una nueva forma de comunicación customizada en la cual una firma hace que sus propios clientes promuevan sus productos a sus amistades. Los potenciales clientes reciben de esa manera una aprobación personalizada considerable, pero *no* de la empresa, sino de alguien que *conocen* y en quien *confían*.

Customización de los canales

En mercados tradicionales, los sistemas de distribución dual son habituales. Existen numerosos ejemplos de empresas que emplean más de un canal de distribución para vender a diferentes grupos de clientes. Sin embargo, el proceso de manejar sistemas de distribución múltiple puede ser engañoso y riesgoso. (Muchos de esos aspectos están descritos en la nota "Ir al mercado" Going to Market", HBS. No. 599-078)

Norwest

La unidad de créditos hipotecarios del Wells Fargo Bank, -Norwest -, es una de las empresas de crédito más grandes de Estados Unidos en este rubro, pero mientras otros muchos de los grandes incluyendo al Chase Manhattan Bank han comenzado a ofrecer estas opciones a través de sistemas on line, Norwest esta firmemente empeñada en mantener su campaña cara a cara, en parte debido a su gran fuerza de ventas de e 4.000 personas y una extensa red de locales. Así en su sitio web, propicia a los visitantes a llamar por teléfono para solicitar la visita de un vendedor o hablar con algún asistente de créditos.

La tecnología interactiva está presentando nuevos desafíos a este respecto. Quizás no tan sorprendentemente, es a menudo la más grande, la mejor establecida de las empresas que experimenta la mayor dificultad de adaptación a estas tecnologías. Ellas son, después de todo, las únicas quienes siempre esperan perder la mayor parte, saboteando los canales tradicionales de ventas. Como resultado, muchas empresas grandes han respondido con lentitud a las oportunidades proporcionadas por el Web (ver recuadro adjunto "Norwest"). De esa manera, el riesgo de ser "Amazonado" por empresas iniciales, que no tienen escrúpulos en pasar por alto las estructuras de los canales tradicionales (ver nota respecto de "tecnología network y la función de los intermediarios").

Otras empresas han sido más agresivas en la customización de sus sistemas de distribución, conforme a las necesidades de sus clientes. American Airlines, por ejemplo, envía regularmente emails directamente a ciertos clientes, informándoles de determinadas tarifas especiales reducidas. Esto ha significado para la empresa una forma de comunicación directa con sus clientes, que evita el costo asociado al equipar de personal a una banca telefónica gratuita o pagar comisiones a un agente de viajes. Al mismo tiempo, los tickets de American Airlines todavía están disponibles (a veces a tarifas más altas) a través de los canales tradicionales.

Customización del precio

Una vez que la empresa ha customizado sus productos y servicios para crear el más apreciado por sus clientes, el siguiente objetivo se refiere al establecimiento de los acuerdos de precio que permita extraer lo máximo posible de ese precio. Existen numerosas formas de diferenciación de precios, entre ellas, la personalización del precio y la versión.

Precio personalizado

La personalización del precio ocurre cuando una empresa decide vender a cada usuario a un precio diferente. Aun cuando las aerolíneas han estado haciendo esto durante muchos años, la tarifa de un pasajero depende del momento, de las restricciones, de la frecuencia de viajes, etc... En muchos aspectos, las tecnologías interactivas han hecho que este tipo de fijación de precios más fácil que nunca. Wine.com, por ejemplo, evalúa el comportamiento de sus clientes en tiempo real y ofrece ofertas instantáneas en base a su comportamiento. En las participaciones online, los precios se fijan en base a la dinámica de la base del cliente activo. Este mecanismo dinámico de fijación de precios ha sido en gran medida el éxito de las empresas como eBay y Onsale. En mercados reversos, al cliente se le da pleno control en términos de la venta. Priceline.com, por ejemplo, permite a sus usuarios establecer sus precios para los tickets de la aerolínea; esos precios se los entrega a las compañías aéreas, quienes entonces pueden “hacerles una oferta” a sus clientes (vea recuadro “Priceline.com”).

Priceline.com

En el sistema de Priceline.com, un consumidor propone una oferta, conocida como “la oferta de compra condicional” para adquirir bienes o servicios, tickets de aerolíneas o habitaciones de hoteles, por ejemplo, de parte de vendedores desconocidos a un cierto precio y luego se garantiza la oferta con una tarjeta de crédito. Priceline presenta las ofertas a los vendedores, quienes a su vez tienen la opción de aceptarla o rechazarla o hacer una contraoferta. En vista de que el sistema involucra a un comprador y múltiples vendedores se denomina “subasta reversa”.

Por ejemplo, si un comprador quisiera adquirir un ticket aéreo de Boston a San Francisco, tendría que fijar ciertas condiciones, por ejemplo, que el viaje fuera en una fecha determinada, con una línea aérea determinada, sin escalas, con un precio que no exceda los \$300 dólares. La primera aerolínea que responda a esta propuesta se adjudicaría la venta.

Versión personalizada

Conseguir una versión personalizada se logra cuando una empresa decide simplemente ofrecer una línea de productos y permite a los clientes elegir la opción del producto más apropiado para ellos. La diferenciación de precios entonces resulta por la selección propia, por cuanto el cliente revela el valor que el le otorga al producto a través de la versión que selecciona. La idea es que al crear versiones económicas y costosas de un producto, es posible vender (esencialmente) la misma cosa a los clientes con niveles significativamente diferentes de voluntad de pago.

Muchas empresas de software emplean esta estrategia, aun cuando implica pagar costos adicionales para llevarlo a cabo. Por ejemplo, Wolfram Research vende un programa matemático computacional llamado Mathematica. La versión del estudiante del software es notablemente más lenta (y más económica) que la versión profesional. Sin embargo, lo que muchos usuarios no saben es que para crear esta versión más barata del software, la empresa necesita incurrir en un costo *adicional para enlentecer el software*. Algo similar ocurría cuando Intel creó su chip 386; invirtió un dinero adicional en desabilitar el coprocesador (coprocessor) matemático integrado en una versión del chip. Esto permitió que la empresa vendiera un chip a menor precio a quienes no necesitaban una potencia de procesamiento extra, entanto obtenían un precio más alto por aquellos que sí lo requerían.

Cómo nivelar el campo de juegos de la información

Mientras la tecnología interactiva crea nuevas oportunidades para una fijación de precios diferencial, también puede hacer esas estrategias de fijación de precios más difícil cuando se emplean para proporcionar a los clientes una mejor información acerca de sus posibilidades. Realmente, la ignorancia del cliente, en relación a los precios, características y en lo que atañe al rendimiento del producto, ha sido tradicionalmente una fuente de ganancia para las empresas. Hoy en día, sin embargo, los agentes de ventas online (“bots” o “spiders”) pueden efectuar comparaciones automáticas en los precios y las características en cuestión de segundos, utilizando una base de datos virtual para buscar información de docenas de comerciantes online; estos agentes inteligentes pueden escanear el Web para hallar el mejor negocio respecto de un producto en particular.

En vista de que ningún agente existente puede buscar en el universo completo del Web, la tecnología spider no proporciona “la información perfecta”; sin embargo, muchos agentes llegan cerca. Otros ejemplos incluyen Jango (Excite), Junglee (Amazon), Yahoo! Shopping, y C2B (Inktomi). Estos agentes usualmente están disponibles para los consumidores sin costo alguno y reducen fuertemente el tiempo de búsqueda asociada a la compra comparativa.

EN RESUMEN: UNA RELACIÓN DE CONOCIMIENTO

El proceso de marketing relacional involucra un ciclo interactivo de adquisición de conocimientos, diferenciación del cliente y customización de toda la mezcla de marketing. Este proceso es a veces denominado “relación de aprendizaje”:

El proceso de relación de aprendizaje entre un cliente y una empresa se enriquece con cada interacción individual, que define más detalles de las necesidades y gustos individuales propias de cada cliente.

Fíjese que el aprendizaje funciona en ambas direcciones: la empresa finaliza desarrollando una base de conocimiento acerca de cada cliente, en base a lo que cada cliente le revela a la empresa de sí mismo; al mismo tiempo, el cliente ha desarrollado una conciencia más profunda de la irreplicabilidad del valor ofrecido por parte de la empresa. Como resultado ambas partes están interesadas en mantener esa relación y se hace cada vez más difícil para otra empresa duplicar el nivel de personalización inherente en los productos y servicios que ofrecidos.