

Marketing one-to-one en la Nueva Economía

1. LA NECESIDAD DE CONOCER MEJOR A LOS CLIENTES

En la economía del nuevo milenio las empresas se enfrentan a un entorno altamente competitivo y cambiante, dominado por Internet y los avances en las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

Los clientes están muchos más informados y son considerablemente más exigentes. Solicitan todo tipo de información sobre la empresa y sus productos, y la quieren obtener inmediatamente. Demandan soluciones personalizadas, y desean participar en la concepción de los productos que van a consumir. Los medios digitales interactivos permiten desarrollar una comunicación directa entre las empresas y sus clientes, que puede tener lugar desde cualquier lugar del mundo y en cualquier momento (servicio permanente y global).

Nos encontramos, además, en una etapa económica en la que la oferta de productos y servicios supera claramente a la demanda existente, y ello provoca una tremenda lucha de las empresas por mantener sus cuotas de mercado y fidelizar a sus clientes. Hoy más que nunca el cliente es el rey, y por lo tanto resulta imprescindible conocer qué es lo que espera de la empresa, qué productos y servicios se requieren para satisfacer sus necesidades. La orientación total hacia el cliente y hacia el mercado se convierten en la clave, no ya para garantizar el éxito, sino incluso la propia supervivencia de muchas empresas.

Por lo tanto, en estas condiciones, *las empresas necesitan conocer mucho mejor a sus clientes*, para poder establecer una relación duradera y beneficiosa para ambas partes. Las últimas tendencias en Marketing plantean una transición desde una situación dominada por la adquisición de nuevos clientes (caracterizada por una inversión masiva

en publicidad), hacia otra etapa en la que los esfuerzos se centran en la retención y fidelización de los clientes actuales. La calidad de los productos y la optimización de los procesos organizativos ya no representan una ventaja competitiva, simplemente son una condición necesaria para poder estar en el mercado.

Con unos precios y calidad en los productos y servicios cada vez menos diferenciados en el mercado, una de las pocas ventajas competitivas o elemento diferenciador que quedan disponibles para una compañía es el poder ofrecer un excelente servicio de atención a sus clientes. Por este motivo, los expertos en Marketing han acuñado el término de *'Customer Care'* para referirse a todas las actividades relacionadas directa o indirectamente con el cliente, como ventas/marketing, *call center* (centro de atención a usuarios), *help desk* (soporte a clientes), etc.

Las medidas encaminadas a facilitar la fidelización y retención de los clientes tienen un impacto cada vez más importante en los resultados de una empresa, tal y como se refleja en las siguientes conclusiones de estudios llevados a cabo por consultoras:

- *“Un incremento del 5% en la inversión dedicada a la retención de clientes puede suponer el incremento de los beneficios en un 85%”* (Gartner Group)
- *“Únicamente un 4% de los clientes insatisfechos por el servicio está dispuesto a permanecer en la compañía”* (Call Center and The Forum Group)
- *“El cliente no consiente un mal servicio: el 78% dice preferir cambiar de compañía de servicios si una sola llamada es mal atendida”* (Henley Centre. Informe Teleculture 2000)
- *“Reteniendo un 5% más de clientes se puede incrementar la facturación un 100%”* (Eloyalty)

2. LA EMPRESA COMO PROCESADOR DE INFORMACIÓN

Para mejorar el servicio y la atención a los clientes, y poder en la medida de lo posible anticiparse a sus necesidades futuras, las empresas necesitan conocer mucho mejor a sus clientes, respondiendo a preguntas del tipo:

- ¿Quién nos compra?
- ¿Por qué nos compra a nosotros?
- ¿Con cuánta frecuencia lo hace?
- ¿Qué es lo que busca cuando nos compra?
- ¿Y qué necesita realmente?
- ¿Podemos llegar a conocer y predecir su comportamiento?...

Asimismo, las empresas deben obtener información sobre las tendencias de los mercados y sobre los movimientos de sus competidores.

Por este motivo, podemos afirmar que hoy en día la información sobre el mercado y sobre los clientes se convierte en el recurso más importante de una organización, hasta el punto de que *“el futuro de una empresa no depende del número actual de sus transacciones, sino de la información que la empresa pueda extraer de las transacciones para conocer mejor a sus clientes y ofrecerles un mejor servicio, anticipándose a sus necesidades”*

Parte de esta información se puede extraer de los datos acumulados por la propia empresa en sus actividades comerciales básicas: venta de los productos, reclamaciones, servicios post-venta... Otros datos llegan a la empresa y no entran en el sistema: datos de las visitas realizadas por los comerciales, consultas de los propios clientes...

De acuerdo con este planteamiento, deberíamos considerar a la empresa como un *“procesador de información”*, que tiene la posibilidad de capturar y procesar todos los datos asociados a cada una de sus interacciones con sus clientes. Y no nos referimos sólo a los pedidos y las ventas: llamadas, visitas comerciales, reclamaciones y todo tipo de incidencias que constituyen los *“momentos de la verdad”*, entendiendo como tales aquellas situaciones en la que cada uno de los clientes entra en contacto con la organización, a través de múltiples canales (en persona, teléfono, fax, correo ordinario, e-mail, página Web...), para facilitar datos sobre sus necesidades, sobre qué es lo que espera de la relación con la empresa y cuáles son los problemas que han surgido en esa relación.

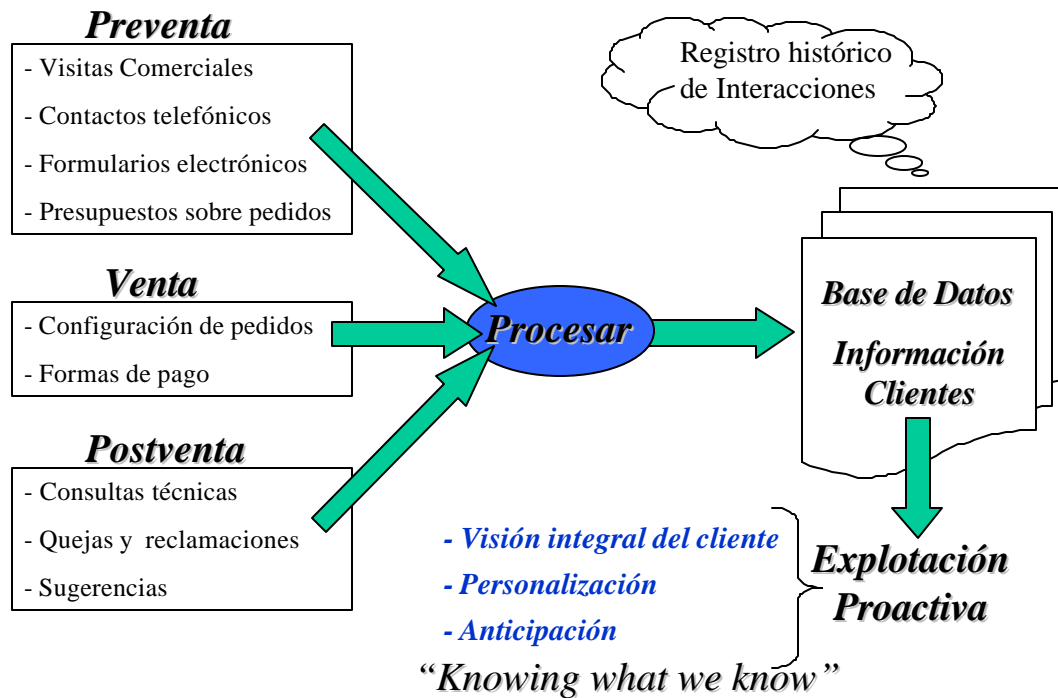


Figura 1: La empresa como un procesador de información

El desarrollo de una completa *Base de Datos de Clientes* se convierte en una herramienta fundamental para poder conocer mejor a cada uno de los clientes de una empresa, y para ello debe registrar los siguientes tipos de datos:

- **Datos sociodemográficos** : ¿Quiénes son mis clientes?
- **Respuestas a las actividades de marketing de la empresa** : ¿Qué?, ¿cuándo?, ¿dónde?, ¿cómo?, ¿por qué compran?
- **Historial de compras**: ¿Qué han comprado?

Tradicionalmente las empresas trataban de conseguir estos datos mediante estudios de mercado. Sin embargo, hoy en día los medios digitales interactivos como Internet pueden facilitar estos datos directamente y en tiempo real.

3. LA EXPLOTACIÓN DE LA RELACIÓN CON EL CLIENTE

En la Nueva Economía la valoración de las empresas en los mercados bursátiles no depende en gran medida de sus activos físicos ni de sus ventas actuales, sino del potencial de crecimiento y de generación de ventas en el futuro, y uno de los principales indicadores de este potencial es la base de clientes (y potenciales clientes), así como el conocimiento que la empresa tiene de éstos y del mercado.

A partir de los datos registrados en su *Base de Datos de Clientes*, la empresa debe llevar a cabo un análisis de la rentabilidad de cada cliente y de su potencial de compras. Se trata, en definitiva, de determinar el “*lifetime value*” de cada cliente, de medir el valor de la relación con cada uno de los clientes a largo plazo (valor extraído durante toda la relación con el cliente).

Este planteamiento nos obliga a cambiar la forma de entender la relación de la empresa con cada cliente: no se trata de maximizar el beneficio de cada operación considerada de forma aislada, sino del conjunto de la relación con ese cliente, tratando además de prolongar esta relación a partir de un servicio personalizado que comprenda y trate de anticiparse a las necesidades específicas de cada cliente. Pero además, la empresa debe centrar sus esfuerzos en los clientes más rentables y con un mayor potencial de compras, desde la perspectiva del “*lifetime value*”.

Se trata, en definitiva, de pasar de una visión centrada en el producto, típica de la Era Industrial, a una visión centrada en las relaciones con el cliente, más adecuada a las características de la Era Digital y la Sociedad del Conocimiento.

La Era Industrial estaba caracterizada por la producción en masa y la despersonalización de las relaciones, en mercados dirigidos por la oferta, donde se manejaba el concepto de “*Market Share*” (cuota de mercado) para medir el resultado de una empresa en su sector.

Sin embargo, en la Era Postindustrial, de la Sociedad del Conocimiento, en muchos sectores los mercados pasan a estar dirigidos por la demanda, ya que existe un exceso de oferta debido a la mayor capacidad productiva. Los clientes se han vuelto mucho más exigentes y están mejor informados, y por este motivo los esfuerzos de las empresas se deben centrar en explotar las relaciones con cada uno de sus clientes, de maximizar el “*lifetime value*” de cada cliente. En estas condiciones, parece más apropiado el concepto de “*Customer Share*”, entendiendo como tal la cuota de atención (tiempo dedicado) y de capacidad de compra de cada cliente.

Este planteamiento obliga a pasar de una estrategia de crecimiento basada exclusivamente en la captación de nuevos clientes (“*Marketing Acquisition*”), a otra

estrategia que conceda mayor importancia al mantenimiento y explotación de la relación con los clientes actuales (“*Marketing Retention*”).

Hoy en día resulta más rentable retener clientes que adquirirlos: los clientes fieles son menos sensibles al precio, y tienen un coste de cambio que representa una barrera para los competidores. Además, si están realmente satisfechos de la relación con la empresa, algunos clientes pueden llegar a actuar como prescriptores de los productos y servicios de la empresa entre su grupo de conocidos y amistades (“*Marketing Viral*”: los propios clientes contribuyen a dar a conocer los productos y servicios de la empresa). Algunos estudios realizados por consultoras de Marketing han llegado a la conclusión de que cuesta hasta seis veces más adquirir nuevos clientes que retener los actuales.

En este nuevo contexto, podemos replantear el objetivo de la función de Marketing en la empresa: ya no se trata simplemente de identificar y satisfacer las necesidades de los clientes, sino que hoy en día la clave del éxito está en conseguir entusiasmar a cada uno de los clientes. ¿Y cómo conseguimos entusiasmar a los clientes? Para conseguirlo es necesario ofrecerles más de lo que esperan en su relación con la empresa, a partir de un trato directo y personalizado y de una anticipación a sus necesidades.

4. MARKETING ONE-TO-ONE EN INTERNET

Internet, como ya hemos visto en a lo largo de este libro, es un medio digital interactivo que permite desarrollar una comunicación directa y personalizada con cada cliente, sin limitaciones geográficas (cobertura global a través de un Website) ni temporales. Además, a través de un mismo canal es posible realizar distintas interacciones con los clientes: publicidad e información pre-venta, configuración de pedidos, compras, servicios postventa, etc.

La naturaleza bidireccional de este canal permite desarrollar el concepto de personalización hasta sus últimas consecuencias:

- Catálogos de productos, mensajes publicitarios, y contenidos adaptados a las necesidades de cada cliente.
- Desarrollo de productos y servicios a medida: ordenadores, música, servicios de información...
- Participación del cliente en la configuración del producto: diseñar una muñeca a medida en Barbie (www.barbie.com), construir un ordenador personal en Dell (www.dell.es), encargar un coche configurado a medida en GM (www.gmbuypower.com), etc.
- Seguimiento de eventos clave en la vida del cliente: cumpleaños, aniversarios, sustitución de productos..., para poder anticiparse a sus necesidades.

Un caso paradigmático de la utilización exitosa de este nuevo medio ha sido el de la empresa Amazon (www.amazon.com). Podemos considerar que Amazon no está en el negocio de la venta de libros, sino en el de explotar al máximo la relación con sus clientes, y para ello ha desarrollado sistemas innovadores como los basados en la tecnología “*collaborative filtering*” (*filtrado colaborativo*), que permite realizar recomendaciones de productos a cada cliente en función de las compras efectuadas por clientes con aficiones e intereses similares. De este modo, Amazon trata de ofrecer un servicio totalmente personalizado a partir de la explotación de los datos acumulados sobre sus clientes: qué libros y otros productos ha comprado cada cliente, cuándo los ha comprado, por qué libros se ha interesado, qué libros ha regalado a otras personas, qué libros han comprado otros clientes con aficiones similares, etc...

Otro ejemplo destacado es el de la empresa 1800-Flowers. Hasta 1995 era un gran distribuidor de flores tradicional, con cientos de tiendas físicas repartidas por las principales ciudades de EEUU. Pero desde 1995, con el lanzamiento de su Website, se

ha convertido en la mayor floristería virtual del mundo. De hecho, en el año 1999 más de 30 millones de dólares de sus 220 millones de dólares de ventas totales procedieron de Internet. En la actualidad ya no sólo vende flores, sino que también ofrece todo tipo de artículos de regalo, de utensilios y herramientas para el hogar y el jardín, y de regalos corporativos de empresa.

Las distintas visitas al Website de cada cliente, así como las distintas compras realizadas quedan registradas en una base de datos, donde se reflejan datos sobre aniversarios de la familia, motivos de celebración con los amigos, ocasiones especiales para recordar con la novia o el nacimiento de un hijo. De este modo, 1-800-Flowers puede llegar a conocer mucho mejor a sus clientes, y anticiparse a sus necesidades y futuras decisiones de compra. Así por ejemplo, se podría recordar a un determinado cliente que el cumpleaños de su madre “está al caer”, y que le podría regalar un ramo de flores o una caja de bombones, informándole además de cuáles fueron los objetos que le había regalado en anteriores cumpleaños. Para ello basta con utilizar el correo electrónico como canal de comunicación, y emplear una aplicación informática para analizar los datos acumulados sobre cada cliente, con un coste muy reducido para la empresa y una alta rentabilidad comercial, tratando de potenciar la venta cruzada de productos y servicios relacionados.

Finalmente, se presenta con más detalle el caso Barbie (www.barbie.com), que permite que sus clientes puedan diseñar una muñeca totalmente a medida a través del Website de la empresa. El proceso comienza con la elección del aspecto físico de la muñeca: combinando varias opciones (color del pelo, tipo de cara, color de los ojos, etc.) es posible definir hasta 864 muñecas distintas.

Seguidamente, el cliente podrá seleccionar la ropa y los complementos, para en una última etapa facilitar datos sobre el motivo del regalo (cumpleaños, graduación, boda...), a quién va dirigido, y algunos aspectos sobre la personalidad de la muñeca (sus aficiones, actividad profesional, lugar de residencia, etc.). En este último caso se pretende obtener información muy valiosa sobre los gustos y aficiones de la persona destinataria de la muñeca.

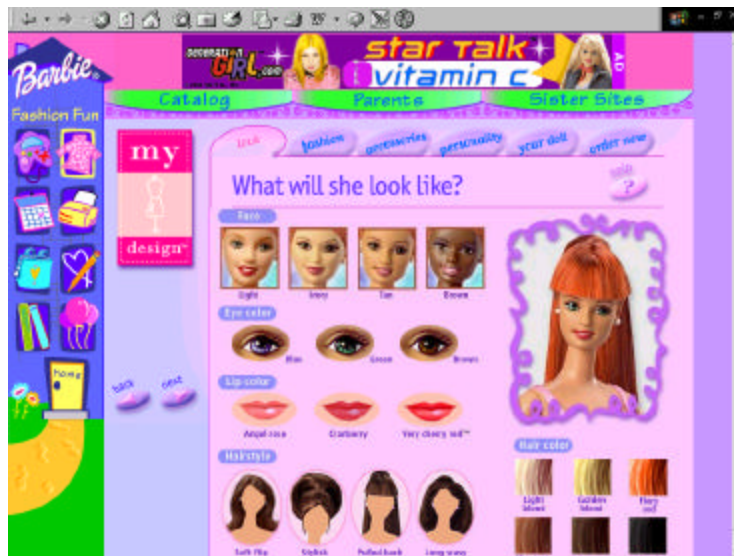


Figura 2: Diseño de una muñeca Barbie- Aspecto físico



Figura 3: Diseño de una muñeca Barbie– Ropa y complementos

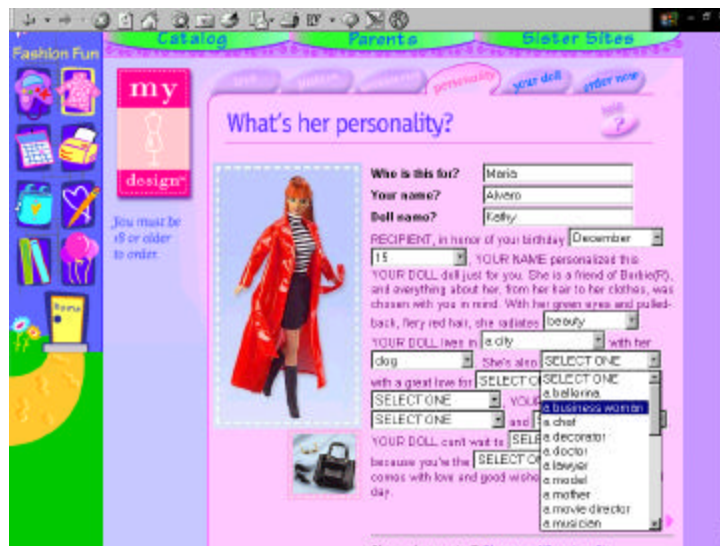


Figura 4: Diseño de una muñeca Barbie - Personalidad de la muñeca y motivo de la compra

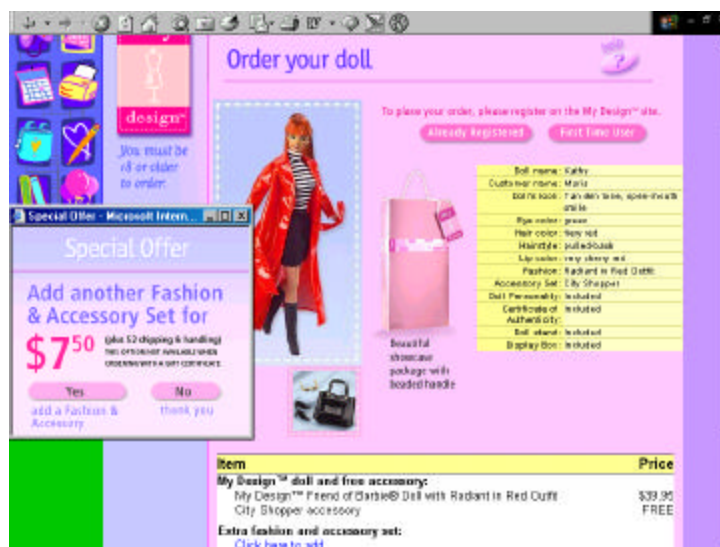


Figura 5: Diseño de una muñeca Barbie - Confirmación de la compra

En este ejemplo se vuelve a poner de manifiesto cómo Internet facilita la comunicación directa entre el cliente final y el fabricante, provocando la desintermediación dentro de la cadena de valor, con una total personalización del producto y de la relación con el cliente.

Además, esta comunicación con el cliente a través del Website, no sólo en la venta, sino en todos los pasos previos y posteriores (visitas al catálogo, solicitud de información postventa, etc.), ofrece a la empresa un mayor conocimiento directo e individualizado de cada uno de sus clientes.

Gracias a este conocimiento es posible llevar a cabo acciones de marketing directo y marketing relacional a través de Internet, con un coste insignificante para la empresa y un alto valor añadido para el cliente final.

Así por ejemplo, si Juan ha regalado una muñeca Barbie con una serie de complementos y una determinada personalidad (joven ejecutiva que vive en un apartamento en la ciudad con su perro) con motivo del cumpleaños de María, la empresa podría recordar por email a Juan que un nuevo cumpleaños de María está próximo, y que un buen regalo podría ser el perro de compañía que le falta a su muñeca.

Asimismo, el día del cumpleaños la empresa podría enviar un e-mail de felicitación a María y a su muñeca. Y todo ello realizado de forma automática por el ordenador central de la empresa, a partir del análisis de los datos registrados en el Website. Conviene recordar que la empresa no podría tener acceso a toda esta información si la muñeca hubiera sido comprada en unos grandes almacenes o en una tienda de juguetes.