Hacia un nuevo márketing 'mix'

José Luis Nueno, Julián Villanueva y Jesús Viscarri

José Luis Nueno es profesor ordinario del IESE.
Julián Villanueva, programa doctoral de UCLA.
Jesús Viscarri, MBA IESE.

¿Cómo hay que dirigir hoy comercialmente las empresas? ¿Cuál ha de ser el nuevo márketing *mix*? Entre los responsables de márketing proliferan nuevos conceptos, como *customer equity, relationship marketing*, márketing *one-to-one, permission marketing, database marketing* y *marketing triad,* entre otros. Todos ellos coinciden en el objetivo de maximizar el valor de cada cliente y otorgan una gran relevancia a la relación entre la empresa y el cliente, y al uso de las nuevas tecnologías para mejorar esa relación.

Los profesionales del márketing han ordenado su manera de entender la realidad alrededor del modelo de las cuatro "P". Se decía que las empresas tenían que desarrollar productos ganadores *(product),* con precios competitivos *(price)* y dominar los canales de distribución *(place)* utilizando los medios promocionales adecuados *(promotion)*.

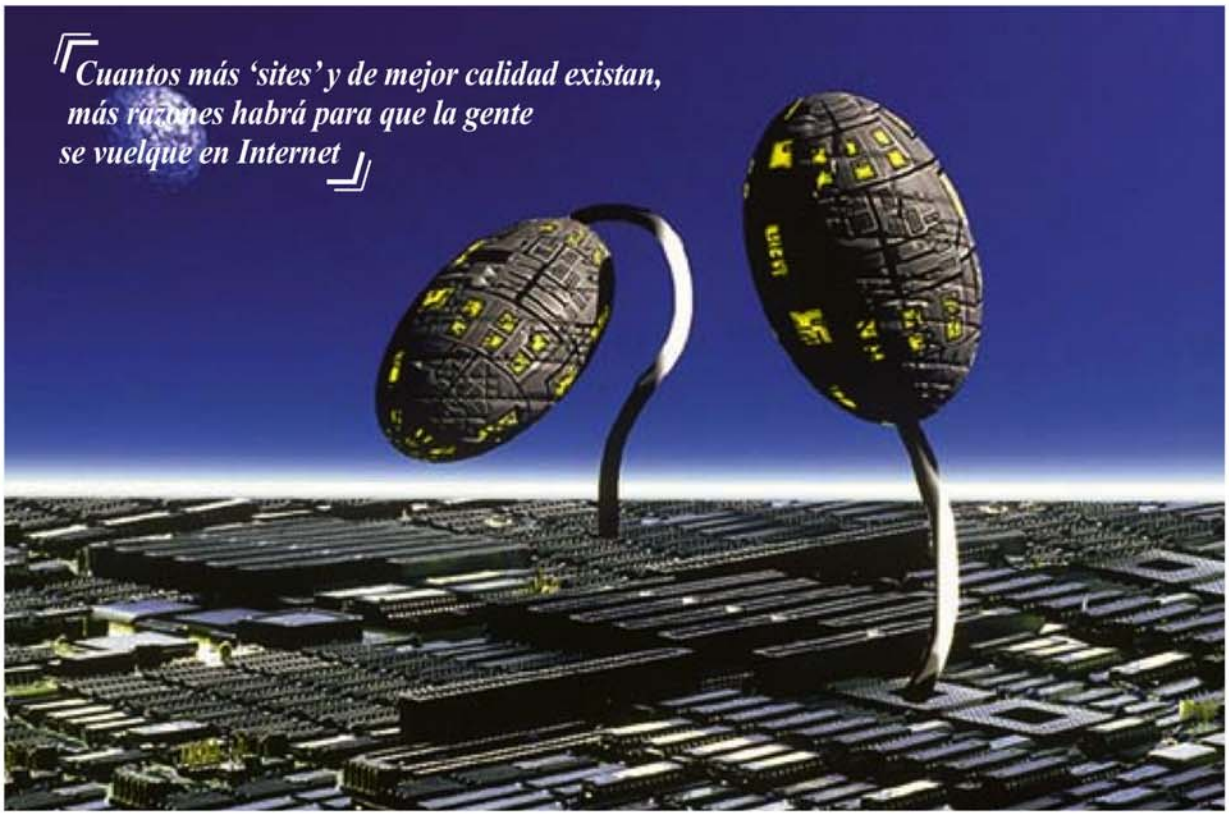
El denominado "márketing *mix*", tan socorrido a la hora de diseñar estrategias comerciales, quizá tuviera sentido en una época en la que la empresa imperaba en el mercado. Sin embargo, poco o nada tiene que ver el mercado de hace 50 años con el actual, que se encuentra cada vez más dominado por un consumidor que reclama protagonismo en la comercialización a través de su experiencia y conocimiento del mercado.

Conocer el comportamiento del consumidor en Internet es crítico. Por ello, a pesar de que cada vez más empresas españolas están en la Red, muchas de ellas cometen grandes errores al intentar trasladar al nuevo medio su manera tradicional de tratar a los clientes.

Comportamiento del consumidor: algunas sorpresas

En un libro que hemos publicado recientemente, *¿Por qué comercia tan poco el comercio electrónico?,*

Nueno, José Luis, (Author). Hacia un nuevo Márketing 'Mix'. España: Ediciones Deusto - Planeta de Agostini Profesional y Formación S.L., 2004. http://site.ebrary.com/lib/universidadcomplutense/Doc?id=10064029&page=1



se recogen las pautas más comunes del comportamiento del consumidor interactivo (en el cuadro 1 se resumen algunas conclusiones sobre el comportamiento del consumidor en Internet).

Se trata de un consumidor más joven, con más educación y perteneciente a una familia con mayor renta disponible que la media general. De la misma forma ocurría en el pasado: todas las innovaciones importantes (radio, televisión, vídeo, etc.) eran acogidas en primer lugar en los hogares con más renta disponible. Esto se debe en parte a la habitual estrategia de las empresas de ir reduciendo los precios gradualmente, a medida que más cantidad de gente accede a la tecnología. Asimismo, los más entusiastas en acoger nuevas tecnologías siempre han sido los jóvenes, que tienen tiempo y ganas de aprender cosas nuevas, son inconformistas y buscan cualquier producto o servicio que mejore su calidad de vida.

El nivel de educación es, asimismo, un factor importante que determina la adopción de Internet. Las personas con mayor nivel educativo leen más, están más expuestas a innovaciones procedentes de otros países e interaccionan con personas que se mueven más y que son más susceptibles de haber visto o usado nuevos productos.

Cambios que han de llegar

Es importante conocer los cambios que llegarán (ya están llegando) y que alterarán profundamente algunos aspectos del comportamiento del consumidor. Pueden considerarse cinco puntos fundamentales:

- Las características demográficas del usuario de Internet alcanzarán a la población general. Internet será cada vez más un canal de masas.
- La experiencia del usuario aumenta significativamente. Esto hará que tenga más confianza en la Red y que se lance más a comprar en Internet. Será capaz de usar herramientas de búsqueda como los *shopbots* y de comparar precios y tomar mejores decisiones de compra. Esto producirá la llegada de mercados más eficientes.
- Las conexiones a Internet de alta velocidad ofrecerán oportunidades a muchos usuarios: música, televisión, videoconferencia y un largo etcétera de posibilidades hoy cerradas a aquéllos que tienen módems lentos.
- El cambio generacional es otro aspecto que debe tenerse en cuenta. A medida que el segmento de los que hoy tienen menos de 30 años ocupen el siguiente segmento (30-49 años), nos iremos encontrando con unos usuarios con renta disponible y muy orientados a Internet.

Nueno, José Luis, (Author). Hacia un nuevo Márketing 'Mix'.
España: Ediciones Deusto - Planeta de Agostini Profesional y Formación S.L., 2004.
http://site.ebrary.com/lib/universidadcomplutense/Doc?id=10064029&page=2

- Incremento de la oferta comercial. Cuantos más *sites* y de mejor calidad existan, más razones habrá para que la gente se vuelque en Internet. Hoy hay en España muy pocas tiendas virtuales en Internet, en comparación con las que hay en otros países como Estados Unidos.
- Nuevas formas de acceso a Internet sin uso de un PC: teléfonos móviles, agendas electrónicas o cajas tontas que, conectadas a nuestros televisores de alta definición, permitan acceso a Internet a un coste muy bajo.

Muchos hogares que, por razones económicas o por ver el PC como una herramienta complicada, no han experimentado con Internet todavía lo adoptarán.

Una vez que las empresas conocen las características que describen de manera fiel a este nuevo consumidor, ¿qué han de hacer para relacionarse con él?

Internet y el muevo márketing 'mix'

Precisamente en este momento, en el que el consumidor se encuentra en el centro del organigrama de las

Cuadro 1

Algunas conclusiones sobre el comportamiento del consumidor en Internet

Varios

- Marcas: a medida que los consumidores sean más expertos en Internet, la importancia de las marcas disminuirá (Ward y Lee, 1999).
- Marcas: la lealtad a las marcas para las marcas líderes es mayor en entornos virtuales que en tiendas tradicionales (Danalier y Wilson, 2000).
- Velocidad: la velocidad de conexión hace aumentar el uso; el aumento del uso de Internet aumenta las visitas a *e-tailers* (Emmanouilides y Hammond, 2000).
- Publicidad: pocos consumidores hacen *click* en los *banners*, pero verlos incrementa el reconocimiento de marca; por ello, los *click-through rates* son una medida inexacta de la efectividad publicitaria (Briggs y Hollis, 1997).
- Ilusión de control: es definida como "una expectativa de probabilidad de éxito inapropiadamente alta en comparación con lo que la probabilidad objetiva justificaría" (Langer, 1975).
- Demografía: estudian las características demográficas del usuario *on-line* y concluyen que el usuario de Internet es más joven, con más educación y de mayor renta disponible que la media de Estados Unidos. No obstante, la tendencia es que se aproximen más a la media poblacional (Lohse, Bellman y Johnson, 1999).
- Seguridad: las percepciones de riesgo de compra en Internet están fuertemente relacionadas con la probabilidad de que un individuo realice una compra *on-line* (Hammond y Bain, 2000).
- Decisiones: el uso de ayudas *(decision aids)* como recomendaciones o matrices de comparación mejora la calidad de las decisiones de compra (Haubl y Trifts, 2000).

Lealtad

- La lealtad a los *e-tailers* disminuirá dramáticamente como consecuencia de unos costes de búsqueda menores (Alba *et al.,* 1997; Bakos, 1991).
- La lealtad a los *e-tailers* es mayor que la lealtad a los *retailers* tradicionales (Forrester Research).
- Encuentra efectos l*ock-in* en el sector de las agencias de viaje *on-line*, como consecuencia de una "miopía" del consumidor (Zauberman, 2000).
- La lealtad a los *e-tailers* no disminuye a lo largo del tiempo (Johnson, Fader *et al.,* 2000).
- Distintos consumidores tienen diferentes habilidades para procesar información, lo que determina el tamaño de sus *sets* de consideración (Wu y Rangaswamy, 2000).

Precios

- Los precios para CDs y libros son en Internet un 9%-16% menores que en *retailers* tradicionales. Además, la dispersión de precios, una vez tomada en cuenta la cuota de mercado, es menor en Internet (Brynjolfsson y Smith, 1999).
- El mercado de las agencias de viajes *on-line* no está caracterizado por una competencia perfecta. Los precios de *tickets* iguales llegan a variar hasta un 18% entre distintas agencias (Clemons, Hann *et al.,* 1999).
- A medida que los consumidores tengan un mejor y más fácil acceso a la información, los mercados serán más competitivos (Bakos, 1997).
- Hay segmentos en los que los consumidores están al tanto de todos los precios en el mercado, y otros segmentos en los que los consumidores sólo dominan unos pocos precios (Salop y Stiglitz, 1982; Varian, 1999).
- La sensibilidad a los precios es mayor para los clientes *on-line* (Degeratu, Rangaswamy *et al.,* 1999).
- La sensibilidad a los impuestos es mayor para los clientes *on-line* (Goolsbee, 2000).
- Los consumidores *on-line* basan sus decisiones en el precio cuando no tienen otra información en la que fijarse para tomar decisiones (Lynch y Ariely, 2000).
- Algunos aspectos del medio *on-line* y del *site* pueden ayudar a amortiguar la sensibilidad a los precios; por ejemplo, proveer información profunda a través de una interfaz interactiva (Shankar, Rangaswamy y Pusareti, 2000).
- Unos comparadores de precios más eficientes harán que la importancia del reconocimiento de marca descienda como fuente de dispersión de precios (Bakos, 1997).

Nueno, José Luis, (Author). Hacia un nuevo Márketing 'Mix'.
España: Ediciones Deusto - Planeta de Agostini Profesional y Formación S.L., 2004.
http://site.ebrary.com/lib/universidadcomplutense/Doc?id=10064029&page=3

empresas, llega Internet, un medio que encaja perfectamente en este marco porque ofrece la posibilidad de mejorar la relación comercial al facilitar el acopio de abundante información sobre el consumidor.

A diferencia de la literatura más tradicional del márketing, en la que se habla de las cuatro "P", aquí introducimos nuevos conceptos, que hablan mucho más de lo que quiere el consumidor y de una relación entre éste y la empresa, que de una decisión unilateral tomada desde la sede de una organización: la elasticidad a los precios, la percepción, el tiempo, la lealtad y la inhibición.

Elasticidad a los precios

Es difícil concluir si la elasticidad a los precios es menor o mayor en Internet que en el medio tradicional, si bien la mayoría de los estudios realizados concluyen que la elasticidad es menor en Internet; esto es, que los consumidores son menos sensibles a los cambios en los precios.

Como el actual usuario de Internet tiene más renta disponible y valora los ahorros de tiempo, puede tender a ser menos elástico a los precios. Por ejemplo, el uso de *shopbots* (agentes de comparación de precios) permite ya comparar precios del mismo producto en decenas de comerciantes en sólo unos segundos. Se trata de una herramienta ya disponible, pero que aún usa menos del 5% de los consumidores. Sin embargo, a medida que Internet madure como un canal de compra, los consumidores tenderán a mirar más el precio.

Hay maneras de disminuir la elasticidad a los precios; por ejemplo, aportar a los consumidores una buena información que puedan controlar de alguna manera. Como el consumidor se fija más en los atributos del producto, no centra tanto su atención en los precios.

Además, vender ahorro de tiempo es una manera de que el consumidor no vaya sólo por lo más barato. Muchos "e-detallistas" alimentarios facilitan la compra del supermercado presentando los productos comprados en los últimos pedidos. Esto reduce el *set* de consideración y hace que sus consumidores se fijen menos en los precios, a la vez que hacen la compra más rápido.

Un buen servicio de envío es otro elemento crítico en la cadena de valor. A menudo, los *sites* de *e-commerce* tienen páginas que tratan de mejorar la experiencia de compra o servicios para facilitarla (por ejemplo, el *ranking* de los productos más vendidos o la satisfacción de los clientes que compraron el mismo producto con anterioridad).

La compra por impulso es otro factor que puede ser utilizado muy hábilmente por las empresas. Muchas empresas tradicionales de venta por catálogo envían sus catálogos al mismo tiempo que envían *e-mails* con sus

> *Vender ahorro de tiempo es una manera de que el consumidor no vaya sólo por lo más barato*

productos y promociones. De esta manera, se aseguran de que el número de impactos sea mayor y de que, cuando se cree una necesidad en la mente del consumidor, éste tenga cerca una manera de satisfacerla.

Percepción

Un aspecto importante que afecta tanto a la decisión de comprar *on-line* como a la decisión de repetir con el mismo detallista es cómo perciben los consumidores su satisfacción con la experiencia de compra. Se ha argumentado que los consumidores en Internet sufren lo que se llama una "ilusión de control", es decir, que perciben sus decisiones como más precisas de lo que en realidad son. La razón es que Internet facilita un entorno en el que el consumidor es mucho más activo y puede personalizar la información que recibe.

Esta "ilusión de control" se da en categorías particulares, en las que tocar el producto no es crítico y en las que hay información objetiva que pedir. Por ejemplo, en CDs o libros, electrónica o informática. Un ejemplo es Dell Online. Dell ha construido un gran negocio de venta *on-line* de ordenadores, en los que cada consumidor define a su medida el ordenador que quiere. Esta participación activa del consumidor hace que su satisfacción sea mayor que si comprara exactamente el mismo ordenador en una tienda en la que un vendedor le convenció de que era ese ordenador y no otro el que necesitaba.

Otras categorías, como la moda o los productos frescos de los supermercados *on-line,* tienen muy difícil todavía que el consumidor perciba el medio como atractivo.

Tiempo

Nadie puede negar que Internet es un canal de conveniencia. Por ello, los primeros en lanzarse a este canal son aquéllos que disponen de poco tiempo. Los equipos instalados son lentos, los módems obsoletos y los proveedores de acceso y servidores están congestionados a horas punta. Esto lleva a que hacer una compra o una simple búsqueda *on-line* sea una odisea para muchos consumidores. Por ello, la primera lección que deben aprender aquellos *sites* dispuestos a no perder clientes es que deben hacerlos rápidos; pero no sólo los servidores deben ser rápidos, sino que también los dise-

Nueno, José Luis, (Author). Hacia un nuevo Márketing 'Mix'.
España: Ediciones Deusto - Planeta de Agostini Profesional y Formación S.L., 2004.
http://site.ebrary.com/lib/universidadcomplutense/Doc?id=10064029&page=4

Da igual lo fácil que sea comparar: los consumidores sólo quieren probar en uno o dos 'sites', en los que piensan que sus transacciones serán seguras

ños de sus páginas tienen que permitir la navegación rápida de una sección a otra. Hay que tener en cuenta que los consumidores realizan la mayoría de las compras *on-line* en casa, donde las conexiones a Internet son más precarias. El ocio, otro de los segmentos con gran potencial, requiere también que las conexiones de los hogares sean muy rápidas.

Como efecto contrapuesto, está el tiempo psicológico. Según algunos estudios, para los usuarios de ordenadores el tiempo pasa más despacio cuando interactúan con el ordenador. Una razón podría ser el hecho de que, para muchos, el ordenador es un elemento nuevo que aún están descubriendo, en el que desempeñan un papel activo, en lugar de pasivo. Este efecto, sin embargo, probablemente desaparecerá a medida que se dediquen más horas diarias al ordenador y la experiencia de los usuarios aumente.

La lealtad

Si en algo se pone especial énfasis en los actuales debates de márketing es la obsesión por ganar consumidores leales. Puede hablarse de dos tipos de lealtad: lealtad al detallista y lealtad a la marca.

• *Lealtad al detallista*

Un estudio realizado en el MIT demuestra que la lealtad a comerciantes de Internet en las categorías de libros y CDs es más alta en Internet que en los comercios de la calle. Este hecho sorprende a muchos, ya que Internet proporciona un entorno en el que cambiar de un comerciante a otro es extremadamente sencillo. Sin embargo, parece que esto no es así, ya que las estrategias visionarias de algunas organizaciones han convertido la Red en un oligopolio *de facto*. Algunas empresas, como Amazon, están construyendo una base de clientes leales y una poderosa imagen de marca que serán caballos ganadores en el futuro, cuando Internet sea un canal de masas.

Los consumidores manifiestan estar algo o muy preocupados por la seguridad *on-line*. Esta preocupación beneficia mucho a los grandes, ya que los *sets* de consideración de los consumidores se reducen mucho. Da igual lo fácil que sea comparar: los consumidores sólo quieren probar en uno o dos *sites,* en los que piensan que sus transacciones serán seguras.

Algunos autores sostienen que los consumidores en Internet presentan síntomas de "miopía" en sus comportamientos. La razón es que los consumidores, en sus relaciones con los *e-tailers,* incurren en dos tipos de costes: costes de entrada y costes de evaluación. Los primeros son aquéllos en los que se incurre una sola vez, al establecer la relación con el detallista (por ejemplo, dar todos los datos personales, elegir un nombre de usuario y un *password)*. Los segundos son aquéllos que suceden en las sucesivas visitas al *e-tailer* (por ejemplo, dar más información, conocer nuevos servicios del detallista y los costes de búsqueda en otros *e-tailers* compensados por los ahorros esperados). La decisión de cambiar de *e-tailer* o, simplemente, de empezar a buscar vendrá marcada por el *trade-off* entre los primeros y los segundos. La mayoría de los consumidores subestiman los ahorros que conseguirían si cambiasen de *site;* es decir, dan mucha importancia a los costes de entrada y no tanto al resto de los costes. Por tanto, al haber incurrido ya en los costes de entrada en un *e-tailer,* no quieren volver a asumir esos costes en otro.

Crear costes de cambio es otra estrategia que han seguido muchas empresas. Mediante el uso de las *cookies,* el servidor es capaz de reconocer quién es el usuario y hacerle recomendaciones a medida, en función de sus últimas compras.

La pregunta es, entonces, si esta lealtad aumentará o disminuirá a medida que los consumidores maduren. Nuestra intuición nos dice que disminuirá. A medida que los consumidores se sientan más ágiles en Internet, serán capaces de moverse de un *site* a otro sin complicación alguna y, además, serán capaces de usar herramientas como los *shopbots* para comparar precios de productos indiferenciados.

• *Lealtad a la marca*

En un entorno virtual, los consumidores tienen mayor tendencia hacia las marcas líderes. La razón es que en Internet es más difícil evaluar determinados productos y las marcas líderes presentan una alternativa "segura", aunque no sea la "mejor".

Los consumidores tratan de maximizar la calidad de sus decisiones a la vez que tratan de minimizar los costes de procesar toda la información para adoptar una determinada decisión de compra. Sin embargo, a veces no se dispone de suficiente información para poder tomar una decisión satisfactoria. Por eso, los consumidores emplean tácticas como optar por "la marca líder" o "la marca más cara".

Hay algunos productos, como los coches, en los que recopilar información para la toma de decisiones es mucho más sencillo. En Internet es mucho más fácil y rápido comparar características técnicas y precios de distintos modelos y marcas de coches, y así poder adoptar una decisión más meditada.

Nueno, José Luis, (Author). Hacia un nuevo Márketing 'Mix'.
España: Ediciones Deusto - Planeta de Agostini Profesional y Formación S.L., 2004.
http://site.ebrary.com/lib/universidadcomplutense/Doc?id=10064029&page=5

Por todo ello, las empresas deben proporcionar una adecuada información sobre sus productos y los detallistas, especialmente si no son marcas líderes.

Inhibición

Para acelerar la adopción de Internet, es importante estudiar los factores que inhiben a los consumidores; es decir, aquellas razones que hacen que los consumidores no adopten Internet o que no la adopten a una velocidad más rápida. Entender estos factores llevará a la empresa a diseñar su servicio con vistas a minimizar estos efectos perniciosos. Distinguimos cuatro grandes factores:

- *Seguridad:* es el factor más importante. Actualmente, un elevado porcentaje de consumidores manifiesta estar preocupado con la seguridad de sus transacciones *on-line.* Esto provoca dos efectos: primero, que los consumidores realicen muchas menos transacciones, ralentizando el proceso de adopción de Internet; segundo, que los consumidores tengan *sets* de consideración limitados, permitiendo que existan oligopolios en los que solo unos pocos se llevan todo el pastel. Las empresas pueden hacer que su *site* parezca más seguro con seguros que garanticen las transacciones hasta una determinada cuantía o, simplemente, comunicando la seguridad de su *site.* Es sorprendente cómo muchos *e-tailers* comenten el error de comunicar precisamente lo contrario, que no se responsabilizan de posibles fraudes en la Red. La política al respecto debe ser clara y dar siempre el mensaje de que la seguridad es la máxima posible.
- *Privacidad:* las constantes noticias de piratas que acceden a bases de datos de clientes, o de empresas que venden información sobre sus clientes, y los múltiples mensajes basura que los usuarios reciben semanalmente no hacen sino perjudicar la imagen de Internet. Muchos individuos comentan preocupados la posibilidad de que mucha información personal pueda navegar por la Red, de una empresa a otra. La política de protección del usuario ha de ser más dura y las empresas deben ser las primeras interesadas en que la percepción del consumidor cambie a este respecto.
- *Habilidades:* muchos usuarios no tienen suficientes habilidades en el uso del ordenador. O simplemente en Internet. Especialmente en gente de edades más altas, este factor puede hacer que muchas personas ni siquiera se planteen comprar un ordenador o simplemente navegar por Internet. En este sentido, la tecnología WAP o el acceso a Internet desde terminales sencillos, que no sean PCs, facilitará mucho que Internet llegue a un gran público que hoy tiene vetado el acceso.
- *Estilo de vida:* muchas personas no ven Internet como un canal que hay que tomar en cuenta. Prefieren alternativas más tradicionales, de "salir a la calle". No todas pertenecen a grupos de edad avanzada y, seguramente, si comparamos el tamaño de este grupo en países del sur de Europa, como España, con países como Estados Unidos, encontraremos que es mucho mayor aquí.

La política de protección del usuario ha de ser más dura y las empresas deben ser las primeras interesadas en que la percepción del consumidor cambie a este respecto

Una vez conocido el comportamiento del consumidor en el nuevo medio y la estrategia que se ha de diseñar e implementar para hacer su experiencia *on-line* más satisfactoria, es fundamental conocer los factores que ayudan a conseguir un consumidor más fiel y, por tanto, más rentable.

Maximizar el valor del cliente

Existe una extensa literatura sobre los supuestos beneficios empresariales de basarse en la maximización del valor del cliente y no en la rentabilidad a largo plazo: es preferible mantener un cliente que conseguir uno nuevo, los clientes leales son más baratos de servir, son menos sensibles al precio, pasan a consumir más en la empresa que en la competencia y traen a otros consumidores a través del "boca a oreja".

Se logrará aumentar el valor de los clientes si se dominan las siguientes facetas: consecución de nuevos clientes, retención, productos y promociones, deserciones y, por último, experiencia en el *site.*

Optimizar la consecución de nuevos clientes

¿Cuál es la forma más efectiva de conseguir nuevos consumidores? La mayoría de las empresas gastan en publicidad un porcentaje sobre ventas que es superior al beneficio neto. En el caso de los *e-tailers,* la comparación es infinita, ya que raras veces obtienen beneficios, aunque no escatiman en gastos de publicidad (no es infrecuente dedicar el 50% de los ingresos a dar a conocer el *site*). ¿Es posible conocer dónde está el óptimo? ¿Se puede mejorar algo?

En primer lugar, hay que identificar el perfil de nuestros mejores consumidores: aquéllos que son más fieles y aquéllos que gastan más dinero. A pesar de que la mayoría de las empresas ya realizan sus segmentaciones, todavía existe mucho campo para "refinarlas". Una buena base de datos nos permite observar comportamientos reales y no basarnos sólo en encuestas espo-

Nueno, José Luis, (Author). Hacia un nuevo Márketing 'Mix'.
España: Ediciones Deusto - Planeta de Agostini Profesional y Formación S.L., 2004.
http://site.ebrary.com/lib/universidadcomplutense/Doc?id=10064029&page=6

La facilidad de iniciar una relación con una empresa en Internet, especialmente cuando es gratis para el consumidor, contrasta con la dificultad de mantenerla

rádicas, llenas de "ruido" y siempre sensibles a cómo se formulen las preguntas o a cómo se elija la muestra de la población. Una vez identificado el perfil de los consumidores, se podrán elaborar campañas y lanzarlas con el medio más barato.

Un segundo punto es preguntarse cuánto se debe gastar en medios tradicionales (en Internet sería el *banner*) y cuánto en otros medios de más bajo coste, como, por ejemplo, el "boca a oreja". En la Red, este último funciona mucho más eficientemente y se expande más rápidamente que en el mundo *off-line*. Esto se justifica en parte por la facilidad con la que se crean comunidades virtuales en Internet, grupos de gente con un interés en común. Mediante el *chat,* el *e-mail* o simplemente en la calle, los internautas refuerzan las marcas sin que esto suponga un gasto para la empresa.

El impacto "del boca a oreja" en la mente del consumidor es tan fuerte como débil la eficacia del *banner*. La media de *clicks* que registra un *banner* es de menos del 0'5% por impacto. Si además tenemos en cuenta que muchos abandonan la página nada más acceder a ella, la eficacia se reduce tremendamente. Afortunadamente, las empresas pueden medir cuántos clientes hicieron *click* en el *banner* y, lo que es más importante, cuál fue su comportamiento en el *site*. Comparar estos comportamientos con los de clientes que provienen de otro entorno es extremadamente importante.

Una de las fuentes que atraen clientes de mayor calidad son los buscadores. El hecho de que un cliente utilice un motor de búsqueda para acceder a un determinado *site,* en principio, demuestra su interés. Sin embargo, ¿cuántos usuarios de motores pasan página en la lista en busca de un determinado *site*?

Aumentar la retención de los clientes

¿Cuántos clientes tiene realmente? ¿Cuántos pierde a lo largo del tiempo? ¿Cuáles son las características de los que viven más tiempo? ¿Por qué están satisfechos?

Paradójicamente, muchas empresas *on-line* no saben cuántos de sus clientes están activos. Contar clientes en Internet no es sencillo. Incluso las empresas que requieren el registro del usuario para acceder al *site* o aquéllas que tienen los *e-mails* de sus consumidores tienen dificultades para obtener un número. Contrasta, pues, la facilidad de iniciar una relación con una empresa en Internet, especialmente cuando es gratis para el consumidor, con la dificultad de mantenerla. Muchas empresas creen entablar una "estrecha" relación con sus clientes únicamente por la acción de inundar sus buzones de correo electrónico con nuevas ofertas o *spam*. Uno de los campos activos en *permission marketing* es el *permission e-mail.* Los usuarios se registran en operadores como Yesmail.com para recibir información sobre determinadas categorías y esta empresa actúa como un filtro. Las tasas de efectividad de Yesmail son muy superiores a las del *spam*. La realidad es que el receptor ignora esos *e-mails* o, lo que es peor, siente que sufre una persecución.

Se pueden seguir distintos criterios, desde sofisticados modelos econométricos hasta reglas informales. La empresa tiene que saber a qué ritmo pierde clientes y cuán fácil es recuperarlos. Es importante segmentar los clientes en función del tiempo de relación que llevan con la empresa y estudiar sus características con respecto a los que abandonan antes. Esto servirá no sólo para mejorar en la captación de clientes, sino también para identificar a los mejores potenciales clientes y realizar un seguimiento específico sobre ellos.

Una de las mejores formas de retener a los clientes es una página que facilite la navegación. Puede observarse que, en los *sites* de *e-commerce* los clientes cada vez se toman menos tiempo por página visitada: existe un factor de aprendizaje. Sin embargo, distintos *sites* tienen distintas curvas de aprendizaje. Es necesario minimizar el número de cambios estructurales que se realizan en la página *web.*

Otra estrategia utilizada ya por muchas empresas es la de hacer la página a la medida del consumidor. Mediante una *cookie* puede identificarse el ordenador desde el que está accediendo, de forma que pueda navegar por una página que encaje más con sus preferencias. Amazon, por ejemplo, presenta recomendaciones a todos sus clientes en función de lo que han comprado anteriormente.

Productos y promociones

¿Cómo puedo aumentar el *ticket* de compra de mi cliente? ¿Cómo puedo hacer para que compre menos en la competencia y más a mí? ¿Qué promociones son más eficientes?

Hay que estar diseñando constantemente productos y servicios que, añadidos a la oferta central de la empresa, enriquezcan la relación cliente-proveedor. Algunas veces pueden ser simplemente servicios intangibles que añadan valor más que objetos de compra en sí mismos. Sin embargo, la empresa siempre tiene que continuar sin perder la identidad, sin convertirse en un gran bazar sin especialización alguna. Puede tratarse de una mayor oferta comercial o de contenidos, de una mayor información sobre los productos o de *e-mails*

Nueno, José Luis, (Author). Hacia un nuevo Márketing 'Mix'.
España: Ediciones Deusto - Planeta de Agostini Profesional y Formación S.L., 2004.
http://site.ebrary.com/lib/universidadcomplutense/Doc?id=10064029&page=7

con información de los temas que más interesan a distintos grupos.

Las empresas que operan en Internet utilizan el *e-mail* como herramienta canalizadora de todo tipo de promociones. Con una buena base de datos es posible estudiar qué campañas resultaron más exitosas y qué segmentos respondieron mejor. Un profundo conocimiento de nuestra base de clientes nos puede llevar, incluso, a poder predecir de antemano el éxito de una promoción. Para conseguir optimizar la política promocional, es importante diseñar distintas campañas para diferentes grupos de consumidores. Algunos necesitarán simplemente un "regalo" por haber sido excelentes clientes durante el año; otros, un "empujón" para fidelizarlos aún más. El problema se produce, por supuesto, cuando el cliente recibe regalos de diversos competidores. Sin embargo, la realidad es que en Internet todavía los clientes sólo buscan en uno o dos *sites* y suelen ignorar las herramientas de búsqueda o la comparación de diversas páginas al mismo tiempo.

Por ello, es importante que la comunicación entre cliente y empresa sea muy fluida. Hay un claro efecto *lock in*. El *site* que hace el aprendizaje más fácil para una determinada categoría "cierra" al consumidor para sí. Con la exponencialmente creciente oferta interactiva, no hay tiempo para desaprender las reglas de navegación por un *site* y aprender otras. Lo mismo que un niño que se aprende los 150 personajes de Pokemon no quiere dejar este juego para tener que aprender otro, un adulto no migra a otro *site* cuando tiene sus datos personales y su tarjeta introducidos en un operador fiable, con surtido amplio y profundo, entrega en plazo y precios razonables.

Existe también un efecto *groove in*. El *site* al que va más gente es el que desata la conversación, el "boca a oreja" positivo que atrae a más usuarios. A los consumidores les gusta apuntarse a las modas, las canciones, los juegos, las colecciones por fascículos y los *sites* que ganan. No tiene que ser el mejor. Basta con que sea el que gane.

Estudiar las deserciones

En Internet, las deserciones de clientes que experimentan problemas son enormes; no así las de los que experimentan un número de transacciones satisfactorias suficiente para poder aprender.

Distintos sectores presentan diversas curvas de vida media de un cliente. Muchas empresas ignoran a estos consumidores debido a que están convencidas de la imposibilidad de captarlos de nuevo. Existe muy poca evidencia de que esto sea cierto. Lo primero que hay que preguntarse es cuáles son las causas de que el cliente le abandone o le visite con mucha menos frecuencia. Pueden ser varias, pero hay que conocerlas. Los directivos tienen que saber no sólo cuántos clientes

Hay tres puntos críticos en el diseño de un 'site': contenidos, navegabilidad y estética

les van dejando, sino también por qué. Kozmo es una empresa que vende y alquila distintos productos, como vídeos, música o comida, y hace la entrega en menos de una hora desde que se realiza el pedido por Internet. Cuando detecta que un cliente baja considerablemente su nivel de pedidos, llama a su casa para preguntar si ha habido algún problema y ofrecerle un descuento en la próxima compra.

Aunque el descuento representa un coste importante de "readquisición", Kozmo piensa que es mucho más barato que lo que costaría, por medio publicitario, conseguir uno nuevo. La realidad es que los clientes que han desertado muy pocas veces están tremendamente insatisfechos con la empresa. Quizá simplemente bajaron su nivel de compras en esa categoría o cambiaron de proveedor y siguen con él por pura rutina. Algunos operadores de televisión de pago han constatado que incluso los clientes más irritados con su proveedor de entretenimiento y que piden que se les borre del sistema acaban olvidando su ira si se deja pasar un tiempo. Más pronto o más tarde ven un programa que les gusta y se congratulan de la falta de capacidad de respuesta del operador.

En resumen, estudiar las causas de las deserciones nos sirve para tratar de recuperar algunos clientes y aprender a no cometer los mismos fallos con nuestra base de clientes.

Experiencia en el 'site'

Los negocios de Internet no están hechos con ladrillos. Por tanto, no necesitan arquitectos, diseñadores ni escaparatistas, no necesitan una buena iluminación ni dependientes competentes ni tampoco estar situados en una gran calle comercial. La realidad es más compleja, ya que faltan años y recursos humanos capaces de diseñar la experiencia de navegación. Sin embargo, siempre nos podemos fijar en los que lo han hecho mejor y aprender.

Hay tres puntos críticos en el diseño de un *site:* contenidos, navegabilidad y estética. Cuando hablamos de "contenidos", nos referimos a la información disponible de cada producto o a información complementaria que pueda enriquecer la experiencia en el *site*. Un excelente ejemplo es Williams-Sonoma. Esta empresa com-

Nueno, José Luis, (Author). Hacia un nuevo Márketing 'Mix'. España: Ediciones Deusto - Planeta de Agostini Profesional y Formación S.L., 2004. http://site.ebrary.com/lib/universidadcomplutense/Doc?id=10064029&page=8

> *La empresa debe gastar inteligentemente en aquellos medios que le proporcionen los mejores clientes*

bina su red de tiendas de instrumentos de alta calidad de cocina con un magnífico catálogo y, ahora, también con Internet. En la Red, además de poder comprar, tiene una magnífica sección con recetas, restaurantes recomendados y una zona con temas de temporada. Su *site* ofrece casi todo para los enamorados de la cocina.

La navegabilidad es el esqueleto de la página *web*. Distintos expertos coinciden en que es la parte más crítica y debe ser lo menos modificado. De la misma manera que, cuando llega a su supermercado favorito, no le gusta que cambien los productos de lugar cada mes, la navegación debe dar cabida al aprendizaje; es decir, los clientes, en cada nuevo acceso, deben encontrar más rápido lo que necesitan. Es fácil registrar el tiempo medio que cada cliente "gasta" por página y realizar una gráfica a lo largo del tiempo. Cuanto más negativa sea la pendiente, mejor trabajo estaremos haciendo. La primera consecuencia será que, cuando este mismo cliente visite a otro competidor, encontrará que nuestra página es más rápida y está mejor organizada. Otro aspecto que debe tenerse en cuenta es el de las herramientas de búsqueda. A pesar de que casi todos los *e-tailers* las ofrecen, casi ninguna da los mismos resultados para el mismo producto. Una poderosa herramienta de búsqueda ayudará a que sus clientes encuentren rápido lo que necesitan.

Un último punto es el del cuidado estético de la página *web*. El diseño es crítico debido a que puede permitir acelerar la rapidez con la que pasa el tiempo en la mente del consumidor. El consumidor tiene cada vez menos tiempo y está más cansado cuando accede a una página *web,* por lo que es importante hacerle la experiencia lo más agradable posible. Es importante que el diseño no suponga una mayor lentitud en la descarga de la página, ya que muchas fotos o dibujos de gran calidad pueden suponer páginas lentas, que provoquen el efecto contrario al que se pretende.

Conclusiones

Hemos hablado del comportamiento del consumidor y de estrategias implementables con un objetivo: aumentar el valor de cada consumidor. La empresa debe gastar inteligentemente en aquellos medios que le proporcionen los mejores clientes, debe entender la retención y conocer bien los distintos segmentos de clientes, debe diseñar promociones a la medida de los distintos segmentos y redefinir su gama de productos, y ha de aprender de las deserciones para recuperar consumidores perdidos o, como mínimo, aprender de los errores cometidos. Finalmente, el diseño del *site* debe ser excelente para facilitar la experiencia de los consumidores.

«Hacia un nuevo márketing 'mix'».
© Ediciones Deusto. Referencia nº1603.

Nueno, José Luis, (Author). Hacia un nuevo Márketing 'Mix'.
España: Ediciones Deusto - Planeta de Agostini Profesional y Formación S.L., 2004.
http://site.ebrary.com/lib/universidadcomplutense/Doc?id=10064029&page=9

Nueno, José Luis, (Author). Hacia un nuevo Márketing 'Mix'.
España: Ediciones Deusto - Planeta de Agostini Profesional y Formación S.L., 2004.
http://site.ebrary.com/lib/universidadcomplutense/Doc?id=10064029&page=10

Harvard Deusto
Márketing & Ventas

Ediciones Deusto
Planeta de Agostini Profesional y Formación S.L.
ISSN: 1133-7672

Edición Digital
Este texto forma parte de la revista Nº 43 Márketing & Ventas
ISSN: 1133-7672-43