

5.1.3. Ejemplo de Segmentación: Caso de Dell Computers

En 1983, un muchacho de 18 años que recién acababa de entrar a la Universidad de Texas en Austin, funda un negocio que se dedica a preformatear discos duros para PCs compatibles con el IBM PC. Un año después, este muchacho llamado Michael Dell, abandona la Universidad para dedicarse totalmente a su empresa que había crecido rápidamente logrando ventas de US\$ 5 millones haciendo upgrades de PCs para empresas locales. En 1985 empieza a fabricar su propia línea de computadores que crece rápidamente para terminar ese mismo año con ventas de US\$ 70 millones. Para 1990 sus ventas ya habían alcanzado los US\$ 500 millones.

Las cosas siguieron bien hasta 1993, cuando por primera vez tuvo pérdidas, a pesar de un aumento en sus ventas. Esto se debió, en parte, a su iniciativa de vender sus productos a través de grandes cadenas de tiendas de computación, como CompUSA, y en parte a problemas de calidad con su notebook. Esto llevó a Dell a desarrollar su negocio basado en un modelo de ventas directas y de producción contra pedidos. Dell sólo fabrica un computador cuando este ha sido ordenado por un cliente. Esto, junto con una asociación estratégica con sus proveedores, le permite a Dell minimizar sus inventarios de productos terminados y en proceso.

Los principales clientes de Dell son empresas, tanto grandes como pequeñas, establecimientos educacionales y el gobierno. El mercado de los consumidores es relativamente poco importante para Dell. Una buena parte de las ventas de Dell provienen de lo que ellos llaman el segmento relacional, que son clientes institucionales estables atendidos por una fuerza de venta. El otro segmento importante es el transaccional, donde cada venta debe ser trabajada y en general no se producen relaciones de largo plazo.

El modelo inicial de Dell para el segmento transaccional consistía en usar publicidad en revistas y diarios, junto con catálogos enviados por correo, los que generaban llamados telefónicos que eran atendidos por un centro de llamados. En 1996 Dell adaptó su modelo transaccional para que funcionara con Internet. Esto cambió fue tremendamente exitoso, lo que generó reacciones por parte

de sus competidores.

En 1997 alcanza ventas US\$ 12 mil millones. En 2000 los ingresos fueron de casi US\$ 32 mil millones. En Abril de 2001 Dell sobrepasó a Compaq como el mayor productor de PCs a nivel mundial.

5.2. Diferenciación y Posicionamiento del Producto

La segmentación nos permite seleccionar el mercado en el que nuestro producto deberá competir. La diferenciación busca formas específicas de distinguirnos de la competencia dentro de un mercado con el objeto de lograr que el cliente nos prefiera. El posicionamiento del producto debe encontrar, dentro de este mercado, cuál es la mejor ubicación para nuestro producto. El posicionamiento es el acto de diseñar el producto y el marketing mix para que ocupe un lugar determinado en la mente del consumidor. Los mapas perceptuales pueden ser una herramienta muy importante para ayudar a diseñar una estrategia de posicionamiento.

5.2.1. Diferenciación

Para entender bien la diferenciación, es importante tener claro que es un commodity o bien genérico. Este es un producto que al cliente le resulta indiferente quién lo produce o vende, es decir, no le importa la marca, si es que existe. Las materias primas, como los productos metálicos y agrícolas, tienden a identificarse como commodities. Por ejemplo, el cobre que se compra y vende en la Bolsa de Metales de Londres no tiene un premio o castigo por provenir de Chile, Zambia o Indonesia. Los clavos que se venden en las ferreterías y grandes cadenas de productos de la construcción, no se ven diferentes a los ojos de un eventual comprador, aunque uno haya sido fabricado por una empresa chilena y otro por una mexicana. Esto ocurre incluso en mercados de alta tecnología. Algunos componentes de los PCs, como los chips de memoria, no se distinguen mayormente entre sí, por lo que los armadores tienden a comprar las de precio más bajo.

Cuando el cliente toma la decisión de compra de un commodity, lo hace exclusivamente en base al precio porque, en su percepción, las características

intrínsecas del producto y sus especificaciones técnicas son las mismas para todos los fabricantes. Los mercados de estos productos tienden a ser de gran volumen, pero de margen reducido, porque la competencia entre las empresas de la industria se da casi exclusivamente a través del precio. Por ello, a lo largo del tiempo, hay una presión permanente a la baja sobre los precios. A esta dinámica se la conoce como “la maldición del commodity” porque sólo empresas que pueden manejar con mucha eficiencia su estructura de costos pueden sobrevivir y tener una buena rentabilidad. Sólo el líder en costo tiene una ventaja competitiva.

Para superar en alguna medida la maldición del commodity, se utiliza la estrategia de Diferenciación. Para esto se debe conocer bien las necesidades y preferencias del cliente, por lo que la estrategia de diferenciación se aplica a cada segmento en particular. En el ejemplo del vino, la estrategia de diferenciación que usa una viña en el mercado inglés probablemente no va a ser la misma que utiliza en el mercado chileno. En los mercados internacionales, donde la competencia de productores de todo el mundo es muy fuerte, es probablemente más importante la marca “país” que la marca de la viña lo que no sucede en el mercado nacional en que lo relevante es la marca de la viña.

En el caso del vino, lograr diferenciar el producto es relativamente fácil, aún cuando también puede ser visto como commodity en algunas ocasiones, como el vino en caja para aquellos clientes que sólo les interesa el vino más barato. Lo notable es que muchas empresas logran diferenciar sus productos, incluso cuando sus productos son commodities. Recuerden lo que decía Arnoldo Hax: los commodities sólo existen en la mente de los ineptos.

¿Pero cómo se puede diferenciar un producto que es idéntico al de sus competidores? La respuesta está en enfocarse en las necesidades que satisface el producto, las que sí son distintas por que todos los clientes son distintos. Por ejemplo, si bien el cobre es el mismo, los usos que se le da son muy distintos y puede haber empresas que están dispuestas a pagar más caro por el cobre si la entrega es más confiable e incluye otros servicios que resuelven mejor sus necesidades.

La gasolina que se vende en las distintas estaciones de servicio es la misma. Sin embargo, algunas

personas distinguen entre las distintas empresas distribuidoras, como Copec, Shell o Petrobras. De hecho, estas empresas, desde hace muchos años, están tratando de diferenciarse entre sí. En primer lugar, a través de su imagen corporativa, que han ido homogeneizando en todo el país. Luego incorporando aditivos a los combustibles. Posteriormente con promociones de diversa índole (cuchillería, toallas, juguetes, etc.). Últimamente, con la incorporación de pequeños centros comerciales y servicios adicionales, como baños, lavado de autos y comida. Además, se ha notado un esfuerzo significativo para entrenar a su personal en la atención al cliente.

Existen muchas formas de lograr diferenciarse de los competidores. En general estas formas se pueden clasificar en:

- Producto
- Servicios
- Personal
- Canales de Distribución
- Imagen

La diferenciación por producto abarca las características del producto, su diseño, calidad, estilo, etc. La diferenciación por servicios se refiere a la oferta de servicios anexos al producto que se vende. Por ejemplo, servicios de instalación, capacitación, asesoría, mantención, financiamiento, etc. La diferenciación por personal se refiere a las características del personal que atiende al cliente. Por ejemplo, el personal puede destacarse por su nivel de conocimientos, su amabilidad, su confiabilidad, etc. La diferenciación por canales de distribución es cuando las empresas hacen uso de canales de distribución distintos a los de sus competidores. Por ejemplo en computación existen dos grandes empresas: Dell y Gateway, que han fundamentado su éxito sobre la base de ventas directas por medio de catálogos, avisos en revistas e Internet. Finalmente la diferenciación por imagen apunta a distinguirse de la competencia por medio de la imagen que proyecta el producto. Un ejemplo de este tipo de diferenciación es Swatch que es una marca de relojes suizos que se caracteriza por tener relojes con un diseño novedoso y atractivo.

En un artículo de El Mercurio de hace algunos años atrás, con el título que se muestra en la Figura 5.6, se describe el esfuerzo que estaba haciendo Lan Chile para diferenciarse de sus competidores a través de la calidad. La idea es ir contra la tendencia de los últimos años en que las líneas aéreas compiten en base al precio, y que ha tendido convertir el transporte aéreo en un commodity, ofreciendo productos y servicios que le permitan ganar la lealtad de marca de los pasajeros.

5.2.2. Herramientas para apoyar el Posicionamiento

Aún cuando es posible usar tablas para representar el posicionamiento de productos en varias dimensiones, el uso de un gráfico o “mapa” es mucho más efectivo para ilustrar las opciones.

Hay distintas técnicas de generación de mapas que pueden ser usadas para proveer una representación gráfica de las percepciones y/o preferencias de los clientes, las que se pueden clasificar en:

- Mapas perceptuales
- Mapas de preferencias
- Mapas de espacio conjunto

Los métodos perceptuales se subdividen en Métodos basados en similitud y Métodos basados en atributos. Los de preferencias se pueden clasificar en modelos de punto ideal y modelos vectoriales. Por último los de espacio conjunto, que muestran tanto las percepciones como las preferencias, se subdividen en mapas con análisis externo o mapas perceptuales modificados.

Los métodos de mapas perceptuales basados en atributos permiten extraer información útil sobre los datos obtenidos de las evaluaciones de los clientes de los distintos productos que se les pidió evaluar. En general es una gran cantidad de datos que es muy difícil analizar usando otro tipo de métodos. Si bien existen distintas formas de hacer este análisis, vamos a describir un poco más en detalle una de estas formas basadas en el análisis factorial.

El análisis factorial es una herramienta estadística que permite encontrar patrones e interrelaciones entre las variables, en este caso los atributos. Permite determinar acaso es posible agrupar o agregar los

datos en un conjunto más reducido de constructos, sacrificando lo menos posible la información contenida en el set de datos.

En particular, en los mapas perceptuales se intenta redefinir los n atributos originales a solo 2 o 3 dimensiones que se puedan representar gráficamente, sacrificando la menor cantidad de información posible. La varianza, que recuerden es la dispersión de los valores en torno a la media, es la métrica para medir la cantidad de información que representa un atributo. A mayor varianza, mayor contenido de información de ese atributo.

Para interpretar un mapa perceptual basado en atributos es necesario tener en consideración lo siguiente:

- La flecha indica la dirección en que el atributo aumenta.
- El largo de la flecha indica la proporción de la varianza explicada por ese atributo en un mapa bidimensional. A mayor longitud, mayor importancia del atributo.
- Los atributos que son importantes y cercanos a los ejes verticales u horizontales, ayudan a interpretar esos ejes.
- La proyección ortogonal de un producto sobre el vector de un atributo indica cuál es la evaluación de los clientes de un producto respecto a ese atributo.

En el caso de los mapas de preferencias, los modelos de punto ideal suponen que las preferencias de los clientes apuntan a un punto en particular. Por ejemplo, en las bebidas gaseosas, muy poco dulzor puede ser malo, pero también un exceso de dulzor. En estos métodos se supone que existiría un punto ideal de dulzor. En el caso de los modelos vectoriales, se supone que mientras más mejor, siempre que se mantenga la proporción adecuada, la que está indicada por la dirección de un vector. En el caso de los computadores, por ejemplo, mientras más liviano mejor, mientras más rápido, mejor, etc.

A veces se usan los mapas perceptuales modificados para mostrar las preferencias de los clientes, en lo que se llama un mapa de espacio conjunto. Es importante tener claro el supuesto que subyace este tipo de análisis: que las personas comparten la

LA AEROLINEA BUSCA IMPONER SU MARCA :

Lan Chile Se Diferencia A Través de la Calidad

Figura 5.6: Título del Artículo sobre Lan Chile aparecido en el Mercurio

misma percepción respecto a los productos, mientras que las preferencias son en general distintas. Es decir que las diferencias en las evaluaciones de los atributos de un producto por parte de distintas personas son errores en la observación. Por eso se usan las herramientas estadísticas que intentan reducir estos errores para encontrar la verdadera percepción respecto de los productos. En cambio cuando se miden las preferencias, las diferencias indican que las personas tienen diferentes preferencias.

Ejemplo de posicionamiento: introducción de un nuevo auto

En la Figura 5.7 se muestra un mapa perceptual bi-dimensional para el mercado de autos de lujo en el año 1984. Los consumidores evaluaron las distintas marcas con respecto a los siguientes nueve atributos:

1. lujo y confort
2. estilo y diseño
3. confiabilidad
4. economía de combustible
5. seguridad
6. costo de mantención
7. calidad
8. durabilidad
9. desempeño o performance

Estos nueve atributos se combinaron en dos dimensiones (según un método que se explica más adelante): atractivo y racional. El Buick Riviera es el

auto posicionado más alto en la dimensión atractivo, mientras que el Honda Accord es el más alto en la dimensión racional.

Un mapa perceptual puede ser usado para identificar espacios vacíos que pueden significar oportunidades para nuevos productos. Por ejemplo, supongamos que se quiere introducir un nuevo auto de lujo llamado Manhattan, con un posicionamiento alto tanto en la dimensión racional como atractivo.

De lograr desarrollar un auto como el Manhattan, que se posicionara bastante alto según ambas dimensiones, ¿significaría esto que todo el mercado de autos de lujo prefería este auto? La respuesta es que depende de la importancia relativa que los consumidores le dan a las dos dimensiones. Los consumidores que privilegian mucho la dimensión racional probablemente van a preferir todavía el Honda Accord. En cambio aquellos que aprecien mucho más el atractivo probablemente van a preferir el Buick Riviera. Estas importancias relativas se pueden ilustrar mediante vectores. En la Figura 5.8 se muestran tres vectores de importancia correspondientes a tres consumidores diferentes. El consumidor A le adjudica mas o menos la misma importancia a ambas dimensiones y por lo tanto, debiera tender a preferir el Manhattan, que es el auto que tiene la mayor distancia proyectada sobre el vector. El consumidor B, en cambio, prioriza mucho más la dimensión racional y prefiere por lo tanto el Honda Accord que tiene el mayor valor proyectado en este vector. Por último el consumidor C valora mucho mas la dimensión atractivo y prefiere el Buick Riviera.

En general lo más relevante va a ser conocer las preferencias del mercado completo. Esto se puede representar en los llamados vectores de importancia donde cada vector representa el 10 % del mercado. En la Figura 5.9, se muestra un mercado donde casi

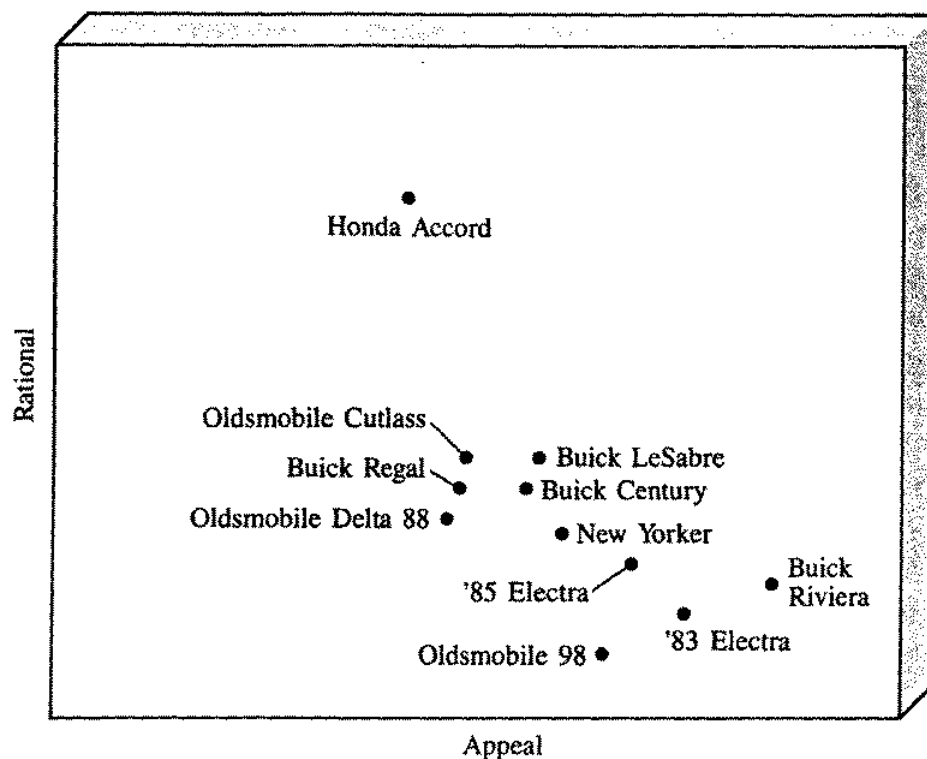


Figura 5.7: Ejemplo de Mapa Perceptual para Autos de Lujo

todo el mercado tiene el mismo tipo de preferencia, que consiste en darle una importancia balanceada a ambas dimensiones. En este caso, la introducción del Manhattan sería probablemente un gran éxito ya que todo el mercado tendería a preferirlo. En la Figura 5.10, en cambio, se muestra un mercado donde la mitad del mercado le adjudica mucha importancia a lo racional y poco al atractivo, mientras que la otra mitad es todo lo contrario. En este caso, el Manhattan probablemente sería un fracaso ya que no sería preferido por ninguno de los dos tipos de consumidores.

El precio en general no se considera explícitamente en la construcción de los mapas perceptuales. Existen en general dos formas de considerar el precio en los mapas perceptuales. Una forma es creando una dimensión adicional para el precio. En el ejemplo del auto, esto transformaría el mapa bidimensional en un cubo. La segunda forma consiste en dividir por el precio promedio del producto, cada una de las coordenadas del producto. Con esto se obtienen coordenadas deflactadas por el precio. En la Figura 5.11, por ejemplo, resulta difícil enten-

der cómo Signal podría obtener ventas dado que es dominada por otras marcas en las dimensiones de “combatir el mal aliento” y “sabor agradable.”

Sin embargo, si se examina la Figura 5.12, donde se dividió las coordenadas de cada marca por su precio promedio, queda claro que Signal es competitivo para aquellas personas que le dan más importancia relativa al aspecto del mal aliento que el sabor, y que consideran la variable precio. En general, cuando se corrige la escala por el precio, las distintas marcas tienden a distribuirse en una “frontera” como la que se aprecia en la Figura 5.12.

Ejemplo de posicionamiento: introducción de un nuevo notebook

Un fabricante de computadores está interesado en introducir un nuevo notebook en el mercado. Este Notebook se caracteriza por contar con una batería de mayor duración y se quiere analizar su posicionamiento. Para esto se selecciona un conjunto de notebooks de interés para el mercado objetivo (incluyendo el nuevo concepto) y se identifican los atri-

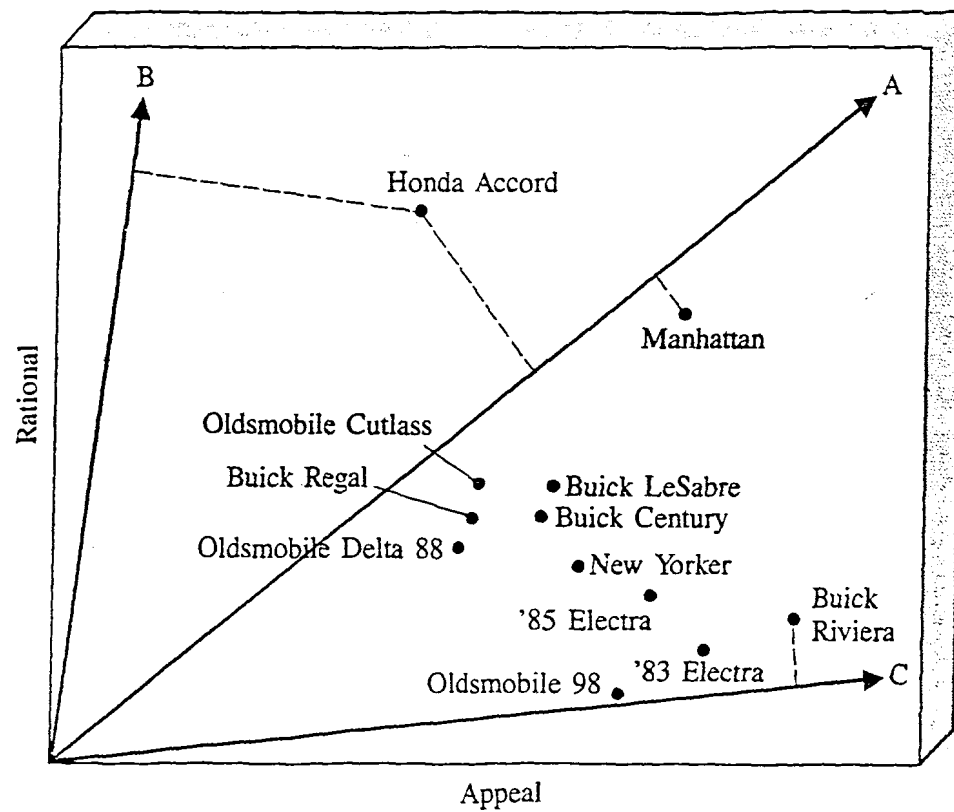


Figura 5.8: Ejemplo de Vectores de Importancia

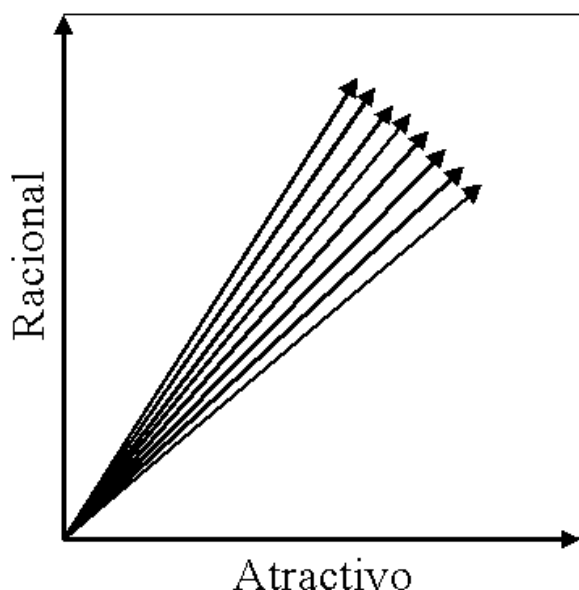


Figura 5.9: Ejemplo de Mercado con Preferencias Similares

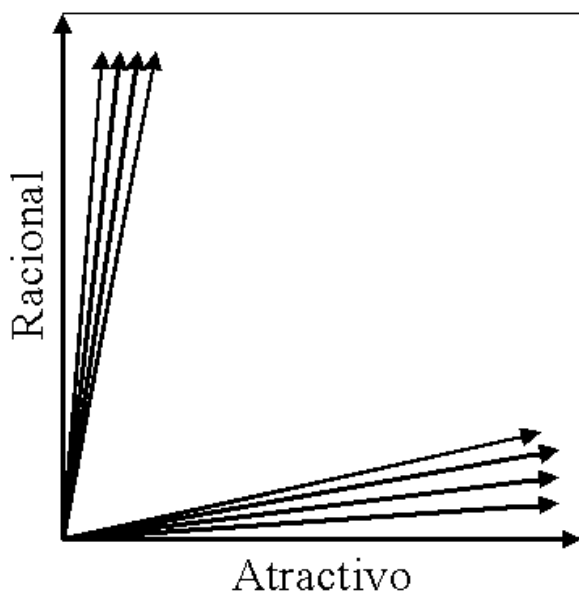


Figura 5.10: Ejemplo de Mercado con Preferencias Polarizadas

butos clave, mediante focus groups. Luego se escogió un número importante de potenciales clientes para realizar el estudio. Para asegurarse que los participantes del estudio conocieran los notebooks, se les mostraron videos de cada uno con sus respectivas especificaciones. Luego se les pidió que evaluaran los distintos notebooks respecto a cada uno de los atributos. Los resultados del análisis de las respuestas permitió construir el mapa perceptual que se muestra en la Figura 5.13 donde se muestra solo la percepción de los atributos.

En la Figura 5.14 se muestra en el mapa perceptual de los atributos, como se perciben dos computadores: el notebook Toshiba 1960CT y el IBM 701C. Para poder comparar la percepción de los clientes respecto a estos dos computadores, es necesario proyectar ortogonalmente el punto sobre la dimensión sobre la que se quiere comparar. En la figura se puede ver que el Toshiba 1960CT es percibido como un computador que ofrece una mejor relación calidad precio (Good Value) que el IBM 701C, pero es percibido como mucho menos elegante que ese mismo computador.

5.2.3. Selección de un Posicionamiento

No todas las diferencias entre productos son diferenciaciones. Existen muchos ejemplos de empresas que han intentado establecer diferenciaciones sin éxito. Por ejemplo, el Hotel Westin Stamford en Singapur se promociona como el hotel más alto del mundo. Esto en general no es un atributo importante para la gran mayoría de los turistas. Incluso para algunos es algo negativo.

Por otro lado existen diferencias que siendo desde muchos puntos de vista irrelevantes, aparecen al cliente como una diferenciación importante. Por ejemplo, Procter & Gamble diferencia su café instantáneo Folger's por tener cristales de café en lugar del polvo de sus competidores. Su publicidad sugiere que esto le da un mejor sabor al café. En realidad esto es irrelevante ya que los cristales se disuelven instantáneamente al entrar en contacto con el agua caliente. Sin embargo, para mucha gente constituye una diferenciación importante.

En general las empresas tienen que buscar aquellos pocos elementos que le permitan diferenciarse de mejor forma de sus competidores. Esto se logra

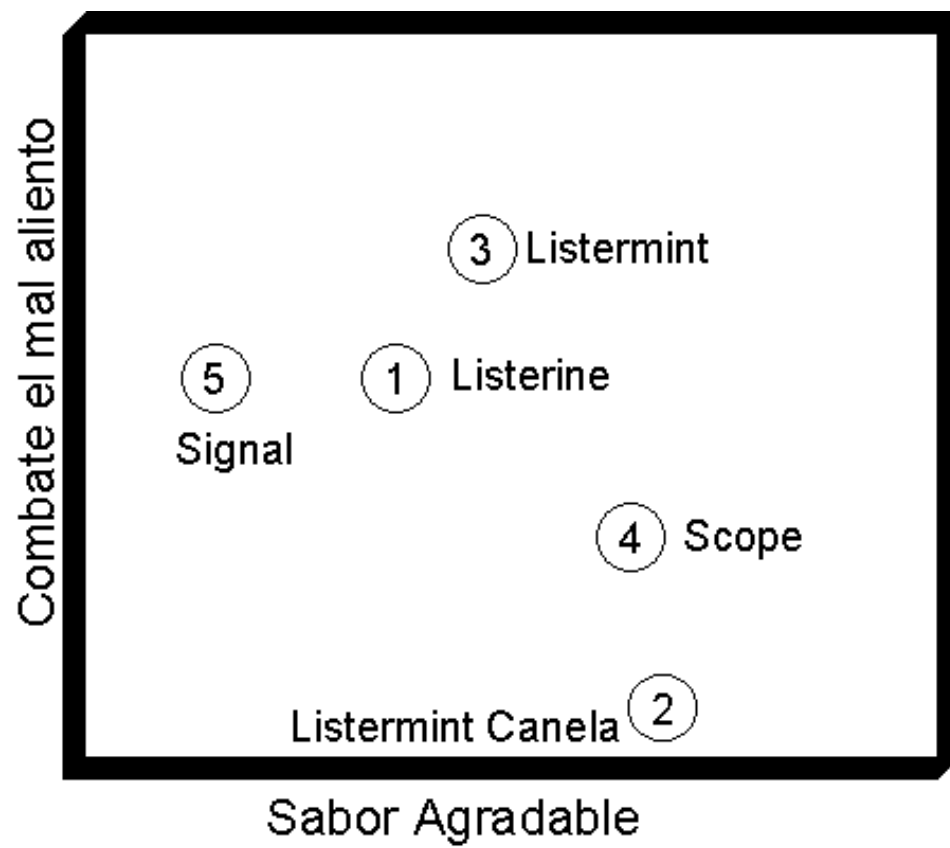


Figura 5.11: Ejemplo de Mapa Perceptual de Productos para Combatir el Mal Aliento

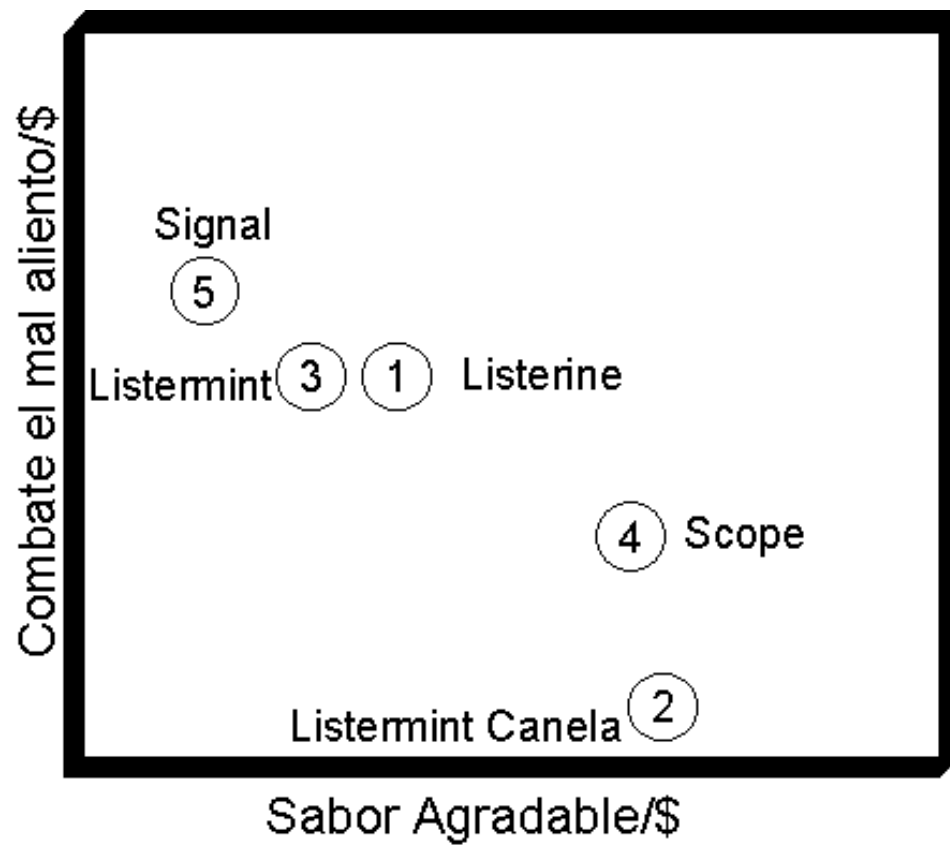


Figura 5.12: Ejemplo de Mapa Perceptual Incorporando el Precio

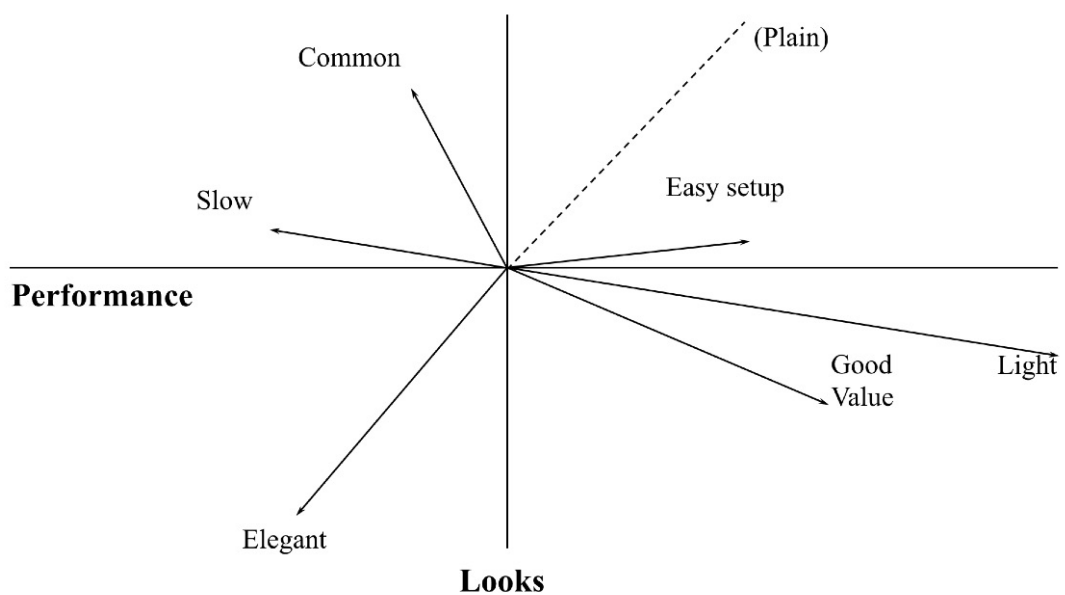


Figura 5.13: Ejemplo de Mapa Perceptual Basado en Atributos de Notebooks

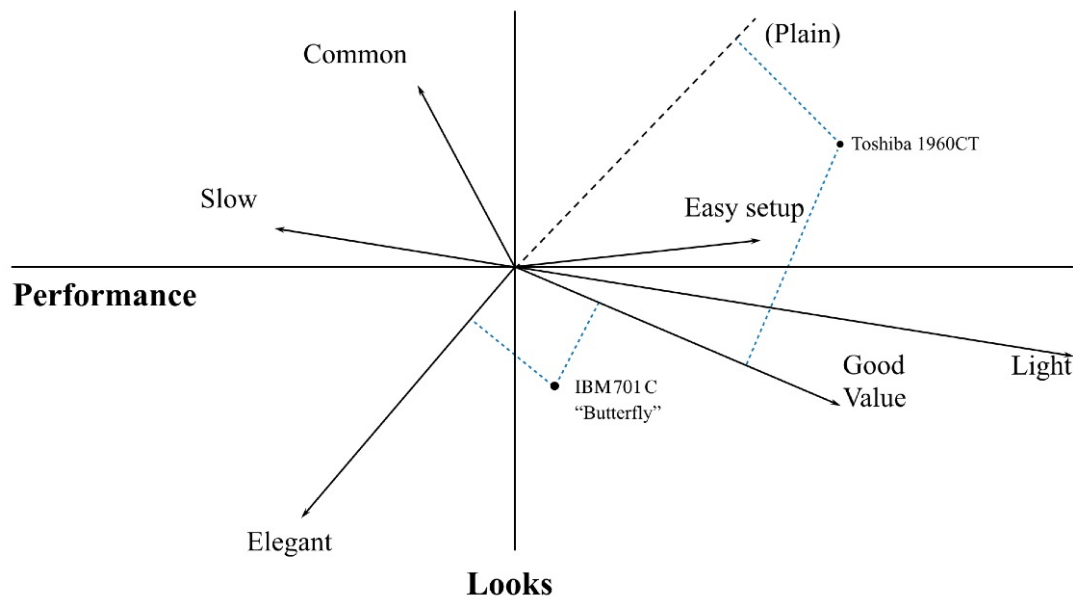


Figura 5.14: Ejemplo de Mapa Perceptual Basado en Atributos con dos Computadores

a través de una estrategia de posicionamiento. Una definición de posicionamiento es la siguiente:

Posicionamiento es el acto de diseñar la imagen y el producto o servicio ofrecido por una empresa de manera que ocupe una posición distintiva y competitiva en la mente de sus clientes objetivo.

5.2.4. Etapas en el Análisis de Posicionamiento

Los pasos a seguir en el análisis de posicionamiento son los siguientes:

1. Definir el mercado objetivo
2. Diseñar la encuesta
3. Generar los atributos
4. Hacer el mapa estadístico
5. Relación Características-Preferencias
6. Evaluar estrategias alternativas

En el primer paso, se debe estar seguro que se está usando la definición del segmento más apropiada y

que se tomarán las medidas para asegurarse que la gente encuestada corresponderá a este segmento.

El paso 2 es más técnico y probablemente va a estar en manos de investigadores de mercado, pero es importante tener claro cuál va a ser el tipo de resultado que se podrá obtener a partir de la encuesta.

En el paso 3 se generan los atributos que serán evaluados por los consumidores. Los encuestados deberán evaluar los productos que ellos considerarían comprar en cada uno de estos atributos. En el ejemplo de los autos de lujo, los atributos considerados fueron los que se muestran en la primera columna del Cuadro 5.2.

En el paso 4 se puede usar un procedimiento estadístico llamado análisis factorial para reducir las evaluaciones hechas sobre los atributos a las dimensiones perceptuales subyacentes. Este procedimiento no es enteramente automático, sino que requiere de una elección criteriosa de los nombres y el número de las dimensiones.

El Cuadro 5.2 muestra la ponderación de los factores de los atributos originales y las dimensiones perceptuales subyacentes. Los nombres asignados a las dimensiones están basados en los resultados de este cuadro. Nótese que en la dimensión *Atractivo*

Atributo	Dimensiones	
	Atractivo	Racional
Lujo y confort	0,86	0,10
Estilo	0,72	0,08
Confiabilidad	0,45	0,63
Millas por galón (economía de combustible)	0,24	0,64
Seguridad	0,52	0,31
Mantenición	0,10	0,67
Calidad	0,48	0,64
Durabilidad y valor de reventa	0,38	0,60
Desempeño performance	0,67	0,35

Cuadro 5.2: Ponderación de los Factores en la Compra de un Auto

tienen mayor peso los atributos lujo y confort, estilo y desempeño o performance. En cambio en la dimensión *Racional* pesan más la mantención, la economía de combustible (millas por galón), confiabilidad, calidad y durabilidad y valor de reventa.

Una vez determinado el número de dimensiones, el análisis factorial permite obtener las coordenadas de cada una de las marcas consideradas, lo que permite construir el mapa perceptual mostrado en la Figura 5.7.

Para generar los vectores de importancia se utiliza una ecuación lineal en que las coordenadas de las marcas en cada una de las dimensiones son ponderadas por la importancia de esa dimensión y sumadas para todas las dimensiones para obtener las preferencias observadas. Para el caso de un mapa de dos dimensiones se tiene:

$$P(b) = a(1)C(b, 1) + a(2)C(b, 2)$$

donde $P(b)$ es la preferencia del consumidor por la marca b , $a(d)$ es la importancia de la dimensión d , y $C(b, d)$ son las coordenadas en el mapa de la marca b en la dimensión d .

Las importancias se pueden obtener directamente de los consumidores pero es mejor estimarlas. Se puede medir la preferencia (primera elección, segunda elección, etc.), obtener las coordenadas mediante el análisis factorial, y usar regresión lineal para estimar las importancias (a). Cabe hacer notar que la razón de las importancias ($a(1)/a(2)$) es la pendiente de los vectores de la Figura 5.8. Proyectando las coordenadas perpendicularmente es equivalente

a usar la fórmula anterior.

En el paso 5 se intenta relacionar las características del producto con la percepción y/o preferencia. Para esto es necesario mostrar a los consumidores combinaciones diferentes de las características más relevantes. Por ejemplo, en la Figura 5.15 se muestra una combinación de características de un auto que se usaron en un estudio. En este estudio se consideraron diez estilos de carrocería, seis marcas, cinco precios, tres niveles de economía de combustible, tres niveles de potencia del motor, dos configuraciones de puertas, tres valores de reventa, tres costos de mantención, tres tasas de interés del préstamo y tres paquetes de opciones. En total se elaboraron 640 descripciones. A cada encuestado se le pidió que evaluara un subconjunto de 4 descripciones, lo que permitió determinar la importancia relativa de cada característica usando una técnica estadística llamada **análisis conjunto**.

5.2.5. Caso de Levi's

En un artículo aparecido en la revista Fortune, en Abril de 1999, se analizan los problemas por los que estaba pasando una de las marcas más conocidas del mundo: Levi's.

El presidente de Levi's en esa época, Robert Haas, había tomado el control de la empresa en 1996. En ese momento la propiedad de la empresa quedó en manos de 4 personas: Robert Haas, un tío y dos primos. Haas, que había salvado a la empresa en una época crítica en 1984, le imprimió valores sociales a la empresa. Por ejemplo, motivado por la

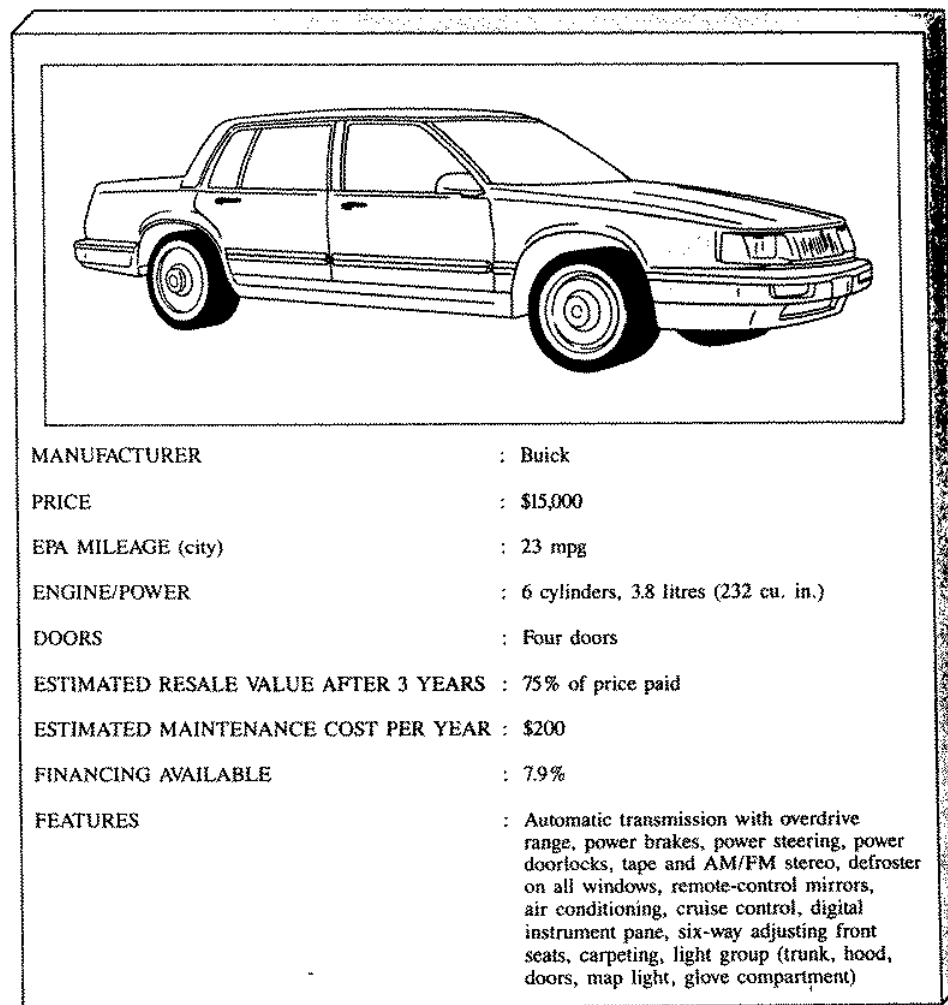


Figura 5.15: Ejemplo de Característica de un Auto de Lujo

represión de los disidentes en China, se retiró del mercado Chino.

Haas también inició un programa de reingeniería con el objeto reducir el tiempo para llegar a las tiendas de 3 semanas que demoraba en esa época, a 72 horas. Sin embargo, los problemas comenzaron a aparecer. En 1990 la participación de mercado entre hombres de 14 a 19 cayó a la mitad. Tampoco han habido productos nuevos exitosos en años. Sus últimas campañas publicitarias han sido fracasos. Sus costos de producción han aumentado. La reingeniería, con un presupuesto de US\$ 850 millones fue un gran fracaso. Tanto así, que su línea de vuelta a clases fue entregada con 45 días de atraso a J.C. Penney, lo que es desastroso considerando que una de las prendas más usadas por los escolares en EE.UU. son los jeans.

Todo esto ha llevado al cierre de 29 fábricas y a la reducción de 16.310 empleados en los últimos años. Sus ventas en 1998 cayeron un 13 %, a poco menos de US\$ 6 billones (mil millones). Al mismo tiempo, su valor de mercado bursátil cayó de US\$ 14 billones a US\$ 8 billones. Gap, en el mismo período, subió su valor de US\$ 7 billones a US\$40 billones.

A pesar de todo, Levi's sigue siendo una marca fuerte, de hecho, una de las más conocidas en el mundo. También es notable que un 75 % de todos los hombres americanos tienen un pantalón Levi's o Dockers. Gracias a esto sus utilidades en 1999 se estiman en US\$1,1 billones sobre ventas de US\$6 billones. Algunos dicen que es gracias a que lleva tiempo hundir una gran marca como Levi's.

Los críticos le asignan a Bob Haas, que es todo un personaje, una fuerte responsabilidad por los problemas de Levi's. Haas fue primero de su clase en la Universidad de California, en Berkeley (1964), después se integró al Peace Corps y en 1968 sacó un MBA en Harvard. Luego trabajó en la consultora McKinsey. En 1973 ingresó a Levi Strauss. En 1984, a la edad de 42 años, se convirtió en Gerente General de Levi's. Bob Haas tiene un estilo de gestión muy especial. Cree firmemente en la toma de decisiones grupales, con la participación de todos los interesados. También cree firmemente en la responsabilidad social de las empresas. En la definición de la misión de la empresa le puso un fuerte énfasis a los valores sociales.

La principal causa de los problemas de Levi's, di-

cen algunos críticos, es su lentitud en responder a los cambios en el mercado. A pesar que en 1986 Levi's introdujo con gran éxito los Dockers, en 1993 se perdió la introducción de los pantalón resistentes a las arrugas, que fueron un gran éxito en el mercado. El modelo 501 fue durante mucho tiempo el jeans de moda. Sin embargo en 1993 los jóvenes empezaron a decir que las piernas eran muy angostas para su gusto. También los jóvenes empezaron a preferir las tiendas de especialidad, sin embargo, Levi's sigue vendiendo principalmente en grandes tiendas como Sears y J.C. Penney.

También la reingeniería de 1993 es considerada como uno de los factores que afectaron negativamente a Levi's. El objetivo de la reingeniería era reducir el tiempo de llegar con un producto nuevo al mercado de 15 a 3 meses y el tiempo de producción a tienda de 3 semanas a 72 horas. A este programa de reingeniería se le llamó iniciativa *Customer Service Supply Chain* y significó un gran esfuerzo. Implicó, por ejemplo, reescribir la descripción de cargo de más de 600 personas. Después de dos años y un gasto de US\$ 850 millones, se llegó a un tiempo de restock de 27 días. El estándar de J.C. Penney es 20 días.

Enfrentado a esta situación, la disyuntiva de Levi's era qué hacer para mejorar la situación. Primero que nada, aprender algo que todo el mundo sabe: los jóvenes no usan los mismos pantalones que sus padres (salvo contadas excepciones). Esto llevó a Levi's a introducir nuevas marcas orientadas especialmente a distintos grupos de jóvenes (o tribus como los llamó Levi's). Por ejemplo la Marca Red Line orientada a la tribu de jóvenes culturalmente creativos, que son pocos pero influyentes.

Lo más importante de estas nuevas marcas es que tuvieran un posicionamiento distinto al de las marcas tradicionales de Levi's. En la Figura 5.16 se muestra el posicionamiento de las nuevas marcas, con respecto a las tradicionales. La división Dockers también está introduciendo marcas nuevas más "cool" como K-1 Khakis y Equipment for Legs (sólo en Europa).

Justamente en la Figura 5.17 se muestra un aviso que refleja el nuevo posicionamiento de su línea de jeans Dockers K-1.

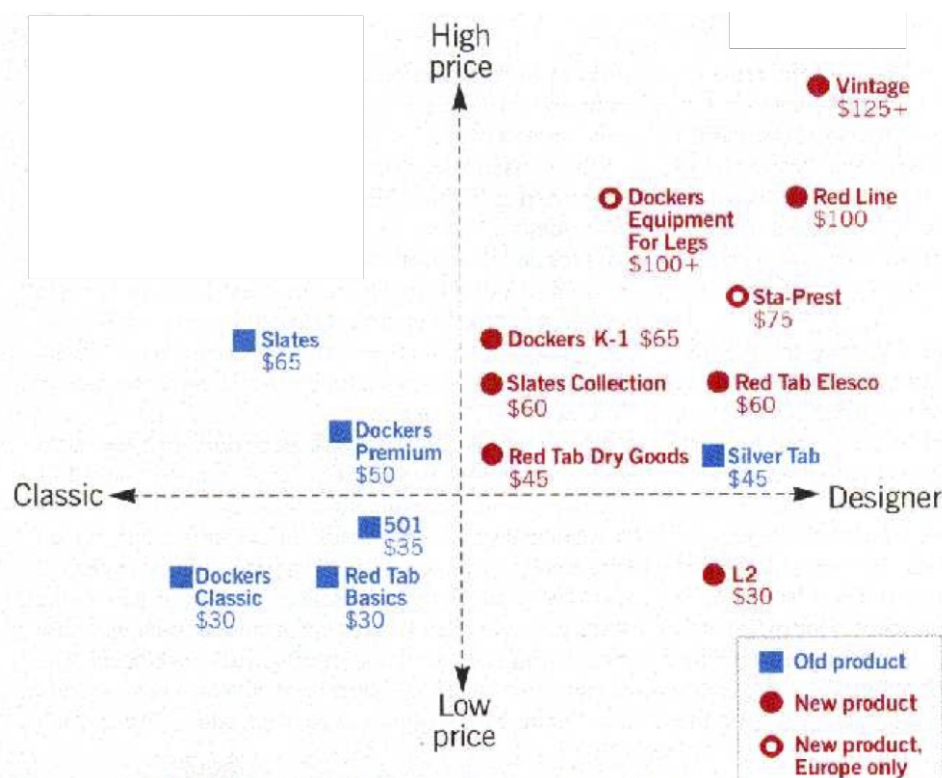


Figura 5.16: Posicionamiento de las Marcas de Levi's

5.3. Marketing Directo, Marketing Relacional e Inbound Marketing

En esta sección se describe el enfoque de marketing directo y lo que actualmente se conoce como marketing uno-a-uno. Ambos dependen de un uso extensivo de una base de datos con información sobre los clientes.

5.3.1. Marketing Directo

El marketing directo, también llamado marketing por base de datos, ha experimentado un gran crecimiento en los últimos años gracias a los avances en la tecnologías de información. Una definición bastante aceptada de marketing directo es la siguiente:

El marketing directo es un sistema de marketing interactivo que usa uno o más medios de publicidad para lograr una respuesta medible y/o una transacción en cualquier ubicación.

Desarrollo de marketing directo integrado

La mayoría de los que hace marketing directo usan un sólo vehículo de publicidad y un sólo esfuerzo para alcanzar y venderle a un comprador potencial. Un ejemplo de una campaña con un sólo vehículo y de una sola etapa es enviar por una sola vez un mailing ofreciendo algún producto en particular. Si se manda el mailing varias veces, la campaña todavía usa un solo vehículo pero tiene múltiples etapas. Varias empresas usan múltiples etapas para lograr un mayor respuesta de los compradores potenciales.

Un enfoque distinto es usar múltiples vehículos en múltiples etapas. Esto es lo que se ha llamado marketing directo integrado. Por ejemplo, es posible que se utilice un aviso pagado con un cupón, que sirva como mecanismo de respuesta. El aviso pagado informa sobre la existencia del producto y crea interés mientras que el cupón permite ingresar a la persona a la base de datos con lo que se le puede hacer llegar un mailing. Pasado un tiempo, se puede llamar por teléfono para obtener una orden. Algu-

CUT FROM THE ORIGINAL CLOTH™

DOCKERS® K-1 KHAKIS

1932
Created by Harry Lumsden
Designed by Gale & Lord

Transcurría el año 1846, cuando Harry Lumsden de la Armada Británica, diseña un pantalón liviano y ancho para vestir a sus tropas en la India, cuyo color arena tostado, que en hindi se denomina "Khaki", serviría como camuflaje con el entorno desértico.

En 1932, el Ejército Norteamericano encarga a la empresa Gale & Lord, la creación de uniformes de alta resistencia y comodidad, diseñados en la revolucionaria tela Cramerton.

Seis décadas más tarde, Dockers® encarga a la misma empresa la fabricación exclusiva de la tela Cramerton para el lanzamiento de su línea K1-Kakhi, inspirada en la estética militar de los años '30.

En Chile, Dockers® lanza una edición limitada y numerada de los legendarios K1-Khaki, para revivir a un auténtico clásico contemporáneo.

ed version of the khaki was
my. The garment was very
shrank and shredded. At
e Army commissioned Gale

DOCKERS®

Figura 5.17: Aviso de Dockers K-1

nos prospectos ordenarán, otros pueden solicitar la visita de un vendedor. Aún cuando el prospecto no esté listo para comprar, es conveniente mantener la comunicación.

Los sistemas de marketing directo integrado pueden aumentar en forma substancial las tasas de respuesta que son entre un 1 % y 2 % para el marketing directo tradicional.

Desarrollo de un sistema de marketing por base de datos

Se le llama Marketing por base de datos a una colección organizada de datos acerca de clientes, actuales y potenciales, que son accesibles a acciones de marketing que pueden conducir a una venta de un producto o servicio.

La base de datos es el elemento central de este tipo de sistemas. Mientras más información se maneje, y mientras más actualizada, el sistema funciona mejor. Se requiere, por supuesto, contar con sistemas computacionales y software especializado para aprovechar esta información. Uno de los problemas que se enfrenta es como obtener la información, en especial al inicio. Muchas empresas adquieren listas de clientes para agregarlos a su base de datos. Una vez que se empieza a interactuar con los clientes, es necesario ingresar esta información de manera de aumentar el grado de conocimiento de los clientes.

Diseño del programa de marketing directo

Las principales decisiones en marketing directo son:

- **Objetivos**
- **Clientes objetivo**
- **Estrategia de oferta**
- **Prueba de elementos de marketing directo**
- **Medición de éxito de la campaña**

Muchas empresas que usan el marketing directo lo hacen mediante catálogos que envían a los clientes que tienen en la base de datos. Estos catálogos pueden ser bastante caros, por lo que es importante tratar de seleccionar bien a los clientes a los que se

les envía para tratar de aumentar los porcentajes de respuesta, que normalmente son bastante bajos, entre 1 % y 5 %.

5.3.2. Marketing Relacional o Uno-a-Uno

La segmentación llevada al extremo nos conduce al marketing relacional o uno-a-uno, que puede ser visto como tener un segmento por cada cliente. Esto es, literalmente, historia antigua. Antaño muchos productos eran personalizados y la atención era individual. Por ejemplo el sastre que hacía el traje a la medida o el almacenero que conocía por su nombre a todos sus clientes. Sin embargo el “progreso” llevó a la atención más masiva e impersonal con el objeto de reducir los costos. Hoy, gracias a la tecnología, es posible volver a la atención más personalizada, sin incurrir en grandes costos adicionales. Esto ha posibilitado el auge del marketing relacional.

En el marketing relacional se distinguen cuatro etapas: identificación del cliente, diferenciación por valor, interacción y personalización, las que se muestran en la Figura 5.18, junto con las ya conocidas 4 Ps.

La identificación es básica, ya que para construir una relación con el cliente, debe ser posible individualizarlo. La diferenciación por valor permite distinguir entre personas que valoran los beneficios del producto de diferente forma mientras que la interacción es la forma en que la tecnología permite dialogar con el cliente. Este diálogo provee importante feedback del cliente que le permite a la empresa aprender del cliente y al cliente de la empresa. El marketing uno-a-uno aprovecha este conocimiento para construir y mantener una relación personalizada a través de ofertas atractivas que el cliente aprecia porque satisfacen sus necesidades e interpretan adecuadamente sus preferencias. Esto le permite a las empresas contar con clientes más leales y rentables.

Es imposible conocer al cliente si no hay una forma de inducirlo a entregar la información que la empresa necesita. Por ello la personalización debe hacer que la compra sea una experiencia agradable y siempre novedosa, que el cliente está dispuesto a repetir. No debe limitarse tan sólo a la transacción. La compra también debe ser una experiencia entre-

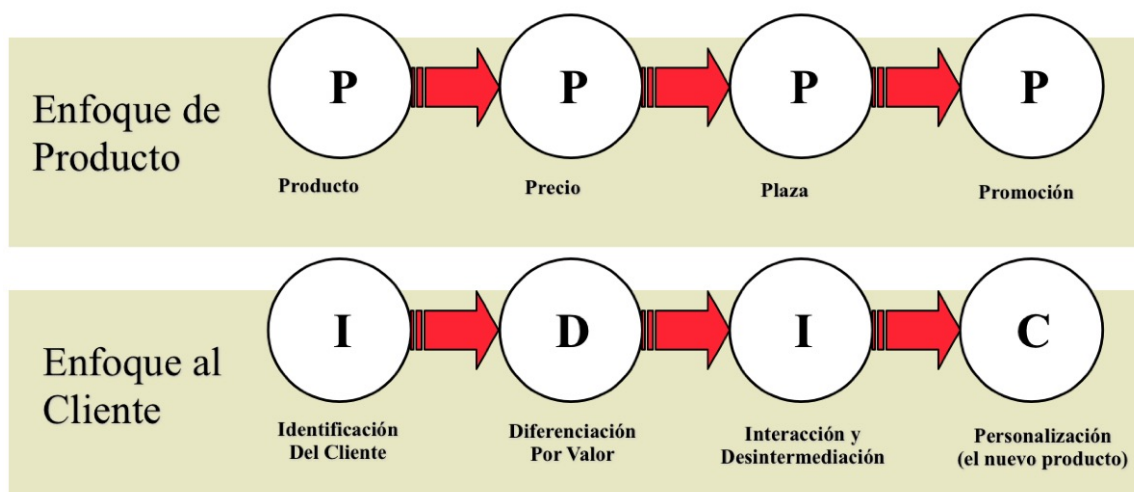


Figura 5.18: Las cuatro 4 Ps versus las 4 etapas del marketing relacional

tenida, educativa y placentera para que se genere la relación que le da el nombre a este tipo de marketing.

El auge de Internet ha tenido un importante impacto en el marketing uno-a-uno ya que permite aprovechar la información generada en cada interacción con el cliente y utilizar técnicas dinámicas de segmentación para adaptar la oferta de productos y servicios. Pero el verdadero desafío es reinventar los negocios actuales para desarrollar la capacidad de dar a los clientes de la empresa un servicio personalizado.

Dell fue pionera en este tipo de personalización, permitiéndole a cada cliente definir exactamente las características de su computador. También hay varios fabricantes de autos que les permiten a sus clientes ese mismo grado de personalización. Aquí en Chile también se dan casos. Hace ya varios años me llevé la grata sorpresa de recibir un mensaje de texto, a los pocos minutos de encender mi celular en Colombia, de mi empresa de telefonía móvil felicitándome por mi viaje y comunicándome que podía mandar y recibir mensajes de texto a Chile a través de mi celular de prepago. Muchos de mis amigos y familiares no sabían que estaba de viaje, pero mi proveedor de telefonía móvil sabía incluso el lugar preciso en que me encontraba. No hay límites para la imaginación de los ejecutivos que desean ofrecer un servicio personalizado a sus clientes.

Hay muchas empresas que emplean el marketing

uno-a-uno o relacional. Para hacerlo deben determinar el costo de adquirir y retener un cliente y el valor que éste genera para la empresa.

Costo de Adquirir y Retener un Cliente

El *costo de adquisición de un cliente* corresponde al costo en que incurre la empresa para captar a un nuevo cliente y *retenerlo* por el tiempo más largo posible. Un ejemplo de estos son las comisiones de los promotores e incentivos que se entregan para conseguir un contrato de uno a dos años en la telefonía móvil. Algo similar ocurre en la industria de las AFP. Como es tan costoso conseguir un cliente, la empresa necesita retenerlo, para lo cual debe ofrecerle incentivos y servicios que fortalezcan su vínculo con la empresa. Son ejemplos de esto los programas de pasajero frecuente de las líneas aéreas y los regalos que se hacen anualmente a los usuarios de tarjetas de créditos en función de su utilización.

Cuando una empresa logra retener a sus clientes por un tiempo más largo genera ingresos mayores y amortiza de mejor forma el costo de adquirir nuevos clientes. Además, se produce lo que puede llamarse un círculo virtuoso que fortalece el vínculo entre el cliente y la empresa. El cliente se va familiarizando cada vez más con los servicios que le ofrecen, conociendo más a la persona que lo atiende y aumentando su confianza en la empresa, en cuyo caso va a estar menos dispuesto a cambiarse. Por otra parte,

la empresa va conociendo mejor a su cliente. Esto le abre a la empresa la posibilidad de aumentar su venta en los productos más tradicionales, ampliar la cantidad de servicios que le ofrece al cliente (venta cruzada), entregar nuevos servicios y ajustar mejor el diseño de los servicios que ofrece a las necesidades particulares de cada cliente. Internet permite hacer todo lo anterior a un costo mucho menor de lo que sería posible sin esta tecnología y conseguir, al mismo tiempo, un mayor grado de satisfacción de los clientes.

Ciclo de Vida del Cliente ¿Por qué una empresa va a estar dispuesta a invertir en la adquisición de un cliente? Debiera resultar claro, a la luz de lo anterior, que la empresa pretende recuperar su inversión a lo largo del ciclo de vida del cliente. Es decir, si bien hay un gasto inicial, la expectativa es entregarle un servicio que resulte tan satisfactorio para el cliente que le permita a la empresa recuperar su inversión gracias a la rentabilidad que obtiene posteriormente por el aumento de su venta en productos tradicionales, la venta cruzada de nuevos servicios y la retención del cliente por un período mayor de tiempo. Esto es lo que se ilustra en la Figura 5.19.

Ejemplo de Segmentación Uno-a-Uno El caso de Bicicletas National es frecuentemente citado como un ejemplo de personalización. Esta empresa de National Panasonic (actualmente Panasonic) fabricaba bicicletas a la medida de acuerdo a las preferencias y anatomía de los compradores.

Esto se implementó en 1987 con un sistema que se llamó *Panasonic Order System* (POS). Este sistema utilizaba un aparato especial (Figura 5.20), que era una especie de bicicleta en que todas las partes se podían ajustar, para determinar las dimensiones que más se acomodaban a las medidas anatómicas del cliente, tales como el largo de sus brazos, de su torso y de sus piernas. Estas máquinas estaban en las tiendas donde los clientes, además de ser medidos por la máquina, podían seleccionar muchas opciones, tales como el color del marco, el tipo y marca de frenos, número de cambios, aros de las ruedas, pedales, manubrio, asiento, etc. Toda esta información se enviaban por fax desde la tienda a la

fábrica donde se ingresaban a un computador que generaba los planos de esa bicicleta en 3 minutos. El computador luego guiaba a los empleados y robots a través del proceso de producción de cada bicicleta.

De esta forma, la fábrica podía producir 11.231.862 variaciones de 18 modelos de bicicletas en 199 colores y tamaños casi infinitos, a un precio que era sólo ligeramente superior al de la bicicleta de medidas estándar que se vendía en la tienda y muy inferior al de una bicicleta hecha a la medida por un especialista. En un plazo de dos semanas el cliente recibía su bicicleta hecha a la medida y de acuerdo a sus especificaciones. Esto le permitió a Bicicletas National duplicar sus ventas en el mercado Japonés, a pesar que sus competidores experimentaron una importante declinación en sus ventas.

Un año después de la introducción de POS, la empresa implementó un nuevo sistema llamado *Panasonic Individual Customer System* (PICS) que estaba orientado al mercado internacional, en especial EE.UU., Alemania y Australia. El sistema era muy similar al POS, pero con algunas adaptaciones para estos mercados. También el plazo de entrega se extendió de 2 a 3 semanas.

5.3.3. Inbound marketing

Otra forma de hacer marketing que se ha hecho bastante popular en los últimos años y que tiene bastantes semejanzas con el marketing uno-a-uno, es el Inbound marketing. La idea central del Inbound marketing es que a diferencia de la publicidad que interrumpe al cliente para ofrecerle un producto en el que puede no tener interés, **el Inbound marketing primero trata de atraer al cliente y luego convertirlo en cliente**. Por eso, el Inbound marketing no genera anticuerpos en los clientes, como sí lo hace muchas veces la publicidad.

Para implementar todo esto, la tecnología es muy relevante y existe software especialmente diseñado para apoyar este proceso, como el que ofrece Hubspot (www.hubspot.es).

La metodología de Inbound marketing se resume en la Figura 5.21 y consiste en las siguientes cuatro etapas:

- **atraer:** En esta etapa se busca atraer a potenciales clientes a la página especialmente di-



Figura 5.19: Valor de un Cliente considerando su Ciclo de Vida

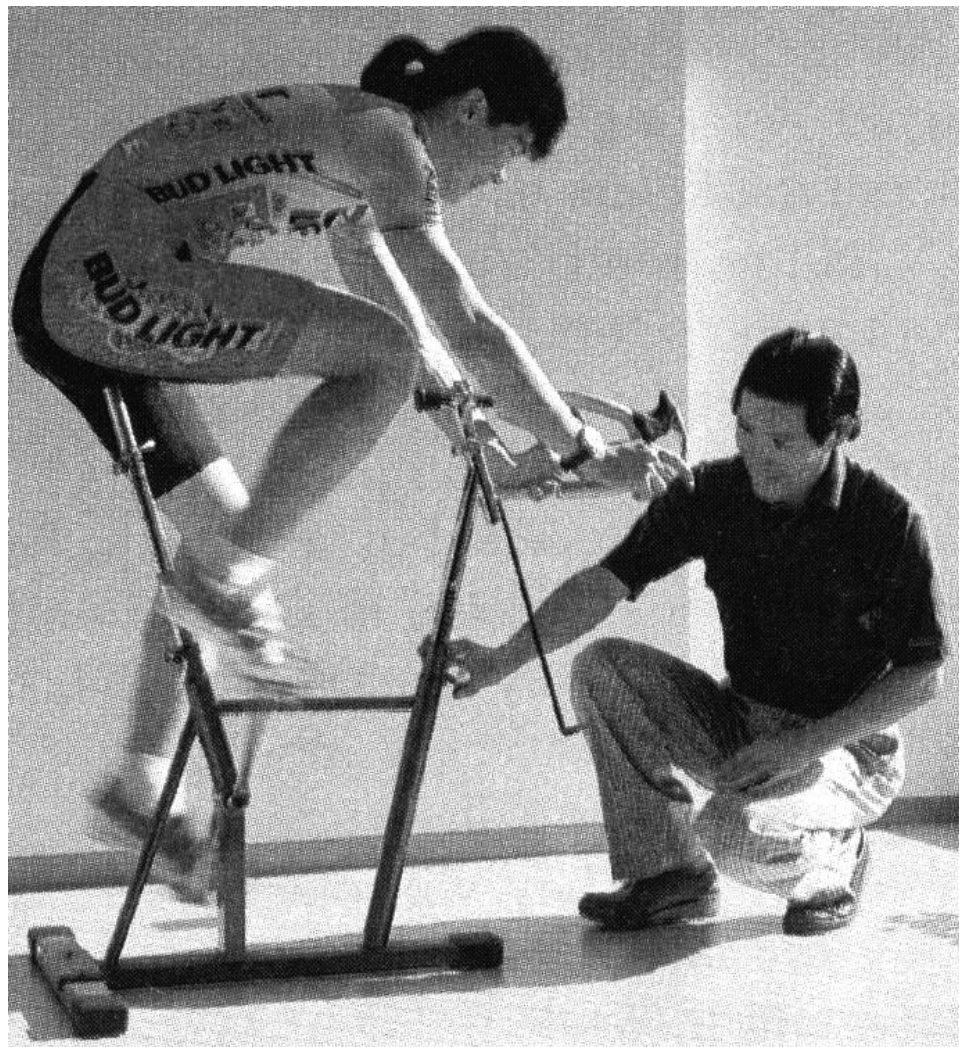


Figura 5.20: Aparato Usado Para Determinar las Medidas de la Bicicleta para Cada Persona



Figura 5.21: Metodología de Inbound Marketing

señada para recibir a estos potenciales clientes, que se llama Landing Page o Página de destino. Generalmente las personas pueden llegar a esta página de distintas formas. Por ejemplo, a través de una búsqueda en Google, ya sea haciendo clic en un anuncio de la empresa, o en el resultado de la búsqueda. Para que esto pueda ocurrir, la empresa tiene que tener algún contenido que pueda ser de interés para los potenciales clientes. Esto puede incluir ofertas de contenido y/o software gratuito. Por ejemplo, Hubspot, que además de ofrecer software para apoyar el Inbound marketing, también lo utiliza para ofrecer sus servicios, tiene un sitio que ofrece mucha información gratuita, e incluso algunas herramientas de software gratuitas, como un CRM (Customer Relationship Management) que le sirve a las empresas para manejar la información de los clientes. También las empresas pueden emplear ciertas técnicas para mejorar su ubicación en las búsquedas de Google con lo que aumentan las posibilidades de atraer a los clientes.

- **convertir:** En esta etapa se trata de obtener el máximo de información de parte de los potenciales clientes que llegaron a la página de destino. Para esto se les pide que llenen, por ejemplo, un formulario antes que puedan descargar el contenido o el software gratuito. A partir de este momento, el cliente deja de ser alguien desconocido y se convierte en un “Lead” que es un potencial cliente que ya sabemos tiene interés en nuestro producto.

- **cerrar:** Aquí se trata de lograr que el potencial cliente compre nuestro producto. En esta etapa es frecuente que intervengan vendedores humanos (hasta ahora todo ha sido por sistemas computacionales) que pueden contactar al potencial cliente a través del teléfono, email, o a través de una página. Este vendedor está capacitado para responder todas las dudas que puede aún tener el potencial cliente de manera que lo pueda convencer a comprar el producto.
- **deleitar:** En esta última etapa del Inbound marketing se trata de mantener lo más satisfecho posible al cliente para mantenerlo el mayor tiempo posible y que además nos pueda ayudar con el boca a boca.

En el Inbound marketing se habla generalmente del “embudo” o “funnel” de venta, donde la parte ancha del embudo corresponde a la etapa de atraer, y la parte angosta y final, a las de cerrar y deleitar. El software que ofrecen las empresas que apoyan el Inbound marketing ayuda administrar a los clientes que llegan hasta este embudo para ayudar a los vendedores a llevar a los potenciales clientes a la etapa de cerrar la venta. En general, solo una parte de los potenciales clientes que llegan a la página de destino se convierten en lead y solo una parte de los leads se convierten en clientes.