

Expansión

- 7 Marketing
 One-To-One

10 LECCIONES MAGISTRALES
DE MARKETING Y VENTAS

DAEMON
QUEST

Este fascículo pertenece a la colección elaborada por Daemon Quest para el diario Expansión titulada «10 Lecciones Magistrales de Marketing y Ventas», cuyos contenidos han sido elaborados por Daemon Quest, basándose en contenidos de Management Focus, S.A. Esta colección comprende 10 fascículos enumerados correlativamente y distribuidos semanalmente de manera gratuita junto con el diario Expansión. Todos los derechos reservados. Esta publicación no puede ser reproducida, distribuida, comunicada públicamente o utilizada con fines comerciales, ni en todo ni en parte, ni registrada en, o transmitida por, un sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, sea mecánico, fotoquímico, electrónico, magnético, electroóptico, por fotocopia o cualquier otro, ni modificada, alterada o almacenada sin la previa autorización por escrito de sus titulares.

PRINTED IN SPAIN - IMPRESO EN ESPAÑA

© Daemon Quest, Madrid 2007

EJEMPLAR EDITADO PARA EL DIARIO «EXPANSIÓN»

Pº de la Castellana, 66. 28046 Madrid

Depósito Legal: M-10126-2007

Realización: Producción Recoletos

Preimpresión: Gráficas Villa, S. L.

Impresión y encuadernación: Gráficas Villa, S. L.



Miguel Gallo

DAEMON QUEST. Profesor de EADA

No hay clientes “tipo” sino tipos de clientes

Hace algunos años, los profesores y empresarios Martha Rogers y Don Peppers revolucionaron el mundo de las Estrategias de Clientes, Marketing y Ventas con la invención del término “One-To-One”, que venía a advertir a las empresas sobre la necesidad de establecer relaciones diferentes con clientes diferentes. En la actualidad, casi todas las compañías han comprendido la necesidad de tratar a cada cliente de forma distinta, aunque no todas están logrando hacerlo de forma efectiva, para el cliente, y rentable, para ellas mismas.

El diálogo “de tú a tú” que Martha Rogers y Don Peppers proponen que las empresas establezcan con cada uno de sus clientes no es un imposible. Existen fórmulas para que cualquier compañía pueda ofrecer un trato diferencial a quienes confían en ella. Todas ellas se basan en una acertada y adecuada Estrategia de Segmentación, que englobe a clientes muy similares en un mismo grupo y sepa “sacarles” de ahí cuando su perfil haya variado. He ahí el reto. Los clientes no son seres estáticos, sino personas en permanente evolución. Al mismo ritmo que su vida, varían sus hábitos como consumidores.

El éxito de un buen Marketing “One-To-One” no reside únicamente en tratar a cada cliente de forma diferente, sino en hacerlo constantemente. Es decir, en no tratarle igual ni en el espacio, ni en el tiempo. Numerosas empresas han desarrollado con acierto esta filosofía, pero otras han caído en el riesgo de una personalización excesiva para el propio consumidor y poco rentable para la propia compañía.

Eficacia y rentabilidad son, de nuevo, dos términos que deben gobernar cualquier acción “One-To-One”, inspirada en el certero principio de que no existen los famosos “clientes tipo”, sino que existen numerosos tipos de clientes.

Marketing “One-To-One”

Claves para desarrollar un Marketing Relacional y tratar a cada cliente de forma diferenciada

Puesto que cada cliente es diferente, merece un trato diferente. Ésta es la base sobre la que se funda el Marketing “One-To-One”, una nueva forma de enfocar las Estrategias de Marketing y Ventas, cuya premisa es colocar al cliente en el centro de la empresa. Derivados de las teorías del Marketing “One-To-One”, principios como el Marketing Relacional, el Marketing Individualizado, la personalización o la “customización” se orientan hacia un conocimiento exhaustivo de los clientes y de sus necesidades, para segmentarlos adecuadamente y proporcionarles lo que necesitan, cuando lo necesitan, y cómo lo necesitan. Creado por los expertos en Estrategias de Clientes Martha Rogers y Don Peppers, el modelo “One-To-One” ha revolucionado la forma de hacer Marketing.

Pese a que el cliente cada vez asume un papel más preponderante en los procesos comerciales, la acción de vender ha sido, tradicionalmente, un proceso asistido. Cuando alguien acude a una inmobiliaria con el fin de adquirir una vivienda, el vendedor ejerce de asesor, orientando al cliente sobre aquello más adecuado a sus gustos y necesidades. Sobre el saber hacer y la experiencia del comercial, recae el ir adivinando qué impulsos mueven a ese cliente potencial y jugar con esos impulsos de compra y esos hábitos para lograr cerrar el ansiado trato. Esa actitud “intuitiva” en el vendedor es excelente y demuestra que estamos ante un gran comercial. Pero no es suficiente. O lo es cuando una empresa trata con 15 clientes a los que conoce perfectamente. Pero, ¿qué sucede cuando la relación de la compañía abarca a millones de consumidores? ¿Cómo tratar, entonces, a cada cliente en función de cómo es y de qué desea?

Hasta hace relativamente poco, a las empresas les resultaba muy caro relacionarse con los clientes debido al alto incremento que suponía sobre los costes. Había que hacerlo cara a cara y eso implicaba costosas inversiones. Con el advenimiento de Internet, del e-mail, del CRM o de las centrales telefónicas automatizadas, la interacción ha aumentado enormemente. Por lo tanto, todas estas nuevas tecnologías han hecho que cada vez más empresas, no importa cuál sea su tamaño o a qué se dediquen, tengan que pensar seriamente cómo van a comunicarse con sus clientes.

Los clientes tienen las mismas necesidades que han tenido siempre, son las empresas las que tienen nuevas formas de satisfacerlas. Los clientes siempre han querido ser tratados de manera especial, personalizada, y poder comunicarse con la empresa, sólo que nunca antes había sido posible y ahora lo es. De ahí que las empresas afronten un gran reto.

“Personalización” es un término muy de moda últimamente en el ámbito del Marketing. Como decíamos anteriormente, “personalizar” la relación con el cliente consiste en orientar, guiar, colaborar con el cliente no sólo en el proceso de compraventa, sino también antes y después. Casi todas las empresas creen, y seguro que lo hacen, que personalizan sus productos y servicios. ¿Quiere decir ello que hayan establecido una auténtica Estrategia de Marketing “One-To-One”, logrando segmentar a sus clientes con tal acierto que todos se encuentren satisfechos con lo que reciben? No es siempre el caso.

“Tratar de forma distinta a clientes distintos”, para elevar su nivel de vinculación y lealtad con la empresa. Ésa es la premisa sobre la que se ancla el concepto de Marketing “One-To-One” creado por Martha Rogers y Don Peppers. Personalizar no sólo es ser capaz de llamar a alguien por su nombre y apellidos desde un “contact center”. Personalizar no sólo es hacer una campaña de Marketing directo que identifique uno por uno al público “target”. Personalizar es afinar las estrategias de segmentación hasta obtener perfilaciones muy delimitadas de individuos o empresas, con características parecidas, pero también con un valor y una capacidad de recorrido similares para la compañía, y aplicar con ellos acciones comerciales y de Marketing a la medida. Y, por supuesto, hacer que estas acciones sean rentables, tal y como defendimos en el capítulo anterior, dedicado al ROC. El desafío es, sin duda, complejo.

Gráfico 1. Marketing Tradicional frente a Marketing 1-to-1

Marketing Tradicional

- Cuota de mercado
- Diferenciar productos
- Los clientes son rivales
- Encontrar a clientes para los productos

Marketing 1-to-1

- Cuota de cliente
- Diferenciar clientes
- Gestionar clientes
- Los clientes son colaboradores
- Encontrar productos para los clientes

Segmentación “One-To-One”

No hay Marketing “One-To-One” sin Estrategias de Segmentación que tengan un enfoque igualmente “One-To-One”. Por citar un ejemplo conocido, la entidad bancaria norteamericana First Union cuenta con una compleja Estrategia de Segmentación de su cartera de clientes, a los que asigna una ponderación en función de su valor actual y potencial de recorrido en el seno del banco. Los comerciales de la entidad no sólo disponen de un cuadro de mandos en el que están rigurosamente clasificados los clientes en orden a estas dos coordenadas, sino que se les invita a personalizar el trato al máximo con aquellos de máximo interés. En el centro de atención al cliente de First Union, los teleoperadores disponen permanentemente de información meteorológica sobre el clima que hace en cada uno de los estados de Estados Unidos, de tal modo que lo primero que hacen los agentes es preguntar a los clientes potencialmente más “interesantes” sobre el tiempo que hace en el lugar desde el que llaman. Una curiosa e inteligente forma de hacer sentir al usuario que su entidad financiera sigue sus pasos muy de cerca.¹

El concepto de Marketing “One-To-One” ha cuestionado algunos de los principios básicos sobre los que se anclaba el Marketing tradicional. Algunas de las grandes diferencias entre ambos enfoques (ver gráfico 1):

- Mientras que el Marketing tradicional se enfoca hacia la cuota de mercado, el Marketing “One-To-One” atiende a la cuota de cliente o “share of customer”.
- El Marketing tradicional se basa en productos o servicios diferenciados para el conjunto del mercado, mientras que el Marketing “One-To-One” defiende estrategias de clientes diferenciadas.
- El Marketing tradicional se centra en la gestión de producto, mientras que el Marketing “One-To-One” focaliza sus esfuerzos en la gestión de clientes.
- El Marketing tradicional observa al cliente como un “enemigo al que conquistar”, mientras que el Marketing “One-To-One” ve en el cliente a un colaborador en el crecimiento y la mejora de la compañía, sus productos y sus servicios.
- El Marketing tradicional lucha por encontrar clientes que se adapten al lanzamiento de nuevos productos, mientras que el Marketing “One-To-One” se esfuerza por encontrar productos adaptados a los clientes.
- El Marketing tradicional recurre a acciones masivas de publicidad y Marketing directo, mientras que el Marketing “One-To-One” se funda en los mensajes personalizados.
- El Marketing tradicional utiliza la promoción estándar, mientras que el Marketing “One-To-One” recurre a incentivos adaptados a cada segmento de clientes.

Las más avanzadas técnicas de segmentación y “profiling” se encuentran en el origen de todas las Estrategias de Marketing “One-To-One” para ofrecer soluciones prácticamente

a medida. Utilizando estas herramientas, Martha Rogers pone el ejemplo de un conocido laboratorio farmacéutico estadounidense, que ha adoptado una estrategia de personalización en sus servicios a través de Internet que resulta extremadamente interesante. Utilizó esta estrategia para fidelizar a pacientes crónicos, potenciales consumidores de sus fármacos. Dividió a estos enfermos en cuatro grupos de características muy definidas: “individualistas”, “conectados”, “abdicadores” y “recién llegados”.

A los primeros, entre los que se encuentran pacientes informados sobre su enfermedad y con voluntad de tomar decisiones autónomas sobre ella, el laboratorio los mantiene puntualmente asistidos con soporte médico *on line*, newsletter personalizada y herramientas para realizar chequeos rutinarios a través de Internet.

A los “conectados”, que agradecen ser informados para tomar las decisiones más adecuadas, la compañía farmacéutica les ha invitado a participar en foros y chats sobre su patología. A los “abdicadores”, enfermos resignados que se resisten a informarse puntualmente y asumen que han de convivir sin luchar contra la enfermedad, el laboratorio ofrece recursos para ser asistidos a domicilio, información nutricional, dietas y otros recursos que ayudan a convivir con su patología. Por último, los pacientes “recién llegados” son aquellos que acaban de ser diagnosticados y carecen totalmente de información y recursos, por lo que la compañía les ofrece información básica sobre la enfermedad y directorios médicos.

Los “drivers” del Marketing “One-To-One”

Según las teorías difundidas por la Dra. Martha Rogers, el Marketing “One-To-One” se utiliza cuatro dimensiones para alcanzar relaciones auténticamente personalizadas con el cliente:²

- **Identificar** a los clientes de forma individualizada (*Identify*).
- **Diferenciar** a los clientes por valor y necesidades (*Differentiate*).
- **Interactuar** con los clientes optimizando costes (*Interact*).
- **Customizar** la cultura empresarial (*Customize*).

Identificar a los clientes obliga a responder a las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes son los clientes de mayor valor?
- ¿Tiene la empresa una estrategia de clientes definida en función de ese valor?
- ¿Qué clientes falta por identificar y de qué modo se soluciona?
- ¿Qué información sobre clientes maneja la empresa y dónde se encuentra esa información?
- ¿Cuenta la empresa con un análisis adecuado de la información de sus clientes?
- ¿Se traduce ese análisis en adecuadas Estrategias de Clientes, Marketing y Ventas?

Diferenciar a los clientes obliga a responder a las siguientes preguntas:

- ¿Sabe distinguir la empresa a sus clientes en función de su potencial de recorrido (*Lifetime value*)?
- ¿Sabe distinguir a sus clientes por segmentos de necesidad?
- ¿Cuáles son las preguntas clave que debe plantearse una empresa para saber con exactitud cuál es el valor y las necesidades de sus clientes?
- ¿Qué información debe tener una empresa para determinar el valor y las necesidades de sus clientes?

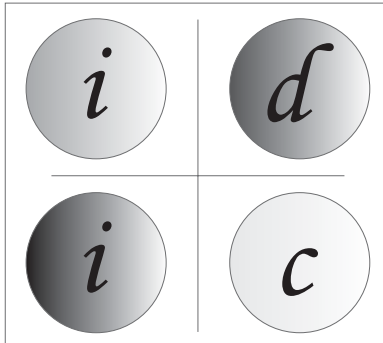
Interactuar con los clientes obliga a responder a las siguientes preguntas:

- ¿Por qué canal y de qué forma se puede optimizar el contacto con el cliente?
- ¿Qué necesidades del cliente somos capaces de anticipar?
- ¿Cómo podemos medir esta interacción con el cliente?
- ¿Podemos transformar nuestros monólogos hacia el cliente en diálogos con el cliente?
- ¿De qué forma beneficia a los clientes el conocimiento que de ellos tenemos?

Customizar nuestra estrategia obliga a responder a las siguientes preguntas:

- ¿Está nuestra organización orientada hacia el cliente o siguen sus estructuras marcadas por una cultura de producto?
- ¿Cómo podemos mejorar nuestros productos, servicios y mensajes para ajustarlos a las necesidades del cliente?
- ¿Qué debemos ofrecer a nuestros clientes de mayor valor para elevar nuestra *share of customer*?
- ¿Cómo podemos ahorrar tiempo, esfuerzo y dinero al cliente y, a la vez, generar mayores ingresos para la compañía?

Gráfico 2. Los cuatro pasos del 1-to-1



Fuente: Peppers & Rogers Group

¹ Marketing: an Introduction. 6th Edition. Philip Kotler / Gary Armstrong

² Peppers&Rogers Group / "The One-to-One Future" D. Peppers / M. Rogers

Formularse esta serie de preguntas es un deber y una necesidad para cualquier empresa que desee relativizar, de una vez por todas, la orientación exclusiva hacia el producto y apueste por un crecimiento de las ventas basado en el diálogo y el conocimiento exhaustivo del cliente.

Las estrategias de personalización o Marketing Individualizado han descansado, a lo largo de los últimos años, en el estudio del comportamiento y hábitos de consumo de clientes de un mismo segmento o perfil, para ofrecer a clientes similares propuestas similares. La librería *on line* líder en su especialidad, Amazon.com, acostumbra a proceder de esa forma: si observa las compras de un cliente, acaba comprobando que ese cliente tiene uno de los perfiles predeterminados por la propia empresa y le propone productos adecuados a este perfil. Una única pega: las recomendaciones de la librería *on line* son “automáticas”, no realmente personalizadas.



La Profesora Martha Rogers, experta mundial en Estrategias de Marketing y Clientes, es co-autora, junto a Don Peppers, de todos los best-sellers en torno al concepto “One-To-One”, que ella creó, como “The One-To-One Future” o “Enterprise One-To-One”. La Dra. Rogers es una firme defensora de impartir un trato diferente a cada cliente, puesto que cada cliente es diferente. En la foto, Martha Rogers, en uno de sus numerosos “workshops” con DAEMON QUEST.

Esta estrategia es válida, pero empieza a revelarse incompleta. Hay que basarse, además, en el recorrido que el propio cliente ha tenido en la compañía, y no sólo en clientes similares, para realizar con él actividades de venta cruzada. El cliente final

evoluciona en el tiempo (se hace mayor, obtiene más ingresos, tiene hijos, etc.) y su proveedor ha de saber anticiparse a estos cambios vitales, para ofrecerle productos y servicios *ad hoc*. Personalizar no sólo exige, pues, segmentar por comportamientos, sino por momentos.

¿Cómo ser diferente y tratar diferente?

Las oportunidades para diferenciarse con cada cliente no sólo residen en los atributos del producto o en la variedad de los servicios que ofrece un proveedor. También pueden encontrarse en cada punto de contacto del cliente con la empresa. Para detectarlas hay que hacer, en primer lugar, un análisis de la cadena de consumo, que consiste en descomponer la experiencia del cliente en etapas: desde el momento en que percibe una necesidad y se vincula con la empresa, hasta que concluye su relación con ella.

Una vez identificados los eslabones con más potencial de diferenciación, llega el momento de considerar una serie de interrogantes en profundidad: ¿con quién está el cliente cuando usa el producto o servicio?, ¿quiénes influyen en su decisión de compra?, ¿quiénes utilizan el producto o servicios de la competencia y no el de la compañía?, ¿por qué? y ¿qué necesidad impulsa al cliente a usar el producto o servicio? Es necesario comprender que la diferenciación en la oferta y en el servicio al cliente no sólo radica en lo que le ofrecemos –el producto– sino en cada uno de los momentos en que el cliente contacta con nosotros.

El riesgo de perfilar excesivamente

Aunque plantearse una estrategia de Marketing “One-To-One”, en la que cada cliente sea atendido según sus necesidades es obligatorio para cualquier compañía con voluntad de innovar y conseguir resultados comerciales, el exceso de celo en una microsegmentación del mercado puede tener sus riesgos. Como comentamos en capítulos anteriores, una acertada estrategia de segmentación es aquella que nos permite, no sólo detectar grupos de clientes de características similares, sino generar acciones comerciales y de Marketing en esos segmentos que sean rentables para la compañía. Es más, microsegmentar en exceso puede poner en peligro del hallazgo de nuevos mercados que impulsen el crecimiento de la empresa.

“Un exceso de customización puede confundir al cliente y resultar económicamente poco viable”

El riesgo de segmentar en exceso el mercado, para ofrecer productos y/o servicios prácticamente a medida, es embarcar a la empresa en acciones de dudoso beneficio económico. De ahí la necesidad de contar con una acertada estrategia de *profiling*, que justifique el retorno, antes de que se realice, de la inversión prevista. No debemos perder jamás de vista que en el Nuevo Marketing que perseguimos, cualquier acción que éste proponga debe estar siempre basada en la rentabilidad.

Por ello es fundamental que, bajo una Estrategia de Marketing “One-To-One”, subyazca una minuciosa evaluación de costes no sólo comerciales y de Marketing, sino de recursos materiales y humanos. Hace unos años, cuando la compañía automovilística Renault decidió crear un sistema *on line* para fabricar coches “a la carta”, con elementos elegidos por el cliente. La compañía hubo de afrontar inversiones en producción, logística y formación superiores a los 50 millones de euros... Es lógico que, en ocasiones, personalizar sea costoso y de largo retorno de inversión, cuando no irrentable. La “customización” excesiva es una apuesta cuyo sostén económico debe ser permanentemente revisado.

Gráfico 3. Moverse en la dirección correcta

Situación de la empresa	Niveles estratégicos de implementación			
	Identificar	Diferenciar	Interactuar	Personalizar
Compañía 1-to-1	La empresa “posee” preferencias individuales	La empresa busca mejorar las necesidades de cada cliente	Continuo feedback con cada cliente	Personalización para cada individuo
Enfocada al Cliente	La empresa identifica a los clientes	Los clientes están diferenciados por valor y necesidades	Interacciones en dos sentidos, cada vez más coordinadas	El segmento obtiene opciones a su medida
Atenta al Cliente	Las líneas de producto identifican a los clientes	Los clientes sólo se diferencian por su valor	Interacciones desconectadas, muchas en un solo sentido	El segmento obtiene el mismo resultado
Orientada al Producto	Seguimiento de productos, no de los clientes	Productos, no clientes	Escaso contacto con los clientes	La misma talla para todos

Starbucks: Marketing “de tú a tú”

Transformada en una de las marcas más reconocibles y veneradas del mundo, Starbucks ha basado su éxito planetario en un concepto muy específico de servicio al cliente. Cuando, diez años después del nacimiento de Starbucks en Seattle, el actual presidente de la compañía Howard Shultz se incorporó a la misma como Director de Marketing y Retail, las cosas empezaron a cambiar. Shultz viajó a Italia a principios de los 80 y regresó con el convencimiento de que una oferta variada de cafés y el crear una “experiencia” en torno a su consumo, podría tener un éxito tremendo “de aroma europeo” en Estados Unidos.

Así nacieron los agradables y acogedores establecimientos de hoy en día, en los que los clientes podían sentarse cómodamente a degustar un café mientras ojean un periódico. Parte de esta estrategia de éxito se basó también en la personalización de los productos, puesto que se ofrecen al cliente cerca de 40 variedades de café y similares (chocolates, zumos, granizados), y la posibilidad de elegir entre nivel de temperatura, tipos de azúcares, aditivos y “toppings”...

Starbucks descubrió, además, que el cliente no sólo desea tomar café sentado, sino poder saborearlo mientras camina o llevárselo al trabajo, por lo que diseñó envases especiales para ello. El hecho de escribir en rotulador el nombre del cliente en cada vaso demuestra la obsesión por el trato personalizado de Starbucks, que ha logrado “exportar” su logo no sólo alrededor del mundo, sino a otros artículos venerados por los clientes, como tazas, cafeteras, CDs u otros artículos, que se pueden adquirir en las tiendas.

La página web de la compañía es un reflejo de su apuesta por el trato personal y cercano al cliente. El usuario puede informarse acerca del mundo del café, novedades de la empresa, ubicación de cada uno de sus locales en todo el mundo y, por supuesto, adquirir sus productos.



Los límites de una excesiva personalización no son sólo económicos: la excesiva diversificación en la que han incurrido algunas compañías, especialmente las de gran consumo orientadas al cliente final, han acabado por confundir al consumidor, cuando lo que buscaban era satisfacer al máximo sus deseos más concretos. En algunos establecimientos de comida, la lectura de la carta y la elaboración del menú es extremadamente laboriosa... Quien haya encargado una pizza por teléfono sabrá perfectamente lo que es enfrentarse a varias decenas de combinaciones de sabores, bebidas, tamaños y condimentos, que acaban por saturar al cliente, cuando el afán era justo el contrario, es decir, librarse de la estandarización y dejarle que elabore a su gusto.

Quien haya tratado de comprender cuál es el plan de telefonía móvil y franjas horarias que más se adecua a sus necesidades, también sabrá de qué hablamos. El problema no reside tanto en la multiplicidad de ofertas, sino en que sea el cliente quien deba hacer el esfuerzo de comprenderlas, pues esta tarea recae obligatoriamente en manos del proveedor.

Saber “qué tipo de cliente es el cliente” no es una tarea que corresponda al propio cliente, sino al proveedor, de ahí que las estrategias previas de segmentación de la cartera y del mercado potencial, así como de *profiling* sean certeras y adecuadas. Volviendo al ejemplo inicial del agente inmobiliario, las empresas no han de olvidar que su misión es orientar al cliente en el proceso de compra, por mucho que los clientes se cuenten por centenares de miles o millones. El esfuerzo no corresponde a él.

“Industrialización vs. customización”

De unos años a esta parte, muchas compañías con bases de clientes extraordinariamente amplias han tomado conciencia de que una excesiva perfilación de sus clientes y la consiguiente multiplicación de ofertas adaptadas a estos perfiles no se revelaba ni práctica para los propios consumidores, ni rentable para la propia empresa. Por otra parte, numerosos procesos inherentes a la comercialización de productos necesitan, cada vez más, de procesos homogéneos, alejados del concepto “One-To-One”.

Nace así la posibilidad de “industrializar” –estandarizar procesos comerciales–, a la vez que se personaliza o customiza –ajustar una oferta lo más posible a las aspiraciones y necesidades del cliente–. La banca, por ejemplo, ha entendido perfectamente la combinación de ambos principios. Necesita, por una parte, que sus procesos comerciales sean lo más estandarizados y masivos –en el mejor sentido de la palabra– posibles, pero, al

mismo tiempo, requiere que las relaciones con cada uno de sus clientes (especialmente si se trata de banca personal o privada) tengan un sesgo extremadamente personal. Mientras que la “industrialización” permite economías de escala y estandarización de procesos, luego ahorro de costes, la “customización” favorece el trato “de tú a tú” con el cliente, manteniéndose un sano equilibrio entre el cuidado de la clientela y la rentabilidad de las Estrategias de Marketing y Ventas.

No hay clientes “tipo”, sino tipos de clientes

Es necesario que las empresas dejen de pensar en que existen “clientes tipo” y asuman que existen “tipos de clientes”. Ello obliga, como decíamos anteriormente, a combinar eficacia y rentabilidad en el tratamiento de datos de miles o millones de clientes, pero, mientras, a tratar a cada cliente conociéndole a la perfección. El reto, como también comentábamos, es complejo. Por una parte, las empresas con carteras inmensas de clientes finales se ven obligadas a que su contacto personal con ellos recaiga, casi siempre, en centros de atención. El principio no es malo en sí. Pero exige formar de tal manera a los equipos que asumen el “front office”, que el trato exquisito no siempre está garantizado.

¿Quién no se ha visto en la angustiada situación de repetir una y otra vez sus datos a un teleoperador para tratar de contratar o dar de baja un servicio? Pasar por el filtro de un centro de contacto debe, pues, gestionarse con inteligencia. El hecho de que un cliente se encuentre ante una grabación no es pernicioso de por sí; es más, puede ahorrarle tiempo. Pero el minucioso estudio sobre “quién está llamando y qué quiere” no puede realizarse “durante”, sino “antes” de descolgar el teléfono. Algunas empresas que todos tenemos en mente lo han logrado. Son las ganadoras del Marketing “One-To-One”. Aquellas que tienen millones de clientes, pero hacen sentir a cada uno que son el único.

Muchas compañías han creído erróneamente que desarrollar acciones de Marketing diferenciado consiste en agasajar al cliente. Numerosas acciones de fidelización dirigidas a grandes clientes se centran, por ejemplo, en ofrecerle condiciones lujosas para sus desplazamientos o estancias. No es que estas acciones estén equivocadas, es que muchos clientes las cambiarían por un mayor conocimiento de sus auténticas necesidades.

La propia Martha Rogers lo describe perfectamente con un ejemplo revelador, que ha vivido en primera persona. Los grandes “frequent flyers” son recompensados por su lealtad con grandes asientos en primera clase, menú a la carta, sala de espera VIP y cubiertos de plata. Está muy bien cuando se disfruta la primera vez o la segunda. Pero, con el tiempo, lo que un viajero frecuente de verdad agradece es que su compañía aérea sepa que le gusta viajar en pasillo, no facturar nunca, disponer de determinado espacio en el portaequipajes y que no se le moleste en vuelos de menos de dos horas. Ésa es la esencia del Marketing “One-to-One”: hacer que el cliente se sienta no sólo conocido, sino reconocido entre sus millones de semejantes.

“El Marketing One-To-One da prioridad a la cuota de cliente, por encima de la cuota de mercado”



www.daemonquest.com

Para más información contactar:

Ángel Bonet

abonet@daemonquest.com

Torre Picasso
Pza. Pablo Ruiz Picasso
28020 Madrid

Tel: 91 271 03 00
Fax: 91 271 03 01

Miguel Gallo

mgallo@daemonquest.com

Avda. Diagonal, 611
Edificio el DAU
08028 Barcelona

Tel: 93 445 61 00
Fax: 93 445 61 01