

La estrategia de marketing en Internet

Inma Rodríguez Ardura

PID_00162909



Universitat Oberta
de Catalunya

www.uoc.edu

Índice

Introducción	5
Objetivos	7
1. Marketing e Internet: una introducción	9
1.1. Concepto y alcance del marketing electrónico y en Internet	9
1.1.1. Antecedentes del marketing electrónico	13
1.1.2. Qué es el marketing en Internet	14
1.1.3. Internet y el enfoque actual de marketing	18
1.2. Toma de decisiones de marketing	21
2. La estrategia de marketing en Internet	25
2.1. La toma de decisiones sobre Internet	25
2.1.1. Por qué integrar Internet en la estrategia de marketing	26
2.1.2. El grado de compromiso con Internet	27
2.2. Oportunidades para el desarrollo del negocio	29
2.2.1. Alternativas estratégicas para el pequeño negocio	33
2.3. Estrategias competitivas en Internet	35
2.4. Orientación a las relaciones y CRM	38
2.4.1. Marketing de relaciones en Internet	40
2.4.2. El proceso CRM	42
2.5. Toma de decisiones de marketing	47
Glosario	59
Bibliografía	63

Introducción

"El directivo o especialista de marketing siempre debe considerar la oferta de valor bajo la perspectiva del usuario".

John Funk, fundador de Mercury Mail (actual InfoBeat)

Dell fue una de las primeras empresas en ofrecer un sitio web donde los clientes podían configurar su equipo informático, formular su compra y conocer el estado del pedido. También destacó por compartir información con sus proveedores sobre un amplio número de temas, entre los que se incluye información sobre el inventario y la calidad de los productos.

Para una empresa como Dell, Internet ha sido, y continua siendo, fuente de ventajas competitivas. De una parte, porque obtiene una muy elevada proporción de sus ventas gracias a la Red. Y de otra, porque se beneficia de una reducción considerable de costes al utilizar el medio en los procesos de negocio. La integración de la Red en la estrategia empresarial y de marketing se ha mostrado clave para esta empresa.

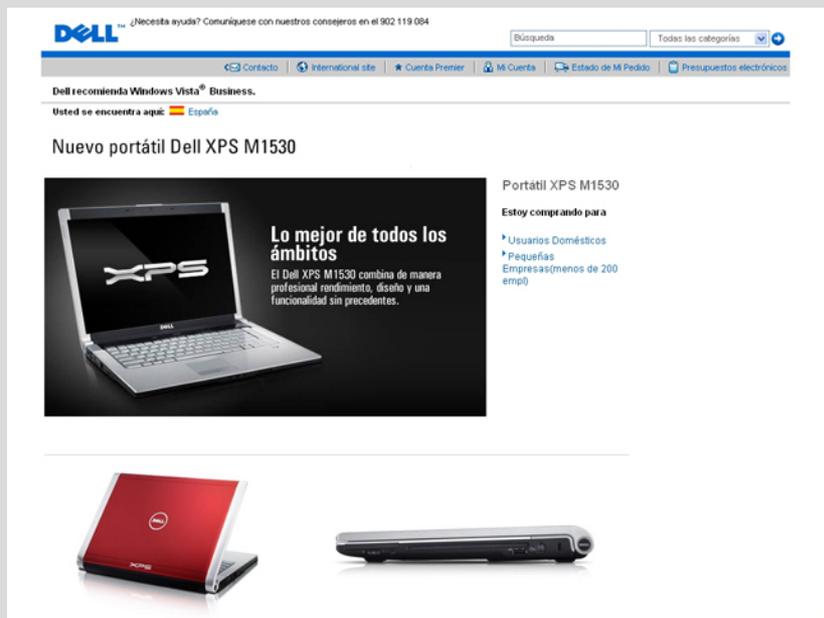


Figura 1

De la presencia en Internet, poniendo a disposición de los usuarios de este medio contenidos, bienes y servicios sin limitaciones espaciales ni temporales, se derivan nuevas formas de interacción entre la empresa y sus públicos, de las que cabe esperar múltiples implicaciones en la esfera de marketing. En combinación con las bases de datos, Internet permite dirigirse de forma adecuada a grandes audiencias y aprovechar el contacto directo e interactivo con las personas, por lo que es una herramienta útil para crear y mantener relaciones estables con la clientela.

La importancia de Internet en la estrategia de negocio actual la ha puesto de relieve Michael E. Porter (2001) al afirmar que "la cuestión clave no es si desplegar la tecnología de Internet –las empresas no tienen elección si quieren continuar siendo competitivas– sino cuánta tecnología desplegar".

Pero para desplegar esta tecnología, se requiere una estrategia de marketing que oriente las actividades en Internet hacia la consecución de los objetivos de la organización. Se necesita, por lo tanto, una estrategia de marketing en Internet adecuadamente integrada con iniciativas de marketing en otros ámbitos, y que, además, se centre en conseguir los objetivos del negocio.

Este módulo aborda, precisamente, el diseño de estrategias competitivas en Internet, y su adecuada integración en la estrategia de marketing de la organización. Asimismo, contempla la contribución de Internet y otras tecnologías de la información y la comunicación al desarrollo de orientaciones estratégicas que propugnan el establecimiento de relaciones continuadas con los clientes.

Objetivos

Tras la lectura y el estudio de este primer módulo didáctico, los alumnos alcanzarán los siguientes objetivos:

1. Comprender los conceptos de marketing electrónico y marketing en Internet, y saber diferenciarlos de los conceptos de *e-business* y de comercio electrónico.
2. Entender el impacto de Internet y las tecnologías de la información y la comunicación en la evolución de la disciplina de marketing, así como su contribución al marketing de relaciones y a la orientación de la empresa al mercado.
3. Comprender la necesidad de integrar Internet en la estrategia de marketing de la empresa.
4. Conocer diversos instrumentos con los que decidir el grado de compromiso de la empresa en Internet.
5. Ser capaces de identificar las principales ventajas competitivas que se pueden obtener con el uso de Internet en el negocio.
6. Dotarse de los conocimientos y las habilidades necesarias para el diseño de estrategias competitivas en Internet, que estén integradas adecuadamente en la estrategia de marketing de la organización.
7. Saber diseñar y desarrollar programas CRM con los que conocer a los clientes y gestionar un portafolio rentable de relaciones.

1. Marketing e Internet: una introducción

1.1. Concepto y alcance del marketing electrónico y en Internet

Con la difusión y adopción de los medios electrónicos de comunicación, como los quioscos electrónicos¹, la televisión digital interactiva², la telefonía móvil³, el sistema Edi⁴ (*electronic data interchange*, intercambio electrónico de datos) y, especialmente, Internet⁵, se han renovado y ampliado las oportunidades de negocio para las empresas. Y ello, a su vez, ha dado lugar a la aparición de nuevos conceptos, como los de marketing electrónico, marketing en Internet, *e-business* y comercio electrónico, que se definen y diferencian en los siguientes apartados.

⁽¹⁾ Quioscos electrónicos

Los quioscos electrónicos, también conocidos como quioscos interactivos, son ordenadores personales ubicados en los locales de establecimientos detallistas y entidades financieras, y en las sedes de determinadas organizaciones (universidades, museos, etc.), que proporcionan información y servicios de diversa índole a los usuarios (como programas educativos en ciencia y tecnología, servicios financieros, etc.).

Al tener capacidad para almacenar grandes volúmenes de información, que además pueden exponer de manera sencilla y atractiva, constituyen un instrumento útil en la comercialización de determinados productos. De hecho, han tenido un gran impacto en la prestación de servicios financieros, bajo la forma de cajeros automáticos, y en la venta de desplazamientos en transporte público urbano y entradas para espectáculos.

ServiCaixa, el sistema de venta anticipada de entradas para espectáculos de la entidad financiera La Caixa, es líder en el mercado español.



Figura 3

⁽²⁾ Televisión digital interactiva

Las tecnologías en las que se basa la televisión digital permiten mayores posibilidades de interacción de las que permitía la televisión analógica. Proporcionan un canal de retorno al telespectador, que éste puede utilizar para enviar información y transmitir sus respuestas: eligiendo el ángulo desde el que ver un programa de televisión, comprando los productos que aparecen en los anuncios, deteniendo temporalmente la recepción del programa en su televisor, etc. Entre sus ventajas destacan las siguientes:

- **Interactividad.** La tecnología digital facilita una conexión directa entre el telespectador y la cadena de televisión, de modo que el usuario puede recibir imágenes y servicios a petición propia y puede transmitir su respuesta a las propuestas que recibe.
- **Papel activo del telespectador.** La posibilidad de utilizar la televisión en los dos sentidos de la comunicación permite al telespectador desempeñar un papel más activo en su exposición al medio.
- **Nuevos servicios.** La tecnología digital facilita nuevos servicios, como pago por visión, vídeo bajo demanda, juegos en línea y comercio electrónico.

Servicios de la televisión digital	Descripción
Pago por visión	El telespectador tiene la opción de visualizar determinados programas y películas pagando por ellos en cada ocasión. El usuario conoce el momento en el que se emite el programa, transmite la orden de compra y se le descodifica.
Vídeo bajo demanda	Modalidad de pago por visión que proporciona un elevado grado de flexibilidad al telespectador, a quien se le ofrece un catálogo de programas y películas que puede ver en el momento en que más le convenga.
Juegos en línea	De un catálogo de videojuegos, el abonado elige en cualquier momento aquel que le interesa, efectúa la orden de compra o alquiler, y lo descarga en su equipo.
Comercio electrónico	A través de la televisión digital, el usuario puede adquirir productos, efectuar reservas, consultas bancarias, etc.

Tabla 1

Hoy día no existe una única tecnología que proporcione interactividad a la televisión. En función de cómo se transmita la señal televisiva, podemos distinguir hasta cinco plataformas distintas para su difusión en formato digital:

- **Televisión digital por satélite.** Ésta es la modalidad utilizada en España por el operador de pago Digital+. El canal de retorno con el que los usuarios transmiten sus respuestas y decisiones de compra es la línea telefónica.
- **Televisión digital terrestre.** También conocida por las siglas TDT, difunde la señal de televisión a través de antenas repetidoras como las que se han venido utilizando para transmitir la televisión analógica tradicional, y se sirve de la línea telefónica para dotar de interactividad al sistema. Emplean esta plataforma los canales nacionales y autonómicos así como los operadores Net TV y Veo TV.
- **Televisión digital por cable.** La señal televisiva se difunde a través de un cable de fibra óptica que tiene una elevada capacidad para la transmisión de datos, lo que permite ofrecer otros servicios en el domicilio del telespectador, como telefonía e Internet a alta velocidad. Ésta es la opción elegida por el operador Ono en España.
- **Televisión IP.** En este caso, se utiliza el sistema ADSL de la red telefónica para hacer llegar la señal televisiva hasta los hogares. Imagenio, Jazztelia TV y Orange TV, las plataformas de televisión digital de pago de las compañías Telefónica, Jazztel y Orange, respectivamente, son un ejemplo de ello.
- **Televisión digital móvil.** Iniciativas como Digital+ Móvil (promovida por Sogecable y Vodafone) permiten la recepción de la señal de televisión en el teléfono móvil, para lo que se recurre a sistemas de telefonía móvil de tercera generación.



Figura 4. Campaña interactiva de la firma Volvo para el medio televisivo.

(3) Telefonía móvil

Las tecnologías de comunicación móvil gozan de una amplia y creciente difusión en todo el planeta, permitiendo a las personas comunicarse desde cualquier lugar donde se encuentren, siempre que tengan a su alcance la infraestructura inalámbrica necesaria. Y es que, desde mediados de la década de 1990, esta clase de tecnologías han dejado de estar sólo al alcance de un reducido grupo de la población, y han comenzado a contar con una amplia difusión. Por lo general, más que utilizarse como sustitutos tecnológicos de la telefonía fija, la complementan; si bien en los países en desarrollo que carecen de amplia disponibilidad de líneas fijas, son utilizadas como sustituto tecnológico de estas últimas. Asimismo, algunos segmentos de la población de las sociedades más avanzadas, replazan los teléfonos móviles por las líneas fijas, aunque en este caso por razones de índole económica.

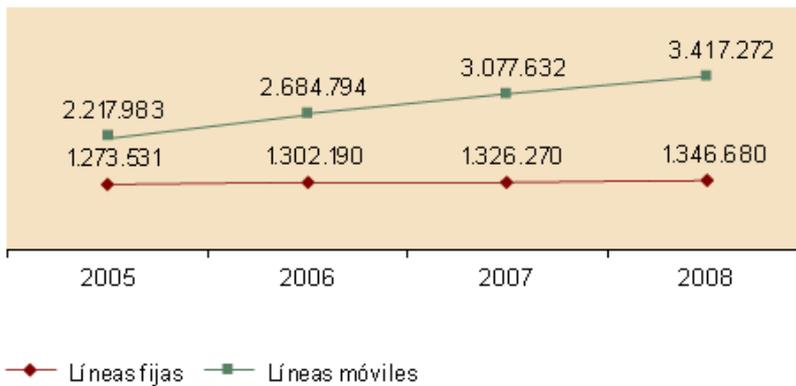


Figura 5. Evolución de las líneas de telefonía fija y las suscripciones de telefonía móvil a nivel mundial (cientos de líneas). Fuente: European Information Technology Observatory (2007).

En los años transcurridos, la tecnología móvil ha ido evolucionando y ampliando sus prestaciones, especialmente en lo que concierne a la velocidad y capacidad de transmisión de datos. Concretamente, la migración iniciada desde las tecnologías digitales GSM (*global system for mobile communications*) a las tecnologías GPRS (*general packet radio service*), que alcanzan velocidades de transmisión algo superiores, y especialmente a las redes UMTS (*universal mobile telecommunications system*), permite la transmisión de datos a una velocidad cada vez mayor. Este último estándar tecnológico, adoptado en Europa y Japón para la telefonía móvil de tercera generación, proporciona la mayor velocidad de transmisión a través de redes inalámbricas, haciendo de los teléfonos móviles verdaderos terminales multimedia.

De entre los diversos servicios que la telefonía móvil proporciona a los usuarios, especialmente a través de los sistemas de tercera generación, destacan, por sus implicaciones comerciales, los mensajes cortos, el acceso recursos y contenidos de la Red, y la televisión móvil. Concretamente, los programas de comunicación de marketing pueden servir de este medio para difundir mensajes directos e interactivos, ya sean éstos de texto (SMS, *short messaging system*), con imágenes y audio (MMS, *multimedia messaging system*)

o mediante tecnología *bluetooth*, que permite la comunicación inalámbrica a móviles físicamente próximos mediante un sistema de radiofrecuencia.

Esta clase de iniciativas de comunicación de marketing tiene como mayor ventaja su facilidad para impactar rápidamente al público objetivo por cuanto éste suele consultar asiduamente sus llamadas y mensajes. Por su parte, la tecnología *bluetooth* permite una gran selectividad geográfica al alcanzar a aquellos consumidores que se hallan en una determinada área o territorio. En contrapartida, ofrecen una limitada capacidad, en comparación con el correo por Internet y otras formas de comunicación directa, para transmitir un mensaje rico y detallado, por lo que se suelen complementar con otros medios, y especialmente con mensajes de correo electrónico en Internet y sitios web. Así, la limitada extensión de los mensajes SMS muchas veces hace necesarios el uso de abreviaturas y la referencia a un sitio web donde los consumidores pueden hallar información adicional.

Los sistemas de mensajería SMS y MMS se pueden utilizar, por ejemplo, para informar de ciertas promociones a los clientes que se han registrado en un sitio web, notificarles la expedición de sus pedidos, etc. Por su parte, las técnicas de marketing de proximidad recurren a la tecnología *bluetooth* para entrar en contacto con los viandantes más próximos, que disponen de móviles con esta tecnología, mostrándoles las ventajas del producto, ofreciéndoles una muestra del mismo, invitándoles a acudir a una tienda cercana, etc.

A través de unos dispositivos instalados en los camiones distribuidores de la cerveza San Miguel, que identificaban en sus inmediaciones los teléfonos móviles con la función *bluetooth* activada, esta marca aumentó la difusión de su campaña para la televisión.



Referencia bibliográfica

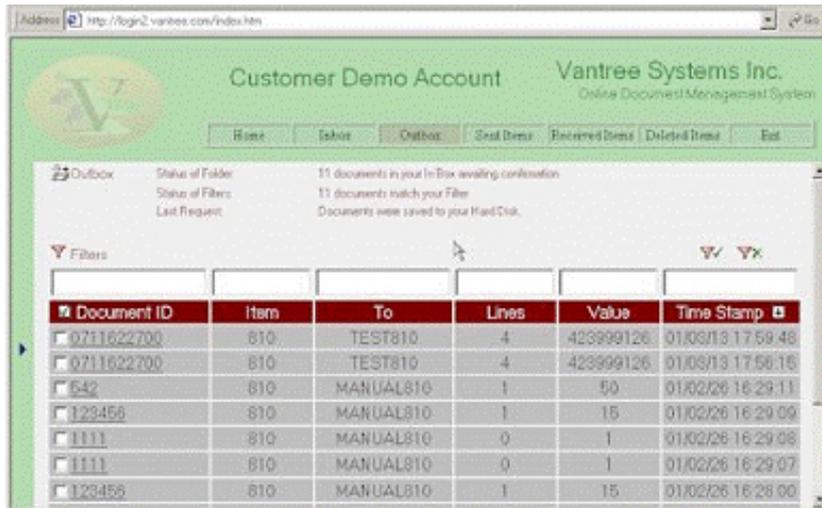
M. Castells; M. Fernández-Ardevol; A. Qiu, L. Sey (2007). *Comunicación móvil y sociedad: una perspectiva global* (2.ª ed., pág. 19-20). Barcelona: Editorial Ariel.

⁽⁴⁾Edi

Los sistemas Edi se han venido utilizando en los intercambios comerciales entre empresas, especialmente por parte de las grandes compañías y sus socios, proveedores y clientes empresariales. Permiten intercambiar electrónicamente documentos con un formato estandarizado a través de los sistemas informáticos de las empresas participantes. Para la transmisión de los datos se sirven de una red privada, que recibe el nombre de red de valor añadido, a la que sólo tienen acceso las partes que intervienen en los intercambios comerciales.

Una de las ventajas de estos sistemas es la seguridad que proporcionan en los intercambios, al tener lugar en una red cerrada, restringida a un número limitado de participantes. Debido a ello, no permiten la comunicación con empresas procedentes de sectores de negocio que han definido estándares diferentes ni con usuarios de Internet.

Como el coste de implementar Edi mediante redes cerradas suele ser elevado y se requiere para ello de un periodo de tiempo relativamente amplio, posteriormente se han desarrollado sistemas Edi con precios inferiores que operan a través de Internet, lo que los hace más asequibles para las empresas de menor dimensión.



Document ID	Item	To	Lines	Value	Time Stamp
0711622700	810	TEST810	4	423999126	01/03/13 17:59:48
0711622700	810	TEST810	4	423999126	01/03/13 17:56:16
652	810	MANUAL810	1	50	01/02/26 16:29:11
123456	810	MANUAL810	1	15	01/02/26 16:29:09
1111	810	MANUAL810	0	1	01/02/26 16:29:08
1111	810	MANUAL810	0	1	01/02/26 16:29:07
123456	810	MANUAL810	1	15	01/02/26 16:28:00

Figura 7. Ejemplo de un sistema Edi a través de Internet.

(5) Internet

Internet, también conocida como la Red, constituye la mayor conexión de diferentes redes de ordenadores que, repartidas por toda la geografía mundial, emplean las mismas reglas (denominadas protocolos) para comunicarse. Gracias a ellas se configura un sistema de información global y público en el que cualquier persona u organización puede realizar múltiples actividades:

- conectarse de forma remota a otros ordenadores,
- hacerse con ficheros y toda clase de documentos digitalizados,
- comunicarse con otros usuarios,
- buscar y obtener información sobre una amplia variedad temática,
- ofrecer contenidos muy diversos a la colectividad de usuarios.

Internet interconecta en la actualidad millones de ordenadores bajo una filosofía de trabajo cooperativo, y sin que por ello exista un centro de gestión o de coordinación. Y aunque en sus orígenes surgió como un medio para difundir información con carácter eminentemente científico, su creciente importancia se explica en buena medida por el uso que se viene haciendo de la Red en el ámbito de la comunicación y los intercambios comerciales. De hecho, la Red constituye un entorno especialmente adecuado para proporcionar soporte al cliente, crear un diálogo permanente con él y explorar nuevas oportunidades de negocio.

1.1.1. Antecedentes del marketing electrónico

Aunque la aplicación de las tecnologías de la información y la comunicación en marketing nos pueda parecer un tema de reciente aparición, en realidad no lo es tanto, pues ya en el año 1967 surgió la idea de comercializar productos mediante medios telemáticos e interactivos. En esa fecha apareció publicado en *Harvard Business Review* un artículo elaborado por Alton F. Doody y William R. Davidson (1967), en el que éstos presentaban su particular visión de lo que hoy se conoce como comercio electrónico. En palabras de estos autores, un consumidor sentado en torno a la mesa de su cocina podría utilizar su televisor para efectuar la compra semanal de bienes de consumo. A través de una consola y efectuando un conjunto de órdenes, conectaría con un centro de distribución, visualizaría en pantalla las mercancías y, una vez tomadas las decisiones de compra, obtendría la relación de productos que compondrían su pedido, los precios unitarios y el importe total de la compra. Tras examinar todo ello, introduciría una clave con la que confirmaría el pedido, autorizando al vendedor a procesar la orden y proceder al cobro a través de su cuenta

bancaria. Doddy y Davidson ya señalaron por aquel entonces las enormes implicaciones que este sistema de venta tendría en las funciones de distribución, en el papel de la publicidad, y en el diseño de los productos. Sin embargo, su visión era demasiado optimista sobre el momento en que los sistemas electrónicos de venta verían la luz: preveían que en la década de 1970 ya sería factible la venta telemática.

Once años después, Malcolm P. McNair y Eleanor G. May (1978) reconocieron el error de estas previsiones. Pero aun así, confirmaron estar de acuerdo con los planteamientos de Doddy y Davidson. Y es que McNair y May argumentaban que en el siglo XXI, al menos los alimentos y demás productos de compra frecuente para el hogar serían comprados a través de televisores computerizados.

En 1980, Larry J. Rosenberg y Elizabeth C. Hirschman (1980) defienden, una vez más, las posibilidades de la compra electrónica a través de la publicación de un nuevo artículo en *Harvard Business Review*. Para estos autores, la distribución se realizaría de forma automatizada: se iniciaría con la transmisión de catálogos electrónicos a través de la infraestructura de telecomunicaciones y concluiría efectuando los pagos mediante la transferencia electrónica de fondos. Al igual que Doddy y Davidson, y McNair y May, creían que el comercio electrónico transformaría de forma irreversible la distribución comercial.

Pero, como hemos podido ver, no conviene realizar predicciones sobre formas comerciales basadas en las tecnologías de información y la comunicación sin tener en cuenta a los consumidores, que son quienes acaban adoptando o rechazando estas tecnologías. Esto es aplicable en particular a Internet, cuyo impacto sobre la práctica del marketing no pudo preverse a principios de los años 1990, cuando poco tiempo después se convertiría en un instrumento muy valioso para el marketing.

Internet

Visionarios como Hyde, Steidtmann y Sweeney no previeron en 1990 el despegue comercial que experimentaría más tarde este medio. La Red tampoco se tuvo en cuenta por esas fechas en los estudios de la Asociación de Marketing Directo (DMA, Direct Marketing Association).

L. Hyde; C. E. Steidtmann; D. J. Sweeney (1990). *Retailing 2000*. Columbus (Ohio): Management Horizons; Deloitte & Touche (1990). *A special report on the impact of technology on direct marketing in the 1990s*. Nueva York: Direct Marketing Association.

1.1.2. Qué es el marketing en Internet

Los primeros libros que abordaron las implicaciones de Internet en la esfera de los negocios, como los de Jim Sterne (1996), Tom Vassos (1996) y Pauline Bickerton y otros (1996), se dedicaron a explicar de qué modo Internet, y más concretamente un sitio web, podía utilizarse en la comunicación comercial y en la venta de productos a distancia.

Sin embargo, poco más tarde se puso de manifiesto la necesidad de que las estrategias de negocio que se definiesen para Internet adoptasen un enfoque más general, pues sólo así se podría sacar el máximo provecho para el conjunto de la organización. De este modo, libros posteriores como *Opening digital markets* y *Customers.com* pusieron un gran énfasis en señalar que el impacto de Internet afectaba al conjunto del negocio. Incluso algunas empresas y consultoras acuñaron términos específicos con los que señalaron las enormes repercusiones de Internet en las diversas áreas funcionales de la organización, desde la producción y la logística hasta el marketing y los recursos humanos. Entre los términos propuestos, el que ha contado con una mayor aceptación ha sido el de *e-business* (acrónimo de *electronic business*, 'negocio electrónico' en inglés), que debe su autoría a la firma IBM.

El *e-business* engloba el conjunto de actividades y procesos que la organización lleva a cabo a través de las tecnologías de la información y la comunicación.

El *e-business* conduce, por lo tanto, a prácticas de negocio a través de Internet, al intercambio de documentos electrónicos mediante redes informáticas privadas (VAN, *value-added network*), a transferencias electrónicas de fondos, al uso de sistemas ERP (*enterprise resource planning*), a aplicaciones CRM (*customer relationship management*), etc. Conviene tener presente, además, que estas prácticas no tienen por qué consistir necesariamente en la compra y venta de productos, pues se pueden plasmar en actividades tan diversas como operaciones de aprovisionamiento y control de inventario a través de sistemas ERP, formas de teletrabajo por las que una parte del equipo profesional desarrolla sus funciones, colaboración con otras empresas para realizar promociones conjuntas, uso de aplicaciones CRM para construir relaciones más duraderas con los clientes, etc.

CRM

El conjunto de soluciones tecnológicas y procesos de negocio que se conocen por las siglas CRM (*customer relationship management*, gestión de la relación con el cliente) y su uso en el marco de las aproximaciones estratégicas que propugnan el establecimiento de relaciones con clientes se abordan más adelante, en el tercer módulo del material.

El **marketing electrónico**, también llamado e-marketing, recoge buena parte, aunque no todas, de las implicaciones que las tecnologías de la información y la comunicación tienen en la esfera del negocio. Concretamente,

El marketing electrónico comprende el uso de las tecnologías de la información y la comunicación para conseguir los objetivos de marketing de la organización, de acuerdo con el enfoque actual de la disciplina de marketing⁶.

Referencias bibliográficas

W. Mougayar (1998). *Opening digital markets*. Nueva York: McGraw-Hill; P. Seybold (1999). *Customers.com*. Londres: Century Business Books, Random House.

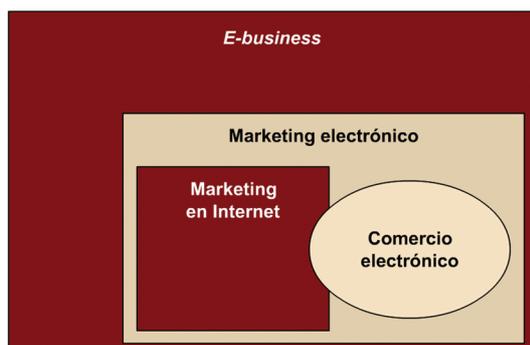
⁽⁶⁾Sobre el enfoque actual de la disciplina de marketing, ved el apartado "Internet y el enfoque actual del marketing" de este módulo.

Entre las actividades propias del marketing electrónico hallaríamos campañas publicitarias que se difunden por la televisión digital, programas de comunicación a través de telefonía móvil, encuestas distribuidas por Internet o actividades de comercio electrónico. Pero también tendríamos que incluir procesos internos con los que se consiguen objetivos de marketing: la explotación de las bases de datos de los clientes, el uso de sistemas tecnológicos y procesos CRM, sobre cuya base los miembros de la organización cultivan la relación con los clientes, etc.

Cuando los esfuerzos de marketing en los medios electrónicos dan lugar a una transacción comercial, hablamos de **comercio electrónico**. De este modo, el vendedor presenta el surtido de productos a través de la red de comunicaciones; y el cliente, desde cualquier lugar donde se encuentre, lo visualiza en la pantalla de su terminal, y a la vista de sus características toma la decisión de compra, que también puede transmitir a través de la red de comunicaciones. Una vez el distribuidor recibe la orden de compra, expide y entrega el pedido en el domicilio del cliente. Como cabe observar, no todos los esfuerzos de marketing electrónico tendrán que conducir necesaria e indefectiblemente al cierre de una venta, por lo que no podemos considerar que el marketing electrónico y el comercio electrónico sean lo mismo.

Por otra parte, el **marketing en Internet** se refiere a la utilización con fines de marketing de Internet y de otras tecnologías digitales relacionadas con la Red. Se constata, por lo tanto, que la principal diferencia entre el marketing electrónico y el marketing en Internet tiene que ver con la tecnología de que se sirven: cualquier medio electrónico en el primer caso, e Internet en el segundo. Tal como se refleja en la primera animación, el marketing en Internet no es más que aquella parte del marketing electrónico que se realiza a través de la Red.

El marketing en Internet se refiere a la utilización de Internet y las tecnologías digitales relacionadas para la consecución de los objetivos de marketing de la organización, de acuerdo con el enfoque actual de esta disciplina.



Animación 1. Alcance del marketing electrónico y del marketing en Internet.

Concretamente, los programas de marketing en Internet reúnen las siguientes características:

- **Son un sistema de marketing.** No se tratan únicamente de programas de comunicación publicitaria, ni de formatos de venta directa, sino que constituyen una vía de marketing apta para encontrar mercados, estimular la demanda y realizar intercambios de valor con los consumidores. Además, en el diseño y puesta en marcha de los programas de marketing que vayan a llevarse a cabo en Internet, se requiere involucrar y combinar adecuadamente todas las herramientas de marketing.
- **Permiten establecer un sistema de comunicación con el mercado.** Para informar y estimular las respuestas de compra de los consumidores, se utilizan instrumentos de comunicación, en lugar de establecimientos y personal de ventas. Pero, a diferencia de otras formas de marketing directo que recurren a canales impersonales (como la televenta, la venta por catálogo, etc.), el sistema de comunicación es capaz de dirigir mensajes a la medida de cada interlocutor.
- **Ofrecen una retroalimentación medible y testable.** Las reacciones de la audiencia a la que se dirigen las acciones de marketing son medibles, ya sea a través del control del tráfico registrado en el sitio web, de los mensajes de correo recibidos, de las decisiones de compra en línea, etc.

A lo largo de este módulo se dará un énfasis mayor a Internet y a sus repercusiones en el campo del marketing, y se estudiarán, en menor medida, las implicaciones de otras tecnologías electrónicas distintas a Internet. Esta decisión se fundamenta en varias razones. En primer lugar, la mayor parte de las tecnologías que se sirven de redes informáticas distintas a Internet, como el Edi o el ERP por ejemplo, han desarrollado capacidades que habilitan su uso en la Web. En segundo lugar, porque existe un buen número de productos, tecnologías y procesos que han sido diseñados específicamente para la Web. Y en tercer lugar, porque Internet se ha convertido en un canal de extraordinaria importancia, tanto para la investigación de marketing como para las comunicaciones de marketing y la distribución comercial.

Por otra parte, la utilización de Internet con fines de marketing, esto es, el marketing en Internet, nos lleva a cuestionar sus implicaciones, tanto en la teoría clásica de marketing como en la práctica real del área. Pero el grado en que el nuevo medio digital revoluciona la esfera de los negocios, los hogares, y la relación entre el marketing y el consumidor todavía es objeto de controversia. Mientras que autores como Donna L. Hoffman (2000), por ejemplo, consideran que el marketing en Internet supone el mayor "cambio de paradigma" que ha podido acarrear la irrupción de un nuevo medio, otros propugnan la plena vigencia en Internet de las teorías y técnicas tradicionales de marketing.

Existe, además, una posición intermedia, defendida por autores como Dave Chaffey y otros (2006) y Judy Strauss y otros (2006), que consideran que la mayor parte de la teoría de marketing existente continúa siendo válida para Internet, pese a que sus estrategias y tácticas requieran ser adaptadas para su puesta en práctica en el medio. Así, por ejemplo, conceptos y técnicas de marketing relativos a la segmentación de mercados, las promociones de ventas o la atención al consumidor continúan aplicándose en Internet.

Sin embargo, el impacto y la importancia de Internet en las actividades de marketing dependen de cada mercado, de las características del producto, del proceso de decisión de compra... La comercialización de vuelos en avión, ordenadores y servicios financieros, por ejemplo, son algunas de las áreas más afectadas por Internet, que en muchos casos ha provocado cambios en su juego competitivo.

1.1.3. Internet y el enfoque actual de marketing

En las últimas décadas se ha observado una evolución en los paradigmas dominantes en la práctica del marketing. Los cambios experimentados han sido el resultado de la evolución de la propia disciplina pero también de la integración de las nuevas ideas y conceptos surgidos en su seno con datos, tecnologías y procesos organizativos de reciente aparición.

Esta evolución se inició ya en 1960 con Theodore Levitt, quien abogó por que las organizaciones, para asegurar su existencia a largo plazo, no se centrasen tanto en vender o colocar sus productos como en satisfacer las necesidades de quienes los iban a utilizar. Años más tarde, Leonard L. Berry (1983), a quien se debe la expresión **marketing de relaciones**, propugnó la adopción de una filosofía de negocio por la que las empresas de servicios se orientasen a atraer, mantener y mejorar las relaciones con clientes. Sobre la base de la construcción de relaciones se aportaron, además, otras reflexiones⁷ que contribuyeron notablemente al desarrollo de este concepto. Asimismo, otros estudios⁸ abordaron los procesos y capacidades de información e inteligencia de marketing que se precisan para mantener unas buenas relaciones con los clientes, lo que llevó a defender la necesidad de que las organizaciones adoptasen el concepto de **orientación al mercado**. Por otra parte, y en paralelo a la difusión de las tecnologías de la información y la comunicación entre las empresas y al considerable aumento que supuso su uso en los volúmenes de datos disponibles sobre clientes, surgieron los conceptos de **marketing uno a uno** y de **personalización masiva**⁹.

Referencias bibliográficas

W. Boulding; R. Staelin; M. Ehret; W. J. Johnston (2005). "A customer relationship management roadmap: what is known, potential pitfalls, and where to go". *Journal of Marketing* (vol. 69, núm. 4, pág. 155-166); A. Payne; P. Frow (2005). "A strategic framework for customer relationship management". *Journal of Marketing* (vol. 69, núm. 4, pág. 167-176).

⁽⁷⁾ Como las de C. Grönroos (1994). "Quo vadis, marketing? Toward a relationship marketing paradigm". *Journal of Marketing Management* (vol. 10, núm. 5, pág. 347-360); E. Gummesson (1987). "The new marketing: developing long-term interactive relationships". *Long Range Planning* (vol. 20, núm. 4, pág. 10-20); y F. E. Webster (1992). "The changing role of marketing in the corporation". *Journal of Marketing* (vol. 56, núm. 4, pág. 1-17).

⁽⁸⁾ Como los de **B. J. Jaworski; A. K. Kohli** (1993). "Market orientation: antecedents and consequences". *Journal of Marketing* (vol. 57, núm. 3, pág. 53-70); y **J. C. Narver; S. F. Slater** (1990). "The effect of a market orientation on business profitability". *Journal of Marketing* (vol. 54, núm. 4, pág. 20-35).

⁽⁹⁾ Estos conceptos fueron propuestos, respectivamente, por **D. Peppers; M. Rogers**, (1993). *The one-to-one future: building relationships one customer at a time*. Nueva York: Currency/Doubleday; y **J. B. Pine**, (1993). *Mass customization. The new frontier of business competition*. Boston (Massachusetts): Harvard University Press.

En la práctica, se ha venido constatando que el enfoque transaccional del marketing, considerado apropiado en décadas anteriores, especialmente en los mercados de consumo, tiene grandes limitaciones para afrontar adecuadamente los retos que plantean los entornos competitivos actuales, en los que existe una muy amplia oferta de productos, una competencia intensa y global, mercados altamente fragmentados de los que forman parte clientes cada vez más informados y exigentes, y un fuerte ritmo de cambio tecnológico. En cambio, las iniciativas de marketing que muestran un mayor grado de éxito son fruto de una orientación de la organización hacia el mercado y de la consideración de que el objeto de las iniciativas de marketing no es tanto conseguir una transacción como establecer relaciones estables y duraderas con los clientes, que sean beneficiosas para ambas partes. De ahí que no sea suficiente captar al cliente, sino que también se requiera fidelizarlo y convertirlo en un elemento conocido y activo para la empresa.

Es así como desde mediados de los años 1990 muchas empresas empiezan a aplicar los principios anteriores (satisfacción al cliente mediante entrega de valor, orientación a la relación, inteligencia de marketing, personalización de las comunicaciones, etc.), y especialmente los concernientes al marketing de relaciones. De una parte, se preocupan por establecer normas y valores que propugnan la adopción, por parte de todos los integrantes de la organización, de comportamientos dirigidos al consumidor, ya se trate éste de un cliente corporativo o de un particular. Además, el desarrollo de esta orientación al mercado les conduce a desarrollar sistemas de investigación e inteligencia de marketing con los que generan y difunden conocimientos en la organización. Asimismo, se preocupan por facilitar la coordinación entre departamentos, y por emplear sistemas que incentivan a los empleados a volcarse en la satisfacción del cliente.

De otra parte, y aunque las acciones de marketing continúan centrándose en el intercambio, se pasa de concebir éste como una transacción puntual a considerarlo como una relación duradera y continua con clientes, o segmentos de clientes, específicos y fieles. Con el establecimiento de este nuevo tipo de relación, se pretende que los clientes confíen y se impliquen en las iniciativas de la empresa. A cambio, ésta se compromete a ofrecerles bienes, servicios e ideas que les satisfagan plenamente. En última instancia, se busca identificar las necesidades y las preferencias de los clientes bajo la filosofía de que "ganar un cliente es mejor que hacer una venta".

Referencias bibliográficas

C. Barroso; E. Martín (1999). *Marketing relacional* (pág. 11-12). Madrid: ESIC Editorial; **J. C. Narver; S. F. Slater** (1990). "The effect of a market orientation on business profitability". *Journal of Marketing* (vol. 54, núm. 4, pág. 20-35); **A. H. Kirca; S. Jayachandran; W. O. Bearden** (2005). "Market orientation: a meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance". *Journal of Marketing* (vol. 69, núm. 2, pág. 24-41).

Referencias bibliográficas

R. N. Bolton; C. O. Tarasi (2006). "Managing customer relationships". En N. K. Malhotra (ed.). *Review of marketing research* (vol. 3, pág. 3-38). Nueva York: M. E. Sharpe; **A. Payne; P. Frow** (2006). "Customer relationship management: from strategy to implementation". *Journal of Marketing Management* (vol. 22, núm. 1/2, pág. 135-168); **A. R. Zablah; D. N. Belleniger; W. J. Johnston** (2004). "An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: towards a common understanding of an emerging phenomenon". *Industrial Marketing Management* (vol. 33, núm. 6, pág. 475-489).

En el despliegue de las aproximaciones estratégicas propias del marketing actual, tienen un papel fundamental las tecnologías de la información y la comunicación y, muy especialmente, Internet y las soluciones tecnológicas que se han dado en llamar CRM. Con la utilización de estas tecnologías, la empresa puede hacerse con un mayor conocimiento de las necesidades específicas de cada cliente.

De una parte, la Red no sólo ofrece la posibilidad de vender los productos mediante un sistema cómodo y flexible, con el que los consumidores se ahorran desplazamientos. En el área de la comunicación de marketing, permite acercarse a una audiencia creciente de consumidores. Y a éstos, por su parte, les es más fácil solicitar información o responder a los mensajes que han recibido de la empresa. Además, Internet permite la aplicación de estrategias de precios dinámicos, como los sistemas de subastas en línea. Y gracias a su carácter interactivo, constituye un medio adecuado para proporcionar atención al cliente y, fruto de ese diálogo, obtener información sobre sus necesidades y requerimientos.

De otra parte, la combinación de Internet con los sistemas CRM facilita la obtención, el almacenamiento y el análisis sistemáticos de datos sobre clientes y la gestión de las interacciones de éstos con la organización. También proporciona instrumentos con los que establecer un diálogo personalizado con la clientela: adaptando las comunicaciones a sus características y a sus anteriores comportamientos de compra, ofreciendo precios, promociones de ventas y condiciones de pago ajustadas a sus particularidades, e incluso permitiendo que los clientes puedan participar en el diseño y la elección de las características de unos productos más adecuados a sus requerimientos individuales.

Ved también

Los sistemas CRM se analizan con mayor profundidad en el módulo "La estrategia de marketing en Internet" de este material.

Ejemplos de personalización de productos en Internet: página de inicio Mi Yahoo! y zapatillas deportivas Converse.

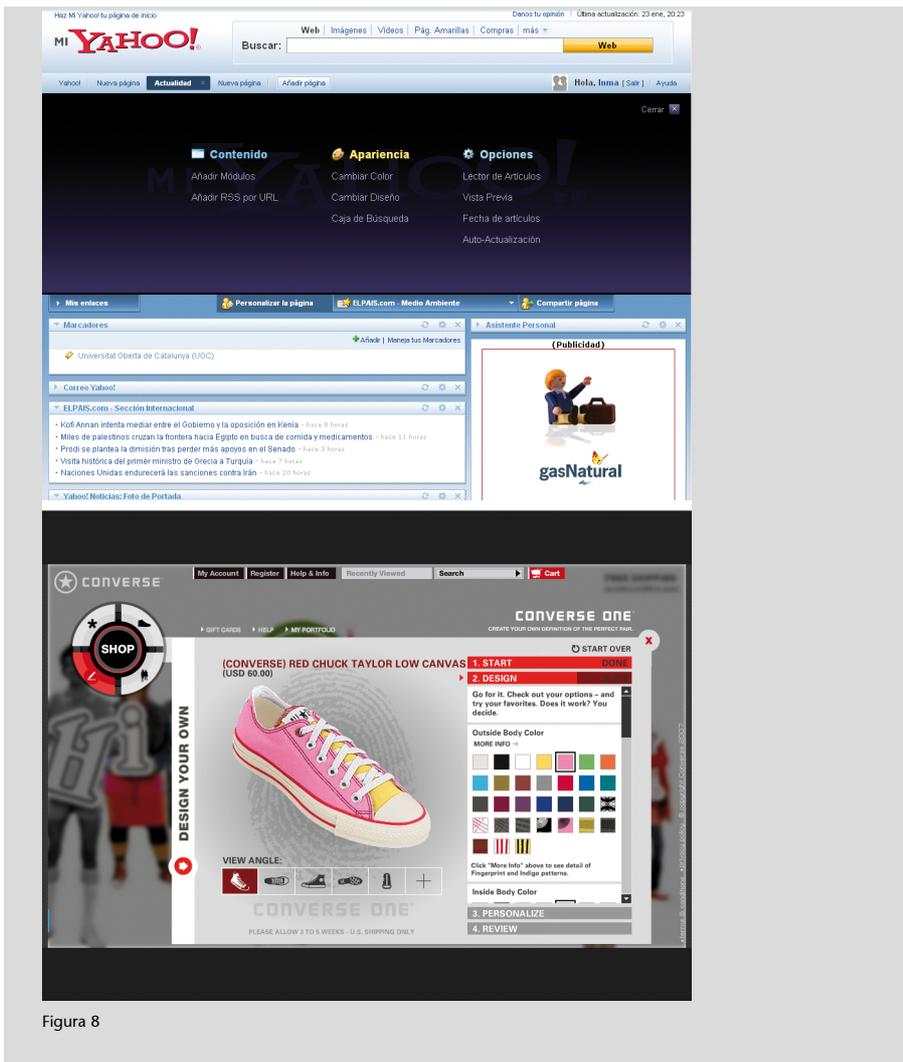


Figura 8

Se constata, en definitiva, que el uso inteligente de Internet y los sistemas tecnológicos y procesos CRM contribuye de manera decisiva a la puesta en práctica de las aproximaciones estratégicas actuales, centradas en la satisfacción al cliente mediante la creación de valor y en el desarrollo de provechosas y duraderas relaciones con clientes o segmentos de clientes específicos.

1.2. Toma de decisiones de marketing

"Lastminute.com: el valor de una oferta para quienes tienen poco tiempo"

Por Inma Rodríguez Ardura

Aproximación al caso

Para muchos comercios convencionales, la localización del establecimiento resulta fundamental. De ahí la importancia de ubicar la tienda en un lugar concurrido y desplegar mecanismos, de diversa índole, con los que atraer a los numerosos consumidores que circulan por la zona.

Referencias bibliográficas

W. Boulding; R. Staelin; M. Ehret; W. J. Johnston (2005). "A customer relationship management road-map: what is known, potential pitfalls, and where to go". *Journal of Marketing* (vol. 69, núm. 4, pág. 155-166); A. Payne; P. Frow (2005). "A strategic framework for customer relationship management". *Journal of Marketing* (vol. 69, núm. 4, pág. 167-176).

Pero ¿cómo destacar y atraer clientes cuando se actúa en Internet? Lastminute.com se ha convertido en una referencia entre las personas que disponen de escaso tiempo, pero se hallan ávidos de interesantes y atractivas ofertas para sus viajes.

Estrategia y negocio

Lastminute se hizo rápidamente con un nombre en Internet operando, a través de un sitio web, como agencia de viajes. La empresa, fundada en 1998 por Martha Lane Fox y Brent Hoberman fue adquirida poco después por el grupo Travelocity, perteneciente a su vez a Sabre Holdings, líder mundial en el comercio de viajes.

En la actualidad, Lastminute ofrece soluciones en los desplazamientos y las vacaciones de aquellas personas que disponen de poco tiempo para organizarlos. Cada mes, su sitio web es visitado por más de dos millones de usuarios que consultan, por término medio, unas 13 páginas web. Con estas cifras, Lastminute se ha convertido en el sitio de viajes y ocio con mayores niveles de audiencia en Europa.

Desde sus inicios, Lastminute se ha centrado en el uso innovador de Internet y las tecnologías relacionadas con la Red. Ello le ha permitido identificar y confeccionar una oferta de servicios acordes con el estilo de vida de sus consumidores objetivo, como por ejemplo paquetes vacacionales, viajes en avión y estancias en hoteles de última hora, y presentarlos a precios sensiblemente rebajados.

The screenshot shows the homepage of lastminute.com. At the top, there is a navigation bar with links for Home, Vuelos, Vuelo + Hotel, Hoteles, Escapadas, Vacaciones, Coches, Nieve, Ocio, and Regalos. Below this is a search bar and a promotional banner for 'DESCUBRE Europa A TU AIRE' featuring 'Roma' and a flight offer for '+ 3 NOCHES DE HOTEL desde 299 €'. The main content area is titled 'Hoteles TOP SECRET' and includes a large promotional graphic that reads '¡Bendita ignorancia! hasta el 75% descuento en la reserva de tu hotel TOP SECRET' and 'Reserva tu hotel de 3*, 4* o 5* y ahorra hasta un 75%'. Below this are six smaller promotional cards for 'Top Secret' hotels in Spain, London, Italy, France, Germany, and Rest of Europe. A sidebar on the left contains navigation links and a 'Comunidad' section. A vertical banner on the right side of the main content area says 'Y paga sólo 0,99€ más por cada llamada'.

Figura 9

A diferencia de como sucede en otras iniciativas de comercio electrónico, la comercialización de desplazamientos y estancias en hoteles no suele plantear dificultades en el terreno logístico y de distribución física por cuanto es el propio cliente quien se desplaza hacia el área de consumo.

Lastminute trata de cultivar una relación especial y fructífera con cada uno de sus clientes, presentándoles una experiencia en línea altamente personalizada y proporcionándoles, a través de su boletín de noticias, mensajes a la medida de sus necesidades y características. Y es que el contenido de los mensajes varía de acuerdo con el perfil del cliente objetivo, a quien se le llegan a ofrecer contenidos y ofertas especialmente relevantes para él, desde viajes de aventura a visitas culturales de fin de semana a grandes ciudades.

Ya en el ámbito interno, destaca por desarrollar las funciones de la cadena de valor de manera también adecuada. A través de su sistema de información, obtiene información sobre las necesidades de los mercados e integra un amplio número de empresas proveedoras. Además, al adquirir promociones específicas y de última hora, consigue reducir notablemente los niveles de precios habituales en el sector.

Bibliografía del caso

(2005, 4 de julio). "Entrevista a Alfonso Castellano, director general de Lastminute.com". *El nuevo lunes* (núm. 1143). Disponible en <http://www.elnuevolunes.com/>.

Chaffey, D.; Ellis-Chadwich, F.; Mayer, R.; Johnston, K. (2006). *Internet marketing. Strategy, implementation and practice* (3.ª ed., pág. 478-479). Harlow (Reino Unido): Prentice Hall.

Lastminute.com (2008). Sitio web disponible en <http://www.lastminute.com>.

Cuestiones para la reflexión y el debate

Tras la lectura del enunciado del caso y la consulta del sitio web de Lastminute.com, tratad de responder a las preguntas que se plantean a continuación:

- Identificad y explicad qué actividades de marketing desarrolla Lastminute a través de Internet. ¿Son todas ellas iniciativas de comercio electrónico? ¿Por qué?
- ¿Cuál es la principal oferta de valor que Lastminute presenta a su mercado objetivo? ¿Se ajusta a las características y necesidades de estos clientes?

- De acuerdo con la información que habéis recabado, ¿os parece que la estrategia en línea de Lastminute es acorde con los principios actuales del marketing? Razonad vuestra respuesta.

2. La estrategia de marketing en Internet

2.1. La toma de decisiones sobre Internet

Los primeros pasos que dieron muchas empresas en Internet no fueron el producto de una estrategia bien definida y adecuadamente integrada. Pues, en realidad, se vieron prácticamente "obligadas" a crear, rápidamente, un sitio web, y a utilizar instrumentos interactivos de comunicación, tras constatar que sus competidores ya contaban con sus propios sitios web, o al comprobar que los propios consumidores les estaban demandando este tipo de recursos. Pero tras pasar un tiempo, los responsables de marketing de estas empresas se han cuestionado, con frecuencia, si estas iniciativas estaban siendo realmente eficaces.

Conviene tener en cuenta que la estrategia de marketing en Internet no consiste únicamente en diseñar un sitio web. Si bien éste es un elemento importante, también existen otros aspectos a tener en cuenta como, por ejemplo, diseñar procesos de negocio en los que se integre mejor a los proveedores, a los distribuidores y a otros colaboradores. Se impone, en definitiva, la necesidad de diseñar una estrategia en Internet, que forme parte de los planes de marketing de la empresa, y que tenga en cuenta tanto los recursos y capacidades internos, como los elementos del entorno que la puedan afectar.



Animación 1. Influencias internas y externas en la estrategia de marketing para Internet.
Fuente: Adaptado de Chaffey y otros (2006).

Esta animación recoge el contexto en el que se define la estrategia de marketing para Internet. Las fuerzas internas que la condicionan se plasman en los objetivos y la estrategia corporativos. Éstos, a su vez, influyen en la estrategia de marketing, que incide directamente en la estrategia en Internet. Entre los factores externos que determinan la estrategia de marketing en Internet esta-

rían la estructura del mercado y la demanda, las estrategias de los competidores, y las oportunidades y los retos competitivos, tanto los presentes como los que se prevé que surgirán en un futuro.

2.1.1. Por qué integrar Internet en la estrategia de marketing

Algunas empresas han dirigido de forma separada las actividades en Internet de las demás iniciativas de marketing. Esta situación se suele producir cuando la Red aún no ha sido concebida como un elemento relevante para el negocio y la comercialización, de modo que la presencia en el medio se considera una responsabilidad ajena al área de marketing. Conviene tener presente, sin embargo, que Internet es uno más de los instrumentos o recursos de los que dispone el marketing para conseguir sus objetivos. Es tanto un instrumento para la obtención de información, como un medio para la comunicación interna y externa, y un canal para la distribución comercial de bienes, servicios e ideas. De ahí la necesidad de integrar adecuadamente la estrategia para Internet en las estrategias generales y de marketing de la organización.

Sucedde, además, que la utilización de Internet acarrea cambios importantes para el conjunto del negocio. Ello hace de la integración de Internet en la estrategia organizativa un aspecto muy necesario, pese a que, con frecuencia, también comporte un reto significativo, originado por los propios cambios que trae consigo.

Asimismo, la interrelación de Internet con las actuaciones en los entornos físicos hace aún más necesaria, si cabe, esta integración. Si nos ceñimos únicamente a los vínculos que existen entre un sitio web diseñado para el comercio electrónico, y los demás canales de distribución con los que pueda contar la empresa para comercializar sus productos, deberemos tener en cuenta, por ejemplo, las diferentes formas en que un sitio web puede contribuir a las ventas. Para ello convendrá considerar no sólo las ventas que pueden realizarse a través del medio, sino también aquellas otras que pueden conseguirse en otros canales pero en las que Internet ha ejercido un papel relevante. De cualquiera de las dos formas, Internet habrá contribuido de manera significativa a los objetivos de marketing.

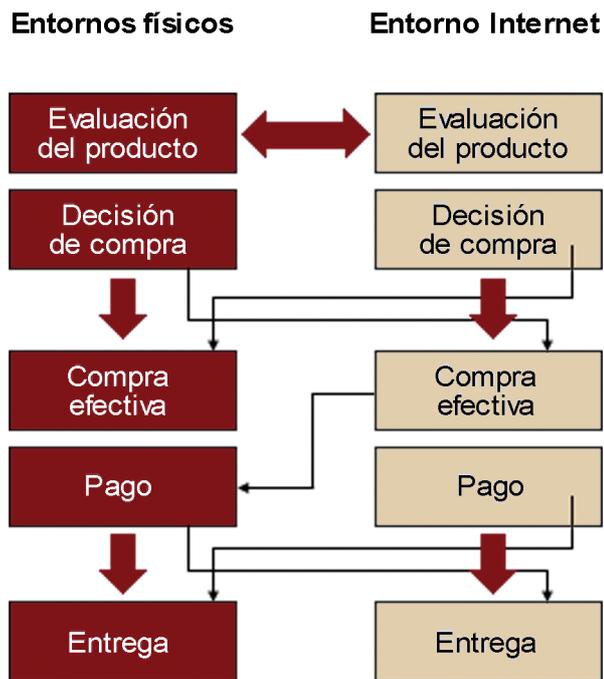


Figura 2. Integración de los canales físicos y en línea en la evaluación, compra y entrega.

2.1.2. El grado de compromiso con Internet

La primera decisión estratégica que hay que tomar tiene que ver con el grado de compromiso de la empresa en Internet. Esta decisión tiene implicaciones directas en el volumen de la inversión que se realizará en el medio, pues cuanto mayor sea el uso de Internet, mayor será también la inversión en recursos humanos y materiales que se le destinen.

A su vez, la magnitud de la inversión en Internet muy probablemente influirá en el volumen de ingresos que se percibirán a través de este canal. De hecho, se constata que cuanto mayor es la inversión destinada a la Red, mayor suele ser también el volumen de ingresos conseguidos a través de la presencia en el medio.

En la decisión sobre el alcance del compromiso con Internet pueden ayudar estimaciones y previsiones sobre el proceso de difusión de Internet en el mercado objetivo de la empresa, y la evolución del volumen de negocio del comercio electrónico. Existen, además, modelos que ayudan a evaluar la importancia de Internet para la empresa. Entre ellos destacan los de Nirmalya Kumar (1999) y Michael de Kare-Silver (1998).

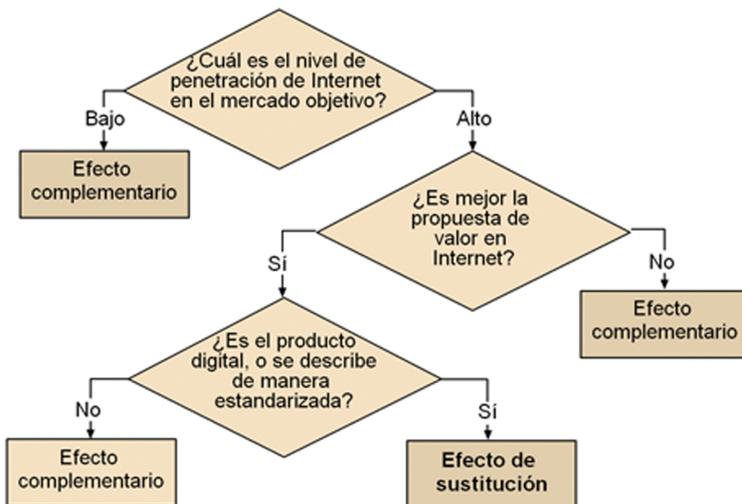
El **modelo de Kumar** propone decidir entre utilizar Internet como un complemento de los canales que se han utilizado hasta el momento o, por el contrario, optar por que Internet los reemplace. La segunda opción se considera tanto más apropiada cuando concurren las siguientes circunstancias:

- Una elevada proporción de los clientes objetivo son usuarios habituales de Internet.

Referencia bibliográfica

P. Baker (1998). *Electronic Commerce. Research Report 1998*. London: KPMG Management Consulting.

- Internet permite ofrecer una propuesta de valor, en bienes, información, servicios, precios... mejor que la que se presenta a través de otros medios.
- El producto es digitalizable, de modo que se puede distribuir por Internet o, en el caso de que no la sea, puede ser descrito fácilmente a través de la Red.



Animación 2. Diagrama de flujos para decidir el grado de dependencia de Internet.
Fuente: Adaptado de Kumar (1999).

El **modelo de de Kare-Silver** propone que el grado de compromiso con Internet varíe en función de un único factor: la proporción del mercado objetivo que ha adoptado este canal. De acuerdo con este modelo, en las decisiones sobre el grado de compromiso en el medio se tendrá en cuenta, principalmente, el grado de preparación de la población objetivo para usarlo. De ahí que se consideren como opciones menos adecuadas las de aquellas empresas pioneras que se orientan a mercados en los que sólo una pequeña proporción de los clientes potenciales son internautas o compradores habituales en línea.

Las alternativas estratégicas propuestas por de Kare-Silver varían desde aquellas en las que Internet se utiliza únicamente para transmitir información o para prestar servicios complementarios, lo que se conoce como modelos de negocio "ladrillos y cemento" (*bricks and mortar*, en inglés), a aquellas otras que apuestan de manera más decidida por Internet y contemplan, por ejemplo, iniciativas de comercio electrónico.

En el primero de los casos, las iniciativas de distribución y atención al cliente de la empresa son realizadas, fundamentalmente, a través de los canales convencionales de comercialización. Por su parte, el segundo tipo de estrategias, bien puede corresponderse con modelos de negocio de los denominados "ladrillos y clics" (del inglés, *bricks and clicks*), que se plasman en programas de comunicación, distribución y atención al cliente que combinan los canales convencionales e Internet; o incluso puede ajustarse a modelos de negocio clics, en los que la Red es el principal canal empleado en el desarrollo y consolidación de la relación con los clientes.



Animación 3. Opciones estratégicas según la importancia de Internet para la empresa.
Fuente: A partir de Kare-Silver (1998) y Chaffey y otros (2006).

2.2. Oportunidades para el desarrollo del negocio

Uno de los principales motivos por los que las empresas se enfrentan a la decisión de actuar en Internet es que este entorno, y las tecnologías con él relacionadas, facilitan el desarrollo de la relación con el mercado y, con ello, la obtención de mayores niveles de ingresos y beneficios.

Las oportunidades que supone Internet pueden ser mejor apreciadas a partir de la matriz de H. Igor Ansoff (1957), un instrumento útil para detectar nuevas oportunidades de crecimiento.

- **Penetración de mercados.** Internet puede ayudar a consolidar, o incluso a aumentar, la presencia de los productos de la empresa entre el público al que se ha venido orientando hasta el momento. Esta opción se plasma en la utilización de Internet como un medio complementario con el que comunicarse con el mercado, en la prestación de servicios adicionales por Internet o en la comercialización directa de productos a través de este medio. Dado que conlleva un riesgo mínimo para la empresa, se puede considerar la opción más conservadora para crecer por medio de Internet.

El Supermercado de El Corte Inglés ha sido concebido para complementar el servicio que proporcionan los establecimientos físicos. Gracias a esta tienda virtual, la clientela de la firma se evita desplazamientos, y se beneficia de la entrega de la compra en su domicilio.

El Corte Inglés **SUPERMERCADO** PANETTONES

club del Gourmet Ayuda Tarjeta Registro Pedido Anterior **MI PEDIDO HABITUAL**

PARA ELEGIR LOS PRODUCTOS Y REALIZAR LA COMPRA, SIGA ESTOS 3 PASOS:

- 1 Seleccionar una sección
- 2 Seleccionar una familia
- 3 Seleccionar una variedad

Ticket de compra: No hay Artículos

HACER LA COMPRA ES MUY FÁCIL:

Siga los 3 pasos indicados (le damos un ejemplo):

- 1 Elija una **Sección** (Ultramarinos)
- 2 A continuación, una **Familia** (Aceites y Vinagres)
- 3 Y, en tercer lugar, una **Variedad** (Aceite de Oliva)

Se le mostrará una **lista** con los artículos disponibles. Para incorporarlos a la cesta de la compra tendrá que **marcar las unidades**.

El **buscador** le ayudará a encontrar artículos:

- > Escribiendo la **Marca** (por ejemplo, Danone)
- > El tipo de **Producto** (por ejemplo, Yogur)
- > O **ambos** conceptos (Marca: Danone Producto: Yogur)

FRUTOS DEL CAMPO DULCE EN GRANO ECOLÓGICO FRASCO 205 G PESO ESCURRIDO 1,79 €/298 PTA (8,73 €/Kilo)

Una vez que tramite el pedido deberá indicarnos **cómo desea pagar** y su compra **habrá finalizado**. Si desea una mayor información acerca del funcionamiento de nuestra web, puede visitar nuestras páginas de **AYUDA**.

VER LAS OFERTAS Y PROMOCIONES DE HOY >>>

CONTACTA CON NOSOTROS
Teléfono: 902 195 227 / e-mail: clientes.supermercado@elcorteingles.es

© El Corte Inglés, S.A. Todos los derechos reservados.
Optimizado para: 800 x 600 pixels.

ECE

TELEFONO DE AYUDA 902 195 227

Figura 3

- **Desarrollo de mercados.** Aquí Internet se utiliza para vender los productos actuales en nuevos mercados. Éstos pueden estar situados en áreas geográficas en las que hasta ahora la empresa no ha estado presente. Pero también pueden estar formados por nuevos segmentos de consumidores del territorio al que siempre se ha dirigido. Los bajos riesgos que conlleva no desarrollar nuevos productos hacen de ésta una alternativa relativamente conservadora, aunque algo más arriesgada que la que sólo busca aumentar la penetración en el mercado habitual de la empresa. Pese a ello, no debería ponerse en práctica sin antes haber considerado algunos aspectos:
 - la adecuación del producto para la venta por Internet,
 - el impacto de la venta por Internet sobre los canales de distribución que se han venido utilizando, y
 - la existencia de una infraestructura para la distribución física y la entrega del producto.

El desarrollo de mercados en áreas geográficas alejadas es especialmente aconsejable para productos que no necesitan del apoyo de una infraestructura de ventas en el área geográfica donde se encuentra el consumidor.

La administración de lotería La Bruixa d'Or (La Bruja de Oro) se ha servido de Internet para ampliar su mercado y alcanzar proyección internacional. En la actualidad, la mayor parte de su cifra de ventas proviene de la Red.

The image shows a promotional banner for a lottery. The top section is titled "Últimos Décimos de La Bruja de Oro" and features an illustration of a witch on a broom. It offers "Décimos individuales" for purchase, with a "200 Décimos por el precio de 3 ¡Multiplica tu suerte!" promotion. A "Sólo disponibles compras por internet" badge is present. Below this, the "Sorteo Extraordinario de 'Navidad' 22 de diciembre del 2007" is mentioned. The bottom section is titled "Décimos de 'El Niño'" and features an illustration of a boy on a camel. It offers two purchase options: "Compras inferiores a 100 €" and "Compras superiores a 100 €". The "Sorteo Extraordinario de 'El Niño' 6 de enero del 2008" is mentioned. At the bottom, it says "Lotería para empresas" and "Los Padres de La Bruja".

Figura 4

- **Desarrollo de productos.** De acuerdo con esta opción estratégica, se lanzan nuevos productos, que son comercializados por Internet entre el público objetivo habitual de la firma. Este tipo de estrategias se plasman, con frecuencia, en la creación y el desarrollo de productos de información, que se distribuyen a través de la misma Red.

Cabeceras de la prensa diaria como *La Vanguardia* ofrecen servicios de hemeroteca, en línea y previo pago o suscripción.

The image shows a screenshot of the 'Hemeroteca' page on the 'LAVANGUARDIA.ES' website. The page title is 'Hemeroteca' and the date is '10 de diciembre 2007'. The main content area is titled 'Hemeroteca 1881 (PDF)' and includes a 'Comprar una edición en formato pdf (3 €)' button. Below this, there is a text block explaining the purchase option and a form to 'Introduzca la fecha que quiere consultar' with a date picker set to '01 / 02 / 1881' and an 'Acceder' button. There is also a section for 'Introduzca el código de acceso' with an 'Entrar' button. At the bottom, there is a footer with 'Enlaces recomendados' and 'Otros sitios del grupo Godó'.

Figura 5

- **Diversificación.** Aquí se desarrollan nuevos productos, destinados a un mercado objetivo al que la empresa hasta ahora no se había dirigido, y que

es alcanzado a través de Internet. Como es lógico, esta opción es la que acarrea un mayor riesgo.

Smile es la enseña de un banco virtual creado por la entidad financiera Co-operative Bank del Reino Unido. Comenzó a operar en octubre de 1999, y sólo en su primer año se hizo con 200.000 clientes, la mayoría de los cuales no eran clientes de Co-operative Bank y pertenecían al segmento con mayores ingresos de la población.

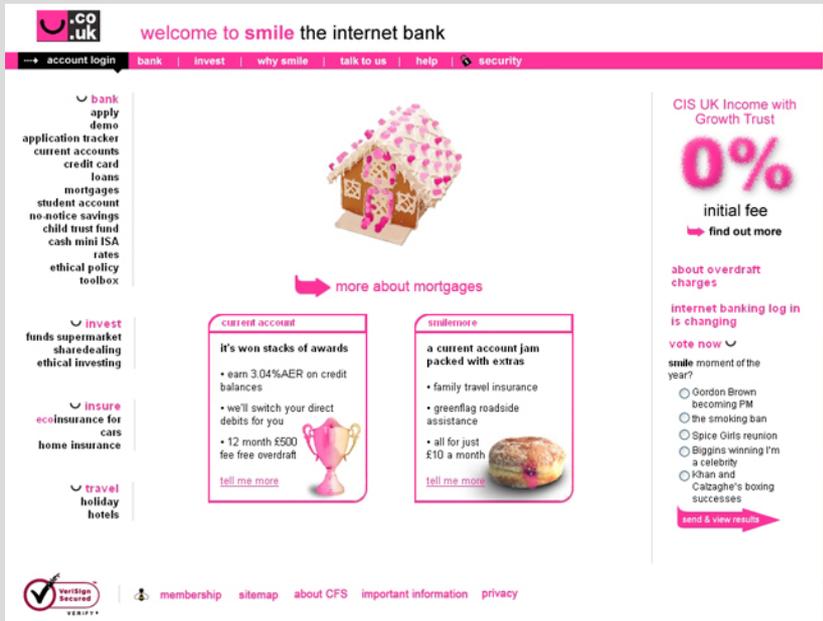


Figura 6

En síntesis, cabe expresar las características de cada estrategia de crecimiento por Internet a través de una matriz como la siguiente.

	Productos existentes	Nuevos productos
Mercados existentes	Penetración de mercados	Desarrollo de productos
Nuevos mercados	Desarrollo de mercados	Diversificación

Utilización de Internet de manera conservadora
 Utilización de Internet de manera innovadora

Figura 7. Matriz de crecimiento producto y mercado.

2.2.1. Alternativas estratégicas para el pequeño negocio

Suele ser bastante frecuente que a las empresas locales, por lo general de pequeño o mediano tamaño, se les presenten como alternativas de crecimiento aquellas que consisten en utilizar Internet para alcanzar a consumidores situados en otras áreas, alejadas del ámbito geográfico en el que han operado hasta el momento.

Esta opción les permite ampliar su mercado con una inversión menor de la que hubiesen requerido en caso de haber recurrido a los canales de marketing convencionales. Y éste es un aspecto especialmente importante para las empresas locales, por cuanto suelen disponer de recursos económicos notablemente inferiores a los que las grandes corporaciones pueden destinar para expandirse y crecer. De este modo, Internet les permite emprender iniciativas que de otra forma no podrían llevar a cabo.

Barrabés, por ejemplo, entendió la creación de un establecimiento virtual como la opción más adecuada para hacer crecer su negocio, limitado hasta entonces por la estacionalidad de las ventas y su lejanía de las grandes ciudades. Su condición de expertos en material deportivo para la práctica del alpinismo, la escalada y el esquí, les llevó a posicionar la tienda virtual en un lugar muy destacado para los aficionados a los deportes de montaña, lo que ha hecho que sus artículos se hayan acabado vendiendo a usuarios de todo el mundo.

The screenshot shows the Barrabés website homepage. At the top, there is a navigation bar with links for 'Identifícate', 'Regístrate como nuevo usuario', 'TU CUENTA', 'International Sites', and 'Ayuda'. Below this is a secondary navigation bar with categories: 'LA TIENDA', 'LA LIBRERÍA', 'EQUIPO BARRABÉS', 'PROFESIONALES', and 'OFERTAS'. A search bar is located on the left, and a shopping cart icon is on the right. The main content area features a large banner for 'Equipate para la nieve' (Get ready for snow) with a sub-headline 'Para ir a la nieve no olvides equiparte con la mejor selección de material de esquí y ropa técnica.' Below the banner are three product cards: 'CAYENNE SOD TRICLIMATE JACKET', 'VODDOD Black Diamond', and 'H1 DESERT STORE'. A 'ver más...' button is visible. Below the banner, there is a section 'además te presentamos...' with sub-sections for 'Novedades', 'Ofertas', and 'Accesorios'. This section displays five product cards with images and prices: 'TERKUM VEST', 'KAMASUTRA PROMODEL', 'ELEKTRA MG G-FIT', 'GOTHAM JACKET', and 'FREEHEEL JACKET W'. Each card includes a brief description and the price in Euros.

Figura 8

En la práctica es posible encontrar otros negocios locales que, como Barrabés, han desarrollado con éxito esta estrategia de crecimiento. Sin embargo, su puesta en práctica no está exenta de dificultades. Las más importantes provienen de las **barreras de entrada** a las que se enfrenta el pequeño negocio para atraer a los usuarios de Internet y darles un servicio adecuado:

- Dado el elevado número de establecimientos que operan en Internet, se requiere que la empresa local realice una importante inversión en comunicación de marketing para darse a conocer y generar afluencia de público hacia su sitio.
- Para servir a aquellos consumidores que están situados en puntos geográficos alejados se requiere capacidad para efectuar procesos electrónicos de pedidos en otras monedas, verificación de pagos, transporte hasta el domicilio, aplicación de impuestos, gestión de devoluciones, etc., de la que carecen muchas empresas locales de pequeña dimensión.
- Los sitios web poco conocidos son más propensos a padecer los problemas derivados de la falta de confianza en la marca o en la enseña del establecimiento, lo que constituye un freno de compra de gran importancia. Ello favorece, en contrapartida, a las grandes empresas, cuyas marcas gozan de amplia notoriedad y reputación, tanto en el ámbito nacional como en el internacional.
- Las firmas locales disponen de menos recursos y habilidades para crear sitios web sofisticados y altamente interactivos, que exploten plenamente las ventajas del medio.

Una opción menos frecuente, aunque también posible, consiste en utilizar la Red para aumentar la penetración del negocio en el mercado local. Con esta estrategia se refuerza la presencia en el área de influencia donde actúa la empresa, completando su oferta de servicios a la comunidad local. Esta alternativa explota las siguientes ventajas competitivas:

- Los consumidores que identifican el establecimiento virtual como la extensión de un negocio ya existente en su localidad perciben una mayor legitimidad en él y, como consecuencia, depositan su confianza con mayor facilidad.
- Los negocios locales suelen estar bien integrados en su comunidad, por lo que cuentan con una red bastante extensa de relaciones. Esta red social contribuye al reconocimiento del negocio y genera confianza entre los consumidores del territorio.
- Las empresas locales suelen conocer con profundidad las costumbres, gustos y preferencias de los consumidores del área geográfica a la que abastecen, lo que no siempre consiguen los vendedores virtuales procedentes de territorios alejados.
- Al combinar la presencia virtual con la presencia física en el territorio, las empresas locales se pueden dirigir a usuarios que, aunque gustan de obtener información por Internet, prefieren comprar en establecimientos físicos. Ello no es óbice para que también ofrezcan sus servicios a los usuarios

Referencias bibliográficas

- P. Auger; J. M. Gallagher (1997). "Factors affecting the adoption of an Internet-based sales presence for small business". *The Information Society* (vol. 13, núm. 1, pág. 55-74); K. L. Kraemer; J. Gibbs; J. Dedrick (2005). "Impacts of globalization on e-commerce use and firm performance: a cross-country investigation". *The Information Society* (vol. 21, núm. 5, pág. 323-340); C. Steinfield; A. Mahler; J. Bauer (1999). "Electronic commerce and the local merchant: opportunities for synergy between physical and web presence". *Electronic Markets* (vol. 9, núm. 1/2, pág. 51-57).

que prefieren la comodidad de la compra en la Web, puesto que a ellos les podrán ofrecer sistemas de compra en línea.

2.3. Estrategias competitivas en Internet

De acuerdo con los objetivos que se marquen, los recursos de que se disponga y las oportunidades que puedan aprovecharse, podrán definirse las estrategias más adecuadas. Y aunque éstas pueden ser bien variadas, de acuerdo con Michael E. Porter (1988) podemos clasificarlas en tres tipos o estrategias genéricas:

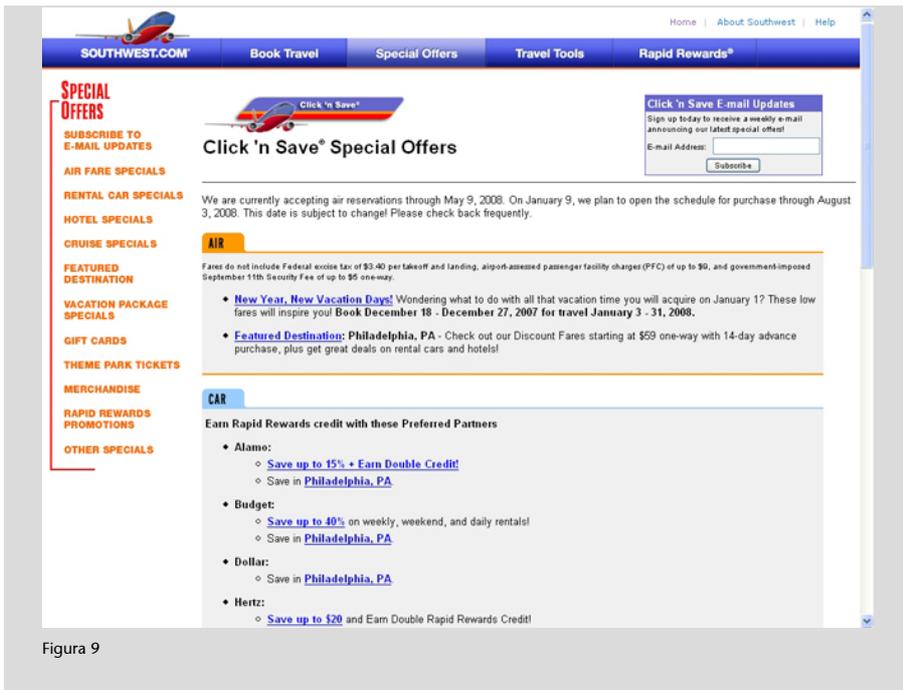
- **Liderazgo en costes.** Con este tipo de estrategias la empresa se propone alcanzar costes más bajos en la producción y en la distribución, para repercutirlos en el precio final del producto y ofrecer éste con un importe inferior al de los productos de la competencia. Gracias a ello, la empresa podrá aumentar su cuota de participación en el mercado.

Sirviéndose de Internet, la empresa puede comunicarse con públicos diversos, efectuar transacciones o prestar múltiples y variados servicios a un coste relativamente menor. Y es que través de Internet puede proveerse y distribuir información, bienes y servicios de forma más rápida y económica que con los sistemas tradicionales.

El inconveniente de este tipo de estrategias es que siempre pueden surgir competidores que operen con costes menores. Como la ventaja principal de la empresa es que vende más barato, se corre el riesgo de que los clientes la abandonen y cambien de proveedor en cuanto deje de ofrecerles los precios más económicos.

Southwest Airlines, por ejemplo, fue la primera compañía aérea en ofrecer los servicios de reserva de vuelos y venta de billetes por Internet.

Al gestionar directamente las reservas y eliminar la expedición de billetes en papel, consiguió reducir de manera significativa los costes de gestión y emisión de billetes. Esta ventaja, sin embargo, desapareció pocos años después cuando otras compañías aéreas comenzaron a ofrecer este servicio. De hecho, buena parte de las empresas del sector ofrecen en la actualidad servicios de reserva y venta de billetes en línea.



The screenshot shows the Southwest Airlines website's 'Special Offers' page. The top navigation bar includes 'SOUTHWEST.COM', 'Book Travel', 'Special Offers', 'Travel Tools', and 'Rapid Rewards®'. A sidebar on the left lists categories: 'SPECIAL OFFERS', 'SUBSCRIBE TO E-MAIL UPDATES', 'AIR FARE SPECIALS', 'RENTAL CAR SPECIALS', 'HOTEL SPECIALS', 'CRUISE SPECIALS', 'FEATURED DESTINATION', 'VACATION PACKAGE SPECIALS', 'GIFT CARDS', 'THEME PARK TICKETS', 'MERCHANDISE', 'RAPID REWARDS PROMOTIONS', and 'OTHER SPECIALS'. The main content area features a 'Click 'n Save® Special Offers' section with a 'Click 'n Save E-mail Updates' sign-up box. Below this, a notice states: 'We are currently accepting air reservations through May 9, 2008. On January 9, we plan to open the schedule for purchase through August 3, 2008. This date is subject to change! Please check back frequently.' The 'AIR' section highlights 'New Year, New Vacation Days!' and 'Featured Destination: Philadelphia, PA'. The 'CAR' section is titled 'Earn Rapid Rewards credit with these Preferred Partners' and lists Alamo, Budget, Dollar, and Hertz with their respective offers.

Figura 9

- **Diferenciación.** Aquí los esfuerzos se dedican a destacar por algún atributo valorado por el mercado objetivo: en calidad, en imagen de marca, en tecnología, en servicio posventa, etc., lo que hará de la oferta de la empresa algo único y diferente a lo que se ofrece habitualmente en Internet.

Auto-By-Tel fue el primer sitio norteamericano orientado a la compra de automóviles, que facilita una parte relevante de las ventas de turismos a particulares en los Estados Unidos. Dedicado a proporcionar información que fuera especialmente útil para tomar las decisiones de compra, indicaba los concesionarios cercanos en los que se vendían los modelos deseados al mejor precio, y ofrecía un agente acreditado que negociaría el precio final con el concesionario. En la actualidad, la empresa continúa destacando por su capacidad de innovación, ahora incorporando servicios adicionales para elegir el seguro y la financiación del automóvil, una comunidad virtual para aficionados al motor, etc.

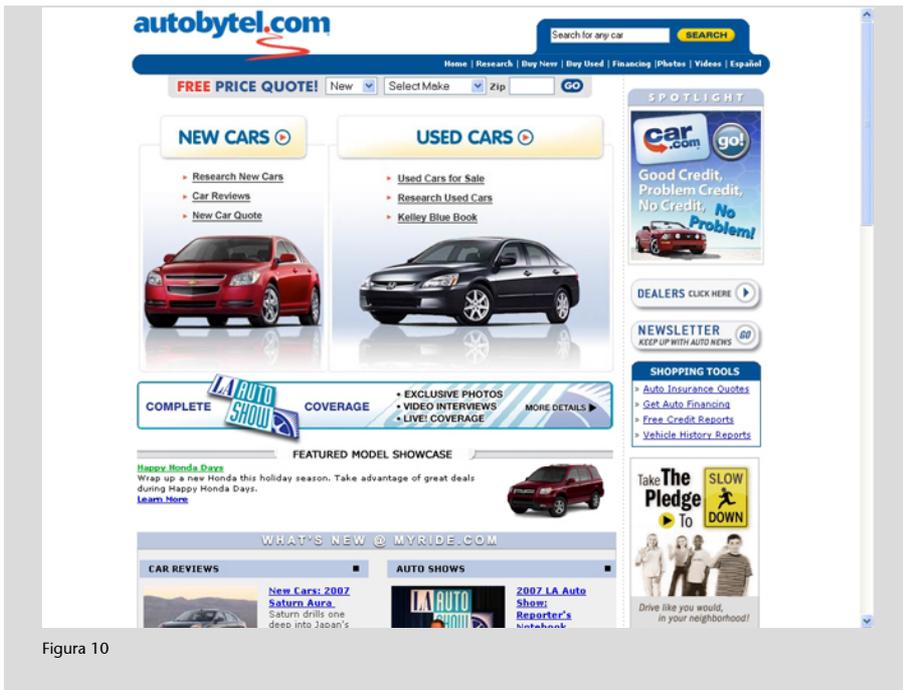


Figura 10

- **Enfoque.** La empresa se especializa en atender sólo una parte del mercado, en lugar de orientarse al conjunto del mismo. Para ello, trata de conocer las necesidades específicas de los clientes potenciales a los que se dirige, y de satisfacerlas como líder en costes o destacando por alguna ventaja especialmente valorada.

Las empresas que se especializan en uno o más segmentos del mercado pueden hallar, gracias al alcance mundial de Internet, la posibilidad de comercializar sus productos en segmentos similares de otras áreas geográficas, que serían más difíciles y costosos de alcanzar con los medios tradicionales. Desde la perspectiva del cliente, Internet facilita la compra de productos difíciles de encontrar entre la oferta local.

Ferretería Ortiz es un establecimiento especializado en metalistería, accesorios de baño, herrajes y cerrajería. Su público objetivo es muy específico: anticuarios y profesionales del mueble, la decoración y la construcción.

The screenshot shows the website for Ferreteria Ortiz, a distributor for the Madrid area. The page is titled 'Estás en la sección: Los más vendidos' (You are in the section: Most sold). It features a grid of six products with their names, reference numbers, and prices. On the left, there is a navigation menu with categories like 'Herrajes para obra y decoración', 'Metalistería', and 'Cerrajería'. On the right, there are sections for 'DEL CATALOGO' (A-Z, Novedades, etc.), 'catálogo de ofertas y novedades de cocina', and 'NUESTRAS TIENDAS' (Central, Cash, Oficina Técnica, etc.). A search bar and a shopping cart icon are also visible at the top.

Producto	Referencia	Precio
Metopa margarita imperio cera ortiz	Ref.: 0053.0576	27,47 €
Aspirador profesional as182k 27l	Ref.: 0340.0083	348,02 €
Maleta portaherrami. mango+ruedas	Ref.: 0366.0073	108,69 €
Pasamonedas inox 26x21 pequeño m.486.10 ortiz	Ref.: 0486.0010	150,50 €
Barniz protector de metales spray ortiz	Ref.: 0279.0088	9,11 €
Rejilla respiradero hierro forjado	Ref.: 0376.0124	50,14 €

Figura 11

2.4. Orientación a las relaciones y CRM

Los procesos, estrategias y tecnologías CRM contribuyen al desarrollo de los principios del marketing relacional o de relaciones, una filosofía organizativa que representa un cambio paradigmático en el campo del marketing. De acuerdo con los principios del marketing relacional, la empresa promueve el establecimiento de relaciones estables y fructíferas con los clientes mediante la entrega de valor.

Cuando la empresa adopta este nuevo modo de concebir la relación con los clientes, el marketing y la creación de valor, requiere de un conjunto de soluciones informáticas, metodologías y procesos interfuncionales de negocio para la **gestión de las relaciones con los clientes** (en inglés, *customer relationship management*), a los que se conoce por CRM, que le ayuden a gestionar adecuadamente los contactos con los clientes. Y es que el software, las metodologías y los procesos CRM facilitan la gestión de las cuentas de clientes. De una parte, porque proporcionan la información que la organización va obteniendo sobre los clientes, a través de la gestión y explotación de grandes bases de datos sobre clientes y porque, fruto del análisis de esta información, identifican oportunidades de ventas (nuevos bienes y servicios a ofrecer, canales de comunicación y distribución a utilizar, etc.). Además, y entre otras funciones específicas, dan soporte a la interacción con los clientes automatizando determinadas comunicaciones (como las que se realizan por Internet), y sistematizando y ayudando a mejorar el servicio de atención al cliente, las iniciativas de la fuerza de ventas, etc.

Referencias bibliográficas

- L. L. Berry (2002). "Relationship marketing of services: perspectives from 1983 and 2000", *Journal of Relationship Marketing*, Vol. 1 (1), pp. 59-77; W. Boulding; R. Staelin; M. Ehret; W. J. Johnston (2005). "A customer relationship management roadmap: what is known, potential pitfalls, and where to go". *Journal of Marketing* (vol. 69, núm. 4, pág. 155-166).

Sin embargo, en un sentido más amplio, cabe concebir el CRM como una aproximación al mercado por la que se aúnan los principios del marketing de relaciones con el uso intensivo de las tecnologías de la información y la comunicación. A través del uso inteligente de los datos y la tecnología, así como la integración de procesos desempeñados por distintas áreas de la empresa, los programas CRM generan conocimiento útil sobre los clientes, que difunden en la organización. La inteligencia resultante es utilizada para seleccionar a los clientes adecuados, priorizar relaciones y gestionar de manera rentable las interacciones y la entrega de valor que se les hace. En último término, contribuyen al objetivo de construir un portafolio rentable de relaciones.

Como vemos, las iniciativas CRM no se proponen conseguir "nuevos clientes", esto es, personas que no han comprado el producto hasta el momento o que están adquiriendo los artículos de la competencia. De una parte, centran sus esfuerzos en la retención más que en la consecución de clientes. Y es que, tal como se ha puesto de manifiesto en la práctica de negocios, para alcanzar nuevos consumidores se requieren grandes dosis de publicidad masiva y promociones de ventas basadas en descuentos, que resultan muy costosas. En cambio, puede resultar más eficiente dirigir las iniciativas de marketing a los clientes con los que ya se han establecido vínculos estrechos y duraderos, que muestran lealtad a la marca y/o costes de cambio. Pero, además, no se dirigen a "cualquier cliente" de la organización, sino que se ponen al servicio de los "mejores clientes": aquellos clientes o grupos específicos de clientes que aportan, o que aportarán, más valor a la empresa.

En ocasiones se asocia el CRM con el desarrollo de productos personalizados, esto es, adaptados a las particularidades de cada uno de los clientes. Sin embargo, en la práctica son más bien pocas las iniciativas por las que se personalizan bienes de consumo tangibles y mucho más frecuentes los programas CRM que recurren a las técnicas tradicionales de segmentación de mercados. En cualquier caso, se constata que lo verdaderamente relevante para el desarrollo adecuado de programas CRM es la adquisición de conocimiento útil sobre el cliente y su utilización en la creación y entrega de valor: determinando qué valor se le puede proporcionar al cliente, calculando qué valor aporta el cliente a la empresa, gestionando con éxito el intercambio de estos valores y maximizando el valor del ciclo de vida de los mejores clientes.

Referencia bibliográfica

A. R. Zablah; D. N. Bellen-ger; W. J. Johnston (2004). "An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: towards a common understanding of an emerging phenomenon". *Industrial Marketing Management* (vol. 33, núm. 6, pág. 475-489).

Referencias bibliográficas

D. Peppers; M. Rogers (1993). *The one-to-one future: building relationships one customer at a time*. Nueva York: Currency/Doubleday; F. F. Reicheld (1996). *The loyalty effect*. Cambridge, Massachusetts: Harvard Business School Press; R. N. Bolton; C. O. Tarasi (2006). "Managing customer relationships". En: N. K. Malhotra (ed.). *Review of marketing research* (vol. 3, pág. 3-38). Nueva York: M.E. Sharpe.

Referencias bibliográficas

D. Peppers; M. Rogers (1993). *The one-to-one future: building relationships one customer at a time*. Nueva York: Currency/Doubleday; W. Boulding; R. Staelin; M. Ehret; W. J. Johnston (2005). "A customer relationship management roadmap: what is known, potential pitfalls, and where to go". *Journal of Marketing* (vol. 69, núm. 4, pág. 155-166); A. Payne; P. Frow (2005). "A strategic framework for customer relationship management". *Journal of Marketing* (vol. 69, núm. 4, pág. 167-176).

CRM (*customer relationship management*) son las siglas inglesas que designan la gestión de las relaciones con los clientes. En un sentido estricto, se refieren al conjunto de soluciones informáticas, metodologías y procesos interfuncionales de negocio que facilitan la gestión de las cuentas de clientes. En un sentido más amplio, el CRM constituye una aproximación al mercado que, aunando los principios del marketing de relaciones con el uso intensivo de las tecnologías de la información y la comunicación, propugna el uso inteligente de los datos y la tecnología y la integración de procesos para generar conocimiento útil sobre los clientes y construir un portafolio rentable de relaciones.

2.4.1. Marketing de relaciones en Internet

La Web, con sus componentes de conectividad e interactividad, en combinación con las bases de datos en las que se almacena la información sobre cada relación, proporciona un entorno ideal para conducir, fortalecer y mejorar las relaciones con los clientes. Estas capacidades complementan, o incluso reemplazan, las interacciones personales que se proporcionan a través de la fuerza de ventas, del personal de atención al cliente, y de los servicios de atención telefónica (*call centers*).

El modo en el que puede utilizarse Internet para conseguir los objetivos de relaciones es el siguiente:

- **Utilizando la tecnología para adecuar el mensaje e, incluso, el producto.** El grado de personalización de la comunicación de marketing y la oferta de valor puede ser muy variado. Desde cambios menores que se aplican por igual a todos los consumidores que reúnen unas características determinadas, como ajustar el idioma de las páginas web en función del área geográfica de procedencia del ordenador que realiza la petición de información, hasta la realización de comunicaciones y la oferta de contenidos personalizados, e incluso algo menos usual: la elaboración de bienes tangibles adaptados a las preferencias individuales del cliente.

Converse y Nike permiten personalizar algunos modelos de calzado.

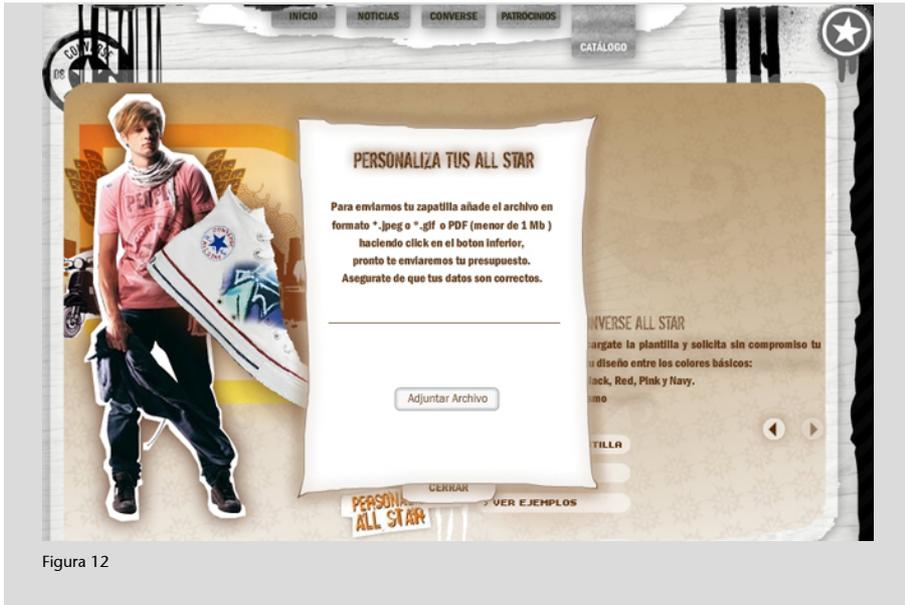


Figura 12

- **Aprendiendo de la relación con el usuario.** Las tecnologías vinculadas a Internet facilitan información sobre las necesidades del consumidor: las búsquedas que ha realizado, los productos en los que se ha interesado, los artículos que ha adquirido en anteriores ocasiones, las dudas y preguntas que ha planteado a través del servicio de atención al cliente, etc.
- **Motivando al diálogo.** El proceso relacional se inicia atrayendo consumidores hacia la sede de la empresa, para lo que ésta recurre a las técnicas habituales de promoción del sitio web. Una vez los visitantes acceden al sitio, se inicia el diálogo ofreciéndoles incentivos diversos (provisión gratuita de información, acceso a una comunidad de usuarios con los que comparten intereses, software gratuito, productos en promoción, etc.). A cambio de ello, los visitantes pueden proporcionar información personal, como su nombre y apellidos, su dirección de correo electrónico y otros datos de interés para la empresa. Esta información permitirá mantener un diálogo continuado con los usuarios, ya sea por correo electrónico o a través de la personalización del sitio.

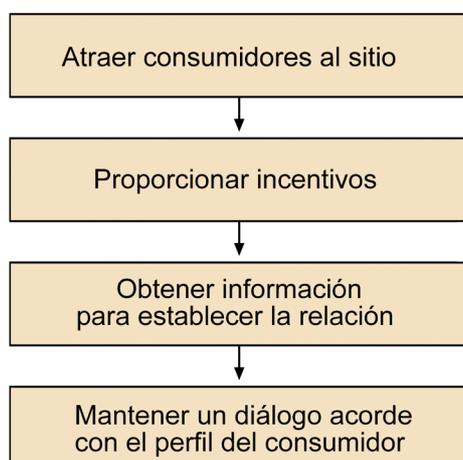


Figura 13. Fases en la relación por Internet con los clientes.

- **Respetando los deseos del cliente.** Para que las iniciativas de marketing sean efectivas, se requiere mantener una política sobre el uso de la información que sea respetuosa con los derechos de los consumidores y que garantice la confidencialidad de los datos recabados.

Uno de los aspectos a tener en cuenta en Internet es que no pueden enviarse comunicaciones por correo electrónico sin que el usuario lo haya autorizado previamente, y que se le debe ofrecer la posibilidad de darse de baja en cualquier momento de las listas a las que está suscrito.

2.4.2. El proceso CRM

¿Qué deben saber los responsables de marketing sobre los clientes, y cómo pueden emplear esta información para desarrollar programas CRM? La siguiente animación refleja el proceso por el que se desarrollan los programas CRM, y en los que cabe identificar, fundamentalmente, seis componentes: la base de datos sobre la actividad de los clientes; el conocimiento que se deriva del análisis de la base de datos; el público objetivo al que se dirigirán los esfuerzos de marketing; los instrumentos para alcanzar a los clientes elegidos; los métodos para construir relaciones con ellos; y finalmente, las medidas para evaluar el éxito del programa.

Referencia bibliográfica

R. S. Winer (2001).



Animación 4. El proceso CRM.
Fuente: Winer (2001).

10 11 12 13 14 17

⁽¹⁰⁾ Creación de una base de datos

El primer paso para desarrollar una solución CRM es construir una base de datos que recoja información sobre los clientes.

Para los negocios basados en la Web, la construcción de una base de datos es una tarea relativamente sencilla, por cuanto la información que se genera con cada contacto, tanto si se ha plasmado en una transacción como si no, es registrada de manera automatizada. Esta información se podrá completar con los datos generados fuera de línea por las fuentes internas (como la fuerza de ventas, el personal que presta servicio de atención

al cliente, el área de contabilidad, etc.). Además, la empresa también puede alquilar o comprar bases de datos que recojan información sobre clientes que han autorizado la cesión de sus datos personales.

Ejemplo

TaylorMade, líder en equipamiento deportivo para la práctica del golf, cuenta, por ejemplo, con una base de datos sobre 1,5 millones de golfistas. En ella recoge sus nombres y direcciones, sus direcciones de correo electrónico, las fechas de sus cumpleaños, los circuitos que han jugado y los productos que han adquirido.



Figura 14

(11) Análisis de los datos

Es habitual que la empresa se haga con grandes volúmenes de datos sobre los clientes. Tengamos en cuenta que a los datos que genera la actividad en Internet se añaden los obtenidos a través de otros canales de comunicación (fuerza de ventas, llamadas telefónicas al centro de atención al cliente...), y los que generan otras áreas de valor de la empresa (contabilidad, recursos humanos, etc.) en el desarrollo de su actividad. Con frecuencia sucede, además, que en el almacenamiento y gestión de datos sobre clientes se emplean aplicaciones informáticas distintas.

De ahí que se hagan necesarias técnicas avanzadas, como el *data warehouse* ('almacén de datos' en inglés) y la minería de datos, con las que gestionar y analizar este gran volumen de datos, procedentes de fuentes y aplicaciones informáticas diversas.

De una parte, los *data warehouse* se encargan de extraer y filtrar los datos obtenidos sobre clientes, procedentes de las diferentes aplicaciones operativas de la empresa, al objeto de integrarlos y organizarlos en un almacén común, que permite acceder a ellos cada vez que se necesitan.

Por otra parte, la *minería de datos* engloba un conjunto de técnicas estadísticas que permiten analizar estas grandes masas de datos. Gracias a ellas, se pueden identificar patrones de comportamiento y afinidades, que ayuden a comprender las características y comportamientos de los clientes.

Lo que se pretende con este análisis es averiguar el valor o beneficio que cada cliente aporta a la empresa a lo largo de su relación con ella, lo que se conoce como el **valor del ciclo de vida del cliente** (LCV, *lifetime customer value*). Dicho valor recoge tanto los beneficios que el cliente ha generado en el pasado, y que resultan de sumar los márgenes de beneficio que han supuesto todas las compras que ha realizado a la empresa, como el beneficio que podrá generar en un futuro. Para obtener este último se deben realizar previsiones sobre el volumen de sus compras futuras, y sobre los costes que éstas acarrearán para la empresa, bajo la presunción de que el consumidor continuará siendo cliente.

El ciclo de vida del cliente es el proceso por el que éste pasa en su relación a largo plazo con la empresa.

(12) Selección del público objetivo

Tras haber analizado la información sobre los clientes registrados en la base de datos, y una vez conocido el beneficio que se deriva, o se derivará, de la relación con cada uno de ellos, cabe decidir a qué clientes se habrá de dirigir la empresa en sus iniciativas de marketing.

Cuando se ha realizado un análisis del valor del ciclo de vida de los clientes, el responsable de marketing puede seleccionar aquellos que son más rentables (o lo serán en el futuro), y descartar, en cambio, a los consumidores que no aportan ni aportarán beneficios a la empresa.

(13) Alcance del público objetivo

A través de los medios y soportes de comunicación más adecuados en cada caso (fuerza de ventas, telemarketing, Internet, etc.), los programas CRM se proponen alcanzar a clientes o grupos específicos de clientes para tratar de establecer un diálogo con ellos. Internet proporciona diversas técnicas que permiten alcanzar a los clientes a través de comunicaciones personalizadas, que tengan en cuenta las preferencias y el comportamiento anterior del interlocutor.

El grado de personalización de las páginas web puede ser muy elevado cuando el usuario ha proporcionado voluntariamente información sobre él mismo: su nombre, sus centros de interés, edad, formación, nivel de ingresos, etc., se conocen sus comportamientos de navegación y compra, o se le ha ofrecido la posibilidad de elegir el contenido y la apariencia del mismo.

Ejemplo

Un ejemplo de ello puede verse en Mi Yahoo!, donde tras registrarse y cumplimentar un cuestionario, el usuario puede hacer de ésta su página de inicio en la navegación. En ella puede incluir toda clase de informaciones y servicios (correo personal, agenda, información meteorológica, cotización de valores, noticias con carácter general, etc.), e incorporar contenido procedente de otros sitios web, como diarios digitales y blogs, permitiendo verlo todo de una vez. Además, el usuario puede organizar su presentación en la página y elegir el aspecto de la misma.



Figura 15. Mi Yahoo!, una página de inicio personalizable destinada a usuarios españoles.

(14) Desarrollo de programas de relación

En realidad, los sitios web individualizados y las comunicaciones directas por medios electrónicos (correo electrónico, telefonía móvil, etc.) son sólo dos medios de comunicación, dos instrumentos al servicio de los programas CRM. Éstos pueden proponerse objetivos distintos en cada caso, lo que lleva a distinguir entre programas de servicio de atención al cliente, de lealtad, personalización y comunidad.

a) Servicio de atención al cliente

La importancia del servicio de atención al cliente se pone de manifiesto al considerar que, en un sentido amplio, cada contacto personal de la empresa con el consumidor constituye una actividad de atención al cliente, con el añadido de que dicho contacto tiene el potencial de aportar valor al cliente y generar más negocio. A ello se añade la

constatación de que son los clientes seleccionados para los programas CRM los que suelen aportar más beneficios a la empresa.

Los programas que se diseñan para atender al cliente pueden catalogarse en dos clases: como programas reactivos o proactivos. Los programas de tipo reactivo tratan de resolver los problemas que se le han presentado, como fallos en el producto, dudas sobre su uso o solicitudes de devolución, por ejemplo. Para ello, las empresas se dotan de centros de atención de llamadas telefónicas, direcciones de correo electrónico y sistemas para la comunicación en tiempo real con los clientes¹⁵.

Los programas de atención al cliente con carácter proactivo pretenden anticiparse a las reacciones de los clientes, y previenen la aparición de problemas. En estos casos es la empresa quien toma la iniciativa, de modo que la fuerza de ventas, el personal de telemarketing, o los sistemas de contacto directo (por mailing, correo electrónico, a través del sitio web, etc.) emprenden un diálogo que tiene como finalidad anticiparse a las necesidades del cliente.

Ejemplo

La Web proporciona sistemas de atención al cliente de ambos tipos. La firma de inversiones Charles Schwab permite a sus clientes crear páginas personales vinculadas a servicios de cotización de acciones, análisis de carteras de activos financieros y planes de jubilación. La empresa, por lo tanto, deja en manos del propio cliente la provisión de los servicios que más le interesan. Además, pone a su disposición un equipo de representantes con los que pueden interactuar en tiempo real a través de la Web.

The screenshot shows the Charles Schwab website interface. At the top, there's a navigation bar with the Charles Schwab logo and a 'Close Window' link. Below that, a section titled 'At a Glance Demo' provides quick access to investment information. The main content area is divided into several sections:

- Market Indices:** A row of dropdown menus for D.J.A., NASDAQ, S&P 500, Russell 2000, and DJ Wilshire 5000, each showing its current value and percentage change.
- Account Summary:** A table showing the total value of all accounts as of 04/17/06 07:58 PM EDT, with a total value of \$45,783.63 and a day change of -\$50.49 (-0.11%).
- Holding Summary:** A table for the account IIF, showing a list of holdings with columns for Symbol, Quantity, Last Price, Market Value, Day Change, and Ratings.
- Business News:** A list of news articles with dates and headlines, such as 'Envoys: Moscow Hopeful Iran Will Suspend Uranium Enrichment'.
- Select Cash Rates:** A section for Money Funds, specifically the Schwab Value Advantage Money Fund, showing a 7-Day Yield of 4.25%.

Figura 17

b) Programas de lealtad

Los programas de lealtad o fidelización tratan de fomentar las compras de repetición. Y, como han descubierto muchas compañías aéreas, introducen costes de cambio y crean barreras de entrada a la competencia potencial.

Ejemplo

En la Web existen varios negocios desde los que se proporcionan incentivos para repetir las visitas a determinados sitios. Éste es el caso, por ejemplo, de MyPoints.



Figura 18

c) Personalización

La implicación del cliente en su relación con la empresa alcanza su mayor grado de intensidad cuando se involucra en diseñar el bien o servicio, y éste se produce a la medida de las indicaciones que ha proporcionado. A diferencia de como venía sucediendo en los entornos convencionales, donde sólo era posible la personalización de servicios o de productos industriales, Internet facilita esta clase de colaboración entre empresa y clientes a través de mecanismos automatizados y en toda clase de productos, pero especialmente en productos de información¹⁶.

d) Comunidad

Uno de los usos más frecuentes de la Web es aquel por el que busca la construcción de redes sociales integradas por consumidores que intercambian información relacionada con el producto y establecen relaciones, entre ellos, con la empresa o con la marca.

El establecimiento de este conjunto de redes y relaciones, que aglutinamos bajo el concepto de comunidad virtual, tiene como objetivo transformar la relación del consumidor con el producto en algo más "personal". En caso de que se consiga, es menos probable que el cliente abandone a la comunidad de amigos o compañeros que también han comprado el producto de la empresa.

⁽¹⁵⁾ La Red es un entorno adecuado para la comunicación en tiempo real entre personas utilizando preferentemente mensajes de texto, actividad que se conoce con el nombre de chat. Para ello se recurre a programas de software específicos, como los basados en el protocolo IRC (*Internet relay chat*), o a aplicaciones integradas en la Web, que también facilitan estas funciones. En cualquiera de los casos, se hace posible que un gran número de usuarios coincidan en canales o emplazamientos virtuales dedicados a una determinada temática, y conversen en tiempo real. Como la comunicación suele realizarse a través del lenguaje escrito, se facilita el anonimato de los participantes, quienes pueden adoptar las identidades que más les apetezcan.

También existen programas que digitalizan y transmiten por Internet la voz y las imágenes de los interlocutores, realizando llamadas telefónicas, lo que se conoce como **telefonía IP**, y **videoconferencias** en línea. En este segundo caso, se hace posible el establecimiento, en la distancia, de una comunicación simultánea y bidireccional de audio y vídeo con otros miembros de la organización o con clientes y demás públicos de interés. Estos programas también pueden incorporar otras funcionalidades y permitir, por ejemplo, la cooperación de los usuarios en la elaboración conjunta de documentos (empleando pizarras comunes, controlando y sincronizando aplicaciones, etc.). Con todo, se facilita la colaboración y la interacción directa con los clientes, proporcionándoles información y soporte a través de personal que responde a sus preguntas e inquietudes en tiempo real.



Figura 16. Videoconferencia a través de internet

(16) Bienes no digitalizables

A diferencia de como sucede con los productos de información, los mecanismos de personalización masiva son poco utilizados en la producción y comercialización de bienes de consumo no digitalizables, ya sea por la complejidad de su implementación, porque repercuten en un precio más elevado del producto, etc. (W. Boulding; R. Staelin; M. Ehret; W. J. Johnston (2005). "A customer relationship management roadmap: what is known, potential pitfalls, and where to go". *Journal of Marketing* (vol. 69, núm. 4, pág. 155-166).

(17) Instrumentos de medición y control

Indicadores tales como el volumen de beneficios, la cuota de mercado o los márgenes son muy necesarios para medir los resultados de los programas de CRM. Pero, en la medición y evaluación de los programas CRM, también cabe considerar indicadores específicos, como los clientes que se han conseguido, el grado de lealtad de los mismos, el nivel de conversión de visitantes del sitio web en compradores, etc.

2.5. Toma de decisiones de marketing

"Googlizando" la Red: la historia de un negocio singular

Por Inma Rodríguez Ardura

Aproximación al caso

Google comenzó siendo una idea y acabó convirtiéndose en un negocio, con tal éxito, que se cuentan por millones los usuarios que utilizan sus servicios para abrirse camino en Internet.

Esta es la historia de Page y Brin, dos jóvenes estudiantes de la Universidad de Stanford que, como Filo y Jang, los creadores de Yahoo!, encontraron financiación para fundar una empresa basada en un servicio de búsqueda de su creación.

Pero, a diferencia de otras muchas pequeñas empresas de Internet que a finales de la década de los 1990 salieron a bolsa, registraron cotizaciones elevadísimas y poco después se vieron obligadas a cerrar, Google mantiene plenamente vigente la misión inicial de su negocio.

De la idea a la acción: la historia de Brin y Page

En el otoño de 1995, Sergey Brin y Larry Page, ambos estudiantes de doctorado en la Universidad de Stanford, comienzan a trabajar en la creación de un algoritmo para la búsqueda de datos, lo que dará lugar a una tecnología que se bautizará con el nombre de *PageRank*.

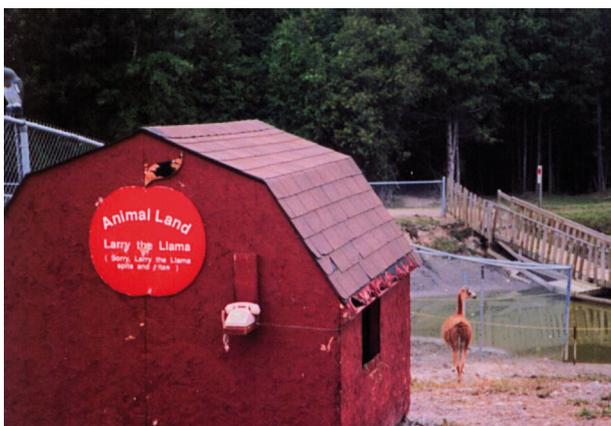


Figura 19. Imagen ofrecida por el propio Larry Page en la página web que creó cuando estudiaba en Stanford.

Ya en el mes de enero de 1996, Sergey y Larry empiezan a desarrollar un motor de búsqueda. Éste cuenta con robots de software, a los que se les conoce como arañas o *spiders*, que exploran la Web en busca de información con la que alimentar sus bases de datos, albergadas en servidores de la Universidad de Stanford.

Al motor de búsqueda diseñado se le llamará *BackRub* por su habilidad para analizar los *back links*, esto es, los enlaces que conducen a una determinada página web. La idea resulta tan simple como brillante: ¿por qué no evaluar la calidad informativa de una página web en función del número de otras páginas que la hayan incluido entre sus enlaces?

"Si tienes cualquier duda sobre el funcionamiento de este buscador, y no está respondida en la lista de faqs (*frequently asked questions*, respuestas a las preguntas más frecuentes), puedes llamar al (415) 723-3154, y preguntar por Larry", se decía en las páginas de BackRub. Sus usuarios, estudiantes y profesores de Stanford básicamente, disfrutaban de la precisión con la que este motor de búsqueda era capaz de hallar la información que estaban tratando de encontrar en la Web.

En 1997 BackRub se transforma en una versión rudimentaria de Google. Este nombre tan peculiar tiene su origen en la palabra *googol*, que en inglés equivale a 10^{100} . Ya en esos momentos, el motor de búsqueda de Google ha localizado e identificado 24 millones de páginas web, y tiene verdaderos problemas para almacenar en los ordenadores de la Universidad de Stanford toda la información generada.

Diversas imágenes de los servidores de Google, situados en 1997 en la Universidad de Stanford. Sus creadores, que las difundían en el propio sitio de Google, las acompañaban de irónicos comentarios como "Esta es nuestra caja de disco casera", "Nuestro trabajo con las redes podría mejorarse", o "El equipo al completo, y ahora ¿qué clave debo emplear?".



Figura 20

Poco más tarde, Larry y Sergey registran el dominio google.com y dan a conocer su tecnología a la Oficina de Licencias Tecnológicas de la Universidad de Stanford, que a su vez se encargará de ponerles en contacto con varias compañías de Internet que pueden interesarse por adquirir el buscador.

A la vista de que las ofertas recibidas no se consideran suficientemente atractivas, ya sea porque el valor que se atribuye al buscador es inferior al esperado, o porque se teme que los potenciales compradores no desarrollarán adecuadamente la tecnología en que se basa, Larry y Sergey deciden abanderar el negocio.

A resultas de su decisión, abandonan el programa de doctorado que estaban cursando, y optan porque el dormitorio de Larry acoja los equipos informáticos de Google, mientras que el de Sergey, situado al lado, se transforme en oficina. A pesar de la "fiebre de las punto com" de aquellos días, no encuentran inversores que financien el proyecto, por lo que recurren al dinero que les aportan sus familias y amistades para iniciarse en su aventura empresarial.

En el verano de 1998 conocen a Andy Bechtolsheim en la casa de un amigo común y se animan a comentarle su proyecto. Tras treinta minutos de conversación, Andy, co-fundador de Sun Microsystems y por aquel entonces vicepresidente de Cisco Systems, les firma un talón por 100.000 dólares. El talón va a nombre de Google Inc., una empresa que, como tal, no existe, por lo que para cobrarlo fundan una sociedad con esta denominación.

En septiembre de ese mismo año, Google Inc. inicia su actividad en un garaje que un amigo les alquila en Menlo Park, en California. Rápidamente, instalan allí varias líneas telefónicas, un módem y una línea ADSL, y destinan una plaza

de aparcamiento para su primer empleado, Craig Silverstein, quien más tarde se convertiría en Director de Tecnología de la firma. En esos momentos son 25 millones de páginas las indexadas, y se recibe una media de diez mil consultas diarias. La revista *PC Magazine* incluye Google en la lista de los más populares sitios web del año.

Pero como los 100.000 dólares obtenidos sólo daban para unos meses, Brin y Page recurrieron a varias firmas de capital de riesgo. Finalmente obtuvieron 25 millones de dólares más de financiación, que les fueron aportados por dos de las firmas más relevantes de Estados Unidos: Kleiner Perkins Caufield & Byers y Sequoia Capital.

En febrero de 1999, la plantilla está integrada por ocho personas, y el número medio de consultas por día es ya de 500.000. Google estrena oficinas en Palo Alto (California) y firma su primer contrato comercial con Red Hat, una compañía que distribuye el sistema operativo Linux. Tras el acuerdo, Red Hat equipa su sitio web con la tecnología de Google, lo que permite que sus usuarios localicen rápidamente la información que en él estaban buscando.

En el año 2000, Google ya es el servicio de búsqueda líder en Internet, al contar con mil millones de páginas indexadas. En la primavera de ese año, Yahoo! lo escoge para complementar el directorio de páginas web de la firma. Por entonces el número diario de operaciones de búsqueda asciende a 18 millones.

Al año siguiente Google contrata al Dr. Eric Schmidt, quien se incorpora en calidad de presidente y consejero delegado de la firma. El año 2001 destaca, además, por ser cuando Google entra en la senda de beneficios.

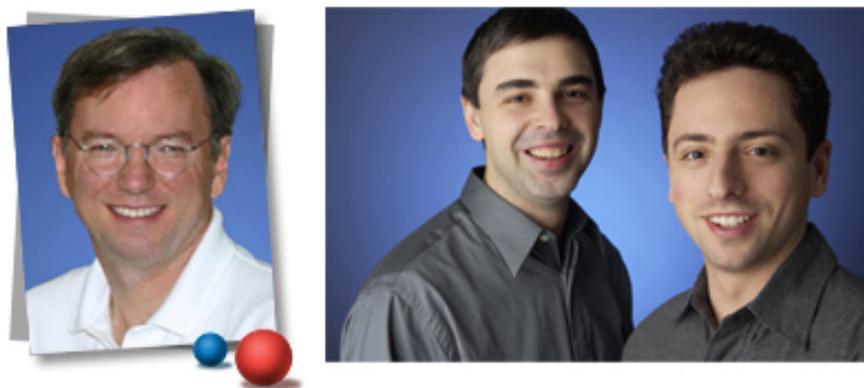


Figura 21. Galería de imágenes de los principales directivos de Google: Eric Schmidt, presidente y consejero delegado, y Sergey Brin y Larry Page, fundadores y presidentes de Tecnología y de Productos, respectivamente.

Un negocio singular...

A diferencia de otros directorios y motores de búsqueda, que en su afán por convertirse en proveedores de múltiples servicios a fines de los años 1990 se transformaron en portales, y crearon divisiones dedicadas a la creación de con-

tenidos, Google se concentra en lo que considera que es su único negocio: proporcionar una tecnología con la que organizar información proveniente de cualquier parte del mundo, y hacerla accesible y útil de forma universal.

Y este negocio mantiene dos elementos característicos de los primeros días de Internet: la gratuidad, y el suministro de información sin carácter "comercial".

La gratuidad se pone de manifiesto tanto para quienes hacen uso del buscador, que acceden a él libremente y sin coste alguno, como para los particulares y las empresas que desean ver sus páginas web indexadas en las bases de datos de Google.

Por otra parte, el servicio que proporciona Google no tiene un marcado acento comercial, lo que es especialmente valorado por los usuarios de Internet. Por el contrario, destaca por proporcionar los resultados de búsqueda a partir de criterios objetivos, y sin acompañarlos de anuncios publicitarios intrusivos.

Y es que, a diferencia de otros directorios y buscadores, que incluyen entre sus resultados de búsqueda sitios web que pagan por estar allí, y establecen su orden de aparición a partir de la contribución económica que cada sitio ha hecho al portal, el ranking de resultados que proporciona Google no está condicionado por ningún criterio de esta índole.

De hecho, existen interminables debates entre los especialistas en posicionamiento en motores de búsqueda sobre cómo hacer posible que el sitio web ocupe una posición destacada en la lista de resultados de Google.

En principio, los sitios que habrían de ocupar una mejor posición serían aquellos que cuentan con más enlaces desde otros sitios. Pero algunos especialistas consideran que se han de tener en cuenta otros aspectos, como la inclusión de palabras clave en el título de la página y en el nombre de dominio, y su repetición en el texto de la página. Por el contrario, el empleo intenso de elementos multimedia, como películas en Flash, entorpece la detección por parte de Google.

Google acompaña los resultados de las búsquedas de anuncios publicitarios. Pero a diferencia de los que cabe encontrar en otros sitios, los anuncios que aparecen en Google no "invaden" la pantalla del navegante, tienen un tamaño relativamente reducido, no incorporan imágenes, y el texto que contienen tiene el mismo formato que el resto de la página.

Los anunciantes contratan palabras o frases clave que, en caso de ser empleadas por el usuario en una operación de búsqueda, dan lugar a la aparición del anuncio en la página que contiene los resultados. En última instancia, el anunciante paga a Google por cada anuncio realmente difundido.

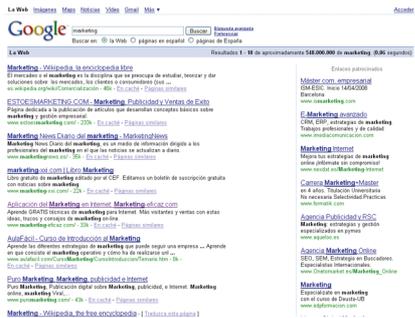


Figura 22. Resultados obtenidos en una operación de búsqueda a partir de la palabra clave "marketing". Los anuncios, señalados como "Enlaces patrocinados", aparecen en el margen derecho de la página.

Pero la publicidad no es la única fuente de ingresos de Google. La empresa comercializa su tecnología de búsqueda entre otras empresas, y presta directamente servicios de búsqueda a portales. Entre los principales clientes corporativos destacan Fujitsu NIFTY y NEC/BIGLOBE en Japón, NetEase en China, Yam.com en Taiwan, Vodafone, con sede en el Reino Unido, Auna en España y Sapo en Portugal. Los principales portales que se sirven de su buscador para proporcionar servicios de búsqueda a los usuarios finales son Yahoo!, AOL, y Virgilio en Italia. Sitios como los de Cisco Systems, Procter & Gamble, IDG.net y MarthaStewart, entre otros, emplean las capacidades de Google para que los usuarios realicen búsquedas en sus páginas.

... y una política de comunicación especial

La orientación de la empresa hacia el consumidor ha llevado a Google a diseñar procesos de búsqueda que proporcionen a los usuarios la mejor experiencia de navegación, aun a costa de que la empresa haya de asumir pequeños sacrificios.

En este sentido, Google tiene claro que:

- La interfaz¹⁸ del buscador ha de ser clara y sencilla.
- Las páginas se tienen que descargar instantáneamente.
- La ubicación de los resultados de búsqueda no debe ser objeto de comercialización.
- La publicidad en las páginas debe ofrecer contenidos relevantes y no debe distraer al usuario que se exponga a ella.

Evolución de la imagen de marca a través de su logotipo: desde el de BackRub hasta el actual de Google, pasando por la versión "beta" de Google, que data de 1998.

⁽¹⁸⁾ La interfaz es el sistema de comunicación entre la aplicación informática de la página web de Google y el usuario. Comprende las pantallas y los elementos que informan al usuario sobre lo que puede hacer o sobre lo que está ocurriendo.



Figura 23

Tal y como se afirma en el propio sitio de Google, "Tratando de dar siempre prioridad a los intereses del usuario, Google ha construido la audiencia más leal de la Web. Y su crecimiento no se ha obtenido con campañas publicitarias en televisión, sino a través del boca-oreja de un usuario satisfecho a otro".

Elliot Schrage es la persona que lidera los esfuerzos de comunicación de marketing. El crecimiento exponencial de la notoriedad de la marca es atribuible a él, y a sus esfuerzos por difundir información sobre la compañía a través de programas de relaciones públicas e iniciativas de marketing directo, fundamentalmente. En la actualidad, Google es una de las marcas más reconocidas del mundo, junto con Coca-Cola y Apple.



Figura 24. Imagen de Elliot Schrage, vicepresidente de comunicaciones globales y relaciones públicas.

La dimensión del fenómeno

Gran parte de los usuarios de Internet en todo el mundo pasa por Google, al menos, una vez al día, lo que genera más de 150 millones de consultas diarias a una base de datos que contiene información sobre más de 8.000 millones de páginas web y 880 millones de imágenes.

De acuerdo con las mediciones de Nielsen//NetRagings, en enero de 2008 Google es el sitio más visitado de la Web, en una lista en la que también aparecen servicios como Yahoo!, eBay y MSN.

La importancia de Google salta a la vista al visitar foros, blogs y sitios especializados en estrategias de búsqueda o de visibilidad en Internet. Gran parte de las conversaciones tienen que ver con las fórmulas para mejorar la aparición del sitio del usuario o empresa entre los resultados de búsqueda, o para utilizar de forma más eficiente la publicidad basada en palabras clave y retribuida a partir de las veces que se difunde el anuncio entre los usuarios que forman parte de la audiencia objetivo.

Donde Google lleva especialmente la delantera es en la búsqueda de información, lo que hoy constituye su principal producto. Y es que su nombre se asocia con el buscador por excelencia. De hecho, su seguidor más cercano, Yahoo!, ha recurrido en el pasado a Google para proporcionar las operaciones de búsqueda que excedían la limitada capacidad de su directorio.

Pero la situación de liderazgo de Google no tiene porqué mantenerse indefinidamente. Son varios los centros académicos que investigan los mecanismos que han de permitir acceder de forma más inteligente al contenido de la red de redes, por lo que es probable que aparezcan nuevos desarrollos en un futuro.

Al servicio del usuario: retrato de Google a 2008

Al iniciar el año 2008, Google cuenta con 16.805 empleados, y veintisiete oficinas, repartidas por todo el mundo.



Figura 25. Oficinas de Google en 2008.

Los servicios que Google proporciona a través de su buscador son completados a través de otros recursos, también útiles para la obtención de información en Internet, como un directorio, nutrido por el Open Directory Project, un buscador de imágenes, una barra que, una vez instalada en el navegador personal del usuario, permite realizar búsquedas desde cualquier página web, un buscador adaptado a terminales móviles, y un servicio de traducción.

Pero en un entorno tan dinámico como Internet, una compañía como Google ha de continuar trabajando en el desarrollo de nuevas funciones que hagan las búsquedas más fáciles, completas y versátiles. Fruto de este esfuerzo ha surgido Google Labs, en cuyo sitio se ofrecen versiones de prueba de las capacidades que Google está desarrollando.

De este laboratorio han surgido, entre otras innovaciones, Google Maps, con el que se consultan mapas y se realizan búsquedas de empresas y servicios por áreas geográficas; o Google Académico, que permite hallar bibliografía especializada entre artículos y materiales académicos de referencia.

Y aunque el buscador es su servicio principal, y el más visible, Google también ofrece otros servicios útiles para los internautas, como el correo web Gmail, ideado para que su uso sea intuitivo y eficiente, gracias al filtro adecuado del *spam*, la realización de búsquedas rápidas entre los mensajes, o una amplia y gratuita capacidad de almacenamiento; o el programa Google Earth, que combina las capacidades de búsqueda de Google con imágenes por satélite, mapas, e imágenes de terrenos y edificios en tres dimensiones para realizar búsquedas en base a criterios geográficos. Destaca asimismo, el servicio de YouTube, incorporado en noviembre del 2006 al grupo, y que ejerce un claro liderazgo en Internet como sitio donde visualizar y compartir vídeos en línea.



Figura 26. Imagen de la sede central de Google, sita en el corazón de Silicon Valley (California).

Pero un retrato de Google no podía quedar completo sin recordar otras funciones clave: abre documentos en formato "pdf" como páginas web, lo que permite descargarlos y verlos con gran rapidez; cuando el enlace con la página indexada no funciona o el contenido de ésta ha sido actualizado, la función Caché permite acceder a una versión anterior, que fue almacenada en los servidores de Google; corrige los errores ortográficos cometidos por el usuario en

la introducción de los términos clave con un elegante "Quizás quiso decir..."; y en funciones de búsqueda avanzada permite averiguar qué sitios tienen enlaces hacia otro determinado, o en cuáles aparece mencionado, una herramienta de gran valor para los administradores de sitios web.

Un servicio de las dimensiones de Google no está exento de críticas, pero casi todas tienen que ver con aspectos muy concretos, como detalles técnicos o de su modelo de negocio, y que no ponen en cuestión la notoriedad y el reconocimiento de que disfruta en Internet.

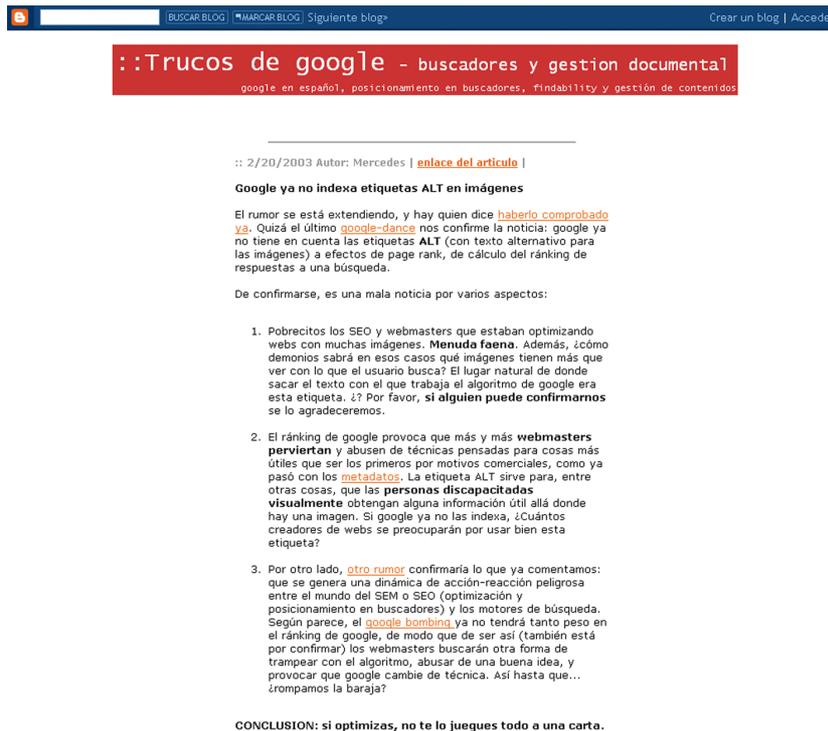


Figura 27. Quejas sobre aspectos técnicos de Google en las páginas "Trucos de Google: buscadores y gestión documental".

Y es que es un gran alivio que no difunda *pop-ups*¹⁹, intersticiales²⁰, *banners*²¹ y cualquier otro tipo de publicidad intrusiva, que ofrezca los resultados con tanta rapidez, y que no pretenda ofrecer gato por liebre.

Dicho todo esto puede ser hora de practicar un poco de "googling"... ¿Qué os parece "googlizar" a alguien?, ¿o a vosotros mismos? Para ello sólo se requiere que introduzcáis vuestro nombre y apellidos en la casilla de palabras clave, que lancéis la búsqueda, y "esperéis" unas décimas de segundo...

Bibliografía del caso

(2008). *Google.dirson.com. Noticias de Google en español*. Sitio web disponible en <http://google.dirson.com>.

(19) Formato publicitario propio de Internet. Se presenta sobre la primera ventana de navegación, tapando parte de los contenidos que el usuario trataba de visualizar.

(20) Anuncio de gran tamaño, generalmente de carácter audiovisual, que se difunde entre los usuarios de la Web mientras descargan una página determinada. También se le conoce como cortinilla y anuncio de transición.

(21) Formato publicitario propio de Internet y de otros medios electrónicos. En la Red adopta la forma de un rectángulo o faldón horizontal, y suele aparecer insertado en la parte superior de una página web.

Fernández de Lis, P. (2007, 21 de enero). "Planeta Google. Entramos en Googleplex, el cerebro desde el que se gestiona el buscador más influyente de Internet", *El País*. Disponible en <http://www.elpais.com>.

Google (2008). Sitio web disponible en <http://www.google.com>.

Labs Google (2003). Sitio web disponible en <http://labs.google.com>.

Page, L. (1995). "PageRank: bringing order to the web". Disponible en <http://dbpubs.stanford.edu:8090/cgi-bin/makehtml.cgi?document=1999/66>.

Page, L.; Brin, S. (1997). "Google search engine". Disponible en <http://web.archive.org/web/19971210065417/backrub.stanford.edu>.

Cuestiones para la reflexión y el debate

Tras la lectura del enunciado del caso, y la navegación por el sitio de Google, así como por otros buscadores y directorios de Internet, tratad de responder a las cuestiones que se plantean a continuación:

- ¿Cuál es el público objetivo de Google?
- ¿Cómo explicáis que la marca Google se haya hecho con unos índices de notoriedad y reconocimiento tan elevados sin haber invertido en publicidad y promoción? ¿Acaso la firma no apuesta por realizar comunicaciones de marketing?
- ¿De qué estrategia(s) de productos/mercados se sirve en la actualidad para hacer crecer el negocio? Razonad vuestra respuesta.
- ¿Qué futuro le auguráis al negocio? ¿Creéis conveniente que mantenga su estrategia(s) actual?, ¿o por el contrario consideraréis que debería modificarla? ¿Por qué?

Glosario

alcance *m* Personas del público objetivo que resultan impactadas, al menos una vez, por la campaña publicitaria.

almacén de datos Véase **data warehouse**.

anuncio de transición Véase **intersticial**.

ADSL *f* Línea de usuario digital asimétrica. Tecnología para la transmisión de datos a alta velocidad a través de la línea telefónica convencional.
en asymmetric digital subscriber line

banner *m* Formato publicitario propio de Internet y de otros medios electrónicos. En la Red adopta la forma de un rectángulo o faldón horizontal, y suele aparecer insertado en la parte superior de una página web.

bitácora Véase **blog**.

blog *m* Sitio web que recopila textos o artículos elaborados por uno o varios autores, que son presentados en orden cronológico inverso. Habitualmente, los lectores tienen la posibilidad de incorporar comentarios.

bluetooth *f* Tecnología que permite la comunicación inalámbrica a móviles físicamente próximos mediante un sistema de radiofrecuencia.

cable Véase **cable de fibra óptica**.

cable de fibra óptica *m* Cable de vidrio de plástico que transporta señales ópticas. Es el cable con mayor capacidad para la transmisión de datos.

charla en tiempo real Véase **chat**.

chat *m* Conversación interactiva y en tiempo real entre usuarios de Internet que se realiza habitualmente a través de la expresión escrita, sirviéndose de una aplicación específica, basada en el protocolo IRC, o una aplicación integrada en la Web.

ciberspacio *m* Mundo virtual de ordenadores conectados en red, donde es posible que las personas interactúen sin que se requiera su presencia física en un espacio o en un lugar común.

comercio electrónico *m* Formato comercial por el que se distribuyen bienes, servicios e ideas a través de un medio electrónico.
Intercambio comercial acordado a través de un medio electrónico, con independencia del medio de pago y del canal empleado para la entrega del producto.

comercio electrónico a través de Internet *m* Forma comercial que, utilizando los servicios y enlaces que se proporcionan en documentos electrónicos de Internet, permite al cliente consultar, seleccionar y adquirir la oferta de un distribuidor a través de un dispositivo con conexión a Internet, en tiempo real y en cualquier momento y lugar.
Intercambio comercial acordado a través de Internet.

cortinilla Véase **intersticial**.

CRM *f* Gestión de las relaciones con los clientes. En un sentido estricto, conjunto de soluciones informáticas, metodologías y procesos interfuncionales de negocio que facilitan la gestión de las cuentas de clientes. En un sentido más amplio, aproximación al mercado que, aunando los principios del marketing de relaciones con el uso intensivo de las tecnologías de la información y la comunicación, propugna el uso inteligente de los datos y la tecnología y la integración de procesos para generar conocimiento útil sobre los clientes y construir un portafolio rentable de relaciones.
en customer relationship management

data mining Véase **minería de datos**.

data warehouse *m* Sistema de almacenamiento de grandes masas de datos, obtenidos de fuentes y aplicaciones diversas, que han sido organizados, integrados y preparados en un formato común para facilitar el proceso de toma de decisiones.

desarrollo de mercados *m* En marketing electrónico, oportunidad de crecimiento del negocio por la que se utiliza Internet para comercializar la oferta de valor actual en nuevas áreas geográficas o en nuevos segmentos de consumidores.

desarrollo de productos *m* En marketing electrónico, oportunidad de crecimiento del negocio por la que se utiliza Internet para comercializar nuevos productos entre el público objetivo habitual.

descargar *v tr* Acción por la que el usuario importa archivos de un ordenador remoto hasta su ordenador o terminal por medio de una conexión a una red.

digital *adj* Forma de grabar, almacenar y reproducir la información basándose en parámetros numéricos, normalmente binarios (ceros y unos), de acuerdo con una convención previamente establecida. La información digitalizada se organiza mediante ficheros que pueden almacenarse y reproducirse ilimitadamente.

diversificación *f* En marketing electrónico, oportunidad de crecimiento del negocio por la que se utiliza Internet para desarrollar nuevos productos, destinados a un mercado objetivo al que la empresa no se había dirigido.

e-business *m* Conjunto de actividades y procesos de negocio que lleva a cabo una empresa u organización haciendo uso de tecnologías de la información y la comunicación.
en electronic business

e-marketing Véase **marketing electrónico**.

Edi *m* Intercambio electrónico de documentos con formato estandarizado entre los sistemas informáticos conectados a una red privada de telecomunicación. Se utiliza en los intercambios comerciales entre empresas.
en electronic data interchange

en línea *loc* Se refiere a las operaciones y transacciones realizadas sobre una red de telecomunicación y de las que se tiene respuesta inmediata.

estrategia de diferenciación *f* Estrategia competitiva con la que la empresa trata de destacar por algún aspecto valorado por los clientes que haga su oferta única y diferente.

estrategia de enfoque *f* Estrategia competitiva por la que la empresa se especializa en uno o más segmentos del mercado, para lo que trata de destacar como líder en costes o diferenciándose sobre la base de alguna ventaja especialmente valorada.

estrategia de liderazgo en costes *f* Estrategia competitiva por la que se pretenden alcanzar los costes más bajos en la producción o comercialización.

freeware *m* Software que puede utilizar libre y gratuitamente cualquier usuario.

gestión de las relaciones con los clientes Véase **CRM**.

hardware *m* Conjunto de componentes físicos de un ordenador y sus periféricos.

home page Véase **página de inicio**.

HTML *m* Lenguaje de marcas de hipertexto. Lenguaje de programación con el que se escriben documentos que se distribuyen en la Web. Permite combinar múltiples elementos multimedia en una misma página y establecer enlaces entre distintas partes de un documento y entre documentos distintos.
en hypertext markup language

HTTP *m* Protocolo de transferencia por hipertexto. Protocolo de comunicación empleado en la Web que permite acceder a los documentos depositados en un servidor web.
en hypertext transfer protocol

Internet *m* Conjunto de redes de ordenadores interconectados que, repartidos por toda la geografía mundial, utilizan protocolos TCP/IP para comunicarse.

interfaz *f* Sistema de comunicación entre dos componentes de hardware, entre dos aplicaciones o entre un programa de software y su usuario. Comprende las pantallas y los elementos que informan al usuario sobre lo que puede hacer o sobre lo que está ocurriendo.

intersticial *m* Anuncio de gran tamaño, generalmente de carácter audiovisual, que se difunde entre los usuarios de la Web mientras descargan una página determinada.

IRC *m* Protocolo de comunicación que permite a un número indefinido de usuarios de Internet conversar entre sí en tiempo real y a través de la expresión escrita.
en Internet relay chat

lifetime customer value (LCV) Véase **valor del ciclo de vida del cliente**.

marketing de proximidad *m* Iniciativa de marketing móvil llevada a cabo a través de la tecnología *bluetooth*, lo que permite una elevada selectividad geográfica en la difusión.

marketing de relaciones *m* Aproximación al mercado que propugna la orientación de la organización al cliente, con el que se trata de establecer una relación estable y duradera que permita satisfacerlo y asegurar su lealtad.

marketing electrónico *m* Conjunto de iniciativas de marketing llevadas a cabo con el soporte de tecnologías de la información y la comunicación. Comprende las iniciativas de marketing en Internet y las que se realizan mediante otros medios electrónicos.

marketing en Internet *m* Se refiere a la utilización de Internet y las tecnologías digitales relacionadas en la consecución de los objetivos de marketing de la organización, de acuerdo con el enfoque actual de esta disciplina.

marketing móvil *m* Iniciativa de comunicación de marketing que se sirve de los recursos de la telefonía móvil (mensajes de texto SMS, mensajes con imágenes y audio MMS, Internet móvil, *bluetooth*, etc.) para la difusión del mensaje.

marketing relacional Véase **marketing de relaciones**.

minería de datos *f* Conjunto de técnicas estadísticas que permite analizar la información obtenida en el proceso de *data warehouse* e identificar patrones de comportamiento y afinidades que ayuden a comprender mejor a los consumidores.

negocio electrónico Véase **e-business**.

on-line Véase **en línea**.

orientación al mercado *f* Filosofía de negocio que promueve la adopción, por parte del conjunto de la organización, de comportamientos dirigidos hacia la satisfacción de los consumidores, lo que implica el desarrollo de sistemas de investigación e inteligencia de marketing que generen y difundan conocimientos sobre los mismos.

página de inicio *f* Página web con la que habitualmente se inicia la navegación por un sitio web, y a través de la que se presenta el conjunto de documentos electrónicos que se ofrecen en el mismo.
en home page

página web *f* Unidad de contenido en la World Wide Web. Se trata de un documento electrónico que habitualmente contiene texto y otros elementos multimedia, y que está vinculado con otros documentos a través de enlaces. Técnicamente, se distingue entre páginas estáticas y dinámicas.

penetración de mercado *f* En marketing electrónico, oportunidad de crecimiento del negocio por la que se utiliza Internet para consolidar o aumentar la presencia de los productos de la empresa entre el público al que se han venido dirigiendo.

pop-up *m* Formato publicitario de Internet. Se presenta sobre la primera ventana de navegación, tapando parte de los contenidos que el usuario trataba de visualizar.

proveedor -a de servicio *m y f* Empresa o entidad con ordenadores conectados a Internet que proporciona a los usuarios la infraestructura técnica necesaria para acceder a la Red.

quiosco electrónico *m* Ordenador personal ubicado en el local de un establecimiento detallista o de una organización, que proporciona información y servicios a través de una red telemática de comunicación.

quiosco interactivo Véase **quiosco electrónico**.

red *f* Conjunto de ordenadores y otros dispositivos que están conectados entre sí por cualquier medio físico que les permite comunicarse e intercambiar datos.

RDSI *f* Red digital de servicios integrados. Línea telefónica que permite la transmisión de datos en formato digital a gran velocidad.

red de valor añadido *f* Red de acceso restringido utilizada en las transacciones electrónicas entre organizaciones.

servidor *m* Ordenador dedicado a proporcionar recursos e información a los usuarios de una red.

shareware *m* Software que se encuentra disponible gratuitamente para ser utilizado en régimen de prueba durante un periodo de tiempo limitado, tras el que debe comprarse para volver a ser utilizado.

software *m* Programa de sistemas escrito en un lenguaje que entiende el ordenador. Contiene un conjunto de reglas que se dan al ordenador para instruirle en el modo de realizar tareas particulares.

telefonía IP *f* Conjunto de recursos que permiten que la señal de voz viaje a través de Internet empleando el protocolo IP.

televisión digital interactiva *f* Televisión en la que los contenidos que se transmiten a la audiencia tienen formato digital y ésta cuenta con mecanismos de respuesta que le permiten solicitar programas de pago, comprar productos, etc.

valor del ciclo de vida del cliente *m* Beneficio que aporta a la empresa cada cliente a lo largo de su relación con ella.

VAN Véase **red de valor añadido**.
en value added network

virtual *m y f* Representación o simulación en un ordenador.

videoconferencia *f* Sistema de comunicación a través de una red telemática con el que varios usuarios situados en puntos geográficos distantes pueden verse y hablar en tiempo real.

Web 2.0 *f* Evolución de las aproximaciones tecnológicas y de comunicación de la World Wide Web por las que se proporcionan utilidades y servicios a partir de una base de datos que puede ser fácilmente modificada por los usuarios, tanto en su contenido como en la forma de presentarlo.

Web Véase **World Wide Web**.

weblog Véase **blog**.

wiki *m* Sitio web cuyo contenido es elaborado de forma colectiva por múltiples internautas. El usuario, que puede editar fácilmente sus aportaciones sirviéndose de su navegador, publica los cambios que ha introducido de manera automatizada.

World Wide Web *f* Sistema de organización de la información de Internet con el que los documentos se presentan como un conjunto de elementos multimedia. La estructura de hipertexto de la información permite explorar los documentos y pasar de unos a otros sin percibir la localización geográfica del ordenador en el que están depositados, que puede ser muy variada.

XML *m* Lenguaje de marcas extensible. Lenguaje informático que separa la programación de la página web de su diseño, para el que se emplean hojas de estilo, y hace posible la creación de servicios web.
en extensible markup language

Bibliografía

Bibliografía básica

Rodríguez Ardura, I. (2008). *Marketing.com y comercio electrónico en la sociedad de la información* (3.ª ed.). Madrid: Pirámide y ESIC.

Referencias bibliográficas

Ansoff, H. I. (1957). "Strategies for diversification". *Harvard Business Review* (vol. 35, núm. 5, pág. 113-124).

Berry, L. L. (1983). "Relationship marketing". En: L.L. Berry; G.L. Shostack; G. Upah (eds.). *Emerging perspectives on services marketing* (pág. 25-28). Chicago (Illinois): American Marketing Association.

Bickerton, P.; Bickerton, M.; Pardesi, U. (1996). *Cybermarketing: how to use the Superhighway to market your products and services*. Londres: Butterworth-Heinemann.

Chaffey, D.; Ellis-Chadwich, F.; Mayer, R.; Johnston, K. (2006). *Internet marketing. Strategy, implementation and practice* (3.ª ed.). Harlow (Reino Unido): Prentice Hall.

de Kare-Silver, M. (1998). *EShock*. Basingstoke (Reino Unido): Macmillan.

Doody, A. F.; Davidson, W. R. (1967). "Next revolution in retailing". *Harvard Business Review* (vol. 45, núm. 3, pág. 4-16).

Hoffman, D. L. (2000). "The revolution will not be televised: introduction to the special issue on marketing science and the Internet". *Marketing Science* (vol. 19, núm. 1, pág. 1-3).

Kumar, N. (1999, 15 de marzo). "Internet distribution strategies: dilemmas for the incumbent". *Financial Times*, Special Issue on Mastering Information Management (núm. 7, pág. 6-7).

Levitt, T. (1960). "Marketing myopia". *Harvard Business Review* (vol. 38, núm. 4, pág. 45-60).

McNair, M. P.; May, E. G. (1978). "The next revolution of the retailing wheel". *Harvard Business Review* (vol. 56, núm. 5, pág. 81-91).

Porter, M. E. (1988). *Estrategia competitiva* (pág. 28-44). México: Cecsa.

Porter, M. E. (2001). "Strategy and the Internet". *Harvard Business Review* (vol. 79, núm. 3, pág. 62-78).

Rosenberg, L. J.; Hirschman, E. C. (1980). "Retailing without stores: will telecommunications and related technologies transform shopping?". *Harvard Business Review* (vol. 58, núm. 4, pág. 103-112).

Sterne, J. (1996). *World Wide Web marketing. Integrating the Internet into your marketing strategy*. Nueva York: John Wiley & Sons.

Strauss, J.; Frost, R. (2006). *E-marketing* (4.ª ed.). Upper Saddle River (Nueva Jersey): Pearson Prentice Hall.

Vassos, T. (1996). *Strategic Internet marketing*. Indianápolis (Indiana): Que Education and Training.

Winer, R. S. (2001). "A framework for customer relationship management". *California Management Review* (vol. 43, núm. 4, pág. 89-105).

