



Del e-business al e-marketing LAS CLAVES DEL ÉXITO

e-business

Pedro Hidalgo Campos,
Ingeniero Comercial,
Universidad de Chile. M.S. in
Business, University of
Kansas, USA.
phidalgo@admin.facea.uchile.cl

El mundo ha cambiado debido a Internet. La aldea global es una realidad. Hoy el mundo es digital. La digitalización ha significado que un número cada vez más significativo de personas y empresas estén conectados en una gran red, permitiendo la comunicación global *on-line*. Esto es una fuente incommensurable de oportunidades y un gran desafío. El desafío de **adaptarse** a este nuevo medioambiente que está generando nuevas formas de relacionarse y de satisfacer nuestras necesidades y deseos. Esta revolución digital se ha producido gracias a tres fenómenos muy importantes: el

desarrollo tecnológico, el menor precio y la curiosidad/fascinación de las personas.

El desarrollo tecnológico de los *chips* ha permitido ampliar la capacidad de los equipos computacionales, su velocidad de procesamiento y sus memorias. Este fue un crecimiento exponencial que ha permitido que cada vez que un nuevo chip salga al mercado, más o menos cada dos o tres años, su capacidad sea cuatro veces más poderosa. La tecnología también ha permitido la introducción y desarrollo de nuevos productos, los cuales han significado nuevas formas de operar,

más eficientes y efectivas. Así, tenemos, por ejemplo, el caso de los microprocesadores, el primero en introducirse fue el Intel 8080, los que permitieron realizar millones de instrucciones por segundo y los DVD disc, que a su vez, han aumentado la capacidad de almacenaje, entre 7 y 20 veces la capacidad, de un compact disc convencional. Este desarrollo tecnológico digital ha permitido un nuevo medioambiente, con conexiones más rápidas y eficientes entre computadores, los cuales también son cada vez más eficientes, permitiendo la creación de redes, que dan origen a mundos virtuales, donde la comunicación es cada vez más instantánea y parecida al mundo real.

Más aún, esta digitalización ha permitido que los distintos productos que usamos en nuestra vida diaria, que ahora comparten partes, piezas y procesos, se puedan conectar y actuar en conjunto aumentando el valor para las personas. Así mismo, una vez que el mundo se ha ido haciendo digital, una misma "cosa" puede ser reproducida por distintas máquinas que se pueden conectar entre ellas. Así, por dar sólo un ejemplo, tenemos fotos digitales que se pueden ver en computadores, que se pueden enviar por e-mail a teléfonos y reproducir en impresoras digitales con excelente resolución.

Lo magnífico de todo esto es que así como el crecimiento tecnológico ha sido exponencial, así también lo ha sido la disminución de su precio. Todos tenemos ejemplos en Chile de como los productos tecnológicos han bajado. No sólo las conexiones a TV cable, sino que también los teléfonos móviles, los que costaban \$500.000 cuando se introdujeron, hace 8 ó 10 años atrás, y hoy son entregados gratis y con mayores capacidades, cuando uno se adscribe a un plan. Lo mismo ha ocurrido con los computadores, los cuales cada vez que

los renovamos son más potentes y más baratos. En 1971 un bit de memoria costaba US\$ 5 centavos y en 1994 US\$.001centavo. En 18 años la capacidad de memoria que costaba US\$1000 ha bajado a US\$ 25 centavos.

Así también encontramos que en este mundo digital el costo de la conexión e internet ha disminuido considerablemente. Conectarse con cualquier parte del mundo sólo nos cuesta una llamada local.

En Chile y en EE.UU. es más barato aun por su sistema de pago por conexión y no por minutos conectados

Pero el desarrollo tecnológico ha abierto la posibilidad a nuevas tecnologías, la digital de banda ancha, que por un precio plano, permitirá la conexión sin tener que pagar SLM. Luego podemos predecir que el mundo digital será prácticamente gratis comparado con el mundo real.

consumidores, haciéndola más amigable y fácil de usar. Cuando uno estudia los factores que favorecen la adopción de una innovación, ve que la facilidad de uso, la compatibilidad, la reducción de la complejidad, la posibilidad de observar y probar la innovación, la disminución del riesgo, son factores que pueden facilitar o no su adopción.

Sin duda que todas estas barreras se fueron eliminando con una tecnología más fácil y más barata, que además gozaba del respaldo de todos aquellos que se iban incorporando a ella, los cuales recomendaban su uso, siendo la recomendación personal una de las fuentes más creíbles, y que, al adoptarla facilitaban que los que se iban uniendo a la red gozaran de la economías de alcance que se habían generado. Con este importante desarrollo tecnológico más barato, que entregaba productos más fáciles de usar, con redes más potentes e interconexión de mayor

El e-business ha tenido éxito porque ha agregado valor a las relaciones comerciales, permitiendo el intercambio global y, por tanto, aumentando el alcance de mercado y, por ende el potencial de éste.

Este desarrollo tecnológico a menor precio sin lugar a dudas favoreció la adopción y difusión de la tecnología digital e Internet. Sin embargo, más importante que eso, fue el accionar de uno de los más importantes **paradigmas** en marketing: el de desarrollar satisfactores de necesidades de acuerdo a los requerimientos de los consumidores. Una de las primeras acciones de marketing en este nuevo mundo tecnológico fue adaptar dicha tecnología a los requerimientos de los

alcance y rapidez, con infinita información que se puede cruzar y que, la mayoría de las veces, se puede acceder en el propio idioma del usuario, se facilitó la curiosidad y fascinación de los usuarios alrededor del mundo, los que al adoptarla, contribuyeron a la aldea global.

El mundo virtual, capaz de satisfacer y asombrar al consumidor, y permitir la interacción con el mundo y entre las personas, produjo la actitud positiva

necesaria para crear consumidores leales, adictos según algunos, a esta nueva realidad virtual/digital.

Este es el nuevo mundo en el cual estamos y en el cual vamos a crecer. Debemos ser capaces de adaptarnos a él y desarrollar nuevas relaciones aprovechando los nuevos medios. Sin embargo, esto no significa que debemos destruir los antiguos paradigmas y olvidar lo que ya hemos construido. Al contrario, debemos identificar los paradigmas obsoletos de aquellos que servirán para potenciar el nuevo mundo digital. No hay que olvidarse que este nuevo mundo está hecho de reglas y relaciones predefinidas, que no se pueden generar espontáneamente. El mundo digital necesita de un cerebro que lo programe para realizar acciones y, lo importante es programarlo de acuerdo a los requerimientos, necesidades y deseos de quienes son sus usuarios, con una clara orientación al marketing, es decir teniendo en mente, como guía, a los consumidores.

El marketing, en términos simples, se define como el conjunto de actividades dirigidas a satisfacer un mercado objetivo a través del intercambio. Esta es la definición que aceptamos los iniciados en el conocimiento del marketing, al revés de la que proclaman los profanos. Los que creemos en el marketing como una ciencia, cuya piedra piramidal es la conducta de las personas, creemos que las personas, como consumidor final o profesional, son capaces de discernir qué es de “valor” para ellos y, sobre la base de esa valoración, definir qué recursos, escasos por definición, están dispuestos a entregar, para satisfacer a través del intercambio de valor, aquellas necesidades que son más importantes de satisfacer en ese periodo de su existencia.

Este principio es totalmente válido en

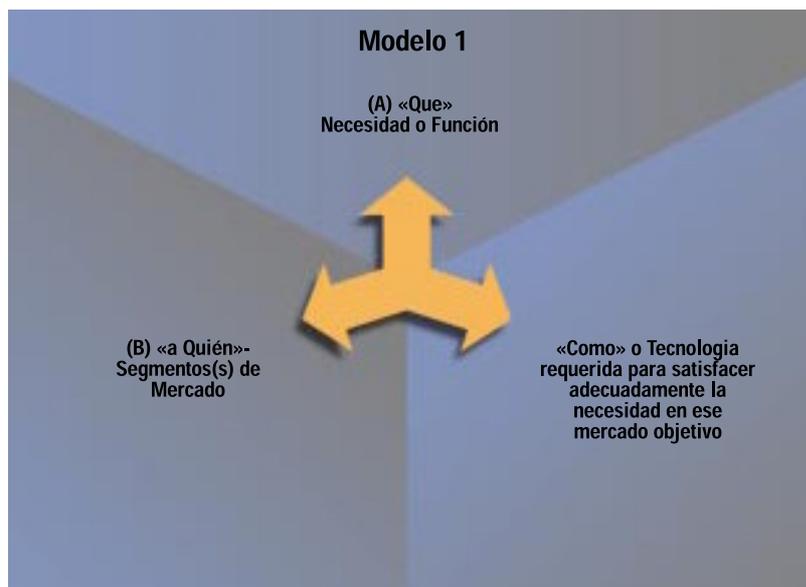
el nuevo mundo del *e-business*, y es la primera clave de su éxito. El *e-business* ha tenido éxito porque ha agregado valor a las relaciones comerciales, permitiendo el intercambio global y, por tanto, aumentando el alcance de mercado y, por ende el potencial de éste. Sin embargo, hay algunos que sin estudiar los principios del marketing, los profanos de este conocimiento, creen, erróneamente, que es posible comercializar con un conjunto de personas inteligentes, llevándolas a “necesitar” cosas o productos o servicios o ideas que esas personas no valoran. Estos simplemente creen que el *e-business* es la “interacción”, comercial, entre empresas y consumidores, mediante la utilización de redes digitales de información.

Los profanos, no entienden que para tener éxito en el mundo del *e-business* es necesario el “intercambio de valor”, y no sólo la simple interacción, entre empresas y empresas (B2B) empresas y consumidores (B2C o C2B) y consumidores y consumidores (C2C), mediante la utilización de redes de comunicación (como las conocemos hoy o como puedan ser desarrolladas en el futuro – ¿quién podría decir como serán las redes de comunicación en 50 años más dado el inmenso cambio que han experimentado las redes comunicacionales en los 50 años finales de siglo 20?). Luego, la primera clave del éxito del *e-business* es el ser capaz de generar **intercambio de valor** entre los participantes, ya sea que ellos sean empresas o consumidores y que ellos estén realizando intercambios de valor entre ellos o extra ellos.

Uno de los modelos que suelo explicar respecto del marketing estratégico, es que los límites de un mercado, para efecto de su análisis, se pueden definir en: Primero, necesidades o funciones a satisfacer; segundo, segmentos de mercados que constituirán el mercado

objetivo y; tercero, tecnología o “cómo” serán satisfechas dichas necesidades (modelo N° 1). Este modelo es “clave” al momento de definir el ámbito de negocios que una empresa desea abarcar, lo cual está definido por las necesidades o funciones que se desean satisfacer (por ejemplo, transporte) en un determinado medioambiente. Esto porque sin duda, que los requerimientos con respecto a transporte, un requerimiento por sí solo, pero también como elemento de la logística, es muy distinto, no sólo al comparar el inicio del siglo 20 con respecto al inicio del siglo 21, sino que comparando los últimos 10 años del último siglo, con los primeros años de éste. Esto sin considerar, como ya lo hemos establecido, cuáles podrían ser los requerimientos a futuro, dado el avance de la ciencia y el conocimiento de las personas/empresas, que constituirán el mercado objetivo, involucradas en el intercambio.

Por supuesto que este modelo debe, para ser completo, considerar los efectos macroambientales en el cual se desarrolla. Así, este modelo, evaluado en un mismo periodo, es distinto en sus distintos aspectos y énfasis al considerar los factores del medio ambiente en el cual se desarrolla. Por dar sólo un ejemplo, las necesidades y requerimientos de transporte, en los distintos segmentos de mercados objetivos que se pueden derivar de distintas realidades (como son los países desarrollados de Estados Unidos y Europa, comparado con los en vías de desarrollo y/o los de subsistencia), lleva a que esos mercados, las personas y empresas actuando en ellos, no sólo tengan un distinto nivel de necesidades y deseos a satisfacer, en función de sus experiencias propias y gregarias, así como a su nivel educacional y de información, y de tecnología posible, entre otros factores, sino que, a que tengan un distinto nivel de expectativas



en función de su conocimiento y experiencia.

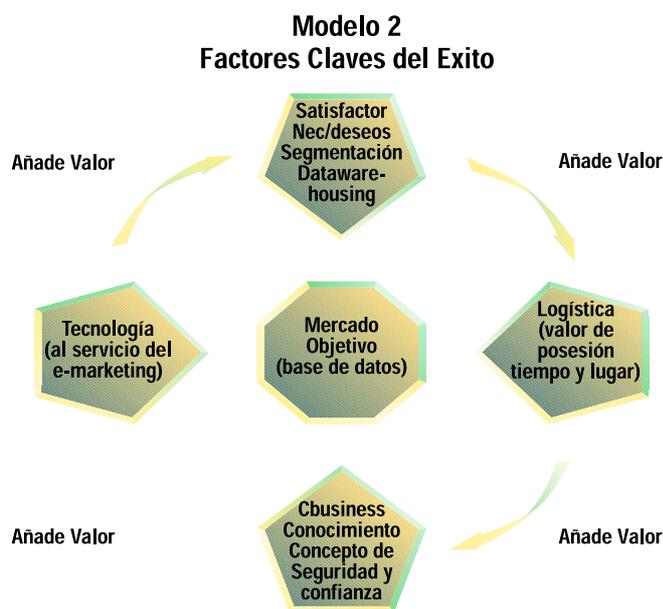
Este modelo es “clave” para quien desea ser exitoso en el *e-business*. En esta nueva era no hay que desesperarse y lanzar ideas, supuestamente innovadoras o llamativas, como son las de aquellos que sostienen, con un afán innovador, y quién sabe si sin conocimiento o experiencia sobre el mundo real, pero sí con el fin de ganar notoriedad, de que para ser exitoso en los negocios, en el futuro, hay que reinventarnos!!!. Eso puede ser verdad, pero lo que hay que tener claro es que en esta nueva época, del *e-business*, un elemento fundamental, consiste en determinar las necesidades de las personas y empresas, por ejemplo en comunicación, y cómo esas necesidades varían dependiendo del mercado objetivo que queremos servir, así como cuál tecnología o forma, las personas o empresas del mercado objetivo valoran más, dados sus requerimientos y medio ambiente en el cual se desarrollan. Este, sin duda, es un conocimiento que se puede profundizar y mejorar gracias a la Internet.

Nadie puede negar que los requerimientos y usos de la “INTERNET”, la red global más potente que hemos conocido los humanos “dado la experiencia anterior de nuestros genes”, es o será “el como” o la tecnología a través de la cual nos comunicaremos en 50 años más. El gran desafío es no caer en el complejo de convertirnos en “guru”, y lanzar

diatribas que impacten a los profanos, sino que, con razonamiento científico, estudiar, analizar y profundizar en los cambios que se han producido o se pueden producir en el mundo de los negocios. La red mundial de comunicaciones sobre la cual se sustenta el *e-business*, permite crecer o desarrollarse en cada uno de los factores que conforman el modelo de los límites del mercado, permitiéndole a una empresa, e incluso a una persona, llevar a límites insospechados las relaciones entre personas, empresas y equipos, con el fin de generar “negocios” entre los distintos agentes que actuamos en una economía, que sin duda nadie niega, hoy gracias a la Internet es realmente de carácter global. Luego, para que un *e-business* tenga éxito, es necesario que éste sea administrado con una cultura de *e-marketing*, donde las interacciones que se generan y que dan origen a los negocios se conviertan en relaciones de **intercambio, es decir de cambio de valor** entre los participantes. Este *e-marketing* requiere administrar cuatro factores, que son la clave del éxito.

Luego, la **primera clave** para ser exitoso es ser **capaz de satisfacer una**

e-business



necesidad/deseo valorado por un determinado mercado objetivo a través de un medio/tecnología adecuado (eficiente y efectivo para ese mercado objetivo, y no sólo para la empresa o quien es el proveedor).

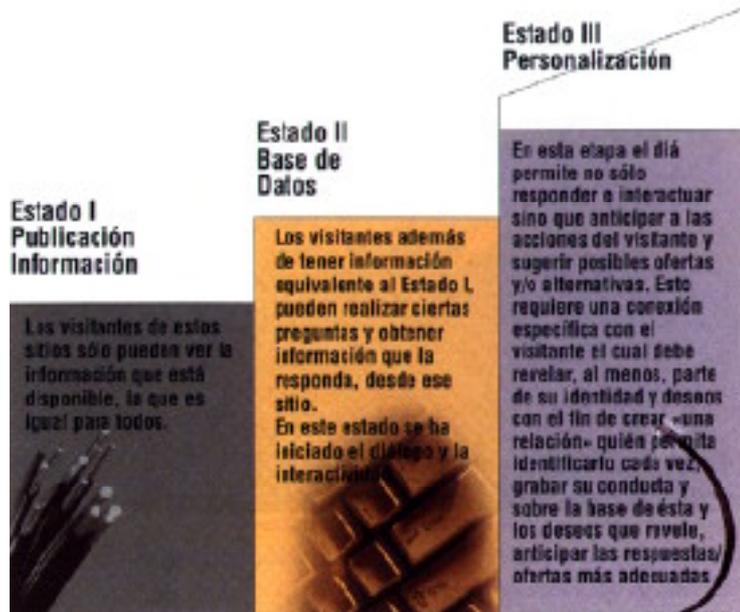
La primera empresa en el mundo del e-business que quiebra en Internet, es aquella que olvidó el “valor” asociado a la implementación de este modelo. La implementación exitosa de los límites de mercado señalado en el modelo anterior, significa que uno puede crecer en cada una de esas variables, y, sin duda que la tecnología de Internet permite crecer en cada una de ellas. Por un lado, permite a una empresa identificar, para después satisfacer, muchas **necesidades/deseos** presentes en el ámbito de mercado interesante para ella.

La Internet permite a una empresa, como ninguna tecnología lo ha permitido antes, desarrollar un sistema capaz de conocer a sus clientes verdaderamente mediante el desarrollo de un “**datawarehousing**” (un tema que merece ser desarrollado adecuadamente en otro artículo). A su vez, mediante el desarrollo del datawarehousing, la empresa debiera estar en condiciones de identificar aquellos **segmentos de mercado** donde la empresa, dado sus recursos

- fortalezas y oportunidades de inversión - está en condiciones de crear ventajas competitivas.

A su vez, Internet permite a los desarrolladores de un *e-business*, a través de un uso adecuado, desarrollar **la tecnología**, el cómo, que permita satisfacer en esos segmentos las necesidades que siendo valoradas por ellos, nuestros recursos permitan satisfacer. Esto significa que la potencialidad de Internet y del modelo de *e-business*, permite ampliar el **mercado disponible** al cual podemos acceder y, por tanto, ampliar el **potencial de mercado** al cual como empresa podemos acceder. Esto es lo

Tabla A
Desarrollo de la WEB



que en términos simples ha logrado Amazon.com.

Amazon.com es todo un hito en el mundo de los negocios. En Estados Unidos existe un dicho que es “**no encuentres un Amazon en tu camino**”, como una forma de referirse a que como empresa, no te encuentres con otra que haga mejor las cosas que tú. Así tenemos que la librería que mejor había sido capaz de orientarse a los consumidores, hasta antes de Amazon, era Barnes and Nobles. Esta librería, B&N, no sólo tenía una amplia red de locales muy bien establecidos, un portfolio amplio de libros y su respectivo stock, sino que también ofrecía, en una clara orientación al cliente, que éstos revisaran, leyeran, en el negocio, si el libro que deseaban comprar verdaderamente satisfacía sus expectativas o los de la persona para la cual lo pensaban comprar. Ellos, B&N, habían crecido en el entendido que los lectores son grandes compradores de libros y que, a su vez, el libro como regalo no sólo es “valorado” por quien

lo recibe, aunque no sea un lector, sino que es bueno para la imagen de quien lo regala.

Sin embargo, Barnes & Nobles, no fue capaz de reconocer el valor de la Internet y sí lo hizo Amazon.com. Estos al desarrollar un sistema vía Internet, lograron varias ventajas sobre el líder del negocio, hasta ese momento. Lo primero fue poder identificar, de acuerdo al modelo de los límites de mercado ya señalado, distintos segmentos en el ámbito global e identificar sus necesidades, creando una relación con los visitantes/clientes. Esto significa tener las potencialidades para crear una pagina web de tercera generación (ver tabla A) que a través del tiempo permita identificar los distintos tipos de clientes que la visitan, generar información sobre ellos que permita “**adaptar**” la oferta de acuerdo a sus requerimientos y, a su vez, aumentar las probabilidades de hacer nuevos negocios con los mismos clientes. Estos conceptos ya eran manejados por los que somos

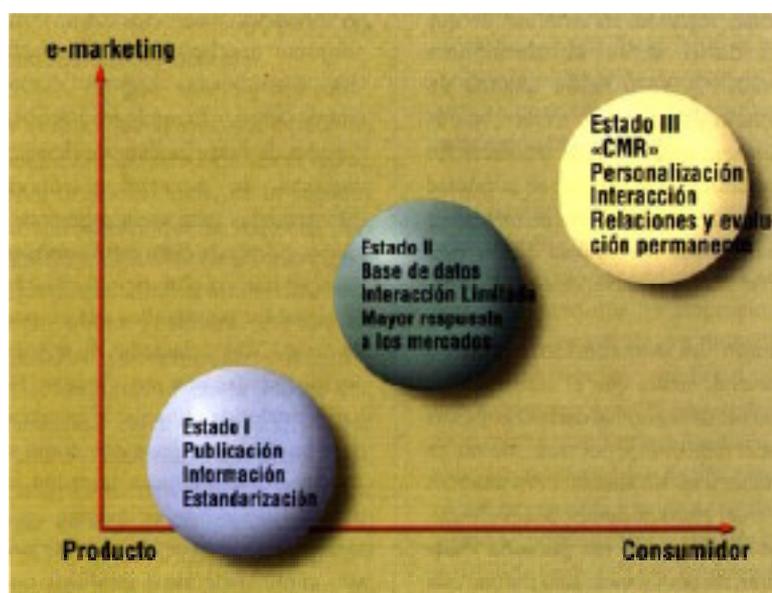
especialistas en marketing, antes de que existiera **la web (WWW)**, pero esta última nos ha permitido profundizar y acelerar su implementación como nunca antes lo habíamos logrado, incluso generando **relaciones on-line** entre los participantes del *e-business*.

El círculo virtuoso que se ha generado con el desarrollo de la Web, ha significado un crecimiento acelerado de la accesibilidad, uso y contenido que un negocio puede alcanzar en su ámbito de mercado. En la práctica la web comercial se inicia en 1994 y desde esa fecha su desarrollo tecnológico, cada vez a un menor costo, ha permitido ampliar cada vez más las relaciones, conocimientos e interacción entre distintos participantes en el mundo. El desafío, ahora y a futuro, es hacer un uso inteligente de ella que nos permita, no a través de declaraciones grandilocuentes, sino que a través de un esfuerzo de marketing, generar un mecanismo completamente nuevo y efectivo de relación con nuestros clientes. Este mecanismo, la web, debiera permitirnos lograr el conocimiento del mercado y de sus requerimientos, a través de generar un conocimiento **“on line”** de los segmentos de mercados, vía crear paginas web de tercera generación que permitan un **diálogo** con sus clientes y que, a través del conocimiento de sus conductas, sumada a otra información relevante que se haya generado, la empresa pueda definir efectivamente cuáles son los segmentos, para ella, más adecuados de servir, dado sus potencialidades. Poder, sobre la base de ese conocimiento acumulativo, anticipar los requerimientos de los consumidores/clientes, generar ofertas adecuadas para concretar negocios y también sugerir posibles alternativas. De esta forma la empresa, y los empresarios, estarán en mejores condiciones para definir dónde y cómo invertir sus recursos de marketing. Es

necesario crear una relación personal entre la empresa/web y sus visitantes/clientes. El concepto de **“CRM”** (Customer Relationship Marketing), que ya conocíamos, se potencia con la internet y nos permite, sobre la base de un conocimiento profundo e interactivo con los consumidores, crear una relación entre el sitio Web y sus visitantes, que desarrolle una relación **“personalizada”** y tangible entre los usuarios/clientes y el sitio web. Este es el gran desafío de la Internet y del *e-business*, darse una cultura de **“e-marketing”**, que le permita interactuar en la generación de **relaciones personalizadas** con los clientes, buscando la satisfacción oportuna y real de sus necesidades y el logro de lealtades. Este es el gran cambio de orientación que se espera alcanzar, pasar de una orientación al producto del Estado I de la web, donde la empresa mostraba lo que ella quería mostrar o lo que pensaba era de interés para un determinado mercado, hacia un estado III de generación de relaciones interactivas y evolutivas entre los participantes, como lo muestra la Tabla B.

Una **segunda clave** para ser exitoso en el *ebusiness*, pasa por ser **capaz de crear un adecuado conocimiento-concepto-posicionamiento en la mente del mercado definido como objetivo**. Dentro de este concepto de crear relaciones con los clientes, de desarrollar el *e-marketing*, es necesario convertir nuestro negocio en un *e-business*. Es decir en un negocio virtual que, primero, sea visto por el mercado objetivo como uno donde cada cual puede realmente satisfacer sus necesidades y donde se generaran las relaciones que lo guiarán a encontrar el satisfactor en los términos más óptimos para el cliente. En el *e-business* lo importante es crear una **relación de valor** de largo plazo que genere, por un lado, lealtad de ese cliente con el negocio virtual y, por otro, el conocimiento necesario para ir identificando mejor las actuales y potenciales necesidades/deseos que requiere satisfacer un cliente (persona o empresa), pudiendo, por tanto, identificar primero y más adecuadamente, la emergencia de nuevos mercados y, a través de esto, ser

Tabla B
Desarrollo del e-marketing



capaz de adaptar nuestros recursos y crear, no sólo ventajas competitivas, sino que aún más importante, en este mundo global y virtual, ventajas en el cliente.

Para alcanzar el estado de *c-business* es necesario legitimar el *e-business* en la mente de los clientes del mercado objetivo. No será posible iniciar una relación si no somos capaces de tomar una posición acorde al posicionamiento buscado en la mente del consumidor. El primer paso para dar origen a una relación, pasa porque el mercado objetivo tome conciencia de la existencia del *e-business*, lo conceptualice adecuadamente y lo guarde en su mente para evocarlos cada vez que se le presente una necesidad relacionada con él. Esto requiere un inmenso esfuerzo comunicacional que sea capaz de alcanzar al consumidor a través de distintos medios, tradicionales y de la web, así como del logro de recomendaciones de otras personas. El consumidor debe ser capaz de identificar el nombre del *e-business* no sólo como un satisfactor potencial de sus necesidades sino como uno que es seguro, primero, en términos del conjunto de información que es necesario intercambiar y mutuamente generar, segundo, en términos de que esos datos serán absolutamente privados y sólo serán usados en beneficio del cliente y, tercero, que el *e-business* será capaz de satisfacer los requerimientos del cliente en la calidad y prontitud ofrecida. Estos elementos de seguridad son claves para que se cree una relación en el nivel de *e-marketing*.

Cuando un consumidor, final o industrial, sienta que el sitio le da el ambiente de seguridad necesario, pasará a hacer negocios y, por tanto, de ser un visitante a ser un cliente. Pero tenemos que tener claro que antes de ser cliente, debe **lograrse que esa persona visite el sitio**, no por chance, sino porque está

interesado en él. Esto significa que una de las primeras cosas que se debe lograr, es generar el conocimiento necesario en la mente del consumidor y la motivación necesaria para que lo visite. El tráfico se generará si se crea un motivo para hacerlo, el cual debe estar relacionado a alguna necesidad de importancia para el consumidor. Cuando esta motivación genere conocimiento y éste genere confianza, el consumidor estará dispuesto a entregar la información necesaria, no sólo su nombre y número de tarjeta de créditos, sino que toda aquella que le permitirá al sitio de *e-business* ir acumulándola y asociándola a otras informaciones correlacionadas a ese cliente, información generada de su conducta *online* con un sitio en específico, así como su historial de navegación en la web y toda otra que permita agruparlo en segmentos de mayor interés para el sitio. Esto, a su vez, habilitará al sitio para que, sobre la base de un conocimiento adecuado de sus visitantes, los pueda no sólo clasificar sobre la base de distintos criterios, incluso rentabilidad, sino que también, ir adaptando los ámbitos de negocios, incorporando líneas de productos sustitutos y complementarios a las actuales, que permitan ampliar las posibilidades de negocios con un mismo conjunto de clientes. Sólo aquellos sitios considerados “seguros” desde el ámbito definido lograrán ser *c-business* capaces de manejar datawarehousings capaces de generar estrategias diferenciadas para cada segmento de cliente de interés. Sólo estos *c-business* sobrevivirán en el tiempo y pasarán a ser rentables, porque ellos serán capaces de crear CRM, relaciones de negocios personalizadas con sus clientes. Hoy hay ejemplos de sitios que se encaminan de *e-business* a *c-business* como son Amazon y Dell, pero también hay muchos sitios que no existen en las mentes de los consumidores y, por tanto, son como meteoritos perdidos en el

espacio de la realidad virtual. Estos al contrario de Amazon y Dell nunca pasarán a los números azules, porque no se han ganado la confianza que requiere el mercado. Quien no esté en la red en el futuro verá amenazada su sobre vivencia, pero quien entre en la red con una visión cortoplacista, morirá antes que aquellos. Amazon por ejemplo, ha ido avanzando en el tiempo en su relación con sus clientes, esto como resultado de analizar la información que de ellos van recogiendo. Así, si un cliente proviene de un país que habla español, ha recibido un e-mail en el cual le anuncia que en su próxima búsqueda, por ejemplo de libros, la compañía automáticamente le dirá si el libro que busca tiene ya una versión en español. Por otra parte Dell ha ido clasificando a sus clientes como lo muestra la Tabla C y ha diferenciado las comunicaciones según el nivel de importancia asignado a sus clientes/visitantes.

Dell tiene una política de comunicación diferenciada con sus distintos clientes los cuales han sido clasificados según la importancia de la relación con la empresa y, ésta le asignado una estrategia comunicacional acorde a su importancia. Así tenemos que a todos los clientes Dell les entrega información sobre los productos y sus precios, permite colocar órdenes de compras y les da soporte, entre otras cosas. A los clientes registrados, además, les envía newsletters, que es un tipo de comunicación periódica con ellos, y les da servicio de e-mail. A los clientes con los cuales tiene contratos, además les ofrece descuentos, detalles de la historia de sus ordenes y mantiene algún otro tipo de link que permite una comunicación más directa e incluso publicidad de estos clientes en sus páginas. A los clientes Platinum, se le otorgan entre otros, servicios personalizados y réplicas de sus sitios de Internet. En el futuro se podrán

Tabla C
Red de Información On-Line
Dell Computación



establecer otros tipos de beneficios, pero lo que está claro es que Dell no ofrece lo mismo a todos, sino que ha segmentado, la información que los clientes reciben, el trato comercial con ellos, los beneficios como descuentos, entre otros.

Una **tercera clave** del éxito es el manejo adecuado de la **Tecnología**. Como ya lo explicáramos, la tecnología, su desarrollo exponencial y su menor precio, han permitido que se produzca un mayor alcance del uso de la Internet en el ámbito global. En países como Chile, el acceso todavía es limitado si lo comparamos con Estados Unidos y Europa, y éste mayoritariamente, especialmente en lo que se refiere a conexiones desde los hogares, se concentra en los grupos socioeconómicos medios y altos. Pero como lo demuestra el estudio sobre uso de Internet en las personas realizado por nuestra facultad, también es cierto que en uno de cada cuatro hogares hay alguien que tiene acceso a Internet. Este acceso puede ser en su lugar de trabajo

o en su escuela o universidad. Adicionalmente, el desarrollo de la tecnología de banda ancha que permitirá conectarse independiente de la línea telefónica y, por tanto del costo del SLM, debiera contribuir a acelerar el acceso a Internet. Sin lugar a dudas que el acceso es clave porque define el alcance, nivel de penetración y cobertura, al cual se puede acceder y, como ya lo señaláramos, la potencialidad del mercado.

Es verdad que la Internet ofrece un alcance global, pero también es cierto, como lo señaláramos, en la segunda variable clave, que se requiere para empezar a intercambiar información y llegar potencialmente al intercambio de valor, haber generado primero un adecuado conocimiento-concepto-posicionamiento en la mente del consumidor objetivo. Es decir, aunque el sitio de Falabella o Almacenes Paris, puede ser accesado desde cualquier lugar en el mundo, sin duda que el mercado objetivo que persiguen esas empresas no son los consumidores del

tipo de productos que venden que están en todo el mundo. Esto porque sin duda que Falabella y Almacenes Paris no tienen ventajas competitivas ni en el consumidor (o en ciertos consumidores) de otros lugares, con respecto a ofertas más accesibles para ellos. Sin duda que un consumidor en Springfield, Iowa, USA, no conoce a Falabella o Almacenes Paris y por tanto seguramente no visitará sus sitios a no ser por casualidad, pero a su vez tanto Falabella como Paris, al menos en esta etapa, no están interesados, por el costo que les significaría, en crear un posicionamiento, alguna ventaja en esos consumidores.

Adicionalmente, si uno de ellos quisiera comprar algo, seguramente tampoco esos sitios chilenos tienen ventajas en el consumidor, en lo que respecta a ser considerado un sitio seguro, ni tampoco una ventaja competitiva, por ejemplo en lo que es logística y tiempo de entrega, con respecto a un proveedor en USA o cercano a Springfield. Es más probable que un consumidor de Iowa, esté más dispuesto a visitar y comprar en un sitio chileno, cuando éste tiene alguna ventaja clara con respecto a los sitios que son más valorados por él y esa ventaja pasa, seguramente porque él reconozca que éste es el proveedor que le puede entregar "algo" que él o ella no puede obtener de los proveedores que el conoce y de los cuales se considera cliente.

Pero también es cierto que Internet es un desarrollo tecnológico que no sólo ha permitido acceder a nuevos mercados sino que ha ampliado esta conexión a todo el día, y a todo el año, independientemente del lugar donde nos encontremos, de la hora o del día. Esto es una gran ventaja, más aún si lo asociamos al valor que ha ido tomando el tiempo en cada uno de nosotros, así como al costo que nos significaría o posibilidad concreta que tendríamos de

poder realizar el intercambio, por otro medio que no sea el virtual. Así tenemos que una persona en Puerto Natales, en la décima segunda región, en el extremo sur de Chile y el mundo, podría en la noche acceder a los sitios de Falabella y comprar un nuevo computador y al de Amazon y comprar un nuevo software, a un costo de acceder prácticamente gratis comparado con la posibilidad de hacerlo en la vida real.

Este es otro de los grandes cambios en Internet, los costos de transacción han caído vertiginosamente. Así tenemos que una transacción personal en un banco puede tener un costo de US\$1.00 a US\$1.50, esa misma transacción vía Internet puede costar no más de US\$0,20. Esto tiene un impacto tremendo en lo que son los servicios, porque dado sus características, estos se producen con el cliente presente en toda o alguna parte de su proceso de producción.

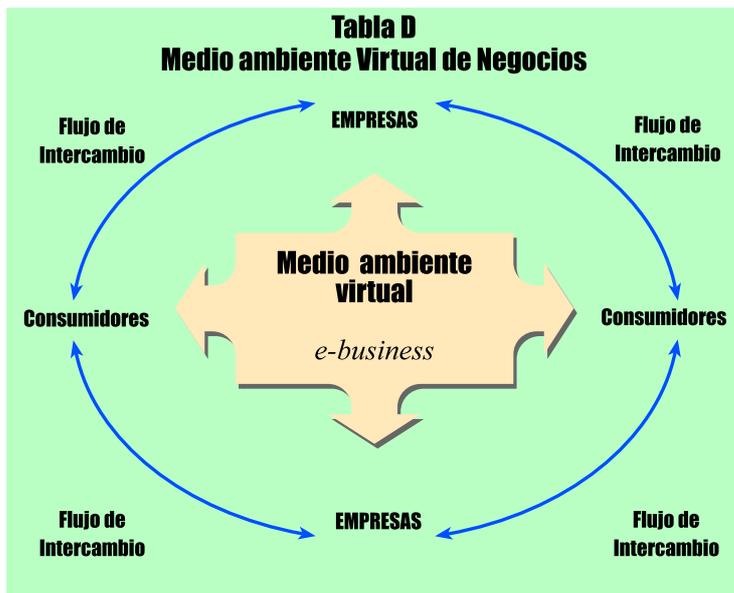
Tal situación, con el fin de otorgar un mejor servicio, ha obligado a muchas empresas, por ejemplo los bancos, a tener que prácticamente clonar el banco en cada una de sus agencias o sucursales con los costos que esto significa. Pero si un parte importante de las personas, empiezan a realizar sus transacciones, especialmente las más rutinarias, por intermedio de la Internet, obviamente los costos de transacción, asociados a arriendos de bienes inmuebles, por ejemplo, caerán dramáticamente, pudiendo traspasarles estos beneficios a los consumidores. Lo mismo ha ocurrido en muchas industrias. En la industria del retail, por ejemplo, han disminuido los costos de estar en el negocio. Costos fijos como el de locales, ubicación de éstos, ambientación, stock y bodegaje, por mencionar algunos, se han reducido o se han eliminado totalmente, pudiendo traspasarse el diferencial entre el costo tradicional y este menor costo que se

requiere para cumplir la misma función, al consumidor. Así en el negocio de los autos, por ejemplo, el margen tradicional del distribuidor que estaba entre 10% y 12% se ha reducido a entre 4% y 1%. Luego una de las ventajas que los consumidores están esperando del *e-business* es poder tener un mismo producto o servicio, pero a un precio menor.

Este poder acceder cuando uno quiera a algo y a un menor precio, es una ventaja competitiva difícil de igualar y será una tremenda atracción, un motivo, para que más y más personas se incorporen al *e-business*. Esto es lo que ha motivado que no sólo se dé el negocio entre empresas (B2B) o empresas y consumidores (B2C) sino que también entre consumidores (C2C) como son los sitios de remates, y también negocios que nacen desde los consumidores hacia las empresas (C2B) como son las ofertas que los consumidores colocan en ciertos sitios- portales-motores de remates y ofertas, sus requerimientos y lo que ellos estarían dispuesto a pagar por el bien o servicio, esperando encontrar un proveedor dispuesto a otorgarlo. Esta capacidad de Internet de permitir que interactúen, premisa básica para poder generar el intercambio, personas y empresas en un ambiente sin limitaciones de tiempo y espacio, ha permitido que con una clara orientación al *e-marketing* se generen nuevos procesos o formas de cumplir ciertas funciones, con mayor accesibilidad, rapidez, calidad y menor costo, lo que ha significado aumentar el valor, no el precio, del intercambio, permitiendo concretar lo que llamamos *Value analysis* (análisis de valor) y proyectar un crecimiento exponencial de la *sustitución de los input*, es decir, una sustitución de quien provee el beneficio, desde formas más tradicionales a esta realidad virtual que ofrece más ventajas a menores precios.

Este nuevo ambiente virtual es lo que se muestra en la tabla D. En él, todos son proveedores y consumidores, dependiendo del rol que asuman y cualquiera puede ser el iniciador del juego / intercambio, colocando las especificaciones de ésta. Es muy importante para el éxito, que los **Flujos de Intercambio** que de estas relaciones se originan, se den en un ambiente de seguridad y confidencialidad. Entre los flujos que son necesarios, para iniciar el proceso, están: información (de los participantes, de sus requerimientos, negociación/llegar acuerdo, almacenaje de ésta, otros), pagos (cómo se paga, cuánto, cuándo, en qué condiciones, quien a quien, otros), propiedad (si es que hay cambios de ella) y posesión (quién entrega el producto o servicio, a quién, cuándo, en qué condiciones, otros), entre otros flujos importantes.

Mundos virtuales han existido hace bastante tiempo. Uno de los más desarrollados es el mundo financiero, donde todos los días se realizan intercambios electrónicos de transferencia de fondos, alrededor del mundo. Pero el mundo del *e-business*, es más que eso, es la relación de intercambio, del cambio de valor entre participantes, que requiere una serie de flujos virtuales y reales. El gran desafío es como personalizar estos intercambios. De hecho cuando uno entra a la página de Wal-Mart, al igual que en sus puntos de ventas reales, donde hay alguien que le da la bienvenida, una imagen de alguien, que cambia cada vez que uno revisita la página, le da también la bienvenida. La idea es mantener el espíritu de la empresa cada vez que alguien se relacione con ella. Sin duda que la personalización será cada vez más factible, con la disminución de costos de las videoconferencias, por ejemplo. De hecho, mi computador personal ya viene con estas características, lo cual



me permite tener una conversación con otra persona que también tenga este tipo de software. Pero la personalización es más allá de simplemente verse con la otra persona, tiene que ver con el conocimiento generado de esa persona, con la posibilidad de administrar bases de datos, de usar el concepto del *e-marketing*, como ya lo señaláramos cuando discutimos la primera clave del éxito. La personalización significa conocer y entender a quienes son tus clientes, lo que no entendió Boo.com – la primera empresa de Internet que fracasó en este mercado-. Ellos desarrollaron unas páginas web sin orientación de *e-marketing*. Eran tecnológicamente muy buenas y de gran resolución, pero los requerimientos computacionales que exigían para operar adecuadamente eran superiores a la configuración promedio que tenían en sus computadores los participantes de su mercado objetivo, que querían hacer negocios con ellos: querían simplemente comprar, pero no podían hacerlo. El comunicarse desde sus computadores era difícil y lento, constituyendo una barrera infranqueable para realizar el intercambio. Fracasaron en lo que Levitt

llama, desde hace mucho tiempo, la miopía del marketing, el enamorarse de las ideas de uno, pensando que eso es lo que desea o le gustará al mercado, sin estudiar adecuadamente cuáles son los requerimientos y las exigencias que el valora.

La creación de *CRM* con un mercado objetivo, está en determinar cuál relación se creará con cada uno de mis clientes, relación que debe ser única. Eso significa que cuando él o ella entra a mi sitio, debo ser capaz de identificarlo, de seguir sus requerimientos y de sugerirle, anticipándome, en base a mi conocimiento anterior y actual. Significa manejar la *categoría de interés de ese cliente*. Es el concepto de *category management*, pero visto desde el cliente y no desde el producto, es el concepto del *e-marketing*. La tecnología además, está permitiendo, como ya lo señaláramos, interconectar distintos medios tecnológicos, que van a converger para potenciar el *e-business* y el intercambio. Así entonces como cuando un gran supermercado ve electrónicamente que

su stock de un determinado producto ha llegado a un nivel mínimo, lo cual da origen a que se coloque una orden en el proveedor, así mismo se podrán interconectar estos flujos entre las personas y las empresa (un refrigerador con un supermercado) y las personas con las personas (la cita de una señora con su estilista o personal trainer).

Esto significa que también existirán más medios de donde generar información y también más medios de encuentro con nuestros clientes y por tanto, más exigencias para atender personalmente sus requerimientos. Sin duda que para que esto sea económicamente eficiente, y no tener pérdidas en el negocio, se requiere tener una base de clientes que produzca economías de ámbito y de escala, al tener el manejo de una base de datos grande y orientada a un ámbito de negocios lo suficientemente rentable por su amplitud y/o por su profundidad. Una situación importante que se verá mejorada con la tecnología y este mayor conocimiento de la base de datos de los clientes, es que se podrán mejorar, en calidad y tiempo, la implementación de otras actividades de marketing, como son el desarrollo de productos nuevos, la investigación de mercados en sus distintos ámbitos, la segmentación, la comunicación, que debiera ser una mezcla de un medio masivo por su amplitud y personalizado por su carácter, la distribución que debiera permitir no sólo un mayor alcance sino que un manejo más administrado de los objetivos que se persiguen, entre muchos otros aspectos.

Una cuarta **variable clave** tiene que ver con la **Logística**. La logística, tanto de entrada como de salida es una de las variables principales, junto con el marketing y ventas de la cadena de valor definida por Porter. Y como lo señalara al inicio, aunque en el *e-business* es necesario redefinir una serie de modelos

y procedimientos, también es cierto que algunos paradigmas cobran mayor vigencia. La satisfacción del consumidor no es virtual. El intercambio requiere que él se de el valor de posesión, que el producto o servicio entregue los beneficios para el cual fue adquirido en el momento deseado por el consumidor. Si yo compro algo de Amazon.com, un libro o un CD, y me lo envían por correo de superficie y el producto me llega tres meses después, es posible que ya no lo necesite y por lo tanto el producto, ya no tenga ningún valor.

Como uno puede notar, el producto como libro o CD sigue existiendo y es igual al que me hubiese llegado tres meses antes si el despacho hubiese sido instantáneo, pero **el valor es distinto**, éste podría ser igual a cero o incluso negativo, ya que reducirá “mi riqueza” al tener que pagar por algo que ya no tiene valor para mí. De aquí la importancia de la logística, de los procesos que permitan que cuando

alguien origina una compra, se dé inicio a una serie de procesos, en relación a ese cliente que tengan que ver con que el producto le llegue a él o su destinatario en el momento que él lo desee. Esto requiere generar procesos de preguntar el tiempo de despacho deseado, generar distintas alternativas de despacho en función de los requerimientos, así como, definir desde dónde se deberá despachar el producto, lo cual tiene que ver con planificar fuentes de stock más adecuadas en función de la base de datos de clientes que se maneje. Definir los estándares de calidad y seguridad asociado al despacho, así como si existen limitaciones legales o impositivas asociadas al despacho y que el comprador debe conocer a fin de evaluar la compra en función de sus expectativas y como éstas pueden cambiar dado determinadas situaciones.

Sin duda que el tema logístico es distinto e involucra distintas situaciones si lo que se requiere es que

Amazon.com, por ejemplo, llegue con un libro a Springfield, Iowa que a Teheran, Irán, por decir algo. Estas dos distintas situaciones deben estar internalizadas, de tal forma que den origen a procesos logísticos totalmente distintos.

No hay que olvidarse que en el *e-business* los procesos que se originen como resultado de una interacción se tienen que definir con anterioridad, ya que la tecnología sólo permite que se den origen e inicio a aquellas relaciones que se le han definido con anterioridad. Que, por lo tanto, para que esas relaciones tengan valor para el mercado objetivo que se desea servir, es necesario que la cultura del e-business sea una de *e-marketing* donde la tecnología esté al servicio del mercado objetivo, donde se haya creado y administrado una base de datos capaz de crear las relaciones que permiten que las interacciones tengan valor y se conviertan en intercambios – cambios de valor.