

# INDICE

## **I P A R T E**

### **Introducción al marketing directo**

#### CAPITULO 1

##### **Beneficios y fundamentos del marketing directo**

- Introducción
- Definición de marketing directo
- Concepto de marketing directo
- Fundamentos del marketing directo
- Beneficios del marketing directo
- Fuerzas impulsoras del crecimiento del marketing directo
  - Mercado de consumo final
  - Mercado de empresas
- Obstáculos para el crecimiento del marketing directo
- Resumen

#### CAPITULO 2

##### **Ambito del marketing directo**

- Introducción
- Características del marketing directo
- Ambitos de operación del marketing directo
- Perspectivas del marketing directo
- Eficiencia del marketing directo
- Resumen

##### **Anexo a la primera parte**

*La utilización del marketing directo en la aprobación  
De la ley de juegos de azar en Atlantic City*

## **II PARTE**

### **Planificación en marketing directo**

#### **CAPITULO 3**

##### **El proceso de planificación y el marketing directo**

- Introducción
- Planificación estratégica y marketing directo
- Planificación en marketing directo
- Plan de marketing directo
- Análisis de la situación para un plan de marketing directo
- Determinación de objetivos
  - Retención de clientes
  - Mejora en el nivel de calidad de actuales clientes
  - Conquista de nuevos clientes
  - Reactivación de clientes antiguos
- Plan de acción
  - El público adecuado
  - La oferta adecuada
  - La creatividad del mensaje
- Evaluación
- Resumen

#### **CAPITULO 4**

##### **Listas y segmentación**

- Introducción
- Bases de datos y listas
  - Factores por considerar en el diseño de una base de datos
  - Qué información incluir
  - Creación de una lista
- Clasificación de listas
- Arriendo de listas
- Segmentación de listas
- Criterios de segmentación
- Técnicas de segmentación
- Segmentación de la población chilena
- Resumen

## CAPITULO 5

### **Tests de campañas de marketing directo**

- Introducción
- Metodología para realizar pruebas de campañas
  - Determinación del criterio de decisión
  - Determinación del tamaño de la muestra
  - Pruebas de hipótesis
  - Diseño de la prueba
  - Análisis de resultados
- Investigación de mercado mediante marketing directo
- Los tests en marketing directo y la publicidad general
- Resumen

## CAPITULO 6

### **Presupuesto y rentabilidad**

- Introducción
- Presupuesto en marketing directo
- Estado de pérdidas y ganancias
- Análisis del punto de equilibrio
- Programas de etapas múltiples
- Valor económico de los clientes
- Resumen

### **III P A R T E**

#### **Diseño y creatividad en marketing directo**

##### CAPITULO 7

#### **Diseño y estructura de la oferta**

- Introducción
- Estructura de la oferta
- Posicionamiento
- Elementos de la oferta
  - Duración de la transacción
  - Precio
  - Forma de pago
  - Elementos promocionales
  - Elementos reductores de riesgo
- Resumen

##### CAPITULO 8

#### **Estrategia creativa en marketing directo**

- Introducción
- Diseño de la estrategia creativa
  - Concepto central de venta
  - Principal problema de marketing
  - Acción buscada
  - Desarrollo de estrategia del mensaje
- Implementación de la estrategia creativa
- Redacción de textos
  - Grado de racionalidad del mensaje
  - Motivadores de conducta
- Uso de ilustraciones
- Diagrama
- Resumen

## **IV P A R T E**

### **Medios en marketing directo**

#### **CAPITULO 9**

##### **Correo directo**

- Introducción
- Ventajas del correo directo
- Configuración del paquete de correo directo
- El sobre exterior
- La carta
- El folleto o material impreso incluido en el envío
- Instrumentos de respuesta
- Tarifas de correos
- Resumen

#### **CAPITULO 10**

##### **Telemarketing**

- Introducción
- Definición de telemarketing
- Funciones del telemarketing
  - En el mercado de consumidores finales
  - En el mercado de empresas
- Ventajas del telemarketing
- Planificación de un programa de telemarketing
- Guión de llamadas telefónicas
- Decisión de utilizar servicios externos o internos
- Resumen

## CAPITULO 11

### **Catálogos**

- Introducción
- Evolución de las ventas por catálogos
- Características del proceso de compra
- Minoristas *versus* empresas de catálogos
- Creatividad en el diseño de catálogos
  - Selección de productos
  - Presentación visual
  - Ubicación de los productos
  - Redacción del texto
  - Orden de pedido
- Adquisición y retención de clientes
- Elementos básicos para el éxito de un catálogo
- Resumen

### **Anexo a la cuarta parte**

*Spiegel: una empresa de marketing directo*

## **V P A R T E**

### **Aplicaciones especiales**

## CAPITULO 12

### **Marketing directo de empresa a empresa**

- Introducción
- Naturaleza del marketing directo empresa-empresa
  - Características del mercado industrial
  - Tipos de productos
- Objetivos del marketing directo
  - Generación de clientes potenciales
  - Vender donde no existe cobertura de intermediarios
  - Vender directamente a las empresas
  - Mantenimiento de la relación con el cliente

Medios utilizados en este sector

- Telemarketing
- Correo directo
- Catálogos
- Revistas especializadas
- Newsletters
- Paquete de tarjetas
- Internet
- Resumen

## CAPITULO 13

### **Marketing directo y empresas minoristas**

- Introducción
- Importancia de los minoristas
  - Definición de empresa minorista
  - Características del sector
- Papel del marketing directo en empresas minoristas
  - Preocupación por el cliente
  - Bases de datos en empresas minoristas
- Consideraciones respecto a bases de datos en empresas minoristas
  - Tipo de información y métodos para obtenerla
  - Funciones que debe cumplir una base de datos
  - Bases de datos en empresas minoristas de alimentos
- Etapas para la implementación del marketing directo
- Beneficios del marketing directo en empresas minoristas
- Futuro del marketing directo para empresas minoristas
- Resumen

## CAPITULO 14

### **Programas para aumentar la lealtad de los clientes**

- Introducción
- Importancia de la lealtad de marca para la empresa
- Conceptos de lealtad real y lealtad espuria
- Pilares básicos de los programas de aumento
  - Factores de conducta
- Análisis de la cartera de actuales y potenciales clientes
- Resumen

## CAPITULO 15

### **Marketing directo en la Internet**

- Introducción
- ¿Qué es Internet?
- Importancia de Internet
- Ventajas de Internet
- Comercio electrónico
  - Aplicaciones interempresas
  - Aplicaciones intraempresas
  - Aplicaciones empresa-cliente
- Implicancias de internet para el proceso de marketing
  - Segmentación de mercado y conocimiento del consumidor
  - Exposición al mensaje y fortalecimiento de imagen de marca
  - Venta de productos y cobertura geográfica
  - Irrelevancia del tamaño de la empresa
  - El éxito depende de la habilidad para relacionarse con el cliente
  - Aumento de la eficiencia del proceso de marketing
- Internet en Chile
- Resumen

### **Anexo a la quinta parte**

*Waldenbooks: marketing directo en una empresa minorista*

### **Apéndice I**

#### **El marketing directo en Chile**

- Introducción
- Costos del marketing directo en Chile
- Evidencia empírica
- Casos de campañas de marketing directo

## **Apéndice II**

### **Segmentación geodemográfica de la población chilena**

Introducción

¿Por qué usar la segmentación geodemográfica?

Geodemografía para Chile

A la “caza” de los consumidores

### **Bibliografía**

## I PARTE

# Introducción al marketing directo

Los orígenes del marketing directo se pueden encontrar a partir de la invención del tipo movable por Guttenberg en 1450. La primera evidencia documentada sobre la impresión de un catálogo de libros se remonta a 1498 realizada por la imprenta Aldus Manutius Aldine Press. Uno de los pioneros más destacados en el desarrollo del marketing directo es Benjamin Franklin, quien en el año 1744 publica un catálogo que contenía más de 700 títulos en diversas áreas del conocimiento. Franklin fue el precursor del concepto de satisfacción garantizada del cliente. Otro hito importante en el desarrollo del marketing directo fue la invención de la máquina de escribir en el año 1867 que permitió el desarrollo del correo directo tal como lo conocemos hoy día.

En 1876, Richard Sears, en ese entonces jefe de estación de ferrocarriles, se encontró con un envío de relojes de oro que nadie retiró. Él se hizo la siguiente pregunta: ¿Quién necesita estar permanentemente informado de la hora?, la respuesta no se dejó esperar: otros jefes de estación. Luego se consiguió un listado con los nombres y direcciones de los demás jefes de estación enviándoles un mailing para ofrecerle estos relojes. En poco tiempo vendió todos los relojes con un atractivo margen de ganancia. El año siguiente se unió con Alvha Robouek para formar las cadenas de tiendas de departamento Sears Robouek que el año 1910 ya vendían más de cincuenta millones de dólares con una estrategia comercial basada fundamentalmente en el uso del marketing directo y la venta por catálogo. Este ejemplo pionero, ilustra los inicios del marketing directo en los EE.UU., que ha evolucionado enormemente debido a los avances tecnológicos que se han producido en los últimos años. Estos desarrollos permiten que el marketing directo hoy día pueda ser concebido como una herramienta integral de la estrategia comercial más que una técnica para vender un producto. En el siguiente ejemplo vemos una aplicación más reciente del marketing directo donde el objetivo es sostener una relación a través del tiempo con el mercado objetivo.

En 1985, cuando Nintendo introdujo su juego de videos para el hogar en el mercado de los Estados Unidos, las ventas en la industria habían caído desde tres mil doscientos millones de dólares, nivel registrado en 1983, a aproximadamente cien millones. A esa fecha, los juegos de video familiares habían perdido popularidad entre los usuarios y permanecían en los estantes de las tiendas de descuento sin poder venderse. En este escenario, el año 1985, Nintendo of America logró, con la introducción de su producto, que las ventas de la industria crecieran a más de tres mil cuatrocientos millones de dólares el año 1989, alcanzando la empresa 80% de participación de mercado.

Las razones del éxito de Nintendo se basaron en el diseño de un producto de excelente calidad y en la implementación de una estrategia de marketing directo orientada a establecer relaciones duraderas con los clientes. Cuando se lanzó el producto en el mercado de los Estados Unidos, Nintendo incluyó junto con éste una tarjeta de respuesta directa que permitía al consumidor participar en una lotería. Gracias a este mecanismo Nintendo identificó desde un comienzo a un gran número de usuarios de sus productos, con quienes pudo establecer un diálogo en el curso del tiempo. Adicionalmente, para aumentar la respuesta a la lotería, se creó un club de seguidores de Nintendo el año 1986, a los cuales se les regalaba una afiliación por un año que incluía el envío de una “*newsletter*” cada dos meses. También se utilizó el teléfono como instrumento de respuesta directa, llegándose a recibir más de cincuenta mil llamadas semanales de niños que consultaban cómo poder jugar más eficazmente.

El éxito de los avisos de respuesta directa fue tan grande, que se convirtió en una pesada carga financiera para la empresa. Así, se empezó a cobrar por cada llamada telefónica 1,5 dólares mediante los números nivel 900. También se publicó la revista *Nintendo Power*, la que registró un récord de 1.200.000 suscripciones en menos de un año, con un precio de 15 dólares anuales. Hacia fines del año 1991 se relanzó esta revista, ofreciendo, por primera vez en tres años, seis espacios para publicidad destinados a promover productos distintos de los juegos de video. La empresa cobra 36.000 dólares por cada uno de estos espacios que permiten llegar con mucha precisión al segmento de jóvenes entre 8 y 15 años aficionados a los juegos de video. En esta revista se destacan las virtudes del juego y se explican los trucos para jugar y ganar en sus diferentes modalidades. También se presentan las características de los diferentes juegos que se introducen en el mercado. Además, el niño puede evaluar su desempeño comparándose con los puntajes que obtienen los mejores jugadores mediante un *ranking* que publica la revista.<sup>1</sup>

Gracias a estas estrategias de marketing directo, la que se ha repetido exitosamente para las nuevas versiones de SuperNintendo y Nintendo 64, se ha logrado aumentar la lealtad de marca y el tráfico de clientes en las tiendas detallistas que venden los productos Nintendo.

La historia de Nintendo es un caso único en marketing, en el cual una empresa, utilizando el potencial que ofrece el marketing directo, ha logrado establecer relaciones con los clientes, lo que la llevó a conquistar más del ochenta por ciento de participación de mercado dentro de la industria en un corto período de tiempo. Lo más sorprendente es que este éxito se ha conseguido haciendo que los propios consumidores paguen directamente por recibir la publicidad que promociona los productos Nintendo.

La gran bondad del marketing directo queda retratada en las cifras que indican la evolución del marketing directo en los países desarrollados. De acuerdo a la Direct Marketing Association el año 1995 las ventas motivadas directa o indirectamente por medio del marketing directo fueron de 594,4 billones de dólares, correspondiendo al

---

<sup>1</sup> RAYMOND ROEL, “The Power of Nintendo”, *Direct Marketing*, septiembre 1989, pp. 24-29.

11,7 % del total de las ventas a consumidores finales en los EE.UU. y se estima que para el año 2000 esta cifra llegará a 841,2 billones de dólares, correspondiendo al 12,5% de las ventas totales estimadas para ese año. También es importante destacar que la inversión que se realiza en marketing directo por parte de las empresas en los EE.UU. supera en más del 50% del total invertido en publicidad tradicional.

En esta primera parte, el libro intenta entregar una visión global del marketing directo que ayude a comprender el gran potencial de esta disciplina, la que puede permitir a una empresa alcanzar éxitos similares al caso de Nintendo, independientemente de la naturaleza de su actividad. En el capítulo 1 se trata de dilucidar una definición acerca de lo que realmente es el marketing directo, para lo cual se recurre al concepto de marketing. También se presentan los fundamentos básicos en los que descansa esta disciplina y los beneficios que la empresa puede obtener mediante el adecuado uso del marketing directo. Un aspecto importante para entender el potencial de esta disciplina lo constituye el análisis de las fuerzas impulsoras de su crecimiento, tanto en el mercado de consumo final como en el de consumo industrial, al igual que los obstáculos para su desarrollo.

En el capítulo 2 se analizan las características más relevantes del marketing directo y la relación que éstas tienen con el ámbito en que opera. La intensidad del uso del marketing directo en diferentes áreas depende fundamentalmente de los objetivos que se deseen lograr. Así, su uso no está restringido sólo a empresas comerciales que deseen vender un bien o servicio, sino que a todo tipo de organización que desee tener un proceso de comunicación adecuado con el público que constituye su objetivo.

La primera parte termina con un anexo que analiza un caso donde se emplea una estrategia de marketing directo para lograr las preferencias de los ciudadanos en un referéndum electoral.

# Beneficios y fundamentos del marketing directo

## Introducción

En los últimos años el marketing directo se ha posicionado como subconjunto importante de la disciplina del marketing en los países desarrollados. El crecimiento experimentado por el marketing directo en la última década se explica por la expansión de su ámbito de operación, en virtud de nuevas aplicaciones y por un mayor grado de refinamiento en los usos tradicionales. Esta situación, unida al enorme potencial que se visualiza en el futuro, justifica un estudio más profundo de su naturaleza.

## Definición de marketing directo

Existen muchas definiciones de marketing directo, lo que demuestra el grado de confusión respecto al verdadero significado de esta disciplina. Algunos consideran que el marketing directo es un método que sirve para distribuir bienes y servicios; para otros es un medio y una técnica publicitaria. Estas diferentes concepciones del marketing directo han llevado a considerar la definición de la Direct Marketing Association, que dice que el marketing directo es “un sistema interactivo de marketing que utiliza uno o más medios publicitarios para conseguir una respuesta mensurable y/o una transacción comercial en un punto determinado”, como la definición más aceptada del concepto de marketing directo. Así, el marketing directo puede ser concebido como cualquier tipo de comunicación dirigida a un individuo o empresa que tiene el propósito de generar un pedido (venta directa), o solicitar mayor información (generación de interés), o visitar una tienda o lugar para la compra de un producto particular (generación de tráfico). Sin embargo, esta definición no considera todo el potencial y el espectro de oportunidades que esta disciplina ofrece a las organizaciones.

De acuerdo con Schultz 1991 (pp. 4-6), el problema de definición radica en la diferenciación entre el marketing directo “clásico” y el marketing directo de base de datos. En el primero se utilizan recursos como el correo directo, medios audiovisuales y prensa, en los que se hace una oferta común en el “paquete” tradicional. En este sistema se realizan tests para encontrar el mejor y único mensaje o sistema para llegar con la oferta. El objetivo aquí es generar algún tipo de respuesta

concreta en un tiempo relativamente corto, centrándose el análisis de la campaña en los resultados obtenidos. Adicionalmente, la empresa se preocupa de que las personas reciban sólo un mensaje de la oferta de la empresa.

En la concepción moderna del marketing directo o marketing de base de datos, la empresa empieza con un archivo de información sobre los clientes o posibles clientes. Habitualmente estas bases de datos tienen información sobre la conducta y estilo de vida de las personas. Con este tipo de información la empresa está preparada para hacer ofertas especiales a sus clientes o posibles clientes, a través de una comunicación personalizada. El objetivo de este tipo de marketing directo no es el de realizar una venta inmediata, sino que establecer una relación con las personas, mediante un diálogo en el curso del tiempo. Así, el objetivo último es que las personas prefieran tener relaciones comerciales con las empresas con las que se conocen mutuamente, antes que con los competidores. Adicionalmente, este tipo de marketing directo se traduce en una continua comunicación con los individuos de interés para la empresa. Esto es especialmente válido en cuanto a la capacidad del marketing directo para generar reconocimiento de marcas, para desarrollar percepciones positivas hacia la imagen de una empresa o producto y para crear una actitud de lealtad hacia ésta.

## Concepto de marketing directo

Para comprender en su real magnitud y significado este concepto es conveniente analizar la esencia de la disciplina del marketing, que consiste en las actividades que estimulan el intercambio para satisfacer las necesidades de las personas. Stanton y Futrell 1985 (p.5) establecen cuatro condiciones para que se realice el proceso de intercambio, las que fundamentalmente se refieren a los siguientes requisitos:

- 1) Dos o más unidades sociales deben participar.
- 2) Los interesados deben participar en forma voluntaria y tener necesidades y deseos que satisfacer.
- 3) Los interesados deben aportar algo de valor que contribuya al intercambio, y cada uno habrá de pensar que saldrá ganando.
- 4) Los interesados deben ser capaces de comunicarse entre sí.

En su efecto sobre estas condiciones es donde radica el gran potencial del marketing directo. A través de éste se puede individualizar a las partes que participan en el intercambio y, al mismo tiempo, conocer y detectar sus deseos y necesidades. Este conocimiento mutuo se logra por medio de un proceso de comunicación eficaz que no se obtiene con los métodos tradicionales de comunicación masiva. Así, mediante este proceso de comunicación se puede aumentar el valor de lo que se desea intercambiar, estimulándose y aumentando las posibilidades de que se realice la transacción.

Desde esta perspectiva, el concepto de marketing directo implica conocer a los clientes de la empresa y también a quienes no lo son, y comunicarse en forma efectiva con ellos para aumentar la satisfacción que se deriva de la transacción.

Rosenfield 1987 (p.8) propone que el marketing directo sea desligado de su papel tradicional de canal de distribución y sea visto como una forma de marketing que involucra el registro, análisis, evaluación y mantención de información sobre la conducta del consumidor en forma individual. Es decir, es una forma de marketing que entraña el manejo de información. A continuación se analizan los fundamentos del marketing directo y los beneficios que puede reportarle a la empresa.

## Fundamentos del marketing directo

La comercialización de bienes y servicios en forma masiva ha traído consigo una separación entre la empresa y sus clientes, perdiéndose el contacto directo entre ambos. Esta situación significa que la empresa pierde la posibilidad tanto de comunicarse como de llegar directamente con sus productos a los consumidores finales.

Como ya se mencionó, la esencia del marketing está en facilitar y estimular el intercambio entre los productos de una empresa y los consumidores. Sin embargo, para lograr este propósito se requiere un proceso de comunicación eficiente y efectivo que informe y persuada a las personas respecto a la adquisición de los bienes y servicios ofrecidos por la empresa. De igual forma, para facilitar este intercambio de productos debe existir una distribución eficaz que garantice asequibilidad al consumidor.

El primer problema que presenta la comercialización masiva de bienes y servicios lo ha resuelto el marketing tradicional por medio de la publicidad general. Esta herramienta ha ayudado a crear un puente entre el mercado masivo y la empresa, en virtud de mensajes que llevan un flujo de información unidireccional a los consumidores. Este proceso de comunicación se da, como su denominación lo indica, en una sola dirección. Sin embargo, para que el proceso de comunicación sea realmente efectivo se requeriría de un proceso de comunicación interactivo: empresa-consumidor y consumidor-empresa. Adicionalmente, la comunicación masiva se hace muy costosa cuando se trata de llegar a un segmento de mercado muy específico, y además debe sobresalir entre el “ruido” de los miles de mensajes publicitarios que envían otras empresas.

Los medios masivos de comunicación, especialmente la televisión, son adecuados para la creación, el reconocimiento y recordación de imagen de marca, debido a la alta frecuencia que se puede alcanzar y a su capacidad para presentar visualmente un producto, lo que se une al poco tiempo requerido por el consumidor para procesar este tipo de información. Sin embargo, cuando se trata de cambiar actitudes respecto a productos de alto compromiso para el individuo, la eficiencia de la televisión disminuye, debido a que para lograr un cambio de actitud se requiere para procesar la información un tiempo mayor que el que entrega la televisión.<sup>1</sup> Un factor que también debe considerarse en Chile y en otros países es la fragmentación de la teleaudiencia y la evasión de las tandas comerciales por parte de los consumidores, ya sea abandonando la habitación o por medios electrónicos. Más aun, con el advenimiento de nuevos canales de televisión en UHF y VHF, el sistema de

cable y la posesión de equipos de reproducción de videos en los hogares de un gran porcentaje de la población, la teleaudiencia se fragmentará en forma significativa, reduciéndose la efectividad de este medio para llegar a grandes grupos de consumidores. Rapp y Collins 1989 (p.13) advierten que desde mediados de la década de 1970 en los Estados Unidos, el costo de los anuncios en televisión ha aumentado en términos reales y que el tamaño de la audiencia de programas ha disminuido, haciéndolo en forma aun más acentuada la audiencia de las tandas de avisos comerciales. Ellos señalan cómo la saturación de mensajes comerciales en los hogares ha llevado a que muchas personas graben sus programas favoritos, los que luego ven saltándose los anuncios comerciales mediante el sistema de enrollado rápido de la cinta, método conocido como “*zipping*”. También los televidentes utilizan el método del “*zapping*” para evadir las tandas comerciales, al cambiarse de un canal a otro utilizando el control remoto de los televisores. Adicionalmente, cuando las empresas asignan un porcentaje de los recursos a las promociones sobre la base de precio, tendencia que se observa en muchos países, ello lleva a que los productos sean percibidos como muy homogéneos por el público. Esta situación reduce la lealtad de los consumidores, haciéndose cada vez más necesario recurrir a disminuciones de precios para obtener las preferencias de los consumidores.

El segundo problema lo ha resuelto el marketing tradicional por medio de la creación de canales de distribución, que tienen por misión agregar la utilidad del tiempo y del lugar a los bienes y servicios. Los consumidores ven incrementada la satisfacción que derivan de los productos cuando éstos están en el lugar y momento apropiados. Sin embargo, los fabricantes de productos en su gran mayoría han perdido el control sobre el canal de distribución, el cual ha pasado a ser controlado por los grandes detallistas. Así, las empresas que quieren vender sus productos en los supermercados o grandes tiendas tienen que realizar ofertas especiales a éstos, o de lo contrario se pueden privar de tener presencia en las grandes tiendas detallistas.

No obstante lo anterior, el desarrollo de Internet esta generando las condiciones para que el proceso de marketing y marketing directo en particular se pueda realizar en forma mucha más eficiente.

## **Beneficios del marketing directo**

El marketing directo se inserta en el marketing tradicional como un subsistema que resuelve en forma eficaz los problemas que origina la separación de comprador y empresa. La gran bondad del marketing directo es que permite que en nuestros días las empresas puedan realizar un marketing masivo en nivel individual. Este proceso puede realizarse gracias a los desarrollos producidos en las áreas de la informática y de las comunicaciones que permiten transformar los datos existentes en información para la toma de decisiones. Así, la dualidad del problema de la comercialización masiva, que el marketing directo ayuda a resolver, es lo que ha llevado a algunos a concebir el marketing directo como un elemento más de la mezcla de comunicación, y a otros a considerarlo como un canal de distribución por medio del cual la empresa hace llegar el flujo de productos a los consumidores. En el primer caso, el marketing

---

<sup>1</sup> ROSSITER y PERCY 1987, p. 392.

directo cumple funciones de comunicación de mensajes a un segmento de consumidores específicos. En el segundo, el marketing directo se puede conceptualizar como realizador de funciones de intermediación propiamente tales y coadyuvante del proceso de distribución. En palabras de Rosenfield 1987, “el marketing directo utiliza medios publicitarios y técnicas promocionales para inducir conducta y tecnología computacional para individualizar el proceso de marketing [...] además de su cometido limitado como canal de distribución tiene el potencial para refinar y mejorar las actividades publicitarias y promocionales y restaurar la eficiencia perdida de estos elementos de la mezcla de comunicación”.

El marketing directo ayuda a resolver el problema de la comercialización masiva de bienes, permitiendo que la empresa pueda:

- identificar sus mejores clientes
- desarrollar nuevos clientes
- reforzar decisión de compra
- realizar venta cruzada de productos
- mejorar la implementación de promociones de venta
- mantener y aumentar el patrimonio de marca
- comunicarse en forma confidencial con sus clientes
- realizar investigación de mercado
- personalizar el servicio al cliente
- establecer un dialogo con el cliente
- llegar con productos directamente al consumidor

El problema de la comunicación masiva se resuelve en primer lugar con la identificación de las personas, lo que permite seleccionar y aislar mercados objetivos con características bien definidas para comunicarse con ellos en forma directa. En segundo lugar este problema se resuelve estableciendo un diálogo con los consumidores en forma continua en el curso del tiempo, aumentando la efectividad de la comunicación. Por otra parte, el marketing directo también ayuda a resolver el problema de distribución de productos, al llegar con éstos directamente al consumidor, sin la injerencia de intermediarios en la cadena de distribución. Existen situaciones específicas, tanto de mercado como del producto propiamente tal, que hacen de esta herramienta un eficaz canal de distribución en términos de costos y de efectividad.

Adicionalmente, existen beneficios concretos que explican el desarrollo del marketing directo, entre los cuales se pueden citar los siguientes:

- Posibilidad de medición directa de la repercusión del esfuerzo de marketing directo en términos de rentabilidad. El esfuerzo de marketing directo puede evaluarse con precisión, en términos de costos e ingresos, meta que es muy difícil de alcanzar con la publicidad tradicional.
- Oportunidad de aumentar el reconocimiento y lealtad de marca.
- Posibilidad de estimular la prueba del producto.
- Generación de posibles futuros clientes de la empresa.
- Oportunidad de aumentar la participación de mercado.

- Aumento de la rentabilidad de la empresa.

Estos temas serán tratados más adelante en diferentes capítulos del libro; no obstante, baste mencionar, por el momento, que la obtención de estos beneficios descansa en la capacidad del marketing directo para insensibilizar al consumidor con respecto al precio y en la capacidad para realzar el concepto de valor. Esto se logra, como se ilustra en el caso Nintendo que se presenta al comienzo del libro, aumentando el servicio que se ofrece al consumidor, estrechando lazos en virtud de un diálogo con éste, en un ambiente controlado por la empresa, donde el consumidor no es distraído por los mensajes de la competencia.

Estas razones son esenciales para explicar el desarrollo del marketing directo como parte componente de la mezcla promocional de la estrategia comercial de una empresa.

La importancia que está adquiriendo el marketing directo se puede apreciar en la figura 1, que muestra el porcentaje de los gastos en correo directo en el total de los gastos publicitarios efectuados por las empresas en diferentes países.

En Chile, de acuerdo a estimaciones de la Asociación de Marketing Directo local se invirtieron US \$ 266 millones de dólares en marketing directo. Por otra parte, Correos de Chile, en 1999 distribuyó alrededor de 390 millones de piezas postales, de las cuales un 75%, o aproximadamente 290 millones, se despacharon mediante convenios con empresas. La mayor parte de esta correspondencia consiste en envíos normados por la legislación, los cuales en muchos casos se aprovechan inteligentemente para enviar algún tipo de mensaje relacionado con la empresa.

### **Figura 1**

*Porcentaje de gastos de correo directo en el total  
de gasto en publicidad*

BÉLGICA	16,2
DINAMARCA	35,8
FRANCIA	12,1
ALEMANIA	11,8
IRLANDA	4,3
HOLANDA	27,5
PORTUGAL	6,3
REINO UNIDO	8,5
PROMEDIO C.E.E.	15,3
ESTADOS UNIDOS	20,3
JAPÓN	23,9

Fuente: *Dateline (DMA)*, julio 1990.

También es interesante observar como se descompone el total de inversión en marketing directo a través de los distintos medios disponibles. Para el caso de los Estados Unidos en el año 1995 la inversión en marketing telefónico correspondió al

40,4% del total de la inversión en marketing directo seguido por correo directo con el 23,3% y en tercer lugar la televisión con el 10,5%. Es interesante destacar como lo señala la figura 2 que el año 1995 el total de la inversión publicitaria fue de 234,5 billones de dólares de los cuales 134,0 billones de dólares correspondieron a inversión realizada en los diversos medios para marketing directo. Es decir, la inversión en marketing directo correspondió al 57,1% del total de la inversión publicitaria. Como se puede inferir de la figura antes señalada, este último porcentaje varía dependiendo del medio que se trate, siendo los diarios y la radio los medios proporcionalmente menos usados con un 36,0% y un 36,8% respectivamente.

**Figura 2**

INVERSIÓN EN MARKETING DIRECTO EN EL AÑO 1995 COMPARADO CON EL TOTAL DE LA PUBLICITARIA (cifras en billones de dólares)			
	Inversión MD	Total Inversión	%MD
Correo directo	31,2	31,2	100,0
Telemarketing	54,1	82,7	65,5
Diarios	13,6	37,7	36,0
Revistas	6,8	12,5	54,2
Televisión	14,1	38,1	37,0
Radio	4,1	11,1	36,8
Otros	10,2	21,3	47,9
<b>TOTAL</b>	<b>134,0</b>	<b>234,5</b>	<b>57,1</b>

Fuente: DMA Report-Economic Impact: U.S. Direct

Marketing Today, 1995

También es interesante observar que esta ocurriendo con las ventas generadas a través de marketing directo. En la figura n° 3 se presenta la evolución que han tenido y las estimaciones para el año 2000 de las ventas generadas a través de marketing directo tanto en consumidores finales como empresas en los Estados Unidos.

**Figura 3**

VENTAS MEDIANTE MARKETING DIRECTO USA							
	(en	billones			de	dólares)	
	1990	1994	1995	1996	2000	% Creci 90-95	
Vta consumo	442.4		556.3	594.4	636.9	841.2	6,1
Generación							
Vta directa	148.8		183.8	195.5	208.8	269.2	5,6
de interés	205.1		267.6	286.1	307.4	420.0	6,9
Generación							
de tráfico	88.5	105.1	112.8	120.6	151.8	5,0	
Vta industrial	337.7		450.7	498.1	550.7	810.4	8,1
Generación							
Vta directa	99.6		130.1	142.9	156.8	223.1	7.5
de interés	211.0		285.3	316.4	351.3	528.0	8,4
Generación							
de tráfico	27.1	35.0	38.8	42.6	59.6	7.4	

Fuente: DMA Report- Economic Impact: U.S. Direct Marketing Today, 1995

## Fuerzas impulsoras del crecimiento del marketing directo

El desarrollo del marketing directo se inició hacia fines del siglo XIX con la popularización de los catálogos por tiendas como Sears y Montgomery Ward en los Estados Unidos. Sin embargo, no es sino en la última década cuando esta disciplina ha empezado a desarrollarse con gran intensidad. Para lograr un uso más eficiente del marketing directo es conveniente comprender las causas que han llevado al crecimiento explosivo de la aplicación de esta disciplina en los últimos años.

En términos generales, este desarrollo se puede comprender con mayor claridad a la luz de los cambios en los valores culturales y demográficos que han ocurrido en los sistemas sociales, como por la evolución en las variables económicas y el desarrollo tecnológico que ha ocurrido en los diferentes países. A continuación se analizan estos factores tanto desde el punto de vista del mercado de consumo final como del mercado industrial.

## *Mercado de consumo final*

El crecimiento del marketing directo en el mercado de consumidores finales puede explicarse por las siguientes razones:

- cambio en estilo de vida de la población,
- aumento en el nivel de educación e ingreso familiar,
- advenimiento de nuevas tecnologías,
- masificación del uso de tarjetas de crédito,
- posibilidad de selección dentro de una gran variedad.

Un factor muy importante para explicar el crecimiento del marketing directo es el cambio en estilo de vida que se observa en las sociedades modernas, en especial la incorporación de la mujer a la fuerza laboral. Como resultado de esto, las mujeres tienen menos tiempo para ir de compras. En esta perspectiva, el marketing directo ofrece la posibilidad de que la persona se libere de la inconveniencia de ir de compras y del consumo de tiempo que este proceso demanda. El marketing directo permite que las personas puedan comprar desde el propio hogar durante las 24 horas del día en los siete días de la semana.

Adicionalmente, la incorporación de la mujer a la fuerza de trabajo aumenta el ingreso familiar, lo cual, unido a un mayor nivel de educación, genera una demanda de bienes y servicios de especialidad, que son precisamente los que más se prestan para el marketing directo.

Otro factor importante para explicar el crecimiento en este sector es el advenimiento de nuevas tecnologías, especialmente en las áreas de la computación y de las comunicaciones. En otros países, como los Estados Unidos, esto ha permitido, principalmente por medio de las líneas telefónicas WATS (servicio telefónico en un área geográfica amplia), lograr una comunicación verdaderamente interactiva entre empresa y consumidor. Igualmente, el desarrollo de innovaciones tecnológicas en el área de informática ha reducido en forma considerable el costo de procesar información, lo que ha facilitado la creación de bases de datos.

Adicionalmente, el uso de la tarjeta de crédito en forma masiva tiene un doble efecto sobre el desarrollo del marketing directo. En primer lugar, facilita las transacciones, tornando innecesaria la disponibilidad de efectivo para realizar una compra, lo cual a su vez libera a la persona de realizar éstas principalmente durante los días cuando recibe sus ingresos mensuales. Por otra parte, la tarjeta de crédito sirve como instrumento de crédito inmediato, lo que induce y estimula a las personas a aumentar el volumen de compras.

Otro elemento que ha facilitado el desarrollo del marketing directo es la posibilidad que éste ofrece al consumidor de seleccionar entre una gran variedad de productos. En estudios realizados en los Estados Unidos, la disponibilidad de productos por medio del marketing directo surge como el segundo factor más importante, después de la conveniencia, que incide en la disposición de la persona a comprar por correo.<sup>2</sup> Muchas de las personas que compran por correo lo hacen

---

<sup>2</sup> DAVIS KUBES, "Mail Order: Why People Buy?", *Direct Marketing*, octubre 1981.

porque no encuentran los productos que desean en otro lugar. Esto puede ocurrir debido a que las cadenas detallistas no son capaces de absorber los costos que implica mantener grandes existencias en cada una de las tiendas; en cambio, en las ventas por correo se requiere sólo un inventario, con el consiguiente ahorro en costo y la posibilidad de ofrecer una más amplia variedad de productos. Esa situación deja a los detallistas en una posición en que muchas veces se ven obligados a reducir su nivel de servicio, lo que actúa contra los deseos de conveniencia del consumidor moderno.

### *Mercado de empresas*

Las razones que explican el desarrollo del marketing directo en el mercado industrial son las siguientes:

- aumento en costo de visitas de los vendedores,
- posibilidad de explicar en forma detallada las características y complejidad de un producto y
- posibilidad de llegar a muchas personas con un mensaje similar.

La principal razón para explicar el crecimiento del marketing directo dirigido a empresas es el aumento en el costo de las visitas de los vendedores, en conjunto con el hecho de que la mayoría de las ventas requieren más de una visita por parte del vendedor. Así, a través del correo directo o del teléfono se pueden generar futuros clientes o entregar información en forma anticipada a la visita del vendedor. Este contacto previo permite captar la atención y el deseo por el producto por parte del posible cliente futuro.

Adicionalmente, el marketing directo ofrece la posibilidad de que la empresa pueda explicar en forma extensa y detallada las características y complejidad de un producto. Los medios publicitarios tradicionales no ofrecen esta posibilidad, como tampoco la de llegar a públicos muy reducidos en forma eficaz.

Finalmente, el marketing directo permite llegar a muchas personas con un mensaje similar en forma simultánea. En la mayoría de las compras industriales, sobre todo en empresas grandes, son varias las personas que intervienen en el proceso de compra. A los vendedores se les hace muy difícil y costoso visitar a todas las personas que participan en el proceso de compra, dificultándose por esta razón el proceso de venta.

---

## Obstáculos para el crecimiento del marketing directo

No obstante las ventajas que presenta el marketing directo para las empresas, existen factores que retrasan y obstaculizan el uso masivo de esta herramienta de marketing. Estas barreras están constituidas por factores internos y externos a la empresa, y son tanto de orden económico como de mercado. Las principales razones que impiden o retrasan el crecimiento del marketing directo son los que se exponen a continuación:

- lentitud en el proceso de adopción y difusión de innovaciones,
- reticencia de las agencias de publicidad tradicional a recomendar el marketing directo,
- concepción errónea del marketing directo dentro de la propia industria,
- preocupación sólo por la eficiencia en términos de costo por contacto y
- privacidad de las personas.

En primer lugar, el crecimiento del marketing directo depende considerablemente de la aplicación de nuevas tecnologías en el área de comunicaciones y en la de procesamiento de información. La adopción y difusión masiva de innovaciones como la construcción y administración de una base de datos es un proceso lento, produciéndose un rezago natural entre el momento en que aparece la nueva tecnología y aquél en que las empresas se dan cuenta de lo que pueden hacer con ésta. Este rezago se observa en el marketing directo, lo que es motivado por el grado de complejidad de la disciplina, tanto en términos de su tecnología como de su implementación. Algunos destacados autores en el campo de la administración de empresas sostienen que existe un rezago de 30 a 40 años entre el invento de una nueva tecnología y su aceptación.

Un segundo factor que ha retrasado el crecimiento del marketing directo es la reticencia de las agencias de publicidad para recomendar el marketing directo a sus clientes. Pareciera existir una indecisión para añadir una dimensión de marketing directo a los mensajes tradicionales. También es probable que la idea de hacer la publicidad mensurable no sea bien acogida por las agencias de publicidad tradicional.

Otro factor que ha impedido un crecimiento aun mayor se encuentra dentro de la propia industria. En general, las empresas de marketing directo identifican a éste en función de su esquema tradicional de ventas por correo y desde una perspectiva de resultados a corto plazo. Como consecuencia de esta concepción, las empresas de la industria generalmente no consideran ni se preocupan del efecto de imagen y cambio de actitud que pueden lograr con aproximadamente noventa y ocho por ciento de los envíos que no reciben una respuesta concreta de parte de los consumidores.

El factor costo también ha repercutido en el crecimiento del marketing directo. En general, existe en las empresas la tendencia a considerar sólo la eficiencia, medida en términos de costo por contacto, del proceso comunicacional. Esto puede ser aceptable en una situación donde la efectividad no se puede evaluar; sin embargo, el criterio pertinente para comparar costos es el valor de un contacto efectivo. Es decir, el contacto que alcance los objetivos del mensaje. Así, por ejemplo, cuando lo que se desea lograr es reconocimiento de marca en un público muy masivo, se requiere una

frecuencia de contacto que no se puede lograr en forma eficiente por el marketing directo, el cual, en términos de costo por exposición, es más oneroso que los medios tradicionales. Sin embargo, en la medida en que se fragmente el público de la televisión por efecto de los canales UHF y la televisión por cable, y que la competencia en el mercado obligue a las empresas a segmentar más los mercados, el marketing directo será no sólo más efectivo sino también más eficiente para alcanzar este propósito.

Un último factor dice relación con la intimidad de las personas. En la mayoría de los países el ámbito privado de los ciudadanos está garantizado en la Constitución. Por esta razón, las empresas que utilizan el marketing directo deben ser muy cuidadosas tanto con el uso de listas y manejo de bases de datos como al utilizar medios que invadan el medio íntimo del individuo. Reflejando esta preocupación, la Direct Marketing Association ha hecho pública su posición de reconocer la necesidad de que las empresas protejan la intimidad de los individuos y la necesidad de salvaguardar el manejo de archivos con información personal.

## Resumen

El marketing directo es una disciplina que facilita el proceso de intercambio por medio de una comunicación directa e interactiva con el consumidor. Esto permite llegar con un marketing masivo a consumidores específicos, con un grado de respuesta y eficacia conocido. Los beneficios que puede tener una empresa con la utilización del marketing directo son muy variados; entre ellos, se pueden mencionar la posibilidad de aumento en la lealtad de los clientes, el aumento de participación de mercado y la generación de futuros clientes. Todos estos objetivos se pueden alcanzar en forma rentable por la empresa por medio del marketing directo. El enorme crecimiento que ha experimentado el marketing directo en la última década se debe principalmente a cambios en las variables demográficas y culturales, al igual que a cambios que han ocurrido en las variables tecnológicas y económicas en los países donde se ha desarrollado con más fuerza. También existen fuerzas que dificultan y obstaculizan el crecimiento del marketing directo, algunas dentro de la propia empresa y otras por obra de agencias externas, al igual que una mayor preocupación por la eficiencia, antes que por la efectividad.

# Ambito del marketing directo

## Introducción

Para comprender en mejor forma el concepto de marketing directo es conveniente y útil analizar sus principales características y ámbito de operación. Como cualquier instrumento de promoción, el marketing directo busca persuadir a las personas para que emprendan alguna acción determinada. Sin embargo, en algunas situaciones el objetivo puede consistir en disuadir a las personas de que realicen una cierta acción. Esto último es especialmente válido en los programas destinados a retener y aumentar la lealtad de los clientes respecto a la empresa. Naturalmente, en este caso el objetivo es que quien tiene relaciones comerciales con la empresa las siga manteniendo en el curso del tiempo, convirtiéndose en un cliente leal.

El marketing directo posee propiedades que le otorgan un cierto grado de exclusividad en comparación con otras herramientas de marketing. Katzenstein y Sachs 1986 (p.4) mencionan cuatro características que avalan esta exclusividad:

- la combinación de las funciones de venta y publicidad en una sola función,
- un concepto de servicio que tiene gran repercusión en la conducta de repetición de compra,
- una fuerte tendencia hacia la especificidad y
- la existencia de un mecanismo interno de retroalimentación.

Los apartados que siguen se proponen explicar estas características.

## Características del marketing directo

Una primera característica dice relación con el estímulo que se envía a una persona o empresa, el cual realiza el proceso de venta en forma integral y sin la existencia de intermediarios. Así, las funciones de publicidad y venta se unen en una función única que tiene por objetivo realizar una transacción u obtener una respuesta determinada. No obstante, existen situaciones en las que el marketing directo requiere la cooperación de otros miembros del canal de distribución para cumplir sus objetivos. Por ejemplo, el uso de cupones, que necesita de la cooperación de los detallistas para facilitar la transacción.

Al asumir los cometidos de publicidad y venta, el marketing directo emplea técnicas creativas y de redacción de texto para entregar un mensaje persuasivo, en conjunto con el sentido de urgencia necesario para estimular la acción inmediata del cierre de la venta. Así, el mensaje en marketing directo se ajusta al modelo AIDA, el cual parte por llamar la *atención* presentando los beneficios más importantes; luego

trata de mantener el *interés* y estimular el *deseo*, para finalmente llamar a la *acción* mediante la compra del producto.

El marketing directo tiene muchas de las características de la actividad de los detallistas, pero sin intervención de personal de venta. Excluye a los intermediarios y sus márgenes de comercialización. De tal manera, por medio del marketing directo se logra una sinergia entre los diferentes propósitos publicitarios de un mensaje comercial. No obstante, el marketing directo tiene que gastar proporcionalmente una mayor cantidad de recursos en medios de comunicación, para compensar la ausencia de intermediarios. Porcentajes que oscilan entre 10% y 20% de las ventas no son extraños en publicidad mediante el correo directo.

Una segunda característica es la capacidad del marketing directo para establecer relaciones de largo plazo con los clientes, lo que es válido a pesar del sentido de urgencia que habitualmente tienen los mensajes para llevar al consumidor a actuar en forma inmediata. La esencia del marketing directo no es la venta por una sola vez, sino la compra reiterativa en el curso del tiempo. En el marketing directo el enfoque y preocupación de la empresa no es la rentabilidad que puede alcanzar con uno o varios productos mediante un envío postal, sino lo importante es la rentabilidad que la empresa puede tener con un cliente a través de una relación comercial estable en el tiempo.

Para lograr esta relación estable y duradera con el cliente el marketing directo se orienta en una dirección de servicio a éste. La compra reiterativa va a depender en forma importante del servicio que la empresa entregue a sus clientes. El marketing directo, por su propia naturaleza, puede ofrecer al consumidor un paquete que incluya un bien tangible y un servicio conjuntamente. En algunos casos puede añadirse una dimensión de servicio a un bien, lo cual puede entregarle a la empresa una ventaja competitiva importante en la industria. Un ejemplo interesante de destacar es el caso de Carnation, en los Estados Unidos, donde la empresa ha creado un club para vender alimentos para gatos. La relación con este club se simboliza con una tarjeta de socio, la cual tiene una fecha de vencimiento, para aumentar el valor psicológico que tiene para los socios, y al mismo tiempo le permite a la empresa tener un motivo de contacto con el cliente antes del vencimiento. Los socios del club reciben una revista acerca de los gatos y sus problemas; además, se ofrece a los socios la oportunidad de adquirir productos para gatos a precios reducidos al presentar pruebas de que han comprados los productos de la empresa.<sup>1</sup> También se pueden mencionar ejemplos de clubes que se forman para recibir en forma periódica libros, casetes, frutas, etcétera. El objetivo último de esta mezcla de bienes y servicios es el logro de la compra reiterativa. Las características intrínsecas del marketing directo se prestan para que la empresa pueda mostrar una preocupación constante por la atención al cliente y así satisfacer sus necesidades.

En tercer lugar, el proceso de comunicación se caracteriza por descansar fuertemente en el correo directo, el teléfono y el uso de cupones. Tanto el correo directo como las llamadas telefónicas se dirigen a los hogares de personas y empresas específicas que se seleccionan según criterios que consideran las características del mercado objetivo al cual se dirige la oferta. En términos globales, en los Estados

---

<sup>1</sup> James Rosenfield "The Trouble with Direct Marketing" Direct Marketing octubre 1988.

Unidos, al igual que en otros países, alrededor de noventa por ciento de los gastos en marketing directo corresponden a medios que son en alto grado específicos. La reducción en el costo computacional de procesamiento de datos ha permitido el desarrollo y manejo de bases de datos que facilitan la desmasificación de los mercados.

Los medios que utiliza el marketing directo son especiales en el sentido de que ellos mismos son el mensaje comercial, especialmente cuando se trata del correo directo y el teléfono. Adicionalmente, también se utilizan medios tradicionalmente reservados para la publicidad general, tales como televisión, revistas y diarios. Sin embargo, se debe tener siempre presente que los mensajes enviados por estos medios llegan a un público general que puede o no estar interesado en la oferta que hace la empresa. No obstante, se observa una preocupación por parte de estos medios tradicionales de obtener un mayor grado de especialización, además de ofrecer una cobertura segmentada para insertos y avisos, en el caso específico de diarios y revistas, que aumentan el porcentaje de personas interesadas en la oferta de la empresa. Por esta misma razón, cuando se trata de dirigir el mensaje a un grupo muy específico de consumidores, como podría ser el caso de mensajes dirigidos a empresas, los medios masivos pierden eficiencia y efectividad.

La cuarta característica dice relación con el alto grado de retroalimentación que posee el marketing directo, superior al de cualquier método de venta o publicidad. Esta propiedad radica en la capacidad de medición de los resultados de una campaña de esta naturaleza. En la gran mayoría de los casos se le pide al consumidor que realice alguna acción, la cual es registrada por la empresa. También las empresas pueden obtener valiosa información del gran porcentaje de personas que no responden a la oferta, especialmente si éstas se encuentran tan calificadas para responder como las que realmente responden. Por medio de la investigación de mercado se pueden conocer las razones de no respuesta, y por tanto se puede determinar cómo tratar este grupo. Sin embargo, esta última práctica no es utilizada con frecuencia por las empresas. Así, las empresas usuarias del marketing directo pueden probar, monitorear y analizar sus programas en forma rigurosa. La posibilidad de contabilizar en forma precisa la relación insumo-producto provee un método único para el control de las operaciones de la empresa. De esta forma, el marketing directo permite que las empresas puedan conocer con exactitud el éxito o fracaso de una campaña.

El marketing directo descansa en forma importante en el uso de listas de personas o empresas. Estas listas, que habitualmente son parte de una base de datos, permiten utilizar el correo directo y el teléfono, además de registrar y hacer asequible información acerca de las transacciones que se realizan. De esta forma, la base de datos acumula valiosa información que permite a la empresa seleccionar los posibles clientes en forma eficiente para transmitirles las ofertas más adecuadas.

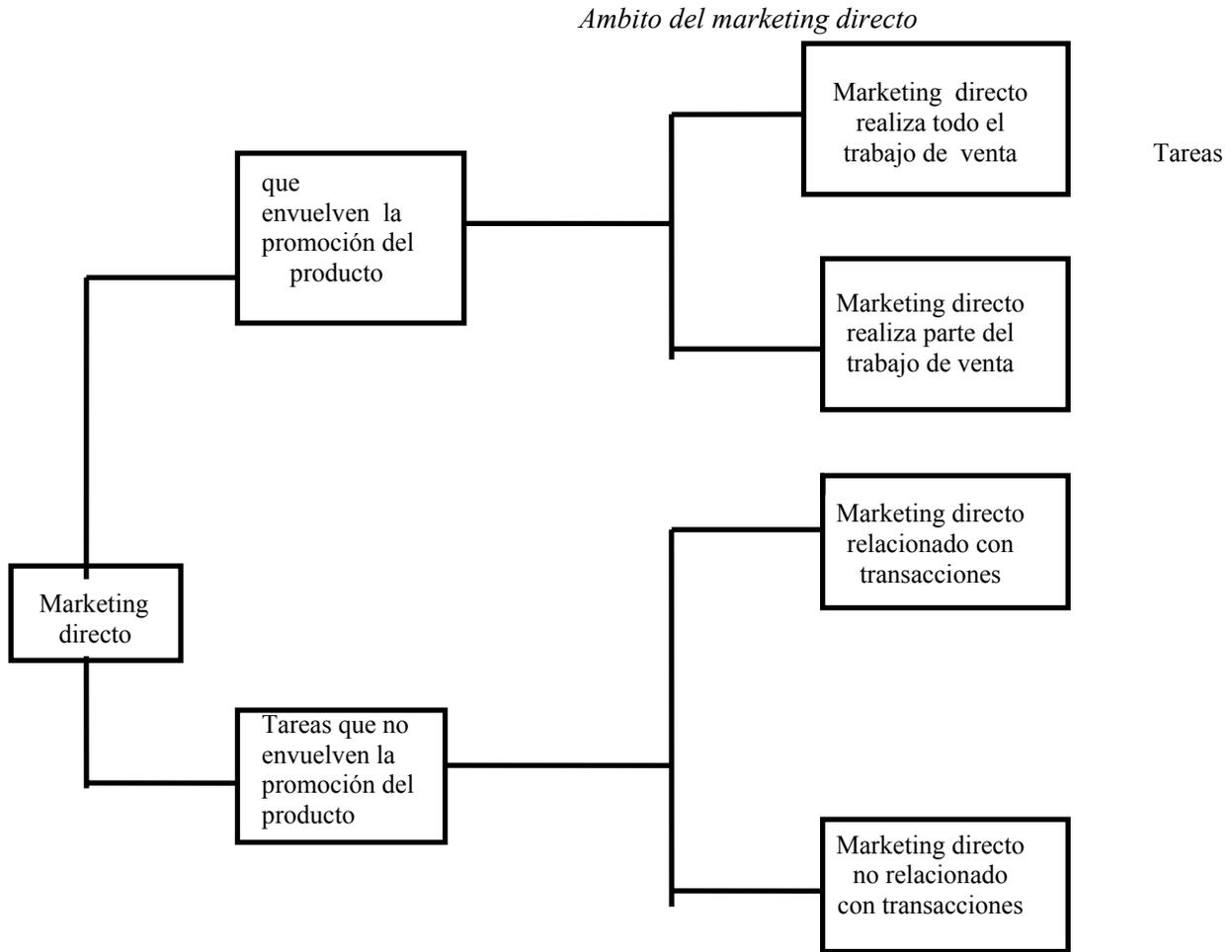
## Ámbitos de operación del marketing directo

Hasta aquí, el marketing directo ha sido tratado como si sus tareas fueran homogéneas; sin embargo, en la práctica esto no es así. Existe una gran diversidad en los métodos promocionales que reflejan las diferentes tareas y ámbitos en que el marketing directo puede operar eficazmente.

Las tareas que realiza el marketing directo pueden clasificarse en dos grupos: aquellas relacionadas con productos y las no relacionadas con productos. A su vez, cada una de estas categorías puede dividirse en dos partes. El gráfico expuesto en la figura 2 indica que las tareas relacionadas con las promociones de productos pueden dividirse en programas de marketing directo que tienen por objetivo realizar todo el trabajo de venta y en programas de apoyo a la función de ventas. A su vez, aquellas acciones que no se relacionan directamente con productos se dividen en actividades que tienen como meta realizar una transacción y en actividades que no pretenden ni buscan realizar una transacción.

La mayor parte de los recursos utilizados en marketing directo se destinan a promover bienes y servicios. Como se observó en la figura 3 del capítulo anterior, la responsabilidad del marketing directo en las ventas a consumidores finales se pueden descomponer en: un 33% en venta directa a través de catálogos u otro medio, un 48% en la generación de interés y un 19% en la generación de tráfico a los puntos de venta. En las ocasiones en que la tarea del marketing directo es de apoyo a la venta, normalmente se complementa con otros elementos de la mezcla de marketing, especialmente con la venta personal y la publicidad general. En los mercados industriales, el marketing directo por lo común descubre posibles clientes interesados, sobre los cuales actúa la fuerza de venta para cerrar la operación. Así, las ventas realizadas a través de la generación de interés corresponden a aproximadamente el 64%, la venta directa a un 28% y la generación de tráfico a un 8%. Igualmente, el sector servicios de la economía también utiliza el marketing directo en función de apoyo y muy especialmente como instrumento para realizar ventas cruzadas. Por ejemplo, las aerolíneas publicitan sus servicios de turismo para inducir a la persona a visitar la agencia o representante más cercano, con el fin de venderle uno o varios productos complementarios.

**Figura 4**



Fuente: KATZENSTEIN y SACHS 1986.

Un porcentaje de los recursos que se invierten en marketing directo no tienen relación inmediata con productos. Esta clase de mensajes es de dos tipos; uno, asociado a realzar la imagen corporativa de la empresa, que consiste básicamente en información acerca de ésta y sus proyectos, y otro que no tiene una meta comercial o de realización de una transacción. En el primer caso el objetivo también es aumentar la venta de bienes y servicios; sin embargo, en esta circunstancia el procedimiento es diferente al empleado tradicionalmente en marketing directo, ya que esto se logra por medio de un método indirecto y en una perspectiva de largo plazo. Se observa en muchas empresas progresistas la asignación de un porcentaje creciente de los recursos del presupuesto de comunicaciones en actividades de marketing directo, para establecer y reforzar relaciones duraderas con los clientes. Por ejemplo, algunas empresas que han asimilado el concepto de marketing directo lo utilizan como medio para contactarse con el cliente en forma periódica, ya sea para felicitarlo por un aniversario más de permanencia de la relación comercial o para entregarle información valorada por él. Este tipo de comunicación no tiene como propósito

realizar una venta, sino reforzar la relación con los clientes en una perspectiva de largo plazo.

El segundo tipo de mensajes se relaciona con obras sociales o actividades de índole política. Ejemplo de esto es el apoyo a obras de caridad, como el caso chileno del Hogar de Cristo, o el apoyo para obtener el voto de las personas para algún determinado candidato. Un ejemplo detallado de este último tipo de actividad se presenta en el anexo de esta primera parte del libro.

## **Perspectivas del marketing directo**

Las características del marketing directo permiten que cualquier bien o servicio pueda ser objeto de una campaña de este tipo. Sin embargo, en su concepción tradicional existen aspectos, tanto del producto como del mercado, que se deben tener presente para considerar cuándo, cómo y en qué condiciones puede utilizarse adecuadamente. Analizaremos algunos de ellos a continuación.

Cuando el costo de transporte es relativamente alto en relación con el valor de la compra, el uso del marketing directo se hace menos conveniente. Los consumidores normalmente hacen pedidos en pequeñas cantidades, y por tanto los productos de bajo precio requieren márgenes de comercialización o tasas de respuesta muy altos para ser económicamente viables. Obviamente, esta situación no corresponde a las ventas a empresas, las que normalmente hacen pedidos en grandes cantidades.

Un segundo elemento importante de considerar en marketing directo es la seguridad que se ofrezca al consumidor. Este último necesita que se le otorgue una garantía incondicional de que el producto que no puede ver ni tocar cumplirá con lo prometido por la empresa. No obstante, esta garantía total no será suficiente para productos que tengan un alto precio y sean muy complejos, a menos que sean muy estandarizados y permitan que el consumidor sepa con certeza lo que está adquiriendo. Adicionalmente, bienes y servicios que requieren un conocimiento tecnológico avanzado para su uso o que requieran un servicio técnico extensivo son menos aceptables para comercializarlos según este sistema.

Cuando se comercializan productos perecederos que requieren envase y equipo especial para su transporte, se hace más difícil el uso del marketing directo. Sin embargo, en los últimos años se han diseñado envases especiales que permiten incluso el transporte seguro de productos tales como crustáceos, frutas y plantas.

Otro aspecto que se debe destacar es el potencial del marketing directo, sobre todo en su concepción más moderna, para la comercialización de servicios. Este método es particularmente conveniente en este caso, debido a la naturaleza intrínseca de los servicios. Estos se diferencian de los bienes por su característica de intangibilidad, caducidad, heterogeneidad e inseparabilidad de producción y consumo. Estos factores hacen que el proceso de evaluación de un servicio por parte del consumidor sea más difícil y costoso que el de un bien, aumentando la incertidumbre y riesgo en el proceso de decisión de compra. Por medio del marketing directo se puede reducir este riesgo y aumentar la lealtad de marca hacia el servicio.

La inseparabilidad de producción y consumo dificulta la utilización de intermediarios, generando un desafío constante para el especialista de marketing, en

cuanto a la distribución del servicio. El marketing directo, que en una de sus modalidades no utiliza intermediarios, será muy apropiado para la comercialización de servicios.<sup>2</sup> En países desarrollados, las empresas del sector utilizan en forma intensiva el marketing directo en varias etapas, con el propósito de estimular la concurrencia de los consumidores a los locales y sucursales de la empresa, para solicitar el servicio o indagar más sobre éste.

Adicionalmente, la intangibilidad que poseen los servicios presenta un permanente desafío para que las empresas puedan comunicar adecuadamente los beneficios de ellos por medio de la publicidad general. El marketing directo facilita este proceso de comunicación mediante un mensaje intensivo en texto y gráfica que contribuye a la tangibilización de los servicios. El aspecto gráfico provee el valor de la imagen y de la publicidad, y el texto provee la fuerza promocional. De esta forma, se ayuda a resolver uno de los mayores problemas del marketing de servicios.

Un uso muy común que se le da al marketing directo en las industrias de servicios es la realización de ventas cruzadas. Sobre la base del conocimiento de los clientes que normalmente tienen las empresas de servicio, éstas pueden determinar las necesidades de aquéllos y ofrecer servicios que se ajusten a esas necesidades específicas. Por ejemplo, un banco puede ofrecerle diferentes opciones de instrumentos de inversión a las personas que tienen excedentes de recursos financieros.

Otra característica que hace factible y fructífero el uso del marketing directo es la existencia de una amplia distribución de consumidores en términos geográficos, o, si existe ausencia de detallistas o intermediarios, para llegar al mercado objetivo. En estos casos el marketing directo es muy apropiado. Por ejemplo, el segmento de mercado de los pañales desechables para adultos tiene un tamaño pequeño, que hace impracticable al marketing convencional. Sin embargo, este segmento de mercado puede atenderse efectiva y eficientemente mediante programas de marketing directo que identifican a las personas que necesitan este tipo de producto.

En la figura 5 se presentan los principales componentes de las ventas de bienes y servicios en el mercado de los Estados Unidos. En primer lugar se encuentra el rubro vestuario, que ha logrado consolidarse en el mercado a través del uso de catálogos lograr los niveles de venta alcanzado. En segundo lugar se observa la venta de diarios y revista , que ha logrado estos niveles de penetración mediante el uso de el concepto de programas de continuidad. Los programas de continuidad, que en este caso adquieren la modalidad de suscripciones, se caracterizan por la realización de un esfuerzo importante al comienzo para captar un cliente que luego se amortiza a través de la venta continua del producto en el tiempo. Estos programas pueden implementarse en diversas modalidades, siendo la de opción negativa la más exitosa y utilizada por las empresas. En tercer lugar se observa un área del sector servicio de la economía, como es el caso de viajes y turismo en general.

---

<sup>2</sup> Miguel Rafael Mendoza "Marketing directo: un arma eficaz" Revista economía y administración

### Figura 5

*Distribución de ventas por correo o teléfono de los principales bienes y servicios,  
Estados Unidos, 1994  
(en millones de dólares)*

Vestuario	33.908
Revistas y diarios	32.399
Viajes	12.952
Libros generales	11.116
CD y cassettes pre-grabados	11.019
Tarjetas de crédito	10.510
Cortinas, cubrecamas y sábanas	10.203
Libros para niños	9.968
Zapatos y botas	9.224
Videos pre-grabados	8.540
Alimentos	7.774
Libros de cocina	7.669
Artefactos de cocina	7.317
Juguetes	7.015
Semillas, plantas y arboles	7.705
Accesorios para automóviles	6.505
Tarjetas de saludos	5.957
Cosméticos	5.517
Revelado de fotografía	5.491
Joyas	4.682
Vitaminas	4.485
Artículos deportivos	4.348
Software de computadores	4.293
Acciones, Fondos Mutuos, Bonos	4.252
Medallas y platos conmemorativos	4.187

Fuente: *Statistical Fact Book, Direct Marketing Association, 1996*

Estas cifras y hechos que se han presentado se enmarcan esencialmente en el concepto tradicional de marketing directo. Sin embargo, el real potencial de crecimiento del marketing directo en el futuro radica, como acertadamente lo plantea Rosenfield, en “su capacidad para integrar la publicidad, promoción y sistema de distribución por medio de una base de datos de clientes y potenciales clientes [...] Sólo en esta dimensión el marketing directo puede ser adoptado masivamente por empresas de productos de consumo masivo, empresas de servicios financieros y detallistas <sup>3</sup>

---

(Chile) (91) 10-12 septiembre 1990.

<sup>3</sup> Rosenfield, “The Trouble with...”

## Eficiencia del marketing directo

Uno de los aspectos que siempre preocupan a las empresas se refiere a la eficiencia y efectividad de los esfuerzos de marketing que realizan. En el caso particular del marketing directo la evidencia disponible nos indica que existe una tendencia donde la eficacia del marketing directo ha ido aumentando en los últimos años. Sin embargo, como se observa en la figura N° 6, la eficiencia en términos de la cantidad de recursos que se tienen que destinar para obtener un determinado volumen de ventas depende del medio que se utilice

**Figura 6**

Razón de gasto en MD por volumen de ventas en los distintos medios U.S.A.  
(coeficientes representan porcentaje de ventas atribuible a MD. Por ejemplo, por cada 9,3 pesos gastados en correo directo 1n 1990 se generaron 100 pesos de venta)

---

	1990	1994	1995	1996	2000	
Correo directo	0.093	0.089	0.088	0.086	0.081	
Telemarketing	0.149	0.142	0.140	0.138	0.132	
Diarios	0.105	0.099	0.099	0.098	0.093	
Revistas	0.120	0.113	0.112	0.109	0.104	
Televisión	0.203	0.194	0.194	0.191	0.188	
Radio	0.171	0.163	0.161	0.157	0.151	
Otros medios		0.195	0.186	0.185	0.182	0.174
TOTAL	0.130	0.124	0.123	0.121	0.116	

---

Fuente : *Economic Impact : U.S. Direct Marketing Today. 1996*

Analizando la figura 6 podemos apreciar que el correo directo aparece como el medio más eficiente para todos los años considerados en el estudio. En segundo lugar aparecen los diarios seguidos por las revistas. A continuación esta el teléfono y la radio seguido por la televisión. Es necesario señalar que la eficiencia del marketing directo no depende solo del medio que se utilice sino que también de la industria que lo este utilizando. Igualmente, debería considerarse el uso de Internet como un medio

que puede aumentar la eficiencia del proceso de marketing directo en forma significativa debido a que el costo variable es muy bajo y como se verá en el capítulo 15 existe un gran crecimiento de Internet que afectará el desarrollo del marketing directo.

Las empresas que deseen tener éxito necesitan buscar nuevas y más efectivas maneras para llegar a un consumidor cada vez más difícil de alcanzar. La publicidad tradicional y la promoción de ventas parecen no ser la solución. El marketing directo, a pesar de ser muy orientado a la acción, tampoco resuelve completamente el problema de comunicación. Las empresas requieren nuevas formas de pensar, así como de la voluntad y determinación de innovar, especialmente con relación al proceso de comunicación.

Esto demanda contar con personas talentosas que comprendan las virtudes y defectos de la publicidad, la promoción de venta, el marketing directo, la venta personal y las relaciones públicas, y -lo más importante- que sean capaces de integrar estas herramientas dentro de la estrategia de marketing. Se debe tener un conocimiento cabal de las instancias en que cada una de ellas actúa en forma separada o integrada y comprender la conducta de los consumidores.

## **Resumen**

El marketing directo posee ciertas características que lo diferencian del marketing tradicional en cuanto a su potencial para ciertos productos y mercados. Tiene la capacidad de realizar todo el proceso de venta con un solo envío, y de añadir una dimensión de servicio a los productos que ofrece. Igualmente, se caracteriza por disponer de un mecanismo intrínseco de retroalimentación y de un alto grado de especificidad.

El ámbito de operación de esta clase de marketing considera la venta de productos directamente y el apoyo al proceso de comercialización de ellos. También puede utilizarse en forma efectiva para lograr un realce de la imagen de la empresa y sus productos en una perspectiva a largo plazo. Adicionalmente, no se limita exclusivamente a la comercialización de productos, sino que también sirve para afectar a las relaciones de valor entre diferentes tipos de organizaciones no comerciales.

Las perspectivas del marketing directo se ven muy auspiciosas en el sentido que para aumentar la eficiencia del proceso de marketing se debe recurrir cada vez más a una personalización de este proceso. Por otra parte, la eficiencia del marketing directo ha ido en aumento en el curso del tiempo lo que acentúa las bondades de este y su utilización futura.

## ANEXO A LA PRIMERA PARTE

### *La utilización del marketing directo en la aprobación de la ley de juegos de azar en Atlantic City\**

En este anexo se describe la planificación estratégica de una campaña de marketing directo para ganar un referéndum en las urnas. Es interesante destacar el carácter estratégico de la campaña, al igual que las acciones de carácter táctico que se realizaron para ganar el referéndum.

En la década de 1970 la ciudad balneario de Atlantic City, que en décadas pasadas había sido un lugar de gran atracción turística, sufría de una continua declinación en su capacidad para atraer visitantes. Esta realidad, en la cual el número de visitantes disminuía en forma sistemática año tras año, había llevado a la quiebra a muchas empresas que vivían del turismo, especialmente hoteles y restaurantes. La situación económica estaba tan deprimida, que se presentaban situaciones en las que muchas personas entregaban sus propiedades a las autoridades de la ciudad, en lugar de pagar los impuestos correspondientes.

Frente a esta oscura perspectiva para el lugar, se realizó en 1974 un referéndum para aprobar una ley que permitiera el juego de azar en el estado de Nueva Jersey. En caso de aprobarse la ley, la situación económica del área sería revitalizada en forma significativa con la construcción de nuevos hoteles y casinos, y la visita estimada de más de treinta millones de visitantes por año. Además se crearía un gran número de nuevos empleados para los habitantes de la ciudad,

Sin embargo, a pesar de todos los beneficios que traería para la región, la aprobación de la ley de juegos de azar propuesta fue rechazada por la ciudadanía en una relación de dos votos contra uno. Frente a esta dramática situación para la ciudad, las autoridades analizaron las razones del fracaso de la consulta y las posibilidades de llamar a un nuevo referéndum para aprobar esta ley. Dos años más tarde la ley que permitía el juego en Atlantic City era aprobada por abrumadora mayoría.

A continuación se relata cómo se obtuvo esta victoria, la cual se logró sobre la base de una sólida planificación estratégica en marketing y la utilización del marketing directo como principal herramienta para comunicarse con grupos específicos de ciudadanos.

Después de la derrota del año 1974, se reunieron los líderes políticos y empresarios de la ciudad para analizar las causas del fracaso y para extraer ideas sobre cómo enfrentar con éxito un futuro intento para aprobar la ley. En primer

---

\* Adaptado de MURRAY RAPHAEL, "Double or Nothing", *Direct Marketing*, abril 1989.

lugar, se dieron cuenta de la carencia de un plan de trabajo y de la falta de organización de la campaña, factores que no pudieron ser contrarrestados por el gran entusiasmo y esfuerzo desplegados por los promotores de la ley en dicha campaña.

Así, la primera decisión de este grupo de personas fue establecer un comité de trabajo en el cual estuvieran representados todos los grupos organizados de ciudadanos de Atlantic City. Este comité sería encabezado por el alcalde de la ciudad.

Las principales circunstancias que se identificaron como causas de la derrota en el referéndum, luego de realizar sondeos de opinión y obtener información de varias fuentes, fueron las siguientes:

1) En primer lugar, no todos los ciudadanos del estado de Nueva Jersey deseaban la existencia del juego de azar en el territorio, especialmente en sus propias ciudades. La pregunta en el voto se había planteado como una opción local, lo que implicaba que eventualmente cualquier lugar dentro del estado podría legalizar el juego si se aprobaba la ley. Esta situación asustó a muchos ciudadanos que no deseaban la posibilidad de ver algún día sus ciudades convertidas en centros de juegos de azar.

2). También existió una falta de organización, lo que se manifestó en la ausencia de un plan de acción. Adicionalmente, en la campaña no participaron todos los grupos organizados de la comunidad, habiendo sido realizada principalmente por los hoteles interesados en la aprobación de la ley. Esto significó que muchas personas no percibieran un beneficio personal en la existencia de casinos de juegos, y por lo tanto no le prestaron su apoyo.

3) En tercer lugar, hubo una falta de recursos financieros para realizar una campaña de marketing y publicidad, recursos que son indispensables para implementar una campaña efectiva.

4) Finalmente, no existió un plan de marketing estratégico que se orientara a satisfacer a grupos de interés específicos.

Sobre la base de estos hallazgos se diseñó un programa de marketing directo para lograr éxito en un nuevo intento de aprobación de la ley de juegos en Atlantic City. Tal programa se detalla a continuación.

En primer lugar se decidió que la nueva proposición se restringiría solamente a Atlantic City. Esta siempre se había conocido como ciudad balneario adonde la gente acudía a divertirse y relajarse, lo que hizo más fácil la aceptación por parte de la gente. Este análisis llevó a determinar el lema de la campaña: “Ayúdese usted mismo. Ayude a Atlantic City. Ayude a Nueva Jersey”.

Al crearse miles de nuevos trabajos, que no podían ser ocupados en su totalidad por la reducida población, la ciudadanía del estado se vería afectada positivamente. Cabe señalar que muchos de los nuevos trabajos corresponderían a

la industria de la construcción y a empresas prestadoras de servicios para los casinos. Además, Atlantic City podría recuperar la gloria alguna vez disfrutada en el pasado. A mediados de la década de 1970 la situación era caótica; el desempleo era aproximadamente de veinte por ciento; más de la mitad de la población no había cursado educación secundaria; la tasa de alcoholismo era una de las más altas de los estados Unidos; la población y el nivel de negocios disminuían en diez por ciento todos los años y más de ocho mil habitaciones de hoteles habían cerrado sus puertas en los últimos diez años.

En segundo lugar, la nueva proposición debería involucrar a toda la comunidad, tener un director ejecutivo contratado exclusivamente para este propósito y un programa de acción establecido formalmente. El contacto con los diferentes grupos de interés se realizaría en forma individual mediante marketing directo. Esta campaña de marketing directo tendría como objetivo central contactar grupos específicos de ciudadanos para entregarles razones de por qué deberían votar a favor de la ley. Esta fue la principal y decisiva diferencia entre el primer intento fracasado y el segundo victorioso.

Así, se requería en primer lugar contar con el apoyo del grupo de ciudadanos más poderosos, las personas de la tercera edad. Este grupo se caracterizaba por ser muy organizado y acudir en gran proporción a las urnas a emitir su sufragio. Para lograr el apoyo de este grupo se redactó la proposición diciendo expresamente que todos los fondos recaudados por el estado serían destinados exclusivamente al pago de impuestos a la propiedad y a los servicios básicos de las personas de la tercera edad e incapacitadas del estado de Nueva Jersey. De esta forma se logró el apoyo de este grupo de ciudadanos y de todos aquellos que deseaban un mejor futuro para sus padres, abuelos y niños incapacitados.

El segundo grupo importante de votantes eran los trabajadores. Los sindicatos eran reticentes a entregar su apoyo, ya que consideraban que lo único que se lograría con esta ley sería la colocación de máquinas tragamonedas y mesas de juego en los hoteles existentes. Para lograr el apoyo de este grupo el comité visualizó la oportunidad para discutir lo que diría en forma expresa la ley definitiva, en caso de ser aprobado el proyecto en el referéndum. Esto llevó a que cada grupo pudiera percibir en forma clara el efecto que tendría la aprobación de la ley sobre su persona. Aún cuando la idea de esta discusión fue lograr un mayor apoyo de grupos específicos, tuvo una enorme repercusión al cambiar el tono del debate, ya no sólo respecto a si se apoyaba la ley o no, sino acerca de lo que diría la ley una vez que fuera aprobada. Este elemento hizo cambiar toda la percepción de la campaña. Para satisfacer las expectativas de los sindicatos se planteó que la ley definitiva establecería que, para que los hoteles pudieran funcionar como casino, deberían disponer de más de 500 habitaciones cada uno, con dimensiones de a los menos 325 pies cuadrados. Esta disposición eliminó a todos los hoteles existentes, excepto uno, lo que significaba que deberían construirse nuevos hoteles, con el consiguiente efecto sobre el empleo. Así se consiguió el apoyo del grupo de trabajadores sindicados.

El tercer grupo de interés que se consideró para obtener su apoyo fue el de las minorías. Para lograr esto, la legislación establecería que un mínimo de 15% de los cargos serían ocupados por las minorías.

Finalmente, se abordó el segmento de las mujeres. para lograr el apoyo de este grupo se estableció que las mujeres tendrían un mínimo de 49% de los trabajos.

De esta forma, cada grupo de interés importante pudo apreciar el beneficio que significaría directamente para ellos la aprobación de la ley.

Finalmente se necesitaban los recursos para implementar la campaña de comunicación. Para obtener éstos se realizó una campaña de recolección de fondos por medio de avisos de respuesta directa en los medios masivos de comunicación, y de parte de los grupos de interés que habían comprometido su apoyo. Como resultado de esto se recaudó más de un millón de dólares. Los avisos de respuesta directa para solicitar dinero mencionaban el tema de la campaña y explicaban que se necesitaban fondos para comunicar los beneficios de la aprobación de la ley a todos los residentes, mediante correo directo, televisión, radio y diarios. Para estos efectos se pidió una contribución de cinco dólares por persona, para aumentar las probabilidades de ganar. Los fondos recaudados se utilizaron en cientos de miles de cartas y folletos dirigidos a los votantes, con apoyo de una campaña en televisión, radio y diarios. Se realizó una campaña de respuesta directa uno a uno, para destacar los beneficios que cada grupo recibiría al votar favorablemente en la elección. Los propios grupos comprometidos en la ley enviaban y respaldaban los diferentes tipos de mensajes a sus bases, aumentando con esto la credibilidad del mensaje para lograr la aprobación de la ley.

De esta forma, las percepciones negativas del año 1974 fueron cambiando, hasta que en el año 1976 los habitantes del estado de Nueva Jersey fueron nuevamente a las urnas para, en esta ocasión, votar favorablemente por el juego en Atlantic City. No obstante, en esta ocasión ellos votaron por lo que el juego en Atlantic City significaría para ellos, su familia, su futuro, su grupo de edad, su sexo, sus oportunidades de trabajo.

De acuerdo con los entendidos, el éxito de esta campaña se atribuye a que se trató a cada ciudadano como único, con sus propias necesidades, y con una comunicación personal e interactiva que se logró mediante marketing directo.

## II PARTE

# Planificación en marketing directo

Todas las organizaciones requieren algún grado de planificación para el logro de sus propósitos en forma eficaz. Por otra parte, para el diseño de estrategias se necesita algún punto de referencia que oriente en cuanto a la toma de decisiones. El proceso de planificación actúa, en cualquier tipo de organización, como una fuerza que guía al proceso de toma de decisiones independientemente del nivel o grado de complejidad que adquiera este proceso.

Warren 1966 (p. 5) define la planificación como el proceso orientado a conseguir que las decisiones que se toman hoy se tomen en el futuro en la mente, y como una forma de prepararse para decisiones futuras que puedan adoptarse en forma rápida, económica y con el menor trastorno posible en los negocios de la empresa.

Los logros que se le atribuyen a la planificación han sido resumidos por Jain 1985 (p. 5) en los siguientes siete puntos:

- Lleva a la organización a una mejor posición de mercado.

- Permite que la organización progrese según la forma que la administración considera más aceptable.

- Ayuda a los ejecutivos a pensar, decidir y actuar en forma más efectiva para progresar en la dirección deseada.

- Ayuda a la flexibilidad de la organización.

- Estimula la cooperación, integración y entusiasmo para tratar los problemas de la organización.

- Señala a la administración cómo evaluar los progresos hacia los objetivos planeados.

- Lleva a resultados económica y socialmente deseables.

El alto grado de complejidad y competitividad que han alcanzado los negocios en nuestros días hace imperioso que las empresas evalúen cuidadosamente los riesgos que asumen. Esto supone realizar un proceso de planificación para decidir por la mejor entre las, generalmente, muchas opciones disponibles. Además, los cambios tecnológicos que están ocurriendo en nuestros días probablemente se acentúen en el futuro, teniendo repercusiones importantes en los mercados y en las empresas. La

empresa debe anticiparse a esos cambios, para tomar ventajas de las nuevas oportunidades que surjan y para evitar consecuencias dañinas que estos cambios puedan traer asociadas.

Desde esta perspectiva, la adopción del marketing directo por una empresa debe ser parte de un proceso global que incluya a toda la organización y al área de marketing en particular. Este proceso fluye de la importancia que se le quiera asignar al marketing directo dentro de la organización, del análisis de las diferentes listas disponibles y de las pruebas de mercado que recomienden una determinada acción. Finalmente, del proceso de planificación debe surgir un presupuesto que evalúe en términos monetarios el o los cursos de acción elegidos.

En el capítulo 3 se analiza el proceso de planificación y el plan de marketing directo. En el capítulo siguiente se discute y analiza la forma de llegar adecuadamente al segmento de mercado objetivo seleccionado por la empresa. A continuación, en el capítulo 5, se discute cómo evaluar *ex ante* el potencial de una determinada campaña de marketing directo. Finalmente, en el capítulo 6 se presentan aspectos matemáticos envueltos en la evaluación de los resultados de una campaña o programa de marketing directo.

# El proceso de planificación y el marketing directo

## Introducción

Las empresas modernas son afectadas por un conjunto de fuerzas macro y microambientales que tienen un fuerte efecto sobre los resultados que se alcancen. Estas organizaciones realizan sus actividades en un mundo dinámico, y por tanto requieren de una administración que tome en consideración las diferentes fuerzas que afectan a la planificación de sus actividades presentes y futuras. En este capítulo se analiza el cometido que le cabe al marketing directo, tanto en el proceso de planificación estratégica como en el de planificación en marketing.

## Planificación estratégica y marketing directo

El proceso de planificación estratégica consiste en adaptar los recursos de la empresa a las oportunidades de mercado. Este proceso implica analizar las estructuras de mercado existentes en la industria y la relación que ellas tienen con las fortalezas y debilidades de la empresa. En este análisis se deben considerar los recursos internos de la organización y las variables ambientales, para detectar oportunidades de negocios que la empresa pueda aprovechar a fin de obtener una ventaja competitiva.

Es importante destacar dos aspectos de este concepto. En primer lugar, incluye a la empresa en su totalidad, afectando tanto a sus bienes o servicios como a su administración. Por esta razón, la responsabilidad de este proceso radica en la alta dirección de la empresa. El segundo aspecto dice relación con la perspectiva de tiempo que debe tener este proceso, el cual considera las acciones de la empresa en una perspectiva de mediano y largo plazo. El plan estratégico entrega las directrices para la asignación de recursos, tanto humanos como financieros y físicos dentro de la

organización, con el propósito de lograr el crecimiento de ésta en el curso del tiempo. La realización de este proceso de planificación adquiere mayor importancia cuando las condiciones del medio externo que tienen repercusión sobre la empresa cambian con rapidez, ya que en virtud de tal proceso se reduce el riesgo que significa un entorno cambiante.

Un tipo de decisiones del proceso de planificación estratégica que deben tomarse en el máximo nivel dentro de una empresa dice relación con las oportunidades de inversión de los recursos de la empresa y las estrategias de productos que ésta implementará. Decisiones que, como muestra el cuadro de la figura 7, están estrechamente relacionadas con las estrategias de marketing. Siguiendo a Porter 1979, una opción que tiene la empresa es aceptar como dadas las condiciones competitivas y actuar ya sea creando defensas para las fuerzas que amenazan a la empresa o situándose en una posición donde estas fuerzas externas sean más débiles. La otra opción es la de tomar una posición ofensiva, tratando de influir sobre las fuerzas que afectan negativamente a la empresa, al actuar sobre las causas de éstas. El marketing directo se puede considerar como una opción ofensiva, que se inserta dentro de la planificación estratégica como una innovación en marketing que puede darle a la empresa una ventaja importante sobre la competencia. La decisión de utilizar el marketing directo como parte integral de la estrategia comercial de la empresa puede permitirle a ésta ser menos vulnerable al impacto de las fuerzas externas, mediante una diferenciación de bienes y servicios y un aumento en la lealtad de los consumidores hacia la empresa.

El uso del marketing directo en una empresa significa, generalmente, comprometer recursos en la creación, mantención y administración de una base de datos que incluya información demográfica y psicográfica de los clientes de tal empresa. El beneficio de un esfuerzo de esta naturaleza, para ser realmente efectivo, debe analizarse y evaluarse desde una perspectiva de largo plazo e involucrar a toda la organización.

**Figura 7**

*Integración de la planificación estratégica  
y de marketing*



Adaptado de HENRY ASSAEL. *Marketing Management: Strategy and Action*, Kent Publishing Company, 1985. p. 578.

También, la incorporación del marketing directo en la planificación estratégica puede derivarse del análisis corporativo de la cartera de productos. Por ejemplo, si un producto particular tiene una alta tasa de crecimiento y participación de mercado, y su éxito, además, se encuentra estrechamente vinculado al marketing directo, tal producto recibirá una mayor asignación de recursos, y muy probablemente la organización como un todo le dará mayor importancia a esta disciplina.

Un ejemplo de una empresa que ha optado por utilizar el marketing directo como una forma de competir en forma efectiva en el mercado es Bristol Myers, en los Estados Unidos. Desde hace algunos años, esta empresa está utilizando técnicas de marketing directo para promover su producto Seabreeze de Clairol, el cual se orienta al segmento de las mujeres jóvenes. La empresa ha empleado una gran variedad de medios para promover este producto y obtener como resultado adicional de estas promociones una base de datos con los nombres y direcciones de las consumidoras de sus productos. Uno de los últimos esfuerzos en esta dirección fue la organización de

un concurso, donde se utilizó el teléfono y la técnica del videotex para obtener los nombres de las jóvenes y para asegurarse un espacio preferencial en las góndolas de farmacias y supermercados. Los avisos sobre el concurso, que consistía en la posibilidad de ganarse uno de los tres mil premios ofrecidos, se publicaron en cinco revistas de los Estados Unidos con una circulación de 8,8 millones de ejemplares. También se usaron insertos que ofrecían un cupón de 25 centavos por participar en el concurso, además de proporcionarse formularios de participación en los puntos de venta del producto. Junto a esto se elaboraron anuncios de 30 segundos, los que fueron exhibidos en la televisión tradicional y por cable. Estos anuncios mantenían coherencia con el color y estilo de los avisos del concurso, pero no hacían mención explícita de éste. Al público se le solicitaba que fuera al detallista más cercano y buscara dentro del envase del producto un número que le permitiría participar en el concurso, además de un teléfono al cual podía llamar para saber si había ganado alguno de los tres mil premios ofrecidos. Como resultado de esta campaña se recibieron 200.000 llamadas telefónicas, las cuales fueron procesadas por computación.

El ejemplo anterior ilustra una de las muchas formas mediante las cuales Bristol Myers ha ido construyendo una base de datos que ya posee más de dos millones de nombres, cada uno identificado con el o los productos que se usa. En este momento, en todas las ocasiones que puede la empresa incorpora en su publicidad general dispositivos de respuesta directa para ir enriqueciendo su base de datos. La meta a largo plazo de Bristol Myers es utilizar esta base de datos para conocer a sus clientes y así obtener la lealtad de éstos hacia la familia de productos de la empresa por medio de un contacto estrecho con ellos. Al obtener información sobre la edad de las personas, éstas pueden ser servidas durante toda su vida, ofreciéndoseles productos que se vayan ajustando a su nivel de edad. Este ejemplo ilustra la decisión de utilizar el marketing directo como una forma de obtener una ventaja competitiva importante en el mercado.

## **Planificación en marketing directo**

Del mismo modo como el marketing directo puede formar parte activa del proceso de planificación estratégica, también puede ser parte importante de la planificación en marketing. En el cuadro de la figura 7 se aprecia la estrecha relación que existe entre ambos procesos. El grado de importancia que el marketing directo tenga en las decisiones estratégicas influirá sobre la importancia que éste tenga en la mezcla de marketing. La empresa puede considerarlo como un elemento más del conjunto de comunicaciones o puede tener importancia como canal de distribución para llegar con los productos al consumidor final. Es decir, en este nivel el marketing directo cumple una función eminentemente táctica para implementar las estrategias de marketing en una perspectiva de corto plazo, involucrando principalmente a los ejecutivos del área de marketing. Normalmente, las acciones de marketing directo en este nivel se preocupan de solicitar una respuesta determinada a ofertas de bienes y servicios; es decir, se sitúa en un nivel operativo. A continuación se analiza el plan de marketing directo dentro de una empresa.

## Plan de marketing directo

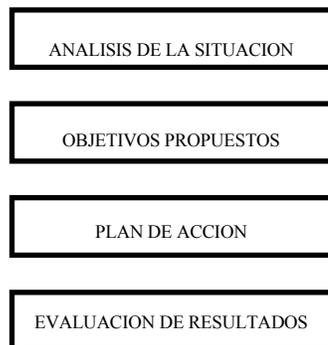
Por medio del plan de marketing se establecen las guías para la gestión comercial de una empresa. En él se asignan funciones y se destinan recursos a las diferentes variables de la mezcla de marketing en un perspectiva de corto plazo, normalmente un año.

Cuando la importancia del marketing directo es pequeña dentro de la empresa, el plan de marketing directo puede realizarse después que el plan de marketing ha sido diseñado. Contrariamente, cuando el marketing directo es parte importante de la mezcla de marketing, o está estrechamente relacionado con otras variables promocionales, se planifica en forma concurrente con el plan de marketing, constituyéndose en parte importante de éste. Más aun, cuando lo más importante del plan de marketing es el marketing directo, las diferentes actividades que vayan a realizarse quedan supeditadas a los objetivos y estrategias de las acciones de marketing directo que constituyen la base del plan de marketing.

El plan de marketing directo, como cualquier plan de marketing, debe incluir un análisis de situación, el establecimiento de los objetivos, el plan de acción y su evaluación. Estos componentes del plan se presentan en el gráfico que expone la figura 8.

**Figura 8**

*Etapas para el diseño del plan de marketing*



La efectividad del programa de marketing directo dependerá en forma importante del plan que preceda a su implementación; por lo tanto, se explicarán a continuación las etapas de la metodología propuesta para obtener buenos resultados.

## **Análisis de la situación para un plan de marketing directo**

La finalidad de este apartado es entregar información útil para el establecimiento de objetivos y planes de acción. En esta etapa del plan la empresa analiza las principales características de la situación que ella enfrenta. Esto implica evaluar las características del mercado y la posición de la empresa dentro de éste. También se evalúan las acciones de marketing y el desempeño de los bienes y servicios de la empresa en los diferentes mercados en los últimos años. Igualmente, se deben analizar los problemas y oportunidades, así como las fortalezas y debilidades de la empresa que se pueden manifestar en el futuro desempeño de ésta.

El análisis de la situación debe considerar dos aspectos muy importantes para el marketing directo. En primer lugar, es conveniente realizar un análisis de las ventas de los diferentes productos, intentando determinar los medios que originan dichos niveles de ventas, tanto para la empresa como para la competencia. Considerando que normalmente no se dispondrá de información detallada de la competencia, se debe procurar tener buenas estimaciones de estas cifras.

En segundo lugar, el análisis de situación debe intentar entregar una descripción de los consumidores que adquieren los productos de la empresa, lo que le permite a ésta evaluar a los potenciales clientes, en términos de sus características demográficas, psicográficas o conductuales. Es importante subrayar que este análisis es crítico para seleccionar los mercados objetivos a los que se pretende llegar con los bienes o servicios de la empresa. Una vez seleccionado el mercado objetivo, es posible evaluar los diferentes medios que pueden utilizarse para llegar hasta aquél. Adicionalmente, la identificación de variables psicográficas y de conducta es fundamental para determinar el aspecto creativo del mensaje que se desea enviar.

## **Determinación de objetivos en marketing directo**

Una vez realizado el análisis de situación, donde se han identificado los problemas y oportunidades, se deben establecer los objetivos que se desea alcanzar. Los objetivos de marketing directo estarán supeditados a los objetivos más generales del plan de marketing. En términos globales, las metas de marketing directo, cuando pretenden cambiar una determinada conducta, deben ser cuantificables y especificadas en el plan de marketing, especialmente cuando el marketing directo es parte importante de las operaciones de la empresa.

La definición de metas y objetivos debe considerar las diferentes oportunidades de mercado que se pueden explotar por medio del esfuerzo de marketing directo. Cada programa y campaña de marketing directo debiera tener sus propios objetivos

que puedan ser medidos en forma concreta. Sin embargo, es conveniente considerar, al determinar las metas del programa, los siguientes objetivos genéricos factibles de lograr eficazmente con programas de marketing directo:

1. retención de actuales clientes,
2. mejora en el nivel de calidad de actuales clientes,
3. conquista de nuevos clientes y
4. reactivación de clientes antiguos.

A continuación se analizará brevemente el modo de hacer alcanzables estos objetivos mediante el marketing directo.

### *Retención de clientes existentes*

En primer lugar, la retención de clientes constituye una tarea muy importante para cualquier empresa, ya que la mayor parte de sus ingresos provienen, generalmente, de quienes ya han comprado sus productos. Para muchas empresas que conocen a sus clientes por nombre y apellido, y que además tienen registrada su dirección, la manera más efectiva de lograr esta retención es comunicarse directamente con ellos en forma continua, ya sea por medio del correo, teléfono o personal de mantención de cartera, en el contexto de un programa debidamente diseñado para tal efecto.

El propósito de esta comunicación es reforzar la decisión de realizar negocios con la empresa en el curso del tiempo. En la naturaleza de esta comunicación se debe tratar de crear una lealtad hacia la empresa, y una respuesta directa puede ser o no buscada. Por ejemplo, un banco puede mantener una estrecha relación con el cliente, en la cual el objetivo de la comunicación es que la persona no se cambie de banco. Es decir, la respuesta buscada en este caso es que el cliente no realice ninguna acción de cambio. Así, el objetivo de estos programas es mantener una relación estrecha con el cliente, para mantener siempre la presencia de la empresa en la mente de éste.

En el diseño de estos programas se debe considerar una dimensión de servicio de la empresa, la cual se manifiesta en la frecuencia del contacto, la calidad de las comunicaciones que se tienen con el cliente, la solución de los problemas y la comunicación de los servicios disponibles para éste. Las acciones orientadas a reconocer y recompensar al cliente en su relación con la empresa ayudan a aumentar la duración de la relación comercial con éste. Un aspecto muy importante que se debe destacar en estos programas es el tratamiento especial que se le da al cliente, frente al tratamiento que se le da a quien no es cliente. En el capítulo 14 se analizan en detalle los programas de aumento de lealtad mediante el marketing directo.

### *Mejora en el nivel de calidad de actuales clientes*

Con respecto al segundo objetivo genérico, la empresa que se contacta continuamente con sus clientes tiene la oportunidad de mejorar la calidad de éstos. Por medio del marketing directo se pueden convertir consumidores marginales en consumidores

habituales de los productos de la empresa. Este objetivo se puede alcanzar mediante la oferta de productos de mejor calidad, y por lo tanto de mayores precios, como también por medio de un estímulo para que los consumidores compren en volúmenes mayores que los pensados originalmente.

De tal manera, el programa de marketing directo puede estructurarse con incentivos especiales para aumentar la calidad y cantidad de la compra. Una regla válida en muchas industrias es que 20% de los clientes son responsables de 80% de las ventas; de aquí que sea tan importante aumentar la calidad de los clientes.

También, el aumento en la calidad de los clientes puede lograrse por medio de la venta cruzada. El marketing directo ofrece una excelente oportunidad para vender productos adicionales a los requeridos inicialmente por el consumidor, principalmente aquéllos con algún grado de complementariedad con el buscado originalmente por el cliente. Las personas que son clientes de una empresa son los mejores posibles adquirentes de otros bienes y servicios producidos por la misma empresa. Los consumidores desarrollan lealtad hacia las empresas y marcas que los predisponen en una actitud positiva para repetir transacciones con aquéllas, sobre todo si la experiencia anterior ha sido satisfactoria.

### *Conquista de nuevos clientes*

Una vez que la empresa ha logrado retener a los clientes existentes y aumentar la cantidad, volumen y calidad de los productos comprados, la única forma que tiene para crecer es en virtud de la conquista de nuevos clientes. Este proceso puede enfocarse tanto en la captación de clientes de la competencia como en la conquista de nuevos consumidores.

En primer lugar, se debe considerar en el diseño de este tipo de programas que la probabilidad de conquistar nuevos clientes aumenta al centrar los esfuerzos de marketing en quienes posean un perfil similar al de los clientes existentes. La estrategia para obtener nuevos clientes tiene que considerar tres etapas. En la primera se debe crear reconocimiento de marca, luego se requiere motivar al consumidor para que tenga el deseo de probar el producto y finalmente, una vez que el producto se ha probado, se debe estimular el hábito de compra.

Para algunas empresas la adquisición de nuevos clientes se puede realizar por medio de un solo envío a través de marketing directo. En este caso se habla de marketing directo en una etapa, donde se capta al nuevo cliente por medio de una única comunicación con él. Este método funciona bien, principalmente, para una gran variedad de productos y servicios de especialidad, para los cuales no existen sustitutos aceptables en la mente de los consumidores y por los cuales están dispuestos a efectuar búsquedas costosas hasta encontrarlos.

Sin embargo, para productos complejos que requieren una descripción detallada es conveniente y recomendable implementar un programa en dos etapas. En la primera se utiliza habitualmente publicidad de respuesta directa, para generar solicitudes de información entre los posibles clientes, a quienes luego, en una segunda etapa, se les hace un seguimiento, ya sea por medio de la fuerza de venta o

mediante nuevas comunicaciones. Por ejemplo, Bristol Myers utilizó los medios de comunicación masivos para, a través de una respuesta directa, identificar a las personas que sufren de alergia, las que luego fueron contactadas en forma personal en una segunda etapa del programa de marketing directo. En este caso, la primera etapa del programa de marketing directo tuvo como finalidad construir una lista de posibles clientes calificados para la compra de productos contra la alergia.

Los programas en dos o más etapas también pueden ser considerados por empresas que venden a través de minoristas. El marketing directo puede motivar a los consumidores para que soliciten muestras gratis o información sobre un producto. Esta situación estimula posteriormente a los consumidores a comprar los productos en los locales de venta detallista. Una situación parecida se presenta en las empresas de servicios, donde la comunicación inicial intenta estimular la visita de la persona a la sucursal de la empresa, ya sea para adquirir el servicio o solicitar mayor información respecto a éste.

En el caso específico del marketing dirigido a empresas se debe pensar en un plan de marketing en dos etapas. En la primera se sensibiliza al cliente acerca de los atributos y características de los productos ofrecidos por la empresa, y en la segunda la fuerza de venta contacta a las personas ya sensibilizadas, facilitando el trabajo y, por tanto, aumentando la productividad de los vendedores.

Otro método muy eficaz es el de los programas donde se incentiva a que los clientes existentes presenten un amigo que pudiera estar interesado en los productos de la empresa, todo ello como parte de un programa debidamente planificado.

### *Reactivación de clientes antiguos*

El último objetivo genérico que puede lograr eficazmente el marketing directo consiste en la reactivación de antiguos clientes. A través del correo directo se puede ofrecer incentivos especiales a los ex clientes, para que vuelvan a operar con la empresa. Como regla general, las pruebas empíricas muestran que cuesta más adquirir nuevos clientes que reactivar a los antiguos. Sin embargo, se deben evaluar ambos costos, para explorar el camino más eficiente.

## **Plan de acción**

El plan de acción determina la forma según la cual la empresa implementará las estrategias para alcanzar los objetivos propuestos. Es decir, determina cómo llegará con sus bienes o servicios al consumidor final. En esta parte se describen con detalle las acciones que se realizarán para implementar las estrategias de la empresa. El programa de acción considera las decisiones que se van a materializar en relación con las variables controlables de la mezcla de marketing: producto, precio, promoción y

distribución. En el caso específico del programa de marketing directo, de acuerdo con Gosden 1985 (p.9) y la mayoría de los autores, las variables de decisión controlables por la empresa y determinantes del éxito o fracaso de una campaña son: la selección de los medios y el público al cual se dirige el mensaje; la oferta, y la creatividad de la campaña. Estas variables de decisión, que se ilustran en el gráfico de la figura 9, son la piedra angular del programa de marketing directo.

### *El público adecuado*

La selección del público adecuado para enviarle el mensaje es de primera importancia en marketing directo. Esto es válido tanto en la decisión de usar una determinada lista de personas para un envío individual como para la selección de los medios masivos de comunicación, cuando sea pertinente utilizarlos. Los medios factibles de utilizar son todos los disponibles para la publicidad general, más el correo directo, el teléfono e Internet. El plan de medios debe especificar los medios que se van a usar y la racionalidad de su utilización. La selección de medios debe procurar llegar con el mensaje al mercado objetivo en la forma más eficaz. El caso más habitual, donde se utilizan el correo directo y el teléfono, requiere la existencia de una lista de clientes o potenciales clientes, la cual se debe evaluar antes de su uso.

El tema de la selección y segmentación de listas se trata en detalle en el capítulo siguiente.

### *La oferta adecuada*

La oferta, entendida en términos amplios, es la proposición completa que hace la empresa al cliente potencial. Ella incluye el bien o servicio que se está ofreciendo, el precio y los términos de la venta, así como los incentivos o estímulos que se están presentando para que el consumidor actúe. También incluye la determinación del momento más adecuado para enviar el mensaje al mercado objetivo. Si el mensaje no llega en el momento adecuado, la probabilidad de tener una respuesta positiva disminuye.

Un elemento importante de la oferta es el servicio al cliente, el que sólo en el último tiempo se ha reconocido como importante. El servicio que se entregue es fundamental para vencer la resistencia del consumidor respecto a comprar en forma directa. Por ejemplo, la prueba gratis del producto por un tiempo limitado, la aceptación de varias tarjetas de crédito, la existencia de un número telefónico gratuito, son todos elementos que entregan un servicio que el cliente valora. Igualmente, la rapidez de entrega, el manejo de los reclamos, etcétera, son elementos que aumentan la satisfacción del cliente, lo cual es fundamental para que éste repita la compra.

## *La creatividad del mensaje*

El componente creativo en marketing directo incluye la estrategia que se va a utilizar en la redacción del texto del mensaje. Naturalmente, lo que se va a decir está parcialmente determinado por la oferta en que se esté trabajando. Además, este componente incluye el formato y diseño de los elementos gráficos. También incluye el diseño de los dispositivos que tengan por finalidad involucrar al consumidor con el mensaje y los elementos de la producción misma, como pueden ser el tipo de papel utilizado o la personalización del mensaje.

En la industria del marketing directo se estima que la importancia relativa de las variables de decisión tiene una repercusión diferenciada, lo cual se ilustra en el gráfico de la figura 9. La selección del público adecuado, se estima, tiene un efecto de 40% en el éxito de un programa de marketing directo. Más aun, se estima que en el caso de utilizar telemarketing la incidencia de este porcentaje aumenta a 50% o más. La oferta responde por 40% del éxito o fracaso de la campaña, seguida por el aspecto creativo, que sólo tiene un efecto de 20%. La racionalidad de estos porcentajes es la siguiente: si el mensaje no llega al público adecuado, tiene muy baja probabilidad de ser efectivo. Además, si el producto o la percepción que se tiene de él no se valoriza por el público objetivo, o si llega en un momento inoportuno, las probabilidades de respuesta se ven disminuidas.

**Figura 9**

## **Evaluación**

El último paso en el diseño de un plan de marketing directo es la evaluación de los resultados reales con respecto a los resultados propuestos. Tales resultados reales se pueden analizar con bastante precisión y rigurosidad estadística, y la evaluación respectiva debe realizarse tanto en nivel del plan de marketing en su totalidad como en nivel de cada campaña de marketing directo que se desee implementar en el tiempo que abarque el plan de marketing.

Todas las acciones que se desee implementar en marketing directo requieren recursos financieros, lo que hace muy necesario y conveniente confeccionar un estado resumido de pérdidas y ganancias que refleje las acciones que se van a implementar y cómo se van a asignar los recursos entre las diferentes tareas que se realizarán. Como se verá en el capítulo 6, el estado de pérdidas y ganancias proyectado permite visualizar rápidamente las implicaciones de un plan de marketing directo, al mostrar la relación entre las diferentes actividades que se realizarán en el tiempo considerado en el plan. Normalmente, el estado se presenta al final del plan, justificando las acciones propuestas.

## **Resumen**

El marketing directo puede estar inserto tanto en el plan estratégico de la empresa como en el plan de marketing de ésta. El grado de importancia que tenga el marketing directo dentro de las actividades de la empresa determinará si se le asigna una función estratégica o táctica.

El plan de marketing directo es el instrumento donde se especifican las acciones que realizará la empresa, y empieza evaluando las situaciones pasadas y presente de la compañía, para luego establecer objetivos y el plan de acción que señala la forma como se pretenden alcanzar las metas de la empresa. Los objetivos de marketing directo que pueden establecerse en términos genéricos son la conservación de los actuales clientes y una mejora en la calidad de éstos. También tales objetivos pueden plantearse para conquistar nuevos clientes o reactivar antiguos.

En el plan de acción se estipula la forma según la cual la empresa articulará las variables bajo su control, en relación con la selección del público al que servirá, la oferta que realizará y la creatividad del mensaje. También en este plan se presenta una evaluación del posible resultado económico de las acciones propuestas.

# Listas y segmentación

## Introducción

Como ya se mencionó en el capítulo anterior, uno de los factores que más incide en el éxito de una campaña de marketing directo es la selección adecuada del público al cual se hará llegar la oferta de la empresa. Esto significa que la empresa debe hacer todo lo posible por enviar el mensaje a quien tenga una necesidad que ella pueda satisfacer. Nada se logra si se le envía una excelente oferta a una persona que no tiene necesidad del producto que se está ofreciendo.

## Bases de datos y listas

Antes de analizar las listas propiamente tales es conveniente referirse brevemente a la importancia que tienen las bases de datos dentro de una empresa, puesto que un análisis detallado de la formación de éstas escapa al propósito de este libro.

La base de datos es un elemento indispensable para el desarrollo del marketing directo. Tanto es así, que en los Estados Unidos se utiliza la expresión “marketing de base de datos” o “marketing de relación” para referirse al marketing directo. Si hubiera que señalar la diferencia entre el marketing convencional y el marketing directo en pocas palabras, sin duda que sería necesario fundarla en la existencia y manejo de una base de datos.

La existencia de una base de datos permite, entre otras cosas, que la empresa pueda identificar a los clientes más rentables, identificar a los mejores posibles clientes para convertirlos en clientes, identificar a ex clientes que todavía podrían volver a ser clientes activos e identificar los productos más rentables. También permite descubrir nuevas oportunidades de mercado y desarrollar estrategias para aprovecharlas, al igual que permite evaluar la efectividad de los canales de distribución y de las campañas promocionales.

En términos generales, la base de datos puede afectar a todas las actividades de marketing que realiza la empresa, y en la mayoría de los casos se deben implementar programas de marketing directo para aprovechar su potencial. En los últimos años el

costo de procesar y almacenar información se ha reducido en forma sustancial, lo que permite que hoy día prácticamente todas las empresas puedan desarrollar sus propias bases de datos, con mayor o menor grado de perfección. Así, se puede decir que, la base de datos es el mercado y, por tanto, la empresa que controla la base de datos controla el mercado.

### *Factores por considerar en el diseño de una base de datos*

La construcción de una base de datos es un proceso largo, costoso y complejo para cualquier tipo de empresa, la cual debe considerar los siguientes factores:

- necesidades de información de la empresa,
- características de la base de datos,
- costo de la base de datos,
- grado de control que se desee tener.

En primer lugar se deben examinar las necesidades de información de la empresa, para determinar qué datos mantener en el sistema. Se debe tratar de expresar estas necesidades, en la medida en que sea posible, en términos monetarios. Las empresas deben considerar los objetivos que desean alcanzar con la base de datos antes de su construcción. La empresa puede desear utilizarla para captar nuevos clientes, para aumentar el compromiso de servicio con sus actuales clientes o para obtener ingresos adicionales alquilando listas a otras empresas.

La base de datos debe organizar la información en forma lógica, para que sea efectiva. Así, se debe mantener en forma separada, unida sólo por algún código, información básica sobre los consumidores, de su historial de compra y servicio, y de cualquier otro tipo de información miscelánea útil para establecer un diálogo con ellos.

También la empresa debe decidir si utiliza un servicio externo de computación o sus propios recursos para crear y administrar su base de datos. Los elementos por considerar en esta importante decisión son los costos que su construcción signifique, lo cual dependerá del grado de pericia requerido, la rapidez que se le exige al sistema, la tecnología disponible y la cantidad de registros que compondrán la base de datos. Finalmente, un elemento muy importante que se debe considerar en esta decisión es el grado de control que se tenga sobre la base de datos. Este es uno de los activos más valiosos para muchas empresas; por lo tanto, es indispensable que su administración se encuentre en manos de personas que entiendan el negocio de la empresa, sus necesidades y objetivos, para así obtener el máximo provecho de la información disponible.

Una base de datos no es lo mismo que una lista. La construcción de ésta es sólo el primer paso para el establecimiento de aquélla. Una base de datos es el agrupamiento ordenado y sistemático de un conjunto de datos relacionados que tienen por objetivo satisfacer las necesidades de información de una empresa u

organización.<sup>4</sup> Así, una base de datos debe recolectar información en forma continua, de los clientes de la empresa y de quienes evidencien posibilidades de llegar a serlo.

### *Qué información incluir*

Las empresas deben tratar de disponer del mayor conocimiento posible de sus clientes. Sin embargo, dado que será muy difícil mantener toda la información de las personas que se relacionan con la empresa, la decisión de qué incluir debiera basarse en los siguientes criterios: la significación para la empresa; la capacidad de la información para lograr los objetivos de la empresa; el costo de almacenar y mantener los datos, y el tiempo de acceso a la información. La información que contenga la base de datos dependerá del área de negocios en que opere la empresa. Stone 1989 (p. 29) indica que para determinar la información apropiada en una base de datos la empresa debe hacerse la siguiente pregunta: “¿Qué información necesito para establecer un diálogo adecuado con mis clientes a través del teléfono, el correo, Internet u otros medios?” En general, el siguiente tipo de información básica debiera estar disponible en cualquier base de datos:

- nombres y apellidos de las personas,
- dirección de residencia,
- número telefónico,
- correo electrónico,
- fuelle de origen del nombre,
- fecha en que fue incorporado,
- historia de compra (productos, fechas, volúmenes),
- datos demográficos (edad, sexo, ingreso, educación),
- información miscelánea (presencia de niños en el hogar, casa arrendada o propia, talla de ropa, etcétera).

Así, en cada registro debe figurar el nombre y dirección de la persona, a lo cual se debe tratar de agregar información sobre edad, tramo de ingreso, características del lugar de residencia y algún tipo de información sobre hábitos de compra. Esta adición de información dependerá de las necesidades propias de cada una de las empresas.

### *Creación de una lista*

Para implementar programas de marketing directo la empresa tiene la opción de recurrir a listas externas o crear su propia lista. La lista elegida debiera ser aquella compuesta por los nombres y direcciones de personas con mayor probabilidad de originar algún grado de respuesta positiva para lo que se está ofreciendo. En los

---

<sup>4</sup> FRED R. MC FADDEN y JEFFREY A. HOFFER, *Data Base Management*. Menlo Park, Calif. Benjamin Cummings 1985, p. 3.

Estados Unidos existen cerca de cuarenta mil listas que pueden utilizarse, lo cual facilita mucho la implementación de programas de marketing directo, pero, al mismo tiempo, dificulta la acción de decidir y seleccionar qué lista utilizar para una determinada oferta.

Las listas de los clientes existentes para cualquier empresa son las más eficaces para utilizar en campañas de marketing directo, sean ellas empresas de servicios, manufactureras o detallistas. Debido a la naturaleza propia de las empresas de servicios, éstas normalmente mantienen información detallada de sus clientes. En el caso de las empresas manufactureras esto es válido sólo para los distribuidores y detallistas, pero no para los consumidores finales. En el caso de las grandes tiendas detallistas, un porcentaje significativo de las compras las realizan clientes que poseen tarjetas de crédito de la propia tienda. Para obtener dicha tarjeta la persona debe presentar una solicitud donde entrega información sobre sus características demográficas. Sin embargo, muchas de las personas que compran en las grandes tiendas detallistas y casi todas las que compran en tiendas de detallistas pequeños pagan con efectivo o utilizan cheques para sus compras. En los países donde los cheques van impresos con el nombre y dirección de la persona, ellos sirven para construir una lista de clientes. En caso de no ser así, se deben utilizar otros métodos para obtener información.

Una forma utilizada para lograr este propósito consiste en pedirles directamente a los clientes, al momento de pagar, que completen una tarjeta con sus datos, explicándoles que los datos obtenidos se utilizarán para enviarle información sobre las promociones especiales que realice la empresa. También es importante obtener el nombre de las personas que visitan la tienda pero que no compran. El disponer de esta información permite a la empresa investigar las razones de no compra y así poder crear los incentivos apropiados para que vuelvan a visitar la tienda. Esto es muy importante para un detallista, ya que un gran porcentaje de las personas que ingresan a una tienda no compran en ese momento. Un método para la obtención de los nombres de estas personas consiste en colocar a la entrada de la tienda un aviso especial, generalmente muy atractivo, en el que se soliciten los nombres y direcciones de las personas, ofreciendo incentivos especiales, como la posibilidad de participar en un concurso.

En el caso de las empresas manufactureras, los métodos más tradicionales para obtener los nombres de los clientes son los avisos en la prensa con envíos de respuestas, los cupones que se incluyen en los mismos productos, ofertas para presentar algún amigo, además de las listas externas. También, por medio de concursos que realizan las empresas comercializadoras de productos de consumo masivo se puede obtener valiosa información sobre los clientes.

## **Clasificación de listas**

La clasificación más utilizada de las listas de correspondencia contiene tres clases de ellas: 1) listas de la propia empresa, 2) listas de respondientes y 3) listas compiladas.

Las listas de la propia empresa son aquéllas con mayor potencial de respuesta. Es razonable esperar que los clientes existentes sean los mejores receptores para futuras ofertas. Un problema importante que enfrentan las empresas es el de la reducción en el número de clientes, una de cuyas principales razones es la carencia de lealtad de éstos. De hecho, las empresas normalmente dividen sus listas en clientes activos y clientes inactivos. Otra causa importante de esta reducción son los cambios de dirección postal de las personas, lo que implica que la empresa debe estar actualizando constantemente sus archivos, para evitar el gasto inútil de enviar correspondencia a lugares equivocados. Para disponer de información más detallada de sus clientes, las empresas codifican muchas de sus listas. En esta codificación es especialmente importante conocer las características más utilizadas para segmentar las listas, tales como la última vez que el cliente compró, la frecuencia y volumen de compra, el área geográfica, el sexo, etcétera.

Las listas de respondientes son listas de personas que se presume tienen algún interés en el producto de la empresa y que ya han respondido a ofertas de marketing directo. En la práctica, éstas son las listas internas de otras empresas, y se consideran dentro de la industria en segundo lugar respecto a su grado de eficacia. Normalmente, estas listas se adquieren a través de un corredor o “*broker*” de listas.

Uno de los principales criterios para seleccionar una lista de respondientes es la afinidad de producto que puede existir entre la compra que ha realizado la persona anteriormente y la relación con la nueva oferta. Naturalmente, las empresas no estarán dispuestas a ofrecer sus listas de respondientes para la oferta de productos sustitutos muy cercanos, pero sí lo estarán respecto a la oferta de productos complementarios o relacionados que no constituyan una competencia directa.

Otro criterio importante para seleccionar una lista de respondientes es el del tiempo transcurrido desde la realización de la última compra. Los nombres de los más recientes compradores forman lo que se denomina “*hot list*”, y normalmente estas listas se arriendan a un precio mayor que el de las otras. La racionalidad de este criterio consiste en que se presume que una persona que recién compró algo es mejor posible cliente que otra que haya comprado mucho tiempo atrás. Sin embargo, esta presunción es válida para productos complementarios y no para aquellos que son sustitutos cercanos.

En general, existen cuatro criterios que se usan ampliamente para identificar a los mejores posibles clientes: tiempo transcurrido desde la última compra, frecuencia de compra, monto de la compra y tipo de producto comprado.

Las listas compiladas contienen nombres de personas de las cuales no se conoce su disposición a comprar por correo, pero que tienen algunas características que permiten agruparlas en determinadas categorías. Estas listas las construyen empresas que obtienen registros de personas de diferentes fuentes. Las más utilizadas son las guías telefónicas, así como los registros electorales, los de profesionales, los de nombres de estudiantes universitarios, los de los conservadores de bienes raíces, etcétera. Las listas de este tipo no tienen una afinidad directa con algún producto; sin embargo, esto no significa que no estén relacionadas con productos. Por ejemplo, los propietarios de una casa son clientes potenciales para la compra de mobiliario, sistemas de alarma y productos semejantes.

El mercado de las listas compiladas se divide en mercado de listas referidas a empresas y sus ejecutivos, y listas de consumidores. En términos generales, las listas compiladas se utilizan cuando la empresa quiere alcanzar una alta cobertura de mercado.

## Arriendo de listas

Es práctica común en la industria que las listas se arrienden para su uso por una sola vez, lo que lleva a que los respectivos contratos de arriendo se formalicen por escrito. Las principales características de estos contratos son las que se exponen a continuación.

En primer lugar, el arrendatario se compromete a no utilizar los nombres más de una vez, salvo los de quienes hayan respondido al primer envío.

En segundo lugar, el propietario de la lista debe autorizar previamente la correspondencia que se le va a enviar a los componentes de su lista. Esta práctica permite evitar que algún arrendatario inescrupuloso utilice la lista con fines que atenten contra la moral o que puedan causarle algún tipo de daño económico al receptor del envío o al dueño de la lista.

Por último, el dueño de la lista debe autorizar la fecha en que se va a enviar la correspondencia. Esto le permite saber el tiempo transcurrido desde el último envío, con el fin de utilizar él mismo su lista en un momento adecuado.

Para garantizar el uso de las listas por una sola vez, éstas se “siembran” con nombres que sirven de señuelos. Habitualmente se ponen algunos nombres de personas de la propia empresa, con una letra cambiada, para detectar el uso indebido de la lista. En algunos casos el propietario de la lista, para asegurarse de un uso adecuado, realiza él mismo el envío, sin que su lista quede en algún momento fuera de su propio control.

Una vez que se ha arrendado una o más listas, éstas deben procesarse. Algo muy importante que siempre debe realizarse cuando se considere más de una lista es la fusión y depuración de ellas. En este proceso las diferentes listas se juntan, detectándose luego los nombres que aparecen duplicados.

Los nombres que aparecen en dos o más listas, generalmente, serán mucho más eficaces que cualquier lista individual de la que hayan sido extraídos. También se deben eliminar los nombres cuyas respectivas direcciones postales aparezcan en forma incorrecta y los que posean características que hagan indeseable el envío de correspondencia a ellos.

El precio que se cobra por el arriendo de listas depende de la cantidad de nombres que incluyan y de la calidad de éstos. Normalmente, las listas especifican la cantidad de nombres, el tipo de lista, el precio de ella, su origen, el número mínimo de nombres que se pueden arrendar y las opciones de segmentación que se pueden escoger.

## Segmentación de listas

El concepto de marketing descansa primordialmente en la satisfacción de los deseos y necesidades de las personas. Por otra parte, todos los individuos son diferentes y tienen una gran variedad de necesidades. Esta realidad de heterogeneidad de los individuos -y, por consiguiente, de los mercados- hace del proceso de segmentación de los mercados la piedra angular del concepto de marketing. El proceso de segmentar consiste, para estos efectos, en dividir un mercado heterogéneo en varios grupos, cada uno de los cuales tiende a ser homogéneo en los aspectos más importantes para la empresa. Mediante este proceso la empresa puede orientar su esfuerzo de marketing en aquellos grupos de consumidores donde tiene una mayor probabilidad de respuesta.

Este concepto de segmentación es especialmente válido para el marketing directo. Específicamente, cuando se selecciona una lista de correspondencia se debe decidir a cuáles nombres de los que contiene se les va a enviar la oferta. Naturalmente, el objetivo es utilizar los recursos en aquellos nombres con mayor probabilidad de obtener una respuesta positiva. Este proceso de segmentación de listas se puede realizar tanto en las listas propias de la empresa como en las de respondientes y las compiladas.

Una regla válida -que ya se mencionó- en algunas industrias establece que 20% de los clientes es responsable por 80% de las ventas. Supongamos, a manera de ejemplo, que una empresa dispone de una lista de 50.000 nombres y direcciones, y que decide enviarle una oferta a la mitad de ellos, elegidos aleatoriamente. La respuesta obtenida será muy similar a la mitad de las respuestas obtenidas en caso de haberse enviado la oferta a toda la lista. No obstante, si se enviara la correspondencia a sólo 10.000 nombres, que correspondieran exactamente a los interesados, su efectividad sería muy alta y de bajo costo. A continuación se analiza cómo puede efectuarse este tipo de segmentación de listas.

Siguiendo a Roberts y Berger 1989 (p.104), en primer lugar se divide la lista en grupos de igual tamaño que sean mutuamente excluyentes y exhaustivos colectivamente, en los cuales se pueda esperar alguna respuesta diferente. Por ejemplo, se puede dividir la lista según grupos de diferentes edades o diferentes niveles de ingreso, cuando se disponga de esa información. Dado que no se puede saber *a priori* la respuesta que se va a obtener, se le envía la correspondencia a una muestra aleatoria representativa de cada uno de estos grupos. Por medio de procedimientos estadísticos, que se expondrán más adelante, se puede estimar adecuadamente la probable tasa de respuesta para el envío.

Supongamos que los 50.000 nombres se dividen por nivel de ingreso en cuatro grupos, obteniéndose las siguientes estimaciones de porcentajes de respuestas para el envío:

Grupo sobre 700.000 pesos mensuales	4,0 %
Grupo entre 700.000 y 500.000	3,0 %
Grupo entre 500.000 y 300.000	2,0 %
Grupo inferior a 300.000 mensuales	0,8 %

Además, supongamos que la ganancia neta por venta es de \$5.000 e igual para todas las personas que compran, y el costo de producción y envío de la correspondencia es de \$50.

Para el grupo de mayores ingresos la ganancia esperada por envío es de  $0,04 \times 5.000 = 200$  pesos. Para el grupo con ingresos entre 500.000 y 700.000 pesos la ganancia esperada es de  $0,03 \times 5.000 = 150$  pesos; en el siguiente grupo es de  $0,02 \times 5.000 = 100$  pesos, y en el último grupo es de  $0,008 \times 5.000 = 40$  pesos. Ciertamente, en este caso se querrá enviar la oferta sólo a los tres primeros grupos de la lista. Así, enviando la oferta a los 12.500 nombres del grupo de más altos ingresos se obtiene 40,8% de la ventas, ya que a este grupo se venderá una cantidad de 2.500.000 del total de 6.125.000 de ventas posibles de realizar con esta oferta. Al enviar la oferta a los 25.000 nombres de mayores niveles de renta se obtiene 71,4% de las ventas. La situación después de este análisis es muy diferente de aquélla en que se envía la oferta a 25.000 nombres seleccionados en forma aleatoria.

La calidad de la segmentación que se realice en una empresa dependerá de la información disponible para cada nombre de la lista y de las técnicas estadísticas que se empleen para estos efectos.

## Criterios de segmentación

En términos teóricos, los criterios de segmentación se pueden agrupar en tres categorías, dependiendo su elección del objetivo estratégico que se desee lograr y de la disponibilidad de información. Estos criterios de segmentación son:

- segmentación por beneficio buscado,
- segmentación por conducta observada,
- segmentación por elasticidad de respuesta.

En marketing directo, uno de los criterios más utilizados se caracteriza por ser una mezcla entre conducta observada y elasticidad de respuesta de las personas. Para esto se utiliza como variable *proxy* la actividad que haya tenido la persona en el último tiempo en relación con campañas de marketing directo. Así, siguiendo a Stone 1989 (pp. 30-31) y según ya se mencionó, se consideran como los elementos más importantes para realizar segmentación de listas la fecha de la última compra, la frecuencia y volumen de compra, y el tipo de producto comprado. Es una creencia generalizada en la industria el que estas variables son las mejores para indicar la probable rentabilidad de realizar el envío a un individuo. La ponderación que se le asigna a cada uno de estos factores se puede establecer en virtud de una fórmula que se utiliza para evaluar el potencial de respuesta de las diferentes personas de una lista. La determinación de la fórmula puede realizarse por medio de un análisis, en la base de datos, de los diferentes factores que inciden en las probabilidades de respuesta. En la práctica, estos criterios se utilizan más para decidir si enviar o no la oferta a una persona que para ofrecer un producto que satisfaga una necesidad concreta de un

grupo de consumidores, que es en última instancia la filosofía que sustenta al proceso de segmentación.

Este tipo de segmentación puede llevarse a un nivel más refinado, que permita identificar el grado de sensibilidad de los consumidores con respecto a variables específicas, como podrían ser el precio que se cobra por los productos, la sensibilidad respecto al número de envíos, etcétera.

Si lo que se pretende con la campaña de marketing directo es identificar nuevas oportunidades de mercado, el criterio más adecuado es el de beneficio buscado o necesidades de los consumidores. Si se dispone de información para agrupar consumidores con distintas necesidades insatisfechas, se pueden considerar ofertas especiales para satisfacer a estos consumidores. En este caso, los grupos de consumidores con similares necesidades se identifican conforme a algún tipo de variable demográfica.

Entre los descriptores de segmentación más utilizados se encuentran las variables que indican las características demográficas de los consumidores. Las que se utilizan con más frecuencia son las de edad, sexo, nivel de ingreso, nivel de educación y estructura familiar (número de hijos).

Otra característica muy utilizada, sobre todo cuando se trata de listas compiladas que son una combinación de otras listas, es el origen del nombre, es decir de dónde se obtuvieron los nombres.

En definitiva, la decisión del criterio que se ha de utilizar para segmentar una lista dependerá de la información disponible y de la conveniencia de utilizar dicha información. Una vez que se ha decidido qué criterios utilizar, se debe dividir la lista en las diferentes categorías.

## **Técnicas de segmentación**

El grado de complejidad de las técnicas de segmentación varía, dependiendo del número de criterios que se utilicen para segmentar las listas y del grado de refinamiento de las técnicas estadísticas empleadas.

En un extremo, cuando se utiliza sólo un criterio, como podría ser el nivel de ingreso, la técnica para segmentar es bastante simple. En nuestro ejemplo anterior se determinaron cuatro niveles de ingreso con sus correspondientes estimaciones de tasas de respuesta. El procedimiento en este caso se traduce en determinar una tasa de corte, considerando principalmente el nivel esperado de rentabilidad y las restricciones presupuestarias que puedan existir.

En el otro extremo, cuando se utilizan varios criterios para segmentar, con sus correspondientes categorías, se deben utilizar métodos y técnicas estadísticas multivariados bastante complejos. En estos casos, cuando existen muchas variables no existe acuerdo respecto a cuál método o técnica es superior. En algunos casos los métodos son simples de implementar, pero los resultados adolecen de una serie de problemas estadísticos. En otros, los métodos se pueden aplicar sólo en presencia de ciertas condiciones, y, aun cuando los resultados son estadísticamente superiores,

ellos tienen un alto costo y su implementación requiere de un avanzado conocimiento de métodos estadísticos multivariados.

La técnica de análisis de regresión múltiple es considerada por muchos como el mejor método y el más dúctil para utilizar en la segmentación de listas en marketing directo. Por esta razón, con la ayuda de un ejemplo, se describirá y comentará con cierto grado de detalle esta técnica estadística en su aplicación a la segmentación de listas.

Para tales efectos, supóngase que se ha decidido utilizar como criterios de segmentación el nivel de ingreso, la edad y la ubicación geográfica, con las siguientes categorías para cada una de las variables:

INGRESO (EN PESOS)	EDAD	UBICACION GEOGRAFICA
1. Más de 700.000	1. Menor de 30 años	1. Zona norte
2. 500.000-700.000	2. Entre 30 y 50 años	2. Zona central
3. 300.000-500.000	3. Mayor de 50 años	3. Zona sur
4. Menos de 300.000		

Para poder realizar el análisis se debe disponer de información sobre la tasa de respuesta. Esta información se puede obtener de campañas de marketing directo realizadas anteriormente o se pueden estimar utilizando muestras aleatorias en cada uno de los grupos y en el total.

Póngase por caso que no disponemos de información sobre la tasa de respuesta. En tal evento, se selecciona una muestra aleatoria de la lista de personas a las cuales se les envía la oferta, determinándose las tasas de respuesta para las diferentes categorías, las que se utilizan para proyectarlas a toda la lista. Supóngase que se obtienen los resultados expuestos en la figura 10.<sup>5</sup>

**Figura 10**

NIVEL DE INGRESO	TASA DE RESPUESTA
1	7,9%
2	6,5%
3	3,8%
4	2,3%
EDAD	
1	5,5%
2	4,8%
3	4,2%

<sup>5</sup> Ejemplo extraído de MIGUEL RAFAEL MENDOZA, Marketing directo: conceptos básicos, segmentación de listas y test de campañas (Documento de Trabajo, Serie Docencia N° 24). Santiago, Universidad de Chile, Depto. Administración, enero 1991. p. 18.

UBICACION GEOGRAFICA

1	6,2%
2	3,8%
3	5,8%

Teniendo esta información, podemos analizar el método de regresión múltiple. Mediante esta técnica se elabora un puntaje que sirve para predecir la conducta de compra. Si el criterio de decisión es la tasa de respuesta, el análisis de regresión múltiple entregará una estimación de la probabilidad de respuesta a la oferta de la empresa.

La variable dependiente de este modelo es la probabilidad de respuesta  $Y_p$ , y las variables independientes o explicativas son las características que presenta el respondiente. Por tanto, el modelo se traduce en la siguiente ecuación:

$$Y_p = a + b_1X_{12} + b_2X_{13} + b_3X_{14} + b_4X_{22} + b_5X_{23} + b_6X_{32} + b_7X_{33}.$$

Los coeficientes  $a$  y  $b$  se determinan en el modelo por medio del procedimiento de mínimos cuadrados. Los niveles 1 de cada categoría se han omitido, para evitar un problema que distorsiona los resultados y que en términos estadísticos se conoce como multicolinealidad. Así, las variables  $X_{ij}$  tendrán un valor de 1 si la persona tiene la característica  $j$  en la categoría  $i$ , donde  $i = 1, 2, 3$  corresponden a ingreso, edad y ubicación geográfica, respectivamente, y  $j$  corresponde a la característica dentro de esta categoría. Al incluir todas las categorías en la ecuación, el modelo presenta colinealidad perfecta, ya que, por ejemplo, la variable  $X_{11} = 1 - X_{12} - X_{13} - X_{14}$ . Esta situación lleva a que el modelo colapse en el proceso de estimación de los coeficientes.

Las variables independientes y dependientes ingresan al modelo como se expone a continuación. Si Juan González es una persona que tiene un ingreso de \$350.000, treinta y cinco años de edad y vive en la zona sur, se le asignarán los siguientes valores a las variables independientes: con respecto a la variable ingreso, se asignará un valor de  $X_{12}=0$ ,  $X_{13}=1$ ,  $X_{14}=0$ ; con respecto a la variable edad, se le asignará un valor de  $X_{22}=1$ ,  $X_{23}=0$ , y con respecto a la variable ubicación geográfica tendrá un valor de  $X_{32}=0$ ,  $X_{33}=1$ . Se asigna un valor de  $Y=1$  si la persona respondió a la oferta, y de  $Y=0$  si no respondió. El método de mínimos cuadrados determina los coeficientes que mejor se ajustan a los datos.

Supóngase que se estima el modelo con los datos obtenidos de la muestra aleatoria, con los siguientes resultados:

$$Y_p = 0,025 + 0,048X_{12} + 0,020X_{13} + 0,015X_{14} + 0,008X_{22} - 0,010X_{23} + 0,16X_{32} + 0,02X_{33}.$$

(0,07)
(0,12)
(0,05)
(0,10)
(0,02)

(0,05)
(0,04)
(0,001)

Una persona con un nivel de ingreso de \$280.000, de 28 años de edad y que vive en la zona sur tiene una probabilidad de responder a la oferta de

$$Y_p = 0,025 + 0,015 + 0,002 = 0,042.$$

Es decir, la tasa de respuesta estimada para esta persona es de 4,2%.

Una vez obtenidos los coeficientes  $a$  y  $b$ , se puede determinar la probabilidad de respuesta ( $Y_p$ ) de cualquier persona.

Adicionalmente, los coeficientes  $b$ , por el valor, signo y precisión de la estimación, entregan información acerca de cuál criterio y categoría tiene mayor o peor probabilidad de respuesta. La precisión de la estimación de los coeficientes  $a$  y  $b$  se obtiene analizando la desviación estándar de los coeficientes, la que se presenta entre paréntesis debajo de los coeficientes. Como regla de uso rápido se considera que la estimación de los coeficientes es buena cuando la división del coeficiente por su desviación estándar es mayor o igual que 2.

Así, con este método se puede confeccionar un *ranking* con la probabilidad de respuesta de todos los nombres de una lista. Al ejecutivo le corresponde fijar un punto de corte para determinar hasta dónde es conveniente realizar el envío. Esta información permite graficar la tasa de respuesta con relación al total de respuesta de la lista. Es decir, permite estimar los diferentes grados de respuesta en relación con el total esperado.

Otras técnicas estadísticas que también pueden utilizarse para segmentar listas son el análisis discriminante, el análisis de agrupados (*cluster*), modelos logarítmicos, etcétera. El análisis discriminante es muy similar al análisis de regresión múltiple cuando existen sólo dos categorías en que se pueden clasificar los nombres de una lista. El análisis de agrupados permite reunir diferentes nombres en grupos con características similares, y su principal uso en segmentación es para identificar grupos que compartan ciertas características comunes. Esta técnica puede utilizarse para identificar un grupo de clientes dentro de la empresa que corresponda a determinadas características, para luego hacer un esfuerzo de marketing directo con un grupo similar de no clientes.

Por ejemplo, un banco puede identificar el perfil de sus mejores 5.000 clientes por medio del análisis de agrupados. Luego se identifica un grupo externo de, supóngase, 100.000 personas con características similares. Si la empresa les envía a estas 100.000 personas una oferta para que se conviertan en clientes, y obtiene una respuesta de 2%, el resultado que se logra son 2.000 nuevos clientes con características similares a los mejores clientes del banco. También podría identificarse el perfil de los clientes que se van del banco, para luego utilizar esta información y tratar de conquistar este tipo de cliente más vulnerable de la competencia. Así, la empresa puede concentrar sus esfuerzos en las áreas donde existe mayor probabilidad de que el mensaje y la oferta tengan efectividad.

En la industria de marketing directo son consideradas aceptables tasas de respuesta de 2%. No obstante, para que el marketing directo se desarrolle en forma sustancial y pase a ocupar un porcentaje significativo del total de ventas realizadas por las empresas, se deben aumentar los porcentajes de respuesta. Una forma de

acercarse a este objetivo es la segmentación más rigurosa de las listas que permitan incrementar el nivel de respuesta.

## **Segmentación de la población chilena**

Utilizando algunas de las técnicas estadísticas mencionadas anteriormente, junto con información sobre caracterización socioeconómica obtenida a través de una encuesta a 33.636 hogares distribuidos aleatoriamente en el país se lograron identificar 32 segmentos de la población chilena. A su vez estos 32 segmentos pudieron ser agrupados en 8 grupos, a saber; los profesionales con el 11,5% de los hogares, los emprendedores con el 14,5%, los esforzados emergentes con el 24% de los hogares, los retirados de baja calificación con el 5,2% de los hogares, los mayores sin pareja con el 8,2% de los hogares, los trabajadores sin pareja con el 3,9% de los hogares, los hogares pobres con el 23,8% de los hogares y los trabajadores rurales con el 8,1% de los hogares del país.

Además cada uno de estos segmentos puede asociarse a unidades geográficas específicas donde se encuentren mayoritariamente presentes estos grupos. Este tipo de información sirve para enriquecer las listas internas y compiladas que tengan las empresas al entregar información adicional sobre el individuo, aumentando la efectividad del esfuerzo de marketing. Igualmente permiten que decisiones de focalización de fuerza de venta, estudios de mercado, ubicación de nuevas sucursales puedan realizarse sobre la base de información más robusta. Información detallada sobre esta segmentación se encuentra en el Apéndice II.

## **Resumen**

La esencia del marketing directo radica en la capacidad de la empresa para realizar un esfuerzo concentrado en el individuo. Para lograr este propósito es fundamental disponer de una base de datos con información de marketing atinente al diseño de estrategias. La implementación de campañas de marketing directo requiere listas con información de personas a las que se les envían mensajes comerciales. Estas listas pueden elaborarse en una empresa u obtenerse de fuentes externas. Un aspecto muy importante de considerar al utilizar una lista de nombres de personas es la evaluación que debe realizar la empresa antes de decidir un uso masivo. Esta evaluación lleva al concepto de segmentación, que permite identificar a las personas con más alta probabilidad de respuesta a la oferta de la empresa.

La piedra angular del concepto de marketing es la segmentación de mercado. En marketing directo existe la posibilidad de realizar este proceso de segmentación por medio de las listas de correspondencia en forma muy rigurosa. Las técnicas estadísticas multivariadas ayudan a mejorar la segmentación de listas, aumentando las tasas de respuesta de un envío postal. Probablemente, la técnica más aceptada por su ductibilidad y facilidad de uso es la de regresión lineal múltiple.

# Tests de campañas de marketing directo

## Introducción

El objetivo de los tests de campañas de marketing directo es obtener información pertinente para la toma de decisiones que implican el uso de recursos por la empresa. La implementación de estos tests tiene por objetivo obtener información, a través de una muestra de la población, acerca de la respuesta del total de ésta a una oferta de la empresa. En el capítulo 4 se apreció la importancia de realizar tests con las listas disponibles para obtener información que permita segmentarlas adecuadamente. En este capítulo se analiza el procedimiento para poner a prueba programas y campañas de marketing directo.

La capacidad de medición de los resultados de una campaña de marketing directo está basada en la posibilidad que tiene la empresa para realizar tests de los mensajes y ofertas que desea enviarle a un determinado público. Siempre es conveniente que antes de realizar un envío postal masivo la empresa lo evalúe con una muestra representativa de la población a la que quiere llegar. Mediante un procedimiento estadístico relativamente complejo, la empresa puede saber con un grado de precisión conocido la posible respuesta que tendrá al realizar la oferta en forma masiva. Este conocimiento le permite evitar grandes desembolsos de dinero en campañas que pueden ir destinadas al fracaso, y concentrar los recursos en las campañas con mayores posibilidades de éxito.

De lo anterior se deduce la importancia que tiene la evaluación previa de las campañas de marketing directo; sin embargo, no existe consenso en la industria acerca del mejor método para realizar los tests de las campañas.

## Metodología para realizar pruebas de campañas

El proceso para evaluar una campaña de marketing directo, específicamente una campaña de correo directo, consiste en realizar una serie de acciones, que se presentan resumidas en la figura 11. El objetivo de este proceso es poder obtener la información que se desea al mínimo costo. Este proceso sería innecesario si se efectuaran los envíos a toda la población de interés. Sin embargo, en términos costos-beneficios esta acción no sería conveniente, ya que por medio de una muestra seleccionada aleatoriamente se puede obtener la confiabilidad adecuada para la información que se busque.

Roberts y Berger 1989 (p. 188) establecen tres reglas generales que deben considerarse para realizar tests efectivos:

1. En primer lugar, todos los tests deben ser evaluados con respecto al criterio de utilidad esperada.
2. Las decisiones acerca del contenido del test, tales como qué variable evaluar, cuándo realizar el test y en qué período realizarlo, deben definirse sobre la base de un sólido juicio de marketing.
3. Las decisiones acerca del diseño del test, tales como tamaño de la muestra, diseño experimental, selección e interpretación de los procedimientos analíticos y la determinación de la variable *ganadora* o de la combinación de variables sometidas a prueba, deben adoptarse sobre la base de lo que la teoría estadística considera adecuado.

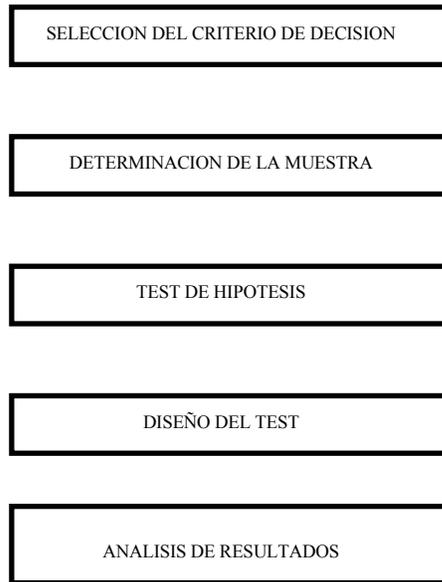
El tener presente estas reglas simples facilita y permite una evaluación global de una campaña, no sólo en términos de las tasas de respuesta que se puedan obtener, sino también en función de la rentabilidad de las posibles acciones que se puedan realizar.

### *Determinación del criterio de decisión*

En el primer paso la empresa debe determinar el criterio de decisión que se va a utilizar en la evaluación de la campaña. Como se manifestó en las reglas básicas, tal criterio debe estar relacionado con la rentabilidad que se desea lograr, la que puede ser referida a la utilidad esperada del envío que se va a efectuar o al valor económico de cada nuevo cliente que se conquiste con la campaña. Ciertamente, la empresa no debiera considerar la tasa de respuesta separadamente de la oferta que realice, ya que puede darse el caso de que una campaña con una muy baja respuesta sea más rentable que otra con una alta tasa de respuesta, debido a que los márgenes de ganancias son diferentes.

**Figura 11**

*Metodología para el diseño de tests de campañas*



### *Determinación del tamaño de la muestra*

En segundo lugar, la empresa debe determinar el tamaño muestral, una vez que se ha definido la población. Esta decisión es bastante compleja, debido a la naturaleza misma del marketing directo, que trabaja con tasas de respuesta muy bajas, y a la relación que existe entre el costo de probar una muestra y el nivel de precisión de la información que se desea obtener. El especialista debe seleccionar una muestra de un tamaño suficientemente grande para tener una estimación relativamente precisa de los valores del total de la población. Las preguntas que debe responder el especialista son: ¿cuántos elementos de la población deben ser muestreados, 100, 1.000 ó 5.000?, ¿cómo decidir el tamaño correcto?

En marketing directo nos interesa verificar el porcentaje de la población que responderá positivamente a la oferta de la empresa. En este caso se recurre a una fórmula que estima el tamaño muestral sobre la base de proporciones.

Existen dos elementos centrales en la determinación del tamaño muestral que están bajo el control del ejecutivo de marketing. En primer lugar, se debe determinar el margen de error que se está dispuesto a tolerar entre los valores estimados y los valores reales de la población. Esta tolerancia refleja la disposición del ejecutivo para asumir riesgos.

El segundo elemento que se ha de considerar es el nivel de confianza que se desea lograr con los resultados del test. Si el ejecutivo quiere estar absolutamente

seguro de los resultados, debe realizar un censo en toda la población. Normalmente se trabaja con niveles de confianza de 95%. Esto implica que si realizara la prueba cien veces existe el riesgo de que en cinco de estas pruebas el parámetro en estudio (la tasa de respuesta) esté fuera de la gama de posibles errores especificados por el intervalo de confianza. La tabla de distribución normal entrega el valor  $z$  asociado con el nivel de confianza deseado.

Para el cálculo del tamaño muestral se debe también determinar la desviación estándar de la población. Sin embargo, cuando hay que estimar proporciones, la desviación estándar de la población sigue la fórmula

$$r = P Q,$$

donde  $P$  = probabilidad de obtener una respuesta y  $Q = 1 - P$ .

Así, el tamaño de la muestra queda determinado por

$$n = P Q (z/M)^2,$$

donde

$M$  = Error tolerable

$z$  = Valor asociado con el nivel de

confianza estipulado

$n$  = Tamaño muestral

El cuadro de la figura 12 muestra los diversos errores de la muestra asociados a diferentes tamaños de ella. En marketing directo normalmente se trabaja con porcentajes de respuesta muy bajos, que se sitúan en los extremos de la distribución estadística. Esta circunstancia determina que para tener resultados confiables se deba trabajar con tamaños de muestra muy grandes.

El error de la muestra se incrementa cuando aumenta el nivel de respuesta, pero el error relativo disminuye cuando esto ocurre, de acuerdo con la figura 12. El error relativo es el error absoluto dividido por el porcentaje de respuesta. Por otra parte, si se desea aumentar el nivel de confianza desde 95 a 99%, el tamaño de la muestra aumenta aproximadamente al doble, para tener un margen de error similar.

En general, lo que se infiere de estas tablas es que, para tener resultados estadísticamente significativos ante bajas tasas de respuestas, se requieren tamaños muestrales grandes. Esta situación imposibilita el utilizar listas con pocos registros para probar sus resultados. Igualmente, esto lleva a realizar tests sólo cuando las diferencias en los envíos son sustanciales. No existen razones para realizar tests respecto a pequeños detalles de un envío; se deben someter a prueba las cosas importantes de ellos.

En la industria del marketing directo se ha establecido como regla de uso rápido que, para que una muestra sea representativa de la población, ella debe tener un tamaño suficientemente grande, que permita obtener alrededor de cien respuestas, con lo que se logra un grado de confiabilidad aceptable. Con esta regla,

tasas de respuestas de dos o cuatro por ciento requieren muestras de aproximadamente cinco mil y dos mil quinientas personas, respectivamente.

**Figura 12**  
*Errores para diferentes tamaños de la muestra  
(con 95% de confianza)*

TAMAÑO DE LA MUESTRA	ERROR ABSOLUTO ANTE DISTINTAS TASAS DE RESPUESTA				
	1,0%	2,0%	3,0%	4,0%	5,0%
500	0,87	1,23	1,50	1,72	1,91
1.000	0,62	0,87	1,06	1,21	1,35
2.000	0,44	0,62	0,75	0,86	0,96
5.000	0,28	0,39	0,47	0,54	0,60
10.000	0,20	0,27	0,33	0,38	0,43
	ERROR RELATIVO				
500	87	62	50	43	38
1.000	62	44	35	30	27
2.000	44	31	25	22	19
5.000	28	20	16	14	12
10.000	20	14	11	10	9

### *Pruebas de hipótesis*

En tercer lugar, se debe especificar la regla de decisión que señala las decisiones que se tomarán, dependiendo del resultado del test. El especificar la regla de decisión en forma previa garantiza la objetividad de la decisión que se tomará. El test de hipótesis establece el valor de la media muestral para rechazar o aceptar la hipótesis nula.

Por ejemplo, si se está probando un nuevo envío postal con respecto a otro que actúa como grupo de control, que hasta el momento ha sido el más exitoso, nos interesa saber si realmente el nuevo envío es mejor que el de control. Supongamos que con el envío de control obtenemos una respuesta de 2%. En este caso la hipótesis nula es  $H_0$ : la tasa de respuesta promedio del nuevo *mailing* 2,0%.

Esto quiere decir que el nuevo envío no es mejor que el de control. La empresa debe tratar de evitar el error tipo 1, que significa rechazar el nuevo envío, cuando en realidad es mejor que el de control. Mediante la selección de un nivel de confianza suficientemente alto se reduce la probabilidad de que esto ocurra.

La hipótesis de alternativa es el complemento de la hipótesis nula; en este caso,  $H_1$ : tasa de respuesta promedio del nuevo envío > 2,0%.

Nuestro propósito es rechazar la hipótesis nula cuando existe evidencia de que el nuevo envío es superior al de control. Por tanto, se debe determinar *ex ante* el valor crítico del promedio de tasa de respuesta que se va a considerar para aceptar el nuevo envío como mejor que el anterior. Para aceptar el nuevo *mailing* como mejor, la tasa de respuesta debe ser superior a 2%. Sin embargo, no cualquier porcentaje superior a 2% es suficiente para rechazar la hipótesis nula en este caso. Este valor se determina con la siguiente fórmula:

$$C = 2,0\% + z r_c,$$

donde

$$r_c = \text{---}$$

y  $z$  corresponde al valor crítico para la prueba de la hipótesis de una sola cola, y será igual a 1,65 ó 2,33, para un nivel de significación de 5 ó 1%, respectivamente.

Si la media muestral de las respuestas del test es superior al valor  $C$ , podemos rechazar la hipótesis nula y aceptar que el nuevo envío es superior al antiguo o de control.

### *Diseño de la prueba*

El diseño de las pruebas en marketing directo puede realizarse con respecto al texto y diseño de un mensaje, la posición del aviso en el medio que se esté utilizando y el momento en que se realiza la campaña. Existe consenso entre los expertos respecto a que las pruebas deben realizarse en torno a los elementos importantes de la campaña. Stone 1989 (p. 478) sostiene que los grandes avances se logran cuando se realizan tests de las cosas importantes de un envío. El menciona seis áreas donde existe el potencial para mejorar en forma sustantiva las respuestas a un envío postal, que son las siguientes:

1. el producto o servicio que se ofrece,
2. los medios que se utilizan (listas, televisión, etcétera),
3. la proposición que se hace,
4. la redacción del texto del mensaje,
5. el formato que se utiliza y
6. el momento en que se realiza el envío.

En el análisis de estos elementos Stone señala la importancia de someter a prueba diferentes atributos de productos antiguos y nuevos dentro de una oferta; sin embargo, raramente se menciona este elemento, que es la base de cualquier estrategia de marketing que se desee realizar.

Un aspecto en el que existe controversia se refiere a la conveniencia de someter a prueba componentes específicos de un envío postal cotejado con el paquete “completo”. La mayoría de los entendidos se inclina por someter a prueba un

“paquete” completamente diferente en los envíos postales. El procedimiento más lógico conforme a Stone (*op. cit.*, p. 479) es, en primer lugar, descubrir las diferencias más importantes y luego continuar sometiendo a prueba componentes individuales en el “paquete” perdedor, lo que puede permitir mejorar el paquete ganador.

La metodología para realizar estos tests son los diseños experimentales donde existe un grupo de control y un grupo que se evalúa en condiciones reales de mercado. Así, la evaluación de las campañas de marketing directo se realizan con cifras de respuestas reales.

El diseño más simple que se puede realizar corresponde al caso en que se aplica un tratamiento experimental a un grupo en un momento en el tiempo y se miden los resultados correspondientes. Este tipo de diseño experimental se puede describir de la siguiente manera:

$$X O,$$

donde  $X$  representa la exposición de un grupo -habitualmente una muestra aleatoria de posibles clientes- a un paquete de envíos, cuyos efectos serán observados. El símbolo  $O$  representa la observación o medición realizada sobre el grupo. Si la muestra que se selecciona para realizar el experimento permite proyectar con validez los resultados al total de la población, la empresa puede decidir si implementar o no el envío en toda la población. El principal problema con este tipo de diseños es que deja abierta la posibilidad de que los resultados puedan explicarse por razones ajenas al diseño. Además, en este caso se “prueba” el paquete completo del envío, no teniéndose información respecto a variables específicas, como podrían ser el texto, la oferta, la oportunidad, etcétera.

Una forma de solucionar los problemas derivados del diseño simple consiste en introducir un grupo de control y el envío anterior. Como ya se mencionó, normalmente se utiliza como grupo de control el *mailing* más exitoso hasta el momento. En este caso la descripción del diseño es la siguiente:

$$\begin{array}{l} GE : X1 \quad O1, \\ GC : \quad \quad O2. \end{array}$$

Aquí los grupos seleccionados se extraen de una población conocida, donde se obtienen muestras estadísticamente iguales. Naturalmente, se codifican debidamente los envíos, para poder determinar la respuesta a cada uno de ellos. Por medio de este diseño se eliminan los efectos de variables externas, ya que se presume que todos los grupos son afectados por igual. Estas pruebas de comparación pueden extenderse a un gran número de opciones de envío que se quiera evaluar. No obstante, en este tipo de diseños se prueba una sola variable del envío, que puede ser el formato, el precio o el envío en su conjunto.

Cuando se desea estudiar la repercusión del efecto combinado de dos o más variables simultáneamente, se recurre al diseño factorial. Supóngase que queremos evaluar el efecto de la variable precio y la existencia de un incentivo, como podría ser un premio. En este caso se ofrece el producto a un precio bajo y alto; además, se ofrecen dos incentivos, uno de alto y otro de bajo valor, y en un tercer caso no se ofrece ningún premio. Así, se tienen seis diferentes tratamientos experimentales, los cuales se aplican en forma simultánea a seis muestras

estadísticamente iguales. El resultado del experimento entregará información sobre el efecto de las diferentes variables evaluadas. La principal bondad de este diseño reside en la posibilidad de determinar los efectos interactivos entre las variables, lo cual se logra en virtud de la técnica estadística conocida como análisis de varianza.

Este tipo de diseños es muy valioso en marketing directo, ya que aumenta la eficiencia de los tests, reduce los costos y el tiempo para realizarlos. Sin duda que el gran número de variables que se pueden someter a prueba, unido a las restricciones presupuestarias que siempre existen, hacen muy conveniente la búsqueda de diseños eficaces.

### *Análisis de resultados*

Una vez que se ha diseñado el test, se deben analizar y registrar los resultados. Obviamente, el ejecutivo seleccionará el envío que represente un mayor nivel de ganancia para la empresa. Se debe tener presente que en la evaluación de los resultados hay que considerar la rentabilidad de la campaña en una perspectiva de largo plazo, que considere todos los costos que hay involucrados en conquistar y retener al cliente en el transcurso de la vida útil de éste para la empresa.

## **Investigación de mercado mediante marketing directo**

El marketing directo tiene un gran potencial en el proceso de investigación de mercado. Normalmente las empresas, por medio de investigaciones de mercado, conocen las actitudes e intenciones de compra con respecto a un nuevo producto; es decir, ellas conocen la “probable” conducta del consumidor. El marketing directo ofrece la posibilidad de realizar investigaciones analizando el comportamiento real de los consumidores.

Supóngase, a manera de ejemplo, que una empresa desea introducir un nuevo champú en el mercado, para el cual ha desarrollado dos aromas diferentes. También la empresa ha diseñado dos llamados publicitarios diferentes para comercializar su producto. En la investigación tradicional, por medio de cuestionarios se le pregunta a una muestra aleatoria de consumidores potenciales sus preferencias frente a las diferentes modalidades del producto, y de estos resultados se infieren conclusiones. Por medio del marketing directo se puede obtener información más fidedigna acerca de las preferencias de los consumidores. Para realizar este proceso de investigación se selecciona una lista con características similares a las del mercado objetivo que se desea alcanzar. Luego esta lista se divide en cuatro segmentos elegidos al azar, a los cuales se les envía una oferta diferente que incluye un test que combina las cuatro variables que se desea analizar. En cada uno de estos envíos se incluye un cupón debidamente codificado para que el consumidor pueda comprar el producto por correo. Este tipo de investigación entrega información acerca de cuál combinación es

mejor. Este tipo de test que puede realizarse en la etapa de desarrollo del producto entrega valiosa información a un costo razonable y, además, impide que la competencia se entere del producto, especialmente si se utiliza un nombre de fantasía. Adicionalmente se pueden investigar, mediante un seguimiento, las razones que tienen las personas para no comprar el producto.

En términos generales, el marketing directo ofrece muchas posibilidades para la realización de investigaciones de mercado en el mercado de productos de consumo masivo. Entre estas aplicaciones se pueden mencionar las siguientes:

- Obtención de información de las características demográficas y geográficas de los consumidores.

- Obtención de información de las características psicográficas y de estilo de vida de los consumidores.

- Obtención de información sobre actitudes y conducta de compra.

- La posibilidad de evaluar estrategias de posicionamiento en forma económica y reservada.

- Posibilidad de evaluar programas promocionales orientados a los detallistas y productores.

- Posibilidad de evaluar la calidad de la comunicación utilizada por detallistas y fabricantes de los mensajes dirigidos al mercado objetivo.

Es posible esperar que en el futuro las grandes empresas que venden productos de consumo masivo utilicen el marketing directo para realizar investigaciones de mercado en relación con el desarrollo de nuevos productos y el diseño de las estrategias de marketing.

## **Los tests en marketing directo y la publicidad general**

Como ya se mencionó, gracias al marketing directo se pueden evaluar diferentes variables de marketing. Una de éstas es la publicidad de respuesta directa, a través de la cual se puede saber qué tipo de mensaje tiene mayor potencial de éxito en términos de ventas. John Caples, destacado publicista, planteó que se deben probar tanto los textos de los diferentes mensajes de publicidad de respuesta directa como la posición del mensaje dentro de un medio. De esta manera se descubre cuál es el mejor llamado publicitario, la posición del mensaje dentro del medio y la oportunidad de la publicidad, factores que luego se utilizan en una campaña de publicidad general.

Por ejemplo, supóngase que una empresa está interesada en decidir entre un llamado publicitario que destaque un bajo precio y otro que destaque una alta calidad del producto. ¿Cómo decidir entre ellos? Una posibilidad es la realización de dos anuncios comerciales y exhibirlos por televisión durante un tiempo determinado en diferentes áreas geográficas, cuando sea posible, para conocer el resultado sobre las ventas. Sin embargo, este método es caro y requiere mucho tiempo, durante el cual las ventas pueden ser afectadas por muchas otras variables. La opción que ofrece el

marketing directo es la de someter a prueba ambos llamados en anuncios de respuesta directa en diarios y revistas, para luego utilizar el llamado que tuvo más éxito en el anuncio de televisión. Mediante tal procedimiento se obtienen resultados en forma rápida y económica. Este método es especialmente apropiado cuando los medios impresos ofrecen la opción de dividir al público en dos grupos con mensajes diferentes. De esta forma, la empresa puede determinar el llamado con mayor potencial de éxito, ya que el que ganó en publicidad de respuesta directa también ganará en un anuncio de televisión, lo que es avalado por la experiencia de destacados publicistas. Caples 1983 (p.350) dijo, al referirse a este punto: “Un buen llamado publicitario es bueno independientemente de dónde se use, sea en medios impresos, radio, correo directo, *billboards* o televisión”.

Muchas empresas que se orientan al mercado de consumo masivo, entre las que se encuentran, Lever Bros., General Electric y otras, utilizan la publicidad de respuesta directa para obtener ideas que hagan más efectiva la publicidad general.

David Ogilvy, uno de los grandes publicistas de nuestros tiempos, ha señalado:

Siempre que observo un mensaje publicitario, puedo decir a primera vista si el redactor ha tenido alguna experiencia en respuesta directa. Si él escribe textos cortos o graciosos, es obvio que nunca ha tenido la disciplina de un redactor de respuesta directa.

La clave del éxito en publicidad (máximo nivel de ventas por dólar en publicidad) radica en la prueba perpetua de todas las variables.

La empresa manufacturera que vende a través de un complejo sistema de distribución es incapaz de hacer esto. No puede aislar los resultados de un anuncio comercial específico de otras variables de la mezcla de marketing; se ve forzada a actuar en la oscuridad.

La experiencia me ha convencido de que los factores que tienen éxito en la publicidad de respuesta directa tienen igualmente éxito en todo tipo de publicidad. Sin embargo, la gran mayoría de la gente que trabaja en agencias de publicidad, y casi todos sus clientes, nunca han escuchado nada acerca de estos factores. Esta es la razón de que se deslicen sin ninguna ayuda por una superficie resbalosa de brillantes irrelevancias. Ellos desperdician millones de dólares en mala publicidad, en circunstancias de que con buena publicidad estarían vendiendo una cantidad muchas veces mayor<sup>6</sup>

En este pasaje se resume la importancia que le asigna uno de los grandes publicistas contemporáneos a la publicidad de respuesta directa, y especialmente a la utilidad de ésta para el diseño de la publicidad general.

## Resumen

Una de las características más importantes del marketing directo consiste en que permite llevar a cabo en forma continua tests de diferentes aspectos de la oferta de la

---

<sup>6</sup> Citado en Caples 1983, p.255.

empresa. La realización de estas pruebas posibilita que la empresa siempre esté mejorando la comunicación con el público de su segmento objetivo.

La metodología para someter a prueba campañas de marketing directo implica la selección del criterio de decisión, la determinación del tamaño de la muestra, el test de hipótesis que se realizará, el diseño del test y el análisis de resultados. El proceso de test de mercado es un componente importante de la técnica de investigación de mercados. Este proceso también puede utilizarse para obtener valiosa información que facilite el diseño de las estrategias de marketing en productos de consumo masivo y para ayudar a mejorar la efectividad de la publicidad tradicional.

# Presupuesto y rentabilidad

## Introducción

A lo largo de este libro se ha puesto de relieve la posibilidad que entrega el marketing directo de medir con exactitud sus resultados. Esta característica se manifiesta al segmentar con mucha precisión las listas, como se expuso en el capítulo 4. También el marketing directo permite realizar tests estadísticos para analizar las bondades de diferentes campañas, situación que se analizó en el capítulo 5. Y algo de primordial importancia para toda empresa es la posibilidad que ofrece el marketing directo de realizar un análisis económico minucioso de sus resultados.

Sin duda, para cualquier empresa, la contribución a la riqueza de los accionistas de cada una de las actividades de marketing es el objetivo más importante que persigue. La rentabilidad global que obtenga la empresa en un período específico de tiempo será el resultado de las diversas actividades de marketing que realice en diferentes segmentos de mercado. De esta forma, la empresa asignará valor, expresado en términos de flujos de caja, a operaciones específicas de marketing.

El análisis de la rentabilidad de la implementación de un programa o campaña de marketing directo fluye en forma natural del análisis de las ventas realizadas y los costos originados en dichas acciones. Sin embargo, se debe tener presente que, dependiendo del tratamiento que se les dé a los costos fijos (especialmente cuando se realiza una asignación arbitraria), los resultados de rentabilidad deben analizarse con cautela. En algunos casos es preferible utilizar el criterio de contribución a la rentabilidad de la empresa por un programa o campaña de marketing directo específico, antes que tratar de determinar la rentabilidad total del esfuerzo de marketing en forma aislada. Estos criterios pueden aplicarse a todo el esfuerzo de marketing directo realizado durante un año o pueden referirse a programas y campañas específicos. También pueden aplicarse a diferentes tipos de decisiones menores, que van desde el arriendo de listas hasta determinaciones de la oferta que se

realiza. Cuando los costos indirectos son muy importantes dentro del esfuerzo de marketing directo, es conveniente utilizar el método de contribución a la rentabilidad considerando sólo los costos atribuibles directamente al esfuerzo de marketing.

Para analizar la rentabilidad de las operaciones de marketing directo es muy pertinente la realización de un presupuesto, el que a su vez se deriva de los programas operativos que se desee implementar. El presupuesto de marketing directo normalmente considera las acciones que se realizan durante el período de un año.

## Presupuesto en marketing directo

En cualquier presupuesto, la rentabilidad es un elemento central. Esto supone realizar estimaciones de los flujos de ingresos que se generarán con la implementación del plan, así como de los costos en que se incurrirá para este efecto. La siguiente ecuación ilustra los diferentes factores que están involucrados en los ingresos que pueda obtener una determinada campaña:

$$IT = f(E, R, P, D),$$

donde

$IT$  = Ingreso total

$E$  = Número de envíos

$R$  = Tasa de respuesta

$P$  = Precio promedio de los productos

$D$  = Solicitudes de devolución

Para la estimación de los ingresos totales se debe determinar en primer lugar el número de envíos que se planea realizar, el cual debiera estar determinado por la selección y evaluación de listas que se haya efectuado previamente. Un segundo factor que incidirá en el ingreso total es la probable respuesta que se obtenga del envío, la cual se puede estimar sobre la base de los tests que se realicen antes de implementar la campaña en forma masiva. Otra variable que incide fuertemente en los ingresos totales es el precio que se cobre por los productos que se ofrecen, en el cual habitualmente se incluye un valor adicional por el envío al lugar especificado por el cliente. Este valor tiene un efecto muy significativo en el volumen promedio de un pedido y, por tanto, en el margen de contribución de éste. Finalmente, el ingreso total dependerá de la cantidad de solicitudes de devolución de dinero por productos devueltos que reciba la empresa.

En segundo lugar, se deben estimar los costos totales en que se incurrirá en la implementación del plan de marketing, los cuales se resumen en términos globales en la siguiente ecuación:

$$CT = f(C, A, I, P, T, G),$$

donde

$CT$  = Costo total de la campaña  
 $C$  = Costo del producto  
 $A$  = Costo de administración de pedidos  
 $I$  = Costo de deudas incobrables  
 $P$  = Costo de la promoción  
 $T$  = Costo de los tests realizados  
 $G$  = Gastos generales

A continuación se exponen con más detalle algunas de las variables explicativas de la ecuación. En el ítem costo del producto se debe considerar lo que cuesta producir el bien o servicio, si la propia empresa lo produce, o cuánto le cuesta la compra de éste a la empresa puesto en el punto de envío, si actúa como intermediario. También se deben incluir los costos de productos devueltos que no son factibles de utilizar nuevamente.

En los costos de administración del pedido se incluyen todos los gastos necesarios para satisfacer los pedidos recibidos, los que incluyen gastos de recepción y procesamiento de pedidos, pago de franqueo de respuesta, comisión por pago con tarjeta de crédito, servicio al consumidor, envío del producto, etcétera.

Los costos de la promoción propiamente tal consideran los costos de producción de envío postal y de algún premio, en caso de ser pertinente, que se ofrezca por responder a la promoción. La estimación de los costos de producción del envío es muy difícil de establecer con anticipación, debido a que existe gran diversidad en las cotizaciones de imprenta, las cuales dependen del tipo de papel que se utilice, el tamaño, color y cantidad de ejemplares que se desee producir. En este respecto, es conveniente destacar la gran diferencia que existe entre el marketing directo y los medios de publicidad tradicionales. En la publicidad general el costo de producción es sólo un pequeño porcentaje del costo total, siendo el tiempo en televisión, radio o espacio en prensa el costo más significativo de la campaña. Por el contrario, en marketing directo prácticamente todo el costo de la campaña es costo de producción, con la excepción del franqueo. Debido a esto, el resultado final de una campaña es muy sensible a variaciones en estos costos, lo que hace que sea muy importante disponer de una buena estimación de ellos.

Finalmente, se debe incluir en la determinación de los costos totales el presupuesto destinado para realizar tests de campañas y una estimación de los gastos generales en que se incurrirá. Cuando se está realizando un plan para todo un año, se debe tomar en cuenta cuántos recursos se destinarán a realizar tests de campañas. Esto implica que la empresa experimentará con campañas en pequeños volúmenes, con el consiguiente aumento de costos que significa producir en pequeña escala. Sin embargo, dada la importancia de realizar verificaciones, se debe considerar en el presupuesto un cierto volumen de recursos que permita efectuar pruebas de campañas en forma continua en el curso del año. Estos recursos utilizados en la evaluación previa de las campañas de marketing directo tendrán mucha incidencia en el éxito final de las mismas.

En los gastos generales se incluyen los gastos periféricos no atribuibles a ninguno de los ítems anteriores y un porcentaje, normalmente alrededor de diez por ciento, para cubrir costos de imprevistos que suelen ocurrir.

Cuando se está configurando un presupuesto se deben tener presente dos factores esenciales para una buena estimación de los costos en que se incurrirá en el año. En primer lugar se debe tratar de conocer y estimar el número de envíos que se proyecta realizar; en segundo término, es conveniente presupuestar el envío en términos de un paquete convencional. Este consiste en un sobre exterior, una carta, un folleto en dos o tres colores y un sobre y tarjeta de respuesta. En el capítulo 9 se analiza en detalle el paquete de correo directo.

## **Estado de pérdidas y ganancias**

Una forma bastante útil de presentar los resultados de las actividades de marketing directo consiste en hacerlo mediante un estado de pérdidas y ganancias proyectado. Este estado financiero puede desarrollarse para toda la empresa en su conjunto, para el envío de un catálogo o para cualquier proyecto específico. El esquema de análisis se mantiene, independientemente del tipo de situación que se desee evaluar.

El desarrollo previo del estado de pérdidas y ganancias proyectado es una herramienta muy útil para estimar los resultados. En la figura 13 se presenta un ejemplo, adaptado de Passavant 1979 (p.1), en el que se han modificado las cifras, con el fin de acercarlo a las prácticas comerciales chilenas.

Es conveniente realizar algunos comentarios respecto a algunas partidas de este estado financiero.

El ítem 8, “Devoluciones no recuperables”, supone que 20% de las 320 devoluciones no pueden volver a utilizarse. El ítem 12, “Comisión tarjeta de crédito”, supone que 50% de las personas pagan con tarjeta de crédito. El ítem 15, “Servicio al consumidor”, supone que 5% de los pedidos originarán reclamos y una atención especial.

En definitiva, en varios ítems deben plantearse supuestos, los que en virtud de tests estadísticos y de la experiencia de la empresa se van acercando más a las cifras reales.

Passavant propone, además, un resumen más simple de este estado de pérdidas y ganancias, que facilita un análisis rápido de la situación, el que se ilustra en la figura 14.

**Figura 13**

*Estado de pérdidas y ganancias proyectado  
envío de 100.000 unidades, con un costo de 50  
pesos por envío y una tasa de respuesta de 3,2%)*

	NÚMERO UNITARIO	NÚMERO DE UNIDADES	VALOR TOTAL
1. Precio de venta neto	5.000	3.200	16.000.000
2. Pago diferido	-	-	-
3. + cargo por envío	300	3.200	960.000
4. Valor bruto del pedido	5.300	3.200	16.960.000
5. - Devoluciones (10%)	5.300	320	1.696.000
6. Venta neta	5.300	2.880	15.264.000
7. Costo del producto	1.300	2.880	3.744.000
8. Devol. no recuperables	1.300	64	83.200
9. Recepción y proc. de pedidos			
10. Pago franqueo resp.	50	3.200	160.000
11. Procesamiento de pedidos	200	3.200	640.000
12. Comisión tarjeta cred.(4%)	212	1.600	339.200
13. Crédito con cheque	-	-	-
14. Facturación crédito	-	-	-
15. Servicio al consumidor	1.500	160	240.000
16. Envío y manejo	300	3.200	960.000
17. Franqueo devoluciones	250	320	80.000
18. Manejo devoluciones	80	320	25.600
18a. Devoluc. reutilizables	100	256	25.560
19. Deudas incobrables(3%)	5.300	86	455.800
20. Gasto de cobranza	200	86	17.200
21. Premio	200	3.200	640.000
22. Costo de promoción (pedido)	1.563	3.200	5.000.000
23. Gastos generales	500	2.880	1.440.000
24. Total de gastos			13.850.560
25. Utilidad			1.413.440
26. Utilidad sobre ventas			9,26%

**Figura 14**

### *Estado de pérdidas y ganancias*

Ventas netas	15.264.000
- Costo de los productos vendidos	6.166.400
Utilidad bruta	9.097.600
- Gastos de venta	7.684.160
Utilidad neta	1.413.440

El problema en este estado de pérdidas y ganancias consiste en la asignación de los gastos generales a costo de productos y gastos de ventas. En este caso particular se ha optado por asignar dos tercios a costo de productos y un tercio a gastos de ventas. De igual forma, los costos de recepción y procesamiento de órdenes se consideran en los costo de productos vendidos.

El esquema del estado de pérdidas y ganancias que se ha presentado corresponde a una situación particular. La empresa deberá considerar todos los costos e ingresos que sean pertinentes para su situación específica, es decir, el diseño de un estado como el recién presentado debe responder a las necesidades de la empresa.

En este análisis se ha considerado que la rentabilidad de la campaña proviene de la venta que se realiza por sólo una vez. En la mayoría de los casos la empresa puede realizar nuevas ventas a los clientes que ya conquistó con el primer esfuerzo de marketing. De esto se infiere que para tomar decisiones es muy importante considerar el valor económico de los clientes en el curso del tiempo, y no el resultado de una campaña en forma aislada. Esta situación se analiza más adelante.

## **Análisis del punto de equilibrio**

Una forma de analizar las bondades de una campaña de marketing directo, muy útil para la toma de decisiones de corto plazo es el análisis del punto de equilibrio. El punto de equilibrio se puede representar por el nivel de respuestas donde los ingresos generados por ventas son iguales a los costos totales. Es decir, el punto donde el nivel de ventas alcanzado permite que la empresa no gane ni pierda dinero.

Para realizar el análisis del punto de equilibrio se deben dividir los costos totales en costos fijos y costos variables. Los costos variables son aquellos que dependen directamente de cada orden de compra procesada y cada producto vendido. Estos costos incluyen los costos del producto y todas las operaciones relacionadas con la recepción, procesamiento y despacho del pedido. De esta forma se determina el margen de contribución de cada unidad vendida para solventar los costos fijos, gastos generales y la eventual ganancia. En algunos casos, las empresas asignan un determinado porcentaje de los gastos generales al costo variable, quedando el margen de contribución sólo para cubrir los gastos de venta y las ganancias. Los gastos de venta, que en marketing directo están dados por el costo de los envíos postales, el uso del teléfono o el espacio utilizado en los medios de comunicación masiva, pueden considerarse como un costo semifijo, en el entendido de que ellos son independientes del nivel de venta, pero ciertamente influyen en el volumen de

venta. La empresa incurre en estos costos antes de haber vendido alguna unidad de su producto ofrecido. Así, algunas empresas incluyen estos gastos en los costos variables y otras no. En nuestro ejemplo excluirémos estos gastos de los costos variables.

Un primer supuesto importante de este modelo es que se considera que los costos variables son constantes, independientemente del nivel de operación que tenga la empresa. Adicionalmente, se supone que los costos fijos son constantes para cualquier volumen de ventas. Este supuesto puede que no se dé en la realidad; por ejemplo, el 3,0% de deudas incobrables probablemente aumente al venderle a un mayor número de consumidores menos interesados en el producto. También esta herramienta supone que al precio determinado se puede vender todo lo que se desee. Del ejemplo del estado de pérdidas y ganancias se pueden reordenar las cifras para utilizarlas en el cálculo del punto de equilibrio.

Los costos variables en este caso corresponden a todos los ítems de costo, con la exclusión de los gastos de promoción y de los gastos generales.

*Estado de pérdidas y ganancias*

Ventas netas	15.264.000
- Costos variables	7.410.560
Utilidad bruta	7.853.440
- Costos fijos	6.440.000
Utilidad neta	1.413.440

Con esta información podemos determinar el costo variable por unidad vendida, que en este caso es de \$ 7.410.560 / 2.880 = 2.573. Por tanto, el margen de contribución de cada unidad al costo fijo y a la utilidad es la diferencia entre el valor pagado por el consumidor y el costo variable, en este caso \$ 5.300 - \$ 2.573 = \$2.727. Así, por cada unidad vendida se destinan \$ 2.727 a financiar los costos fijos y la meta de utilidad que se intenta alcanzar. Debido al supuesto mencionado anteriormente, cada unidad vendida posee el mismo margen de contribución. La fórmula para calcular el punto de equilibrio es

$$PE = \text{Costos fijos} / \text{margen de contribución}$$

(el resultado corresponde a unidades),

o bien, en términos de nivel de venta,

$$PE = \text{Costos fijos} / (1 - \text{costo variable total} / \text{ingreso total}).$$

Utilizando la primera fórmula se obtiene un punto de equilibrio de 6.440.000 / 2.727 = 2.361 unidades. Con la segunda fórmula, el nivel de ventas de equilibrio es

$$PE = 6.440.000 / (1 - 7.410.560 / 15.264.000)$$

= \$12.516.826, aproximadamente.

Es decir, la empresa tiene que vender 2.361 unidades, o \$ 12.516.826 para no ganar ni perder un solo peso. Las unidades adicionales vendidas incrementarán las ganancias, y una venta inferior a 2.361 unidades significa pérdidas para la empresa. En este caso la empresa necesita tener una tasa de respuesta de 2,36% para lograr el punto de equilibrio. Así, con tasas de respuesta superiores a 2,36%, la empresa obtiene ganancias netas con la campaña, y con tasas de respuestas inferiores a 2,36% se incurre en pérdidas. En el gráfico de la figura 14 se puede observar visualmente el punto de equilibrio del ejemplo aquí desarrollado, apreciando la sensibilidad de los resultados con respecto al volumen vendido.

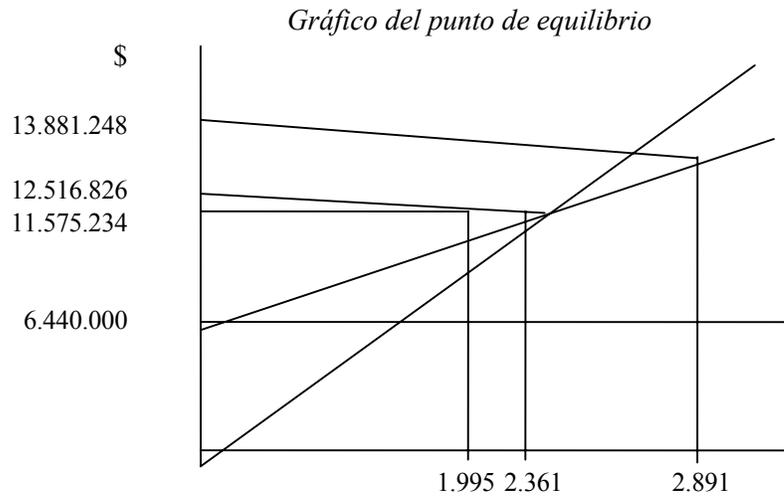
La gran bondad de esta herramienta es su facilidad y simplicidad de uso para reflejar las relaciones entre costo, rentabilidad y volumen de venta. Así, los ejecutivos pueden determinar fácilmente en cuánto se pueden desviar los resultados reales respecto a los previstos, sin incurrir en pérdidas para la empresa; de igual manera, se pueden determinar las ganancias extras que se producen cuando se vende más de lo estimado en el presupuesto.

También se pueden estimar diferentes puntos de equilibrio con diferentes precios que se cobren por los productos. Por ejemplo, supóngase que la empresa aumenta el precio de sus productos en \$500. En tales circunstancias la empresa necesita vender sólo 1.995 unidades para no perder ni ganar dinero, o alcanzar un nivel de venta de \$ 11.575.234, aproximadamente, como se puede ver en el gráfico de la figura 14. Si la empresa redujera el precio en \$ 500, el nuevo punto de equilibrio sería de 2.891 unidades vendidas o un nivel de venta de aproximadamente \$ 13.881.248. Este gráfico permite apreciar la sensibilidad de la campaña de marketing directo al precio o margen de contribución del pedido. Así, ante esta variación de \$ 500, la empresa modifica su punto de equilibrio entre tasas de respuesta de 0,96% y 2,9%. Este tipo de análisis le permite a la empresa apreciar el efecto que tienen sobre las utilidades las diferentes opciones que se consideren.

El análisis del punto de equilibrio también permite visualizar lo que ocurre cuando se liberan algunos de los supuestos del modelo, como, por ejemplo, cuando el costo fijo cambia con diferentes niveles de ventas.

El análisis en cuestión se complica, sin embargo, cuando la oferta incluye múltiples productos. Por ejemplo, cuando se trata de un catálogo con muchos productos que tienen diferentes precios y costos variables se hace más complicado su uso. En el caso específico de un catálogo, el tratamiento que se le da a éste es similar al tratamiento publicitario que se le da al espacio en una revista. Así, cada centímetro de las páginas del catálogo tiene un costo que se le carga al producto que está utilizando dicho espacio. Luego se determina el volumen de venta estimado para cada uno de los productos, al cual se le resta el costo del producto más el costo del espacio. Este tipo de procedimiento permite analizar la contribución a las ganancias de cada producto y página del catálogo en forma independiente. Así, de acuerdo con los resultados obtenidos, la empresa dispone de valiosa información que le permite ir modificando la variedad de los productos ofrecidos y el espacio asignado a cada uno de ellos dentro del catálogo. Sin embargo, se debe tener presente que el análisis del punto de equilibrio no considera la repercusión que la venta de un producto tenga sobre los otros productos que la empresa venda.

**Figura 15**



El análisis de rentabilidad recién presentado permite visualizar los tres factores que conjuntamente afectan a la rentabilidad. Así, si la empresa desea incrementar su rentabilidad puede actuar sobre el margen de contribución del producto, sobre los costos de venta y sobre la tasa de respuesta. La contribución unitaria por producto puede afectarse incrementando el valor de la compra, lo que se puede lograr ofreciendo productos más caros o estimulando la compra de un mayor número de unidades del producto. Para lograr esto generalmente se utilizan premios especiales a las compras que superen un cierto monto. La empresa también puede explorar las posibilidades de reducir el costo de producción de un envío postal, probando diferentes paquetes, al igual que puede mejorar las tasas de respuesta segmentando en forma más rigurosa las listas. Estos aspectos se analizaron en los capítulos 4 y 5.

## **Programas de etapas múltiples**

En muchas industrias el marketing directo se utiliza para ayudar al proceso de ventas. Esta situación se presenta con mucha frecuencia en el marketing dirigido a empresas, donde el objetivo de un envío postal puede ser el de generar posibles clientes calificados, los que luego son visitados por un vendedor para cerrar la venta.

También se puede dar esta situación en el mercado financiero, donde el objetivo de una campaña puede ser el estimular al cliente potencial para que visite la sucursal de la empresa, donde se tratará de conquistarlo como cliente. La racionalidad de este tipo de programas es la generación de posibles nuevos clientes a un bajo costo, los que luego son abordados con programas más costosos. Por ejemplo, muchas empresas pueden utilizar avisos en diarios y revistas para identificar posibles interesados en la oferta de la empresa, a los que luego se les envía un *mailing* para conquistarlo como cliente. Así, a través de los programas de etapas múltiples la empresa puede asignar su presupuesto en forma más adecuada para alcanzar el objetivo final de su programa en términos de cantidad de pedidos con un mayor nivel de rentabilidad.

En las situaciones en que el programa de marketing implique más de una actividad se debe considerar el costo total del programa, analizando el costo de cada una de las etapas como si fueran operaciones independientes. Estas etapas pueden estar constituidas por envíos postales sucesivos a quienes hayan manifestado interés en la oferta, o por seguimientos telefónicos o visita de la fuerza de venta, dependiendo del tipo de programa. Por ejemplo, supóngase que una campaña dirigida al mercado industrial genera una respuesta de 100 empresas interesadas en el producto. Luego se envían vendedores que logran cerrar 20 transacciones. En este caso el costo total del programa debe considerar el costo del envío postal inicial y el costo de realizar la venta personal. La siguiente ecuación ilustra esta circunstancia<sup>7</sup>

$$CT = (Cm/RmTC) + (Cv/V),$$

donde

- $CT$  = Costo total por cada venta
- $Cm$  = Costo del envío postal
- $Rm$  = Respuestas al envío postal
- $TC$  = Tasa de conversión o ventas como porcentaje de respuestas al envío postal
- $Cv$  = Costo de la fuerza de ventas
- $V$  = Número de ventas

La expresión  $Cm/RmTC$  indica el costo de la venta generada por el envío postal inicial, y la expresión  $Cv/V$  refleja el costo unitario de la venta personal.

Supóngase que el costo del envío postal o *mailing* es de \$1.000.000, para llegar con una oferta a 4.000 empresas. Sabemos que la respuesta fue de 100 interesados en el producto, lo que corresponde a una tasa de respuesta de 2,5%. Estos cien interesados fueron visitados por los vendedores, con un costo de \$ 800.000, y se logró cerrar 20 ventas.

En este ejemplo el costo total de cada venta es:

---

7

Ejemplo adaptado--de H.Katzenstein y W. Sachs, 1986, pp. 169-170.

$$CT = 1.000.000/100(0,2) + 800.000/20 = 50.000 + 40.000,$$
$$CT = 90.000 \text{ pesos.}$$

La decisión respecto a continuar realizando visitas por la fuerza de venta a los posibles interesados dependerá del margen de contribución de cada venta adicional y de la rentabilidad que desee obtener la empresa con la campaña. En términos generales, la empresa debiera continuar con el seguimiento a los clientes potenciales hasta el punto en que el margen de contribución de la venta sea igual al costo de realizar el último seguimiento.

Es importante destacar que la empresa debe analizar los programas de etapas múltiples desde una perspectiva global. Es decir, la empresa debe preocuparse de optimizar el presupuesto total, y no el presupuesto de una etapa específica. En general, el costo de generar posibles clientes para una determinada oferta va a estar directamente relacionado con la calidad de estos posibles clientes. Por esta razón, la empresa debe analizar la relación existente entre el número de posibles clientes y la probabilidad de que éstos realmente compren el producto.

## Valor económico de los clientes

En los ejemplos comentados anteriormente se ha supuesto que la empresa considera en el análisis de la rentabilidad de una campaña los ingresos que le genera el cliente con la primera transacción. Esta forma de análisis es válida cuando el producto que vende la empresa es comprado una sola vez por la persona durante un tiempo suficientemente largo, que no permita considerar una segunda compra en el análisis. Esta situación podría corresponder al caso de una empresa que vende un producto que la persona generalmente compra una sola vez en la vida, como podría ser el caso de la venta de enciclopedias. Sin embargo, este tipo de análisis no es adecuado cuando la empresa puede obtener compras futuras de este mismo cliente. De hecho, al considerar sólo la venta inicial la empresa puede estar dejando de aprovechar oportunidades de mercado.

Siempre que las campañas de marketing directo tengan algún grado de continuidad en el tiempo se deben considerar todos los flujos que se generen con ellas en una perspectiva a mediano y largo plazo. Es decir, la decisión debe basarse en el valor presente de un cliente. Esto es especialmente válido cuando se trata de conquistar un nuevo cliente.

Según esta concepción del análisis de rentabilidad, la conquista de cada individuo puede visualizarse como un proyecto de inversión. Así, el cliente se transforma en un activo que le genera a la empresa un flujo de caja en el curso del tiempo. Como en cualquier proyecto de inversión, la conquista de un nuevo cliente se puede analizar mediante diferentes métodos, como podrían ser los de valor presente del proyecto, tasa interna de retorno o período de recuperación de la inversión, por ejemplo.

Sin embargo, dado que el valor económico de un cliente queda mejor representado en virtud del cálculo del valor presente de éste, y, por otra parte, para análisis de inversiones este método es el más aceptado por las numerosas ventajas que tiene sobre los otros, se hará referencia brevemente a su cálculo.

Al igual que en un proyecto de inversión, se deben considerar los costos de la inversión inicial (conquista o reactivación de clientes), los flujos de entradas y egresos que ocurren durante la vida útil del proyecto (mientras el cliente esté comprando a la empresa) y el costo de capital para actualizar el flujo neto de ingresos.

En la estimación del valor económico de un cliente, o de su valor presente, la empresa debe, por una parte, estimar los ingresos potenciales que se puedan obtener de los clientes, los costos o flujos de caja netos de los productos vendidos y el costo de capital pertinente para actualizar los flujos de fondos. La siguiente fórmula se utiliza para su cálculo:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{R}{(1+r)^t} - I,$$

donde

- $VAN$  = Valor actual neto
- $F_t$  = Flujo de caja neto en período  $t$
- $I$  = Inversión inicial
- $r$  = Tasa de descuento
- $n$  = Número de períodos

En la figura 16 se expone un ejemplo ilustrativo del cálculo del valor presente de los clientes, en el que se estima una tasa de 40% de pérdidas de clientes por período considerado.

**Figura 16**

*Cálculo del valor presente*

PERIODO	NÚM CLTS.	INGRESO TOTAL	COSTO TOTAL	FLUJO DECAJA	VALOR PRESENTE AL 14%
0	5.000	25.000.000	30.000.000	(5.000.000)	(5.000.000)
1	3.000	15.000.000	7.500.000	7.500.000	6.862.500
2	1.800	9.000.000	4.500.000	4.500.000	3.492.000
3	1.080	5.400.000	2.700.000	2.700.000	1.773.900
4	648	3.240.000	1.620.000	1.620.000	902.340
5	389	1.945.000	972.500	972.500	459.020
					VALOR PRESENTE
					8.489.760

En este ejemplo el valor presente de los ingresos es de \$13.489.760, cifra mayor que el valor presente de la inversión, o costo de adquisición de los cinco mil clientes, que en este caso es de \$5.000.000. Por tanto, el valor presente de esta campaña es de  $13.489.760 - 5.000.000$ , es decir, de \$8.489.760.

Este análisis es muy útil, porque le permite a la empresa conocer el valor que tiene para ella un consumidor adicional. En términos teóricos, la decisión de realizar la campaña debiera ser positiva si el valor presente es mayor que cero. Algunos autores consideran como regla general que la empresa no debe invertir más de 40% del valor económico de un cliente en su captación o conquista. La razón de esta decisión puede explicarse por la dificultad que existe para poder predecir con exactitud los flujos de caja futuros y la arbitrariedad que puede existir al seleccionar una tasa de descuento para actualizar los flujos.

## Resumen

Un aspecto muy importante en marketing directo es la posibilidad que éste ofrece de evaluar los esfuerzos de marketing desde el punto de vista económico. Un instrumento muy útil para este propósito es la construcción de un estado de pérdidas y ganancias proyectado. Igualmente, el análisis del punto de equilibrio, que relaciona los volúmenes vendidos con los costos y rentabilidad, permite a la empresa estimar en forma simple los resultados de una campaña. Esta herramienta entrega la posibilidad de realizar un análisis de sensibilidad, modificando algunos de los supuestos del modelo. De la misma forma, la empresa puede evaluar los programas de marketing directo que se realizan en etapas múltiples, considerando el costo generado en cada una de éstas.

Una máxima en marketing postula que el éxito de una empresa depende de la repetición de compra de los clientes. Por esta razón, las empresas debieran concebir a sus clientes como un activo, el que debe evaluarse sobre la base del flujo de ingresos que generan durante el tiempo en que mantienen relaciones como una inversión que reeditará un flujo de ingreso durante muchos períodos futuros.

### III PARTE

# Diseño y creatividad de la campaña

El diseño y creatividad de una campaña determinan en forma importante el éxito de un esfuerzo de marketing directo. Como se mencionó en el capítulo 3, la oferta y su correspondiente aspecto creativo corresponden en conjunto al 60% del éxito de una campaña de marketing directo, siendo la selección apropiada del segmento de consumidores el restante 40%. Más aún, podemos pensar que en el momento en que una persona es expuesta a un mensaje de marketing directo (envío postal, aviso en una revista, etc.), la creatividad y la oferta pasan a ser determinantes del ciento por ciento del éxito de la campaña.

En el capítulo 7 se analizan aspectos generales que se debieran considerar en el diseño de la oferta, desde el posicionamiento que se le quiere dar a un producto hasta los elementos reductores de riesgo que se pueden utilizar. También se analizan, en el capítulo 8, los elementos de la estrategia creativa con relación a la redacción del texto del mensaje, el uso de elementos gráficos y la diagramación respectiva. Los aspectos específicos relacionados con la oferta y creatividad en los diferentes medios que se utilizan en marketing directo, se analizarán en la cuarta parte del libro.

# Diseño y estructura de la oferta

## Introducción

El diseño y estructuración de la oferta en marketing directo, entendida en un sentido amplio, se presume determinante del 40% del éxito de una campaña. Por esta razón, la empresa debe prestarle la debida atención a los diversos elementos que la componen. La oferta de la campaña está compuesta por todos los elementos que constituyen la proposición global de la empresa a su mercado objetivo.

En este capítulo nos preocuparemos fundamentalmente de los elementos más relevantes que deben considerarse en la presentación de una oferta, en términos generales válidos para distintos tipos de campañas.

## Estructura de la oferta

La oferta en marketing directo está formada por todos los elementos explícitos o implícitos que constituyen la proposición de la empresa a su mercado objetivo. Ella considera el producto en sí, el posicionamiento que se desee obtener, los términos en los que éste se ofrece y el prestigio e imagen que tenga la empresa que ofrece el producto. Es decir, la oferta se refiere al contenido global de la proposición.

## Posicionamiento

El principal componente de una oferta en marketing directo es el producto en sí y el posicionamiento de éste, el cual debe relacionarse directamente con el segmento de mercado al cual se dirige la campaña. En mercados competitivos, una adecuada estrategia de segmentación no es suficiente para garantizar el éxito de la empresa, si aquélla no va acompañada por una bien pensada estrategia de posicionamiento del producto. Esto se debe a que existen muchos productos, físicamente muy similares, que se orientan a un mismo segmento de mercado, situación en la que es difícil que puedan destacarse con un atributo diferenciador. Así, la diferencia entre los productos tiene que configurarse en la mente de las personas.

El posicionamiento se refiere al esfuerzo de marketing para que un producto sea percibido de determinada manera por los consumidores del mercado meta. Este posicionamiento determina en forma importante los demás elementos que debiera incluir la oferta.

Existen varias formas de posicionar un producto en un segmento de mercado. Assael 1985 distingue siete formas según las cuales se puede posicionar un producto, en función de 1) sus características y atributos, 2) los problemas que resuelve, 3) los sentimientos y emociones asociados al producto, 4) la oportunidad de uso del producto, 5) el precio y valor, 6) el consumidor y 7) los productos competidores.

Para lograr un posicionamiento adecuado de la oferta, la empresa debiera considerar en forma prioritaria dos criterios; en primer lugar, el conjunto de necesidades que el producto satisface en el mercado objetivo, y, en segundo lugar, el grado de exclusividad o cuán único él sea.

Como regla general, al diseñar una estrategia de posicionamiento la empresa debe determinar el grado de compromiso o importancia que el consumidor le asigna al proceso de compra del producto. Si es un producto cuyo proceso de compra se caracteriza por un alto grado de evaluación y actividad cognoscitiva, el posicionamiento dependerá de cómo el consumidor defina sus necesidades en un proceso de decisión complejo. Así, la empresa tiene que decidir cuál atributo o beneficio del producto destacar en su estrategia de posicionamiento. Por el contrario, si se trata de un producto en el cual el proceso de decisión de compra sea de bajo compromiso, el consumidor normalmente seleccionará el producto que le dé menos problemas. Así, las estrategias de posicionamiento debieran orientarse al conocimiento de los deseos y necesidades, en el caso de productos de alto compromiso, y al conocimiento de los problemas de los consumidores, en los productos de bajo compromiso.

En algunos casos las empresas pueden optar por posicionar sus productos en relación con la competencia u otras variables, tales como precios, emociones, etcétera. El criterio que en definitiva se utilice deberá ser determinado por los ejecutivos de marketing, en lo posible sobre la base de investigaciones de mercado.

## Elementos de la oferta

Una vez que se ha decidido el posicionamiento que se le quiere dar al producto, se deben determinar otros elementos de la oferta. Katzenstein y Sachs 1986 distinguen cinco elementos de la oferta que realiza una empresa, que están estrechamente relacionados con los productos que se ofrecen; a saber:

- duración de la transacción,
- precio,
- forma de pago,
- elementos promocionales y
- elementos reductores de riesgo.

## *Duración de la transacción*

Las ofertas pueden clasificarse conforme al tiempo que dure la relación entre la empresa y el consumidor. Por una parte, existen transacciones que se realizan una sola vez, no existiendo ningún compromiso adicional del consumidor ni de la empresa. Ejemplo de esto son los productos que se compran por catálogos, en donde la persona paga por un determinado producto, recibe éste y se termina la relación comercial. Este tipo de transacción no significa que la persona no vaya a tener alguna relación comercial futura con la empresa o que haya tenido una en el pasado; sólo implica que la actual oferta no la obliga a ninguna acción futura.

Por otra parte, existen también ofertas que implican múltiples transacciones en un determinado período de tiempo. Este tipo de ofertas se conocen como programas de continuidad, los cuales se asocian a la entrega del producto en forma periódica en el curso del tiempo. Existen varias formas según las cuales se puede implementar este tipo de programas de continuidad.

En primer lugar están las ofertas de plazo fijo. En este esquema el consumidor acuerda la compra de una determinada cantidad de productos, la cual le será entregada en el transcurso de un determinado plazo. Normalmente, antes de concluir la transacción, la empresa solicita la renovación de la oferta. Este tipo de programas de continuidad es característico de las suscripciones a revistas y diarios. En estos casos la persona se compromete a comprar un número específico de ejemplares en una cantidad determinada de dinero. Estos se le entregan en el transcurso de tiempo estipulado en la suscripción, normalmente de un año para revistas mensuales, y plazos más reducidos para publicaciones de mayor frecuencia. De igual forma, se utilizan períodos más cortos en el caso de ofertas introductoras, con el objetivo de que la persona conozca el producto.

Otro tipo de programas son los envíos en forma automática del producto al consumidor. En este esquema la persona recibe en forma periódica algún tipo de productos, tales como libros, discos, alimentos, cosméticos o cualquier otro producto seriado o que se consuma en forma regular y que presente ventajas en su comercialización a través de marketing directo. En esta modalidad la persona cancela el producto una vez que lo ha recibido, y el programa continúa hasta que la serie de productos se termina o hasta que la persona solicite cancelar su participación. Estos programas tienen la ventaja de que permiten asociar al consumidor con un proveedor específico en el curso del tiempo.

En tercer lugar están los programas de opción de rechazo. Estos programas son similares al de entrega de productos en forma automática, con la diferencia de que antes de enviarse el producto la persona tiene la opción de decir que no lo desea. El ejemplo más característico de este tipo de programas se encuentra en los clubes de libros y casetes musicales que se forman para su comercialización. Generalmente, estos programas incluyen un atractivo especial en su comienzo, consistente en la posibilidad de comprar una serie de algunos libros best sellers o un grupo de casetes muy populares por una suma muy baja de dinero, adquiriendo el consumidor el compromiso de comprar un determinado número de unidades en un período determinado, normalmente uno o dos años, a un precio normal.

## *Precio*

El precio, al igual que la duración de la transacción y las condiciones de pago, es un elemento que obligadamente debe estar presente en la oferta. La estrategia de precios que se utilice dependerá fundamentalmente de la elasticidad de la demanda de mercado, de los precios de la competencia y de la estructura de costos de la empresa. La importancia de cada uno de estos factores deberá ser evaluada por la empresa en cada situación particular. Sin embargo, se debe tener presente que una empresa orientada al marketing siempre se esforzará en considerar la demanda como el elemento que puede darle una ventaja competitiva a su estrategia de precios. En la medida en que la empresa cobre un precio que se aproxime al que estén dispuestos a pagar los consumidores, su rentabilidad aumentará.

Si el mercado objetivo es sensible al precio y los productos que se ofrecen se comercializan con precios situados en una gama conocida por los consumidores, la oferta puede utilizar descuentos y destacarlos de tal forma que la persona pueda evaluar el valor de la oferta. La ventaja que pueda tener una empresa en términos de precios normalmente se percibirá en forma más notoria si se expresa en términos porcentuales. En caso de que el mercado objetivo no sea sensible al precio, éste podrá ser relativamente alto y la oferta debiera destacar otros atributos.

Naturalmente, el costo de la campaña y el análisis del punto de equilibrio que se haya realizado previamente determinarán el costo o piso sobre el cual debiera fijarse el precio.

En términos generales, los precios de los productos en marketing directo tienen que considerar un margen mayor que el que se utiliza en los canales de distribución convencionales, debido al costo de este tipo de campañas y a los bajos porcentajes de respuesta que se obtienen habitualmente. Esta es una de las razones que explican por qué el marketing directo se ha desarrollado fundamentalmente en la venta de productos de especialidad.

Por otra parte, el marketing directo permite utilizar una estrategia de precios de desceme del mercado, cobrando precios altos en un primer momento y dirigiendo la oferta a grupos de consumidores menos sensibles al precio. Luego se cobran precios menores a grupos que se presumen más sensibles. Sin embargo, se debe considerar, al implementar estrategias de descremado, realizarlas en forma secuencial en el tiempo, para evitar realizar una abierta discriminación de precios.

## *Forma de pago*

La oferta debe incluir las formas de pago que la empresa está dispuesta a aceptar. Una práctica que se ha implantado el último tiempo en los países donde la cobertura de las tarjetas de crédito es muy grande, es el uso de ellas para pagar las compras. Existe una creencia generalizada respecto a que el uso de la tarjeta de crédito incrementa el monto de la compra. En algunos casos los catálogos permiten al comprador fraccionar la compra en varios pagos, sin incurrir en gastos adicionales por pago de intereses.

En Chile, donde la cobertura de tarjetas de crédito es pequeña, se utiliza en forma masiva el cheque, al cual la legislación le ha dado un alto valor como medio de pago. En otros países, donde el cheque no tiene la misma fuerza, se utiliza preferentemente la tarjeta de crédito. Adicionalmente, el comprador también puede

tener la opción de pagar en efectivo o contra entrega del producto; sin embargo, estos métodos son costosos de implementar y las empresas tienden a alejarse de ellos.

### *Elementos promocionales*

Los elementos promocionales que puede incluir una oferta dependerán de la imaginación de la empresa y de los objetivos que se persigan. Estos elementos se caracterizan por tener un efecto inmediato en la conducta del consumidor, al actuar como instrumento de activación de la oferta. Kotler 1980 (p.257) le asigna tres funciones prioritarias a los elementos promocionales. Por una parte, estos elementos actúan como incentivos, al incorporar alguna concesión, contribución o inductor que aumente el valor de la oferta. También estos elementos sirven para captar la atención del consumidor y entregarle información que lo lleve a considerar el producto en su decisión de compra, y también pueden utilizarse como una forma de invitación para que el consumidor realice una transacción. Al aumentar el valor de la oferta debido a estos elementos, la tasa de respuesta del consumidor aumenta, y además ellos sirven para crear un sentido de urgencia que ayuda al consumidor a escapar de su inercia natural. Ambos factores son fundamentales para tener éxito en marketing directo.

Sin embargo, estos elementos promocionales difícilmente conquistarán un nuevo comprador si éste no está realmente interesado en la oferta; ellos actúan en forma más eficaz sobre aquellos compradores indecisos que tienen interés en la oferta, pero que probablemente no comprarán el producto en el momento de recibir la oferta. Los principales incentivos promocionales que se utilizan en marketing directo son:

- premios o regalos,
- descuentos y liquidaciones,
- muestras gratis e información,
- concursos y sorteos.

**Premios y regalos.** Uno de los elementos promocionales más utilizados son los premios o regalos que se le ofrecen al consumidor a cambio de la respuesta a una determinada oferta. En algunos casos los premios y regalos se utilizan para aumentar el valor de la compra. Así, se le ofrece un regalo a la persona si compra más de un monto determinado de dinero, y a veces dos regalos, si compra un volumen aun mayor. Algunas empresas ofrecen una gama de premios cuyo valor depende de la cantidad de la compra. Es necesario señalar que los regalos y premios son los elementos promocionales más efectivos para aumentar las tasas de respuesta en marketing directo.

Este tipo de incentivos también se utiliza para recompensar a los consumidores que proporcionen el nombre y dirección de un amigo que pueda estar interesado en el producto. Estas promociones son especialmente útiles cuando se desea ampliar la base de clientes potenciales.

En términos generales, la implementación de este tipo de incentivos implica la selección del regalo que se ofrecerá. Existe acuerdo entre los entendidos respecto a que los regalos y premios debieran estar relacionados con el producto de la oferta, y que se deben realizar test para ver el resultado. En caso de ser positivo, la

empresa puede ofrecer un premio adicional, y así seguir en forma secuencial hasta que la rentabilidad de estas promociones disminuya.

**Descuentos y liquidaciones.** En algunos casos la empresa puede ofrecer como elemento promocional productos con descuentos sustanciales. Ejemplo de éstos son las tarjetas de crédito gratis durante el primer año y las suscripciones a revistas con grandes descuentos por cortos períodos de tiempo. Este tipo de promociones permiten que la persona pueda probar el producto por un determinado período de tiempo que le permita conocer las bondades del mismo. También las empresas de catálogos realizan en forma periódica liquidaciones con los productos que no han podido vender a los precios regulares. La efectividad de los descuentos y liquidaciones dependerá de la capacidad que tenga este descuento para separarse mentalmente del precio original. Con este propósito en los Estados Unidos están utilizando el *rebate* o descuento retardado con el que logran mejores resultados en comparación con el descuento directo.

**Muestras gratis e información.** Las muestras gratis permiten que el consumidor pueda conocer, interesarse y consumir el producto antes de comprarlo. Este tipo de promociones se realiza cuando el producto se compra en forma habitual en el tiempo o en programas donde el proceso de venta es de varias etapas. Uno de los elementos promocionales más utilizados por las empresas es la entrega de información en forma gratuita. Si la información, como debiera serlo, es muy valiosa e importante para la persona, será percibida como algo de gran valor, y por tanto tendrá un gran efecto sobre la oferta. A su vez, la información normalmente es de un bajo costo para la empresa, lo que hace muy conveniente su uso.

**Concursos y sorteos.** En la última década los concursos han tenido gran auge como elemento promocional en los envíos de marketing directo. Ellos le ofrecen a la persona la posibilidad de entrar a un concurso donde pueden obtener grandes premios si responden a una oferta. Normalmente los ganadores se determinan al azar; sin embargo, en algunos casos se le pide a la persona que realice alguna acción para aumentar las opciones de ganar. En ciertos países, como los Estados Unidos, está reglamentado que cualquier persona, independientemente de si compra o no el producto ofrecido, puede concursar. Naturalmente, el efecto de este tipo de actividad va a estar estrechamente relacionado con el monto del premio que se obtiene en caso de ganar el concurso.

El tipo de elemento promocional que debiera incluir una oferta para aumentar su tasa de respuesta se debe pensar teniendo presente el objetivo que se desea alcanzar y los medios disponibles.

### *Elementos reductores de riesgo*

Una de las grandes barreras que presenta el marketing directo para ser aceptado masivamente por las personas es el riesgo asociado con la compra de un producto que no se puede tocar ni ver. Por esta razón, la empresa tiene que incorporar en la oferta elementos que reduzcan el riesgo percibido por los compradores potenciales. Existen muchos mecanismos para lograr esto, siendo los siguientes los más populares:

garantía de satisfacción o devolución del dinero,  
período de prueba gratis del producto,

muestras gratis de algún componente del producto,  
seguro de protección del valor del bien,  
devolución de diferencia de precio si el producto se encuentra más barato,  
testimonios de clientes satisfechos.

En la práctica, es casi obligatorio para tener éxito incluir la garantía de que el consumidor quedará satisfecho con el producto o se le devolverá el dinero pagado. Esta práctica, que inició hace muchos años Sears Roebuck, se ha convertido en un elemento estándar de la industria. En algunos casos se ofrece garantía extendida por un período de tiempo prolongado o en casos más audaces se puede ofrecer de devolver el doble de lo que pago el consumidor. Naturalmente, en este último caso la empresa tiene que estar muy segura de las bondades de su producto.

La oferta también puede incluir la posibilidad de que el consumidor pueda probar o utilizar el producto por un corto período de tiempo, al final del cual tiene la opción de comprar o devolver el producto. Esta práctica es utilizada por empresas editoras de libros y también se da con mucha frecuencia en la venta de equipos para oficinas. En algunos casos se combinan muestras gratis del producto con la posibilidad de rechazar la compra de éste. Ejemplo de esto son las suscripciones a revistas en las que se le regala el primer ejemplar en el momento en que el consumidor llena la solicitud, y si no queda completamente satisfecho al examinar la revista puede cancelar la suscripción sin ningún compromiso.

En algunos casos, especialmente para productos únicos, la oferta puede incluir algún tipo de seguro para proteger el valor del producto. Por ejemplo, si se ofrecen productos de una colección, la empresa puede garantizar un determinado valor para la colección durante un período de tiempo estipulado, ofreciendo la posibilidad de recompra durante este período en el monto garantizado. También en los casos en que se vendan productos con descuentos se ofrece la posibilidad de devolver la diferencia o el total del precio, si el producto se encuentra en algún lugar a un precio menor en un determinado período de tiempo. En otras situaciones la empresa puede enviar al consumidor, junto con la oferta, muestras de algún componente del producto para que él lo evalúe antes de la compra, como podría ser en el caso de muestras de telas y colores para venta de vestuario. Un ejemplo exitoso de esta práctica es el perfume Giorgio, que se introdujo en el mercado de los Estados Unidos enviando una muestra de la fragancia en una cinta de papel, para que las personas pudieran evaluarlo antes de la compra.

También, para reducir el riesgo percibido por el consumidor, se puede utilizar el testimonio de personas que hayan utilizado el producto en forma satisfactoria y que además sean reconocidas por el segmento de mercado pertinente. En todos estos dispositivos reductores de riesgo existe el objetivo último de reasegurarle al consumidor que la decisión que está tomando es la correcta.

## Resumen

La oferta de un envío es el factor que más incide en el éxito de una campaña de marketing directo, junto a la lista de personas a las cuales se realiza el envío. Así, las empresas deben prestar especial atención al posicionamiento que se desea tenga el producto en el segmento de mercado seleccionado. Existen ciertos elementos que

necesariamente debe incluir una oferta, como son el carácter de la transacción, el precio del producto y la forma de pago.

Los elementos recién citados son necesarios dentro de una oferta, pero, generalmente, no son suficientes para el éxito de la campaña. Por esta razón, las empresas normalmente incluyen en la oferta algún elemento promocional y uno reductor de riesgo, para facilitar la realización de la transacción. Entre los incentivos promocionales, los más populares y utilizados son el ofrecimiento de premios y regalos, las reducciones de precios importantes, las muestras gratis e información, y los concursos y sorteos. También, para facilitar la transacción se deben incluir dispositivos reductores de riesgo. Los más utilizados son la opción de recuperar el dinero y devolver el producto si no se queda satisfecho con él, la posibilidad de probar el producto antes de la compra y el uso de testimonios de personas que hayan utilizado satisfactoriamente el producto.

# Estrategia creativa en marketing directo

## Introducción

Así como el diseño de la oferta en una campaña de marketing directo dice relación con el contenido de ésta, la creatividad dice relación con la forma como se comunica esta oferta a los consumidores. Destacados expertos, como John Caples y Edwards Nash, sostienen que en marketing directo es más importante el contenido que la forma, lo que se refleja en la magnitud de los porcentajes que se le asignan a estos elementos en el éxito de una campaña<sup>8</sup>. Sin embargo, esta posición no es enteramente compartida dentro de la industria, existiendo opiniones de expertos, como James Rosenfield, que plantean que el aspecto creativo es de primordial importancia en el éxito de una campaña, especialmente si la oferta se relaciona con servicios intangibles. La racionalidad de esta posición consiste en que un gran número de empresas ya tienen un amplio dominio en las otras facetas del marketing directo, haciéndose muy difícil obtener una ventaja en dichas áreas. Sin embargo, en el aspecto creativo es donde existen las mejores oportunidades para obtener una ventaja competitiva importante<sup>9</sup>. De acuerdo con esta posición, lo que se diga tendrá poco efecto, a menos que sea dicho en forma recordable y efectiva.

Un aspecto central que debe considerarse en la creación de un mensaje en marketing directo es su capacidad de estimular al consumidor a realizar algún tipo de conducta. Esto implica que el mensaje debe ser capaz de persuadir al consumidor respecto a las bondades de la oferta. Para lograr este propósito en forma eficaz, el diseño de un mensaje comprende, en primer lugar, el diseño de una estrategia creativa para comunicar la oferta en términos globales y, en segundo lugar, las tácticas adecuadas para la implementación de esta estrategia. Esto último implica escoger la manera apropiada para la redacción del texto en conjunto con las ilustraciones y la disposición de los elementos que componen el mensaje.

---

<sup>8</sup> JOHN CAPLES, *Tested Advertising Methods*, 4 de. Englewood Cliffs, N.J. Prentice Hall 1974, p. 1; EDWARD NASH, *Direct marketing*, N.York; McGraw Hill, 1982, p. 55.

<sup>9</sup> JAMES ROSENFELD, "Creative Flair Key in Today's Financial Markets", *DM News*, octubre 1988.

## Diseño de la estrategia creativa

Una vez que se ha realizado todo el proceso de planificación de una campaña, se debe formular el mensaje de venta que se desea enviar al público acerca de la oferta de la empresa. La forma como se planteen los llamados de los mensajes puede significar la diferencia entre el éxito o fracaso de una campaña. Si el mensaje no es capaz de comunicar un provecho para el posible consumidor, ya sea en términos de los beneficios de los atributos del producto o de llamar la atención acerca de un problema que el producto resuelve, la campaña será un fracaso. La estrategia creativa tiene como misión codificar en forma adecuada el mensaje apropiado para llegar eficazmente al segmento de mercado objetivo. Por esta razón, la estrategia creativa puede ser conceptualizada como una descripción formal del mensaje que se quiere enviar a un mercado objetivo.

El desarrollo de una estrategia creativa eficaz requiere que las empresas implementen sus acciones sobre la base de una metodología que ordene y sistematice los elementos que están involucrados en su diseño. Roberts y Berger 1989 (pp.129-134) consideran cinco pasos indispensables para el diseño de una estrategia creativa, los cuales se discuten a continuación:

- desarrollar el concepto central de venta,
- definir el principal problema de marketing,
- especificar la acción deseada,
- desarrollar la estrategia del mensaje y
- tomar en consideración los requerimientos de la empresa.

### *Concepto central de venta*

En primer lugar, la empresa debe determinar el concepto central de venta, que no es otra cosa que la estrategia de posicionamiento traducida a un lenguaje comprensible para el consumidor. Si se trata de un producto de alto compromiso en el proceso de decisión de compra, el llamado más potente y efectivo será aquél en el cual la oferta le entrega al consumidor un beneficio deseado y valorado por este último. Si se trata de un producto de bajo compromiso, el llamado más efectivo se orientará a resolver un problema real que afecte al mercado objetivo. En términos generales, el concepto central de venta es el principal atributo desde la perspectiva del consumidor.

### *Principal problema de marketing*

En segundo lugar, la empresa debe evaluar el principal problema de marketing que enfrenta para desarrollar una campaña con éxito. Esto dependerá de las características de los consumidores en el mercado meta. Por ejemplo, en algunos casos el problema para una empresa puede ser captar la atención del lector por

medio de un diseño suficientemente atractivo, y en otros puede ser determinar con precisión dónde se localizan los posibles clientes.

### *Acción buscada*

Luego, mediante el mensaje que se le envíe al consumidor, la empresa debe especificar qué acción se desea lograr. Por ejemplo, una campaña que pretenda cerrar una venta deberá realizar todo el proceso de venta con un solo envío. Es decir, en una campaña de esta naturaleza el mensaje deberá captar la atención, estimular el interés y el deseo respecto al producto y vender el producto, para lo cual tendrá que presentarlo en forma atractiva, al igual que los beneficios pertinentes para el consumidor, todo esto en una atmósfera de credibilidad que incentive la transacción. Otra situación muy diferente se puede presentar cuando la acción buscada con una campaña es aumentar la tasa de retención de clientes. En este último caso la campaña deberá intentar establecer vínculos con el consumidor a través de una comunicación interactiva, que, en lo posible, reconozca la importancia del cliente para la empresa. En otras campañas se puede buscar por parte de la empresa la identificación de posibles futuros clientes. En este caso la estrategia se orientará a crear el interés del consumidor por realizar negocios con la empresa, pero no entregará toda la información necesaria para cerrar la venta.

### *Desarrollo de estrategia del mensaje*

En cuarto lugar la empresa debe desarrollar en forma detallada la estrategia que se utilizará en el mensaje. Esta etapa es la más importante en el diseño creativo, ya que aquí es donde se torna operativo el concepto central de venta, y se considera el principal problema de marketing desde el punto de vista de la empresa y de la acción que se desea lograr con el mensaje.

El diseño de una estrategia de éxito para el mensaje comprende describir el mercado objetivo; describir el proceso de comunicación con relación al de la competencia directa; describir el proceso de comunicación en relación con los beneficios del producto; entregar razones de por qué el producto entrega dichos beneficios, y especificar el tono de la comunicación.

La descripción del mercado objetivo supone identificar a los consumidores y sus características demográficas y psicográficas, los tipos de medios de comunicación a los que están expuestos y la conducta de compra con respecto al producto. De igual forma, la empresa necesita describir la percepción de los consumidores de sus productos en relación con la competencia; es decir, el posicionamiento del producto en relación con la competencia. En cuanto a los beneficios del producto, la empresa debe destacarlos con suficiente detalle para ser apreciados por el consumidor. Estos beneficios responden principalmente al concepto central de venta. Adicionalmente, los beneficios deben ser avalados con argumentos sólidos respecto a la capacidad del producto para entregar dichos beneficios. Cuando se trata de productos de alto compromiso, estos argumentos se pueden fundar en atributos tangibles del producto, como podrían ser el material

de fabricación, los diseños y procesos utilizados, etc. Para productos de bajo compromiso se puede recurrir a la asociación del producto con una marca reconocida y al uso de testimonios de clientes que hayan usado satisfactoriamente el producto. Uno de los factores que se debe tener presente es la necesidad de lograr la credibilidad del posible cliente respecto a los beneficios y las razones que avalan estos beneficios. Finalmente, la empresa debe determinar el tono o la atmósfera que facilite la comunicación entre empresas y consumidor.

## **Implementación de la estrategia creativa**

Una vez determinada la estrategia creativa, la empresa tiene la responsabilidad de implementarla en forma adecuada para alcanzar los objetivos propuestos. En el proceso de ejecución de la campaña la empresa tiene que decidir la estrategia de redacción del texto del mensaje, la utilización de elementos ilustrativos y la disposición de los elementos que componen el envío. El éxito de una campaña dependerá en forma importante de la capacidad de comunicar en forma adecuada los elementos de la estrategia creativa.

## **Redacción de textos**

Como se mencionó previamente, la estrategia de posicionamiento de una oferta se centra ya sea en destacar alguna necesidad que la oferta satisfará o en resolver un problema. La racionalidad de esto radica en que las personas responderán positivamente cuando puedan obtener algo de que no disponen en el momento, o cuando deseen evitar perder algo que ya poseen. Así, la estrategia de redacción debe tratar de expresar el argumento central de venta en términos de los beneficios de la oferta y a reglón seguido explicar cómo los beneficios favorecen directamente al consumidor que está leyendo la oferta, ya sea en términos de ganar o de evitar perder algo que él valora.

Lewis 1984 (pp.3-13) plantea 12 reglas que debieran considerarse en la redacción de un mensaje de respuesta directa, las que se exponen a continuación.

1. El redactor que hace una promesa debe dar seguridad de que se entregará lo que se promete. En la redacción de un mensaje de respuesta directa es de máxima importancia respaldar en forma fehaciente, con hechos concretos, la promesa que se está planteando.
2. Sea honesto y coherente en el mensaje. No trate de confundir al consumidor con el texto del mensaje. La falta de claridad, así como la confusión o contradicción, tienen un efecto negativo en los receptores del mensaje.
3. Relacione la promesa con testimonios creíbles por las personas. Los testimonios constituyen una de las herramientas más efectivas para lograr credibilidad, especialmente cuando se presenta un testimonio directo, ya sea de alguien percibido como un experto y autoridad o una celebridad. Este tipo de testimonio es fácil de exponer para el redactor y generalmente fácil

de entender por el consumidor. El testimonio de un experto tendrá mayor efectividad cuanto mayor sea el conocimiento que posea el consumidor del bien o servicio ofrecido.

4. No utilice el humor en el texto de un mensaje de respuesta directa. El humor depende en forma importante tanto de las características del receptor del mensaje como de la circunstancia en que él se encuentre. Así, la percepción del mensaje puede ser tan variada como el número de personas que lo lean.
5. Establezca aceptación social o de la comunidad para el producto. El uso de testimonios colectivos es muy eficaz para lograr aceptación social. Este tipo de testimonios normalmente proviene de seis u ocho personas que expresan su opinión sucintamente respecto al bien o servicio.
6. Personalice el texto del mensaje. Mediante la personalización se proyecta una actitud de amistad, al tratar al receptor como único para la empresa.
7. Sea claro y conciso en la redacción del texto. A través de afirmaciones concretas y específicas se informa al consumidor acerca de beneficios que puede entender fácilmente. Se debe tratar de evitar la pomposidad de la prosa.
8. No exagere en la codificación de su mensaje. Utilice las palabras en su justa dimensión y significado. Esto es especialmente válido para el uso de adjetivos, donde generalmente se tiende a exagerar el contenido del mensaje.
9. No suponga que su vocabulario y terminología son conocidos por el lector del mensaje. Redacte el texto en palabras comunes conocidas por su mercado objetivo.
10. La muestra de franqueza puede aumentar su credibilidad. El reconocer una debilidad real puede fortalecer la motivación del consumidor.
11. Relaciones lo novedoso con algo establecido y conocido por las personas. Los bienes y servicios generalmente no son algo realmente nuevo, sino que son nuevos respecto a algún producto de referencia ya conocido por las personas.
12. No haga algo grande de algo pequeño.

Para que la redacción del texto tenga una respuesta favorable es imperioso que el redactor conozca el producto y el mercado, a fin de poder comunicarse en un lenguaje que los consumidores entiendan. De igual forma, los textos deben ser entusiastas, claros y concisos, manteniendo una ilación de ideas. Si el texto no es claro, no logrará comunicar el mensaje que se desea enviar al consumidor, y por tanto, al no ser recibido, no puede haber una respuesta por parte del consumidor.

Existe la creencia de que los textos de marketing directo necesariamente tienen que ser largos. Esto es avalado por la experiencia de publicistas como John

Caples, que sostiene que “los avisos con mucha información son efectivos. No tenga miedo a los textos largos. Si su anuncio es interesante, las personas leerán todo el texto del mensaje. Si el anuncio es aburrido, el texto corto no lo mejorará” (1983, p. 16). Sin embargo, esta percepción ha llevado a los redactores de respuesta directa a la tentación de extenderse más allá de lo necesario. Los textos, aún cuando generalmente son extensos, deben ser lo más cortos posible para cumplir con los objetivos propuestos.

### *Grado de racionalidad del mensaje*

El llamado en un mensaje de marketing directo puede apelar a la racionalidad o emotividad del individuo. Los mensajes que apelan a la razón del individuo presentan la proposición de venta con información objetiva acerca del producto. En este tipo de mensajes el consumidor utiliza el intelecto para evaluar la oferta. Por el contrario, los mensajes que apelan al lado no racional de la mente utilizan fundamentalmente argumentos de tipo emocional en la presentación de la oferta.

La decisión respecto al grado de racionalidad del texto utilizado debiera depender de la percepción que tiene la empresa acerca de la conducta de los consumidores en el mercado objetivo. En general, los mensajes dirigidos al mercado de empresas utilizan argumentos de naturaleza racional. Sin embargo, existe un acuerdo bastante grande entre los expertos en cuanto a que cuando el mensaje se dirige a consumidores finales los argumentos emocionales casi siempre tienen mejor respuesta que los racionales. Otro elemento que debe considerarse en la decisión del carácter del llamado es el tipo de bien o servicio de la oferta. Algunos bienes o servicios, tales como productos técnicamente complejos o servicios financieros, se adaptan mejor a argumentos de carácter racional. Otros productos, como los regalos o las mercaderías que se seleccionan en función del estilo o gusto de las personas, se prestan más para llamados de tipo emocional que racional. Para lograr llegar a la fibra emocional del individuo es imperioso utilizar palabras con una connotación más emotiva que intelectual.

### *Motivadores de conducta<sup>10</sup>*

El texto en un mensaje de respuesta directa tiene, por regla general, la misión de inducir al consumidor a realizar algún tipo de acción. Para el logro de este objetivo el mensaje debe incluir algún elemento que motive a la conducta del consumidor. Lewis postula que para sacar al individuo de la inercia natural y de la reticencia a responder un aviso de respuesta directa los motivadores más efectivos son: 1) el temor, 2) la culpa, 3) la avaricia y 4) la exclusividad.

La incertidumbre es un elemento intrínseco en la vida humana. Esta incertidumbre propia de la naturaleza humana introduce un elemento de riesgo, percibido o real, en un gran número de actividades que realizan los individuos. A su vez, esta percepción de riesgo genera el sentimiento de miedo en una gran variedad de decisiones que se toman o se dejan de tomar. Las personas tienen

---

<sup>10</sup> El contenido de esta subsección sigue muy de cerca los postulados expuestos por Herschell Gordon Lewis en su obra ya citada. *Direct Mail Copy that Sells*, pp. 15-27.

miedo de no ser aceptadas por los demás. Tienen temor de contraer una enfermedad, del fracaso en una actividad, de no aprovechar una oportunidad, de que los demás se aprovechen de su situación, etc. Por esta razón, la utilización del miedo en forma adecuada puede constituirse en una poderosa arma para motivar la conducta del consumidor potencial, por medio de una disminución de este riesgo propio de la naturaleza humana. Algunas industrias, como la de seguros y la de servicios financieros, actividades que significan el desarrollo personal del individuo, son las áreas donde mayor potencial tiene su uso como elemento motivador de conducta. En el sector productor de servicios, que se caracteriza por tener un alto grado de variabilidad e incertidumbre asociado a su producción, el miedo puede actuar como factor muy importante en la redacción del texto de respuesta directa. Por otra parte, en las áreas de obtención de fondos de caridad para causas nobles o para organizaciones sin fines de lucro ofrecen un terreno fértil para que el temor pueda utilizarse con mucho éxito.

Sin embargo, a pesar del gran potencial que tiene el miedo para utilizarlo en el texto de un mensaje, su uso en forma inadecuada puede tener un efecto contraproducente. Lewis recomienda tres reglas que se deben tener presente cuando se recurre a su utilización. En primer lugar, el lector del mensaje siempre debe saber que usted tiene la solución para su problema. En segundo lugar, se debe desafiar directamente al lector con el argumento, no de forma condicional. En tercer lugar, el redactor debe mantener el argumento del temor a través de todo el mensaje.

Al ser utilizado como elemento motivador, el miedo puede combinarse con excelentes resultados con otros motivadores, como la avaricia o la culpa. Los diferentes motivadores se refuerzan mutuamente con un resultado mayor que el efecto de cada uno de los elementos utilizados aisladamente. Cuando se utilizan los diferentes motivadores en forma combinada se debe tener especial cuidado de que sus efectos se refuercen mutuamente y no se anulen, como puede darse el caso.

Los otros motivadores, como la avaricia, la culpa y la exclusividad, también son factores importantes y útiles para sacar al consumidor de su apatía e inercia natural y llevarlo a la acción. Sin embargo, el más poderoso de todos ellos es el miedo, ya que produce un estado de incomodidad e insatisfacción que le hace difícil la vida a las personas. En países menos desarrollados, donde las clases sociales cumplen un papel importante en la sociedad, el *status* y prestigio social pueden también actuar como grandes motivadores de conducta.

## Uso de ilustraciones

Al igual que el texto de un mensaje, las ilustraciones, ya sean gráficos o fotografías, tienen la misión de comunicar adecuadamente la oferta de la empresa. En algunos casos una fotografía puede hacer el trabajo de mil palabras, especialmente cuando los beneficios se pueden comunicar más fácilmente a través de una ilustración. Sin embargo, existen beneficios que se pueden comunicar

mejor mediante el texto del mensaje. Cuando se utilizan ilustraciones, el texto debe destacar los beneficios que no presenta el gráfico o la fotografía.

Las fotografías y dibujos son muy útiles para captar la atención del lector y dirigirlo a leer el texto del mensaje, que es en última instancia lo que realmente persuade al consumidor de emprender una acción. En general, debiera existir un adecuado equilibrio entre las ilustraciones y el texto de un mensaje. Roberts y Berger 1989 (p.137) señalan cinco maneras cómo las ilustraciones pueden contribuir a la efectividad del proceso de comunicación:

- para comunicar en forma rápida y efectiva un argumento de venta,
- para captar la atención del consumidor objetivo,
- para dirigir la atención hacia otros elementos de la promoción (vale decir, el texto o el instrumento de respuesta),
- para comunicar una idea que es difícil de verbalizar y
- para proveer credibilidad a los argumentos de venta.

El uso de ilustraciones, especialmente fotografías, tiene un efecto positivo cuando se trata de ambientar un producto en un determinado entorno. Se debe tratar de mantener la coherencia entre el producto, el mensaje y las fotografías, de tal forma que se refuercen unos con otros.

Las ilustraciones facilitan el proceso de comunicación de un mensaje. Sin embargo, es conveniente tener presente que el costo de producción de un envío con ilustraciones muy elaboradas aumenta en forma significativa, razón por la cual se debe evaluar el aumento de costo con el aumento de eficacia del mensaje, para decidir su utilización. Algunos autores, como Gosden, sostiene que “las campañas donde dominan los gráficos y las fotografías son buenas para ganar reconocimiento y premios; sin embargo, existe una enormidad de empresas que utilizan una comunicación simple y directa que están ganando la batalla de altas tasas de respuesta, de volúmenes mayores de pedidos, de bajos costos y, por lo tanto, de altas rentabilidades”<sup>11</sup>.

## Diagramación

La diagramación y diseño del envío en marketing directo se preocupan de la forma de ordenar los diferentes elementos de la promoción dentro del envío. Roberts y Berger 1989 (p.138) citan siete principios generalmente aceptados que deben tenerse presente en la diagramación de un paquete.

**Equilibrio.** Se refiere a la forma como se distribuyen los elementos en una página. esto no requiere decir que debe existir simetría en la disposición de los elementos, sino que, por el contrario, la asimetría parece ser más atractiva al lector.

---

<sup>11</sup> FREEMAN GOSDEN, *Direct Marketing Success: What works and Why*. N.York, Wiley, 1985 p. 151.

**Claridad.** El mensaje debe ser directo y limpio, y tratar de no confundir al lector o llevarlo a una mala comprensión de su contenido.

**Simplicidad.** Cualquier elemento que contribuya al mensaje debiera eliminarse. Los posibles clientes deben captar el mensaje visual al leer el texto.

**Proporción.** La forma como se relacionan los diferentes elementos visuales entre ellos y con el fondo en que aparecen.

**Trayectoria de la mirada.** Cómo se distribuyen los diversos elementos de tal forma que el ojo se mueva en forma lógica.

**Contraste.** Se obtiene utilizando diferentes colores y formas para lograr atraer e interesar al lector.

**Unidad.** Todos los elementos del paquete deben reforzarse entre ellos para integrarse en un solo todo que transmita el mensaje deseado.

En la diagramación del diseño de un envío se debe considerar cómo lee el consumidor. Generalmente, lo primero que se lee es el título, de donde el lector debiera poder inferir los beneficios y la naturaleza de la oferta. En la medida en que el título despierte la atención, continuarán leyendo los subtítulos o títulos cortos.

Lo más adecuado es una diagramación que combine los elementos gráficos con un texto convincente y organizado que logre captar y mantener el interés del lector a medida que lee. Así, lo primero que lee el cliente potencial debe captar su atención en forma inmediata y dirigirla al párrafo o ilustración, para despertarle el interés y el deseo por el bien o servicio de la oferta. Las ilustraciones son muy adecuadas para guiar la mirada del consumidor al lugar que se desea dentro del envío. En este sentido, las fotografías influirán más que un gráfico o dibujo para guiar la trayectoria de la mirada. El cuerpo del texto es el elemento que ejerce menos atracción sobre el ojo del lector, y por eso, dado que tienen una gran función persuasiva, los elementos ilustrativos deben ayudar a su lectura.

El ojo del lector se moverá normalmente desde la parte superior izquierda hacia la parte inferior derecha. En este recorrido se debe plasmar el proceso que termina con el cierre de la venta, que normalmente se expresa mediante un cupón de respuesta en la esquina inferior derecha. La diagramación debe ser capaz de mantener al lector interesado en el envío, elaborando los beneficios de la oferta de tal forma que no retorne con la vista al comienzo, con lo que se interrumpe el proceso de venta.

Lumley sugiere seis reglas útiles para controlar la trayectoria de la mirada en la diagramación de la superficie de venta de un folleto.

1. Inicie la trayectoria con un título principal que describa la oferta y un beneficio principal.
2. Haga que el ojo abandone el título en un punto donde el texto continúe con beneficios importantes.
3. Enlace los otros elementos de la diagramación en el sitio adonde usted desea llevar los ojos del lector.
4. Utilice fotografías u otros medios visuales poderosos para incitar a los ojos a seguir camino hacia otras partes del texto.

5. Cuando usted desee que los ojos se desvíen de su movimiento habitual, utilice elementos visuales para atraerlos en la dirección correcta.
6. Termine la trayectoria en el sitio donde el texto les indica a los lectores cómo responder<sup>12</sup>

En el diseño creativo de un mensaje de marketing directo se debe tener presente en todo momento el objetivo último de la campaña, que es inducir al consumidor para que tome alguna decisión. Así, tanto la redacción del texto como las ilustraciones y la diagramación del envío deben estar integradas en forma coherente para conseguir el objetivo de comunicación de la empresa.

## Resumen

El diseño creativo en una campaña de marketing directo se torna cada día más importante, especialmente en los mercados donde el marketing directo ha alcanzado un alto grado de desarrollo, y por tanto se hace muy difícil lograr una ventaja competitiva en el manejo y manipulación de información sobre los consumidores. En estas circunstancias, el aspecto creativo es el único elemento que puede otorgarle una ventaja competitiva a la empresa.

La metodología para un buen diseño creativo comienza por determinar el concepto central de venta y los principales problemas que enfrenta la empresa en su programa; después se debe decidir la acción que se desea realicen los consumidores. Luego, el aspecto más importante de la estrategia creativa es el diseño de la estrategia del mensaje. En esta etapa se integran y se vuelven operativos el concepto central de venta, los problemas de marketing y la acción buscada. Todo esto debe plantearse dentro de las limitaciones propias de las empresas.

La implementación de la estrategia creativa supone la comunicación efectiva con el mercado meta. Para lograr esto se debe utilizar una redacción apropiada del texto del mensaje, con la inclusión de las ilustraciones pertinentes para captar y dirigir la atención del lector. De igual forma es muy importante la diagramación de los diferentes elementos que componen el mensaje. Si bien todos estos elementos son importantes, la redacción del texto de mensajes en marketing directo tiene una pertinencia fundamental. Aquí es donde se persuade al lector a realizar alguna acción, y por tanto se deberán considerar los elementos más adecuados para motivar la conducta del consumidor.

---

<sup>12</sup> JAMES E. LUMLEY La venta por correo directo: cómo hacer que su producto sea el preferido por el consumidor. Bogotá, Norma 1989, pp.197-198.

## IV PARTE

# Medios en marketing directo

Como se ha puesto de relieve en el texto, el marketing directo tiene por misión fundamental comunicarse de manera adecuada con el público objetivo de la empresa u organización. Este proceso de comunicación requiere la existencia de elementos básicos. En primer lugar, debe existir una fuente que genere el mensaje. Luego este mensaje debe ser codificado en una señal específica, de acuerdo con las características del medio que se utilizará y con aquéllas de los receptores del mensaje. En tercer lugar, debe existir un medio para trasladar esta señal desde la fuente emisora al receptor, siendo el correo directo, el teléfono y los catálogos los principales vehículos para transmitir mensajes en marketing directo. La televisión, los diarios, revistas y la radio también son medios utilizados, en forma secundaria, para la transmisión de mensajes. En cuarto lugar está el receptor, que puede ser tanto una persona como una organización, que realiza el proceso de decodificar o descifrar la señal contenida en un mensaje.

Los medios en marketing directo son el conducto por el cual los mensajes fluyen desde el emisor de la señal al receptor. El medio provee el contexto en el cual se inserta el mensaje comercial, y al mismo tiempo establece las restricciones y limitaciones al emisor. Por ejemplo, los mensajes a través de la radio sólo pueden utilizar sonido, en tanto aquéllos transmitidos por medios impresos sólo pueden presentarse en dos dimensiones. Cada uno de los medios disponibles en marketing directo ofrece características propias que lo hacen más o menos conveniente para los distintos mensajes que se desee enviar. Sin embargo, existe en términos generales una relación inversa entre calidad y cantidad. Mientras más especializado sea el medio utilizado, más alta será la tasa de respuesta, pero, al mismo tiempo, menor será la cobertura.

En el capítulo 9 se analiza el correo directo y su utilización prioritaria como medio en marketing directo. En el capítulo 10 se discute el creciente uso del teléfono como medio para comunicarse en forma efectiva con el público al cual se desea llegar con un determinado mensaje. Finalmente, en el capítulo 11, se analiza la función de los catálogos para comunicarse eficientemente ofreciendo una gran variedad de productos por medio de un solo envío. En el libro no se analizan los medios secundarios utilizados en marketing directo, como son la televisión, los diarios y revistas, la radio y los medios electrónicos más avanzados que utilizan tecnología computacional.

# Correo directo

## Introducción

El correo directo es el corazón de la industria del marketing directo, por lo cual muchas personas piensan que correo directo o envío postal y marketing directo son una sola cosa. Aun cuando en los Estados Unidos los gastos en telemarketing superan a los del correo, un tercio de los recursos utilizados en telemarketing son generados como respuesta a una comunicación que ha recibido la persona a través del correo. En términos del gasto publicitario, en los Estados Unidos el correo directo es superado sólo por la televisión y los diarios.

## Ventajas del correo directo

El testimonio más elocuente de las ventajas del correo directo es su supremacía como medio para vender sin la intervención de un vendedor. Los principales atributos del correo directo que justifican su popularidad quedan representados en las siguientes seis ventajas que se comentan en los párrafos ulteriores:

selectividad,  
personalización,  
flexibilidad,  
privacidad,  
tasas de respuesta y  
prueba estadística.

**Selectividad.** La característica más importante del correo directo es su capacidad para llegar e influir en personas o grupos de personas que pueden seleccionarse a partir de un perfil específico. Los mercados masivos pueden ser segmentados en muchas formas y con un nivel de detalle que sólo el correo puede entregar. Los envíos postales pueden ajustarse a cualquier configuración geográfica (por comuna, manzana, etcétera) de acuerdo con características demográficas y socioeconómicas que permitan una identificación del producto con el mercado.

**Personalización.** El correo directo es el medio que permite un mayor grado de personalización del mensaje. A las personas les gusta recibir cartas, más aun cuando el mensaje que reciben es atinente a sus necesidades. El correo directo se dirige a la

persona por su nombre y apellido, agregándole el toque humano al mensaje publicitario, cosa que rara vez se puede lograr a través de los medios masivos. Por medio del correo la empresa satisface la necesidad de interacción social que tienen todos los individuos, personalizando la relación con su entorno.

**Flexibilidad.** El correo directo tiene mucha flexibilidad en términos del momento en que se desea enviar el mensaje, del público que se desea alcanzar y de la creatividad con que se puede presentar el mensaje. El envío que se puede diseñar puede ser tan simple o espectacular como lo desee la empresa. El envío por correo puede apelar a todos los sentidos, y su potencial está limitado sólo por la imaginación y el presupuesto disponible.

**Privacidad.** Cuando se utiliza el correo directo es difícil que la competencia pueda enterarse de todas las promociones que se hacen, debido a la naturaleza privada del correo. En muchos programas de marketing existe una gran ventaja en ser los primeros en realizar una acción, y el correo directo no atrae la atención masiva, con lo que se puede lograr una ventaja sobre los competidores.

**Tasas de respuesta.** Las tasas de respuesta a través del correo son mayores que en otros medios utilizados en marketing directo. La persona recibe el mensaje en forma aislada, sin el “ruido” que existe en los medios masivos de comunicación. Cuando una persona abre una carta no existe competencia directa por la atención de ésta. Cada día somos bombardeados con una enormidad de mensajes publicitarios, lo que motiva que las personas se bloqueen en la percepción de muchos de ellos. Adicionalmente, el correo directo tiene la capacidad, por medio de distintos instrumentos, de captar la atención e interés de la persona en la oferta.

**Prueba estadística.** En la mayoría de los medios de comunicación masiva la capacidad para someter a prueba opciones estratégicas y creativas es muy limitada. El correo directo ofrece la posibilidad de ensayar diferentes versiones de un mensaje o de un plan de marketing.

## Configuración del “paquete” de correo directo

Como ya se mencionó, el uso del correo directo puede tomar muchas formas, limitadas sólo por la imaginación y creatividad de la empresa y de los objetivos que se desea alcanzar. El envío puede consistir, entre otras posibilidades, en un simple volante, un conjunto de cupones o un catálogo. Sin embargo, existe lo que podría denominarse formato estándar, el que consiste básicamente en cuatro elementos:

- sobre exterior,
- carta,
- folleto e
- instrumento de respuesta.

## El sobre exterior

El sobre en el que se realiza el envío tiene como primer objetivo establecer el escenario de la comunicación. Este es el primer contacto con el cliente potencial. En general, un envío dentro de un sobre tiene mejor respuesta que un folleto o volante suelto. El contenido de un sobre es percibido habitualmente como algo personal y serio, y por tanto se le presta la debida atención.

El segundo objetivo que debe cumplir el sobre es captar el interés del individuo, para que lo abra y lea su contenido. Existen varios mecanismos para lograr este objetivo, los cuales se pueden resumir en tres modalidades: llamados directos que destacan la oferta que se realiza en el sobre; llamados indirectos que despiertan la curiosidad de la persona, y presentación del sobre sin ningún texto ni gráfico. El primer método opera bien cuando se hace el envío a consumidores predispuestos a comprar, como puede ser el caso de clientes activos a los cuales se les informa sobre un nuevo producto o una liquidación. El segundo método que se ilustra en el sobre que aparece en el paquete de la figura 16, normalmente se presenta en forma de pregunta a la cual el consumidor no puede responder en forma negativa. El tercer método se puede utilizar cuando la persona está obligada a abrir la correspondencia.

También se pueden utilizar sobres con ventanillas que muestren alguna ilustración del folleto que expone la oferta que está realizando la empresa. De acuerdo con Stone 1989 (p.329), el sobre establece el tono o estilo del envío, y por tanto debe estar en armonía con el material que contiene.

## La carta

La parte más importante del envío postal es la carta. Esta tiene la misión de presentar la oferta por medio de un mensaje atractivo y persuasivo que estimule al consumidor a actuar en forma inmediata. La carta es el componente que le da el carácter personal a la comunicación. En ella se deben destacar los atributos más importantes del producto, sus beneficios, condiciones de venta, etcétera. La redacción del texto de la carta es probablemente el elemento más importante en la confección de un envío exitoso. Algunos redactores utilizan el modelo AIDA (atención-interés-deseo-acción) para presentar la proposición de venta.

Este modelo plantea que en primer lugar se debe captar la atención del probable cliente, señalándole en el primer párrafo el principal argumento de venta. Luego se debe generar interés en lo que se está ofreciendo, haciéndole ver lo beneficioso de la oferta para él. Para generar el deseo por el producto se puede desarrollar más el texto relativo a los beneficios de la oferta. Finalmente, lo más importante es lograr la acción buscada, explicitando claramente lo que la persona debe hacer.

## **Figura 17**

*Paquete de correo directo que incluye  
sobre con texto para despertar la curiosidad  
y folleto para captar la atención del lector*

En términos generales, las cartas deben mantener un tono personal y ser lo suficientemente largas para presentar adecuadamente la oferta, y suficientemente cortas para mantener el interés del lector. Una carta en un *mailing* debe ser capaz de contestar a todas las preguntas que pueda plantearse el destinatario, ya que no existe un vendedor de por medio que pueda responder a las objeciones. Tiene, además, que presentar todas las razones por las cuales la persona debe comprar el producto y responder a todas las razones que tendría el consumidor para no comprar.

Naturalmente, una carta que desempeñe toda estas funciones normalmente no puede tener una página de extensión; por lo general estas misivas tienen una extensión mínima de dos páginas.

Stone (*op cit.*, pp.334-335) menciona los siguientes siete pasos para tener presente en la confección de una carta:

1) Anuncie su principal beneficio en el encabezamiento o primer párrafo de la carta. Los redactores con experiencia se inclinan a presentar el beneficio más importante en primer lugar con un texto corto que lo resuma. A menos que se capte la atención e interés del lector al comienzo, él probablemente no leerá el final de la carta.

2) Inmediatamente, describa en detalle su más importante beneficio. De acuerdo con Stone, este paso es crucial, ya que permite generar interés en forma rápida, manteniendo la atención del lector. Así, tal como un buen vendedor menciona los aspectos más importantes en forma entusiasta y creíble, la carta debe proceder de la misma forma.

3) Dígale al lector en forma clara y específica lo que va a obtener. Sea concreto en relación con los atributos del producto, tales como color, peso, condiciones de venta, etcétera, de tal suerte que el lector se forme expectativas adecuadas respecto al producto. Haga hincapié en los beneficios que entregan los atributos del producto.

4) Respalde sus afirmaciones con pruebas y testimonios. La mayoría de las personas son un tanto escépticas respecto a la publicidad, por lo que se deben buscar los mecanismos para aumentar la credibilidad del mensaje. Si se pueden entregar testimonios de clientes satisfechos, resultados objetivos de pruebas o la opinión de expertos, se aumentará la credibilidad del mensaje.

5) Dígale al lector lo que puede perder si no responde a la oferta. Las personas responden afirmativamente para obtener algo que no tienen o para no perder algo que ya poseen. Mencione en la carta razones poderosas que lleven al lector a salir de la inercia natural.

6) Reitere rephraseando el beneficio más importante de la oferta en el cierre de la venta. Un buen vendedor, en su presentación de ventas, resume los principales argumentos de su contenido en el momento del cierre de la venta. La carta en correo directo debe realizar el mismo trabajo.

7) Incite a la acción inmediata. Haga el llamado a la acción poderoso y creíble. Si el lector deja la carta de lado, sin responder en el momento, la batalla está casi perdida. Señale buenas y lógicas razones por las que se debe actuar en el momento y explique en forma simple y clara lo que debe realizar la persona.

Una de las cartas de más éxito que ha sido utilizada por más de veinticinco años es la que vende subscripciones del semanario financiero *Barron's*, publicado por Dow Jones. Durante los veinticinco años esta carta ha sido puesta a prueba en cotejo con cientos de diferentes cartas, obteniendo siempre más altas tasas de respuesta. A continuación se transcribe su texto.

*BARRON'S* National Business and Financial Weekly  
22 Cortlandt Street, New York, N.Y. 10007

Gilbert K. Good  
Gerente de Ventas

Estimado amigo de Barron's:

El año 1925 Barron's publicó un artículo que indicaba cómo se podrían invertir 100.000 dólares en activos financieros por una viuda con dos hijos pequeños.

El plan se basaba en un conjunto de diez reglas para los inversionistas, las cuales se mencionaban en el artículo.

Los activos financieros (acciones y bonos) seleccionados de acuerdo con las primeras siete de las diez reglas, tienen hoy día un valor de US\$482.663.

Las acciones valen US\$484.025, varias veces su valor original de US\$51.000.

El ingreso promedio anual durante el período de 49 años ha excedido de US\$10.988.

Los ingresos del último período fueron de US\$22.017.

Así, usted tiene a la fecha una lista de activos financieros, compilada en el tercer año de la presidencia de Calvin Coolidge, donde puede apreciar cómo han pasado las últimas cinco décadas sin los beneficios previstos en las últimas tres de las diez reglas originales.

Ahora nosotros hemos vuelto a publicar estas diez reglas en un pequeño libro con comentarios que interpretan cada una de ellas.

Como material impreso, el breve libro requiere unos pocos minutos para su lectura.

Creo que usted estará de acuerdo conmigo en que cada palabra es oro puro.

No sólo agradecerá usted haber conocido estas diez reglas para su uso inmediato, sino también, según creo, las consultará repetidamente en el futuro para ayudar a resolver los problemas de cómo salvaguardar lo que usted posee y hacerlo crecer y producir.

Sin embargo, este libro no se puede comprar. No se encuentra en venta.

Espero que usted acepte el libro a cambio de un pequeño favor que deseo solicitarle. Además, creo que este favor también será de su interés.

Como usted probablemente sepa, Barron's es un semanario financiero nacional, el único publicado por Dow Jones, la más grande organización que recopila información y la de mayor crecimiento en el mundo.

En virtud de este estrecho contacto con los analistas, editores y reporteros de Dow Jones, Barron's es una publicación excepcionalmente bien informada, que sorprende continuamente a sus lectores con la infinidad de vital información en sus resúmenes y proyecciones de la evolución de industrias, asuntos corporativos y gubernamentales.

El equipo de expertos de Barron's evalúa, selecciona e interpreta datos para entregar cada semana la información que uno necesita acerca de las tendencias del mercado y de los negocios. Información respecto al valor intrínseco de los activos financieros, sobre la base de un conocimiento de primera mano acerca de lo que está sucediendo en el mercado.

Por estas razones, se puede apreciar fácilmente por qué Barron's (fundado en el año 1921) se ha convertido en la fuente y autoridad para muchos economistas, consultores de inversiones y estadísticos.

No obstante, la información que se recibe de estos asesores, por la cual se pagan altos honorarios, está al alcance de uno en las páginas del semanario *Barron's*, de igual forma como está disponible para ellos.

Pienso que usted estará de acuerdo conmigo en que tenemos una interesante historia:

1. Valiosos ahorros en lo que se debe pagar por obtener información financiera.
2. Información completa y confiable cada semana para guiarlo en la continua supervisión de sus inversiones y en las decisiones que usted adopta en la venta y compra de activos financieros.

3. Informe completo sobre las tendencias financieras, industriales y políticas de la semana. Esta información ayuda a planificar cambios de posición financiera con un mayor conocimiento, y, por tanto, con una menor preocupación, lo que da mayor tranquilidad.

Sin embargo, ya se sabe lo impredecible que es la gente. Uno nunca puede estar seguro de sus reacciones hasta que se ha gastado una gran suma de dinero para descubrirlo. Esto es una realidad, a menos que se investigue primero la reacción de las personas.

Esto me lleva al favor que deseo solicitarle.

Antes de invertir grandes sumas de dinero efectuando un envío con esta carta a miles de posibles nuevos lectores que tenemos en mente, nos dirigimos a usted como a un cliente potencial representativo del mercado.

¿Realizará usted el siguiente favor?

Simplemente pruebe *Barron's* y evalúe la información que contiene respecto a cobertura, interés para el lector y valor en términos prácticos evaluado en dinero.

Vea personalmente lo que obtiene respecto a tendencias en el mercado accionario, de bonos y fondos mutuos. Observe situaciones donde las acciones aumentan de valor, que usted pueda considerar como fuentes de ingreso, activos financieros que conviene vender ahora, debido a serias deficiencias.

Compare *Barron's* con cualquier otra información o servicio financiero o con una combinación de ellos, que cuestan entre US\$50 y US\$150 al año o aun más (*Barron's* cuesta sólo US\$23 al año).

En este experimento usted paga **sólo un precio introductorio de US\$5,75 por 13 semanas** (tres meses).

Si *Barron's* no corresponde a sus expectativas, ¿accedería a enviarnos una breve nota con su sincera opinión al respecto?

Independientemente de que usted se convierta en partidario entusiasta de *Barron's*, apreciamos sinceramente su participación en esta "prueba" o "test".

Por supuesto, usted comprenderá que para que su participación tenga valor para nosotros es necesaria su respuesta inmediata. Esta respuesta nos permitirá decidir realizar el envío masivo a un grupo seleccionado de personas.

Por tanto, ¿sería usted tan amable de ratificar la precisión de su nombre y dirección en la tarjeta de respuesta que se adjunta y enviarla a vuelta de correo en el sobre que se incluye, el cual no necesita franqueo?

Muchas gracias por su ayuda.

Atentamente,

Gilbert Good

P.D. Cuando reciba *Barron's* asegúrese de examinar la sección "Una mirada a los precios de las acciones", en la parte final. Se trata de una referencia única que cubre el precio, las ganancias y los dividendos de **todas** las acciones registradas en las bolsas de Nueva York, con símbolos especiales que señalan las declaraciones u omisiones de dividendos y ganancias. Todos los valores en las acciones más activas de las transacciones realizadas en las bolsas regionales de los Estados Unidos y Canadá, y más de 1.500 precios de acciones OTC. Toda esta información señala las ganancias, los dividendos, los precios más altos y bajos del año. ¡No existe otro servicio como éste en ninguna parte!

La bondad de esta carta reside en que permite visualizar algunos elementos muy importantes que se deben tener presente en la redacción de una carta de respuesta directa. Esta carta es reproducida y analizada por Caples 1983 (pp.236-242), quien destaca ocho métodos de éxito comprobado que se utilizan en ella.

1. La misiva utiliza una historia que ilustra el valor que tiene el producto para la persona.

2. En segundo lugar, utiliza cifras concretas que le dan mayor credibilidad a la historia. Más aun, se logra mayor credibilidad cuando se utilizan cifras específicas como US\$482.663, y no cifras redondeadas, cómo sería el caso de US\$480.000.

3. Con respecto al precio, es conveniente empezar con un precio alto (US\$150, en este caso), para luego bajarlo (a US\$5,75).

4. También se ofrece un regalo, lo cual debe ser mencionado cerca del comienzo de la carta.

5. Algo muy importante es ofrecer la garantía de que si no se está de acuerdo con lo que se espera del producto se pueda solicitar la devolución del dinero.

6. La carta entrega una razón para que la persona actúe en forma inmediata.

7. Utilización de una posdata para realizar un esfuerzo de venta adicional. La posdata es una de las partes más efectivas de una carta, dado que el ojo del lector normalmente se detendrá en ella. Si la posdata es capaz de interesar al lector con algún beneficio importante, él leerá el cuerpo de la carta. Así, esta parte de la misiva se puede utilizar para replantear el principal beneficio o para inducir al lector a actuar en forma inmediata por medio de la oferta de un regalo.

8. Ausencia de temor a utilizar un texto largo. Si la carta está bien redactada, su destinatario la leerá en forma íntegra. Aun cuando existe cierto grado de controversia con respecto a la extensión de la carta, la mayoría de los entendidos sostienen que las personas leen una carta extensa siempre y cuando el contenido de ésta sea de interés para ellas.

Adicionalmente, en la carta se utiliza en forma abundante el pronombre “usted” y el correspondiente posesivo “su”. También se recurre a expresiones coloquiales que le cambian el ritmo a la lectura, las cuales son muy difíciles de traducir en forma adecuada al español.

En la redacción de una carta, el encabezamiento es el aspecto de mayor incidencia en el grado de respuesta que se obtenga. Por consiguiente, es fundamental iniciar la carta con algún párrafo o título que logre captar la atención del lector interesándolo en leer el resto de la carta. Stone 1989 (pp. 336-337) señala seis métodos comprobadamente eficaces para iniciar una carta de un envío postal:

1. **Ofrezca algo nuevo.** Un anuncio de un nuevo producto que beneficie directamente al lector o a su familia es uno de los inicios más efectivos.
2. **Cómo, qué, porqué.** La promesa de responder alguna de estas preguntas que pasan por la mente del lector, promesa que también es efectiva para despertar su interés. Este tipo de encabezamiento debe ser explicado en detalle en el párrafo siguiente.
3. **Enumeración de beneficios.** Este tipo de encabezamientos establece el escenario para el relato de una presentación organizada de los beneficios de una oferta.
4. **Uso de autoridad.** Si se puede dar una instrucción sin ser ofensivo, aumentan las probabilidades de que el lector realice la acción que se busca.
5. **Cuenta una historia.** Este es uno de los encabezamientos más difíciles de realizar, pero al mismo tiempo uno de los más efectivos. Este tipo de comienzo permite combinar el mensaje de venta con un interés humano.
6. **Uso de preguntas.** La iniciación de una carta con una pregunta puede despertar inmediatamente el interés del lector si ésta es suficientemente provocativa.

Caples 1983 (pp.223-230) agrega otras formas que se pueden utilizar para comenzar una carta. Entre ellas se puede mencionar el partir con una predicción acerca de algo que ocurrirá en el futuro, seguida por un consejo acerca de qué hacer para enfrentar el futuro. También destaca la efectividad de realizar una oferta especialmente diseñada para la persona que ha de recibirla, al igual que decirle al lector cómo puede ahorrar dinero. Otra forma muy efectiva para iniciar la carta es el llamado de “última

oportunidad” para obtener un producto, el que tiene una gran fuerza motivadora. Finalmente, Caples menciona la enorme fuerza que representa el hecho de hacer al comienzo de la carta una oferta gratis para el destinatario.

La apariencia física de una carta es muy importante para obtener una respuesta. El diseño y la diagramación deben ser atractivos y facilitar la lectura. En general, los párrafos no debieran extenderse más allá de seis o siete líneas, algunos de ellos con márgenes de ancho diferente, para producir un cambio en el ritmo de lectura en textos muy largos. También se subrayan, se utilizan letras mayúsculas o se cambia el color de la letra para destacar palabras y frases.

De acuerdo con los especialistas, la facilidad de lectura está muy asociada a la comprensión del texto. Existen muchas fórmulas para determinar la facilidad de lectura de un texto, las cuales consideran una combinación de algunos de los siguientes tres criterios:

largo de la frase,  
largo de las palabras y  
frecuencia de aparición de palabras poco comunes.

La racionalidad de estos criterios se basa en que las frases largas contienen varias ideas que el lector tiene que organizar y asimilar para entender el texto. De igual forma, las palabras largas son más difíciles de leer y entender, en tanto que las pocas comunes normalmente tienen matices sutiles en su significado. Una de las fórmulas más aceptadas y probadas para determinar la facilidad de lectura es la de Flesh 1948 (pp. 384-390), que utiliza los dos primeros criterios. Esta fórmula se representa con la siguiente ecuación:

$$FL = 206,835 - 0,846 W1 - 1,015$$

$S1$ ,

donde

$FL$  = Facilidad de lectura  
 $W1$  = Número de sílabas cada cien palabras  
 $S1$  = Número promedio de palabras por frase

El puntaje que puede tomar esta expresión oscila entre 0 y 100 puntos, aumentando la facilidad de lectura a mayor puntaje. La utilización de este tipo de fórmulas como una herramienta para la redacción del texto en envíos de correo directo debe considerarse con cautela, ya que éste es sólo uno de los elementos que influyen en la posibilidad de respuesta.<sup>13</sup> En el diseño de una carta, la elección del formato, la extensión de los párrafos, el tono de la carta, la organización de las ideas, son elementos tanto o más importantes que la facilidad de lectura.

---

<sup>13</sup> JOHN BEARD Y DAVID WILLIAMS, "Increasing the Effectiveness of Direct Mail Copy through the Use of Readability Measures", *Journal of Direct Marketing* (2): 6-15, primavera 1988, DAVID WILLIAMS, JOHN BEARD y PATRICK KELLY, "The Readability of Direct Mail Copy: a Test of Its Effect on Response", *Journal of Direct Marketing*, 5 (1): 27-34, invierno 1991.

## El folleto o material impreso incluido en el envío

El folleto o material impreso que acompaña a la carta en un envío tiene por función reforzar la proposición de venta. Este material es el componente visual del envío postal, que contiene fotografías, grandes títulos y todos los detalles que por razones de espacio no pueden incluirse en una carta. Un aspecto importante que se debe considerar es que normalmente éste es el único material que guardan los receptores del envío; por esta razón, el folleto debe repetir la oferta completa del envío con un texto persuasivo.

De acuerdo con Lumley 1986 (pp.167-169), el folleto debe incluir un título llamativo para atraer al lector, que le diga lo que puede obtener con la oferta. También debe incluir subtítulos para atraer la vista del lector a puntos estratégicos que destaquen las características de la oferta. El folleto debe utilizarse para ilustrar en forma visual los beneficios de la oferta y el uso del producto cuando sea pertinente. También puede utilizarse para respaldar con pruebas las afirmaciones de la oferta. Otro elemento que también es útil de incluir son los testimonios de personas que hayan usado el bien o servicio. Los folletos son indispensables para explicar en detalle los atributos y beneficios del producto, especialmente si el uso del producto puede ilustrarse en forma llamativa.

Existen muchas formas que puede adoptar este tipo de material. Katzenstein y Sachs 1986 (p.242) citan y describen las cinco más utilizadas:

folletos,  
trípticos,  
libros pequeños y  
circulares.

**Folletos** (*brochures*). Consisten en cuatro o seis hojas, las que van dobladas, con texto e ilustraciones que destacan el uso del producto. Los folletos también pueden diseñarse para que se puedan enviar solos. En este caso, deben incluirse todos los argumentos de venta, aun cuando se repitan algunos presentados en la carta.

**Trípticos** (*folders*). Se utilizan para mensajes cortos y compactos que presentan una idea en forma rápida. Normalmente van acompañados de una carta, pero también pueden enviarse solos.

**Folders de gran tamaño** (*broadsides*). Se utilizan para captar la atención visual del lector, y normalmente incluyen un formulario o cupón para realizar el pedido del producto, como se presenta en la figura 16. Habitualmente se utilizan en ocasiones especiales, cuando se quiere dar espectacularidad a un anuncio o al lanzamiento de una campaña.

**Libros pequeños (booklets).** Consisten en ocho o más páginas empastadas o unidas con grapas. Este tipo de material se utiliza cuando se desea presentar mucha información sobre un producto complejo o cuando se desea lograr objetivos de carácter didáctico.

**Circulares o volantes.** Este tipo de material se utiliza cuando es necesario llegar con un mensaje a un público numeroso a bajo costo.

La decisión respecto a qué material incluir en el envío postal dependerá de los objetivos que se persigan. Este material debe poseer un alto grado de credibilidad y efectividad. Normalmente se utilizan los folletos, en sus diferentes formas, en campañas dirigidas a empresas.

## **Instrumentos de respuesta**

Un envío postal que pretenda obtener una respuesta específica de parte del consumidor debe decirle a éste en forma clara y precisa cómo debe actuar si desea obtener el producto. El método para realizar un pedido puede adoptar muchas formas. Puede ser una tarjeta de respuesta, un cupón, un formulario de inscripción, un número telefónico, etcétera. El elemento respectivo puede venir en forma aislada o estar incorporado en el folleto o tríptico, junto a un sobre de respuesta con franqueo pagado.

Un requisito central en el diseño de un instrumento de respuesta es que éste debe facilitarle al cliente potencial la decisión de compra. Desde esta perspectiva, el instrumento de respuesta debe ser lo más simple posible. Sin embargo, existe una segunda escuela de pensamiento que sostiene que el instrumento de respuesta puede utilizarse como una forma de aumentar el compromiso del consumidor con la oferta, impulsándolo a participar activamente en la respuesta mediante alguna acción especial, como podría ser el pegar emblemas o estampillas, insertar fichas que respondan afirmativamente a la oferta, etcétera. No existe acuerdo en cuanto a cuál método opera mejor. Stone recomienda instrumentos de respuesta con mucho texto y muy elaborados, mientras que otros, como Schaefer y Allen, sostienen que una tarjeta de respuesta simple funciona bien.

Los instrumentos de respuesta u órdenes de pedidos normalmente contienen los términos y condiciones de venta, aun en caso de que ellos se hayan presentado en otros lugares del envío. En la figura 17 se presenta la tarjeta de respuesta para solicitar una suscripción a la revista *Marketing Directo*. Este instrumento facilita la respuesta del cliente potencial, suponiendo la aceptación de la suscripción. Además, se ofrece un descuento de 29% como oferta de lanzamiento, a lo cual se suma la oferta gratis de las principales conferencias del 1er Congreso Latinoamericano de Marketing Directo y un regalo con 49 ideas de marketing directo, editado por la Direct Marketing Association de los Estados Unidos. La tarjeta de respuesta también ofrece la posibilidad de optar entre diferentes formas de pago, lo cual aumenta la probabilidad de respuesta del subscriptor potencial.

En función de las consideraciones anteriormente expuestas, el diseño del instrumento de respuesta debe considerar la naturaleza de la oferta y el mercado objetivo al que está dirigida.

## **.Figura 18**

*Tarjeta de respuesta a una oferta  
de suscripción a una revista*

## **Tarifas de correos**

Un componente importante en el costo de un envío postal es el valor de franqueo. Correos de Chile determina las tarifas conforme al número de envíos que se desee realizar en un determinado período de tiempo. El costo de franqueo en el año 2000 es de \$135 (aproximadamente US\$0,25) por pieza postal de un peso no mayor de 50 gramos para envíos comerciales. Además, la empresa de Correos de Chile utiliza un

sistema de descuento por volumen que puede alcanzar hasta el 41%. para envíos superiores a 500.000.- unidades El detalle sobre esta escala de descuento se presenta en Apéndice I. Actualmente Correos de Chile está implementando un sistema de código postal que permite obtener descuento no solo por volumen sino que también por las características el envío.

Adicionalmente, Correos de Chile ofrece un servicio de respuestas postales por pagar. Conforme a este servicio, las empresas envían correspondencia a sus clientes o a las empresas que desean contactar, las que pueden responder a una casilla o clasificador arrendado previamente por la empresa, la cual paga sólo por la correspondencia contestada efectivamente. También la empresa de correos ofrece un servicio de encomiendas-reembolso, el cual permite efectuar ventas por correo; esto es, se envía el producto por correo y el cliente paga mediante un giro postal a nombre de la empresa, retirando el producto en una agencia de Correos de Chile. Con este sistema se asegura absolutamente el pago del producto. En el Apéndice se consignan mayores detalles de los servicios que la empresa ofrece para el marketing directo.

## **Resumen**

La supremacía del correo directo como medio para la realización de actividades de marketing directo se explica por las características de éste, que son: selectividad, personalización, flexibilidad, discreción, tasas de respuesta y la posibilidad de realizar pruebas estadísticas.

El “paquete” de correo directo se compone, en términos generales, de un sobre exterior, una carta que presenta la proposición de venta en forma persuasiva, algún tipo de material impreso -como podría ser un folleto o tríptico- y un instrumento de respuesta. Es conveniente subrayar la importante función que cumple la carta en el envío de correo directo. También se señalan los valores que cobra Correos de Chile por los envíos postales y los descuentos por volumen que ofrece, así como los diferentes servicios que brinda para facilitar el correo directo.

# Telemarketing

## Introducción

En el capítulo 1 se mencionó que el monto de los recursos destinados al uso del teléfono para actividades de marketing directo era el más sustantivo entre todos los medios en los Estados Unidos. En ese país este método ha sido y es utilizado en forma intensa por una gran variedad de empresas para cumplir diversas funciones de marketing. Por ejemplo, esta herramienta puede utilizarse para apoyar o realizar la función de ventas en diversas modalidades. Algunas empresas de catálogos utilizan el telemarketing para aumentar los pedidos de sus clientes en determinadas épocas del año. Otras empresas utilizan el telemarketing para realizar investigaciones de mercado destinadas a conocer los hábitos de consumo del mercado meta y las características de la competencia.

Esto ejemplos son sólo una pequeña muestra de la gran variedad de aplicaciones que puede tener el telemarketing. Así, las empresas pueden encontrar en el telemarketing nuevas y eficientes formas de comunicarse con el mercado objetivo para satisfacer las necesidades de una base de clientes cada vez más segmentada. Mediante programas de telemarketing bien concebidos, insertos en combinación con otras actividades de marketing de la empresa, ésta puede mejorar en forma importante los resultados de su gestión en este respecto. La efectividad del telemarketing como una herramienta eficaz de comunicación explica su gran crecimiento y progreso en países desarrollados.

## **Definición de telemarketing**

El telemarketing es un medio de marketing directo que utiliza la tecnología de telecomunicaciones como parte de un programa de marketing debidamente planificado, organizado y dirigido, cuya característica más destacada es el contacto a distancia.

Stone y Wyman 1986 (p.5) definen el telemarketing como “la integración y aplicación sistemática de las telecomunicaciones y tecnologías de procesamiento de información, en conjunto con sistemas de administración, para optimizar la mezcla de comunicación utilizada por una empresa para llegar a sus clientes. El telemarketing

mantiene una interacción personalizada con los clientes, tratando de satisfacer las necesidades de éstos y de mejorar la eficiencia de las comunicaciones”.

La aplicación masiva del telemarketing requiere la existencia de una cobertura aceptable del servicio telefónico en el mercado objetivo al cual se desea llegar, así como el reconocimiento por parte de las empresas de las oportunidades que les brinda el uso del teléfono para alcanzar sus objetivos de marketing.

En los Estados Unidos, el advenimiento de los sistemas WATTS (servicio telefónico de amplia cobertura) para llamados, tanto de entrada como de salida, ha permitido el desarrollo de las comunicaciones de la empresa con los consumidores y de éstos con aquélla. En Europa también se ha desarrollado el telemarketing; sin embargo, los costos son superiores a los que existen en los Estados Unidos. Estos avances tecnológicos han facilitado mucho los programas de servicios que se pueden ofrecer a los clientes. En Chile, la Compañía de Teléfonos de Chile está capacitada para ofrecer servicios similares a los existentes en países más desarrollados. Cabe destacar que un factor decisivo en el desarrollo del telemarketing en los Estados Unidos durante los últimos veinte años es el papel cumplido por ATT (American Telephone & Telegraph) y luego las empresas continuadoras de su labor, que promovieron los primeros experimentos en telemarketing, realizaron seminarios para los usuarios potenciales, prestaron apoyo para la instalación de sistemas telefónicos y entregaron información acerca de cómo utilizar el teléfono en las actividades de marketing.

## **Funciones del telemarketing**

Las distintas funciones que puede desempeñar el telemarketing dependen del sector en que éste se utilice. Se puede diferenciar entre el telemarketing dirigido al mercado industrial y el destinado al mercado de consumo final.

En el mercado industrial el telemarketing se utiliza en términos relativos en forma mucho más intensa que en el mercado de consumo final, debido a la naturaleza propia del proceso de comercialización en dicho sector. En primer lugar, las ventas en el sector industrial ofrecen un margen aceptable para respaldar un adecuado programa de telemarketing. El costo de una llamada telefónica es similar, independientemente de si el receptor es una empresa o un consumidor final; sin embargo, el volumen de la transacción es generalmente mucho mayor en el caso del consumidor industrial. En segundo lugar, las bases de datos disponibles en el sector industrial son mucho más precisas y fáciles de obtener. Adicionalmente, mediante estas bases de datos se pueden establecer prioridades de acuerdo con el potencial de los posibles clientes.

Por el contrario, en el mercado de consumo final la mayoría de las personas, generalmente, representan un potencial de compra similar. Estos dos factores explican la eficacia de los programas de telemarketing en el sector industrial y su mayor utilización en términos relativos.

## *En el mercado de consumidores finales*

En el mercado de consumo final el teléfono puede desempeñar una gran variedad de funciones, las que normalmente son parte integral de un conjunto de actividades de marketing. En general, estas funciones actúan como apoyo a las actividades de ventas y de servicio al cliente que realiza una empresa. Las principales funciones que desempeña eficazmente el telemarketing se pueden resumir en las siguientes:

- recepción y procesamiento de pedidos,
- seguimiento de un envío postal,
- renovación de pedidos,
- servicio al consumidor,
- ventas,
- investigación de mercados.

La recepción y procesamiento de pedidos mediante el teléfono se ha convertido en una práctica generalizada en muchas empresas en los Estados Unidos. Por una parte, la conveniencia para el consumidor en las llamadas telefónicas con cargo a la empresa estimula y facilita la realización de pedidos de productos. Por otra parte, el teléfono facilita el procesamiento de pedidos, que en algunos casos pueden ser poco claros o difíciles de entender. En situaciones donde por alguna razón la empresa no esté en condiciones de satisfacer el pedido, mediante un llamado telefónico puede dar las explicaciones pertinentes y aprovechar la oportunidad para realizar la venta de otro tipo de producto. En situaciones donde el objetivo del programa sea la generación de tráfico en las tiendas detallistas, mediante el teléfono la empresa puede orientar a los consumidores que soliciten información acerca de dónde adquirir el producto.

La empresa también puede utilizar el teléfono para hacer un seguimiento de un envío postal, con lo que habitualmente se logra un aumento significativo en las tasas de respuesta. La llamada telefónica tiene un efecto positivo en todos aquellos clientes potenciales que, aun cuando tengan una actitud favorable hacia el producto, no se han decidido a realizar la compra. Los programas de telemarketing para obtener la renovación de suscripciones de revistas luego del envío postal informando el término de la suscripción normalmente son muy efectivos.

Una tercera forma como se puede utilizar eficazmente el teléfono consiste en la renovación de pedidos de productos por parte del cliente. Este uso es muy común en los programas de continuidad, en los cuales, antes del vencimiento del compromiso asumido por el consumidor, se le solicita que lo renueve por otro período de tiempo. Este llamado sirve para vencer la inercia natural del consumidor para actuar, aun cuando esté satisfecho con el producto que está recibiendo.

El telemarketing también brinda a la empresa la posibilidad de ofrecer un medio expedito para servir al cliente. Por ejemplo, en los Estados Unidos importantes empresas productoras de bienes de consumo masivo utilizan el teléfono para recibir llamadas de los consumidores con preguntas, observaciones y quejas acerca de sus productos. Este tipo de programas, en los que la empresa coloca un número telefónico

en el envase del producto para que el consumidor pueda llamar a la empresa, junto con entregar una dimensión de servicio al cliente, permite a la empresa obtener ideas para mejorar los productos y detectar posibles defectos de éstos. Estos programas también pueden ser utilizados por empresas productoras de servicios, para atender consultas de los clientes sobre determinados servicios, reduciéndoles la molestia que puede significar el concurrir personalmente a las oficinas de las empresas. En términos generales, el teléfono puede utilizarse como un medio para contactarse regularmente con el cliente a fin de mantener una relación estable en el tiempo.

En algunos casos el teléfono puede utilizarse para realizar el proceso de venta, tanto de bienes como de servicios. El teléfono es un excelente medio para programas de venta cruzada de productos complementarios cuando la llamada se gesta en el consumidor para realizar un pedido de algún producto. También la venta mediante el teléfono se utiliza cuando, debido a problemas derivados de la condición estacional de la producción y consumo, no existe un tiempo adecuado para utilizar los métodos tradicionales y para servir a clientes marginales que no son expuestos al esfuerzo de marketing general que realice una empresa.

Finalmente, el teléfono puede utilizarse para obtener información de los consumidores acerca de sus hábitos de compra y actitudes hacia los productos de la empresa y de la competencia. Si la mayoría de los clientes potenciales de un producto disponen de teléfono, se puede seleccionar una muestra aleatoria representativa del mercado objetivo con mucha facilidad y economía.

### *En el mercado de empresas*

El alza experimentada en el costo de la venta personal en empresas ha sido uno de los principales factores que ha incidido en el uso intenso del telemarketing en este sector. Adicionalmente, la posibilidad que ofrece el teléfono de lograr una adecuada cobertura de diferentes territorios de venta con una adecuada comunicación ha significado un aumento en la productividad del esfuerzo de venta personal. Así, las funciones que puede desempeñar el telemarketing en este sector dependen de la etapa del proceso de venta que se quiera realizar con esta herramienta. Pope 1983 menciona cinco áreas en que el telemarketing puede desempeñar una función importante, las que en términos generales se refieren a

- identificación de clientes potenciales,
- elaboración de perfiles,
- calificación de clientes potenciales,
- venta y
- servicio.

En primer lugar, la empresa debe identificar cuáles son y dónde se encuentran los clientes potenciales, lo que significa analizar cuidadosamente el mercado potencial. El teléfono es un medio muy eficaz para realizar dicho proceso, proceso que debe individualizar y evaluar el potencial de cada uno de los posibles clientes. En términos generales, la prospección mediante el teléfono es muy apropiada, debido a

su bajo costo y a que permite un mejor uso del tiempo de los vendedores. La prospección también puede combinarse con un envío postal previo para facilitar este proceso.

El proceso de prospección es especialmente útil en el caso de desarrollo de nuevos productos en nuevos mercados en los que no existe una base de datos de clientes a quienes visitar. La prospección telefónica también puede realizarse con las cuentas inactivas, teniendo la ventaja, en este caso, de disponer internamente de una lista de este tipo de empresas. Es muy probable que la tasa de respuesta de empresas que en algún momento del tiempo tuvieron relaciones comerciales con la empresa sea mayor que en el caso de aquéllas totalmente nuevas. También la empresa puede realizar una tarea de prospección telefónica en áreas geográficas que ya está atendiendo, identificando aquellos clientes potenciales que la fuerza de venta ha pasado por alto.

Una vez que la empresa ha identificado a los clientes potenciales, debe elaborar un perfil de cada uno de ellos. Esto demanda obtener información pertinente acerca de las características de cada empresa. Esta información dice relación con el proceso de compra dentro de la empresa. Es decir, se debe obtener información acerca de quién toma la decisión de compra, quién influye en esta decisión, cuáles son los proveedores y las razones por las cuales le compran a ellos, cuál es el grado de satisfacción con los actuales proveedores, conocer la factibilidad de que la empresa considere un nuevo proveedor, etcétera.

Este tipo de información se puede obtener mediante programas de telemarketing en forma rápida y económica.

La tercera función que puede desarrollar eficazmente el telemarketing es la calificación de los posibles clientes. Mediante un llamado telefónico la empresa puede evaluar el real interés del posible cliente en la oferta de la empresa. Este proceso supone conocer la posibilidad de utilización específica de los productos de la empresa y la actitud de quien decide respecto a considerar un nuevo proveedor. Igualmente, la calificación requiere conocer el momento en que la empresa planea realizar la compra. Así, este proceso de calificación de posibles clientes permite jerarquizarlos para luego atenderlos de acuerdo con la prioridad que se les asigne. Naturalmente, la fuerza de venta debe concentrar sus esfuerzos en aquellos clientes con una mayor receptividad y con la posibilidad cierta de realizar la compra.

Los programas de telemarketing pueden ayudar al proceso de venta en el mercado industrial de varias formas. Un uso muy frecuente es el de informar acerca de ofertas especiales y promociones que realiza la empresa. Este proceso de información se puede realizar a bajo costo y en forma rápida por medio de llamadas telefónicas a las diferentes empresas. La rapidez es un factor muy importante que la empresa puede aprovechar en su beneficio cuando se trata de adelantarse a las acciones de la competencia o de reaccionar a una oferta especial de esta última. Igualmente, la empresa puede informar acerca de nuevos productos o modificaciones de los actuales, generando interés por ellos en los posibles clientes.

Cuando se trata de productos de alto valor, los que naturalmente no podrán venderse por medio de una llamada telefónica, la empresa puede utilizar este medio para concertar citas y organizar demostraciones. También, en este tipo de decisiones de compra, la empresa puede contactarse con los diferentes agentes que participan en

el proceso de compra, con un mensaje adaptado a las necesidades de cada uno de ellos.

Finalmente, mediante el telemarketing la empresa puede servir a sus clientes. La clave del éxito en las relaciones comerciales entre empresas es el establecimiento de relaciones duraderas en el curso del tiempo. La comunicación continua entrega una dimensión de servicio que tiene una fuerte repercusión en la satisfacción del cliente. Así, la empresa debe evaluar qué tipos de contactos debe realizar para mantener e incrementar la relación comercial con los actuales clientes. En términos generales, la empresa debiera evaluar cuáles contactos debe necesariamente realizar por medio de la fuerza de venta y cuáles pueden establecerse por teléfono.

## Ventajas del telemarketing

Las principales ventajas del telemarketing como medio para implementar campañas de marketing directo surgen de la inherente característica personal que tiene este medio. Roberts y Berger 1989 (pp.297-298) distinguen las siguientes ventajas de este medio sobre otros utilizados en marketing directo:

- retroalimentación,
- flexibilidad,
- incremento de efectividad,
- mantención y creación de actitud favorable entre ventas,
- aumento en el nivel de servicio al cliente,
- productividad,
- bajo costo en términos relativos.

**Retroalimentación.** En primer lugar, al ser el teléfono un medio específico respecto a una persona, permite evaluar al instante los aspectos más importantes de los programas de marketing directo. Además, el telemarketing de entrada sirve como instrumento de apoyo a los programas de marketing que utilizan otros medios. El mayor uso del telemarketing está en facilitar la respuesta de otros medios de marketing directo (correo, prensa y televisión).

**Flexibilidad.** También la utilización del teléfono permite realizar modificaciones del programa sobre la marcha. Junto con la implementación de éste se puede ir probando y modificando los principales aspectos del mensaje y de la oferta.

**Incremento de efectividad.** Cuando se utiliza el teléfono en conjunto con otros medios de comunicación se produce una sinergia positiva en los resultados de la campaña. Roman 1983 (p.XXII) sostiene que con el seguimiento telefónico de un envío por correo se puede aumentar la tasa de respuesta entre dos y diez veces, al comparar con los resultados del envío postal sin apoyo telefónico.

**Creación y mantención de actitud favorable entre ventas.** Por medio del teléfono se puede construir y mantener una buena relación con los clientes. La empresa puede preocuparse de las necesidades de sus clientes y de la satisfacción que han logrado

con los productos comprados a ella. Igualmente, puede informar a sus clientes del lanzamiento de nuevos productos.

**Aumento en el nivel de servicio.** El teléfono provee un medio muy adecuado para servir al cliente. Este medio se puede utilizar para verificar los pedidos de los consumidores, para resolver las quejas y proveer una vía de comunicación expedita de la persona con la empresa. Procter & Gamble implementó un sistema de servicio al cliente que redujo los reclamos en forma considerable y además le permite obtener información acerca de cómo mejorar sus productos y eliminar los defectos que ellos tienen.

**Alta productividad.** El número de llamadas que se pueden realizar en un determinado período de tiempo dependerá de la naturaleza del producto y del público al que se dirige. Este número se ha visto afectado significativamente con los sistemas automáticos de llamadas que le reducen al operador el tiempo que pierde al realizar la llamada y cuando el teléfono al que se llama está ocupado.

**Bajo costo en términos relativos.** En programas de telemarketing bien estructurados, el costo por contacto puede ser bajo. El costo de estas llamadas es bastante inferior al costo de la visita de un vendedor, pero mayor que el costo por contacto de un envío postal.

## **Planificación de un programa de telemarketing**

Un factor esencial para el éxito de un programa de telemarketing es una adecuada planificación. En primer lugar se debe determinar el propósito o las razones del programa y recopilar la información requerida para su realización. El objetivo del programa determinará las necesidades de información para un adecuado desarrollo de él. Este proceso implica la toma de decisiones respecto a las variables controlables del marketing directo.

Por ejemplo, si el propósito es la realización de una venta, la empresa tiene que decidir, en la oferta que va a realizar, a quién, cómo y cuándo se le va a plantear. Así, la empresa tendrá que elaborar un guión de llamadas, las cartas de seguimiento y material impreso que se le enviará a la persona u organización contactada, los materiales de capacitación e instrucción y los materiales de control y referencia.

Una vez elaborado el programa, la empresa tiene que realizar un ensayo piloto para someter a prueba el desenvolvimiento de él y para poder evaluar en pequeña escala los resultados obtenidos. En caso de no alcanzar los resultados esperados, se deben realizar los cambios y ajustes necesarios para obtener mejores resultados. Así, una vez hechos los ajustes pertinentes, la empresa puede saber si se justifica la implementación del programa en gran escala. Esta prueba implica aplicar el programa a unos pocos componentes de la muestra y someter a un control estricto las primeras llamadas que se realicen, para corregir en forma inmediata los problemas que surjan. Si los resultados obtenidos en la fase piloto son adecuados, la empresa estará en condiciones de lanzar el programa en gran escala. Naturalmente, el programa masivo debe seguir siendo controlado en forma continua, detectando

nuevas oportunidades para mejorarlo y resolviendo problemas para aumentar su eficacia.

Un aspecto esencial para el éxito de un programa de telemarketing es el diseño del guión de la llamada telefónica, lo cual es equivalente a la redacción del texto en un envío por correo.

## Guión de llamadas telefónicas

Las empresas pueden optar por dos tipos de guiones; a saber: los guiones fijos y los guiones guías. En los primeros el representante telefónico se ciñe estrictamente a una presentación debidamente planeada. Este tipo de guión se utiliza con mayor frecuencia en el mercado de consumidores finales. El segundo tipo de guión es más adecuado para la comunicación entre empresas. En este último caso la llamada también está bien planeada, pero existe la posibilidad de amoldarla al estilo de los representantes telefónicos y a las respuestas de los posibles clientes.

Independientemente del tipo de guión, éste debe servir de base para que operadores bien adiestrados puedan realizar el proceso de venta por medio del teléfono. Así, considerando que cada llamada es una presentación de ventas, ella debe incluir los siguientes pasos:

- presentación,
- calificación del cliente potencial,
- presentación del mensaje de venta,
- tratamiento de objeciones,
- cierre de la venta.

Bencin 1987 (pp.94-101) describe los elementos más importantes que se deben tener presente en la preparación del guión de una llamada telefónica.

En la etapa de presentación el operador debe prever que encontrará un “filtro”, y estar preparado para llegar hasta quien toma la decisión. Esto es especialmente válido en llamadas que se realizan a empresas donde normalmente la secretaria es quien cumple la función de filtrar los llamados. A continuación se debe identificar quién está llamando y la empresa que representa, para establecer credibilidad en forma inmediata, y, en caso de que el posible cliente haya recibido algún material de la empresa o si ha sido mencionado por alguna persona, ello debe ser mencionado por el representante telefónico. El objetivo de esto es aumentar la credibilidad y traer el producto de la empresa a la memoria de la persona. En seguida se debe captar la atención e interés de la persona llamada, resumiendo los principales beneficios que puede obtener de la oferta que se está realizando.

En la segunda fase de la llamada se debe calificar al cliente potencial, preguntando si él ha utilizado el producto o piensa comprarlo en el futuro próximo. En otras palabras, para realizar una buena calificación se deben sondear las necesidades del posible cliente en relación con el producto ofrecido. También se debe indagar si la persona es realmente la encargada de decidir, y, en caso de no serlo,

quién lo es. El objetivo de esta calificación es evitar un gasto innecesario de recursos en caso de que no sea la persona indicada para la presentación de venta.

La presentación del mensaje de venta, una vez establecida la calidad del posible cliente, debe plantear la oferta para obtener la aceptación de ella. En este proceso se destacan los beneficios y características del producto, teniendo siempre presente que lo que se diga signifique un beneficio para el cliente y no sea una mera descripción de las características de un producto. Estas últimas deben ser traducidas a ventajas y beneficios en forma previa a la elaboración del guión de la llamada.

La cuarta fase de la llamada telefónica debe manejar adecuadamente las objeciones que surjan a la oferta. El operador debe tener esto previsto y estar preparado para responder a estas objeciones. El manejo de las objeciones debe ser acorde con el tipo de objeciones que plantee el cliente, las que giran generalmente en torno al precio, a una postergación -auténtica o distractiva- de la decisión, a una solicitud de mayor información sobre el producto, etcétera. Las preguntas y repuestas deben ser tratadas en un tono positivo, entregando pruebas que apoyen la credibilidad de la oferta.

En la etapa de cierre de la venta, Pope 1986 (pp.140-141) recomienda un cierre tentativo de la venta en el que se resuman los puntos cubiertos en la presentación, lo que sirve para generar una opinión, o le brinda al cliente la oportunidad de dar una señal. Si la reacción ante el cierre tentativo es positiva, se prosigue con las preguntas del cierre definitivo. En el cierre directo se puede solicitar directamente el pedido al cliente o realizar un cierre fundado en el supuesto de que el cliente ya ha tomado una decisión.

Finalmente, se ha de cerrar la venta en un tono positivo, para dejar abierta las posibilidades de futuras llamadas. Es importante destacar que uno de los usos más apropiados para el teléfono se refiere a establecer y mantener una relación con el cliente. Aun cuando el contacto no produzca una venta, es importante mantener una buena relación con el cliente potencial.

Para llamadas de entrada, la empresa debe aprovechar la oportunidad para realizar ventas adicionales. Las empresas acostumbran tener diariamente ofertas especiales para ofrecer a los clientes. En el peor de los casos, el representante telefónico debe tratar de sugerir un producto complementario.

El diseño de una presentación telefónica para vender, calificar, persuadir o informar determina normalmente la diferencia entre el éxito o el fracaso de una campaña de telemarketing. Weitzen 1990 plantea diez pasos que debieran considerarse para implementar una campaña de telemarketing con éxito.

- 1) Conozca su público. Primero estudie el público al cual llamará. Será necesario conocer la edad, sexo, ingreso, nivel de educación, predisposición para el telemarketing, conocimiento del producto, fecha del último contacto, etcétera.

- 2) Conozca su producto. El representante telefónico debe conocer el producto y comprender los beneficios que entrega al público objetivo. Antes de realizar la primera llamada obtenga la mayor cantidad de información que sea posible acerca del producto, que incluya una muestra de él, hoja de antecedentes que describan sus beneficios y el paquete de envío postal. Si se puede ver y sentir el producto, la presentación por teléfono será más realista.

3) Prepare la oferta. El aspecto más importante de la presentación es la solicitud de compra. Asegúrese de que el precio esté claramente establecido y que la forma de pago sea expedita para el cliente; prepare la oferta detallando en orden todos los beneficios. La primera presentación debe incluir dos o tres beneficios, reservándose uno o dos para ofrecer algo adicional en el cierre del negocio.

4) Identifique a quien ha de decidir. El guión debe considerar la identificación del decisor durante los primeros diez segundos de la llamada. Esto se realiza empezando con una introducción que identifica a quien llama, la empresa y el propósito de la llamada.

5) Mantenga el ritmo de la presentación. Asegúrese de que la presentación se realice en frases claras y cortas. Durante los primeros diez segundos un representante telefónico bien adiestrado debe ser capaz de saber si es adecuado destinar más tiempo a un posible cliente.

6) Pregunte por la colocación del pedido. Suponga que el posible cliente va a comprar su producto, asegurándose de esta forma de que él desea el cierre de la venta.

7) Tratamiento de objeciones. En la mayoría de las ocasiones el trabajo del vendedor comienza cuando las personas principian a dar razones para no comprar. La clave del éxito está en escuchar e identificar la real objeción. Estas objeciones se pueden convertir en oportunidades para vender, si la presentación está dotada de métodos para resolverlas. El diseño de respuestas para esto es un elemento central del guión. Este debe prever las preguntas y proveer las respuestas a cada una de ellas. Cuando se conteste una objeción, vuelva nuevamente a solicitar el pedido. Finalmente, si no realiza la venta, trate de comprender por qué razón la persona no compró, dejándole una imagen positiva acerca de la empresa y el producto que está representando.

8) Confirme la venta. Cuando el cliente potencial entregue una señal de compra, confirme la venta en forma inmediata. En muchos casos se graba la confirmación del pedido con medios magnéticos, previa autorización del cliente. Las personas generalmente autorizan esto como una forma de asegurarse de que no haya errores en la tramitación del pedido. La grabación refuerza la decisión de compra. El uso de la tarjeta de crédito es fundamental para cerrar la venta. Finalmente, agradezca a la persona y repita exactamente a qué se ha comprometido con la venta, lo que proyecta un sentido de responsabilidad por parte de su empresa.

9) Realice pruebas. En cada oportunidad que tenga, ponga a prueba el mensaje, la oportunidad, el medio, el precio y la presentación telefónica. La prueba debe ser entendida como un proceso continuo para las empresas que realizan telemarketing. La presentación del producto debe ser corta, informativa y precisa, de tal forma que la persona sepa de qué se trata en los primeros diez segundos de la llamada. Cuando realice la prueba concéntrese en la presentación, la oferta, el precio, la lista utilizada y la oportunidad.

10) Junte todos los elementos. Cuando el telemarketing es sólo una parte de un programa de marketing directo en conjunto con correo directo u otros medios, deje abierta la posibilidad de que se refuercen mutuamente.

## **Decisión de utilizar servicios externos o internos**

En el establecimiento de un programa de telemarketing la empresa tiene que decidir si va a implementarlo internamente o va a contratar los servicios de una empresa externa. Para la toma de una decisión de esta naturaleza la empresa debe considerar las ventajas y desventajas de ambas opciones. En primer lugar está el factor de costo. Generalmente, el costo será mayor si se recurre a una empresa externa; sin embargo, para que se justifique una inversión de este tipo la empresa debe tener una carga de trabajo estable en el tiempo, para permitir una operación eficiente. También se debe considerar la calidad del servicio que puede producir internamente, en cotejo con el de una empresa externa. Otro factor por considerar es el control que se desee obtener de la operación de telemarketing. En general, la operación interna debiera estar bajo un control más estricto que en el caso de la externa, ya que los operadores son empleados de la empresa. El tercer elemento que debe considerar la empresa en su decisión es el grado de conocimiento de la empresa y de sus productos necesario para implementar una operación eficiente. Si el conocimiento requerido no puede ser igualado por empresas externas, se debe optar por una operación interna.

Cohen 1986 señala seis factores que hacen más aconsejable la utilización de una empresa de servicios externos.

- 1) Cuando la actividad de telemarketing no es constante o existe gran variabilidad entre bajo y alto volumen de llamadas.
- 2) También cuando cada contacto que se realiza es un hecho único que no está inserto en una relación continua con el cliente.
- 3) Igualmente, cuando es difícil establecer y mantener instalaciones de apoyo a un centro de telemarketing.
- 4) Cuando la naturaleza del contacto requiere escaso conocimiento del producto o se trata de un producto simple.
- 5) Cuando la gerencia necesita una prueba completa del programa antes de implementarlo en nivel masivo.
- 6) Finalmente, cuando el trabajo de telemarketing puede ser desempeñado fuera de la empresa, transfiriendo los resultados en forma expedita.

Así, en caso de que no se cumplan estas condiciones la empresa puede estudiar la posibilidad de implementar el programa de telemarketing en forma interna. Si resulta conveniente utilizar los servicios de empresas externas, es muy importante considerar la experiencia que tenga la empresa que provea el servicio. De igual forma, se debe considerar la disponibilidad de recursos de la empresa en términos del equipo necesario para manejar los llamados que sea necesario realizar, especialmente en los períodos de máximo trabajo. También se debe considerar el adiestramiento y capacitación del personal que realizará las llamadas.

## Resumen

Con el advenimiento de nuevas tecnologías de telecomunicación e informática, el telemarketing se ha constituido en un importante medio del marketing directo. Esta importancia se manifiesta en los recursos que se destinan en los países desarrollados a programas de telemarketing.

Las funciones que puede desarrollar eficazmente el telemarketing dentro de la actividades de una empresa pueden diferenciarse de acuerdo con el sector que se considere. En el mercado de consumidores finales el teléfono se utiliza intensamente en la recepción y procesamiento de pedidos de bienes y servicios. Igualmente, se utiliza para realizar seguimientos de envíos postales con un importante aumento en el nivel de respuestas que se obtienen, el que es mucho mayor que la suma de ambos esfuerzos en forma aislada e independiente. También el telemarketing se utiliza exitosamente para entregar un buen servicio al cliente e investigar sus hábitos, costumbres y preferencias en relación tanto con los productos de la empresa como con los de la competencia. Las funciones de venta y de renovación de pedidos también pueden lograrse por medio del uso del teléfono.

En el mercado industrial, las principales funciones que desempeña el telemarketing son la identificación de posibles clientes, la elaboración de perfiles y calificación de éstos, la función de venta y de servicio.

Las ventajas del telemarketing como medio en marketing directo surgen de la característica personal de este medio, la que permite lo siguiente: una retroalimentación inmediata, flexibilidad, incremento de efectividad, creación y mantención de una actitud favorable del cliente entre compras, aumento en el nivel de servicio y alta productividad, unido a un bajo costo por contacto en términos relativos.

Un elemento clave en el éxito de un programa de telemarketing es una adecuada planificación de él. Especial importancia dentro de este proceso tiene el diseño del guión de la llamada telefónica, el que se compone en términos genéricos de cinco fases: presentación, calificación, exposición del mensaje de venta, tratamiento de objeciones y cierre de la venta. La empresa tiene que evaluar la conveniencia de realizar las operaciones de telemarketing internamente o de contratar los servicios de una empresa externa, decisión que dependerá de la naturaleza del programa y de las características de la empresa.

# Catálogos

## Introducción

El marketing directo se desarrolló en sus comienzos en empresas que se orientaron a las ventas por catálogos. Estas fueron pioneras en llevar los productos hasta el consumidor final, saltándose el canal de distribución convencional. En una primera etapa, las ventas por catálogos correspondían prácticamente a todas las ventas que se realizaban por correo, situación que se mantiene vigente en forma importante hasta nuestros días.

## Evolución de las ventas por catálogos

Un buen ejemplo para analizar la evolución de las ventas por catálogos es el caso de los Estados Unidos, que fueron los pioneros en esta modalidad de venta. El desarrollo de los catálogos en este país se remonta a fines del siglo pasado, cuando algunas personas visionarias, como Richard W. Sears, consideraron la posibilidad de ofrecer productos a los agricultores que vivían lejos de los centros de consumo, a los cuales les era muy difícil adquirir la extensa variedad de productos que se ofrecían en los grandes centros urbanos, y en caso de poder hacerlo, los precios que se cobraban por ellos eran bastante altos. Mediante los catálogos algunas empresas visualizaron la oportunidad de aumentar sus operaciones en una gran área geográfica y de reducir los costos de mantener existencias de mercancías, así como de personal e instalaciones que exige el operar una tienda en diversos lugares de un país.

Los primeros catálogos, que consistían en una página donde se mostraban algunos productos, no eran más que una lista de éstos. Luego la industria se desarrolló hasta mediados del siglo veinte, ofreciendo una gran cantidad de productos que se promocionaban en catálogos que en algunos casos sobrepasaban las mil páginas.

A partir de la segunda década del presente siglo, los catálogos se orientaron a ofrecer productos de especialidad a segmentos específicos de consumidores, aumentando de esta forma el grado de refinamiento de las mercancías ofrecidas. En este período surgen catálogos que se especializan en sectores específicos, tales como alimentos, regalos, artefactos para el hogar y otros productos de especialidad. Esta tendencia se ve intensificada a partir de la década de los años ochenta, cuando se produce un crecimiento explosivo del número de catálogos disponibles para el público estadounidense. Este crecimiento, que en los primeros años de la década llegó

a 17,5%, fue propulsado por el uso masivo de los teléfonos 800 de respuesta con cargo a la empresa, por el uso igualmente masivo de las tarjetas de crédito y por la comodidad para comprar. Esto último, motivado por la incorporación de la mujer a la fuerza de trabajo -lo que trae consigo un aumento en el costo de oportunidad del tiempo libre- y por la posibilidad de comprar escogiendo en una amplia gama de productos, adaptada a las preferencias del mercado objetivo.

La tendencia hacia la especialización que se observa en el último tiempo ha dejado obsoletos los antiguos catálogos de productos de todas las categorías y para todo tipo de consumidor.

El gran crecimiento experimentado en la industria en el último tiempo trajo consigo un aumento en el grado de competencia dentro de ese ámbito, lo que llevó a la quiebra a varias empresas de venta por catálogos. Montgomery Ward, una de las tiendas pioneras en las ventas por catálogos, no pudo ajustarse a las exigencias del mercado, viéndose forzada a terminar sus operaciones de catálogos en 1985.

- JANICE STEINBERG, "Cacophony of Catalogs Fills All Niches", *Advertising Age*, octubre 1987.

Así, el mercado de los Estados Unidos hoy día se caracteriza por disponer de miles de catálogos orientados a necesidades específicas de segmentos de consumidores con altos niveles de ingreso y gustos refinados. Esto último es especialmente válido para aquellas empresas que son nuevas en la industria y que no tienen la experiencia de las grandes tiendas detallistas.

Sin embargo, a pesar del enorme crecimiento que han experimentado las ventas por catálogos y por correo, en términos más generales, todavía no pasan de 4% del total de las ventas realizadas por las tiendas detallistas en la gran mayoría de los países donde se utiliza el marketing directo.

## Características del proceso de compra

Para el análisis del proceso de compra es conveniente plantear algunos aspectos de la conducta del consumidor que son más relevantes cuando realiza compras por medio de catálogos. En este tipo de decisiones de compra el consumidor es expuesto a material impreso que utiliza para adoptar su decisión. Así, el catálogo se transforma en una tienda de papel de donde el consumidor selecciona los productos de sus preferencias. Sin embargo, debido a esta razón, no puede ver ni tocar los productos, y por tanto la percepción que tenga de los productos que se ofrecen es fundamental para el éxito de un catálogo. Uno de los principales aspectos envueltos en la percepción del consumidor dice relación con la disponibilidad del producto en los diseños, estilos y colores que se ofrezcan. Si los individuos perciben que el mismo producto puede ser fácilmente asequible en una tienda de fácil acceso, el catálogo registrará una disminución de sus posibilidades de vender los productos. De igual forma, la percepción de valor y satisfacción que tengan los consumidores respecto a los productos es muy importante para tener una respuesta positiva. Por esta razón, las empresas de catálogos deben tratar de crear una percepción positiva por parte del

consumidor, haciendo aparecer los productos como únicos, mediante la presentación de ellos por medio de fotografías que destaquen en forma precisa los detalles, usos y colores.

La posibilidad de que el consumidor pueda devolver el producto reduce la percepción negativa que él pueda tener en cuanto a que el producto no le quedará bien o que no se ajustará a sus necesidades. De igual forma, para reducir las aprensiones que pueda tener la persona es importante ofrecer productos de marcas conocidas que tengan un alto nivel de calidad. La garantía que se ofrezca actuará positivamente sobre la percepción de productos complejos. También, en caso de que el color sea importante en la decisión de compra, las empresas debieran usar los colores básicos o productos con muchos colores. En general, debido a que el consumidor tiene un alto grado de incertidumbre en la compra, se debe tratar de entregar un servicio de calidad óptima.

En segundo lugar, el consumidor realiza el pedido del producto a la empresa de catálogos. Normalmente, esto se realiza mediante una llamada telefónica con cargo a la empresa o a través de un pedido en un formulario especial que se envía por correo. Las empresas deben realizar el máximo esfuerzo para que la compra del producto sea lo más expedita posible. La orden de pedido debe ser simple y solicitar sólo la información que sea estrictamente necesaria. La recepción de pedidos por teléfono se debe realizar las veinticuatro horas del día y todos los días de la semana. Cuando se reciben los pedidos por teléfono, el operador solicita la información necesaria y repite ésta para confirmar que está correcta. Una de las ventajas de este método de venta es que no está limitado a las horas y días en que están abiertas las tiendas detallistas.

En tercer lugar, la empresa, una vez recibido el pedido, se encarga de hacerle llegar al consumidor el producto solicitado al lugar que determine el comprador, en el menor tiempo posible. Esto implica que debe existir un procedimiento eficiente para el procesamiento de los pedidos, lo cual supone incorporarlos al computador y clasificarlos de acuerdo con los criterios relevantes para la empresa, como podría ser, por ejemplo, la forma de pago. Asociado directamente al procesamiento de pedidos está el manejo de existencias para despacharlos, lo cual implica que la empresa debe decidir cuándo reponer existencias y el volumen del pedido.

El servicio que se entregue al consumidor será fundamental para obtener la repetición de compra. La empresa debe considerar la rapidez en la entrega del producto tanto como la calidad de este proceso, en el cual el producto debe llegar a las manos del comprador en óptimas condiciones, al igual que la disponibilidad de él en el momento en que se requiera. Adicionalmente, la empresa puede registrar un efecto positivo en la percepción del consumidor, si es capaz de “sorprender” a éste con algo que no espera, como podría ser información adicional sobre el servicio o cartas de reconocimiento por la compra.

## **Minoristas *versus* empresas de catálogos**

Las empresas de catálogos pueden ser clasificadas de acuerdo a si operan con establecimientos de ventas detallistas y conforme a la mezcla de productos que ofrezcan al público.

Las tiendas detallistas que operan conjuntamente con catálogos utilizan estos últimos como un medio publicitario para informar a sus clientes y como una forma de aumentar la cobertura más allá de su área de comercio. Se debe tener presente que el diseño de un catálogo varía conforme al objetivo que se desea alcanzar, aun cuando se utilice para lograr ambos propósitos. Cuando se desea realizar ventas por correo con el catálogo, necesariamente se deben aplicar los principios que se mencionaron en los capítulos anteriores. El primer objetivo se logra distribuyendo el catálogo en el área de comercio, con el fin primordial de publicitar los productos a sus clientes o potenciales clientes para aumentar el tráfico y las ventas de la tienda, lo que no impide que también se obtengan pedidos por correo o teléfono. El segundo objetivo es el de aumentar la cobertura de la tienda atrayendo a clientes que, de no ser así, difícilmente comprarían en la tienda, ya sea por vivir lejos de ésta o porque simplemente no les agrada ir a comprar a una tienda.

El segundo objetivo es análogo al que tiene una empresa que opera exclusivamente con catálogos. En estos casos las empresas recurren a catálogos más especializados para lograr sus objetivos. Se debe tener presente que cuando se desea utilizar un catálogo para lograr ambos objetivos se debe optar por una selección de productos y una presentación de éstos apropiada para uno solo de los objetivos. Por ejemplo, si el principal objetivo es aumentar las ventas en la tienda, la selección de productos debe orientarse a atraer clientes a la tienda y estimular a la gente que le gusta ir de compras. Este tipo de catálogo tendrá una menor tasa de respuesta en los pedidos por correo que uno diseñado especialmente para el comprador por correo.

Las operaciones de catálogos que no disponen de una tienda detallista reducen mucho los costos que implica operar una tienda, pero, al mismo tiempo, dejan de tener los beneficios de una operación conjunta. Por esta razón, las grandes operaciones con catálogos exclusivamente se dan en empresas con muchos años de experiencia en el negocio y con suficientes recursos humanos y financieros para comercializar una gran variedad de productos. En la mayoría de los casos este tipo de operaciones se ha desarrollado por medio de catálogos que ofrecen productos de especialidad. Estos son productos para los cuales no existen sustitutos aceptables para los consumidores, y por lo tanto estos últimos van a estar dispuestos a efectuar una búsqueda extensiva hasta encontrarlos. Así, estos catálogos se orientan a segmentos específicos de consumidores, normalmente de niveles de ingresos altos, que tienen ciertas necesidades específicas. El crecimiento de este tipo de catálogos se relaciona directamente con aquella parte del ingreso familiar que puede destinarse a uso discrecional.

Existe una fuerte relación entre el éxito de una empresa de ventas por catálogos y la existencia de una tienda detallista. La operación conjunta de tiendas y catálogos

logra un sinergia para la cual los economistas Panzar y Willig 1977 (pp. 431-453) acuñaron la expresión “economías de ámbito”. La teoría sostiene que las economías de ámbito surgen cuando se comparte la utilización de un insumo en la fabricación de dos o más productos, especialmente cuando el insumo no se puede fraccionar y posee características de bien público. Es decir, cuando éste se utiliza para un proceso productivo está disponible sin costo para otro proceso productivo adicional. Estas economías de ámbito son especialmente importantes para las empresas que orientan sus operaciones a un mercado masivo. Gosden 1985 articula estas economías en diez consideraciones que según él tienen una fuerte repercusión en las operaciones conjuntas:

1) Existe un inventario común. Esto significa grandes ahorros en las operaciones de la empresa.

2) Conocimiento de los productos de mayor venta. En virtud de ambos canales de distribución se obtiene un mayor conocimiento de lo que los consumidores prefieren.

3) Conocimiento de los proveedores, el cual permite obtener buenas condiciones de venta, en cuanto a descuentos y tiempos de entrega de los pedidos.

4) Conocimiento de las técnicas publicitarias. Gracias a un canal se aprende qué tipo de comunicación y qué medios son más efectivos.

5) La publicidad en un canal ayuda al otro. Independientemente de con cuál canal se haya comenzado, la empresa adquiere un nombre y una reputación.

6) Los productos remanentes de un catálogo pueden venderse en la tienda.

7) Los catálogos le permiten a una tienda obtener negocios en áreas geográficas no cubiertas por las tiendas detallistas.

8) El catálogo tiene un incremento de costo muy bajo. Cuando éste es el principal medio de publicidad, se puede concentrar su distribución en el lugar donde se abre una nueva tienda.

9) Al ofrecerle a los consumidores una alternativa de compra, se pueden realizar ventas que de otra forma se irán a la competencia.

10) Por intermedio de los clientes que compran por catálogo se puede conocer la densidad de la distribución geográfica de ellos, lo que permite determinar un lugar adecuado para abrir una nueva tienda.

Cualquier empresa que considere ingresar al comercio detallista o vender productos por medio de catálogos debiera tener presente estos factores antes de iniciar operaciones. En los Estados Unidos las ventas por catálogos han aumentado en forma considerable en los últimos años; sin embargo, la mitad de las nuevas empresas quiebra o tiene que retirarse del negocio antes de dos años por la incapacidad de competir en forma adecuada.

# Creatividad en el diseño de catálogos

El proceso de diseñar un catálogo de éxito es un trabajo complejo que debiera comenzar por desarrollar un concepto de catálogo. En la gestación de este concepto la empresa debe identificar las características del mercado meta, la variedad de productos que se seleccionarán y el posicionamiento adecuado para ajustarse al perfil de dicho segmento de mercado. La creación del concepto de catálogo también implica decidir la imagen que se desea proyectar en los consumidores, mediante el uso de fotografías, textos, formato, etcétera. El diseño creativo implica utilizar esencialmente la fotografía, para lograr un efecto emocional y así motivar la conducta de compra del consumidor. También la redacción del texto, aun cuando menos importante que la fotografía, sirve como un elemento de apoyo para ayudar a lograr la necesaria motivación en el consumidor. Con el advenimiento de una gran cantidad de catálogos en los mercados más desarrollados se ha producido un aumento en la competitividad de la industria, lo que ha llevado a que el aspecto creativo sea el elemento diferenciador entre el éxito o el fracaso de un catálogo.

## *Selección de productos*

El éxito de un catálogo dependerá en forma importante de la selección de productos que éste ofrezca al mercado meta, tanto en las líneas de productos que determinan la naturaleza del catálogo como en los productos dentro de cada línea.

1) En primer lugar, es importante seleccionar un grupo de personas que presumiblemente comprarán por catálogo y que tengan algún interés especial para que la empresa ajuste su mezcla de productos a sus preferencias.

2) En segundo lugar, la línea de productos que se ofrece no debiera estar disponible fácilmente en los establecimientos detallistas. Esto es especialmente válido en productos cuyas características hacen imposible a un detallista tener un línea muy amplia.

3) En tercer lugar, es conveniente utilizar tamaños de uso infrecuente. En el caso de ropa u otros productos donde el tamaño sea importante, ofrecer tamaños que, debido a su reducida demanda, no están disponibles en los detallistas. Por ejemplo, vestuario para personas altas, bajas, gordas, delgadas, etcétera. En estos casos el catálogo se debe enviar a los grupos de personas que presenten estas características.

4) La línea de productos debe ser fácil de explicar. Cuando se introduce un nuevo concepto de producto que requiera una detallada explicación, probablemente el catálogo no sea lo más adecuado.

◦ Esta sección se basa en Gosden 1985.

5) Los productos del catálogo deben estar relacionados. En caso de querer introducir productos de áreas no relacionadas, se debe hacer en forma gradual, para ir modificando la percepción del consumidor.

En la selección de productos dentro de una línea se deben considerar los aspectos que se exponen a continuación.

En primer lugar, los productos deben ser concordantes con el tema del catálogo, el cual, a su vez, debe estar de acuerdo con el público al cual está orientado. El tema de un catálogo se refiere al concepto alrededor del cual se presentan los productos. Por ejemplo, el catálogo se puede presentar con productos para una determinada estación del año o para las personas con un determinado estilo de vida. La mercancía que se ofrece tiene que ser atractiva para un gran número de personas dentro del mercado objetivo; es decir, se deben seleccionar productos que sean de utilidad universal. Así, mientras más personas lean el catálogo, se aumentan las probabilidades de que un mayor número de personas se interesen en los productos.

Como ya se mencionó, un factor importante en la selección de las mercancías es la percepción por parte del consumidor de que es difícil encontrar el producto. La percepción de no disponer del producto en el momento y lugar deseados aumenta la satisfacción del consumidor cuando realiza la compra. Los productos importados y exclusivos tendrán un mejor desempeño que aquellos que se encuentran disponibles fácilmente por la vía del canal de distribución detallista. También es importante que el producto sea realmente como se describe y aparece en la fotografía.

Cuando son productos en que el tamaño o medida es importante en la decisión de compra, se debe tratar de ofrecer productos en los que una talla o medida sirve para todas las personas o un gran número de ellas. Este tipo de decisiones reduce las aprensiones de comprar por correo y, además, significa considerables economías en existencias. Esta situación también es válida cuando el color del producto es importante, debiéndose ofrecer la opción para que el consumidor pueda elegir entre varios colores.

La percepción de que el producto tendrá un uso intensivo actúa favorablemente en la decisión de compra. Así, es conveniente señalar usos diversificados para el producto y preocuparse de que éste no quedará obsoleto en un corto tiempo. Por esta razón las empresas de catálogos enfrentan un gran desafío para vender productos de moda o que tienen una fecha específica para su uso, como es el caso de prendas de vestir o calendarios. En estos casos es aconsejable ofrecer productos clásicos que no pasen de moda, y preocuparse de que el catálogo sea recibido en el momento oportuno para realizar la compra.

Un último elemento que se debe considerar en la selección de productos es que éstos no requieran la compra de otros elementos necesarios para complementar su uso. El consumidor debe obtener todo el beneficio del producto que está adquiriendo.

### *Presentación visual*

La presentación visual mediante la utilización de fotografías es el elemento de comunicación más importante en el diseño de un catálogo. La persona evaluará y tomará su decisión de compra fundamentalmente en función de lo que ve en las fotografías que ilustran, describen y presentan los productos dentro del catálogo. El texto que acompaña a las fotografías debe guardar armonía con éstas, de tal forma que no se produzca disonancia entre el aspecto gráfico y el texto. En la mayoría de los catálogos se utiliza principalmente la fotografía para presentar los productos,

debido a la excelente capacidad de ésta para reproducir en forma adecuada detalles de éstos que pueden ser importantes para la compra.

La portada de un catálogo es el espacio que capta la mayor atención de los posibles compradores, y por tanto debe ser aprovechada para vender el o los productos más importantes para la empresa. El producto que se incluya en la portada debiera en lo posible tener un alto grado de exclusividad y prestarse para destacar sus beneficios mediante una buena reproducción fotográfica. La utilización del drama en la portada para presentar un producto, lograda a través de una buena composición fotográfica, puede ser muy efectiva para inducir y motivar al lector a abrir el catálogo.

Como regla general en el diseño de un catálogo se debe tener presente que el efecto de comunicación se logra con una superficie de venta que está compuesta por las dos páginas que quedan a la vista cuando éste se abre. Por tanto, en la diagramación del catálogo se deben tratar las dos páginas abiertas como una unidad, teniendo en consideración los principios básicos sobre uso de títulos y trayectoria de la vista que se expusieron en el capítulo 10.

En algunas ocasiones se utilizan en la composición fotográfica elementos de apoyo que facilitan la comunicación y estimulan la compra de los productos. Ejemplo de esto son el uso de modelos y ambientaciones especiales para presentar los productos y elementos que ayudan a dimensionar el tamaño o explicar el uso respectivo. En caso de utilizar modelos para presentar los productos se debe evitar que éstos dejen al producto en segundo plano y que el fondo pase a ser la forma. De igual forma, los modelos deben ser representativos del mercado objetivo o de la forma que a este mercado le gustaría mostrar.

Si para ambientar los productos se recurre a paisajes que no se relacionan directamente con aquéllos, se debe explicar en el texto estos paisajes, para relacionarlos con el producto. Si se utiliza un fondo que valida el llamado del mensaje, aquél le agrega verosimilitud a este último, y por tanto aumenta las probabilidades de respuesta.

Cuando para realzar la presentación de los productos se utilizan elementos adicionales que son incongruentes con el producto mismo, el texto debiera explicar el porqué de esta inconsecuencia. De igual forma, el texto debe utilizarse como elemento de apoyo cuando la presentación visual no es suficientemente clara para reflejar y precisar el tamaño o uso del producto.

### *Ubicación de los productos*

Los productos pueden presentarse de varias formas en un catálogo. Una de las más populares consiste en agrupar en una sección los productos de una sola categoría. En este esquema el consumidor interesado en un tipo de producto va directamente a la sección correspondiente y dentro de ésta elige el producto que más se ajusta a sus preferencias. A su vez, las categorías de productos se disponen de acuerdo con su popularidad, colocando las más atractivas primero y luego el resto en secuencia, conforme a la popularidad de cada una de ellas y a la atención que tenga la disposición dentro del catálogo. La tapa, contratapa y páginas centrales se consideran los lugares de mayor interés.

Otro método de agrupación es la mezcla de productos de diferentes categorías. La racionalidad de este método se funda en que la persona se verá obligada a leer todo el catálogo para seleccionar un determinado producto, aumentando de esta forma las ventas de otros que se compran impulsivamente.

Otra forma de ordenar los productos consiste en hacerlo por medio de una clasificación según la conducta de compra. Los productos básicos o de conveniencia que se compran en forma rutinaria en el comercio detallista, en un catálogo se compran como complemento de otro tipo de producto, y por tanto debieran colocarse junto a los productos con los cuales se complementan.

Los productos de compra, que son aquéllos en los cuales el consumidor realiza un proceso intenso de evaluación, deben tener una fotografía y texto persuasivo, y ubicarse normalmente en las zonas de menor lectura. La razón de esto se refiere a que, como los consumidores ya han reconocido una necesidad, estarán atentos a estos productos.

Los productos de compra por impulso debieran agruparse en las zonas de mayor lectura, es decir, la tapa y contratapa, las páginas centrales y el lugar donde se ubica la orden de pedido. La decisión de la ubicación de los productos debe estar determinada en última instancia por el conocimiento que se tenga de la conducta de compra de las personas a las cuales se dirige el catálogo.

### *Redacción del texto*

Como ya se mencionó, la fotografía es el principal elemento comunicador en un catálogo dirigido a consumidores finales. Sin embargo, el texto que acompaña a las fotografías sirve como un instrumento muy útil de apoyo al proceso de la venta. Por esta razón, se debe tener presente que el texto nunca debiera en modo alguno opacar las fotografías o gráficos del catálogo.

Existen dos posiciones respecto a las características del texto que deben llevar los catálogos. Por una parte, algunos sostienen que el texto debe responder a todas las inquietudes y preguntas que tenga el comprador potencial, al igual que dar a conocer todos los beneficios del producto. Según este esquema, la cantidad de productos que se ha de incluir en un catálogo se reduce en forma significativa. La otra posición plantea que es prácticamente imposible lograr éxito con catálogos que tengan muy pocos productos en cada una de las páginas. Las descripciones concretas y escuetas del producto permiten aumentar el número de productos ofrecidos o disminuir el tamaño del catálogo, con los consiguientes ahorros en costos.

La extensión del texto debe tener en consideración el tipo de lector al cual se dirige el catálogo. En algunos casos el comprador potencial ya conoce el producto y sus beneficios, haciéndose innecesaria una larga descripción de éstos. En situaciones donde la persona tiene un leve conocimiento del producto o no tiene conocimiento previo de los beneficios, el texto debe destacarlos en forma adecuada. Así, es fundamental tener un conocimiento de las características demográficas y psicográficas del lector para escribir el mensaje que llevarán los productos en el catálogo. Cuando no existe espacio disponible para explicar con claridad los distintos

aspectos del producto, en la descripción de éste se puede recurrir a inserciones de mensajes sobre la fotografía, para destacar algún atributo del producto.

En situaciones donde todos los productos incluidos en una página se encuentran relacionados, se puede utilizar un texto genérico en la parte superior o en un costado de la página, donde se aprecie en forma clara la relación con todos los productos ahí presentes. En estos casos el texto en cada uno de los productos recalca una característica especial de ellos.

Lewis 1984 sostiene que la regla más importante en la redacción del texto en un catálogo es empezar con el beneficio que ofrece el producto al lector. También plantea que una mala descripción o una descripción incompleta es peor que la no existencia de esa descripción.

En síntesis, el éxito de la comunicación escrita en un catálogo dependerá de la capacidad de ella para comunicar los beneficios del producto en forma verosímil y con mucha claridad. Este proceso de comunicación está interrelacionado con la comunicación a través de la presentación visual de los productos, la cual debe ser consecuente con el texto.

### *Orden de pedido*

La orden para realizar el pedido de los productos es un elemento de vital importancia en un catálogo. Ella debe ser fácil de entender por el consumidor, de tal forma que pueda realizar su pedido de productos en forma correcta y completa. La orden debe disponer de espacios adecuados donde el consumidor pueda proporcionar con facilidad toda la información necesaria para un rápido procesamiento del pedido. Normalmente la orden consiste en una hoja que se dobla insertándose en el centro del catálogo, la cual, al doblarse, se convierte en un sobre con la dirección de la empresa. Algunos autores sostienen que debe colocarse en el lugar que capta la menor atención del consumidor, con lo que se atrae la vista a artículos que de otra forma pasarían inadvertidos para el lector.

Adicionalmente, la orden presenta una oportunidad para aumentar el monto de ella mediante la compra de un mayor número de productos o aquellos más caros. Gosden 1985 hace la analogía de la orden de pedido con el espacio de venta en las cajas de los supermercados, donde la gente tiene la última oportunidad para comprar por impulso. El sostiene que en el momento en que la persona lee la orden ya ha decidido la compra, y por tanto es el mejor momento para aumentar el monto de ésta. El señala siete formas como esto se puede lograr con éxito.

1) Producto de último minuto. La orden es el lugar más apropiado para vender este tipo de producto, ya que da un sentido de urgencia.

2) Productos recomendados por la empresa. Si la empresa, por intermedio de su presidente, señala algunos productos que él cree que son una buena compra, muchas personas los comprarán.

3) Inclusión de productos en la orden. El individualizar por nombre los productos en la orden de pedido estimula la compra de éstos. Se deben considerar productos que sean fáciles de identificar por medio del nombre.

4) Descuentos por volumen. El ofrecer descuento para las compras sobre una determinada cantidad le entrega al consumidor la justificación para gastar más dinero.

5) Ofrecer envase de regalo. Esto es especialmente válido en los Estados Unidos, donde los detallistas normalmente no incluyen envoltorio especial para regalos. Por tanto, en tales casos esta práctica de vender en un envase atractivo es muy efectiva para aumentar la rentabilidad del catálogo.

6) Productos en liquidación. La orden de pedido se puede expandir para incluir ofertas de productos en liquidación. La menor calidad del papel de la orden de pedido hace de ésta el lugar natural para incluir estos productos.

7) Hacer de la orden de pedido algo simple de llenar. Esto incrementa las probabilidades de aumentar el tamaño de la orden y disminuye las probabilidades de errores.

## **Adquisición y retención de clientes**

La adquisición y retención de clientes es una tarea de primera importancia para una empresa de catálogos, al igual que para cualquier empresa. Este proceso se centra en la obtención de nombres y direcciones de clientes potenciales y en el cultivo de una relación duradera con los clientes actuales.

La fuente más importante de nombres es la lista de clientes de la propia empresa. Esta última se debe preocupar de mantener la lista actualizada, con la mayor cantidad de información acerca de las personas que están en ella. Además, esta lista debe analizarse examinando los patrones de compra de las personas, para realizar un uso más rentable de ella. La empresa debe proteger esta lista de un mal uso, tal como si fuera su más preciado tesoro. Si la empresa decide arrendarla, esta debe considerar todos los aspectos que se mencionaron en el capítulo 4.

Sin embargo, para aumentar la base de clientes la empresa debe recurrir en muchos casos a listas externas. El principal criterio que se debe considerar es que las características de las personas que están en la lista sean similares a las de quienes forman el segmento de mercado al cual van dirigidos los catálogos, lo cual implica considerar la imagen y objetivos del catálogo, los productos que se ofrecen y el perfil de los clientes.

Otra forma que utilizan las empresas para obtener nombres de potenciales clientes opera por medio de la publicación de avisos en la prensa, principalmente revistas, para que las personas soliciten el envío del catálogo. Las personas que responden a estos avisos ya expresan cierto grado de interés en la oferta de la empresa. En general, el tipo de publicidad que ha resultado más eficaz para este propósito, y que por tanto se utiliza con mayor frecuencia, es el de los pequeños avisos en revistas que ofrecen enviar en forma gratuita el catálogo.

Un método que para algunas empresas ha resultado muy efectivo es el de solicitarle a un actual cliente que mencione el nombre de un amigo al cual le agradecería recibir el catálogo.

En algunos casos las empresas envían sus catálogos en una bolsa plástica transparente que lleva como contenido principal una revista a la que la persona se

encuentra suscrita. También, en los Estados Unidos han surgido quioscos de catálogos situados en tiendas detallistas y bibliotecas, los que ofrecen un amplio surtido de catálogos. Estos se venden por una suma módica, con un cupón por una suma mayor que se puede utilizar con la primera compra. Además, ofrecen una suscripción gratis al catálogo.

Una de las últimas innovaciones en la captación de nuevos clientes es la publicación de catálogos de catálogos. En ellos se publican artículos para interesar a las personas en las compras por tal medio y para educar acerca de los beneficios de comprar por correo. Estos catálogos muestran productos de más de cien empresas diferentes, y los llamados estimulan al individuo al que le agrada un producto a solicitar el envío de un catálogo que muestra toda la línea de productos.<sup>3</sup> El éxito que ha tenido este sistema para obtener nuevos clientes ha sido tal, que la empresa editora publicará próximamente una versión dirigida al sector industrial.

El elemento más importante para la retención de clientes es el establecimiento de una relación con éstos por medio de un servicio de posventa. Por ejemplo, el explicar con claridad la forma en que el consumidor debe actuar si desea por alguna razón devolver el producto facilita esta relación. De igual forma, el reconocimiento de la importancia de la relación con la persona a través de cartas personales o pequeños regalos no esperados por ella induce al individuo a convertirse de consumidor en cliente de la empresa.

## Elementos básicos para el éxito de un catálogo

El éxito de un catálogo dependerá de muchas actividades que realice la empresa, desde la investigación de mercado, pasando por la

• <sup>3</sup>LORI DIBELLA, "Mail Order American Dream", *Direct Marketing*, enero 1991.

selección de la lista adecuada, hasta la calidad de impresión, entre muchas otras. Sin embargo, probablemente los elementos creativos sean los que le entreguen una ventaja competitiva importante a una empresa de catálogos, sobre todo cuando existe un mercado con alto grado de competitividad. Stone 1989 menciona diez elementos básicos para el éxito de un catálogo.

1. Posicionamiento de mercado correcto. El catálogo se debe orientar a satisfacer las necesidades de un segmento de mercado sustantivo, identificable y asequible con un claro posicionamiento.
2. Selección de mercancía adecuada. Los productos que se ofrecen deben ajustarse al perfil de los individuos del mercado meta.
3. Ubicación y agrupación adecuada de la mercancía. Existe acuerdo en que la mejor forma de agrupar los productos es la de hacerlo mediante la popularidad de las diferentes categorías de productos. Las más populares debieran ir en los

- lugares que capten mayor atención. El orden de los grupos de productos debiera intentar mantener el interés del lector en el catálogo.
4. Uso adecuado de la fotografía. Por medio de las ilustraciones mediante fotografías se debe expresar un cierto grado de autoridad en el mercado que se pretende servir.
  5. Utilización adecuada de los colores. Los colores deben proveer una atmósfera agradable para los productos. Se considera que los colores naturales son los más agradables a la vista.
  6. Tamaño correcto. El tamaño más popular en catálogos es el denominado carta, con 32 páginas.
  7. Texto adecuado. La redacción del texto es vital; sin embargo, está supeditada a la fotografía del catálogo. El texto debe apelar al lado emotivo del consumidor, en el caso de catálogos dirigidos a consumidores finales, y al lado racional, en caso de catálogos dirigidos al mercado industrial.
  8. Elementos inductores de venta adecuados. Los catálogos deben necesariamente incorporar elementos que induzcan en el lector la motivación de compra.
  9. Orden de pedido correcta. La facilidad para responder y realizar la compra incentiva y aumenta el volumen de respuestas.
  10. Análisis de venta adecuado. El análisis económico debe realizarse de la misma forma como un medio impreso lo hace con el espacio publicitario. A cada producto se le asigna un costo sobre la base del espacio utilizado en la página, el cual se evalúa en relación con los ingresos que genera.

## Resumen

Los catálogos son el medio más utilizado para vender productos por intermedio del correo. El origen de las ventas por catálogo se remonta al siglo pasado, en los Estados Unidos, donde se vendían productos a consumidores que vivían apartados de los centros de venta. Estos esfuerzos iniciales fueron realizados por empresas que luego se convirtieron en grandes tiendas de departamentos. Así, se observa la existencia de sinergia entre las empresas de ventas por catálogo que además tienen operaciones detallistas, y viceversa.

El éxito de un catálogo dependerá en grado importante del diseño creativo de él. Especial importancia se debe atribuir a una selección adecuada del segmento de mercado objetivo y al posicionamiento que se dará al catálogo en ese segmento elegido. Dado que el catálogo es semejante a una tienda de papel en la que el consumidor no puede ver ni tocar realmente los productos, el uso de ilustraciones, especialmente fotografías, debe cumplir un cometido muy importante dentro del diseño de un catálogo. El texto de un catálogo se debe orientar a apoyar la labor de venta que realizan los elementos gráficos dentro de él. También la selección y ubicación de los productos dentro de un catálogo son elementos muy importantes para estimular el grado de respuesta del consumidor.

Finalmente, la empresa debe tratar constantemente de ir expandiendo su base de datos con nuevos posibles clientes, y realizar en forma continua en el tiempo una labor de mantención de clientes satisfechos con la empresa.

# **Marketing directo de empresa a empresa**

## **Introducción**

El marketing directo entre empresas, o marketing industrial, se ha desarrollado en forma significativa en los últimos años en muchos países. Para el año 2000 se estimaba en los Estados Unidos las ventas totales a través de marketing directo en este sector en más de 800 billones de dólares con un fuerte componente en la generación de interés por productos en el sector. Actualmente son muchas las empresas que venden principalmente a través de marketing directo. Ejemplo de esto, son empresas como Dell, Sisco entre otras. Igualmente se observa el crecimiento de este sector en la venta de servicios para empresas y productos para oficinas. También se estima que aproximadamente la mitad de las empresas en los Estados Unidos, y un porcentaje creciente en otros países, utilizan el marketing directo como parte de su actividad comercial orientada a otras empresas. El marketing directo en este sector presenta el más dinámico desarrollo dentro de la industria. Este crecimiento es propulsado por la efectividad y eficiencia de esta disciplina para alcanzar los objetivos de la empresa. Por otra parte, las características propias e importancia en términos económicos de este sector hacen recomendable un tratamiento separado de este tema.

## **Naturaleza del marketing directo empresa-empresa**

El marketing de empresa a empresa involucra la comercialización de bienes y servicios que son utilizados en la producción de otros bienes y servicios. Estos productos pueden pasar a formar parte de un producto destinado al consumo final, pueden ser utilizados en el proceso productivo, o pueden ser parte del funcionamiento

normal de las operaciones de una empresa. En términos más amplios, el marketing de empresa a empresa puede considerarse como aquél dirigido a organizaciones donde no existen consumidores finales. Desde esta perspectiva, se puede considerar el mercado del gobierno y de todo tipo de organizaciones, tales como colegios, iglesias, etcétera, como componentes del mercado organizacional.

Estos elementos del mercado industrial determinan que la conducta de compra sea diferente de la que existe en el mercado de consumidores finales. Adicionalmente, esta conducta será diferente dentro de este sector, dependiendo del tipo de situación de compra de que se trate. Esta puede ser una recompra rutinaria en que la empresa compra productos de sus proveedores habituales sin realizar un proceso de evaluación extensivo. En algunas situaciones la empresa puede estar buscando realizar modificaciones a sus decisiones de compras en términos de especificaciones, precios, proveedores, etcétera, para lo que se realiza un proceso de decisión más complejo, en el que participa un mayor número de personas. En los casos en que la empresa está evaluando la compra de un producto por primera vez, el proceso de evaluación y decisión será mucho más complejo, requiriendo un mayor cúmulo de información antes de tomar una decisión y un mayor número de participantes en la decisión de compra.

La naturaleza propia del mercado industrial justifica que la aplicación del marketing directo en este sector se trate en forma separada, utilizando técnicas muchas veces diferentes de las que se utilizan en el mercado de consumidores finales. No obstante esto, existen dos escuelas de pensamiento respecto a las diferencias entre ambos sectores.

Una escuela sostiene que quien toma decisiones de compra dentro de una empresa es en primer lugar consumidor y en segundo lugar un hombre de negocios. Si se aceptara esta premisa, todos los elementos que concurren en el caso del marketing directo dirigido a los consumidores finales se aplicarían igualmente a las empresas. La otra escuela sostiene que el marketing directo en el sector industrial sólo se parece superficialmente al dirigido a los consumidores finales, y en consecuencia debe analizarse desde otra perspectiva.

Para alcanzar el éxito, los programas de marketing directo debieran considerar estas dos dimensiones, tomando en cuenta la complejidad del proceso de decisión de compra en una empresa y la naturaleza propia de los individuos que participan en dicho proceso. Además, el marketing directo dirigido a empresas no es homogéneo, y las técnicas utilizadas dependen tanto de las características propias de los diferentes mercados como del tipo de productos de que se trate. A continuación se analizan estas características.

### *Características del mercado industrial*

Para entender en mejor forma las diferencias entre el marketing directo dirigido a empresas y a consumidores finales es conveniente presentar las principales características de este sector que deben considerarse cuando se diseña una campaña de marketing, ya que configuran uno de los factores que más afectan al marketing directo en el mercado industrial. Estas son las siguientes:

1. El mercado industrial se caracteriza por estar compuesto por pocos compradores. Es decir, el mercado es más pequeño en cuanto a número de participantes.
2. En muchos casos los recursos financieros involucrados en una compra industrial son significativos.
3. El proceso de compra generalmente envuelve un largo período de tiempo, en comparación con el proceso de compra de consumidores finales.
4. Las compras se realizan normalmente por profesionales de un alto nivel de calificación técnica.
5. Las decisiones de compra son adoptadas por un centro de compra donde participan generalmente varias personas.
6. Muchos de los productos tiene un alto grado de complejidad, lo que determina que ellos se compren sobre la base de claras especificaciones técnicas.
7. El mercado industrial se caracteriza por tener una demanda derivada de la demanda de productos finales.

El marketing directo se adapta muy bien a las características de este mercado, para servir como medio de comunicación expedito y eficiente entre las diferentes organizaciones. En algunos casos, dependiendo del tipo de producto, también se ajusta a las características de este mercado para servir como un canal de distribución.

### *Tipos de productos*

El marketing directo industrial es apropiado para todo tipo de bienes y servicios; sin embargo, el objetivo que se pretenda alcanzar varía conforme al tipo de bienes y servicios de que se trate. Los productos que más se adecuan para su venta por vía del marketing directo son los muy estandarizados y de bajo valor. Es decir, para todos aquellos productos cuyo volumen de pedido no es suficientemente grande para cubrir los costos de una visita de un vendedor y dejar un margen razonable, el marketing directo por medio del correo directo, teléfono o catálogos es una buena alternativa.

Pentel, una fábrica de lápices, envió un paquete para ofrecer lápices de un valor muy bajo. El paquete incluía tres lápices de muestra, y solicitaba al destinatario que lo comparara con el lápiz que tenía en ese momento. En forma inmediata se le preguntaba a la persona cuántos lápices deseaba ordenar. Con esta campaña Pentel logró vender más de siete millones de lápices. Este ejemplo ilustra una situación de compra de bajo compromiso para un ejecutivo, en la que éste toma una decisión comparando dos productos en forma rápida. Además, generalmente un lápiz nuevo escribirá mejor que uno usado, con lo que la comparación siempre favorecía al producto nuevo.<sup>14</sup>

También la empresa debe considerar si el producto está dirigido a un mercado vertical o a un mercado horizontal. Los bienes y servicios que se orientan a un

---

<sup>14</sup> Ejemplo presentado por Freeman Gosden en la 73° Convención Anual de la DMA. noviembre 1990.

mercado horizontal, donde la demanda proviene de muchas industrias diferentes, necesitan una fuerza de venta numerosa para lograr una cobertura adecuada de mercado. En este caso el marketing directo ofrece la oportunidad para lograr la cobertura deseada en forma efectiva y eficiente. Por el contrario, los mercados verticales de muchas industrias relacionadas normalmente estarán compuestos por pocas empresas, las que estarán muy concentradas, facilitándose de esta forma la labor de la fuerza de venta.

Para los productos que definitivamente no pueden venderse directamente por medio de un envío postal o una llamada telefónica, el marketing directo puede utilizarse como una herramienta coadyuvante del proceso de venta, ya sea identificando a los posibles clientes en forma previa a la visita de un vendedor o sensibilizando a quienes deciden respecto a los atributos de un determinado producto.

Los factores mencionados anteriormente, en conjunto con el costo siempre creciente de las visitas de los vendedores a las empresas, explican en parte el aumento sostenido que ha experimentado el marketing directo dirigido a empresas en muchos países. Por estas razones, las principales funciones que tradicionalmente se le asignan al marketing directo en este sector son la venta de productos muy estandarizados y de bajo valor, y la generación de posibles clientes.

## **Objetivos del marketing directo**

Los principales objetivos genéricos del marketing directo en este sector son:

- generación de posibles clientes,
- vender donde no existe cobertura de intermediarios,
- vender directamente a las empresas,
- mantención de la relación comercial con los clientes.

Las empresas pueden utilizar el marketing directo como la herramienta fundamental de su estrategia comercial o utilizarlo sólo como un elemento secundario para alcanzar alguno de los objetivos planteados. Esta decisión dependerá de las características del mercado en que la organización se encuentre operando, la naturaleza de sus productos y la posición estratégica de la empresa en la industria.

### *Generación de clientes potenciales*

Probablemente, el uso más intensivo del marketing directo en este sector se observa en la generación de clientes potenciales. Las causas de esto se explican por los altos costos de la fuerza de venta y, en segundo lugar, por la evidencia de que a los vendedores no les agrada realizar visitas en frío. Así, las empresas pueden identificar por medio del marketing directo a las personas interesadas en sus productos, a las que luego se les hace un seguimiento por un vendedor, en caso de ser un interesado con buen potencial, o por una llamada telefónica o un nuevo envío postal que le entrega

mayor información sobre el producto. De esta forma se aumenta la productividad de la fuerza de venta, al dirigirse a empresas en las cuales ya se ha realizado un proceso de preventa que permite que éstas conozcan y se interesen en los productos que se ofrecen.

Aun cuando la identificación de los clientes potenciales puede realizarse mediante los distintos medios disponibles en el marketing directo, la mayor parte de las veces se utiliza en forma prioritaria el teléfono y el correo directo para alcanzar este propósito, el cual puede ser apoyado por otros medios, tales como avisos de respuestas en diarios y publicaciones especializadas.<sup>15</sup>

Un factor que la empresa debe considerar en este tipo de campañas es la calidad de los posibles clientes identificados. En la medida en que el esfuerzo requerido a la empresa que responde sea mayor, la calidad de ésta, en cuanto a la posibilidad de convertirse en un buen cliente, se incrementa. Como contrapartida a esto, el número de posibles clientes disminuye cuando se aumenta el esfuerzo solicitado para responder. Sin embargo, se debe tener presente que la posibilidad de cerrar una venta con los clientes potenciales que han realizado un mayor esfuerzo de respuesta es superior. Esto es muy importante de considerar, ya que la cantidad de vendedores disponibles para visitar una empresa es limitada, y si existen muchos posibles clientes no se les podrá entregar la debida atención. Por esta razón, la empresa tiene que considerar el número de clientes potenciales que desea obtener en el diseño de la campaña de generación de nuevos clientes.

Existen algunas técnicas que la empresa puede utilizar en su mensaje a la empresa para afectar positiva o negativamente la tasa de respuesta al esfuerzo de marketing directo en la generación de clientes potenciales. Estas técnicas se orientan a hacer más difícil y comprometedor la respuesta, para seleccionar a los clientes potenciales en función de su calidad. Una forma consiste en aumentar el costo de la respuesta, pidiéndole al cliente potencial que pague la llamada telefónica o el franqueo de la respuesta o pedir dinero directamente. De igual forma, el advertir que con la respuesta lo visitará un vendedor, así como la entrega de mucha información acerca del producto y la solicitud de información de la empresa, aumentan el compromiso que adquiere el respondiente, con lo cual se produce una selección natural de quienes están realmente interesados.

En forma inversa al caso anterior, cuando la empresa quiere aumentar el número de clientes potenciales, aun cuando la calidad de éstos disminuya, debe facilitar y hacer menos comprometedor la respuesta del posible cliente. En este caso se debe disminuir el costo de respuesta, pagando la empresa interesada el costo de la llamada telefónica o el franqueo del envío postal. De igual forma, se debe solicitar menos información de la empresa y hacer más atractiva la acción de responder.

En algunos casos, cuando se utilizan métodos como las tarjetas de servicio al lector, más conocidas como tarjetas "bingo", que permiten solicitar información adicional acerca de productos publicitados en las revistas, no todos los respondientes son verdaderos interesados. En estos casos se puede utilizar un programa de marketing directo en tres etapas, conforme al cual se responde a la solicitud de

---

<sup>15</sup> JIL OKUN "Lead Generation Media Usage in Business to Business", Direct Marketing, octubre 1987.

información adicional con un nuevo envío que identifica a los interesados de mejor calidad, a los que luego visitará un vendedor. La calificación del posible cliente trata de determinar si quien solicita la información tiene poder para tomar decisiones y el momento en que estaría dispuesto a comprar el producto. Obviamente, los mejores clientes potenciales son aquellos que tienen poder de decisión y que piensan comprar el producto en los próximos meses. Estos potenciales clientes debieran recibir atención inmediata por parte de la empresa.

En todo caso, la respuesta a cualquier solicitud debe ser rápida, estableciéndose claramente en la comunicación que es una información o visita solicitada por la empresa. En caso de que la respuesta sea un envío postal, debe incluir una tarjeta de respuesta que pregunte si la información que se envía es la adecuada a las necesidades de la empresa y solicite información para calificar al interesado.

En muchos casos estos programas se utilizan para apoyar a la red de distribuidores del producto. El objetivo de estos programas es identificar a los clientes potenciales, para que luego los distribuidores cumplan la segunda etapa del proceso de venta. Para el éxito de estos programas es fundamental que los distribuidores participen en su diseño e implementación y, en lo posible, paguen un cierto porcentaje del costo de la campaña. Sin embargo, es conveniente que exista un control centralizado de la campaña tanto en el envío como en la recepción de las solicitudes, las que luego se derivan a los distribuidores sobre la base de algún criterio previamente establecido.

### *Vender donde no existe cobertura de intermediarios*

En situaciones donde la empresa no tiene una adecuada cobertura con su fuerza de venta o red de distribuidores, el marketing directo ofrece la posibilidad de realizar ventas marginales, es decir, en pequeños volúmenes, hasta que se justifique la visita de un vendedor o la existencia de un distribuidor. Así, la empresa puede mantener una presencia en territorios que de otra forma estarían abandonados a la competencia.

Este objetivo que puede alcanzar la empresa mediante el marketing directo es especialmente válido para empresas de países pequeños que desean exportar a los grandes centros de consumo. La globalización de los mercados exige a las empresas que desean tener éxito mantener una presencia en todo el mundo, y una de las formas como pueden lograr esto es mediante programas de marketing directo bien concebidos. En países desarrollados, como los Estados Unidos y otros, es viable obtener las listas de empresas sobre la base de la clasificación industrial uniforme, con un nivel de desagregación de hasta seis dígitos. Con este tipo de información la empresa puede desarrollar campañas de marketing directo que ayudan a resolver uno de los más grandes problemas que enfrentan las empresas exportadoras de países pequeños, como es la obtención de un importador-distribuidor en el país de destino de sus productos.

## *Vender directamente a las empresas*

En el ejemplo de Pentel que se comentaba anteriormente se realiza todo el proceso de venta con un solo envío, desde el reconocimiento del producto, siguiendo por el deseo, el interés y finalmente la compra. Sin embargo, como ya se mencionó, este tipo de utilización del marketing directo se da con menos frecuencia y se utiliza generalmente para los productos que no requieren de un proceso de decisión extensivo, como son los bienes de bajo precio y muy estandarizados.

Una cantidad importante de las ventas realizadas por medio del marketing directo en este sector se realiza por catálogos. En su forma más rudimentaria estos catálogos no son más que una simple lista de precios con algún tipo de información acerca de los productos, los que normalmente son muy estandarizados, y una orden de pedido. En caso de tratarse de productos de especialidad, se utilizan catálogos similares a los que se utilizan con los consumidores finales, empleando papel de buena calidad, buenas fotografías y un uso generoso del color. En estos catálogos se muestran desde productos de alta tecnología, como computadores, hasta suministros para el trabajo diario de una oficina.

En 1990, según menciona Fishman 1990 (p.40), se enviaron más de mil millones de catálogos en los Estados Unidos para vender productos a empresas, alcanzándose con éstos 53.450 millones de dólares en ventas. El mayor volumen de ventas se realizó en el área de servicios para empresas, con aproximadamente cuarenta por ciento del total. La segunda categoría son los productos para oficinas, con aproximadamente treinta y tres por ciento de las ventas, seguidos por los productos industriales, con 25% de las ventas.

Dentro de los servicios para empresas, los servicios de comunicación representan 47%, seguidos por los servicios de información y transporte aéreo, con 28% y 15%, respectivamente.

Entre los productos para oficinas se destacan en primer lugar la venta de productos orientados al procesamiento de datos y luego los suministros para oficinas, seguidos de *hardware* y *software* de computación. Entre los productos para el procesamiento de datos los más importantes son los accesorios para computadores, papel y medios magnéticos, en este orden. Entre los suministros para oficinas, los más vendidos son equipamiento electrónico para oficina y papelería con membrete de las empresas. Tanto el *software* como el *hardware* vendidos mediante el marketing directo están orientados al mercado de empresas pequeñas.

En las ventas de productos industriales, los productos para funciones específicas representan el 67% de las ventas, seguido por las ventas de insumos médicos y farmacéuticos, con 16% del total dentro de este grupo.

Para la venta de productos de mayor valor y grado de complejidad se recurre a programas de marketing directo de etapas múltiples, los que pueden llegar a convertirse en una comunicación continua con el cliente.

## *Mantenimiento de la relación con el cliente*

La mantención de la relación con los clientes es un área donde el marketing directo presenta un gran potencial para su utilización. En este sector es fundamental mantener una excelente relación con los compradores, razón por la cual se debe realizar un constante esfuerzo de comunicación para mostrar preocupación y un trato especial hacia ellos. Un medio muy utilizado para comunicarse en forma continua con los clientes son el correo directo, el teléfono y las “*newsletters*”. Mediante estos envíos postales se puede demostrar una preocupación por el trabajo de ellos, entregándoles información sobre las características y formas de uso de los productos, así como cualquier tipo de información que sea interesante y valiosa para la empresa. Las empresas valoran esta preocupación que permite estrechar los lazos comerciales y aumentar la lealtad para los productos de la empresa. Estas *newsletters* pueden también utilizarse con clientes potenciales.

Gosden 1985 sostiene que por medio del marketing directo la empresa puede tener un mayor número de clientes, ya que podrá llegar a clientes potenciales que la fuerza de ventas nunca podrá alcanzar en forma eficaz. También, la empresa podrá realizar un volumen mayor de ventas con los actuales clientes, ya que la comunicación puede ser mucho más frecuente que la que se puede tener ocupando sólo la fuerza de ventas. Así, la empresa tiene mayor probabilidad de estar presente con su oferta en el momento en que el potencial cliente está interesado. El cliente, por su parte, estará contento al recibir información que puede ser valiosa para él, y, al mismo tiempo, tener que destinar una menor cantidad de su tiempo a los vendedores.

Dell Computer, empresa fabricante de computadores personales fundada el año 1984 por Michael Dell, en el año 2000 se convirtió en la empresa de computadores personales más grande del mundo superando a su competidor Compaq. El éxito de esta empresa -en un período en que un gran número de empresas en la industria tenían serias dificultades para sobrevivir- se debió a la utilización del marketing directo como la principal arma estratégica de su gestión comercial. La empresa pudo eliminar los gastos generales de las tiendas de computadores, y por tanto pudo ofrecer productos a menores precios que las empresas que operan por medio del sistema de distribución tradicional. Asimismo, logró establecer comunicaciones efectivas con sus clientes, lo que le permitió ganarse la lealtad de ellos.

Estas comunicaciones se basaban en un contacto directo con ellos para saber de sus deseos, necesidades y preferencias, al igual que conocer de los principales problemas que enfrentan con sus equipos. Estas acciones de comunicación se orientan a entregar un excelente servicio al cliente, de tal forma que cuando éste piense en reemplazar su equipo no se vaya a la competencia. De hecho, cerca de dos tercios de las ventas de la empresa provienen de los clientes actuales. El tercio restante responde a avisos publicitarios por medio del correo o de una llamada telefónica. Estas respuestas se evalúan de acuerdo con la calidad del cliente potencial, fundamentalmente en función de la fuente que origina el interés de la

persona. Con esta información el equipo de venta determina el esfuerzo que destinará a la atención de ese cliente potencial.<sup>16</sup>

## Medios utilizados en este sector

Los medios de comunicación utilizados en este sector son los mismos que se emplean en el sector de consumidores finales; sin embargo, su composición es diferente. Un factor importante para considerar en la selección de los medios que se utilicen en una campaña es la disponibilidad de listas adecuadas de clientes potenciales. Las listas en este tipo de mercado deben actualizarse constantemente, ya que las personas cambian de cargos dentro de las empresas con bastante frecuencia y también cambian de lugar de trabajo. Otro problema que surge en este sector es la imposibilidad de realizar los tests de campañas tal como se realizan en el mercado de consumidores finales. El tamaño de las listas en este sector es relativamente reducido en algunos segmentos de interés, lo que no hace viable la realización de tests. Una forma de reducir este problema es recurrir a la investigación de mercados tradicional para evaluar las campañas.

El cuadro de la figura 18 ilustra cómo las empresas orientadas al mercado industrial utilizan sus recursos promocionales en el mercado de los Estados Unidos.

Se observa que el marketing directo es el principal medio de comunicación entre empresas, alcanzando a 33% del total de recursos gastados.

### *Telemarketing*

Del total de recursos gastados en marketing directo en este sector, el teléfono es el medio más utilizado en las campañas a empresas, estimándose en alrededor de noventa por ciento del total.

**Figura 18**

*Gastos promocionales entre empresas en 1984,  
en dólares*

Publicidad	8.589.371.000
Marketing directo	30.850.000.000
Ferias comerciales	21.000.000.000
Promociones de venta	7.616.900.000
Incentivos	15.065.871.000
Administración de fuerza de venta	5.920.000.00
Relaciones públicas	2.405.300.000

<sup>16</sup> "La clave está en el uso del mailing", El Mercurio (Santiago de Chile) 14 de marzo de 1991.

Investigación	2.190.200.000
TOTAL	93.637.642.200

Fuente: "Here is What Business-to-Business Spend Their Money on We Think", *Business Marketing*, julio 1986, p. 6.

Se estima que en los Estados Unidos aproximadamente el ochenta por ciento de los gastos realizados en telemarketing corresponden al sector industrial. La mayor parte de estos gastos se originan en operaciones que realizan internamente las empresas. Por otra parte, si se analiza el tráfico telefónico de las empresas que prestan servicios a terceros, también se observa que la mayor parte de las llamadas corresponden al mercado industrial.

El telemarketing ha sido el medio que ha tenido una mayor tasa de crecimiento en la última década. El año 1989 los gastos en telemarketing crecieron en 11.500 millones de dólares, o 26% respecto al año 1988. Esta tendencia se ha mantenido estable en la última década.<sup>17</sup> El estudio aparecido en *Business Marketing* señalaba que el año 1984 las empresas utilizaban el telemarketing principalmente para programas de precalificación de clientes potenciales. También se utilizaba para realizar el proceso de ventas y efectuar investigaciones de mercado.

La principal bondad de este medio reside en que permite contactarse con un cliente o potencial cliente a un costo razonable, y por tanto la empresa se puede comunicar con una frecuencia adecuada. Un representante de ventas en telemarketing puede realizar 20 a 35 llamadas diarias para comunicarse con el responsable de adoptar decisiones, y puede cerrar ventas con un costo muy inferior al que significaría utilizar a un vendedor.

### *Correo directo*

El segundo medio más utilizado en el marketing directo empresa-empresa es el correo directo, correspondiendo a alrededor de diez por ciento del total de gastos en marketing directo, de acuerdo con el estudio citado previamente. En este porcentaje se incluyen los gastos atribuibles al envío de catálogos; sin embargo, no se especifica la importancia relativa de éstos.

El paquete de correo directo en este sector es muy similar al del mercado de consumo final. Sin embargo, el texto del mensaje en este sector tiene en general un contenido más racional, y en caso de que el público al que va dirigido sea muy especializado, el mensaje debiera contener muchos detalles técnicos. Los envíos que tienen por propósito realizar una venta normalmente se utilizan en una situación de compra rutinaria, en la que la empresa ya ha tomado las principales decisiones. En este caso el objetivo del envío es la presencia de la empresa con los productos y precios actualizados en el momento en que se realice el pedido.

Cuando se pretende vender en una situación de compra modificada, el envío tiene que inducir a quien toma decisiones a modificar su rutina de compra, lo que se puede lograr mediante envíos más elaborados y más similares a los destinados a

---

<sup>17</sup> Direct Marketing abril 1989 y septiembre 1990.

consumidores finales. Esto es especialmente válido si los productos ofrecidos por empresas competitivas son percibidos como muy homogéneos y el centro de compra en la empresa está compuesto por generalistas. Así, en algunos casos se recurre a paquetes muy elaborados que pueden llegar a costar cientos de dólares cada uno, los que, naturalmente, se envían a un público muy selecto. Un aspecto esencial en los envíos al mercado industrial es el grado de personalización del mensaje. Este debe dirigirse a la persona por nombre y apellido, y en caso de no disponerse de esta información se debe utilizar la denominación del cargo que ocupa la persona. Si existe duda respecto al nombre de la persona que ocupa un cargo en un determinado momento, es preferible utilizar el nombre del cargo.

## *Catálogos*

Una gran parte de las ventas al sector industrial se realiza mediante catálogos, los cuales pueden orientarse a la venta de productos de especialidad o a insumos industriales. En este último caso se limitan a señalar las características técnicas de los insumos y las condiciones de venta. Si los catálogos tienen por misión la venta de productos de especialidad, ellos debieran incorporar los elementos analizados en el capítulo 11. Roberts y Berger 1989 (pp. 405-406) citan cuatro elementos claves para el éxito de un catálogo dirigido a empresas.

En primer lugar, el catálogo debe tener una misión precisa y definida que produzca un conjunto de beneficios identificables por los ejecutivos, lo que ellos denominan un posicionamiento válido. En segundo lugar, el catálogo debe proveer una oferta única y específica al mercado objetivo. En tercer lugar, cada producto que contenga el catálogo debe ser objeto de un análisis costo-beneficio, eliminando aquéllos con baja rentabilidad para la empresa compradora. Y, en cuarto lugar, el catálogo debe ser presentado en forma creativa, para diferenciarse de la competencia de una manera perceptible.

## *Revistas especializadas*

Una parte importante de la publicidad dirigida a empresas se realiza en revistas especializadas de negocios, publicidad que se utiliza fundamentalmente para generar posibles futuros clientes. Las revistas de negocios pueden dividirse en revistas orientadas a intermediarios; revistas dirigidas a una gran variedad de ejecutivos dentro de una misma industria, y revistas profesionales, que se orientan a un determinado tipo de ocupación de las personas en diversas industrias. La principal bondad de este tipo de revistas es su capacidad para llegar a segmentos de públicos muy específicos. Estas revistas de negocios generalmente incluyen las ya mencionadas tarjetas de servicios al lector, o tarjetas “bingo”, las que tienen por objetivo facilitar la respuesta de posibles interesados. Sin embargo, existe controversia acerca de la calidad de las respuestas que se obtienen con este tipo de servicios, razón por la que se hace necesario calificar la calidad de éstas.

## *Newsletters*

Las *newsletters* constituyen un excelente medio para mantener y reforzar la relación comercial con clientes y posibles clientes. Este tipo de medio permite comunicarse con el mercado objetivo en forma regular, posibilitando de esta forma generar en forma gradual una actitud positiva hacia la empresa y sus productos.

### *Paquete de tarjetas*

Los paquetes de tarjetas constituyen un medio económico para llegar con un mensaje a un gran número de personas. Sin embargo, los envíos de este tipo no son muy populares entre las empresas y agencias de publicidad, debido a que no entregan la posibilidad para posicionar adecuadamente los productos o realizar un diseño creativo<sup>18</sup> Adicionalmente, el número de tarjetas que incluyen estos paquetes cada vez es mayor, incidiendo en forma directa sobre la posibilidad de que una de las tarjetas se destaque dentro del grupo.

Wertz 1989 (p.60) propone las siguientes ideas para el diseño de una tarjeta que se destaque en el paquete: realice un llamado corto con un beneficio evidente, utilizando la tipografía más grande que el tamaño permita y un texto con pocas palabras; el 95% del proceso de venta debe ir en la parte frontal en un formato horizontal -evítese usar diseños verticales que deben cambiarse de posición para leerse; use fotografías o gráficos originales para que la tarjeta se destaque en el paquete.

## **Internet**

***Internet se ha convertido en una poderosa herramienta para las empresas que desean vender otras empresas. Como se verá en el capítulo sobre Internet, una de las aplicaciones de comercio electrónico más importantes son las referidas al mercado empresa-empresa o B2B. Las características propias de este mercado señaladas anteriormente, tales como, número de clientes, concentración geográfica, volumen y proceso de compra, unido a una mayor cobertura de la red en este mercado hacen de este medio el más adecuado para la gran mayoría de las empresas. Empresas como Cisco realizan más del 80% de sus ventas a través de la red y gran parte de su soporte post-venta se da a través de ésta. Dadas las características del medio es posible esperar una creciente participación de este en una o varias de las etapas del proceso de compra que realizan las empresas.***

### Resumen

Una de las áreas que ha experimentado un gran desarrollo dentro de la industria de marketing directo es la del sector industrial. La naturaleza propia de este sector justifica un análisis separado y en muchos aspectos diferente del realizado en el mercado de consumidores finales. Esta naturaleza diferente emana de las características del mercado industrial y del tipo de productos que se intercambian. El

---

<sup>18</sup> Robets y Berger 1989 p. 406.

mercado industrial se caracteriza por una serie de factores, entre los que se destacan el proceso de compra y el reducido número de compradores al compararse con el mercado de consumidores finales. En términos generales, el proceso de compra es mucho más complejo que en el mercado de consumo final, salvo que se trate de una recompra de carácter rutinario. Adicionalmente, los participantes en el proceso de decisión de compra evalúan ésta en forma mucho más racional que el consumidor final.

El tipo de producto que se considere determinará en forma importante las funciones que se le asignen al marketing directo dentro del esfuerzo de comunicación. Así, en algunos casos se podrá realizar todo el proceso de venta y en otros servirá para colaborar a este proceso. Aquellos productos estandarizados y de bajo valor, cuyos márgenes no justifiquen la visita de un vendedor, pueden venderse adecuadamente mediante el marketing directo.

El principal objetivo en este sector es la generación de posibles futuros clientes. El marketing directo permite identificar y evaluar el potencial, en forma económica, de los posibles futuros clientes. También permite vender donde la empresa no tiene cobertura de mercado, ya sea en términos de fuerza de venta o de existencia de intermediarios. En otros casos la empresa, dependiendo de las características del mercado y de los productos, puede vender directamente a otras empresas. Finalmente, el marketing directo en este sector permite a la empresa realizar un proceso de comunicación continuo con otras empresas que mantenga y acreciente la relación comercial.

Los medios utilizados en este sector son básicamente los mismos que en el sector de consumidores finales; sin embargo, la proporción en que se utilizan es diferente. El teléfono es el medio más utilizado, seguido por el correo directo, incluidos los catálogos. También se utilizan las revistas especializadas, las *newsletters* y los grupos de tarjetas para generar posibles clientes o para comunicarse con ellos.

# Marketing directo y empresas minoristas

## Introducción

En la última década el sector de empresas detallistas ha estado inserto en un área que ha sufrido importantes cambios en su entorno, lo que ha dado origen a nuevos desafíos y oportunidades para las empresas de este sector. Estos cambios han traído consigo una actitud de mayor dinamismo comercial adoptada por los minoristas, que se manifiesta en el alto grado de innovación aplicada por empresas del sector. Como consecuencia de esto, el grado de competitividad del sector se ha incrementado en forma importante. También, el surgimiento y expansión de grandes cadenas de tiendas de departamentos y supermercados, en conjunto con una mayor profesionalización de la administración respectiva, es una clara evidencia de los cambios ocurridos en el sector durante los últimos años.

Para enfrentar el mayor grado de competencia las empresas han recurrido, en términos generales, a estrategias de marketing orientadas a competir en un mercado masivo, con especial hincapié en las estrategias de productos y publicitarias. Así, según señala Keane 1991, las empresas minoristas han intentado lograr una ventaja competitiva sobre la base de una adecuada variedad en los productos ofrecidos y una fuerte competencia en precio. Para lograr esto, la empresa minorista tiende a establecer un nivel de escala de operación que le permita comprar en grandes cantidades, para obtener descuentos por volumen y al mismo tiempo mantener bajo control los gastos generales. Esta situación ha llevado a que los productos que ofrecen las grandes tiendas detallistas sean muy homogéneos, tornándose cada vez más necesario recurrir a la práctica comercial de “liquidaciones” o “baratas” para vender la mercancía. Adicionalmente, las empresas recurren a estrategias de comunicación que promueven una gran variedad de productos utilizando para estos efectos los medios masivos de comunicación.

El gran desafío de las tiendas minoristas para tener éxito en la década del 2000 se refiere a considerar al consumidor como un individuo con deseos y necesidades específicos. Sólo aquellas empresas que sean capaces de conocer mejor al consumidor podrán realizar mejores ofertas, y por tanto ganar las preferencias de él. Los detallistas deben estar conscientes de la necesidad de identificar segmentos

específicos de mercado en los cuales puedan lograr una ventaja competitiva. Esto significa esencialmente satisfacer las necesidades y deseos del consumidor en mejor forma que las empresas competidoras. Así, para tener éxito, la empresa, mediante el marketing directo, puede retornar a los días en que el dueño de un establecimiento comercial conocía a sus clientes por su nombre y sabía de sus necesidades y deseos cuando entraban a la tienda.

En este capítulo se analiza cómo las empresas detallistas pueden utilizar el marketing directo para lograr una ventaja competitiva, mediante una comunicación personal y cercana al cliente que redunde en la percepción de un servicio superior al de la competencia. Las estrategias de los detallistas deben orientarse a crear una estrecha y única relación con el cliente, que asegure la fidelidad de éste.

## **Importancia de los minoristas**

El comercio minorista tiene una gran importancia en todo sistema económico, debido al gran número de empresas que constituyen este sector, la cantidad de personas que trabajan en sus establecimientos y el gran volumen de ventas que éstos generan. El número de minoristas supera largamente al de todos los otros participantes en el canal de distribución. Este sector se caracteriza por ser de muy fácil entrada y salida, razón que explica el gran número de empresas que existen en esta actividad económica. Sin embargo, por esta misma razón, este sector se caracteriza por presentar un alto grado de heterogeneidad, donde coexisten grandes empresas y empresas familiares, con la consiguiente diferenciación en el profesionalismo en la administración de los negocios.

### *Definición de empresa minorista*

En términos amplios, se puede considerar como empresas minoristas a todas las organizaciones cuyas actividades de negocio consisten en vender bienes y servicios al consumidor final. Así, un minorista es un establecimiento comercial que dirige su esfuerzo de marketing hacia el consumidor final, con el objetivo de vender bienes y servicios.

La principal función que desempeñan estas empresas es la de entregar la utilidad del tiempo y del lugar. En otras palabras, estas empresas hacen asequibles los bienes y servicios a los consumidores finales en el momento oportuno y el lugar adecuado. Estas organizaciones constituyen el último eslabón de la cadena de distribución que permite que los productos lleguen en forma eficaz desde el fabricante al consumidor final.

## *Características del sector*

Este sector se distingue de otros por su propia naturaleza. En primer lugar, las empresas minoristas venden productos fabricados por otras empresas, lo que significa que el consumidor generalmente puede comprar exactamente el mismo producto en otro establecimiento. Por otra parte, el monto de la transacción es generalmente menor que el de las que realizan los fabricantes. Así, para tener éxito en este sector es fundamental comprender la conducta del consumidor, para determinar qué razones llevan a éste a preferir comprar un producto específico en un determinado local. Por tales razones, la empresa minorista debe estimular al consumidor a visitar su local en un lugar específico, con el fin de que se realice la venta. Esta última característica es lo que determina que la gran mayoría de las empresas considere, hasta hoy día, que el factor más importante y decisivo para el éxito de una empresa minorista es la ubicación geográfica del local.

En la figura 19 se aprecia la importancia de la actividad minorista en Chile. El total de personas empleadas en el comercio minorista fue de aproximadamente trescientas mil personas el año 1986-1987. Los márgenes que utilizan los detallistas de bienes oscilaron en esos años entre 8 y 32%. Tales márgenes dependen de las características del sector, exhibiendo en este caso los niveles más altos las tiendas que venden prendas de vestir y telas, con exclusión de restaurantes y empresas de servicios.

**Figura 19**  
*Empresas minoristas*  
*(Chile, 1986-87)*

TIPO DE NEGOCIO	TOTAL UNIVERSO
Almacenes y supermercados de comestibles	48.102
Restaurantes y establecimientos de alimentos	18.951
Bazares, cordonerías, librerías y paqueterías	16.085
Empresas de servicios de reparación	11.384
Botillerías	10.161
Verdulerías y fruterías	8.036
Carnicerías, aves y huevos	7.559
Prendas de vestir	5.697
Artículos de hogar, muebles y artículos eléctricos	2.983
Confites y ventas de helados	2.833
Hoteles y otros lugares de alojamiento	2.644
Venta de textiles y productos de cuero	2.296
Ventas de vehículos, repuestos y neumáticos	2.031
Peluquerías y salones de belleza	1.911
Estaciones de servicio y venta de gas licuado	1.898
Calzado	1.677
Servicios de diversión y esparcimiento	1.617
Farmacias y perfumerías	1.598
Tiendas de textiles	1.024

Grandes tiendas	709
Artículos ortopédicos, ópticos y fotográficos	553
Resto empresas minoristas de bienes y servicios	29.923
TOTAL	179.672

Fuente: INE, *Anuario comercio interior y servicios 1986-1987*. (Se incluyen servicios de restaurantes y alojamiento, y se excluyen todos los demás).

## Papel del marketing directo en empresas minoristas<sup>19</sup>

El entorno altamente competitivo que enfrentan las empresas minoristas ha llevado a algunas a adoptar una actitud más profesional con respecto a las estrategias de marketing y a su posicionamiento. En número creciente las empresas se revelan reticentes a adoptar decisiones sobre la base del instinto o “corazonada” del dueño o ejecutivo. En este proceso de adaptación, las empresas están tomando conciencia de la necesidad de identificar consumidores específicos gracias a los cuales la empresa pueda lograr una ventaja sobre los competidores mediante una mayor y mejor satisfacción de los clientes.

Sin embargo, la mayoría de las empresas todavía no enfrentan adecuadamente el problema. Los detallistas se han preocupado de esta situación, actuando principalmente sobre las áreas de selección adecuada de productos, diseño más eficiente de la tienda y utilización adecuada de la computación para el manejo de inventarios y mejorar los sistemas de control. En general, las decisiones se han orientado hacia estrategias que aumentan la productividad y rentabilidad de la superficie disponible en la tienda. No obstante, estas estrategias, que pueden haber sido adecuadas hasta hoy día, no serán suficientes en el futuro para mejorar la productividad de la empresa, debido a que ignoran el indicador más importante de aquélla, la productividad del cliente. En muchos casos las empresas se concentran en lo que desean vender, en lugar de analizar cómo pueden satisfacer en mejor forma al consumidor. Muchas de la empresas minoristas se preocupan de escuchar más a los proveedores que a los clientes.

### *Preocupación por el cliente*

Las ventas que realiza una empresa se originan básicamente en dos grupos de clientes; a saber: los actuales clientes o clientes que repiten sus compras y los que compran por primera vez. Por otra parte, investigaciones recientes muestran que es cinco veces más costoso conquistar un nuevo cliente que retener uno, razón por la cual la retención de los clientes es clave para el éxito de una empresa detallista. La capacidad de retener un cliente dependerá directamente del grado de satisfacción que éste derive de su relación comercial con la empresa, tema que se analiza con detalle en el próximo capítulo. Así, en un entorno dinámico, la empresa minorista debe ajustar en forma continua sus programas de marketing a las

<sup>19</sup> Muchas de las ideas en esta parte siguen muy de cerca a NATIN SANGHAVI; *The Next Revolution in Retailing*, 3° Database Marketing Conference Florida, febrero 1991.

necesidades de los clientes, con el fin de desarrollar con el consumidor lazos que aseguren la lealtad de éste.

Por otra parte, es bien conocida la regla que establece que el 80% de las ventas provienen del 20% de los clientes. En su sentido inverso, al 80% de los clientes corresponde el 20% de las ventas en la empresa. Esto significa que una gran parte de las compras que realizan los clientes las efectúan en otros lugares. Por esta razón, los clientes de la empresa ofrecen una excelente oportunidad para expandir el nivel de ventas en forma significativa. La empresa detallista debe pensar que en cada uno de los clientes que ya posee existe un comprador potencial de bienes y servicios que en estos momentos está adquiriendo en otros lugares.

Más aun, se han realizado investigaciones que señalan que las razones que dificultan la conquista de nuevos clientes son las mismas que tienen los que ya lo son para no realizar un mayor volumen de compra en una determinada tienda detallista. De estos resultados se deduce que los programas para la conquista de nuevos clientes deben comenzar con acciones que aumenten la satisfacción de quienes ya son clientes. Por otra parte, en la medida en que las necesidades del consumidor sean más divergentes y diversas resulta necesario diseñar una estrategia de marketing adaptada a las actitudes y necesidades específicas del consumidor. Esto significa que las variables de la mezcla de marketing, producto, precio, distribución y promoción, se deben ajustar a segmentos específicos de mercado, ofreciendo más valor al consumidor que las empresas competidoras.

### *Bases de datos en empresas minoristas*

El primer paso en la utilización del marketing directo por los minoristas es la creación de una base de datos, de manera que la empresa pueda llegar en forma mucho más precisa al consumidor. El marketing directo permite un enfoque estratégico que en el futuro será esencial para el éxito de una empresa minorista.

Una de las principales razones de la utilización del marketing directo por minoristas es que permite a éstos identificar las necesidades y deseos que surgen en el consumidor, y, por tanto, la empresa puede ir ajustando sus estrategias a las siempre cambiantes necesidades de éste.

También, el marketing directo permite estrechar vínculos entre la empresa y el cliente. Estos dos factores son los más importantes para explicar por qué muchos detallistas están incorporando el marketing directo en sus estrategias comerciales.

Las bases de datos de un detallista ayudan en los siguientes aspectos a la empresa:

- retener los clientes actuales;
- mantener y mejorar la calidad de las comunicaciones con el cliente;
- aumentar la actividad de compra del cliente;
- generar tráfico adicional en la empresa detallista;
- mantener y aumentar la participación de mercado;
- expandir negocios en nuevos mercados con mayores probabilidades de éxito;

mayor precisión de los envíos postales, lográndose mejores tasas de respuesta; mayor información cualitativa y cuantitativa, que permite tomar mejores decisiones en forma rápida, logrando una ventaja competitiva; comparar diferentes tasas de respuesta en diversos grupos, permitiendo mejorar la precisión de la segmentación, y seleccionar los medios de comunicación adecuados para lograr mejores respuestas.

Las bases de datos son el instrumento que permite almacenar información sobre la conducta e historial de compra de los consumidores. Ellas permiten establecer quiénes son los clientes de la empresa, dónde se encuentran ubicados geográficamente, qué productos están comprando, en qué cantidades, con qué frecuencia, cuándo y dónde están comprando. En palabras simples, la base de datos provee el medio para analizar con mucha precisión el negocio de la empresa en términos de las tendencias y hábitos de compra de los consumidores.

Las bases de datos de los minoristas están formadas con información demográfica y psicográfica de los clientes más un archivo con información acerca de las transacciones que éstos realizan. La principal bondad de una base de datos consiste en que sirve para identificar a todos aquellos clientes con altas tasas de respuesta a los estímulos de la empresa y, por tanto, con una alta productividad. Mediante un análisis del historial de compra para las diferentes categorías de productos, la empresa puede conocer las necesidades y deseos del consumidor. El concepto central que debe ser comprendido por los detallistas en relación con el uso de bases de datos es que la persona que compra en forma regular por un período de tiempo expondrá a la empresa sus hábitos de compra y preferencias. Luego, mediante análisis estadísticos multivariados es posible predecir las necesidades del consumidor, no sólo de los productos que ya compra, sino también respecto a productos en que posiblemente se interesaría si se ofrecieran en forma adecuada.

Así, a partir de información pasada contenida en la base de datos, el minorista puede analizar las características de los mejores clientes, a fin de orientar sus esfuerzos comerciales hacia aquellos que revelen mayor probabilidad de respuesta a los estímulos de marketing. Esta información interna puede complementarse con información de fuentes externas que permita disponer de un cuadro más completo del consumidor. En general, la información más pertinente es aquella que se relaciona en forma lógica con la categoría de producto que la empresa está ofreciendo.

## **Consideraciones respecto a bases de datos en empresas minoristas**

En el capítulo 4 se analizaron con cierto detalle las características de una base de datos. Ahora interesa analizar algunos aspectos que se relacionan directamente con los minoristas.

## *Tipo de información y métodos para obtenerla*

En primer lugar, la empresa debe decidir qué tipo de información sobre el consumidor desea mantener en la base de datos. Esta debe contener información demográfica, además de los nombres y direcciones de los clientes. Es muy importante disponer de información sobre tramos de edad y renta, el número y edad de los hijos del grupo familiar, el barrio y sector de residencia, etcétera. Además, la base de datos debe contener información sobre la conducta de compra de la persona y cuál es la frecuencia y volumen de compra. La empresa debe evaluar las necesidades de información, tratando de que ésta no sea excesiva y le dé por resultado una base de datos muy difícil y costosa de mantener. Una vez obtenida la información, debe ser transferida a un formato estándar que facilite su manejo, ya sea en forma electrónica o mecánica.

Un aspecto que siempre preocupa a la empresa es la forma de poder obtener la información para la base de datos. Los detallistas pueden utilizar varios métodos para este propósito. Si el cliente paga con cheque, el nombre y dirección en muchos países aparece en este documento. Las solicitudes de crédito son una excelente fuente para obtener información sobre nivel de ingreso, edad, características del grupo familiar, etcétera.

El problema en la construcción de una base de datos son los clientes que pagan en efectivo. En estos casos se deben utilizar otros mecanismos, como la solicitud directa de datos personales, que le permitirán recibir información sobre ofertas especiales, cupones y cualquier tipo de acción que sea percibida como un beneficio por la persona. El personal de atención de público puede llenar una nota de venta con la información requerida por la empresa. Es importante que el personal de la empresa comprenda el valor de esta información, por lo que se requiere hacerle ver el beneficio para él y la empresa de aumentar el volumen de ventas, y por consiguiente de las comisiones de los vendedores.

Existe una gran dificultad para determinar la historia de compra de aquellos clientes que pagan en efectivo. En estos casos se debe recurrir a métodos especiales que permitan registrar la conducta de compra durante un determinado período de tiempo. El uso de cupones debidamente codificados, así como de certificados especiales con el nombre y dirección, son algunos de estos mecanismos que permiten incorporar la información sobre conducta de compra en el registro del consumidor. Probablemente, esto sea lo más difícil de lograr y, por tanto, lo que menos motiva a las empresas minoristas.

## *Funciones que debe cumplir una base de datos*

En síntesis, la base de datos en una empresa detallista debiera desempeñar las siguientes e importantes funciones:

- crear y mantener un archivo con el perfil del cliente y su historial de compra;

- permitir los envíos postales dirigidos sobre la base de algún criterio de evaluación preestablecido;
- registrar información clave sobre el cliente, tal como nombre, dirección, edad, nivel de ingreso, número telefónico, etcétera;
- acumular información histórica sobre respuestas a ofertas, frecuencia de compra, tipo de producto comprado, volumen de la compra, etcétera, y proveer flexibilidad para agregar información específica sobre características psicográficas y de estilo de vida acorde con la categoría de productos.

### *Bases de datos en empresas minoristas de alimentos*

Es importante destacar la diferencia que existe entre las bases de datos de las empresas que operan en el giro de venta de productos alimenticios en comparación con las demás empresas minoristas. Las bases de datos en este caso registran información para un grupo de clientes, más que para individuos, sobre la frecuencia de venta, oportunidad de compra, número de productos comprados, etcétera. En este sector, generalmente los objetivos son distintos, ya que la empresa se orienta a un mercado masivo, más que a un segmento muy específico de consumidores, como puede ser el caso en otro tipo de bienes o servicios. Las razones de estas diferencias en el marketing directo utilizado por minoristas de alimentos se fundan en las diferentes necesidades de información. En general, en este sector se trabaja con productos con bajos márgenes de comercialización, una gran frecuencia de compra y una reducida gama de precios. Estas características justifican que el marketing directo se oriente a grupos de individuos.

Sin embargo, en los próximos años también se espera una revolución en el uso del marketing directo por minoristas, al disponerse, gracias a las nuevas tecnologías computacionales y de comunicación, de una gran capacidad para registrar, almacenar y manejar información en nivel individual. Las empresas detallistas serán capaces de identificar no sólo qué marca compra una determinada persona, sino el día y hora en que compra, con qué frecuencia, cuántas unidades de un producto adquiere, etcétera. Esta información permitirá conocer los hábitos y poder de compra de cada individuo, lo que facilitará la promoción de ciertos productos y el establecimiento de lazos con productos y empresas. De acuerdo con Sangavi (*op.cit.*) algunos supermercados de Europa ya están logrando aumentos sustanciales en sus ventas al utilizar este tipo de información en programas de marketing directo.

## **Etapas para la implementación del marketing directo**

Antes de decidir la utilización del marketing directo, una empresa minorista debiera hacerse las siguientes preguntas: ¿conozco verdaderamente en qué estoy invirtiendo

mis recursos?, ¿cuáles son los beneficios que obtendré con el marketing directo?, ¿cuál es el costo de utilizar el marketing directo?, ¿quién o quiénes tendrán la responsabilidad de implementarlo dentro de la empresa?, ¿cómo saber si el marketing directo funcionará?

Una vez que la empresa ha respondido satisfactoriamente estas interrogantes, el primer paso, como se mencionó, en el proceso de implementación es la construcción de una base de datos con información considerada necesaria por la empresa. Esto significa que la empresa debe desarrollar la capacidad para poder obtener y manejar esta información en forma fácil para su posterior utilización.

En una segunda etapa, una vez establecida la base de datos, la empresa debiera tener la habilidad para, a partir de esta información, generar un amplio espectro de oportunidades de marketing para ella. La empresa tiene la materia prima para realizar análisis estadísticos que permiten evaluar las ventajas y desventajas de las diferentes decisiones y acciones de marketing que puede realizar. Como complemento de esto, la base de datos debe ser capaz de proporcionar los elementos necesarios, tales como cartas, etiquetas y otros para realizar campañas y programas de marketing directo.

En la tercera etapa, la empresa debe ser capaz de organizar y mantener en la forma más eficiente la información que desea utilizar. Así, el minorista puede concentrar sus esfuerzos de marketing sólo en aquellos segmentos de consumidores que desea alcanzar con diferentes tipos de promociones para lograr el máximo de eficacia. Para la prospección de nuevos clientes la empresa puede recurrir a listas externas cuyos individuos componentes compartan las características demográficas y psicográficas de sus buenos clientes.

Las acciones de marketing directo deben evaluarse con respecto a un grupo de control que determine los criterios para mensurar el éxito de los envíos efectuados. Es importante que antes de tomar la decisión de utilizar el marketing directo como arma estratégica la empresa minorista tenga clara su estrategia global y el papel que desempeñará aquél en esta última.

## **Beneficios del marketing directo en empresas minoristas**

Los beneficios del marketing directo para los minoristas se fundan en las bondades de las bases de datos y en la satisfacción que derivan las personas de un esfuerzo de marketing personalizado. En los párrafos que siguen se mencionan beneficios que permiten

- mantener contacto estrecho con el cliente,
- conquistar nuevos clientes a bajo costo,
- integrar recursos y funciones en forma eficaz,
- realizar una buena asignación de recursos,
- evaluar el potencial económico de cada cliente.

Uno de los beneficios más importantes del marketing directo en una empresa detallista reside en que le permite a ésta mantenerse en estrecho contacto con sus clientes, desarrollándose de esta forma una verdadera lealtad de éstos hacia la empresa. Este beneficio es especialmente relevante, si se considera que el mejor cliente potencial de una empresa detallista son los clientes con que ya cuenta.

Un segundo beneficio del marketing directo se refiere a que, además de retener a los clientes, le permite a la empresa conquistar otros clientes a un bajo costo. Debido a la erosión natural de la base de clientes por muchas razones, tales como cambio de estilo de vida, cambio de domicilio y de edad, el éxito de una empresa necesariamente requiere la continua conquista de nuevos clientes.

En tercer lugar, el marketing directo le permite a la empresa integrar información, tecnología, estadísticas y medios de comunicación en forma muy eficiente en términos de costo y efectiva en términos de resultados, consubstanciales a una alta rentabilidad a mediano y largo plazo.

También le permite a la empresa asignar los recursos escasos en forma eficiente. La inversión de recursos en diferentes individuos puede evaluarse mediante una análisis de costo-beneficio. En otras palabras, el marketing directo le permite a la empresa llegar con la oferta a la persona indicada, con el mensaje correcto, en oportunidad adecuada, por el canal más apropiado y al menor costo.

El marketing directo también permite determinar las diferentes tasas de respuesta de los diferentes individuos. La clave en marketing directo consiste en poder llegar con la proposición de la empresa a las personas adecuadas. Es decir, el poder discriminar entre los individuos con alta probabilidad de responder a una promoción y aquéllos con baja probabilidad.

## **Futuro del marketing directo para empresas minoristas**

El éxito futuro del marketing directo en las empresas minoristas radica en la capacidad de aquél para integrar, por medio de una base de datos, los diferentes elementos de la mezcla de comunicación. En este respecto, el marketing directo debe ser conceptualizado como un recurso estratégico que le permite a la empresa minorista identificar a sus mejores clientes con sus características propias de individuo único. Esto implica un cambio de orientación desde un accionar que privilegia la venta de productos hacia otro que realza la importancia del consumidor. La utilización del marketing directo en forma sistemática será no sólo más factible de realizar en el futuro, sino también será esencial para las empresas que deseen sobrevivir y prosperar en el futuro. El advenimiento de Internet le está permitiendo paulatinamente a las empresas minoristas acercarse y conocer más al consumidor final y ofrecerle su mezcla de forma que éste pueda ordenar el producto que desee desde su hogar.

El futuro de una empresa detallista, dice Raphael 1991, descansa en el simple principio de centrarse en descubrir lo que los clientes desean comprar y ofrecérselo en forma apropiada. Esto significa que se debe segmentar de acuerdo con las necesidades, para poder comunicarse en forma efectiva con el cliente.

En el Anexo de esta parte se comenta el caso de una empresa detallista que ha utilizado el marketing directo con mucho éxito en la venta de libros. Esta empresa cobra cinco dólares anuales por la afiliación a un servicio de lectores preferenciales. Al igual que en el caso de Nintendo, donde los consumidores pagan quince dólares por recibir publicidad en la revista *Nintendo Power*, en este caso los clientes pagan por el derecho a comprar libros de la empresa.

## Resumen

El sector de empresas minoristas ha experimentado en los últimos años importantes transformaciones. Las empresas han pasado desde una administración tradicional, donde primaba el instinto de los dueños para la toma de decisiones, a una situación donde el grado de profesionalismo ha aumentado en forma significativa.

Las empresas minoristas constituyen el último eslabón del canal de distribución, razón por la cual su actividad consiste en vender bienes y servicios al consumidor final. Este sector es muy importante, tanto por el número de empresas y personas empleadas como por el volumen de ventas que generan.

El marketing directo desempeña un importante papel en este sector, al permitirle a la empresa concentrarse en el cliente, más que en la tecnología productiva, que es lo que habitualmente ocurre con el marketing tradicional. Mediante el uso de bases de datos que retienen información de los clientes, tanto demográfica, psicográfica como de conducta de compra, la empresa puede conocer los hábitos de compra y preferencias de los consumidores, no sólo respecto a los productos que ya ha comprado, sino que también de otros. Con esta información la empresa puede realizar una comunicación continua, sobre la base del conocimiento de las necesidades y deseos de cada individuo o grupo de clientes. Esto se traduce en un aumento del grado de satisfacción que deriva el cliente al comprar un producto -que podría comprar en cualquier otro lugar- a un determinado detallista.

El futuro del marketing directo en su aplicación por los minoristas está en su capacidad para integrar, por medio de la base de datos, todo el esfuerzo de marketing, tratando a cada individuo como si fuera único para la empresa.

# Programas para aumentar la lealtad de los clientes

## Introducción

En muchas partes de este libro se ha puesto de relieve la importancia de tener clientes leales con la empresa. Es una antigua y bien conocida regla aquella que establece en términos generales que veinte por ciento de los que compran los productos son responsables del ochenta por ciento de los ingresos de las empresas. En este veinte por ciento se encuentran los consumidores que compran en forma frecuente y en volúmenes significativos los productos de la empresa. De esto se deduce la importancia para cualquier empresa de, en primer lugar, identificar ese veinte por ciento, y, en segundo lugar, procurar que sus componentes tengan un alto grado de lealtad hacia la empresa, para así poder retenerlos en el curso del tiempo. En este capítulo se analiza cómo la empresa puede utilizar el marketing directo para lograr tal propósito.

Los programas para aumentar la lealtad de los consumidores descansan en dos pilares básicos: la conducta del consumidor y el accionar estratégico de la empresa en los diferentes segmentos de consumidores. Por una parte, es fundamental comprender aquellos factores que intervienen en la conducta de los consumidores que los llevan a desarrollar una preferencia y actitud positiva hacia el bien o servicio, lo que se traduce en la repetición de compra. En el análisis de la conducta del consumidor es muy importante establecer la diferencia entre una lealtad de carácter cognoscitivo, donde junto con la repetición de compra existe una actitud favorable hacia el producto, y otra que considera sólo la repetición de compra. Por otra parte, es indispensable para la implementación de programas de aumento de fidelidad de los clientes mediante el marketing directo disponer de un buen dominio de la tecnología computacional para administrar y utilizar bases de datos. Por medio de técnicas de segmentación de clientes se puede identificar a los distintos consumidores con sus respectivas características demográficas, psicográficas y de otro tipo, lo que permite mantener una comunicación efectiva y continua en el tiempo sobre la base de un esfuerzo de marketing individualizado.

## Importancia de la lealtad de marca para la empresa

Probablemente pocas cosas dentro de una empresa sean más importantes que la existencia de clientes leales. La sobrevivencia y rentabilidad de una empresa dependen de la diferencia entre los costos y los ingresos generados por las ventas de bienes y servicios. A su vez, la mayor parte de los ingresos se obtienen de un reducido porcentaje de los clientes de la empresa. Estos clientes habituales, que son la vida de la empresa, deben ser objeto de un esfuerzo de marketing continuo para aumentar su lealtad hacia ésta. Adicionalmente, los clientes leales representan un enorme potencial para aumentar el nivel de calidad de ellos, ya sea vendiéndoles nuevos y mejores productos o bien un mayor volumen de éstos, y para expandir la duración de la relación comercial con ellos.

La esencia y fundamentos de las estrategias de marketing directo para aumentar la lealtad de los clientes están en comprender que los ingresos y rentabilidad de las empresas dependen de las personas que compran los bienes y servicios, y no -como tradicionalmente se considera- de los bienes propiamente tales. Este cambio de orientación en la conceptualización de los negocios implica un diseño e implementación de las estrategias de productos y de comunicación diferentes de lo tradicional, ya que en este caso la mezcla de productos se adapta a las preferencias de los clientes leales y las comunicaciones se orientan a establecer vínculos entre la empresa, sus productos y el consumidor. La empresa moderna debe maximizar el ingreso que puede obtener de los clientes, prestándoles más atención a aquellos clientes más rentables y menos atención a los ingresos que obtiene de los productos, ya que esto último es sólo una consecuencia de lo primero. A manera de ilustración de la importancia de la existencia de clientes leales se puede decir que si en un consumidor normal se obtienen tasas de respuesta a las ofertas de la empresa de 1 ó 2%, con clientes leales esta cifra puede subir a más de diez por ciento. Existen casos en los que se han logrado respuestas a envíos postales de hasta 89%. Estas tasas de respuesta pueden obtenerse sólo con clientes muy leales y comprometidos con la empresa.<sup>20</sup>

Adicionalmente, en mercados muy competitivos el costo de conquistar nuevos clientes es cada vez más alto, con lo que se hace más eficiente y efectivo destinar recursos para aumentar la lealtad de los actuales. Diversos estudios estiman entre cinco y ocho veces más alto el costo de conquistar un nuevo cliente, en comparación con lo que cuesta retenerlo.

Las estrategias para aumentar la lealtad de los clientes son válidas tanto para empresas productoras de bienes como para las productoras de servicios. Para las empresas productoras de bienes de consumo el papel estratégico del marketing directo se orienta a crear lazos entre la marca y el consumidor; en cambio, en las

---

<sup>20</sup> Ejemplo citado por Lester Wunderman en el 1° Congreso de Marketing Directo en Latinoamérica, Buenos Aires agosto 1991.

empresas de servicios la orientación se centra en la creación de lazos entre la empresa, servicios específicos y el cliente.

En la medida en que una empresa tenga éxito en el logro de este propósito, puede asegurar razonablemente su futuro, ya que con clientes leales se crean fuertes barreras a la entrada de nuevas empresas y productos competitivos. Los fundamentos de estas barreras tienen su génesis en el concepto de lealtad, que significa una actitud favorable hacia un bien o servicio, actitud que se basa en creencias de los consumidores, las cuales son muy difíciles de cambiar por la competencia.

## **Conceptos de lealtad real y de lealtad espuria**

El concepto de lealtad de marca se refiere a la tendencia, por parte del consumidor, a comprar una determinada marca en forma constante en el curso del tiempo. Esta definición genérica plantea diferentes interpretaciones acerca de qué es realmente la lealtad de marca.

Existen dos escuelas de pensamiento para el estudio del concepto de lealtad de marca, ya sea respecto a un producto o una empresa. El primer enfoque analiza la lealtad de marca desde una perspectiva que considera sólo la acción de compra, donde se supone que la repetición de compra refleja una lealtad hacia los bienes y servicios. En esta escuela de pensamiento se utilizan modelos probabilísticos para determinar la probabilidad de que un consumidor repita la compra, dado un determinado número de veces que ha comprado el producto en forma previa. Sin embargo, los modelos de tipo estocástico no permiten predecir una determinada conducta del consumidor sobre la base de variables tales como las características, necesidades y actitudes de los consumidores.

Las principales limitaciones de este enfoque se relacionan con la medición, el efecto del refuerzo de la decisión y una concepción limitada de la lealtad de marca. Las mediciones basadas en conductas previas pueden ser erróneas, ya que el tipo de uso que se le quiera dar al producto determinará la marca seleccionada. Así, por ejemplo, una persona puede comprar una determinada marca para regalo y otra para consumo personal. Además, la compra de un producto puede no reflejar un refuerzo de la compra, siendo posible que aumente o disminuya la probabilidad de repetir la compra. Se debe tener presente que la lealtad de marca no es sólo función de la conducta pasada, sino también un concepto multidimensional que debe necesariamente considerar el compromiso del consumidor con el producto.

La segunda escuela de pensamiento plantea que la lealtad de marca es el resultado de un proceso cognoscitivo en el que el consumidor evalúa una determinada acción de compra desarrollando una actitud favorable hacia la marca. Desde esta perspectiva, la repetición de compra no es evidencia suficiente para garantizar la existencia de lealtad de marca. En este enfoque, el concepto de lealtad de marca

implica un compromiso del consumidor con el bien o servicio, que no se refleja sólo con medir la conducta de repetición de compra. Por ejemplo, una persona puede comprar un producto en forma reiterada porque éste se encuentra en una oferta especial o se presenta más destacado en una vitrina, o simplemente porque no está disponible el producto de sus preferencias. En este caso el consumidor volverá a comprar el producto preferido una vez que se termine la oferta especial o cuando éste vuelva a estar disponible para su compra.

Jacoby y Kryner 1973 (pp. 1-9) han tratado de clarificar este concepto, postulando que la lealtad de marca es “una respuesta de conducta (compra) sesgada (no aleatoria) que se expresa en el tiempo por la unidad que toma las decisiones (consumidor) con respecto a una o más opciones diferentes de marca, las que son función de procesos psicológicos (evaluación y toma de decisión)”.

Según esta definición, que considera ambos planteamientos, la lealtad de marca es resultado de las preferencias del consumidor por un producto y la compra reiterativa de éste. Es decir, para que realmente exista lealtad de parte del consumidor, este último debe realizar la compra de una determinada marca, y al mismo tiempo debe existir una actitud favorable que se traduzca en un compromiso y una identificación con la marca.

De acuerdo con el cuadro de la figura 20, las estrategias que se orientan con programas de marketing que de una u otra forma recompensan económicamente al consumidor por la repetición de compra crean una lealtad espuria. La gran ventaja de este tipo de estrategias reside en que constituyen una excelente herramienta para aumentar la participación de mercado en un corto período de tiempo. Sin embargo, el gran problema con este tipo de estrategias es que habitualmente implican una disminución en los márgenes de comercialización y una consiguiente disminución en la rentabilidad de la empresa. Además, dejan a la empresa en una posición muy vulnerable frente a la competencia, ya que en el momento mismo en que se retire el incentivo económico para la repetición de compra muchos consumidores se cambiarán de marca. Esta situación obliga a las empresas a un continuo uso de estos programas para mantener su base de clientes, con el consiguiente efecto sobre la rentabilidad. También estas estrategias tienen el peligro potencial de que los consumidores perciban de alguna forma que la empresa los está manipulando con el fin de que compren sus bienes y servicios. Estos factores originan que sea muy difícil y poco conveniente mantener este tipo de programas en el tiempo, a menos que sean acompañados de otras acciones complementarias de marketing, ya que las empresas, una vez que comienzan con tales programas, quedan cautivas de sus propias acciones.

**Figura 20**

*Ventajas y desventajas de lealtad  
verdadera y espuria*

<b>Lealtad Verdadera</b> (Repetición de compra más actitud favorable hacia la marca)	<b>Lealtad Espuria</b> (Repetición de compra)
--	--

**Ventajas**

Aumenta rentabilidad a  
mediano y largo plazo  
Aumenta participación de  
mercado a largo plazo  
Mejora posición competitiva

- Aumenta participación de  
mercado a corto plazo

**Desventajas**

Alto costo inicial para  
implementar estrategias  
Efecto se percibe a  
mediano y largo plazo  
Requiere esfuerzo continuo  
en el tiempo

Disminuyen márgenes de  
comercialización  
Aumenta vulnerabilidad frente  
a acciones competitivas  
Peligro de que el consumidor  
se sienta manipulado  
Fácil de imitar por la competencia

Por el contrario, cuando los programas de marketing se orientan a lograr una verdadera lealtad de marca, la empresa crea barreras a los bienes y servicios de la competencia. Ello se traduce en que el consumidor leal esté dispuesto a aceptar precios mayores que los de la competencia, dentro de un determinado tramo, ya que su valoración no está dada sólo por el factor precio o el factor promocional para los bienes y servicios de su preferencia. Esto se logra debido a que se produce una identificación y un compromiso del consumidor con la empresa, circunstancia en que se percibe un beneficio a largo plazo por el hecho de realizar negocios con ella. Sin embargo, este tipo de programas de marketing debe ser visto como una inversión que se inicia en un momento y continúa en el tiempo, rindiendo frutos a mediano y largo plazo. Esta situación debe ser entendida y aceptada por la empresa que desee aumentar la lealtad de sus clientes, ya que esta última se conquista mediante un trabajo continuo en el tiempo.

## **Pilares básicos de los programas de aumento de lealtad**

Los programas de aumento de lealtad descansan en dos pilares básicos. Por una parte, se deben comprender los factores que afectan a la conducta de lealtad de los clientes, y por otra se deben realizar acciones de marketing sobre la base de una

cartera de segmentos de consumidores. Esto implica disponer de tecnología computacional de bases de datos que permita realizar un esfuerzo de marketing individualizado, sobre la base de la relación que tenga la empresa con sus clientes. La interacción de estos dos elementos se debe plasmar en campañas de marketing directo que permitan alcanzar el objetivo de lograr que los consumidores prefieran los bienes y servicios de una empresa específica.

## Factores de conducta

La enumeración que sigue expone los principales factores que influyen sobre la creación y mantención de lealtad de marca de los consumidores:

- recompensa económica,
- reconocimiento,
- compromiso mutuo,
- costo de cambio,
- comunicación continua,
- percepción de calidad.

Para el éxito de las estrategias de aumento y mantención de lealtad de marca es conveniente actuar, en la medida de lo posible, por medio de campañas de marketing directo sobre cada uno de estos factores en forma simultánea, tratando a cada uno de los consumidores como si fuera único para la empresa.

**Recompensa económica.** Una de las herramientas más utilizadas por las empresas en las estrategias de retención de clientes consiste en los programas que recompensan económicamente al consumidor por la compra reiterada de bienes y servicios. Ejemplos de esto son los programas utilizados por las líneas aéreas, orientados a recompensar al cliente con kilometraje gratis y otros premios por cada kilómetro recorrido. De esta forma, los pasajeros quedan de alguna manera relacionados con la línea aérea, y es muy probable que vuelvan a volar por la misma empresa, para no perder el kilometraje ganado. En la figura 21 se presenta una oferta de varias empresas que ofrecen puntajes a los consumidores por la compra de sus bienes y servicios, que luego se canjean por cupones convertibles en dinero utilizable para comprar los productos que ellos deseen en determinados locales comerciales.

El principal problema de este tipo de programas consiste en que pueden ser fácilmente imitados por la competencia, y por tanto su efectividad disminuye en el tiempo. De hecho, prácticamente todas las líneas aéreas hoy día poseen un programa de viajeros frecuentes.

Un segundo elemento que se debe considerar es la facilidad para que el consumidor pueda comprender el programa y su participación en él. Normalmente los programas de este tipo son complejos y requieren una dedicación y comprensión muchas veces difíciles de obtener en un gran número de consumidores.

El tercer elemento que se debe tener presente es la rentabilidad de este tipo de programas, los cuales significan generalmente altos costos y una reducción en los márgenes de la empresa. Investigaciones realizadas demuestran que un gran número de consumidores son escépticos respecto a este tipo de programas, ya que los

consideran como una forma de manipulación de su conducta de compra, lo cual puede generar una actitud negativa hacia la empresa que ofrece estos programas. Para que este tipo de programas promocionales tengan un efecto positivo a largo plazo, ellos requieren ir acompañados de otras acciones de marketing por la empresa.

**Figura 21**

*Recompensa económica*

**Reconocimiento al consumidor.** Una de las actividades que tienen gran trascendencia en las estrategias de aumento de lealtad de los clientes son los esfuerzos de marketing que se orientan a entregarle al consumidor un reconocimiento por hacer negocios con la empresa. Mediante estas acciones la empresa hace sentirse importante al cliente en su relación con ella.

En la figura 22 se presenta un diploma que entrega la empresa chilena Habitat a los clientes que han realizado negocios con la empresa en forma continua durante un período de diez años. Con este tipo de reconocimiento, que tiene un costo muy bajo para la empresa y un valor muy alto para muchos consumidores, se refuerza el sentido de vinculación con la empresa y se crea empatía entre ésta y el cliente.

Los instrumentos que puede utilizar la empresa para entregar este reconocimiento están limitados sólo por la imaginación de los ejecutivos. Estos pueden ser viajes a lugares atractivos, fiestas a las cuales se invita a los clientes que mantienen un determinado tipo de relación comercial, etcétera. Los recursos que comprometa la empresa para reconocer a los clientes leales deben estar en proporción con la importancia que tengan éstos para la empresa y con la percepción de valor de los clientes respecto a este tipo de reconocimientos.

**Compromiso mutuo.** Los factores psicológicos envueltos en la creación de una relación de lealtad con el consumidor implican un compromiso mutuo. Es decir, el cliente es leal a la empresa siempre y cuando ésta sea leal con él. Esto significa que la empresa tiene necesariamente que entregar un nivel de servicio diferenciado de acuerdo con el grado de lealtad del cliente.

Por ejemplo, las empresas no deben realizar las mismas ofertas y entregar los mismos incentivos a un cliente que compra por primera vez que a uno que ha mantenido una relación comercial duradera. Más aun, la empresa se debe preocupar de dar a conocer y hacer sentir la diferencia entre los buenos clientes y aquellos que no son tan buenos. Este compromiso mutuo se debe manifestar en todas las oportunidades en que se realice algún contacto con el cliente, destacando la importancia de él y agradeciendo su preferencia. De igual forma, la calidad y frecuencia de las comunicaciones pueden diferenciarse conforme a la importancia de los diferentes grupos para la empresa. El demostrar una continua preocupación por el

## **Figura 22**

### *Reconocimiento al cliente*

buen cliente ofreciéndole la posibilidad de establecer e incentivar un diálogo con la empresa refleja este compromiso mutuo. Esta posibilidad puede manifestarse en la existencia de un número telefónico al cual llamar para comunicarse con la empresa, en la posibilidad de enviar un cupón para solicitar mayores antecedentes, etcétera.

En situaciones en que por diferentes razones la empresa esté limitada para ofrecer un servicio diferenciado a sus buenos clientes, ella puede diferenciarlos

entregándoles información en forma anticipada con respecto a los demás clientes. Por ejemplo, una tienda de departamentos puede realizar una liquidación o "barata" exclusivamente para sus mejores clientes, o, en caso de no ser esto posible, puede informar del día y la hora de la liquidación a sus clientes leales antes de informar al público en general. Así, ellos se sentirán comprometidos con la empresa que los trata en forma especial y diferente de aquélla aplicable al resto de las personas.

**Costo de cambio.** Un método muy eficaz para retener a los buenos clientes se refiere a un incremento en el costo de cambiarse de producto o de empresa para la compra de bienes y servicios. Para lograr este propósito, la empresa debe tratar de realizar venta cruzada de sus productos. En la medida en que el consumidor mantenga un mayor número de "relaciones" o compre un mayor número de bienes o servicios de una misma empresa, los costos tanto económicos como psicológicos de cambiarse a otra empresa aumentarán, y por tanto se reducirá la probabilidad de cambio. Esto es especialmente válido en el sector de servicios financieros, donde al cliente se le reduce el tiempo necesario para comprar diferentes servicios de este rubro al realizar todas sus compras en una sola empresa. De igual forma, el consumidor experimenta una reducción en el trabajo requerido para la completación de formularios y solicitudes, así como para otros tipos de actividades que debiera realizar en caso de comprar en distintas empresas.

Por otra parte, desde el punto de vista de la empresa pueden existir economías de ámbito en la producción de dos o más bienes o servicios dirigidos a una misma persona.<sup>21</sup> La existencia de economías de ámbito tanto en la producción como distribución de bienes y servicios significa un costo de producción menor, si se producen conjuntamente los bienes o servicios. Esto significa que por medio de la venta cruzada es posible aumentar el margen y rentabilidad de la empresa, debido a las características de la función de producción de la empresa. Este concepto, desarrollado por Baumol y Panzar<sup>22</sup> es extremadamente importante en las empresas e industrias multiproductos.

Así, mediante las estrategias de venta cruzada se puede lograr un efecto favorable tanto en el comportamiento del cliente como en los costos de producción, lo que en conjunto puede utilizarse para aumentar el costo de cambio o estimular la permanencia del cliente con la empresa en el curso del tiempo. Este tipo de acciones de marketing debe ser parte integral de las estrategias para aumentar la lealtad de los clientes.

**Comunicación continua.** Por otra parte, la empresa puede aumentar la percepción del beneficio que derivan los clientes en virtud de una comunicación continua y en lo posible interactiva en el tiempo. Esta comunicación se traduce en una percepción de "servicio" de la empresa para el cliente, aspecto de especial pertinencia, ya que mediante el marketing directo la empresa puede mantener una comunicación relevante con el consumidor, para los efectos de aumentar la satisfacción después de realizada la compra.

---

<sup>21</sup> Para una explicación del concepto de economías de ámbito, véase JORGE GREGOIRE y MIGUEL RAFAEL MENDOZA "Estructura del mercado financiero" Revista estudios de economía (Chile) 17(1) junio 1990.

<sup>22</sup> WILLIAM BOUMOL, JOHN PANZAR y ROBERT WILLIG "Contestable Markets and the theory of Industry Structure", San Diego Calif. Harcourt Brace Jovanovich 1982.

Este proceso de comunicación debe orientarse a entregar información positiva acerca del bien o servicio, que refuerce la decisión de compra. Se pueden utilizar diferentes estrategias para implementar este proceso. En primer lugar, se pueden realizar envíos postales con información y sugerencias acerca del cuidado que se le debe prestar al producto; otra posibilidad consiste en realizar un seguimiento de las quejas que se reciban, para entregar un apoyo poscompra; también se pueden realizar envíos después de la compra, para asegurarse de que el cliente comprende el uso del bien o servicio. En términos generales, la empresa debe informar y persuadir acerca de las bondades de los bienes y servicios comprados por el consumidor. Esto es especialmente válido en el caso de la compra de bienes y servicios de alto compromiso, donde la persona participa activamente evaluando e interesándose en la decisión de compra. Existe cierto grado de controversia acerca de cuál es la frecuencia adecuada para contactarse con el consumidor. Aun cuando no existe una única respuesta a esta inquietud, la frecuencia de las comunicaciones debiera ser lo más elevada posible, siempre que el mensaje que se envíe sea atractivo, novedoso y valorado por el consumidor. Por ejemplo, las campañas de comunicación que tengan por objetivo instruir y educar acerca del uso de un determinado bien o servicio habitualmente son bien recibidas por el consumidor. Los envíos de mensajes con información que sea importante para la persona también son muy aceptados por los clientes.

En la figura 23 se muestran envíos de información que pueden ser útiles e importantes para la persona que los reciben. En este ejemplo los envíos permiten, además, mediante un cupón de respuesta, establecer un diálogo para preguntar e informarse respecto a las necesidades del destinatario. Este tipo de información permite implementar estrategias de segmentación y de comunicación diferenciada orientadas a responder a las inquietudes y satisfacer las necesidades de los distintos grupos de clientes.

La utilización de *newsletters* con información relacionada con la industria es provechosa y necesaria para las personas que trabajan en la industria. Gracias a la comunicación continua en el tiempo se establecen lazos y relaciones que *per se* entregan y son percibidas como un servicio que proporciona satisfacción funcional, y en algunos casos psicológica, al cliente. En la mayoría de las veces este tipo de comunicación no tiene el propósito de vender sino que de reforzar la relación con el cliente. Se debe tener presente que este tipo de comunicación puede, a primera vista, aparecer como muy onerosa para la empresa; sin embargo, su efectividad debe apreciarse desde una perspectiva a largo plazo que permita a la empresa aumentar su participación de mercado y rentabilidad.

**Percepción de calidad.** La mantención de un cliente leal en el tiempo depende de la valoración que éste realice de los bienes y servicios que adquiere de una determinada empresa. Por esta razón, la empresa debe constantemente preocuparse de aumentar el valor y la percepción de valor que tenga el consumidor respecto a su relación con la empresa. Igualmente, la empresa debe preocuparse de evitar la información negativa que produzca disonancia después de la compra, ya que así se reduce la satisfacción del consumidor. En la medida en que el consumidor perciba en forma concreta los beneficios que obtiene de su decisión de compra, se aumenta la brecha entre lo

que recibe y lo que entrega a cambio. Esta diferencia estimula el intercambio y lleva a que perduren en el tiempo las transacciones que se realicen con la empresa.

**Figura 23**

*Comunicación continua con el  
cliente*

Para lograr la gratificación del beneficio de la oferta de la empresa, ésta debe actuar en dos frentes. Por una parte, debe proveer y ser percibida ofreciendo bienes y

servicios de alta calidad. Esto es especialmente válido cuando existe dificultad para evaluar la calidad de lo ofrecido, lo que expresado en otros términos significa que el costo de evaluar bienes y servicios optativos aumenta para el consumidor. Cuando se logra la percepción de calidad en un bien o servicio, el consumidor deja de buscar opciones. Diferentes investigaciones demuestran que en el caso de los servicios, los que generalmente envuelven elementos intangibles difíciles de evaluar, se observa un mayor grado de concentración en el tamaño y número de empresas en el mercado y una mayor lealtad de los consumidores hacia empresas.

La empresa también puede aumentar la percepción de valor mediante los programas de afinidad. Los programas de marketing de este tipo estimulan el intercambio de bienes y servicios por medio de grupos de referencia que poseen cierto grado de cohesión interna y de intereses y valores comunes. Mediante estos programas usualmente se ofrecen incentivos especiales a cambio del apoyo del grupo y sus integrantes.

Los programas que utilizan el concepto de afinidad se caracterizan por presentar tres elementos: en primer lugar debe existir apoyo de una tercera parte al proceso de comercialización; en segundo lugar, se ofrece participación de incentivos que se traducen en beneficios individuales y de la organización que apoya al programa, y en tercer lugar se ofrece un paquete aumentado de bienes y servicios con atributos dirigidos a las necesidades de los miembros del grupo. Así, por obra de estos programas de afinidad, la persona, junto con realizar la compra colabora o ayuda a una institución a la que pertenece o de la cual recibe un beneficio adicional por tener negocios con la empresa. La industria de las tarjetas de crédito ha sido pionera en utilizar los programas de afinidad para aumentar el valor de la transacción con la empresa.<sup>23</sup>

## **Análisis de la cartera de actuales y potenciales clientes**

La implementación de estrategias para aumentar la lealtad de los clientes requiere de un esfuerzo de marketing individualizado y adaptado a diferentes segmentos de consumidores. Esto demanda la existencia de una tecnología de bases de datos que permita identificar a cada persona o grupo de personas que compartan sus correspondientes características demográficas, de estilos de vida, de conductas de compra, etcétera. De esta forma se pueden identificar segmentos de clientes activos o potenciales que presenten algún grado de homogeneidad en variables pertinentes para la ejecución e implementación de un esfuerzo de marketing concentrado en un segmento.

El objetivo de la identificación de los segmentos de clientes es permitir el desarrollo de una relación con éstos que vaya más allá de la compra por una sola vez. Esta información también debe poder utilizarse para medir y evaluar el efecto de las promociones y mensajes dirigidos a los individuos de la base de datos. En tercer lugar, la existencia de una base de datos que identifique a los segmentos pertinentes

---

<sup>23</sup> BART MACCHIETTE y ABHIJIT ROY, "Direct Marketing to the Credit Card Industry: Utilizing the Affinity Concept", *Journal of Direct Marketing* 5 (2): 34-43 primavera 1991.

debe permitir evaluar los alcances de los esfuerzos de marketing de la competencia sobre la base de clientes de la empresa.

En el caso de las empresas de servicios que se caracterizan por una interacción directa entre empresa y consumidor esta información generalmente se encuentra disponible, y la base de datos tiene por objetivo ordenarla y organizarla de forma que pueda ser útil para las campañas de marketing directo. Sin embargo, la situación es bastante más difícil cuando se trata de empresas que venden productos de consumo masivo. En este caso tienen que realizar un esfuerzo adicional para identificar a los individuos y las características de los diferentes consumidores de sus productos.

Un aspecto de primordial importancia en el diseño e implementación de estrategias para aumentar la lealtad de los clientes es el análisis estratégico de la cartera de clientes y potenciales clientes. Este tipo de análisis entrega a la empresa elementos de juicio necesarios para decidir la asignación de recursos para invertir entre los diferentes grupos de consumidores que realizan o tienen el potencial para realizar transacciones con la empresa. Así, de la misma forma como la empresa invierte en planta y equipo, debe también decidir la inversión que realiza en uno de sus más preciados activos, sus actuales y potenciales clientes.

La toma de decisiones respecto a la asignación de recursos orientados a los programas de aumento de lealtad de marca comienza con la clasificación de los consumidores en diferentes segmentos de acuerdo con ciertas características que la empresa considera importantes. La empresa puede clasificar los grupos de consumidores según la etapa del ciclo de vida de la relación que mantienen con la empresa. Campbell y Cunningham 1983 (pp. 369-380) proponen cuatro tipos de mediciones que reflejan la naturaleza de esta relación y que sirven para evaluar el grado de similitud y diferencias en las características demográficas, psicográficas, de conducta de compra, y de uso de bienes y servicios. Estas categorías de consumidores son las correspondientes a los clientes actuales habituales, los clientes actuales especiales, los futuros clientes y los clientes pasados. Esta clasificación es extendida en el trabajo de Woodside y Soni 1991 (pp. 6-19) a siete categorías de consumidores.

En el ejemplo de la figura 24 se consideran seis categorías de consumidores importantes de considerar en los programas de aumento de lealtad de marca. Este cuadro refleja la situación concreta de los seis segmentos de clientes actuales, pasados y potenciales, adaptados de una empresa de venta de productos de jardinería. En primer lugar se pueden identificar los clientes actuales habituales de la empresa. Estos clientes son aquellos que han realizado compras en la empresa en los últimos dos o tres años. A su vez, este grupo se puede dividir entre clientes que compran en volúmenes pequeños y medianos. La mayoría de los consumidores leales de una empresa se encuentran en estas categorías. En tercer lugar se puede identificar el segmento de clientes especiales, el que está compuesto por clientes que han comprado en forma esporádica grandes volúmenes de bienes y servicios de la empresa en los últimos dos o tres años. En cuarto lugar se identifican aquellos clientes que han comprado por primera vez en el último año. En quinto lugar se sitúan los clientes pasados que ya no compran los bienes o servicios de la empresa. Finalmente, se encuentran los posibles futuros clientes que aún no compran los productos de la empresa, pero que han demostrado algún interés en éstos, ya sea por

medio de la solicitud de información o de la obtención de listas de personas con alguna probabilidad de comprar el o los bienes y servicios ofrecidos por la empresa. En el ejemplo se utilizan porcentajes particulares de esta empresa, y por lo tanto tienen que tomarse sólo como una referencia. Estos porcentajes pueden variar ampliamente en otro tipo de empresa con características competitivas e internas diferentes de las de la empresa en cuestión.

**Figura 24**

*Segmentos de clientes actuales o potenciales*

	% DEL TOTAL	% DE VENTAS	% DE COSTOS
1. Clientes actuales (pequeños)	15	45	40
2. Clientes actuales (medianos)	5	18	10
3. Clientes actuales (especiales)	2	15	5
4. Clientes nuevos	10	12	20
5. Clientes pasados	12	4	8
6. Clientes potenciales	56	6	17
TOTAL	100%	100%	100%

La identificación de estos grupos de consumidores permite a la empresa diseñar programas especiales para dirigirse a cada uno de estos grupos con estrategias diferenciadas en función de las características de cada uno de ellos. Un aspecto muy importante de determinar para el análisis estratégico es el referente al porcentaje de las compras de bienes y servicios de la empresa que realizan los distintos segmentos, en cotejo con el porcentaje de compras que realizan en las empresas competidoras. Es decir, se trata de determinar la participación de mercado que tiene la empresa en el presupuesto disponible de la persona para ese tipo de compras. Esta información, que refleja la importancia de la empresa para el cliente, puede obtenerse mediante investigaciones de mercado realizadas en muestras aleatorias de consumidores en los distintos grupos de éstos.

También, por medio de investigaciones de mercado se pueden determinar las conductas de compra y de uso de productos de los diferentes segmentos de consumidores. Esta información es muy útil para el diseño de los programas de marketing directo orientados a dichos segmentos. Por ejemplo, el grupo que compra en pequeños volúmenes puede ser muy sensible al precio, y los clientes

especiales sensibles al producto, y, tal vez, los clientes pasados puedan ser totalmente insensibles a las actividades de marketing de la empresa. La diversidad en la conducta de los consumidores requiere necesariamente el diseño de programas de retención *ad hoc* para cada uno de los grupos.

En el gráfico de la figura 25 se presentan los diferentes segmentos de consumidores en una matriz desarrollada a partir de la matriz General Electric para el análisis de la cartera de productos, la que permite analizar y comparar los diferentes segmentos en forma simultánea. En esta matriz el eje horizontal representa la efectividad del esfuerzo de marketing directo. Esta variable (EMD) se calcula dividiendo el porcentaje de recursos asignados al segmento *i* por el porcentaje de las ventas que se obtienen con dicho segmento dentro de la empresa. Este eje se divide en tres secciones: una, donde la efectividad del esfuerzo de marketing directo es muy alta; otra, donde esta efectividad es mediana, y finalmente una sección donde este esfuerzo tiene una muy baja efectividad. Así, un valor 1 de esta variable significa que la empresa está gastando un porcentaje de sus recursos equivalente al porcentaje de ventas que está obteniendo en dicho segmento de clientes. Un valor superior a 1 significa que se invierte porcentualmente una cantidad de recursos superior al porcentaje de ventas que se obtienen, estando en un sector donde la efectividad del esfuerzo es baja. Por el contrario, un valor menor que 1 significa que la efectividad del esfuerzo de marketing directo es muy alta, ya que con un determinado porcentaje de los recursos destinados a un segmento se obtiene un porcentaje superior de ventas.

El eje vertical mide el margen de contribución promedio de los diferentes segmentos. En este caso el eje se divide en tres secciones, de alto, medio y bajo margen de contribución promedio. Por otra parte, el tamaño de los círculos que representan a los diferentes segmentos de consumidores refleja el volumen de ventas en el segmento correspondiente.

**Figura 25**

*Matriz de la cartera de segmentos  
de clientes*

Muy efectivo      Efectividad      Baja efectividad  
                                 promedio

Alto

Mediano

Bajo

#### EFFECTIVIDAD DEL ESFUERZO DE MARKETING DIRECTO

Esta matriz permite analizar las decisiones estratégicas sobre la base de dos dimensiones fundamentales para la empresa, el margen promedio de contribución y la efectividad del esfuerzo de marketing directo. La matriz se divide en tres zonas: “verde”, “amarilla” y “roja”. La zona verde está compuesta por los tres cuadrantes en la esquina superior izquierda. Los segmentos de clientes que se encuentran en esta área son los más atractivos para la empresa, ya que son los más rentables y los más sensibles y respondientes a los mensajes de la empresa. Por esta razón, la firma debe asignar proporcionalmente una mayor cantidad de recursos a dichos segmentos, para mantener la posición existente.

Por otra parte, la zona amarilla está compuesta por tres cuadrantes con menor atractivo, que se sitúan en la diagonal de la matriz. Los segmentos de clientes que se encuentran en esta área pueden ser mejorados mediante un desplazamiento hacia la esquina izquierda de la matriz. Estos desplazamientos pueden lograrse por medio de un mejor diseño de las campañas de marketing directo y aumentando el margen de los productos que compran dichos clientes, ya sea mediante una disminución en los costos o un aumento en los precios. Estas opciones son especialmente válidas cuando la firma está tratando de recuperar una posición previa que mantenía en un segmento de clientes.

La zona roja, que se sitúa en la esquina inferior derecha, está compuesta por los tres cuadrantes menos atractivos para la empresa. Los segmentos de clientes que se ubican en esta área debieran recibir una menor cantidad de recursos que la que actualmente reciben, a menos que sea posible incrementar fuertemente la productividad de los recursos gastados o el margen de contribución que ellos poseen. Si no puede lograrse lo anterior, ello significa que estos grupos de clientes ofrecen un potencial muy bajo para la firma, y eventualmente debieran ser abandonados por ésta. Por ejemplo, clientes que ya hayan comprado productos tales como enciclopedias o piscinas, que se compran una sola vez en los hogares, no repetirán la compra, aun cuando se ofrezcan muy buenas condiciones de venta o se les envíen numerosas ofertas de dichos productos.

En términos generales, para aumentar la efectividad del esfuerzo de marketing directo en los programas de incremento de la lealtad de los clientes es fundamental comprender la conducta de las personas y considerar los elementos analizados en la primera parte de este capítulo.

Un elemento de segundo orden que debiera considerarse en el análisis de la cartera de clientes es la participación de mercado que tiene la empresa en el total de compras de la persona en una determinada categoría de producto, lo que se representa

en el área sombreada de cada círculo. En situaciones de paridad en los otros factores por considerar, la participación dentro del presupuesto de la persona debiera ser el criterio para decidir la asignación de recursos. En aquellos segmentos donde la participación de mercado sea mayor, o, en otras palabras, donde los productos de la empresa sean más importantes para el consumidor, la empresa debiera prestar mayor consideración a esos segmentos y destinarles los recursos adecuados.

La gran bondad de esta matriz consiste en que permite analizar la posición estratégica de los diferentes segmentos de consumidores en forma simultánea. Así la asignación de recursos entre los diferentes segmentos de clientes debiera realizarse sobre la base de la productividad del último centavo gastado en los diferentes grupos de clientes. En otras palabras, la empresa debe concentrar su esfuerzo de marketing directo en los segmentos con mayor potencial.

Desde un punto de vista teórico, la empresa debiera reasignar los recursos entre los diferentes segmentos de clientes hasta el punto donde la productividad marginal del esfuerzo de marketing directo es igual en todos los segmentos. Así, la empresa debe invertir en los diferentes segmentos hasta el punto donde el retorno del último centavo de dicha inversión sea igual en todos y cada uno de los segmentos de clientes. De esta forma, la firma estaría maximizando sus ganancias y se encontrará en una condición de equilibrio. Este proceso de maximización se puede realizar mediante el marketing directo, ya que, como se ha destacado a lo largo del libro, permite una evaluación rigurosa y precisa de la rentabilidad de los diferentes esfuerzos de marketing.

En el análisis y clasificación de estos segmentos de clientes es importante identificar las principales características y diferencias del perfil demográfico y psicográfico de dichos segmentos. Esta información es muy valiosa para orientar el diseño e implementación de las estrategias de retención de clientes, en relación con el tipo de mensajes utilizados en el proceso de comunicación y con el posicionamiento y desarrollo de nuevos productos.

Si la empresa dispone de medios más avanzados, puede constituir segmentos de clientes sobre la base de datos multivariados, considerando muchas características de ellos y relaciones empresa-consumidor en forma simultánea. Uno de los métodos factibles de utilizar es el análisis discriminante, con el que se pueden identificar segmentos de consumidores con máxima diferenciación entre grupos de consumidores en conducta de compra y relaciones con la empresa. Sin embargo, las empresas que deseen recurrir a estos métodos deben tener presente que son más difíciles de interpretar, especialmente en relación con la identificación de los diferentes grupos que se determinan por medio del método estadístico utilizado.

## Resumen

En este capítulo se pone de relieve la importancia de tener clientes leales en una empresa, especialmente en mercados muy competitivos, donde el costo de conquistar un nuevo cliente es cada vez más alto. Además, el grado de respuesta a las ofertas de la empresa por parte de los clientes leales es sustancialmente mayor, comparado con el resto de los consumidores.

La esencia de las estrategias para aumentar la lealtad de los clientes radica en la comprensión de que el flujo de ingresos netos que recibe una empresa, y por tanto de la rentabilidad de ésta, depende de los clientes que compran los productos, y no, como tradicionalmente se considera, de los productos que vende la empresa. Esto implica que tanto las estrategias de productos como de comunicación deben orientarse a desarrollar una mezcla de productos adaptada a las preferencias de los clientes leales, y a las comunicaciones deben orientarse a crear vínculos entre la empresa, sus productos y el consumidor. Es importante distinguir entre una lealtad verdadera y una lealtad espuria en la que no existe realmente un compromiso del consumidor con los productos de la empresa, a pesar de existir una repetición de compra. Sólo la lealtad verdadera puede garantizarle éxito a la empresa a largo plazo, tanto en términos de rentabilidad como de participación de mercado.

Las estrategias para aumentar la lealtad de los clientes descansan en dos pilares básicos. Por una parte, se debe comprender la conducta del consumidor, y por otra se debe accionar estratégicamente con un esfuerzo de marketing diferenciado en los segmentos de clientes pertinentes para una empresa.

Las principales dimensiones que se deben considerar en relación con la conducta del consumidor son seis; a saber: la recompensa económica, el reconocimiento al clientes, la existencia de un compromiso mutuo entre empresa y cliente, el costo de cambio de producto y empresa por parte del consumidor, una comunicación continua, y la entrega de bienes y servicios de alta calidad. Los programas de éxito debieran considerar estas dimensiones en forma simultánea, tratando, en la medida en que sea posible, a cada persona como única para la empresa.

El accionar estratégico de la empresa en los diferentes segmentos de clientes puede analizarse sobre la base de la cartera de clientes, lo que permite visualizar el conjunto de clientes en forma simultánea, facilitando de esta forma la asignación de recursos entre los diferentes segmentos de interés. Así, la empresa debe identificar

estos grupos de interés mediante un buen dominio de la tecnología de bases de datos. Para la realización de este análisis se propone una matriz de segmentos de clientes que considera fundamentalmente dos dimensiones de evaluación. Por una parte, la empresa debe evaluar la efectividad del esfuerzo de marketing directo en los diferentes segmentos, y, por otra, considerar el aporte de cada uno de dichos segmentos en términos del margen de contribución promedio de estos segmentos. De esta forma, la firma dispone de una herramienta de análisis muy útil para determinar la asignación de recursos entre los diferentes segmentos de clientes con el fin de maximizar sus ganancias.

## CAPITULO 15

### MARKETING DIRECTO EN LA INTERNET

#### **Introducción.**

El advenimiento de nuevas tecnologías en el área de la computación y las comunicaciones ha traído consigo el surgimiento de nuevos medios interactivos como la Internet, servicios on-line y CD Roms. El año 1995 se escribieron más de veinte mil artículos y reportajes acerca de la Internet y otros medios interactivos. Así, la Internet se ha convertido en un medio que ya es una realidad tanto para empresa orientadas al mercado de consumidores finales como consumidores industriales. Aún cuando las ventas a través de Internet han alcanzado volúmenes que superan los miles de millones de dólares en el mundo, todavía esta lejos de ser un mecanismo de venta que pueda sustituir el canal tradicional.. De acuerdo a un estudio realizado por la Direct Marketing Association en 1996, los ingresos que se obtenían a través de la Internet eran un porcentaje muy pequeño con relación al total de ventas realizadas a través de marketing directo. Este porcentaje ha subido considerablemente en los últimos años, sin embargo si consideramos que las ventas a través de marketing directo en su conjunto no superan el 5% del PGB en países como los Estados Unidos todavía queda un largo camino por recorrer para posicionarse como un sistema realmente significativo.

En el año 1995 se estimaba, para efectos de planificación y análisis, que el comercio electrónico se aproximaría a los 45,8 billones de dólares en el año 2000, cifra que incluiría 14,2 billones en infraestructura, 2,8 billones en contenido al consumidor y 6,9 billones en contenido a empresas y 21,9 billones en comercio en línea<sup>24</sup>. Estos pronósticos se han cumplido en su mayor parte aún cuando todavía es difícil obtener cifras sobre el real desarrollo del comercio electrónico.

Más allá de las cifras que se puedan estimar del desarrollo actual y futuro de la Internet, este nuevo medio disponible tiene un gran potencial para impactar en forma significativa las actividades de marketing directo y la rentabilidad de las empresas. Quizás para entender mejor el potencial de este medio sirva la analogía con la televisión en la década de los años cincuenta. Cuando se introdujo la televisión era cara, de baja resolución y calidad y estaba disponible para muy poca gente, sin embargo, en menos de una década se convirtió en un poderoso medio ampliamente aceptado para comunicarse con el mercado objetivo.

---

<sup>24</sup> Modhal, Mary (1995) "Forecast of the Core Economy" in Forrester Rsearch report. Cambrigde, MA: Forrester Research (September 11)

## ¿Qué es la Internet?

La Internet consiste en una red de redes que conecta computadores alrededor del mundo. En su forma física la Internet se compone de cables, routers y enlaces de comunicación en forma similar en muchos aspectos a lo que es hoy día el sistema telefónico. Las líneas de “transporte” de los datos a través de la red son principalmente líneas arrendadas de empresas de telecomunicaciones que se conectan a computadores llamados routers que guían los datos a su destino final. La gran diferencia con el sistema telefónico es que la Internet como un todo no pertenece a ninguna empresa telefónica y no tiene control central. Así, podemos decir que la Internet no tiene dueño. Desde otra perspectiva, la Internet puede ser vista como un conjunto de redes computacionales que usan sistemas operativos disímiles que se conectan entre si a través del lenguaje TCP/IP y que además posee una gran variedad de contenido.

Desde el punto de vista de marketing la Internet puede ser concebida como un nuevo medio que permite a la empresa comunicarse con sus clientes de una manera hasta ahora desconocida, teniendo un gran potencial para impactar en forma positiva o negativa la rentabilidad de una empresas. Hasta el momento, la Internet esta demostrando ser un eficiente medio de comunicación, estando por verse si esta puede transformarse en un eficiente canal de distribución para la venta de productos.

El funcionamiento de Internet es relativamente simple. Una persona llama por la línea telefónica a un proveedor de acceso local a través de un modem de su PC. Normalmente la comunicación a través de la línea telefónica puede ser muy lenta y las empresas y hogares que requieren una velocidad mayor de conexión pueden optar por conexión de alta velocidad como son las ISDN, o a mayores velocidad como los enlaces T-1 (1,544 Mbps) o T-3 (45Mbps). En los Estados Unidos, todas las líneas, independientemente de la velocidad, son enrutadas a un proveedor de acceso local quien conecta al usuario al punto de acceso a la red (NAP) más cercano. A su vez, este punto de acceso se conecta a un proveedor de acceso a la Red, el que a su vez se conecta a través de circuitos de alta velocidad a centrales las que a su vez se conectan al backbone de la red que se conecta físicamente a la red en lugares geográficos dispersos dentro de Estados Unidos.

Fuera de Estados Unidos la estructura es diferente, existiendo un número bastante grande de backbones o redes de nivel medio en algunos países. Por ejemplo, los países de Europa Occidental tienen redes nacionales conectadas con el backbone europeo en que la mayoría de estos son poseídos y administrados por las empresas locales de telefonía, Sin embargo, esta estructura lleva a un conflicto de intereses para las empresas de telecomunicaciones retrasando el desarrollo de Internet en Europa y otros países ante el temor de estas empresas de ver afectados sus ingresos básicos. Así, es común observar tráfico entre dos países europeos o incluso dentro de un mismo país enrutados a través del backbone de los Estados Unidos.

Esta estructura ha permitido un gran desarrollo de la Internet, de la cual han sido testigo la gran mayoría de los países del mundo. El número de host en el mundo ha crecido de 313.000 el año 1990 a más de 72.398.000 en el año 2000. Los líderes en Latinoamérica son Brasil con 446.444, México con 404.873, Argentina con

142.470 y Chile con 40.190 servidores hosts (Networks Wizards, Enero 2000). Por otra parte la Internet Society estima que por cada host existen 10 usuarios de la red, lo que nos podría llevar a estimar el número total de usuarios de la red en más de 720.000.000 en el mundo.

En Chile ya se observan algunas experiencias pilotos para la venta de productos como es el caso de los sitios de Almacenes París y Falabella entre otros. Sin embargo, estas experiencias pilotos están en una etapa de desarrollo muy rudimentaria lo que dificulta su éxito desde el punto de vista comercial. También hay que señalar que algunas experiencias pilotos como cybermarket que partieron con muy buenos pronósticos fracasaron.

### **Importancia de Internet**

Durante este siglo han habido dos grandes avances tecnológicos que han producido un gran impacto en el proceso comunicacional para llegar con el mensaje de la empresa al cliente. El primero de ellos fue la radio que alteró el mensaje incorporando el sonido a éste, hasta ese momento restringido al texto impreso. Posteriormente la televisión agregó la imagen y el movimiento dando lugar a un gran espectro de posibilidades creativas para llegar con el mensaje al cliente. Un aspecto importante de estos dos medios es que permitieron llegar a una gran masa de consumidores en forma fácil. Además, una vez que se alcanzaba el grupo objetivo, se podía captar la atención a través de un mensaje de venta persuasivo.

Sin embargo, la revolución digital y el desarrollo de la red mundial de redes conocida como Internet, permite inferir un enorme impacto tanto en el proceso comunicacional que tiene la empresa con sus clientes como en la distribución de bienes y servicios.

La concepción de la Internet como una nueva plataforma para las actividades de marketing genera nuevas oportunidades y amenazas para las empresas. En este nuevo medio los consumidores, además de interactuar con el medio recibiendo información, pueden entregar información que ayude a las empresas a desarrollar y refinar sus estrategias de marketing.

Esta visión de la Internet para el proceso de marketing se inserta dentro de lo que es el concepto de comercio electrónico, que involucra no solo los aspectos de marketing dentro de una empresa sino que básicamente consiste en la aplicación de la tecnología para aumentar la eficiencia y efectividad de las transacciones de negocios y la operación interna de la empresa. Así, desde una perspectiva de las comunicaciones el comercio electrónico es la entrega de información sobre bienes y servicios o pagos a través de línea telefónica, red de computadores o cualquier otro medio electrónico. Desde una perspectiva de servicio, el comercio electrónico puede ser concebido como una herramienta que permite a la empresa y consumidores reducir los costos de servicio y al mismo tiempo mejorar la calidad de los bienes y la velocidad en la entrega del servicio. Finalmente, desde una perspectiva de

transacciones “on line”, el comercio electrónico permite la compra y venta de productos e información a través de Internet u otro servicio en línea.

## Ventajas de Internet

Las principales ventajas de Internet como medio para implementar campañas de marketing directo surgen de las características intrínsecas a este medio que es capaz de combinar las bondades de los principales medios desarrollados hasta ahora. Como consecuencia de esto, Internet tiene iguales o superiores ventajas que el correo directo y el telemarketing que se mencionaron en los respectivos capítulos anteriores. Además, la eficiencia del uso de Internet es mucho mayor ya que trabaja con costos de aproximadamente un 10% de lo que significaría realizar la misma actividad a través de los medios tradicionales.

En particular Internet permite:

- Retroalimentación instantánea
- Selectividad
- Personalización
- Flexibilidad
- Privacidad
- Aumento en el nivel de servicio al cliente
- Bajo costo en términos relativos
- Mayor productividad de los recursos

Estas ventajas que pueden lograrse a través de Internet serán una realidad en la medida que ésta se masifique. Se debe tener presente que en nuestro país todavía un porcentaje superior al 80% de la población no accede a Internet y por tanto cualquier empresa que desee llegar a ese gran porcentaje de la población no podrá realizarlo a través de este medio. Sin embargo, las cifras de tasas de crecimiento de la red indican que pronto ésta será el principal medio de llegada e interacción con el consumidor. La rapidez de adopción y difusión de Internet no está dada solo por razones tecnológicas o de costo que ciertamente influyen en este proceso, sino que también por razones de competencias y habilidades para desenvolverse en la red por parte del consumidor. Esto último es especialmente válido si se trata de personas superiores a los cuarenta años que no hayan estado familiarizados con el uso de los computadores.

## Comercio Electrónico

Dentro de lo que es el comercio electrónico pueden identificarse tres ámbitos de aplicación en la gestión de un negocio que dan origen a tres ámbitos de desarrollo de la disciplina del marketing, las aplicaciones interempresas, intraempresas y empresas-clientes.

### **Aplicaciones interempresa.**

- a) Administración de proveedores : En esta dimensión la tecnología ayuda a reducir el número de proveedores y facilitar la relación entre empresas al reducir el costo de proceso, tiempo del ciclo de orden de pedido. Además, aumenta la eficiencia al requerir este proceso un menor número de personas.
- b) Administración de inventarios : Las aplicaciones electrónicas en esta área se orientan al aumento de eficiencia ayudando a reducir los niveles de inventario, mejorando la rotación de estos y eliminando la ocurrencia de out of stock. Así, la empresa puede lograr con relativa facilidad la implementación de un sistema just in time. Naturalmente, esto requiere que la mayoría de las empresas proveedoras estén electrónicamente conectadas.
- c) Administración de la logística : Aplicaciones electrónicas facilitan la transmisión de documentos como bill of lading, ordenes de compra, avisos de despachos asegurándose que los documentos contengan información precisa
- d) Administración del canal : El uso de redes electrónicas permite que la empresa pueda diseminar rápidamente información sobre cambios operacionales o cambios en las condiciones de venta a sus intermediarios. Información técnica de los productos o información sobre precios que tradicionalmente requieren de innumerables llamados telefónicos y muchas horas hombres mediante Internet pueden ser colocados en boletines electrónicos donde todos los interesados pueden tener acceso a dicha información en forma rápida y simultánea.
- e) Administración de pagos y cobranzas : Al estar conectados electrónicamente las empresas con sus proveedores y distribuidores, los pagos y cobranza pueden realizarse por este medio. Esto significa reducir errores administrativos y aumentar la velocidad a la que las empresas pueden realizar estas labores y reducir los costos de cobranza y transacción.

Probablemente el mejor ejemplo de una empresa que haya implementado un sistema electrónico para mejorar la gestión de la relación con otras empresas y organizaciones sea la empresa Wal-Mart en los Estados Unidos. Esta ha invertido fuertes sumas de dinero para desarrollar un sistema electrónico que usa redes de computadores y de comunicación satelital que permite conectar los puntos de venta con el centro de distribución y la central en Bentonville, Arkansas. Muchos piensan que este sistema es lo que le ha permitido a Wal-mart convertirse en la empresa líder de los Estados Unidos en comercio minorista. El sistema le ha permitido a la empresa alcanzar altos niveles de servicio y aumentar las ventas junto con simultáneamente reducir los costos de inventarios.

## **Aplicaciones intraempresa**

En segundo lugar se pueden mencionar las aplicaciones al interior de las empresas y organizaciones las que tienen por propósito ayudar a las empresas a mantener relaciones que son críticas para entregar un mayor valor al cliente. Entre estas aplicaciones se pueden mencionar las siguientes :

- a) Comunicación para trabajo en grupo : Estas aplicaciones permiten a la gerencia de una empresa comunicarse con sus empleados utilizando correo electrónico, video conferencia o boletines informativos. Así, en este caso se usa la tecnología para diseminar información y por tanto tener empleados mejor informados.
- b) Editorial electrónica : La empresa puede organizar, diseminar y publicar manuales de operación, especificaciones de producto usando herramientas como el world wide web. Publicaciones “on-line” reducen los costos de impresión y distribución de documentación, aumentan la rapidez en la entrega de información y permite eliminar información obsoleta fácilmente. El propósito es proveer información que permita la toma de mejores decisiones tácticas y estratégicas.
- c) Productividad de la fuerza de venta : Aplicaciones en este ámbito se orientan a mejorar el flujo de información entre la fuerza de venta y producción y entre la empresa y los consumidores. A través de una integración adecuada de la fuerza de venta con otras partes de la organización, la empresa puede estructurar en mejor forma un sistema de inteligencia de mercado que permita capturar información del entorno y en especial de los competidores más importantes. Igualmente, la tecnología puede jugar un rol importante en la capacitación, entrenamiento y apoyo a la fuerza de venta.

Estas aplicaciones al interior de la empresa pueden ser vista como el desarrollo de una Intranet, las que se usan principalmente para publicar y acceder a información relevante de la empresa. Las aplicaciones más comunes se dan en el área de información en Recursos Humanos, comunicaciones entre empleados, datos de desarrollo y administración de proyectos, catálogos internos, datos para apoyar la fuerza de venta y acceso a bases de datos corporativas.

## **Aplicaciones empresa-clientes**

En tercer lugar esta el uso de la Internet, o más genéricamente el uso de medios electrónicos, para facilitar las transacciones entre consumidores finales y empresas. Los consumidores pueden informarse y aprender de la existencia de un producto a través de publicaciones electrónicas así como también pueden comprar bienes y servicios con dinero electrónico u otro medio seguro para realizar pagos de transacciones. En otros casos la venta y distribución de productos de naturaleza digital se puede realizar a través de la misma red. Desde el punto de vista del consumidor el comercio electrónico facilita las transacciones de la siguiente forma :

- a) En primer lugar permite una interacción social al facilitar la comunicación entre ellos a través del correo electrónico, video conferencia y grupos de noticias.
- b) En segundo lugar, las aplicaciones electrónicas permiten a los consumidores manejar sus inversiones y finanzas personales a través del uso “on line” de servicios que prestan las instituciones financieras en la red.
- c) En tercer lugar, la red permite a los consumidores encontrar información “on line” acerca de los productos de interés y al mismo tiempo disponer de la opción de compra de dichos productos a través de la red.

Los consumidores están constantemente demandando precios más bajos y mayor conveniencia en la compra de los productos. La Internet puede entregarle un método muy conveniente de compra por medio de catálogos “on line” con sistema de pagos a través de un banco virtual, lo que elimina el alto costo que significa mantener una tienda de venta al público. La Internet facilita el pedido directamente de la fábrica haciendo más eficiente el traslado de los bienes y servicios de la empresa al consumidor final. Es decir, reduciendo los costos de distribución al reducir los costos de inventarios y de distribución del fabricante y traspasando estos menores costos a menores precios para el consumidor final al eliminar la existencia de muchos intermediarios. Así, el “Home Shopping” y la publicidad y marketing “on line” son aplicaciones de comercio electrónico que ofrecen una estimulante área de desarrollo para las empresas.

En este nuevo entorno virtual se agrega un nuevo elemento a los ya tradicionales, el dinero electrónico y nuevos sistemas de pagos. Aun cuando los bancos han dominado tradicionalmente el sistema de pagos, nuevas organizaciones, como Intuit y Microsoft han empezado a procesar pagos de transacciones en línea. Así, la tecnología ha permitido la creación de nuevas oportunidades de mercado que permiten el surgimiento de nuevas empresas y una nueva dinámica de los mercados.

### **Implicancias de la Internet para el proceso de marketing**

Debido a estas características únicas de la Internet las actividades de marketing y marketing directo en particular deben ser reestructuradas tomando en consideración las propiedades de la red. A continuación se analizan diferentes implicancias del uso de la red para las actividades de marketing, tales como segmentación de mercado, imagen de marca, tamaño de la empresa, exposición del mensaje, venta de productos, eficiencia del proceso de marketing y capacidad para relacionarse con el cliente.

- a.- Segmentación de mercado y conocimiento del consumidor.

Una primera observación importante de esta nueva tecnología emergente, es que, a diferencia de la televisión y la radio, su ámbito de acción estará focalizado en segmentos y audiencias muchísimo más pequeños que los segmentos a los que llegan los medios tradicionales. En otras palabras no estamos en presencia de un mercado de más de 700 millones de personas sino que estamos en presencia de 700 millones de micromercados. No obstante, este nuevo medio tiene el potencial para cambiar en forma radical la dinámica de los mercados al aumentar la disponibilidad de información, tanto respecto del consumidor como de la empresa. Así, la Internet puede ser concebida como una innovación discontinua que crea oportunidades totalmente diferentes a las que existían antes para una empresa. Por ejemplo, la capacidad del consumidor para encontrar información sobre bienes y servicios se ve fortalecida, facilitándose de esta forma su proceso de decisión de compra. Por otra parte, la empresa dispone de información de los consumidores que le obliga a reaccionar en forma rápida a los cambios que se están produciendo en el mercado o de lo contrario se puede ver sobrepasada por la competencia. Esto es especialmente válido para las actividades de marketing directo donde procesos que habitualmente requerían de semanas ahora tienen que realizarse en días u horas. Este aspecto tiene implicancias sobre la forma en que la empresa desempeña ciertas funciones como el procesamiento de pedidos, servicio al cliente y análisis de las promociones, las cuales tienen que realizarse casi en forma instantánea en la medida que los consumidores van respondiendo a una oferta determinada

#### b.- Exposición al mensaje y fortalecimiento de imagen de marca

Otro aspecto importante de destacar por su implicancia para el marketing es que a diferencia de la televisión o radio, en este nuevo medio el mensaje será más difícil de encontrar y más fácil de ignorar por el consumidor, lo que ciertamente presenta un nuevo desafío para las empresas que deseen utilizar este medio en su gestión comercial. Esto significa que la importancia de construir una marca reconocida por el consumidor se hace mucho más importante. Una marca fuerte aumenta la capacidad de la empresa para captar la atención del consumidor hacia este nuevo medio. Igualmente, el fortalecimiento de la marca puede convertirse en un efectivo mecanismo para contrarrestar los efectos de desintermediación que puede existir al intentar los fabricantes vender directamente al consumidor, al igual que el efecto de pequeños competidores intentando entrar al mercado.

#### c.- Venta de productos y cobertura geográfica

Por otra parte, la distribución de productos para llegar al consumidor, actualmente un gran problema para todas las empresas fabricantes, se verá profundamente afectada por esta revolución tecnológica. A través de la Internet la empresa puede desarrollar un proceso de desintermediación al comunicarse y vender directamente al consumidor final. Así, mediante esta tecnología la empresa puede saltarse los intermediarios como mayoristas, detallistas y empresas de marketing directo al ser más eficiente en agregar la utilidad del tiempo y del lugar al conjunto de utilidad que recibe el consumidor por su compra. Como se mencionó en la introducción las

proyecciones de comercio en línea son bastante ambiciosas para los próximos años. Así, la mayoría de las empresas hoy puede transformarse en una empresa de marketing directo abriéndole nuevos espacios y mercados para comercializar sus productos y al mismo tiempo facilitándole su forma tradicional de negocios.

La Internet reduce las restricciones geográficas al proveer una presencia de marketing y ventas en áreas donde actualmente no tiene tiendas, ni fuerza de venta ni distribuidores de sus productos. Así, la Internet hace posible que el concepto de distancia cero pueda hacerse realidad, dejando sin sentido la afirmación que dice que las tres cosas más importantes para una empresa que le vende al consumidor final son ubicación, ubicación y ubicación. Este entorno sin fronteras geográficas es especialmente válido para empresas con una orientación internacional, ya que abre nuevas posibilidades de negocios y ganancias.

Sin embargo, conviene señalar que la venta de productos a través de medios interactivos pone una pesada carga en todo lo que se denomina “back end delivery”, es decir en todas las acciones necesarias para llegar con el producto al consumidor final en forma rápida, segura y confiable, al igual que en la administración de inventarios. Así, el factor tiempo pasa a convertirse en un elemento clave para el éxito de la empresa que desea vender a través de la Internet.

Un problema que ha sido planteado como una limitación al desarrollo de la venta de bienes y servicios en la red, se refiere al problema de la seguridad de las transacciones. Este problema, que ha sido más enfatizado por la gente del ámbito tecnológico que la del área comercial, esta siendo superado rápidamente. Se espera que dentro de poco se pueda disponer de un sistema totalmente confiable para realizar transacciones tanto en Chile como en el mundo utilizando las tarjetas de crédito tradicionales.

#### d.- Irrelevancia del tamaño de la empresa

El tamaño de la empresa deja de tener la importancia que tradicionalmente tiene ya que nivela a todas las empresas que están compitiendo por las preferencias del consumidor. Dado que la Internet no es un medio masivo, empresas pequeñas pueden tener la misma presencia tecnológica que tienen las empresa grandes. Los costos variables de los medios tradicionales, como espacio en televisión o radio, anuncios en medios impresos o correo directo son significativos, haciendo prácticamente imposibles para las empresas pequeñas poder competir en condiciones de igualdad con las empresas grandes. Por el contrario los costos variables en los medios electrónicos implican desembolsos insignificantes para la empresa.

Un factor importante de mencionar es la integración de este nuevo medio con la estrategia global de la empresa, la que debe orientarse a complementar y reforzar la estrategia de marketing general de la empresa. Hay que tener presente que con este medio los consumidores solo acudirán a la empresa en la medida que esta ofrezca algo que sea valorado y relevante para el consumidor.

e.- El éxito depende de la habilidad para relacionarse con el cliente

Los elementos anteriormente mencionados pueden ser vistos como una gran amenaza por algunas empresas y como una gran oportunidad para otras. Sin embargo, uno de los factores más importantes para el éxito del marketing en la Internet es la habilidad que desarrolle la empresa para establecer relaciones duraderas con sus clientes. La Internet traspasa el poder y la responsabilidad, que alguna vez tuvo el fabricante y que ahora tiene el intermediario, del proceso de marketing al consumidor final. Por su propia naturaleza, la Internet es un medio orientado al cliente enfatizando el dialogo con este. Esta interactividad, por su parte, genera nueva información que puede ser utilizada para ir enriqueciendo el dialogo con el cliente. Así, el marketing de base de datos jugara cada vez un rol más importante ya que permite ir robusteciendo el proceso de marketing a través de un análisis de este en tiempo real. La evaluación de qué tipo de promociones son efectivas tendrá que realizarse en el momento que estas están ocurriendo. Por esta razón, la capacidad de reconocer y responder con rapidez a las nuevas tendencias del mercado será critica para el éxito del proceso de marketing utilizando la Internet.

f.- Aumento de la eficiencia del proceso de marketing

Una área donde la red ya ha demostrado y está mostrando sus bondades es en todo lo que dice relación con servicio al cliente. A través de la red se puede responder a la gran mayoría de las preguntas e inquietudes de los clientes en forma fácil y simple. Un buen ejemplo de esto es el caso de FedEx, empresa que a través de su sitio en el world wide web permite que la persona pueda monitorear y hacerle un seguimiento al envío que ha realizado solo con digitar el número del recibo de despacho. Así, puede saber el día y hora que el destinatario recibe el envío o el lugar del viaje donde se encuentra la carta o paquete en cualquier momento. Para otro ejemplo puede recurrirse a la industria financiera donde eventualmente el cliente que consulta por diferentes opciones de crédito hipotecario puede poner su solicitud en la red de tal forma que las distintas empresas se acerquen a él para ofrecerle sus productos.

Así como se están entregando servicios mejores y más valorados por los clientes, la red también está demostrando sus bondades a través de la reducción en los costos de atención al cliente. En otras palabras, la Internet esta permitiendo aumentar la eficiencia del proceso de marketing. Por ejemplo, considere la enorme ventaja que podría tener su empresa si elimina el 30% o 50% de los gastos de la comunicación vía fax. Igualmente, piense en la rapidez y disminución de costo que puede tener su correspondencia expresa cuando utiliza la Internet versus servicios expresos de algún courier. Hoy día Internet ofrece una opción que permite que cantidades voluminosas de información sean transportadas a un costo bajisimo con mayor confiabilidad y garantía en la entrega. Por otra parte, el correo electrónico que

posee la Internet es un híbrido entre el correo tradicional y el teléfono, pudiendo ofrecer grandes ventajas en términos de tiempo y costo.

Actualmente, los usos más significativos de la Internet en marketing directo se orientan a aumentar la eficiencia del proceso de marketing más que a vender y publicitar bienes y servicios. En otras palabras, en esta etapa formativa la pregunta debiera ser como puedo ahorrar dinero con la Internet y no como puedo ganar dinero utilizando la Internet.

Una de las grandes bondades de la Internet para marketing directo es que se trata de un medio que no es invasivo dando al receptor del mensaje completo control sobre cuando responderlo.

## **Internet en Chile**

En las últimas décadas las industrias de la computación y comunicaciones en Chile han tenido un gran avance, lo que ha significado alcanzar un nivel de penetración que permite que en más de un tercio de los hogares exista al menos un usuario de Internet. En un estudio realizado en la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Chile en Octubre del año 1999 se detecto que más del 85% de la población dice conocer sobre Internet.

Por otro parte, el grado de penetración de la tecnología, tanto en el área informática como en de las comunicaciones ha permitido el rápido crecimiento de la Internet en Chile. La historia de Internet en Chile se remonta al año 1985 cuando las principales universidades se conectan a la Red Bitnet, la que básicamente consistía en el servicio de correo electrónico. Luego en el año 1988 se instala la primera Red con protocolo TCP/IP en la Universidad de Chile. Posteriormente, en los años 1991-1992 Conicyt y Fondef aportan recursos para implementar una Red nacional. El día 2 de enero de 1992 Chile se conecta oficialmente al backbone de Internet de la National Science Foundation en Estados Unidos. Sin embargo, el desarrollo sustantivo de la Red se produce a partir del año 1994, fecha en que se configura en la Universidad de Chile el primer servidor WWW (World Wide Web) en América Latina. Posterior a esta fecha el desarrollo que ha tenido la Red ha sido exponencial pasando de unos pocos usuarios a más de 600.000 en el año 1999 de acuerdo a algunas estimaciones.<sup>1</sup> De acuerdo con el estudio de International Data Corporation existirían en el país 1.000.000 de usuarios de Internet en el primer semestre del año 2000 de los cuales 750.000 navegarían a través de la red telefónica y 250.000 lo harían a través de conexión dedicada.

En Chile existen más de 30 proveedores de acceso y servicios de Internet y a comienzos del año 2000 se empezó ofrecer servicios de banda ancha a través del cable de televisión lo que hizo a Chile convertirse en el primer país

---

<sup>1</sup> Demografía y comportamiento de los usuarios chilenos en Internet, 1999  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas Universidad de Chile

Latinoamericano en ofrecer este servicio. También se observa que pronto otros proveedores de servicio ofrecerán servicios similares. De acuerdo a Networks Wizards, Chile está rankeado 42 en el contexto global con 40.190 servidores (hosts).

Para un país de 14 millones de personas el uso de Internet ofrece enormes oportunidades para hacer negocios globalmente. Internet permite a las compañías chilenas alcanzar un gran mercado. La evolución del mercado puede apreciarse en los diferentes estudios que se han hecho a través del tiempo. De acuerdo a un estudio (FIND/SVP 1997), habían más de 31.3 millones de usuarios de Internet solamente en Norteamérica. El estudio de Intelliquest (1997), para el 4° trimestre de 1996 reportó que encontró 47 millones de adultos americanos usando los servicios en línea de Internet. La versión Spring '97 de la encuesta demográfica de Internet de CommerceNet/Nielsen Media Research (1997) reportó que de 220 millones de personas de 16 o más años en EEUU y Canadá, el 23% (cerca de 50 millones) estaban usando Internet y el 17% estaba usando la Web. Morgan Stanley estimaba que habría 152 millones de usuarios al finalizar la década (Meeker & DePuy, 1996). Todos estos estudios subestimaron el gran potencial del desarrollo de Internet que como señalamos al comienzo de este capítulo está superando los 700 millones de usuarios. La diferencias en los datos anteriores son debidas a la definición de usuarios en Internet que cada estimación considera y la fecha en que el estudio fue llevado a cabo.

Con el propósito de tener una visión más real de la situación Chilena, la Facultad de Ciencias económicas y Administrativas de la Universidad de Chile realizó una investigación de mercado para conocer en mejor forma la demografía y conducta de los usuarios de Internet. La metodología del estudio consistió en el diseño de una muestra de la población de Santiago que fue clasificada en tres segmentos socioeconómicos. Esta clasificación consideró variables tales como el lugar de residencia, tipo de la construcción del hogar, servicios disponibles para la familia y posesión de bienes. El Segmento 1 correspondió a una clase media alta con un nivel de ingresos que le permite comprar prácticamente todos los bienes y servicios que ellos deseen. El Segmento 2 corresponde a la clase media con ingresos promedios y el Segmento 3 fue el estrato de la clase media más baja. Entre todos los respondientes a la encuesta conectados a Internet, un 46.9% pertenecía al Segmento 1, un 32.5% al Segmento 2 y un 29.6% al Segmento 3.

Con respecto a la fuente de acceso a Internet, la mayoría de los respondientes del Segmento 1 (67.7%) dijo que tenían acceso a Internet desde el hogar. Por otro lado, en el Segmento 2 la mayoría de las personas (58.6%) tenían acceso desde una institución educacional. Cuando la pregunta cambió al lugar donde ellos usualmente se conectan a la Red, más personas se conectaban desde el trabajo que desde el hogar o escuela (37.7%). A pesar de que algunas personas tienen acceso a la Red desde sus hogares, ellos prefieren acceder a Internet desde el lugar de trabajo. De acuerdo a una investigación más reciente realizada en 1997 un 33,7% se conecta del lugar de estudio, un 22,8 desde el hogar y un 21,8 desde el trabajo. La evolución de estos porcentajes indican una creciente disposición e interés para conectarse desde el hogar en vez de la oficina y lugar de estudio.

En el estudio de 1996 más del 60% de los usuarios dice no pagar por su conexión, porcentaje que baja a un 53,2 % en el estudio de 1997. Este porcentaje sube a cerca de un 80% en el Segmento 3 de la población. Aproximadamente, un 20% de los usuarios pagan menos de \$16.500 mensuales por su conexión y otro 20% pagan entre \$16.500 y \$42.000.

El nivel educacional de los usuarios de Internet en Chile muestra que un 74,6% tiene título universitario y un 18,0% tiene enseñanza media o títulos en escuelas técnicas. La mayoría de los usuarios chilenos en Internet son estudiantes, seguidos por profesionales, empresarios y trabajadores asalariados.

Aproximadamente un 40% de los usuarios están en el rango de edad de 18 a 23 años, con un promedio de edad de los usuarios de 27.8 años (27,4 años en estudio de 1997 con una moda de 22 años). El porcentaje de usuarios de Internet tiende a disminuir cuando la personas se vuelven mayores, con solamente un 8.1% de usuarios con más de 42 años. Es interesante notar que en los Segmentos 2 y 3 más de un 50% de los usuarios están en el rango de 18 a 23 años. Solamente en el Segmento 1 se detectan usuarios mayores a 48 años. Esta estadística apoya la idea de que Internet crecerá a muy altas tasas en el futuro ya que la gente joven liderará Internet y sus descendientes nacerán en un ambiente influido fuertemente por Internet.

Con respecto al sexo, el 71% de los usuarios son hombres. Sin embargo, es interesante notar que la mayor presencia de mujeres en Internet tiende a aumentar cuando se consideran los segmentos 2 y 3.

Con respecto a los distintos usos de la red, el principal es el uso del world wide web en más de un 45% de las veces que las personas se conectan, seguido por el uso de correo electrónico en un 26,3% de las veces. Luego se aprecia el uso de News y Telnet con un 7,3% cada uno respectivamente.

En relación a los motivos de uso de Internet, la mayoría de las personas accesa la Red para explorar o navegar, mencionando este comportamiento como una razón para cerca del 90% de las veces que ellos se conectan. La segunda actividad que las personas realizan es buscar información sobre compañías y organizaciones en más de un 60% del tiempo que ellos se conectan. La tercera actividad, muy cercana a la segunda, es la búsqueda de información acerca de productos y servicios en casi un 60% del tiempo. En cuarto lugar encontramos que en cerca de un 50% de los casos a las personas les gusta buscar cosas nuevas en sus sitios favoritos. Este modelo de comportamiento encontrado en Chile es muy similar al encontrado en los estudios hechos por CommerceNet/Nielsen en USA y Canadá.

Por otra parte, aproximadamente un 13% del tiempo de navegación en Internet es destinado a realizar compra de bienes y servicios. Cuando los usuarios fueron consultados si efectivamente ellos habían comprado productos en la Red, aproximadamente un 10% respondieron positivamente. Estos usuarios se concentran fundamentalmente en el segmento alto y medio de la población. Cerca de un 70% de las personas que han comprado en la Red gastan entre \$5.000 (US\$12) y \$20.000 (US\$50). Nadie gasta menos de \$5.000 y en aproximadamente

un 30% de los casos ellos hacen compras por más de \$20.000. Las compras que se realizan en la Red se concentran principalmente en libros y revistas (26,5%), CD y videos (22,5%), software (16,3%) y hardware y ropa (10,2%) respectivamente.

## Resumen

Desde el punto de vista de marketing el desarrollo de Internet ha significado el advenimiento de un nuevo medio, con características muy especiales, disponible para las empresas. Este medio, con atributos únicos, está teniendo y tendrá en el futuro un impacto muy importante en el desempeño de las empresas. El uso de la Internet para marketing directo se inserta dentro del concepto más amplio de lo que es el comercio electrónico. Las aplicaciones de comercio electrónico van desde el uso interno para mejorar la gestión de la empresa hasta su uso como herramienta para facilitar el proceso de comercialización de bienes y servicios, pasando por aplicaciones que le permiten a la empresa mejorar la eficiencia de su relación con los proveedores.

Las principales implicancias de la Internet para el proceso de marketing dicen relación con el proceso de segmentación de mercado y la refinación del proceso de marketing. La segmentación a través de la Internet se focaliza en audiencias mucho más pequeñas que aquellas a los que llegan los medios tradicionales. La gran bondad de esta herramienta es la entrega de información al consumidor, facilitándole de este modo el proceso de toma de decisiones. Igualmente, el proceso de interacción con el cliente a través del medio permite ajustar la oferta de la empresa en forma más precisa a las necesidades del consumidor. También es importante destacar la irrelevancia del tamaño de la empresa en este entorno digital donde no se perciben diferencias significativas entre una gran corporación y una pequeña empresa.

Otro aspecto importante de este medio es la actitud activa que se requiere por parte del consumidor para buscar el producto o la información de interés. Esto trae consigo una mayor preocupación por el desarrollo de una imagen de marca fuerte y posicionada en la mente de los consumidores. El éxito de una empresa en Internet va a depender fuertemente de su capacidad de relacionarse con el cliente, lo que tradicionalmente ha sido uno de los grandes desafíos del marketing directo.

Igualmente la Internet puede facilitarle la venta a distancia a las empresas, función clásica de lo que es el marketing directo tradicional. Esto permite en forma muy eficiente llegar hasta los lugares más apartados del planeta con una determinada oferta, haciendo una realidad el concepto de distancia cero.

## ANEXO A LA QUINTA PARTE

### *Waldenbooks: Marketing directo en una empresa minorista*<sup>25</sup>

#### INTRODUCCIÓN

En este anexo se analiza el caso de una empresa minorista que utiliza el marketing directo para competir con éxito en su industria. Este ejemplo tiene la capacidad didáctica de ilustrar cómo los conceptos presentados en los capítulos 13 y 14 se hacen realidad en una empresa que ha logrado un éxito que jamás esperaba alcanzar cuando se inició el programa de marketing directo que se comenta a continuación.

Waldenbooks es una empresa minorista que utiliza el marketing directo para entregar al cliente un nivel de servicio superior al de la competencia, lo que le ha permitido alcanzar un alto grado de lealtad de sus clientes. En palabras de un portavoz de la empresa, “el marketing directo le ha permitido a Waldenbooks volver a aquellos días pasados, cuando el minorista conocía a los clientes por su nombre y sabía lo que deseaban cuando entraban a la tienda”.

Esto ha sido posible gracias al uso de bases de datos que permiten conocer el perfil de compras de 4.000.000 de lectores en los Estados Unidos. Así, la empresa puede comunicarse con estos lectores sobre la base de sus preferencias personales e historia de compras. La implementación de este exitoso programa se ha analizado como un ejemplo de lo que será el marketing del futuro por el Boston Consulting Group.

#### CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA

Waldenbooks es una empresa subsidiaria de K-Mart dedicada a la venta de libros al consumidor final, y posee la cadena de librerías más importante de los estados Unidos, la que vende sus productos principalmente en tiendas localizadas en centros comerciales o *malls*. En estos centros comerciales Waldenbooks coexiste con otras cadenas de librerías muy similares a ella en términos de variedad de productos, presentación y diseño de las tiendas.

Debido a esta gran similitud entre diferentes empresas del mismo mercado, ellas enfrentan un gran desafío de marketing para lograr que el

---

<sup>25</sup> Adaptado de BONNIE PREDD, Waldenbooks Preferred Service: How to Market Books in América. Third Annual Database Marketing Conference, Florida, febrero 1991.

público lector compre los libros en una determinada tienda y no en otra. Los libros que se venden son básicamente los mismos y, como ya se mencionó, la atmósfera y diseño de las diferentes tiendas son muy homogéneos. En otras palabras, es muy difícil para una tienda diferenciarse de otras en alguna de estas características que habitualmente utilizan las empresas detallistas para estos efectos. Waldenbooks ha enfrentado este desafío mediante un programa de marketing directo que le ha dado una ventaja importante sobre las demás empresas competidoras. En la empresa están muy conscientes de que para tener éxito en el mercado minorista no basta con ofrecer una determinada gama de productos, sino que además es necesario identificar y satisfacer las necesidades de cada uno de los individuos. Así, para permanecer como líderes en el mercado, Walden books ha desarrollado un programa de lectores preferenciales, con el objetivo de identificar y satisfacer las necesidades individuales de los clientes en mejor forma que los competidores.

El fundamento racional del programa radica en la creencia de que en la medida en que se entreguen mejores razones al público lector para comprar en Waldenbooks, y así sean percibidas por éste, los lectores preferirán comprar en esta empresa. Por tal razón, la empresa debe ser capaz de comprender las necesidades del clientes y valorar la relación de éste con ella. Con su programa de marketing directo Waldenbooks descubrió que la forma de lograr esto se sustenta en mantener una buena relación con el público lector, relación que ha logrado a través de una comunicación frecuente y personalizada, sobre la base de las necesidades y deseos específicos de cada uno de los clientes. El marketing directo le ha permitido a esta empresa realizar semejante proceso de comunicación en forma masiva. En Waldenbooks existe la creencia de que el comercio minorista en el futuro no será orientado a la venta, sino que a desarrollar relaciones con sus clientes.

#### ASPECTOS GENERALES DEL PROGRAMA DE MARKETING DIRECTO

La característica más relevante del programa se refiere a que todo el accionar estratégico de la empresa se basa en un conocimiento profundo de los clientes, que va mucho más allá de las características demográficas o psicográficas de los individuos. Por ejemplo, un importante segmento de consumidores puede ser muy homogéneo desde un punto de vista estadístico en sus características demográficas y psicográficas; sin embargo, pueden diferir marcadamente en sus preferencias de lectura, sean éstas tanto en relación con la cantidad de libros que leen en un determinado período de tiempo como en cuanto al tipo de lectura que prefieren. Si la empresa diseñara su estrategia sólo considerando los indicadores estadísticos, las probabilidades de éxito serían mucho menores que al hacerlo considerando el real valor que tiene cada persona para una empresa que vende libros.

Así, este programa permite en primer lugar una asignación más eficiente de recursos hacia aquellos clientes o grupos de clientes más valiosos para la empresa. En este caso, gran parte de los recursos de marketing se

orientan a aislar estos valiosos clientes de las acciones de empresas competidoras.

En segundo lugar, el programa le permite a la empresa adaptar sus mensajes a las características del receptor. Esto significa un proceso de personalización, que consiste no sólo en dirigirse a la persona por su nombre y dirección, sino también en comunicarse con un mensaje que se ajuste a sus necesidades e intereses. De esta forma, se logra aumentar el grado de aceptación del mensaje por el receptor. Este tipo de comunicación es *per se* muy efectivo, ya que al interesarse la empresa en necesidades específicas del cliente, le entrega un servicio adicional que aumenta su satisfacción.

#### ESTRUCTURA Y CARACTERISTICAS DEL PROGRAMA

El programa se inició en marzo de 1989, con un lanzamiento muy bien coordinado y completo, el que incluía una campaña de relaciones públicas más una campaña publicitaria en los medios impresos y en las tiendas. También se diseñaron incentivos especiales para la fuerza de venta de la empresa. El programa ofrecía a las personas que compraban libros la oportunidad de convertirse en lectores preferenciales de Waldenbooks, mediante el pago de cinco dólares. Por esta suma la persona recibía un conjunto de beneficios y reconocimientos, diseñados para generar una mayor lealtad hacia la tienda. Las siguientes eran las características de este paquete de beneficios:

- tarjeta de identificación;
- descuento automático de 10% al presentar tarjeta;
- crédito por el monto de la compra, válido para obtener un cupón por valor de cinco dólares;
- posibilidad de comprar por correo o teléfono;
- sistema de doble acumulación de puntaje;
- número 800 para comunicarse telefónicamente sin costo con la empresa;
- publicación de revista guía para el lector.

El programa se centra en una tarjeta plástica que identifica al cliente como lector preferencial, la cual lleva en la parte posterior el número que identifica a cada uno de los lectores como “socio”. Esta tarjeta tiene un aspecto y diseño muy elegante que le otorga cierto *status* al poseedor.

Cuando un lector preferencial realiza una compra en cualquiera de las 1.150 tiendas de la empresa, recibe un reconocimiento inmediato al mostrar su tarjeta que lo hace acreedor a un descuento de 10% del monto de la compra.

Además, el lector preferencial recibe un crédito por el monto de la compra, que se acumula en el tiempo. Cada vez que el crédito acumulado alcanza a los cien dólares, la empresa envía por correo directamente al

domicilio del lector un cupón válido por cinco dólares, que puede utilizar en la próxima compra. La empresa aprovecha este contacto para recompensar las compras realizadas y agradecer la preferencia por Waldenbooks. También la empresa tiene en esta comunicación la oportunidad para proporcionar al lector información sobre libros y material de lectura específico de la categoría de interés de la persona. Por medio de la información tomada de la base de datos, la empresa conoce la categoría de lectura preferida, los títulos y nivel de precios de los libros comprados, la oportunidad de compra, etc.

Aún cuando el programa se basa en una concepción minorista con locales de venta al público, el lector preferencial también puede, si así lo desea, comprar por correo o por teléfono, manteniendo los mismos privilegios -descuento de 10% y acumulación de crédito para el cupón- que si comprara en la tienda. Para estos efectos la empresa dispone de un número telefónico nivel 800 que permite al lector preferencial llamar sin costo.

Para motivar conducta de compra en períodos de baja demanda, la empresa utiliza el sistema de doble puntaje conforme al cual la empresa envía tarjetas postales al lector preferencial, anunciándole las fechas y momentos en que tendrá la posibilidad de acumular crédito por el doble del monto de la compra. Por ejemplo, si en las oportunidades señaladas este lector compra un libro en diez dólares, acumula crédito equivalente a una compra normal de veinte dólares necesarios para lograr el cupón de cinco dólares. Esto genera un importante incremento de ventas, sin erosionar las ventas habituales en los demás días de la semana.

El paquete de servicios al lector preferencial incluye una guía de lectura, consistente en una revista de 16 páginas con entrevistas a los autores, comentarios de libros que están por aparecer en el mercado e información sobre actividades especiales que se realicen en las tiendas. También se publican en esta revista ofertas exclusivas para los lectores preferenciales. De esta forma se crea en ellos una percepción de importancia, al sentirse tratados en forma especial, lo que aumenta su satisfacción y, por consiguiente, también las respuestas a los estímulos que les envía la empresa.

La revista, que se envía mensualmente, se modifica de acuerdo con las áreas temáticas que interesan al lector, incluyendo material previamente impreso referido a los intereses específicos de la persona. Por ejemplo, a los lectores interesados en libros para niños se les envía información pertinente a sus necesidades, o las personas interesadas en la computación reciben información atinente a sus intereses, y así sucesivamente.

El número nivel 800, además de utilizarse para hacer pedidos de libros, es un canal de comunicación al que recurren los lectores para resolver problemas y para conocer el monto del crédito acumulado para obtener el cupón de cinco dólares. Esto es especialmente válido en el caso de los lectores intensivos, que normalmente manifiestan mucho interés en conocer el estado de su cuenta.

## RESULTADOS DEL PROGRAMA EN MARKETING DIRECTO

El programa de los lectores preferenciales ha superado las expectativas forjadas por los ejecutivos de Waldenbooks. Ellos estimaban que tendrían una participación de aproximadamente quinientos mil lectores; sin embargo, en menos de un año llegaron a tener más de cuatro millones, que pagan cinco dólares por convertirse en lector preferencial de Waldenbooks. El monto de la transacción promedio de un “socio” es 70% más alto que el de la de aquellos clientes que no son lectores preferenciales. De acuerdo con investigaciones de mercado realizadas, las personas que participan en el programa registran una frecuencia de visitas a las tiendas 43% superior a la de las que no participan.

El sistema de acumulación de doble puntaje ha significado un aumento de hasta 67% en el nivel de ventas en los períodos en que se utiliza, al comparar con las ventajas sin estos incentivos. Igualmente, los libros que aparecen mencionados en la revista guía para el lector tienen una tasa de venta muy superior a la de los libros que no aparecen en ella. Este argumento ha sido muy valioso para lograr la participación de las em´resas editoriales en la revista y el programa.

Otro aspecto importante de destacar son los resultados que se obtienen con las ofertas exclusivas para los lectores preferenciales, tales como ediciones limitadas. Estas corresponden a 40% de las ventas mediante la revista, en circunstancias de que no son más de 15% de los libros que aparecen en ésta.

La participación de mercado de Waldenbooks, medida por la participación en las ventas de los 20 libros más vendidos, ha aumentado entre 20 y 29%.

El éxito del programa depende de la habilidad de la empresa y de la capacidad del programa para lograr relacionarse con los clientes en forma efectiva mediante una comunicación continua. También es importante destacar la posibilidad que el programa ofrece para evaluar los resultados con precisión, lo que permite una mejor asignación de recursos. Así, la empresa ha logrado una ventaja competitiva importante, lo que a su vez se ha traducido en un aumento de la participación de mercado y en el nivel de negocios. Por medio de un análisis del comportamiento de las ventas en nivel individual se pueden determinar las necesidades de las personas y la forma más adecuada de llegar a ellas.

## APENDICE I

### EL MARKETING DIRECTO EN CHILE

#### INTRODUCCIÓN

En Chile el marketing directo se encuentra en una etapa de despegue. Por una parte, existe una clara conciencia por parte de las empresas de la importancia del marketing directo para operar en un sistema de libre mercado que se torna cada vez más competitivo. Por otra parte, se están creando las condiciones necesarias para el surgimiento de la industria del marketing directo. Así, la industria del marketing directo en Chile puede considerarse en estado de infancia donde las empresas han comenzado a considerar el marketing directo en sus estrategias de marketing. De acuerdo a estimaciones de la Asociación de Marketing Directo Chilena que se presentan en la Figura 28, la inversión en marketing directo ha aumentado en aproximadamente un 200% entre 1994 y 1997, alcanzándose un volumen cercano a los 266 millones de dólares.

**Figura 28**

Inversión en Marketing Directo (en US\$ Millones)			
1994	1995	1996	1997
91	130	186	266

Fuente: Asociación Chilena de Marketing Directo

También, es importante destacar el crecimiento que han tenido los proveedores de la industria. En particular se observa el surgimiento de correos privados al igual que agencias de marketing directo que ofrecen los servicios estratégicos y creativos para el desarrollo de campañas y programas de marketing directo.

Correos de Chile ha alcanzado un alto grado de eficiencia, y está en condiciones de ofrecer un buen servicio a un costo razonable. La Empresa de Correos de Chile ofrece una gran variedad de servicios a empresas, entre los que destacan: envío de cartas e impresos, servicio de casillas y clasificadores, envío de pequeños paquetes y encomiendas, correo expreso, servicios no direccionados y servicios de distribución de catalogos, entre otros. También cuenta con dos servicios relacionados íntimamente con el marketing directo: la modalidad de respuestas postales por pagar que permite que los clientes respondan, quedando el pago del franqueo a cargo de la empresa receptora de la respuesta, y el sistema de encomiendas de reembolso, que permite

realizar ventas por correo en las que el comprador paga con un giro el valor del producto.

Además, un estímulo muy grande al marketing directo son los incentivos económicos que utiliza la Empresa de Correos de Chile, al aplicar descuentos por volumen que llegan hasta 41% para envíos superiores a las quinientas mil piezas postales mensuales como lo señala la figura N° 29. A su vez las tarifas que cobran dependen de la forma en que se distribuya el envío. La carta base es aquel envío que no lleva ningún proceso adicional, no existe mayor valor agregado y tiene un precio de 135 pesos su envío. Este valor disminuye si se envía una carta con sobre normalizado que cumple con las especificaciones de dimensiones, peso, espesor, gramaje y rigidez, previamente informado por la Empresa de Correos de Chile en el documento “Recomendaciones para el Procesamiento Mecanizado de la Correspondencia” a un precio de 133 pesos. Si además se le agrega el código postal del destinatario este valor baja a 120 pesos y si este se coloca además con código de barras este valor disminuye hasta 114 pesos por envío.

**Figura 29**

<b>Piezas depositadas en el mismo mes calendario</b>	<b>% Descuento</b>
10.000 - 20.000	3 %
20.001 - 40.000	7 %
40.000 - 60.000	15 %
60.001 - 90.000	18 %
90.001 - 130.000	22 %
130.001 -180.000	26 %
180.001 - 250.000	29 %
250.001 - 300.000	35 %
300.001 - 500.000	38 %
500.001 - 2.099.999	41 %

Otros servicios interesantes de mencionar son los papeles de negocios no direccionados que tienen un valor que parte en 48 pesos entre 20.000 y 100.000 envíos y disminuye a 37 pesos para envíos superiores a 900.000 envíos. Por ejemplo, si una empresa considera como su mercado objetivo uno de los 32 segmentos identificados en la segmentación geodemográfica presentada en el Apéndice dos, puede pedirle a Correos de Chile que le distribuya su mensaje solo en las zonas geográficas donde mayoritariamente viven estas personas. Así, la empresa puede llegar a un costo muy razonable directamente a su mercado objetivo logrando de esta forma una alta productividad con sus recursos.

En el caso de catálogos Correos de Chile ofrece un servicio con tarifas que van desde 110 pesos para catálogos de hasta 100 gramos hasta 265 pesos para catálogos que pesan hasta 500 gramos. Estos catálogos podrán ser nominados o innominados y no deberán contener en su interior otro tipo de correspondencia a excepción de un sobre con una respuesta postal por pagar o requerimiento de franqueo. En estos casos también se aplican los descuentos por volumen mencionados anteriormente.

Por otra parte, se puede destacar la infraestructura existente en la provisión de servicios de telecomunicaciones que permiten ofrecer prácticamente todos los servicios que demanden las empresas para marketing directo. La Compañía de Teléfonos de Chile tiene más de un millón de líneas instaladas en el país. Además existen otras empresas proveedoras de servicios de telefónica local orientadas a segmentos específicos de clientes. También la empresa de teléfonos está ofreciendo servicios, tales como el pago liberado para quien realiza la llamada a través de los números ochocientos. Igualmente las empresas pueden recurrir al sistema de llamadas nivel 700 que consisten en que quien realiza la llamada paga una determinada suma de dinero fijada por la empresa que promociona el número en cuestión. Normalmente, este tipo de número se utiliza cuando la persona percibe algo de valor cuando realiza la llamada. A mediados del año 1997 la CTC comenzó a ofrecer la opción de poder elegir el número de acuerdo a una estandarización alfanumérica que permite a las empresas tener un número con una palabra específica. Lamentablemente, el uso de este sistema está limitado por la carencia en la mayoría de los aparatos telefónicos de códigos alfanuméricos. Algunas grandes empresas, como la propia Compañía de Teléfonos y empresas del área financiera, entre muchas otras, han creado sus propios centros de telemarketing. Los servicios de telemarketing a usuarios externos son ofrecidos por muy pocas empresas en el mercado chileno. En telemarketing de entrada se ofrecen servicios muy particulares, como por ejemplo la verificación de antecedentes comerciales y otros.

También es importante destacar el grado de desarrollo que ha logrado Internet en Chile. Esta Red dispone de treinta proveedores de acceso y más de 600.000 usuarios y puede convertirse a futuro en un importante medio para realizar actividades de marketing directo.

Probablemente, el aspecto más débil, con respecto a la oferta de servicios de marketing directo se encuentre en el mercado de bases de datos y listas. A diferencia de otros países, en Chile no existe una industria de listas desarrollada que permita a la empresa satisfacer sus necesidades de información. Así, en muchas oportunidades las empresas tienen que desarrollar sus propias bases de datos de clientes, con la distracción de recursos que esto significa. Sin embargo, es posible que esta realidad cambien en el futuro cercano debido a la promulgación de la ley sobre protección de datos personales en agosto de 1999. Esta ley establece el marco legal para que pueda desarrollarse el mercado de bases de datos. En sus aspectos generales ese cuerpo legal permite “el tratamiento de datos que provengan o que se recolecten de fuentes accesibles al público, cuando sean de carácter económico, financiero, bancario o comercial, se contengan en listados relativos a una categoría de personas que se limiten a indicar antecedentes tales como la pertenencia del individuo a ese grupo, su profesión o actividad, sus títulos educativos, dirección o fecha de nacimiento, o sean necesarios para comunicaciones comerciales de respuesta directa o comercialización o venta directa de bienes y servicios” (Ley 19.628) A su vez la palabra tratamiento de datos la ley la define como “cualquier operación o complejo de operaciones o procedimientos técnicos, de carácter automatizado o no, que permitan recolectar ,

almacenar, grabar, organizar, elaborar, seleccionar, extraer, confrontar, interconectar, disociar, comunicar, ceder, transferir, transmitir o cancelar datos de carácter personal o utilizarlos en cualquier otra forma.” La gran bondad de esta ley es que establece una normativa que no existía antes y que por tanto mantenía una industria en un estado de incertidumbre con respecto a lo que era lícito y lo que no se podía realizar.

No obstante lo anterior, se han desarrollado en el país centros de computación que ofrecen servicios de bases de datos y listas para utilizar en marketing directo, tanto en nivel de consumidores finales como de empresas. Además, en el país existen empresas que entregan servicios auxiliares indispensables para el desarrollo del marketing directo, como la fabricación de sobres de muy buena calidad y los servicios de *lettershop* o ensobrado automático de correspondencia, amén de la reconocida calidad de los trabajos de imprenta. Junto a esto existen empresas que ofrecen servicios de impresión láser para personalizar la correspondencia.

Las industrias que van a la vanguardia en la adopción del marketing directo en Chile son fundamentalmente empresas que disponen de una base de datos de sus clientes. Entre los principales usuarios del marketing directo en Chile se puede mencionar a las tiendas de departamento, los bancos, las compañías de seguros y las empresas de telecomunicaciones, Isapres. También se destacan en el uso del marketing directo las empresas inmobiliarias, comercializadoras de automóviles, y laboratorios.

También se observa un gran mercado potencial para el marketing directo en Chile, constituido por todas las empresas que perciben la necesidad de establecer un vínculo efectivo con sus clientes a través de un contacto directo.

En general, el marketing directo en Chile presenta excelentes resultados para las empresas que lo utilizan adecuadamente; sin embargo, todavía se requiere un mayor profesionalismo en el diseño y ejecución de campañas. Tampoco se percibe adecuadamente la posibilidad de integración al marketing directo de los demás elementos de la mezcla comunicacional.

## **Costos del marketing directo en Chile<sup>26</sup>**

Los costos asociados a la implementación del marketing directo en Chile pueden desglosarse de acuerdo a los ítems que lo compongan. Para servicios de despacho de correspondencia puede utilizarse Correos de Chile que cobra 150 pesos por envío hasta 50 gramos, valor que disminuye al acceder a descuentos por volumen. Los correos privados cobran una cifra similar a correos de Chile sin acceder al mismo tipo de descuento que otorga Correos de Chile.

En el caso de listas y bases de datos los valores que se cobran dependerá del tipo de lista y su grado de actualización. Los valores varían entre 180 y 500 dólares por cada

---

<sup>26</sup> Esta sección se basa en información entregada por la Asociación de Marketing Directo Chilena.

mil registros. Como se mencionó anteriormente, la industria del mercado de listas está muy poco desarrollado y las listas que se ofrecen en el mercado en su gran mayoría son listas compiladas. Las empresas chilenas siguen estando reticentes a compartir la información de sus clientes aún cuando los posibles usuarios no sean competencia con la empresa propietaria de la información.

Con respecto a los costos de telemarketing de salida (outbound) se estima que por un volumen inferior a 1.000 llamadas el contacto efectivo tienen un costo de US\$ 1,8 el que baja a US\$ 1,5 entre 1.000 y 5.000 llamadas y a un dólar sobre 10.000. En el caso de telemarketing de entrada (inbound) el costo de una posición que incluye un operador, computador, base de datos, software y línea telefónica es de aproximadamente US\$ 800 por mes.

Los costos de impresión de un mailing básico que incluye sobre exterior, carta, folleto e instrumento de respuesta se estima en 71 centavos de dólar aproximadamente. Naturalmente, estos valores pueden tener una gran variación dependiendo de las características del mailing.

## Evidencia empírica en Chile

En un estudio de mercado encomendado por la asociación de Marketing Directo de Chile a la Pontificia Universidad Católica realizado en el año 1998 se seleccionaron 90 empresas de las cuales 41 respondieron una encuesta referida al uso y adopción del marketing directo. Del total de la muestra el 68% corresponde a empresas de bienes o servicios destinados al consumidor final, un 12% correspondió a empresas mayoristas y proveedora de productos terminados cada una. Un 7% de la muestra correspondió a empresas proveedoras de materias primas. Con respecto al sector económico que pertenece el 39% correspondió al sector comercial, el 11% al sector servicios y el 7% al sector financiero e industrial cada uno.

El Cuadro N° 30 muestra la distribución de la muestra con respecto al rubro principal en que opera.

**Cuadro N° 30**

<b>Rubro Principal</b>	<b>N° empresas</b>	<b>% Representación</b>	<b>Sector</b>
Grandes Tiendas	5	12.20%	Comercial
Administradora Fondos de Pensiones	3	7.32%	Financiero
Bancos	3	7.32%	Financiero
Química	3	7.32%	Ind-Com
Telefonía	3	7.32%	Servicios
Transporte	3	7.32%	Comercial
Alimentos	2	4.88%	Ind-Serv
Imprenta	2	4.88%	Industrial
Isapre	2	4.88%	Servicios
Línea Blanca	2	4.88%	Comercial
Periodismo	2	4.88%	Servicios

Seguros	2	4.88%	Servicios
Supermercado	2	4.88%	Comercial
Combustibles	1	2.44%	Industrial
Equipos	1	2.44%	Comercial
Fondos Mutuos	1	2.44%	Financiero
Leasing	1	2.44%	Comercial
Otros	1	2.44%	Comercial
Papel	1	2.44%	Industrial
Salud	1	2.44%	Servicios
<b>Total general</b>	<b>41</b>	<b>100.00%</b>	

Fuente: Asociación de Marketing Directo de Chile

Del total de la muestra 18 empresas tienen ventas por más de 100 millones de dólares anuales, diez empresas entre 37 y 99 millones, cuatro entre 12 y 36 millones y siete venden menos de 12 millones de dólares anuales. Cuando se le preguntaba a estas cómo distribuyeron el presupuesto en los distintos ítems de la mezcla promocional los resultados ubican la publicidad tradicional en primer lugar seguido por el marketing directo. En el cuadro N° 31 se puede apreciar que el marketing directo adquiere mayor importancia en las empresas de servicios.

**Cuadro N° 31**

Item	Sector Comercial	Sector Financiero	Sector Industrial	Sector Servicio	Total
<b>Publicidad Tradicional</b>	53.00%	39.86%	36.57%	43.55%	45.415%
<b>Promociones de Venta</b>	22.16%	17.29%	20.86%	10.00%	17.841%
<b>Relaciones Públicas</b>	3.84%	7.43%	2.43%	6.00%	4.793%
<b>Marketing Directo</b>	17.87%	26.86%	30.14%	35.27%	26.168%
<b>Otros</b>	3.13%	8.57%	10.00%	5.18%	5.783%
<b>Total</b>	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

Fuente: Asociación de Marketing Directo de Chile

Cuando se desglosa el presupuesto de marketing directo en sus distintos ítems el mailing o envío de correspondencia ocupa el primer lugar tanto en el mercado de empresas como en el mercado de consumidores finales con el 42% y el 45% respectivamente. El telemarketing aparece en segundo lugar con el 12% en mercado de consumidores finales seguido por la publicidad de respuesta directa con el 10% y la venta directa con el 9%. En el mercado de empresas en segundo lugar aparece otro con el 12% seguido por formación de bases de datos, publicidad de respuesta directa, telemarketing y venta directa con el 9% cada una. Internet aparece tanto en el mercado de empresas como de consumidores finales en el último lugar con aproximadamente el 2% cada uno. Los cuadros N° 32 y N° 33 muestran el desglose del presupuesto de marketing directo.

**Cuadro N° 32**

<b>Presupuesto Marketing Directo: Empresas</b>	<b>% Representación</b>	<b>% Acumulado</b>
Mailing	42.06%	42.06%
Otra	12.35%	54.41%
Formación Base Datos	9.53%	63.94%
Publicidad Respuesta Directa	9.41%	73.35%
Telemarketing	9.41%	82.76%
Venta Directa	9.24%	92.00%
Actualización Base datos	3.12%	95.12%
Venta por Catálogos	2.47%	97.59%
Internet	2.41%	100.00%
<b>Total</b>	<b>100.00%</b>	

Fuente: Asociación de Marketing Directo de Chile

**Cuadro N° 33**

<b>Presupuesto Marketing Directo: Consumidores Finales</b>	<b>% Representación</b>	<b>%Acumulado</b>
Mailing	44.648%	44.65%
Telemarketing	11.606%	56.25%
Publicidad Respuesta Directa	10.061%	66.32%
Venta Directa	9.273%	75.59%
Actualización Base Datos	8.818%	84.41%
Formación Base datos	6.000%	90.41%
Venta por Catálogos	5.758%	96.16%
Otra	2.200%	98.36%
Internet	1.636%	100.00%
<b>Total</b>	<b>100.00%</b>	

Fuente: Asociación de Marketing Directo de Chile

## **Casos de campañas de marketing directo**

A continuación se presentan diversas campañas de marketing directo en diferentes ámbitos de actividad económica y para alcanzar diferentes objetivos de marketing.

### **Caso Nissan Todoterreno de Cidef**

Una de las áreas de utilización eficiente del marketing directo es para el apoyo en la venta de productos de alto valor como es el caso de un automóvil. En este tipo de situación el mensaje de marketing directo cumple la misión de interesar al prospecto con el producto en cuestión estimulándolo a que visite el punto de venta donde el vendedor debe realizar la última etapa del proceso de venta para cerrar la venta.

A continuación se presenta una campaña desarrollada por Nissan Cidef para sus modelos Pathfinder, Terrano II y Nissan D21 4x4. El objetivo de esta campaña fue involucrar al potencial cliente con las bondades del vehículo, creando empatía con este, de tal forma que se interesara por alguno de los modelos y visitará un distribuidor Nissan Cidef. El mercado objetivo seleccionado correspondía a las personas poseedoras de un vehículo 4x4 o que tuvieran interés en un modelo de esta naturaleza.

### **Figura 30**

El principal desafío que enfrentaba la empresa era como involucrar al potencial cliente con el modelo Pathfinder, Terrano II o D21 4x4 de Nissan Cidef<sup>27</sup> dada las características de personalidad y estilo de vida que ellos tienen.

Para lograr este objetivo se desarrolló una campaña de marketing directo en dos etapas que tenía el propósito de crear simpatía e involucramiento con el receptor del mensaje, de tal forma de aparecer en el set evocado en el momento de la decisión de compra. La primera etapa consistía en el envío de una tarjeta postal que simulaba ser enviada desde el continente africano (Figura 30). En esta postal, de un supuesto amigo del receptor, se señala a éste que se está disfrutando de un Safari en Sudáfrica y le anuncia que pronto recibirá noticias más detalladas insinuándole la posibilidad que él también podría disfrutar de esta experiencia. En esta carta no se hace ninguna mención al vehículo y sólo se aprecia el logo de Nissan Cidef en la esquina inferior derecha de la parte posterior de la postal. En la parte anterior se destacan los “cinco” grandes del continente Africano.

Algunos días después, el receptor recibe un segundo envío correspondiente a una carta del supuesto amigo donde le relata en detalle lo que significa estar en Africa destacando la promoción de Nissan Cidef (Figura 31). Además, el envío incluye un folleto desplegable donde se destacan las bondades de los modelos que está promoviendo la empresa. En este folleto se reitera la promoción que consiste en que uno de cada diez compradores se gana un Safari fotográfico al Africa con todos los gastos pagados. También se entrega información más detallada sobre las características de los modelos 4x4 de Nissan Cidef. Igualmente se ofrece gratis con la compra de algún modelo un sombrero Ranger importado directamente de Sudáfrica. Igualmente, el folleto señala las direcciones de los distribuidores donde es válida esta promoción.

Aún cuando los resultados de esta campaña son confidenciales la empresa quedó muy satisfecha con los resultados alcanzados y el tráfico generado hacia los puntos de venta.

---

<sup>27</sup> Los potenciales clientes podían comprar el mismo modelo a un precio similar en distribuidores Nissan Marubeni.

**Figura 31**

## *Caso Ralston Purina*

Una de las áreas que ha sido más lenta en adoptar el marketing directo en sus estrategias de marketing ha sido la de productos de consumo masivo. Las empresas fabricantes de este tipo de productos se caracterizan por vender productos de bajo valor principalmente a través de supermercados. Esta situación hace que muchas empresas sean reticentes a destinar un dólar para un mensaje que está vendiendo un producto que vale una cantidad similar al costo del mensaje. Sin embargo, cuando son productos que tienen una demanda continua en el tiempo o son parte de una familia de productos el costo de un dólar por contacto puede ser muy eficaz en el sentido que se prorroga en el tiempo o en una amplia gama de productos.

A continuación se presenta el caso de Ralston Purina, empresa que se dedica a comercializar alimento para mascotas, en particular alimento para perros y gatos. El primer problema que enfrenta esta empresa es el de disponer de una base de datos de personas que posean perros o gatos. Dado que esta información no estaba disponible en el mercado, hubo que obtenerla directamente del cliente. Para estos efectos se implementó el concepto de “Conozca su Mascota” que consiste en un móvil que se instala a la entrada de los supermercados con un veterinario y una promotora donde el potencial cliente puede conocer las características de su mascota. Así, el cliente se acerca al stand Purina y con saber la raza de su perro un computador con un software especial le imprime una foto del perro con las características de la raza y los cuidados que debe tener con su mascota. Igualmente se aprovecha la oportunidad para solicitarle información sobre nombre, dirección y nombre de la mascota, la que se almacena en la memoria del computador.

Con esta información en agosto del año 1996 se le envía una carta para informarle que es parte integrante del “Círculo Purina” y que por ese sólo hecho recibirá periódicamente el magazine Purina con información valiosa para el dueño de la mascota (ver figura 32). Con el fin de crear empatía con el receptor del mensaje la carta se la envía su propia mascota la cual firma con su nombre y la huella del pie. Junto a la carta se acompaña el adletter del círculo Purina que le entrega información relacionada con las mascotas. Adicionalmente, en esta publicación se ofrece la posibilidad de llamar a un número 700 y dejar el nombre y dirección de un amigo que tenga mascota a cambio de recibir un video de 30 minutos desarrollado por Purina para enseñar a cuidar y adiestrar los perros y cachorros. Por la llamada al número 700 el solicitante debe pagar \$500. A vuelta de correo la persona que ha llamado recibe el obsequio acompañado de una carta del Director Comercial de Purina Chile. En otras ocasiones la promoción se ha repetido usando el mismo esquema para regalar peluches a las personas que llamen y presenten un amigo con mascota. Esto ha permitido a la empresa ir formando su propia base de datos con personas poseedoras de perros y gatos que alimentan sus mascotas con alimentos extruidos. Este programa de marketing directo le ha permitido a la empresa comunicarse directamente con sus clientes a través de un medio privado como es la publicación del “Círculo Purina”.

**Figura 32**

### *Caso Proplan*

El marketing directo puede constituirse en una poderosa herramienta para potenciar el canal de distribución. Ralston Purina desarrolló la campaña que se presenta a continuación para estimular la venta de su producto Proplan en los puntos de venta. Proplan es un alimento de la categoría superpremium para mascotas que se comercializa solamente a través de tiendas especializadas como Pet Shop y Veterinarias. En este tipo de mercado también se comercializan las marcas premium como Dog Chow, Cat Chow, Puppy Chow y Meomix. Dada la importancia de los líderes de opinión en la decisión de seleccionar la marca del alimento que dar a la mascota es fundamental contar con el apoyo de los veterinarios y dueños y administradores de Pet Shops. Para lograr este propósito se implementó la campaña “Ponte la Camioneta con Purina” que consistía en un programa de premios por nivel de venta conseguido a través del tiempo en términos incrementales (Figura 33).

### **Figura 33**

Así en una primera etapa los puntos de venta que aumentaran sus ventas en \$500.000 ganaban automáticamente sin concursos ni sorteos un horno de microondas IRT. Si aumentaban las ventas a \$1.000.000 el premio era un TV Sony, sobre 1.500.000 el premio era un refrigerador Daewoo y sobre 2.500.000 una cámara de video Sony. Todo esto durante los meses de Septiembre y Octubre de 1996. Luego venía una segunda y tercera etapa durante los meses de Noviembre y Diciembre y Enero y Febrero respectivamente. Además, el punto que más aumentara sus ventas en todo el período de seis meses se ganaba una camioneta cero kilómetro Opel Corsa y se sorteaba una segunda camioneta entre los veinte puntos de venta que más hubieran aumentado sus ventas.

Toda la comunicación e implementación de esta campaña se realizó a través de marketing directo. En este caso la base de datos no constituía ningún problema ya que la empresa sabía quienes eran sus clientes y los niveles de venta que cada uno de ellos había tenido en el período precedente a la campaña. Los resultados de esta campaña fueron excelente en términos de aumento de las ventas para la compañía y del apoyo que recibió de los líderes de opinión como son los veterinarios y dueños de Pet Shop. Para una empresa que posee excelentes productos de muy buen sabor es fundamental lograr que las mascotas prueben el producto ya que después es muy difícil que acepten un producto de inferior calidad.

Así, Ralston Purina se ha convertido en líder del mercado para los productos premium y superpremium, productos que también han sido apoyados a través de los medios masivos como la Televisión.

### **Caso Servicio Médico Cámara Chilena de la Construcción**

Una de las áreas importantes para las empresas debiera ser el cultivo de una relación en el tiempo con sus clientes, en especial con sus buenos clientes. La consolidación de este tipo de relación requiere de un esfuerzo de comunicación relevante de la empresa con su base de clientes.

En la figura 34 se ilustra el uso del marketing directo para informarle a su base de clientes leales de un nuevo servicio, el servicio de Seguro Integral de Salud para los socios de la Cámara Chilena de la Construcción. Esta simple comunicación que consistía en la carta que al plegarse se convertía en sobre al cual se direccionaba. La respuesta a este envío fue muy eficiente en términos de costo y efectiva en términos de respuesta.

Este mismo esquema se utilizó para realizar otro tipo de comunicación en sucesivos envíos. En la figura se muestra una comunicación que tiene por propósito informar de modificaciones a un determinado plan que ofrece la corporación de salud laboral de la Cámara Chilena de la Construcción.

**Figura 34**

### **Caso Invitación Microsoft**

Así como el marketing directo puede servir para ayudar a la venta de un producto de alto valor como en el caso de un automóvil, o de un alimento para mascota, o para realizar la venta de un producto directamente como en el caso de un libro, también puede utilizarse para otros objetivos. En este caso el marketing directo se utiliza para invitar a un seminario donde se realizará la demostración de un nuevo producto que la empresa lanzará al mercado. El objetivo de esta comunicación es estimular la participación del receptor del mensaje en el evento donde se le presentará en detalle las bondades del producto. Esta comunicación va seguida con un telemarketing de salida para confirmar la asistencia y responder a cualquier duda que pueda existir. (ver Figura 35).

### **Figura 35**

### **Caso Venta Libro Marketing Directo**

El marketing directo en su rol más tradicional cumple la función de realizar todo el proceso de venta, es decir, dar a conocer el producto, generar el interés y deseo y cerrar la venta. Así en esta dimensión el marketing directo cumple la función de comunicación y distribución de los bienes y servicios.

A continuación se presenta y analiza la campaña que se utilizó para comercializar la primera edición de este libro en el año 1992. El principal desafío que se presentaba en esta ocasión era sensibilizar al

potencial cliente con la disciplina del marketing directo. Para lograr esto se realizó un mailing que consistía en un sobre exterior que simulaba la tapa del libro. En su interior incluía una carta, un folleto un formulario de respuesta y un sobre de respuesta.

Para esta campaña se seleccionó una lista que contenía los nombres y direcciones de 2000 gerentes comerciales y de marketing de las principales empresas chilenas a quienes se les envió el mailing que se describe a continuación.

**Figura 37**

**(Incluir mailing de libro)**

En primer lugar la carta, que es el elemento donde se realiza el proceso de venta, parte entregándole un beneficio al lector en forma de pregunta. A continuación recurre al temor como elemento motivador para interesar aun más al lector. A continuación se recurre al uso de testimoniales para validar el concepto y las bondades del marketing directo. Para esto se cita una afirmación del máximo ejecutivo de marketing de Nestlé en el mundo aparecido en la revista Business Week. Tanto Nestlé como Business Week son marcas

de alta credibilidad en el ejecutivo chileno. Luego se procede a introducir al autor del libro. Nuevamente, para validar al autor se recurre al uso de testimoniales, en este caso a Bob Stone autoridad mundialmente reconocido como líder en la disciplina. Recién en la segunda página de la carta se empieza la venta del libro propiamente tal donde se menciona el precio y las condiciones de venta. Con respecto al precio este parte en \$16.000 el que luego se disminuye a un precio final de 11.900 más IVA. En el folleto se vuelven a destacar los beneficios que obtendría una empresa que utiliza el marketing directo. Finalmente, el formulario de respuesta tiene en forma destacada la palabra SI de aceptación de la oferta del envío. Esta campaña tuvo una respuesta de 20% donde la gran mayoría de ellas se realizaron a través del uso del teléfono y fax. Un porcentaje inferior al 10% de las respuestas se recibieron a través del sobre de respuesta, lo que confirma la desconfianza que existe en las personas para el uso del correo en Chile.

## **Apendice II\***

### **Segmentación Geodemográfica de la población chilena**

#### **Introducción.-**

Una bondad muy apreciada de la segmentación geodemográfica es que permite mejorar las estrategias de la empresa al poder conocer en mejor forma su base de clientes y así aumentar la eficiencia del esfuerzo de marketing. La empresa puede cruzar las direcciones de su base de datos de clientes para saber a que segmento pertenecen sus distintos clientes y conocer sus perfiles. Esta información puede ayudarle a mejorar su estrategia de posicionamiento, el contenido del mensaje comunicacional y la estrategia de medios. Esta misma metodología es la que le permite focalizar sus recursos y esfuerzos en los segmentos con mayor potencial para expandir sus mercados. De la misma forma éste conocimiento le permite mejorar sus estrategias de retención de clientes.

Para aquellas empresas que estén pensando o hayan adoptado el concepto de Comunicaciones Integradas en Marketing (CIM) la segmentación geodemográfica es una poderosa herramienta ya que permite a bajo costo disponer de una base de datos de sus clientes para la planificación de sus actividades comunicacionales. Además, le permite diseñar la estrategia de contacto con el cliente para optimizar el retorno sobre la inversión en comunicaciones de marketing y de esta forma ir construyendo en forma eficaz la marca de la empresa.

Por ejemplo, Blockbuster con sus más de 6.000 tiendas alrededor del mundo selecciona cuidadosamente el lugar donde abrir la próxima tienda preocupándose especialmente de no erosionar los negocios del resto de sus pares, y al mismo tiempo tratando de maximizar el retorno sobre las nuevas inversiones. Para realizar este proceso la empresa recurre a información geodemográfica que le permite saber el segmento al que pertenecen los clientes más rentables. Al mismo tiempo la segmentación geodemográfica le señala donde se encuentran físicamente ubicados clientes similares que no están siendo atendidos por alguna tienda Blockbuster. El pareamiento de estos datos le permite a la empresa lograr una optima localización de una nueva tienda. Por otra parte, si desea distribuir catálogos promocionales en periódicos que se distribuyan vía quioscos o instalar publicidad exterior

---

\* Este apéndice corresponde a una versión reducida del seminario de título "Geodemografía: Una nueva segmentación para Chile" realizado por los alumnos Cristian Palma, Alejandro González y Cristian Bello y dirigido por los profesores Enrique Manzur y Miguel Mendoza

la segmentación geodemográfica ofrece un amplio espectro de posibilidades que no serían posible con la segmentación tradicional.

### **Un Nuevo Enfoque: Segmentación Geodemográfica en Chile**

La segmentación geodemográfica nació en los EE.UU. a mediados de la década del '70 y está basado en el principio de que “aves del mismo plumaje vuelan juntas”. Esto significa, que la gente con similar bagaje socioeconómico tiende a vivir cerca uno del otro dentro de comunidades o nidos. Así, pequeños grupos definidos geográficamente con personas similares pueden ser identificados y combinados con grupos similares en otras áreas geográficas para crear segmentos que tienen similares características socioeconómicas o de estilo de vida.

La segmentación geodemográfica consiste en determinar y perfilar, a través del análisis estadístico de variables “duras” de caracterización socioeconómica, diversos grupos similares de consumidores los que se asocian a unidades geográficas pequeñas. Así, los segmentos creados están compuestos de muchas unidades pequeñas delimitadas geográficamente, las que pueden ser códigos postales, manzanas o zonas censales que pueden estar distribuidas en diferentes partes de la ciudad o el país. Las unidades consideradas para cada grupo son similares en cuanto a características demográficas y de viviendas, así como, características socioeconómicas de los hogares que comprenden dichas unidades. La información para la formación de los segmentos normalmente se obtiene del censo o de encuestas de caracterización socioeconómica. Luego estos datos se procesan a través de métodos estadísticos para posteriormente asignar los grupos obtenidos a unidades geográficas previamente definidas. La gran bondad de este sistema es que permite unir variables demográficas y posteriormente conductuales con variables geográficas. Los sistemas tradicionales nos proveen solo de métodos indirectos para relacionar los residentes de un lugar con variables demográficas o de comportamiento.

Lo anterior permite a los usuarios de este sistema de segmentación ubicar geográficamente, en vecindarios, el mercado objetivo elegido, además de obtener una rica descripción de su perfil demográfico. Así, este sistema, entrega un inédito y real aporte al medio del marketing de nuestro país, ya que es el primero que permite identificar eficiente y objetivamente, con una precisión no lograda anteriormente, el mercado meta.

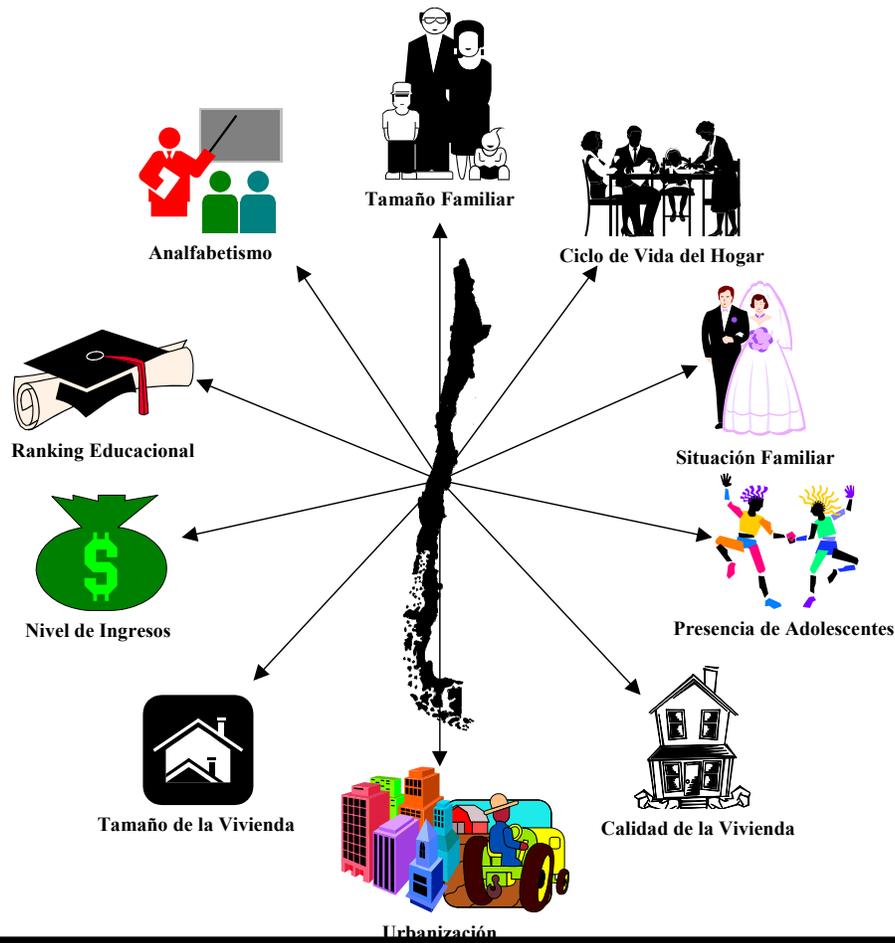
## Geodemografía para Chile.

Este sistema de segmentación, pionero en nuestro país, diseñado por los autores, próximo a presentarse en un Documento de Trabajo del Departamento de Administración de la Facultad de Economía y Ciencias Administrativas de la Universidad de Chile, pone a disposición de la comunidad una información única e inédita respecto a lo que se haya hecho anteriormente sobre el tema. Los datos utilizados corresponden a la Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional, CASEN '96, construida sobre la base de una muestra de 33.636 hogares representativos de todo el territorio nacional. La base de datos en su totalidad se sometió en una primera etapa a un riguroso análisis factorial (referirse a la ficha técnica N°1) para reducir la información a una cantidad de variables más fácil de operar. A través de este análisis se descubrieron 10 factores o descriptores claves (emanados del set de variables demográficas con que se midió a la población) que se usaron para clasificar a los hogares.

<b>FICHA TECNICA N°1: Análisis Factorial</b>	
<b>Objetivo</b>	: Descubrir la estructura oculta de interrelaciones presente en un set de variables de información demográfica. El resultado será el input para un posterior análisis de cluster.
<b>Tipo de Análisis realizado</b>	: Análisis Factorial a través del método Principal Axis Factorial (PAF).
<b>Unidad de Análisis</b>	: Hogar
<b>Fuente de Datos</b>	: CASEN '96
<b>Tipo de Muestreo</b>	: Estratificado por conglomerado polietápico.
<b>N° de Observaciones</b>	: 33.636 hogares.
<b>N° de variables iniciales</b>	: 67
<b>N° de variables finales</b>	: 42
<b>Resultado</b>	: 10 factores
<b>Varianza explicada</b>	: 60,1 %
<b>Método de rotación</b>	: Varimax

En la Figura 1 se presenta una síntesis del análisis factorial, en que aparecen los 10 factores, conjuntamente con una tabla que contiene una muestra de las variables que los componen. Cada factor equivaldrá a un descriptor.

**Figura 1**  
**Descriptor Socioeconómicos Chilenos.**



Variables más importantes que componen los descriptores (factores)	
<b>Tamaño Familiar</b>	: n° de personas en el hogar
<b>Ciclo de Vida del Hogar</b>	: n° de jubilados en el hogar, edad del jefe de hogar
<b>Situación Familiar</b>	: n° de personas casadas, tiene pareja el jefe de hogar
<b>Presencia de Adolescentes</b>	: n° de personas entre 15 y 20 años, n° de personas en educ. media
<b>Calidad de la Vivienda</b>	: calidad de muros, piso y techo de la vivienda
<b>Urbanización</b>	: zona (rural o urbana), índice de saneamiento
<b>Tamaño de la Vivienda</b>	: n° de piezas, n° de dormitorios
<b>Nivel de Ingresos</b>	: rango de ingresos totales, rango de ingresos per capita
<b>Ranking Educativo</b>	: n° de profesionales, años de escolaridad del jefe de hogar
<b>Analfabetismo</b>	: n° de personas sin educ. formal, sabe leer y escribir el jefe de hogar.

En una segunda etapa del proceso de segmentación, los factores encontrados fueron utilizados para identificar los segmentos de la población a través de un análisis de cluster, método que permite agrupar cada uno de los hogares encuestados en función de su similitud (referirse a ficha técnica N°2). Se

encontraron 32 segmentos, los que de acuerdo a su perfil fueron agrupados en 8 categorías más generales que se denominaron grupos.

<b>FICHA TECNICA Nº2: Análisis de Segmentos</b>	
<b>Objetivo</b>	: Descubrir el número de segmentos que componen la población del país y caracterizar a cada uno de ellos.
<b>Tipo de Análisis realizado</b>	: Análisis de cluster a través de K-means con división jerárquica.
<b>Unidad de Análisis</b>	: Hogares
<b>Fuente de Datos</b>	: Resultados obtenidos en el análisis factorial. Se utilizan los factor scores como variables de entrada.
<b>Nº de Observaciones</b>	: 33.636
<b>Resultado</b>	: 32 segmentos que componen 8 grupos.
<b>Validación</b>	: A través de análisis discriminante. Capacidad de predicción sobre un 76%.

A continuación se presenta una breve descripción de cada uno de los grupos y segmentos encontrados. La descripción de los segmentos está hecha en función de las características diferenciables de cada uno de ellos, con respecto a la caracterización general del grupo correspondiente.

	<b>Segmento 1.1: Crema y Nata.</b> Representan los
--	--

<p><b>GRUPO 1. PROFESIONALES.</b> (11.5% de los hogares del país).</p> <p>Hogares bien constituidos. Edad de las parejas entre 30 y 50 años. Ingresos totales mensuales que van desde los \$320.000 a \$4.900.000. Presencia importante de hogares con 2 personas que aportan al ingreso familiar. Jefes de hogar son profesionales universitarios o de nivel técnico.</p>	<p>gresos más altos; presencia de 2 a 4 personas; hijos adolescentes.</p> <p><b>Segmento 1.2: Cachorros.</b> Hogares en formación con hijos en su mayoría menores de 14 años.</p> <p><b>Segmento 1.3: Nanas y VAN.</b> Hogares numerosos con alta presencia de niños; presencia de servicio doméstico.</p> <p><b>Segmento 1.4: Profesionales Emergentes.</b> Familias ya consolidadas; presencia de 2 a 4 personas; hijos jóvenes o adultos.</p> <p><b>Segmento 1.5: Cuello y Corbata.</b> Profesionales de nivel medio o técnico; dentro del grupo presentan los ingresos más bajos</p>
<p><b>GRUPO 2: EMPRENDEDORES.</b> (14.5% de los hogares del país).</p> <p>Hogares bien constituidos. Edad de las parejas entre 30 y 70 años. Ingresos totales mensuales que van desde los \$320.000 a \$4.900.000. Se encuentran en estos hogares la presencia de 1 o 2 personas que aportan al ingreso familiar. Alta presencia de trabajadores independientes y patrones. Jefe de hogar se desempeñan en oficios como: gerentes de comercio mayorista y minorista, comerciantes, vendedores, trabajadores agropecuarios y agricultores. Jefes de hogar alcanzan educación media.</p>	<p><b>Segmento 2.1: Esfuerzo y Empresa.</b> Gente de empresa de elevados ingresos; hogares con varios aportes.</p> <p><b>Segmento 2.2: Comerciantes.</b> Independientes establecidos; amplio espectro de ingresos.</p> <p><b>Segmento 2.3: Colmenas.</b> Hogares numerosos, con presencia de uno a tres núcleos familiares, pequeños empresarios.</p> <p><b>Segmento 2.4: Luchadores.</b> Comerciantes e independientes de ingresos medios; pocos hijos generalmente jóvenes adultos.</p>
<p><b>GRUPO 3: ESFORZADOS EMERGENTES.</b> (24.4% de los hogares del país).</p> <p>Hogares bien constituidos. Edad de las parejas entre 30 y 65 años. Ingresos totales mensuales que llegan</p>	<p><b>Segmento 3.1: Panales.</b> Hogares entre cinco y seis personas; dos a cuatro hijos jóvenes adultos; varios aportes.</p> <p><b>Segmento 3.2: Independientes.</b> Trabajadores independientes; hogares pequeños sin niños.</p>

<p>hasta los \$650.000. Hogares con 1 o 2 personas que aportan ingresos. Alto porcentaje de trabajadores independientes. Jefes de hogar se desempeñan en oficio como: vendedores, agricultores, operarios de la construcción, transportistas y peones agropecuarios. Jefes de hogar alcanzan educación básica y en algunos casos media incompleta.</p>	<p><b>Segmento 3.3: Pujantes.</b> Trabajadores independientes incipientes; presencia de hijos y nietos.</p> <p><b>Segmento 3.4: Arremangados.</b> Trabajadores de baja calificación y temporeros; alta presencia de niños (hijos y nietos).</p> <p><b>Segmento 3.5: Savia Urbana.</b> Hogares de mayor presencia en la población; tres personas; trabajadores de baja calificación.</p> <p><b>Segmento 3.6: Corteza.</b> Ingresos más bajos del grupo; presencia de hijos y nietos; viviendas de mala calidad.</p>
<p><b>GRUPO 4: RETIRADOS DE BAJA CALIFICACIÓN.</b> (5.2% de los hogares del país).</p> <p>Totalidad de los hogares bien constituidos. Edad de las parejas entre 50 y 85. Hogares preferentemente sin hijos. Ingresos totales mensuales hasta \$650.000. Jefes de hogar son inactivos. En la mayoría de los hogares se registra un aporte de ingresos proveniente de la jubilación del jefe de hogar. Jefes de hogar alcanzan educación básica. Un 15% de los jefes es analfabeto.</p>	<p><b>Segmento 4.1: Años Plateados.</b> Jubilados con pareja; ingresos medios.</p> <p><b>Segmento 4.2: Años Grises.</b> Jubilados con pareja; ingresos bajos.</p>
<p><b>GRUPO 5: MAYORES SIN PAREJA.</b> (8.2% de los hogares del país).</p> <p>Jefes de hogar sin pareja. En su mayoría mujeres viudas. Edad del jefe de hogar entre 50 y 85 años. Ingresos totales mensuales hasta \$320.000. Jefes de hogar inactivos presentando como ingresos jubilaciones o montepíos. Jefes de hogar con muy bajo nivel educacional. Un 24% de ellos es analfabeto.</p>	<p><b>Segmento 5.1: Robles Otoñales.</b> Hogares pequeños sin niños.</p> <p><b>Segmento 5.2: Mamá por Siempre.</b> Hogares con presencia de hijos mayores y nietos.</p> <p><b>Segmento 5.3: Soledad Gris.</b> Hogares preferentemente constituidos por una sola persona.</p>

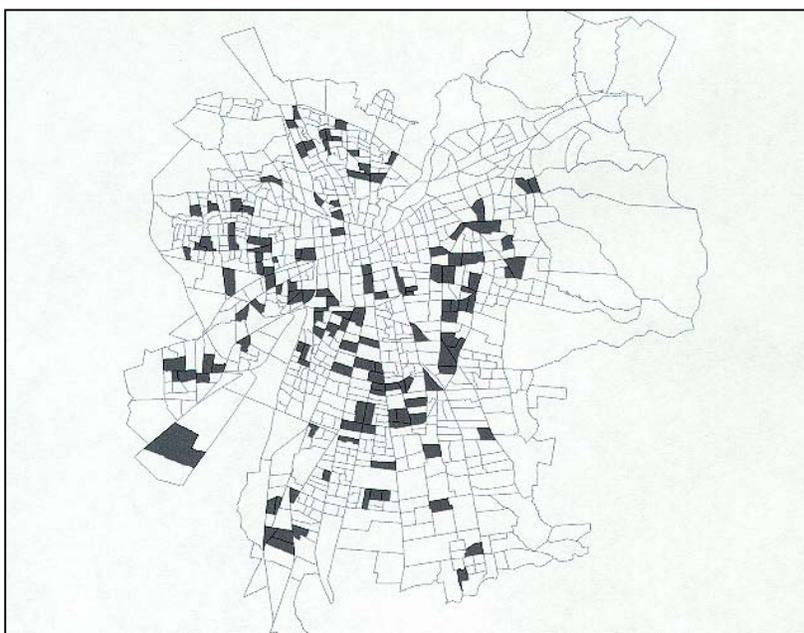
<p><b>GRUPO 6: TRABAJADORES SIN PAREJA.</b> (3.9% de los hogares del país).</p> <p>Jefes de hogar sin pareja en su mayoría mujeres en un rango de edad entre 30 y 60 años. Ingresos totales mensuales hasta \$320.000. El jefe de hogar aporta el único ingreso del hogar. Se desempeñan en trabajos no calificados como: vendedores, peones agropecuarios, empleados de oficina y personal doméstico. Jefes de hogar alcanzan educación básica y en algunos casos media incompleta.</p>	<p><b>Segmento 6.1: Autónomos.</b> Hogares pequeños con pocos hijos; jefe de hogar puede ser hombre o mujer indistintamente.</p> <p><b>Segmento 6.2: Flores de Invierno.</b> Mujeres jefes de hogar con dos a tres niños.</p>
<p><b>GRUPO 7: HOGARES POBRES.</b> (23.8% de los hogares del país).</p> <p>Hogares bien constituidos. Edad de las parejas entre 27 y 55. Ingresos totales mensuales hasta \$320.000. Un 16% de los hogares de este grupo es considerado indigente. Se observa principalmente la existencia de sólo un individuo que aporta al ingreso familiar. El jefe de hogar se emplea generalmente en trabajos no calificados. Porcentaje considerable de trabajadores temporales. Se desempeñan principalmente en oficios como peones agropecuarios, transportistas, y trabajos relacionados con la construcción. Jefes de hogar alcanzan educación básica y en algunos casos media incompleta.</p>	<p><b>Segmento 7.1: Viandas y Cemento.</b> Hogares muy grandes; muchos hijos; oficios relacionados a la construcción.</p> <p><b>Segmento 7.2: Atascados.</b> Trabajadores urbanos no calificados; familias de tamaño medio de cinco a seis personas.</p> <p><b>Segmento 7.3: Semilleros.</b> Hogares grandes con alta presencia de niños (hijos y nietos).</p> <p><b>Segmento 7.4: Madrugadores.</b> Totalidad de los hogares bien constituidos. Parejas jóvenes con dos niños.</p> <p><b>Segmento 7.5: Sobreviviente Urbano.</b> Hogares medianos con ingresos bajos; hijos adolescentes.</p> <p><b>Segmento 7.6: Marginales.</b> Hogares pequeños con ingresos inferiores a \$90.000. A lo más un niño.</p>
<p><b>GRUPO 8: TRABAJADORES RURALES.</b> (8.1% de los hogares del país).</p> <p>Hogares bien constituidos. Parejas en un rango de edad entre 27 y 65 años. Un 16% de estos hogares pertenece a alguna etnia. Ingresos totales mensuales hasta \$320.000. Un 12% de los hogares de este grupo es considerado indigente. Generalmente sólo</p>	<p><b>Segmento 8.1: Rurales Emergentes.</b> Hogares pequeños con el ingreso más alto dentro del grupo; presencia de independientes.</p> <p><b>Segmento 8.2: Lingeras.</b> Jefes de hogar sin pareja que generalmente viven solos; presencia de</p>

<p>un individuo aporta ingresos. Jefes de hogar se desempeñan en actividades relacionadas a la agricultura o en trabajos no calificados. Porcentaje considerable de trabajadores independientes y trabajadores temporales. Hogares con muy bajo nivel educacional. Un 14% de los jefes de hogar es analfabeto. Un 74% de los hogares de este grupo habita en zonas rurales.</p>	<p>independientes.</p> <p><b>Segmento 8.3: Raíces.</b> Presencia de familias mapuches; hogares con dos a cuatro hijos; trabajadores no calificados.</p> <p><b>Segmento 8.4: Sobreviviente Rural.</b> Ingresos bajos; parejas jóvenes; dos a tres niños; generalmente ocupación irregular del sitio.</p>
---	---

Cabe hacer notar que la metodología empleada permite una descripción mucho más detallada de cada grupo y segmento en función de variables como: rangos de ingresos, el número de personas que integran los hogares, sus edades, la situación familiar de los cónyuges, presencia o no de etnias en cada segmento, presencia de niños, adolescentes, jóvenes o adultos, oficio de los integrantes que trabajan en el hogar, número de aportes en el hogar, tipo de educación de todos los integrantes, zonas ya sea rural o urbana donde se ubican los segmentos, calidad de la vivienda y servicios higiénicos como porcentajes de jefes de hogar dentro del segmento que utilizan un determinado sistema previsional de salud.

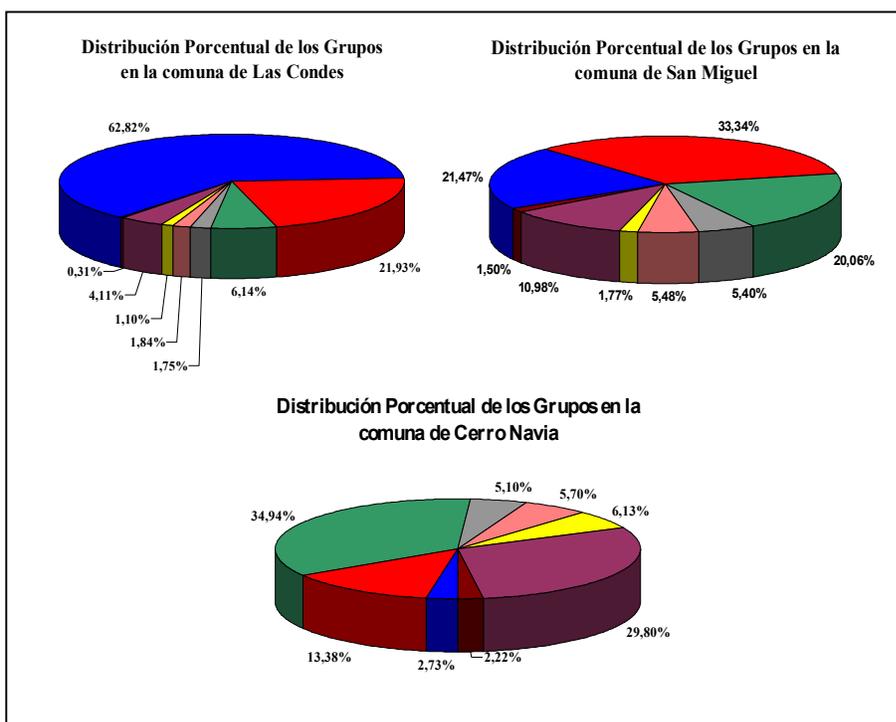
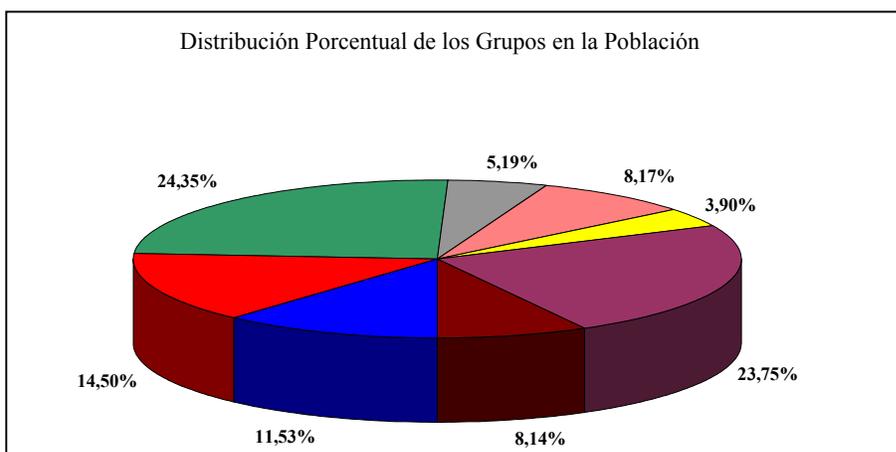
Igualmente, los factores de expansión de la muestra utilizada por CASEN '96 permiten inferir los porcentajes de cada grupo y segmento dentro de la población nacional, tanto a nivel regional, provincial y comunal.

Los resultados entregados por estos análisis también facultan la rápida localización geográfica de cada uno de los segmentos a lo largo de las distintas comunas de todo el país. Así a modo de ejemplo, para empresas de servicio interesadas en la tercera edad como casas de reposo, agencias de turismo que quieran diseñar paquetes turísticos para este segmento, servicios de atención médica, de lavandería, etc., se presenta un mapa del Gran Santiago a nivel de zona censal el cual representa la ubicación del



segmento 4.1. “Años Plateados” que pertenece al grupo N°4, “Retirados de Baja Calificación”.

A continuación se presenta la distribución porcentual de cada uno de los grupos en la población total del país, además de un ejemplo de la presencia de estos grupos en 3 comunas del Gran Santiago, mostrando de este modo los perfiles característicos que se pueden obtener para cualquier comuna elegida. La convivencia de distintas tipologías o segmentos entrega una combinación única para cada comuna. De hecho en Las Condes se observa una destacada presencia de “Profesionales” (G<sub>1</sub>). En San Miguel notamos una presencia tanto de “Emprendedores” (G<sub>2</sub>), “Profesionales” (G<sub>1</sub>). y “Esforzados Emergentes” (G<sub>3</sub>). Por el contrario en Cerro Navia destaca la presencia de “Esforzados Emergentes” (G<sub>3</sub>). y “Hogares Pobres” (G<sub>7</sub>).



■ Profesionales     
 ■ Retirados de Baja Calificación     
 ■ Hogares Pobres  
■ Emprendedores     
 ■ Mujeres Jóvenes     
 ■ Esforzados Emergentes

Concluyendo, vemos que el Sistema Geodemográfico de Segmentación permite la ubicación geográfica de cada uno de los segmentos encontrados tanto para el Gran Santiago como para todas las regiones, provincias y comunas del país, esto a nivel tanto de comuna, de distrito y de zona censal.

### **A la “Casa” de los Consumidores**

Este sistema de segmentación geodemográfica facilitará que las empresas realicen campañas de conquista o retención de clientes con mayor efectividad ya que dispondrán de una herramienta que les faculte una mejor asignación de los recursos de marketing. Ahora una empresa podrá saber donde viven sus actuales clientes con mayor potencial de crecimiento, pudiendo asociarlos a un determinado segmento. Luego si quisiese conquistar nuevos clientes de similar perfil podrá focalizar sus esfuerzos de marketing en las unidades geográficas que tienen un mayor porcentaje del segmento de los clientes con alto potencial en todo el país. Sin embargo, también existen limitaciones ya que a veces se dan variaciones de comportamiento de un mismo grupo y comportamientos similares en personas pertenecientes a diferentes grupos.

Por el lado de las bases de datos de clientes, las empresas podrán, a través de los domicilios de éstos, determinar el segmento al que pertenecen pudiendo acceder a una descripción demográfica más exacta en el momento de diseñar estrategias de marketing.

El método también permitirá una cobertura y focalización de recursos sociales, mucho más eficiente por parte del Gobierno u organismos de beneficencia, tanto en educación, salud y vivienda, debido a que el método localiza geográficamente aquellos segmentos necesitados. De hecho en los EE.UU. el sistema se usó inicialmente para aislar áreas urbanas más desfavorecidas. El uso del método rápidamente derivó hacia aplicaciones de marketing, y en especial marketing directo.

El sistema, por último, da la opción de complementar el perfil socioeconómico de cada segmento con un perfil psicográfico o de estilo de vida que puede enriquecer aun más esta herramienta.

Con este sistema los ejecutivos de marketing podrán salirse en forma efectiva de los “diques mentales” que implican el sistema de segmentación socioeconómico, vigente por más de cuatro décadas.

No existe duda que el proceso de marketing hoy en día esta sufriendo una transformación radical que se centra en entregar mayor valor a través de la personalización de este proceso aumentando de esta forma la satisfacción del cliente. El futuro demandará de una individualización absoluta de cada uno de los consumidores. La segmentación geodemográfica es un definitivo avance al logro de este objetivo.

# Bibliografía

- ADVERTISING AGE. "Direct Marketing Makes International Waves", enero 12, 1987.
- ASSAEL, HENRY. Marketing Management, Strategy and Action, Boston Mass: Kent Publishing Company, 1985.
- BAUMOL, WILLIAM, JOHN PANZAR Y ROBERT WILLIG. Contestable Markets and the Theory of Industry Structure. San Diego, Calif. Harcourt Brace Jovanovich, 1982.
- BEARD, JOHN y DAVID WILLIAMS. "Increasing the Effectiveness of Direct Mail Copy through the Use of Readability Measures", Journal of Direct Marketing 2 (2): 6-15, primavera 1988.
- BENCIN, RICHARD. "What's My Line", Direct Marketing, junio 1987, pp.94-101.
- BERMAN BARRY y JOEL R. EVANS. Retail Management: a Strategic Approach. N. York: Macmillan, 1986.
- BUSINESS WEEK. "The Japanese Go on Mail-Order Shopping Spree", septiembre 7, 1987.
- CAMPBELL N.C.G. y M.T. CUNNINGHAM. "Customer Analysis for Strategy Development in Industrial marketing", Strategy Marketing Journal 4, diciembre 1983, pp. 369-380.
- CAPLES, JOHN. Tested Advertising Methods, 4 de. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1974
- \_\_\_\_\_. How to Make Your Advertising Make Money. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1983.
- COHEN, GAIL. "How to Star a Telemarketing program in Your Business", DMA Release (2.503), octubre 1986.
- DIRECT MARKETING. "Direct Marketing World Survey", abril 1987.
- \_\_\_\_\_. "No Hang Ups Here: Clairol Discover the Power of Audiotex to Identify Seabreeze Buyers at Retail", agosto 1989.
- \_\_\_\_\_. "Mail Order Top 250 + " julio 1990.
- EL MERCURIO (Santiago de Chile). "La clave está en el uso del mailing", marzo 14 1990.
- FISHMAN, ARNOLD. "1990 Mail Order Overview: a Review of Business and Industrial Mail Order Activity in 1990", Direct Marketing, septiembre 1990.

- GOSDEN, FREEMAN. Direct Marketing Success: What Works and Why, N. York: Wiley, 1985.
- GREGOIRE, JORGE y MIGUEL RAFAEL MENDOZA. "Estructura del mercado financiero", Revista estudios en economía (Chile) 17 (1), junio 1990.
- JACOBY, JACOB y D.B. KRYNER. "Brand Loyalty versus Repeat Purchasing Behavior", Journal of Marketing Research 10 febrero 1973, pp.1-9.
- JAIN, SUBHASH C. Marketing Planning and Strategy, 2 de. Cincinnati, Ohio: South Western, 1985.
- KATZENSTEIN, H. y W. SACHS. Direct Marketing. Columbus, Ohio: Merrill, 1986.
- KEANE, TIMOTHY J. "The Future of Retailing", Direct Marketing, julio 1991.
- KOTLER, PHILIP. Marketing Management: Analysis, Planning and Control. Englewood Cliffs, N.J. Prentice-Hall, 1980.
- KUBES, DAVIS. "Mail Order: Why People Buy", Direct Marketing, octubre 1981.
- LEWIS, BARBARA. Direct Marketing Report - Norway, Sweden, Finland and The Netherlands" DMA Release (800), enero 1987.
- LEWIS, HERSCHELL G. Direct Mail Copy that Sells. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1984.
- LUMLEY, JAMES E. La venta por correo directo: cómo hacer que su producto sea el preferido por el consumidor. Bogotá: Norma, 1989.
- MACCHIETTE, BART Y ABHIJUL ROY, "Direct Marketing to the Credit Card Industry: Utilizing the Affinity Concept", Journal of Direct Marketing 5 (2): 34-43, primavera 1991.
- MACGINTY, FRANK. "Direct Marketing Report - France, Italy and Israel", DMA Release (800), enero 1984.
- \_\_\_\_\_. "If the Walls Come Down", Direct Marketing, diciembre 1989.
- \_\_\_\_\_. "If the Walls Come Down", Direct Marketing, enero, 1990.
- \_\_\_\_\_. "When the Walls Come Down", Direct Marketing, febrero 1990.
- MC FADDEN, FRED Y JEFFREY A. HOFFER. Data base Management. Menlo Park, Calif.: Benjamín Cummings, 1985.
- MENDOZA, MIGUEL RAFAEL. "Marketing Directo: un amrma eficaz", Revista economía y administración (Chile) (91), septiembre 1990.

\_\_\_\_\_. Marketing directo: Conceptos básicos, segmentación de listas y test de campañas (Documentos de Trabajo, Serie Docencia, N° 24). Santiago, Universidad de Chile, Depto. de Administración, enero 1991.

NASH, EDWARD. Direct Marketing. N. York: McGraw-Hill, 1982.

OKUN, JIL. "Lead Generation Media Usage in Business to Business", Direct Marketing, octubre 1987.

PANZAR, J. y ROBERT WILLIG. "Economies of Scale in Multioutput Production", Quarterly Journal of Economics, agosto 1977.

PASSAVANT, PIERRE A. "Direct Marketing economics and Budgeting", DMA Manual Release (600), octubre 1979, p.1

POPE, JEFFREY. Business to Business Telemarketing. N.York: AMACO, 1983.

\_\_\_\_\_. Telemercadeo: la comercialización mediante el teléfono. Bogotá: Norma 1986.

PORTER, MICHAEL. "How Competitive Forces Shape Strategy", Harvard Business Review, marzo-abril 1979.

PREDD, BONNIE. Waldenbooks Preferred Service: How to Market Books in America. Third Annual Database Marketing Conference, Florida, febrero 1991.

RAPHAEL, MURRAY. "Double or Nothing". Direct Marketing, abril 1989.

\_\_\_\_\_. "Stop Mailing to Everyone", Direct Marketing, febrero 1991.

RAPP, STAN y TOM COLLINS. Maximarketing: el nuevo rumbo de las estrategias de publicidad, promoción y mercadotecnia. México: McGraw-Hill, 1989.

REYNOLDS, JOYCE K. "The VCR: Very Critical Resource", Direct marketing, noviembre 1989.

ROBERTS, MARY LOU y PAUL D. BERGER. Direct Marketing Management. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall 1989

ROEL, RAYMOND. "The Power of Nintendo", Direct Marketing septiembre 1989.

ROMAN, MURRAY Telemarketing Campaigns that Work. N. York: McGraw-Hill 1983.

ROSENFELD, JAMES. "Some Consumer Product marketing Dilemmas: a Direct Marketing Perspective", Journal of Direct Marketing, verano 1987.

\_\_\_\_\_. "Packaged Goods DM: an Elusive Promised land", DM News 11 (14), julio 1987.

\_\_\_\_\_. "The Trouble with Direct Marketing", Direct Marketing, octubre 1988.

\_\_\_\_\_. "Creative Flair Key in Today's Financial Markets", DM News, octubre 1988.

ROSSITER, JOHN y LARRY PERCY. Advertising and Promotion Management. N. York: McHraw-Hill, 1987.

SANCHAVI, NITIN. "The Japanese Yen for Non-Store Retailing", Direct Marketing, abril 1989.

\_\_\_\_\_. The Next Revolution in Retailing. Thir Annual Database Marketing Conference, Florida, febrero 1991.

SAVINI, GLORIA. "Ode to Canada", Direct marketing, mayo 1987.

SCHULTZ, DON E. "Maybe the Difficulty in the Definitions Is the Difference", Journal of Direct Marketing 5 (1): 4-6, invierno 1991.

SPIEGEL, EDWARD. "Spiegel's Turnaround - Net Sales Rocket to \$516 Million", Direct Marketing, agosto 1984.

STANTON, WILLIAM y CHARLES FUTRELL. Fundamentos de mercadotecnia, 8de. México: McGraw-Hill, 1985.

STEINBERG, JANICE. "Cacophony of catalogs Fills all Niches", Advertising Age, octubre 1987.

STONE, BOB. Successful Direct Marketing Methods, 4 de. Lincolnwood, Illinois: NTC Publishing Group, 1989.

STONE, BOB y JOHN WYMAN. Successful Telemarketing. Lincolnwood, Illinois: NTC Business Books, 1986.

WARREN, KIRBY E. Long Range Planning: the Executive Viewpoint. Englewood Cliffs, N.J.:Prentice-Hall, 1966.

WEITZEN, H. SKIP. "Sizzling Telemarketing Scripts", Direct marketing, agosto 1990.

WERTZ, DE. "Designing Card Deck Cards", Direct marketing, abril 1989.

WLLIAMS, DAVID, JOHN BEARD y PATRICK KELLY "The Readability of Direct Mail Copy: a Test of Its Effect on Response Rates", Journal of Direct Marketing 5(1):27-34, invierno 1991.

WOODSIDE. ARCH G. y PRAVEEN K. SONI. "Customer Portfolio Analysis for Strategy Development in Direct Marketing", Journal of Direct Marketing 5(2):6-19, primavera 1991.

