

HBR.ORG

Harvard Business Review



FEBRERO 2012

REIMPRESIÓN DE HBR R1112E-E

EN LA MIRA DE LA REINVENCIÓN DEL SECTOR MINORISTA

Sepa qué quieren sus clientes antes que ellos mismos

**Los minoristas necesitan abordar a los clientes
con la oferta adecuada en el momento correcto.**

**A continuación indicamos cómo definir la “próxima
mejor oferta”. por Thomas H. Davenport,
Leandro Dalle Mule y John Lucker**

Sepa qué quieren sus clientes antes que ellos mismos

Los minoristas necesitan abordar a los clientes con la oferta adecuada en el momento correcto. A continuación indicamos cómo definir la “próxima mejor oferta”.
por Thomas H. Davenport,
Leandro Dalle Mule y John Lucker

Los compradores solían confiar en un vendedor conocido, como por ejemplo el propietario de la tienda de artículos generales del vecindario, para ayudarles a encontrar justo lo que andaban buscando. Al sacar conclusiones según lo que sabía o por lo que rápidamente deducía del cliente, era capaz de localizar el producto perfecto y, con frecuencia, sugerir artículos adicionales que el cliente ni siquiera había considerado. Es una situación poco corriente. Los consumidores distraídos de la actualidad, bombardeados con información y opciones, muchas veces luchan para encontrar los productos o servicios que mejor satisfagan sus necesidades. El personal de la sala de ventas de muchos establecimientos minoristas, que es escaso y con frecuencia está mal informado, no puede empezar a reproducir exactamente el toque personal del cual los compradores dependieron alguna vez; además, los consumidores siguen estando completamente solos al hacer compras en línea.

Esta lamentable situación está cambiando. Los avances en la tecnología de la información, la recopilación de datos y el análisis hacen posible la entrega de algo similar a la asesoría del propietario, o quizás mejor. Con el uso cada vez mayor de datos granulares, a partir de la demografía y la psicografía detalladas de los clics de los consumidores en la web, las empresas están empezando a crear ofertas altamente personalizadas que dirigen a los consumidores a los productos o servicios “correctos”, en el momento justo, por el precio correcto y en el canal adecuado. A esto se le llama “próxima mejor oferta” (NBO, por sus siglas en inglés). Considere el éxito de Microsoft con las ofertas de correo electrónico para su motor de búsqueda Bing.



Esos correos electrónicos se adaptan al destinatario en el momento en que se abren. En 200 milisegundos, un retraso imperceptible para el destinatario, el software de análisis avanzado arma una oferta según la información en tiempo real sobre la persona: datos que incluyen la ubicación, la edad, el sexo y la actividad en línea tanto histórica como la inmediatamente precedente, junto con las respuestas más recientes de otros clientes. Estos avisos han elevado las tasas de conversión hasta en un 70%, mucho más que esfuerzos de marketing similares, pero no están personalizados.

Las tecnologías y estrategias para idear las NBO están evolucionando, pero las empresas que esperen para explotarla verán que sus clientes prefieren a los competidores que toman la delantera. Microsoft es solo un ejemplo; otras empresas también están revelando el potencial comercial de las NBO bien creadas. No obstante, en nuestra investigación sobre estrategias de NBO en docenas de empresas minoristas de software, servicios financieros y otras, lo que incluyó entrevistas con ejecutivos en 15 empresas de vanguardia, descubrimos que si las NBO llegan a realizarse, a menudo se llevarán a cabo de manera deficiente. La mayoría son aleatorias o están mal dirigidas; se destinan a los clientes que ya compraron la oferta, por ejemplo. Un banco minorista descubrió que era más probable que sus NBO crearan hostilidad en lugar de aumentar las ventas.

Las empresas pueden ir tras un sinnúmero de buenas metas usando el análisis de clientes, pero los programas de NBO proporcionan tal vez el mayor valor en términos de rendimiento de la inversión potencial y competitividad mejorada. En este artículo se proporciona un marco para crear NBO. Es posible que no pueda emprender todos los pasos inmediatamente, pero en algún punto será necesario cierto progreso en cada uno de ellos para mejorar sus ofertas.

Definir los objetivos

Muchas organizaciones se debaten en sus esfuerzos de NBO no porque carezcan de capacidad de análisis, sino porque no tienen objetivos claros. Por lo tanto, la primera pregunta es, ¿qué es lo que desea lograr?, ¿mayores ingresos?, ¿mayor lealtad de los clientes?, ¿una mayor participación en el cliente?, ¿clientes nuevos?

El minorista Tesco, con oficinas en el Reino Unido, centró su estrategia de NBO en aumentar las ventas para los clientes regulares y mejorar la lealtad con ofertas de cupones de descuento específicos que se entregan a través de su programa Clubcard. Como lo describieron Roland Rust y otros colegas (“Rethinking Marketing”, HBR, enero a febrero de 2010), Tesco usa

¿Qué es lo que crea una próxima mejor oferta?

La “próxima mejor oferta” se usa cada vez más para referirse a una propuesta personalizada basada en

LOS ATRIBUTOS Y EL COMPORTAMIENTO DE LOS CLIENTES (demografía, historial de compras)

EL CONTEXTO DE LA COMPRA

(tradicionales, en línea)

CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO O SERVICIO (estilo de zapato, tipo de hipoteca)

LAS METAS ESTRATÉGICAS DE LA ORGANIZACIÓN

(aumentar las ventas, desarrollar la lealtad del cliente)

Las NBO se diseñan con mayor frecuencia para inspirar una compra, fomentar la lealtad, o ambas. Pueden incluir

PRODUCTOS (un cupón de descuento para pañales)

SERVICIOS (un descuento en una visita a un centro turístico)

INFORMACIÓN (avisos de Google para hacer clic)

RELACIONES (recomendaciones de LinkedIn y Facebook)

A pesar del nombre, una NBO puede ser de hecho un compromiso inicial. Además, ya sea que la relación con el cliente sea nueva o continua, la NBO está diseñada como la “mejor oferta”.

Clubcard para hacer un seguimiento de las tiendas que visitan los clientes, lo que compran y su forma de pago. Esto permitió que el minorista ajustara los productos según los gustos locales y personalizara las ofertas de acuerdo a cada persona para una amplia variedad de formatos de tienda, desde hipermercados hasta tiendas de vecindario. Por ejemplo, a los compradores con Clubcard que compran pañales por primera vez en una tienda de Tesco se les envían cupones de descuento por correo, no solo para toallitas húmedas para bebés y juguetes, sino que también para cerveza. (El análisis de los datos reveló que los nuevos padres tienden a comprar más cerveza, debido a que pasan menos tiempo en los bares). Últimamente, Tesco ha experimentado con las “ventas relámpago” que prácticamente triplican el valor de amortización de ciertos cupones de descuento de Clubcard, lo que en esencia hace que su mejor oferta sea incluso mejor para los clientes selectos. Un mecanismo de cuenta regresiva muestra la velocidad en que se agotan el tiempo o los productos, lo que genera tensión y obliga a dar respuestas. Algunas de estas ofertas se han agotado en 90 minutos.

La estrategia de NBO de Tesco busca ampliar la gama de compras de los clientes, y también se dirige a los clientes regulares con ofertas de productos que por lo general compran. Como resultado de sus ofertas ideadas cuidadosamente y ejecutadas con creatividad, Tesco y su asesor interno, dunnhumby, logran tasas de amortización que fluctúan desde un 8% hasta un 14%, mucho mayores que el 1% o 2% que se observan en otras partes de la industria de los comestibles. Microsoft tenía un conjunto de objetivos muy diferentes para su NBO de Bing: hacer que los clientes nuevos probaran el servicio, lo descargaran en sus smartphones, instalaran la barra de búsqueda de Bing en sus navegadores y que lo convirtieran en su motor de búsqueda predeterminado.

Comenzar con un objetivo claro es fundamental. Al igual que ser flexible respecto de modificarlo, según sea necesario. La empresa de arriendo de DVD a bajo costo, Redbox, hizo ofertas por correo electrónico y en el sitio de cupones de descuentos de Internet para familiarizar a los consumidores con sus quioscos. Los quioscos de Redbox eran un nuevo concepto del sector minorista, pero con el tiempo las personas se acostumbraron al arriendo de películas automatizado. A medida que el negocio creció, los ejecutivos de la empresa se dieron cuenta de que para aumentar los ingresos mientras se mantenía el modelo de bajo costo, necesitaban persuadir a los clientes a que arrendaran más de un DVD por visita. Entonces, cambiaron el énfasis de su estrategia de NBO de atraer

La idea en resumen

Ofrecer a las personas ofertas perfectamente personalizadas en el momento correcto y a través del canal adecuado es el Santo Grial del marketing. A medida que las empresas mejoran su capacidad de capturar y analizar datos altamente granulares de los clientes,

tales ofertas pueden llevarse a cabo; sin embargo, la mayoría de las empresas las crean de manera deficiente, si es el caso.

Perfeccionar estas “próximas mejores ofertas” implica cuatro pasos: definir los objetivos, recopilar datos sobre los clientes, sus ofertas y los contextos en

los que los clientes compran, usar análisis de datos y reglas comerciales para elaborar y ejecutar las ofertas, y, finalmente, aplicar las lecciones aprendidas.

Es difícil perfeccionar los cuatro pasos de una sola vez, pero el progreso en cada uno de ellos es fundamental para la

competitividad. A medida que aumenta la cantidad de datos que se pueden capturar y proliferar el número de canales para la interacción, las empresas que no mejoren rápidamente sus ofertas simplemente quedarán rezagadas.

nuevos clientes a realizar descuentos por varios arriendos.

Recopilar datos

Para crear una NBO eficaz, debe recopilar e integrar datos detallados sobre los clientes, las ofertas y las circunstancias en las que se hacen las compras.

Conozca a sus clientes. La información valiosa para adaptar las NBO puede ser bastante básica y adquirirse o derivarse fácilmente: edad, sexo, cantidad de hijos, dirección particular, ingresos o activos y estilo de vida psicográfico e información conductual. Las compras anteriores son a menudo la única mejor guía para saber lo que un cliente va a comprar a continuación, pero dicha información puede ser más difícil de captar, especialmente desde canales sin conexión. Los programas de lealtad como los de Tesco pueden ser una herramienta poderosa para hacer un seguimiento de los patrones de compra de los consumidores.

Incluso cuando las empresas trabajan (y a veces luchan) por adquirir estos conocidos tipos de datos del cliente, la creciente disponibilidad de la información social, móvil y de ubicación (SoMoLo) crea nuevos grupos de datos importantes que se deben explotar. Las empresas están empezando a crear ofertas según el lugar donde se encuentre un cliente en un momento dado, lo que dicen sus publicaciones en medios sociales acerca de sus intereses e incluso lo que sus amigos compran o debaten en línea.

Un ejemplo es Foursquare, que hace ofertas personalizadas según la cantidad de veces en que los clientes hayan “ingresado” a una tienda minorista determinada. Otra es Walmart, la cual adquirió la empresa emergente de tecnología de medios sociales Kosmix para unirse a su unidad de estrategias digitales recién formada, @WalmartLabs, en la capitalización de los datos SoMoLo del consumidor para sus ofertas. Entre los proyectos de la unidad se encuentra la búsqueda de formas de predecir las compras en Walmart.com por parte de los compradores, según sus intereses en los medios sociales. Walmart está también investigando las tecnologías basadas en la ubicación que ayudarán a los clientes a encontrar los productos en

sus tiendas gigantescas. El minorista de ropa H&M se asoció con el juego en línea MyTown para recopilar y usar información sobre la ubicación de los clientes. Si los potenciales clientes están jugando en un dispositivo móvil cerca de una tienda H&M e ingresan en ella, H&M los recompensa con ropa virtual y puntos; si escanean productos que se promueven en la tienda, los ingresa en una lotería. Los primeros resultados muestran que de los 700.000 clientes que ingresaron en línea, 300.000 fueron a la tienda y compraron un artículo.

Muchos minoristas se centran en cómo usar la información de ubicación de los clientes en tiempo real; el lugar donde estuvieron los clientes también puede revelar mucho sobre ellos. Solo en los Estados Unidos, los dispositivos móviles envían aproximadamente 600 mil millones de fuentes de datos con etiquetas geoespaciales a los proveedores de telecomunicaciones todos los días. Una aplicación desarrollada por la empresa de análisis por software Sense Networks puede comparar los movimientos de un consumidor con miles de millones de puntos de datos de los movimientos y atributos de otros consumidores. Con la ayuda de este historial de ubicaciones, se puede calcular la edad del consumidor, los estilos de viajes, el nivel de riqueza y la próxima ubicación probable, entre otros. Las implicaciones de crear NBO altamente personalizadas son obvias.

Conozca sus ofertas. A menos que una empresa tenga información detallada sobre sus productos o servicios, tendrá problemas para determinar cuáles ofertas pueden atraer más a un cliente. En el caso de algunos productos, como por ejemplo las películas, las bases de datos externas entregan atributos de los productos, y las empresas que arriendan o venden películas pueden suponer que si a usted le gustó una película con un actor o un tipo de trama en particular, probablemente le gustará otra. No obstante, en otras industrias del sector minorista, como ropa y comestibles, la compilación de los atributos de los productos es mucho más difícil. Por ejemplo, los fabricantes no clasifican de manera uniforme un sweater como “vanguardista” o “tradicional”. Ni siquiera cuentan con categorías de colores claras y estandarizadas. Por lo tanto, los minoristas deben invertir

una gran cantidad de tiempo y esfuerzo en la recopilación de los atributos de los productos por cuenta propia. Zappos tiene tres departamentos que trabajan para optimizar las búsquedas de los clientes y crear las ofertas más eficaces para sus líneas de zapatos. Aunque los atributos se limiten a tipo de producto, estilo, color, marca y precio, un zapato puede tener cualquiera de los más de 40 patrones de materiales: aperlado, granulado, de rayas, cachemira, con dibujo de puntos o a cuadros, solo por nombrar unos pocos. Sin un sistema para abordar dicha clasificación detallada de los atributos de los productos, no es posible que Zappos sepa que un cliente ha comprado a menudo un estampado de cachemira, por lo que no sabría que debe incluir productos estampados de cachemira en las NBO para ese cliente.

Igualmente, si no se tienen buenos sistemas de clasificación, los almaceneros no podrán determinar fácilmente qué productos atraen a los clientes aventureros, preocupados de la salud o avaros. Cuando Tesco desea identificar productos que atraen a paladares osados, comienza con algo ampliamente aceptado como una elección audaz en un país determinado —pasta de curry verde en el Reino Unido, tal vez— y luego analiza las otras compras que hacen los compradores de la elección audaz. Si los clientes que compran pasta de curry también compran frecuentemente calamar o pesto de

rúcula, estos productos tienen un alto coeficiente de relación.

Conozca el contexto de la compra. Por último, las NBO deben considerar factores como el canal por el que un cliente se comunica con una empresa (cara a cara, por teléfono, por correo electrónico, por la web), el motivo del contacto y sus circunstancias, incluso el volumen y el tono, lo que indica si el cliente está tranquilo o disgustado. (El software de detección de emociones es una valiosa herramienta para el último factor). El Bank of America aprendió que las ofertas de hipoteca que se ofrecen a través de un cajero automático cuando un cliente lo usa no tienen buenos resultados, porque los clientes no tienen ni el tiempo ni la tendencia a relacionarse con ellos, mientras que podrían mostrarse receptivos a las mismas ofertas al ingresar al banco. De la misma manera, es poco probable que alguien que llama al servicio al cliente con una queja responda a la oferta de un producto, aunque es posible que la acepte por correo electrónico en otro momento.

Otros factores de contexto que pueden afectar al diseño de una NBO, y a la respuesta de un cliente ante esta, incluyen el tiempo, la hora del día o el día de la semana, y si el cliente está solo o acompañado. Aunque la secuencia de clics o los datos de las compras en línea son a menudo más importantes para guiar una estrategia de

CREAR LA NBO

Las empresas ejemplares crean o forman una estrategia de NBO a través de cuatro actividades amplias:

1

DEFINIR LOS OBJETIVOS

Cree una NBO para cumplir metas específicas, como por ejemplo atraer a clientes nuevos o aumentar las ventas, la lealtad o la participación en el cliente. Esté preparado para modificar los objetivos a fin de explotar las circunstancias cambiantes.

2

RECOPILAR DATOS

Recopile datos detallados sobre los clientes (la demografía y psicografía, historial de compras, información social, móvil y de ubicación), sus ofertas (atributos de los productos, rentabilidad, disponibilidad) y el contexto de las compras (canal de contacto del cliente, cercanía, la hora del día o semana).

3

ANALIZAR Y EJECUTAR

Use el análisis estadístico, el modelado predictivo y otras herramientas para hacer coincidir los clientes con las ofertas. Use las reglas comerciales para orientar sobre cuáles ofertas se hacen y en qué circunstancias. Combine cuidadosamente las ofertas y los canales. Haga ofertas con moderación, planifíquelas en forma deliberada y supervise la frecuencia de los contactos.

4

APRENDER Y EVOLUCIONAR

Considere cada oferta como una prueba. Incorpore información sobre las respuestas de los clientes en las ofertas posteriores. Formule reglas generales para diseñar ofertas nuevas que se basen en el rendimiento de las anteriores.

NBO en línea, en algunos casos, como por ejemplo en la fijación de precios de boletos de avión, la hora y el día son importantes: las aerolíneas pueden subir los precios la noche de un domingo, porque son más las personas que buscan para ese momento que al mediodía en la mitad de la semana. Un minorista del calzado chino que estudiamos está probando ofertas dirigidas a los acompañantes de los compradores principales. Cuando una mujer entra a una de sus tiendas con su marido, por lo general es ella la compradora principal, y la NBO del minorista es generalmente un artículo relativamente barato para el marido. La elección de lo que se le debe ofrecer al marido surge de la percepción de que los hombres que acompañan a sus esposas de compras, pero que no compran activamente por su cuenta, son más sensibles a los precios que los maridos solos que buscan un producto específico.

Desde luego, hay innumerables y diferentes factores de contexto que dependen de la naturaleza del negocio y sus clientes.

Analizar y ejecutar

Las primeras NBO predictivas fueron creadas por Amazon y otras empresas en línea que desarrollaron ofertas del tipo “las personas que compraron esto también compraron aquello”, basadas en correlaciones de las compras relativamente simples; no dependían de un conocimiento esencial del cliente ni de los atributos del producto, y así eran más bien un instrumento ineficaz. Hasta cierto punto, las ofertas más específicas se basan en el comportamiento de compra anterior de un cliente, pero incluso dichas ofertas son popularmente aleatorias. Si compra un libro o un CD para un amigo que no comparte sus gustos, ello puede fácilmente desviar las futuras ofertas que reciba.

Las empresas que han recopilado información de manera sistemática sobre sus clientes, los atributos de los productos y los contextos de las compras, pueden hacer ofertas mucho más sofisticadas y eficaces. El análisis estadístico y el modelado predictivo pueden crear un tesoro de datos sintéticos a partir de estas fuentes de información sin procesar para, por ejemplo, medir la probabilidad de que un cliente responda a una oferta de venta con descuento que se envíe a su dispositivo móvil. La segmentación por conducta y otros análisis de datos avanzados que representan simultáneamente la demografía, las actitudes y los patrones de compra del cliente, además de otros factores relacionados, pueden ayudar a identificar a los clientes con mayor probabilidad de deserción. Con la ayuda de esta información y un valor de vigencia esperado para el cliente, una organización puede determinar si sus NBO para ese cliente fomentarán o

desalentarán la deserción. (Un análisis detallado del análisis de datos de marketing está fuera del ámbito de este artículo; no obstante, el libro *Marketing Engineering* del año 2002, de Gary L. Lilien y Arvind Rangaswamy, ofrece una sólida visión general de técnicas analíticas, cuantitativas y de modelado informático).

Aunque dicho análisis puede producir una gran cantidad de ofertas potencialmente eficaces, son las reglas comerciales las que rigen el paso siguiente. Cuando un análisis muestra que es igualmente probable que un cliente compre cualquiera de varios productos, una regla puede determinar la oferta que se haga. O bien, puede limitar la frecuencia de contacto general de un cliente en caso de que los análisis hayan demostrado que un exceso de contacto reduce las tasas de respuesta. Estas reglas tienden a ir más allá de la lógica de los modelos predictivos para atender a metas estratégicas, como por ejemplo poner la creciente lealtad del cliente por sobre el aumento de las compras.

Una NBO cuidadosamente creada solo será tan buena como su entrega. En otras palabras, una NBO genial por correo electrónico, que nunca llega a abrirse, bien podría no existir. ¿La NBO debe entregarse cara a cara?, ¿debe presentarse en un quiosco al interior de la tienda?, ¿debe enviarse a un dispositivo móvil?, ¿imprimirse en un recibo de caja? A menudo, la respuesta es relativamente sencilla: el canal por el que se comunicó el cliente es el canal adecuado para entregar la NBO. Por ejemplo, un cliente de CVS que escanea su tarjeta de cliente frecuente ExtraCare en un quiosco dentro de la tienda puede recibir cupones de descuento personalizados en forma instantánea.

Sin embargo, hay ocasiones en las que los canales de entrada y de salida deben ser diferentes. Una oferta compleja no debe entregarse a través de un canal simple. Recuerde la experiencia del Bank of America con las ofertas de hipoteca: Se descubrió rápidamente que el canal de entrada —el cajero automático— era un canal de salida deficiente, porque las hipotecas son demasiado complicadas para ese entorno. De igual manera, hay muchos representantes de los centros de llamadas que no comprenden lo suficientemente bien las necesidades de los clientes ni los detalles de los productos para hacer ofertas eficaces, especialmente cuando el objetivo principal del representante es finalizar ventas simples o transacciones de servicio.

Muchas veces, las empresas prueban las ofertas a través de varios canales para encontrar el más eficaz. En CVS, las ofertas de ExtraCare se entregan no solo en los quioscos, sino que también en los recibos de caja, por correo electrónico y circulares específicas

y, recientemente, mediante cupones de descuento que se envían directamente a los teléfonos móviles de los clientes. Qdoba Mexican Grill, una franquicia de servicio rápido, está ampliando su programa de lealtad enviando cupones de descuento a los smartphones de los clientes a ciertas horas del día o semana para aumentar las ventas y facilitar la demanda. Las campañas nocturnas cerca de las universidades han presenciado una tasa de amortización de casi un 40%, mientras que las tasas de amortización del programa global de Qdoba tienen un promedio de un 16%. Starbucks usa al menos 10 canales en línea para entregar ofertas específicas, medir la satisfacción y la reacción de los clientes, desarrollar productos y aumentar el apoyo a la marca. Por ejemplo, su aplicación para smartphone le permite a los clientes recibir promociones personalizadas para comidas, bebidas y productos basadas en su información de SoLoMo.

Nordstrom y otros minoristas de primer nivel, y empresas de servicios financieros con clientes acaudalados, hacen fuertes inversiones para que sus vendedores adquieran un amplio conocimiento de los productos y capacidad de comprender las necesidades de los clientes, además de establecer relaciones. Para estas empresas, una persona es muchas veces el mejor canal para entregar ofertas. Muchas organizaciones elaboran varias ofertas y las clasifican según modelos predictivos que califican la tendencia de un cliente a aceptarlas, basadas en compras anteriores u otros datos. Los vendedores o los representantes del servicio al cliente pueden seleccionar entre estas ofertas en tiempo real, guiados por sus diálogos con el cliente, los deseos percibidos del cliente para una oferta determinada, e incluso el nivel de comodidad que exista entre el cliente y el vendedor. Combinar el juicio humano con los modelos predictivos puede ser más eficaz que simplemente seguir las recomendaciones de un modelo. Por ejemplo, insistir en que un representante entregue una oferta específica en cada caso puede, en realidad, reducir la probabilidad de que los clientes acepten la oferta y su satisfacción después de la compra. La empresa de inversiones T. Rowe Price le proporciona a los representantes del centro de llamadas ofertas específicas, pero se llegó a la conclusión de que si un representante entrega las ofertas en más de un 50% de las interacciones, es probable que no esté comprendiendo las necesidades de los clientes.

Aprender y evolucionar

La creación de NBO es una ciencia inexacta, pero que mejora constantemente. Como ocurre con cualquier ciencia, requiere experimentación. Algunas ofertas funcionarán mejor que otras; las empresas deben me-

dir el rendimiento de cada una y aplicar las lecciones que se obtengan. Como nos dijo un ejecutivo de CVS, “Considera cada oferta como una prueba”.

Las empresas pueden desarrollar reglas generales a partir del desempeño de sus NBO a fin de orientar la creación de ofertas futuras, hasta que la aparición de nuevos datos requiera una modificación de las reglas. Estas reglas diferirán de una empresa a otra. En nuestra investigación identificamos algunas que utilizan las empresas líderes:

Footlocker: promover zapatos vanguardistas solamente a través de los medios sociales.

CVS: ofrecer descuentos para artículos que un cliente ha comprado antes.

Sam’s Club: proporcionar ofertas individualmente relevantes para las categorías en las que un cliente todavía no ha comprado y recompensar la lealtad de este.

Nordstrom: proporcionar ofertas a través de vendedores en interacciones cara a cara con el cliente.

Las reglas generales deben provenir desde análisis basados en datos y hechos, no por convención ni tradición. Las reglas anteriores se probaron, pero tendrán que ponerse en duda y volver a probarse en el tiempo para asegurar su eficacia continua.

Mientras tanto, los temas legales, éticos y normativos asociados con las estrategias de NBO evolucionan rápidamente, a medida que la recopilación y el uso de los datos de los clientes son cada vez más sofisticados. Cuando las empresas experimentan con las opciones de la NBO con entusiasmo, deben ser cautelosas de no traspasar los límites legales o éticos inconscientemente.

Es difícil para cualquier empresa incorporar todas las variables posibles respecto de los clientes, los productos y los contextos en un modelo de NBO; no obstante, ningún minorista debe omitir recopilar la demografía básica, la psicografía y los historiales de compra de los clientes. La mayoría de los minoristas necesitan agilizar su trabajo en esta área: sus clientes no se impresionan con la calidad o el valor de las ofertas hasta ahora. Las variables y los canales de entrega disponibles solo aumentarán en número; las empresas que no mejoren sus ofertas rápidamente simplemente quedarán rezagadas. ♥

Reimpresión de HBR R1112E-E



Thomas H. Davenport es el distinguido profesor de tecnología de la información y administración de la presidencia en Babson College, asesor directivo de Deloitte Analytics, y director de investigaciones del International Institute for Analytics. **Leandro Dalle Mule** es el director de análisis global en Citibank. **John Lucker** es director en Deloitte Consulting LLP, donde es el líder de Deloitte Analytics en Estados Unidos y de analítica avanzada y modelado global.