Capítulo 4
Estrategia de marketing digital

El capítulo en un vistazo

Temas principales

- Estrategia de marketing digital integrada 196
- Método estratégico genérico 198
- Análisis situacional 202
- Establecimiento de objetivos estratégicos 209
- Formulación de la estrategia 218
- Implementación de la estrategia 246

Casos de estudio

Marketing digital en la práctica: La entrevista de Smart Insights con Lisa Woods, gerente de marketing de HSBC International, sobre la creación de un programa para la atracción en línea a fin de generar conciencia de sus servicios 193

Caso de estudio 4: La estrategia de desarrollo en línea de Tesco apoya la expansión global 249

Objetivos de aprendizaje

Después de leer este capítulo podrá:

- Relacionar la estrategia de marketing digital con la estrategia de marketing y de negocios.
- Identificar las oportunidades y amenazas derivadas de las plataformas de la tecnología digital.
- Evaluar metodologías estratégicas alternativas para el uso de plataformas digitales.

Preguntas para los especialistas en marketing

Las preguntas clave para los gerentes de marketing relacionadas con este capítulo son:

- ¿Qué metodologías se pueden usar para crear estrategias de marketing digital?
- ¿Cómo se relaciona la estrategia de marketing digital con los demás desarrollos de estrategia?
- ¿Cuáles son las principales opciones estratégicas para el marketing digital?

Código para obtener las actualizaciones más recientes sobre los temas de este capítulo





Enlaces a otros capítulos

Este capítulo se relaciona con otros capítulos de la siguiente manera:

- Se basa en la evaluación del entorno de internet realizada en los capítulos 2 y 3.
- En el capítulo 5 se describe el potencial de diversos elementos de la mezcla de marketing como parte de la estrategia de marketing digital.
- En el capítulo 6 se describen las estrategias para la administración de las relaciones con el cliente.
- En el capítulo 6 también se analizan opciones para segmentar a los clientes en línea por niveles de actividad. En el capítulo 10 se analizan opciones para segmentar a los visitantes de su sitio web mediante sistemas de análisis web.
- En el capítulo 8 se proporcionan ejemplos de establecimiento de objetivo para campañas y estrategias digitales a fin de desarrollar la correcta mezcla de comunicaciones.

Introducción

Michael Porter (2001) enfatiza la importancia de internet para la moderna estrategia de negocios en su famosa frase:

> La pregunta clave no es si se debe implementar la tecnología de internet —las empresas no tienen otra opción si quieren seguir siendo competitivas—, sino cómo implementarla.

Estrategia de marketing digital
Definición de la metodología para aplicar las plataformas tecnológicas digitales que apoyarán los objetivos de marketing y de negocios.

Se necesita una **estrategia de marketing digital** para proporcionar una dirección consistente a las actividades de marketing en línea de una organización, a fin de integrarlas con sus demás actividades de marketing y apoyar sus objetivos generales de negocios. La estrategia de marketing digital tiene muchas similitudes con las metas típicas de las estrategias del marketing tradicional, en el sentido de que:

- Proporcionará la dirección futura de las actividades de marketing digital.
- Supondrá un análisis del entorno externo, los recursos internos y las capacidades de la organización para comunicar la estrategia.
- Definirá objetivos de marketing digital que apoyen los objetivos de marketing.
- Supondrá la selección de opciones estratégicas para alcanzar los objetivos del marketing digital y crear una ventaja competitiva diferencial sostenible.
- Incluirá la formulación de la estrategia de manera que aborde las opciones de la estrategia de marketing típica como los mercados objetivo, el posicionamiento y la especificación de la mezcla de marketing.
- Ayudará a identificar qué estrategias NO seguir y qué tácticas de marketing no se deben utilizar.
- Especificará cómo se utilizarán los recursos y cómo estará estructurada la organización para llevar a cabo la estrategia.

En este capítulo examinaremos cada uno de estos elementos de la estrategia y comenzaremos analizando un proceso adecuado para desarrollar una estrategia de marketing digital, y luego analizaremos los siguientes aspectos del desarrollo de la estrategia:

1. Revisión de la situación (basándonos en nuestra cobertura de los capítulos 2 y 3).
2. Establecimiento de objetivos.
3. Formulación de la estrategia.

La figura 4.1 indica el contexto para el desarrollo de la estrategia de marketing digital. Las influencias internas incluyen los objetivos y la estrategia corporativos, y éstos a su vez influyen en la estrategia de marketing que debe influir directamente en la estrategia de marketing digital. Las principales influencias externas incluyen la estructura y la demanda del mercado, las estrategias de los competidores y las oportunidades y amenazas actuales y futuras, en particular aquellas que se derivan de las tecnologías digitales (por ejemplo, el marketing móvil y la IPTV) así como las estrategias de marketing (por ejemplo, marketing en motores de búsqueda y uso de los medios sociales). En los capítulos 2 y 3 se presentaron los métodos para monitorear el entorno externo a fin de anticipar las oportunidades y amenazas externas y las acciones de los competidores, así como los métodos para evaluar la demanda del mercado de los servicios que se ofrecen por internet.

Estrategia de canal de marketing
Define cómo debe establecer una compañía los objetivos específicos para un canal como internet y variar su propuesta y comunicaciones para este canal.

Puntos de contacto con el cliente
Canales de comunicación mediante los cuales las empresas interactúan directamente con los clientes actuales y los potenciales. Los puntos de contacto tradicionales incluyen la interacción cara a cara (en la tienda o con los representantes de ventas), el teléfono y el correo. Los puntos de contacto digitales incluyen los servicios web, el correo electrónico y, potencialmente, el teléfono móvil.

Estrategia de marketing digital como una estrategia de canal de marketing

La estrategia de marketing digital es principalmente una **estrategia de canal de marketing** la cual define cómo debe establecer una empresa los *objetivos específicos para un canal* y desarrollar una *propuesta diferencial de canal* y *comunicaciones específicas de canal* coherentes con las características del canal y los requerimientos del usuario final. La estrategia determina la importancia estratégica de internet con respecto a otros canales de comunicación que se utilizan para comunicarse directamente con los clientes en los diferentes **puntos de contacto con el cliente.** Algunas organizaciones, como las aerolíneas que ofrecen precios bajos, utilizan canales virtuales, como sitios web y marketing por correo electrónico, para ofrecer sus servicios y comunicarse con los clientes, mientras

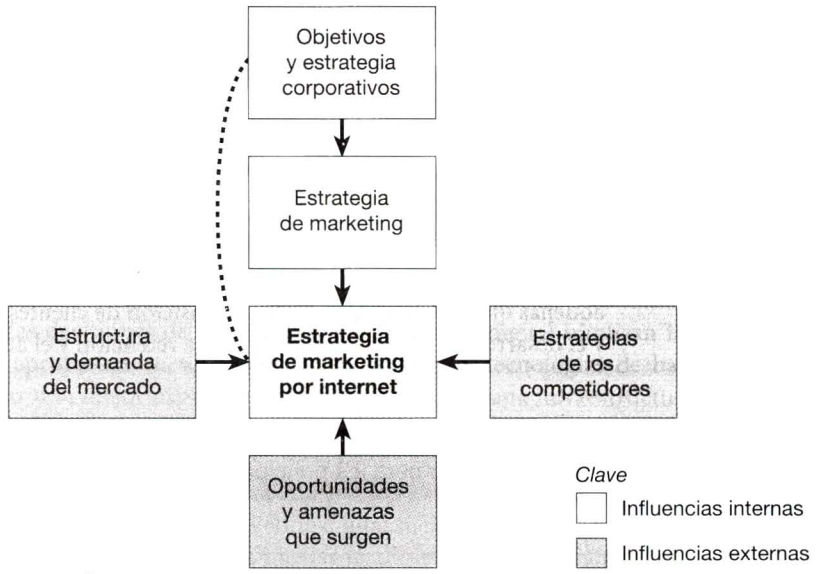


Figura 4.1 Influencias internas y externas sobre la estrategia de marketing digital

que otras pueden seguir una estrategia que utiliza una mezcla de canales digitales y fuera de línea, por ejemplo, los supermercados que utilizan interacción cara a cara, teléfono, dispositivos móviles, comunicaciones de correo directo y la web.

Estrategia de marketing multicanal
Define cómo se deben integrar los diferentes canales de marketing y apoyarse mutuamente en el desarrollo de su propuesta y sus comunicaciones, con base en su valor relativo para el cliente y la empresa.

Por tanto, el enfoque de la estrategia de marketing digital se pone en las decisiones sobre cómo utilizar el canal para apoyar las estrategias de marketing existentes, cómo explotar sus fortalezas y manejar sus debilidades, y utilizarlo junto con otros canales como parte de una **estrategia de marketing multicanal**. Esta estrategia de marketing multicanal define cómo se deben integrar los diferentes canales de marketing y apoyarse mutuamente en términos del desarrollo de su propuesta y sus comunicaciones, con base en su valor relativo para el cliente y la empresa.

El alcance de la estrategia de marketing digital

Al analizar las opciones para la estrategia en línea, es útil tomar en cuenta que esto implica algo más que el simple enfoque de una estrategia para desarrollar funcionalidad en un sitio web. Si bien el desarrollo de un sitio web puede ser una parte fundamental de la estrategia, los profesionales del marketing digital también deben examinar aspectos más amplios sobre cómo:

- Maximizar los beneficios de asociarse con intermediarios en línea como portales y redes sociales, o personas influyentes como los blogueros.
- Explotar el marketing en medios sociales usando tanto en sus propios sitios el contenido generado por los usuarios como dentro de las principales redes sociales como Facebook, Google+, LinkedIn y Twitter.
- Utilizar estratégicamente correo electrónico, dispositivos móviles, aplicaciones y bases de datos como herramientas de comunicaciones y para establecer relaciones, las cuales deben integrarse con otras comunicaciones de marketing.

El desarrollo de una estrategia de marketing digital también puede implicar el rediseño de los procesos de negocios para que se integren en nuevas formas con los socios como son los proveedores y distribuidores. Sultan y Rohm (2004) presentaron esta idea y, basándose en un estudio de tres organizaciones, identifican diferentes formas de alinear estrategias en línea con los objetivos de negocios; su marco para identificar estos objetivos estratégicos es el siguiente:

- *Reducción de costos y eficacia de la cadena valor.* El proveedor B2B AB Dick vendía consumibles de impresora por internet para reducir las llamadas al servicio técnico.
- *Generación de ingresos.* Reebok usa internet para ventas directas de productos como caminadoras que no tienen muchas ventas mediante distribuidores.
- *Colaboración en el canal.* Colaborar con los distribuidores mediante extranets.
- *Comunicaciones y desarrollo de marca.* La empresa automotriz Saturn desarrolló el sitio MySaturn para propiciar relaciones estrechas con sus clientes.

La figura P. 1 del prefacio presenta la variedad de actividades de marketing digital que se deben administrar como parte de una estrategia de marketing digital. La figura muestra que las actividades operativas que se deben implementar y administrar como parte de la estrategia se pueden dividir en aquellas que se enfocan en (1) la adquisición de clientes, (2) la conversión de clientes, la propuesta y el desarrollo de la experiencia, y (3) la retención y el aumento de los clientes. El mejoramiento de

Tabla 4.1 Resumen del enfoque típico para los principales tipos de iniciativas estratégicas relacionadas con el comercio electrónico

Tipo de iniciativa estratégica de marketing digital	Comentario	Ejemplos
Propuesta (de producto y precio) para nuevos clientes	Nuevas características del sitio u otras comunicaciones en línea las cuales están directamente relacionadas con la oferta de nuevos productos o servicios que generarán ingresos	• Banco: presentación de nuevos productos que requieren diferentes cotizaciones • Portal: presentación de un servicio de comparación de precios • Revista o servicio de música que ofrece nuevas opciones de precios
Iniciativas estratégicas para la adquisición de clientes	Proyectos estratégicos diseñados para mejorar la capacidad del sitio y ofrecer diferentes técnicas de marketing en línea para atraer nuevos clientes	• SEO • PPC • Marketing de afiliados • Agregadores
Iniciativas estratégicas para la conversión de clientes y la experiencia del cliente	Inversiones en características diseñadas para captar la atención de la audiencia, así como aumentar las tasas de conversión y el valor promedio de los pedidos Nuevas funcionalidades, por ejemplo, una nueva tienda en línea; funcionalidad especial, por ejemplo, revisión de inventario en tiempo real Iniciativas estratégicas encaminadas a mejorar la experiencia del cliente con la marca	• Implementar compras en línea y/o pago seguro • Presentar reseñas y calificaciones de clientes • Capacidad de comercialización para ofrecer promociones personalizadas • Herramientas interactivas para ayudar en la selección de producto • Guías para los compradores
Iniciativas estratégicas para el desarrollo y aumento de clientes	Inversiones para mejorar la experiencia y el envío de ofertas a los clientes existentes	• Recomendaciones y servicios personalizados para los clientes existentes • Estrategia de contacto por correo electrónico centrada en el recorrido del cliente y el nivel de conocimiento de la marca • Comunidades, medios sociales, blogs o feeds RSS para propiciar el regreso los visitantes
Aumentar las capacidades de marketing mediante el mejoramiento de la infraestructura del sitio	Esto suele incluir características "de etapa final o administrativas" que no serán evidentes para los usuarios del sitio, pero que ayudarán en la gestión o administración del sitio	• CRM o personalización • Sistema de administración de contenido • Mejora en el desempeño: mejorar la información administrativa, los sistemas de análisis web y los sistemas para pruebas con múltiples variables y AB • Mejora de las herramientas para la retroalimentación de los clientes

la capacidad para ejecutar muchas de estas actividades se decidirá al revisar el proceso de creación de una estrategia de marketing digital. Uno de los resultados de la estrategia digital será una serie de iniciativas estratégicas de comercio electrónico en las áreas de adquisición, conversión y retención de clientes, como las que se muestran en la tabla 4.1. Estas iniciativas de comercio electrónico se priorizarán y colocarán como parte de una "guía" de comercio electrónico en el largo plazo que define los avances requeridos durante un periodo más largo, digamos de uno a tres años.

En términos de alcance, es importante tomar en cuenta el grado hasta el cual las estrategias de marketing digital combinan muchos elementos de las estrategias de marketing y de la tecnología de la información. Al igual que la estrategia de marketing, la estrategia de marketing digital debe determinar las mejores propuestas de valor que se van a ofrecer a los clientes en línea y cómo integrarlas con otros canales para lograr las metas estratégicas. Pero junto con la estrategia de TI, muchas de las decisiones de la estrategia de marketing digital implican la selección de las inversiones más apropiadas en software o funcionalidad y tecnologías de hardware y recursos para proporcionar una mejor experiencia al cliente así como una infraestructura para obtener mejores resultados de los canales digitales. Además, la selección de los medios se vuelve una decisión más estratégica al planificar una estrategia de marketing digital. En el marketing tradicional los medios se eligen con base en su capacidad para cumplir los objetivos específicos de la iniciativa promocional. Sin embargo, las estrategias de marketing digital suelen requerir una visión en el largo plazo cuando se hacen inversiones en medios, ya que las técnicas utilizadas para atraer visitantes a un sitio web suelen ser actividades *continuas* o "permanentes". En el capítulo 8 se presenta un análisis más minucioso de estas técnicas.

Marketing digital en la práctica — La entrevista de Smart Insights

Lisa Woods, gerente de marketing de HSBC International, sobre la creación de un programa para la atracción en línea a fin de generar conciencia de sus servicios

Generalidades y principales conceptos cubiertos

Lisa Woods, gerente de marketing de HSBC International, describe un método estratégico para incrementar el nivel de conciencia y atraer a una audiencia clave de expatriados a través del HSBC Expat Explorer (figura 4.2). Los "expatriados" son personas que viven y trabajan fuera de su país de origen.

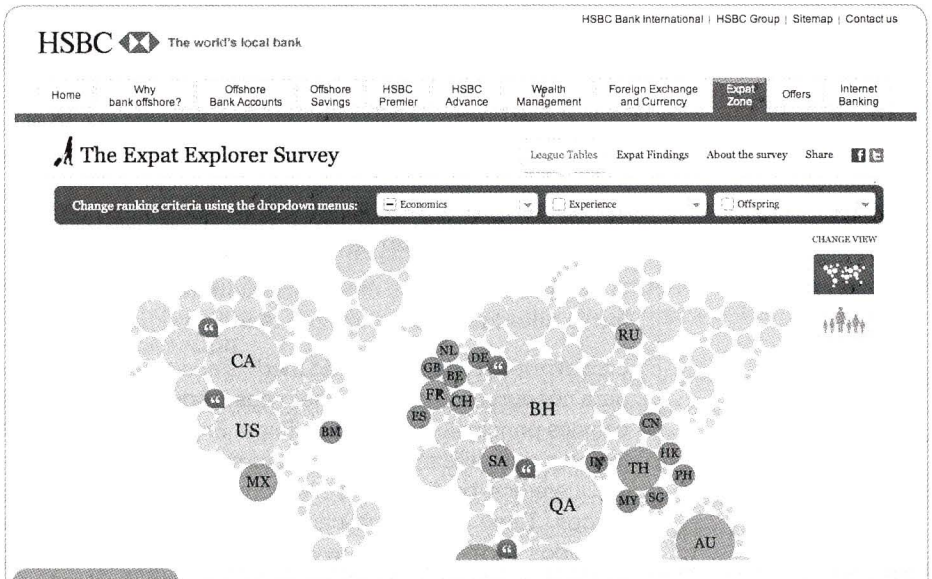


Figura 4.2 HSBC Expat Explorer (http://www.expatexplorer.hsbc.com)

La entrevista

P. Sé que el HSBC Expat Explorer es un método establecido que utiliza HSBC International para atraer a su audiencia. ¿Cuál era la idea original en que se basó?

Lisa Woods: 2011 es el cuarto año de Expat Explorer desde su concepción en 2008. A partir de su lanzamiento lo hemos visto convertirse en la encuesta más grande del mundo sobre expatriados con más de 4000 encuestados en 2010. Diseñamos esta encuesta porque como negocio queríamos comprender mejor a la comunidad expatriada y los problemas y retos que enfrenta al vivir o establecerse en el extranjero. Expat Explorer nos ha proporcionado algunos conocimientos fascinantes, y debido a que cubre todos los aspectos de la vida de los expatriados, nos ha permitido adaptar mejor los servicios que ofrecemos a nuestra base de clientes actuales y potenciales.

P. ¿Cómo justifica el rendimiento sobre la inversión para una actividad de desarrollo de marca como ésta, la cual no vincula directamente los prospectos con las ventas en línea?

Lisa Woods: Nuestro principal objetivo es demostrar que HSBC realmente comprende la vida de los expatriados. Establecer esta credibilidad es importante para nosotros. Significa que podemos generar confianza entre nuestra base de clientes actuales y potenciales cada vez más leales a nuestra marca y proporcionar a nuestros clientes la confianza de que sabemos qué tipos de productos y servicios financieros necesitan.

También esperamos conseguir indirectamente prospectos y ventas en línea de varias maneras. Estamos invirtiendo en contenido atractivo diseñado para "jalar" a la gente hacia el sitio web, en vez de gastar dinero para "empujar" a la gente hacia nosotros.

Al crear algo que sea realmente útil esperamos que los expatriados deseen compartirlo con sus amigos en foros y comunidades de expatriados, y de esta manera generar más tráfico al sitio web sin un costo adicional. Del mismo modo, hemos tenido una extensa cobertura sobre Expat Explorer en medios impresos, lo que genera más tráfico hacia el sitio. Hacer que los medios y sitios de redes sociales se vinculen con nosotros también nos ayuda con las clasificaciones para las palabras clave relacionadas con expatriados en los motores de búsqueda.

P. Ustedes realizan la encuesta en muchos países, ¿cómo abordan la adaptación de las comunicaciones antes, durante y después de la encuesta para que tengan eco en los mercados locales?

Lisa Woods: La encuesta es verdaderamente global y en 2010 pedimos a encuestados de más de 100 países que contestaran el cuestionario. La adaptación de las comunicaciones es una parte muy importante del proceso y utilizamos nuestras oficinas locales para traducir todos nuestros materiales de prensa y encuestas con el fin de que sean relevantes para los mercados regionales. Nuestros canales de medios sociales también nos permiten llegar a una audiencia global y hemos construido una comunidad de seguidores de todo el mundo, lo que significa que podemos mantenerlos informados sobre la encuesta y sus principales conclusiones y cuándo se publican.

P. En los últimos años han utilizado medios sociales para apoyar la encuesta y transmitir los resultados, ¿cómo utilizan dichos medios?

Lisa Woods: Hemos utilizado medios sociales desde comienzos de 2009. Fue un gran paso para nosotros como banco, pero nos ha proporcionado resultados fantásticos. Tenemos tres canales principales: un blog de Expat Explorer, un feed de Twitter y la plataforma de YouTube, mismos que utilizamos de varias formas.

Queremos posicionar el blog como un eje central de contenido relacionado con expatriados. Tiene varias publicaciones que cubren todo el espectro de cuestiones sobre expatriados y a menudo nos ayuda a compartir la información que hemos obtenido en nuestras encuestas recientes. También invitamos con mucha frecuencia a blogueros para que colaboren con nuestro sitio. Estos aportes provienen de una gran variedad de personas, desde expatriados que se han trasladado al extranjero y tienen una historia interesante que compartir, hasta coaches de vida para expatriados, autores y líderes empresariales. Son una

excelente manera de proporcionar contenido único y relevante para nuestros lectores, y la retroalimentación que hemos tenido ha sido muy positiva.

El feed de Twitter nos permite interactuar directamente con la comunidad expatriada, lo que nos ayuda a construir relaciones con ella de manera más eficaz. Nuestros tweets incluyen desde señalar artículos interesantes, hasta responder a preguntas o problemas de nuestros seguidores, promover nuestras publicaciones recientes en el blog o simplemente expresar un alegre saludo. Desde el punto de vista de la marca, nos ha permitido desarrollar una imagen mucho más agradable y hemos visto crecer nuestra comunidad a más de 2300 seguidores, lo que indica la respuesta tan positiva que hemos tenido.

La plataforma de YouTube, la más reciente adición a nuestros canales de medios sociales, es donde, como cabría esperar, hemos alojado todo nuestro contenido de video. Por lo general elaboramos un clip de video por cada uno de los informes de las encuestas que detalla las principales conclusiones y las ideas que hemos desarrollado gracias a éstas. También hemos lanzado un video infográfico animado que reúne lo más destacado de la encuesta, el cual también está en YouTube. Es muy divertido trabajar en los videos y nos permiten dar un rostro humano a la empresa. Luego utilizamos el blog y el feed de Twitter para generar participación y tráfico.

Estamos a punto de lanzar una versión interactiva del Expat Explorer, la cual sirve como un punto focal en nuestro propio sitio web para nuestra actividad en medios sociales y tiene una opción "Compartir" para que los usuarios puedan compartir en sitios de medios sociales los hallazgos interesantes de la encuesta.

P. En su actividad de este año utilizan algunos métodos innovadores. ¿Qué hay de nuevo y cuáles le han parecido exitosos de modo que otras compañías los pudieran aplicar?

Lisa Woods: Este año queríamos aprovechar el éxito de nuestras anteriores encuestas de Expat Explorer. Deseábamos llevar a la vida en línea la riqueza de información que obtuvimos de las encuestas, de una manera rica y atractiva visualmente.

Nos inspiramos en otros sitios, en especial sitios de medios, los cuales se valen de la visualización de datos para ayudar a los lectores a entender las grandes cantidades de datos. Trabajando con nuestra agencia digital HeathWallace, hemos desarrollado una herramienta interactiva basada en los datos de la encuesta.

La herramienta permite a los usuarios explorar las diferencias entre su país de origen y otros países. Pueden comparar los países con base en 55 criterios que van desde la calidad de vida hasta el ingreso disponible y el costo de educar a sus hijos en el extranjero. Cada resultado genera su propio URL específico el cual se puede compartir en varios sitios de medios sociales. Los usuarios también pueden leer los temas clave de la encuesta en una serie de artículos, ilustrados con infografías.

Hemos probado la herramienta con grupos de enfoque de expatriados y las respuestas fueron muy positivas. En particular, los expatriados comentaron que confiarían más en la herramienta que en otras herramientas de comparación de países ya que refleja las opiniones de expatriados reales, gente como ellos en circunstancias similares.

Como lo expresé antes, también hemos creado un video animado no comercial que presenta algunos de los interesantes resultados de la encuesta. Al evitar el uso de mensajes comerciales de marketing y de la marca de forma explícita, esperamos que los expatriados se sientan más inclinados a ver y compartir el video y que entren a nuestro sitio web para obtener más información.

También proporcionamos a un selecto grupo de blogueros y periodistas, que escriben sobre temas de expatriados, una exclusiva presentación preliminar del nuevo Expat Explorer antes de su lanzamiento. La respuesta ha sido muy buena; incluso pedimos a algunos blogueros dedicados a temas de expatriados que nos ayudaran con la creación de contenido, quienes nos proporcionaron casos de estudio sobre sus experiencias de vida en el extranjero.

Las marcas como HSBC tienen formidables cantidades de datos, los cuales se pueden utilizar para crear contenido interesante y atractivo. Queríamos encontrar alguna forma de que los datos fueran accesibles y útiles para los clientes, que es lo que buscábamos con Expat Explorer. Hemos sido capaces de movilizar los recursos de desarrollo y marketing de HSBC para crear algo que creemos aporta valor para nuestros clientes y los expatriados en general.

Estrategia de marketing digital integrada

El alcance del marketing digital se está ampliando y se está volviendo cada vez más generalizado, pero la integración de una estrategia del marketing digital en las estrategias de negocios y de marketing a menudo representa un importante reto para muchas organizaciones. Una posible explicación para esto es que, por lo general, las organizaciones han considerado a internet de forma aislada y a veces tratan de separar las iniciativas de marketing digital de las campañas promocionales existentes. Las investigaciones de Econsultancy (2008) destacaron los desafíos que plantea la estrategia de marketing digital. Las investigaciones incluyeron a gerentes de comercio electrónico de empresas en mercados en los que sus productos podían venderse en línea, como los teléfonos móviles (Orange, Carphone Warehouse), los viajes (Tui y MyTravel), los servicios financieros (Lloyds TSB y Bradford & Bingley) y los comerciantes directos como BCA. Se preguntó a los encuestados cuáles eran sus principales desafíos, y destacaron los problemas para obtener recursos suficientes para el marketing por internet. Entre los desafíos mencionados están los siguientes:

- *Obtener apoyo y presupuesto* acordes con el consumo de medios de la audiencia y el valor generado.
- *Conflictos de propiedad y tensiones* entre un equipo de marketing digital y otros equipos, como el de marketing tradicional, el de TI, el de finanzas y la dirección general.
- *Coordinarse con los distintos canales* en conjunto con los equipos que manejan los programas de marketing en otros lugares de la empresa.
- *Manejar e integrar la información del cliente* acerca de las características y comportamientos recopilados a través de internet.
- *Lograr uniformidad de los informes*, la revisión, los análisis y las acciones de seguimiento de los resultados del marketing digital en todo el negocio.
- *Estructurar el equipo digital especializado* e integrarlo en la organización, cambiando responsabilidades en otros lugares de la misma.
- "*Tiempo de lanzamiento al mercado*" para implementar nuevas funciones en un sitio.
- Usar tácticas de marketing en línea propias o subcontratadas, es decir marketing en motores de búsqueda, de afiliados, por correo electrónico, relaciones públicas (RP).
- Contratación y retención de personal.

En última instancia, es importante que las organizaciones integren todos sus planes estratégicos y que comprendan claramente cómo y dónde encaja la estrategia de marketing digital en los objetivos corporativos globales de la organización. La figura 4.3 muestra una jerarquía de planificación para una organización, desde un plan corporativo o de negocios que informa un plan de marketing, el cual informa a su vez un plan de comunicaciones y resúmenes de campañas para diferentes mercados o marcas. La figura 4.3 indica que un plan de marketing electrónico puede ser útil para administrar los "componentes de la campaña electrónica", los cuales se refieren a las herramientas de comunicaciones en línea como publicidad en línea o marketing por correo electrónico, o a las actividades continuas de marketing electrónico que pueden llevarse a cabo a lo largo de todo el año para lograr conciencia o participación en un sitio web o presencia en los medios sociales, por ejemplo, marketing de afiliados, en motores de búsqueda o en medios sociales.

Tal vez usted piense que el profesional del marketing ya tiene suficientes planes de los cuales encargarse. Sin duda, el enfoque práctico para las empresas que están incluyendo iniciativas de marketing digital es integrar las actividades de marketing electrónico dentro de sus marcos de planificación. Pero creemos que en muchas organizaciones un plan de marketing digital es un principio esencial si la organización desea explotar con eficacia el marketing digital. Dado que los canales en línea son nuevos, es aún más imperativo tener claridad dentro de la organización. Un especialista en marketing electrónico puede crear un plan de marketing electrónico no sólo para ayudar a informar e influir en la alta dirección y otros funcionarios que no son de marketing, sino también para lograr el apoyo de otros profesionales del marketing.

El impacto de la tecnología digital en la función del marketing ha aumentado significativamente en los últimos años, e internet ya no se considera sólo como "otro canal para comercializar". Más aún, es importante que las organizaciones planifiquen cómo van a manejar la contribución estratégica de los canales digitales para los objetivos empresariales. Si no se planifica cómo administrar los canales digitales pueden surgir muchos problemas:

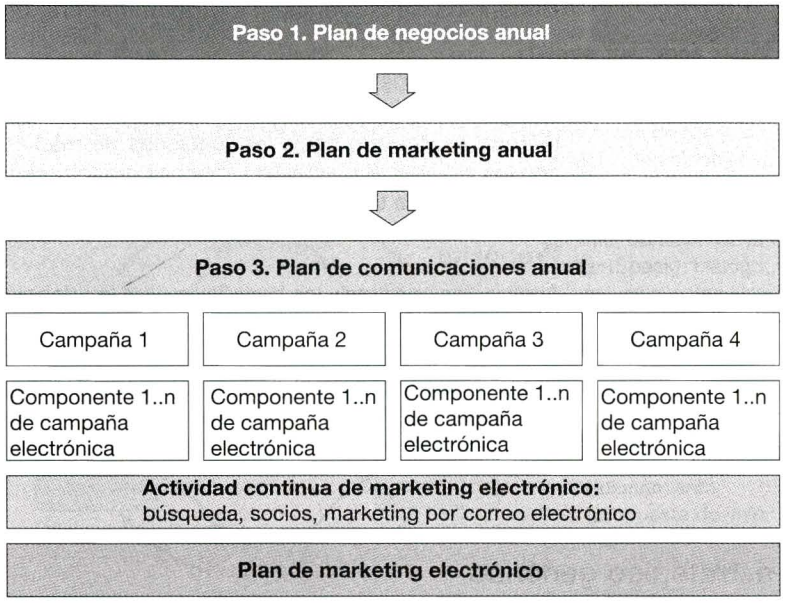


Figura 4.3 Jerarquía de planes de organización que incluyen planes de marketing

1. La demanda de los servicios en línea por parte de los clientes se subestimará si no se ha investigado y no se tienen suficientes recursos, y si se establecen objetivos poco realistas para lograr la cuota de marketing en línea.
2. Los competidores actuales y nuevos ganarán una parte del mercado si no se dedican suficientes recursos para el marketing electrónico y no se definen estrategias claras.
3. Puede ocurrir una duplicación de recursos; por ejemplo, distintas partes de la organización de marketing adquieren diferentes herramientas o contratan diferentes agencias para realizar tareas semejantes de marketing en línea.
4. Se dedicarán insuficientes recursos a la planificación y ejecución del marketing electrónico y es muy probable que haya una falta de habilidades especializadas en marketing electrónico, lo que dificultará responder de manera eficaz a las amenazas de la competencia.
5. No se recopilan suficientes datos de los clientes en línea como parte de la creación de relaciones y estos datos no se integran bien en los sistemas existentes.
6. No habrá mayores rendimientos a través de marketing en línea, por ejemplo, menores costos de comunicaciones y mejores tasas de conversión en las campañas de adquisición y retención de clientes.
7. No habrá oportunidades para aplicar las herramientas de marketing en línea, como el marketing en motores de búsqueda o por correo electrónico, o la ejecución puede ser ineficaz si se utilizan recursos inadecuados o los profesionales del marketing no tienen las herramientas adecuadas.
8. A los cambios que los distintos grupos necesitan que se hagan a los sistemas internos de TI no se les asignará la prioridad correspondiente.
9. A los resultados de marketing en línea no se les da un seguimiento adecuado en una base detallada o de alto nivel.
10. El apoyo que la dirección otorga al marketing electrónico es insuficiente para generar lo que a menudo se necesita para una importante iniciativa estratégica.

Actividad 4.1 Beneficios de la planificación del marketing digital

McDonald (2003) mencionó varias razones por las que un plan de marketing es útil; por ejemplo, para ayudar a identificar las fuentes de ventaja competitiva, para fomentar un método organizado hacia las funciones de marketing y para desarrollar fuertes relaciones con los clientes. Sin embargo, muchas organizaciones no desarrollan ni implementan planes de marketing (a todos los niveles) de manera efectiva.

Propósito

Analizar las barreras y los beneficios para la adopción de la planificación de marketing digital.

Actividad

Imagine que usted es el gerente de marketing responsable de desarrollar la estrategia de marketing digital para su empresa. Mediante una organización con la que esté familiarizado, describa las barreras y los posibles beneficios de la planificación de marketing digital.

Método estratégico genérico

Modelo de proceso de la estrategia
Marco para abordar el desarrollo de la estrategia.

Planeación de marketing
Secuencia lógica y serie de actividades que conducen al establecimiento de objetivos de marketing y la formulación de planes para alcanzarlos.

Un **modelo de proceso de la estrategia** proporciona un marco que da una secuencia lógica a seguir para asegurar la inclusión de todas las actividades clave del desarrollo y la implementación de la estrategia. En un contexto de marketing, estas actividades de desarrollo e implementación de la estrategia se coordinan mediante un plan de marketing, y el proceso para crear esto se conoce como **planeación de marketing.** McDonald (2003) define la planificación de marketing simplemente como:

> la aplicación planificada de los recursos de marketing para alcanzar los objetivos de marketing... La planificación de marketing es simplemente una secuencia lógica y una serie de actividades que conducen al establecimiento de objetivos de marketing y a la formulación de planes para alcanzarlos.

McDonald (2003) distingue entre planes estratégicos de marketing, que abarcan un periodo más allá del año fiscal siguiente (por lo general de tres a cinco años) y planes tácticos de marketing, que abarcan acciones detalladas durante un periodo más corto de un año o menos, y esto aplica también a la planificación del marketing digital. Por otra parte, sugerimos que un plan estratégico de marketing digital debe dar prioridad a tres áreas clave:

1. Identificación de los cambios en las fuerzas competitivas del microentorno y del macroentorno los cuales influirán en la demanda de experiencias y productos en línea por parte de los clientes.
2. Desarrollo de propuestas de valor para los clientes que utilizan servicios en línea como parte de su proceso de compra.
3. Definición de la infraestructura de tecnología y de la arquitectura de la información para ofrecer estas propuestas de valor como una experiencia para el cliente.

Dicho método requiere un plan en el largo plazo que pueda servir como *guía* para las actividades de marketing digital durante un periodo de dieciocho meses a tres años. Mientras que muchas organizaciones elaboran planes en el largo plazo de, digamos, tres a cinco años, es importante tomar en cuenta que los entornos digitales son muy dinámicos y los planes operativos deben estar encaminados a promover la agilidad estratégica (vea el capítulo 3).

La figura 4.4 muestra un modelo de proceso de estrategia global para el marketing estratégico por internet elaborado por Chaffey y Smith (2008). En la figura 1.8 se presentó una perspectiva alternativa para introducir la función del desarrollo de la estrategia en los tres primeros capítulos. SOSTAC® son las siglas de **S**ituation (Situación), **O**bjectives and **S**trategy (Objetivos y Estrategia), **T**actics (Táctica), **A**ction (Acción) y **C**ontrol. Chaffey y Smith (2008) señalan que las etapas no son independientes, sino que hay cierta superposición en cada una de las etapas de la planificación: las etapas anteriores se pueden volver a realizar y refinar, como lo indican las flechas invertidas en la figura 4.4. Los elementos de la planificación SOSTAC® en el contexto de la forma en que se describen en este texto con respecto a la estrategia de marketing digital son:

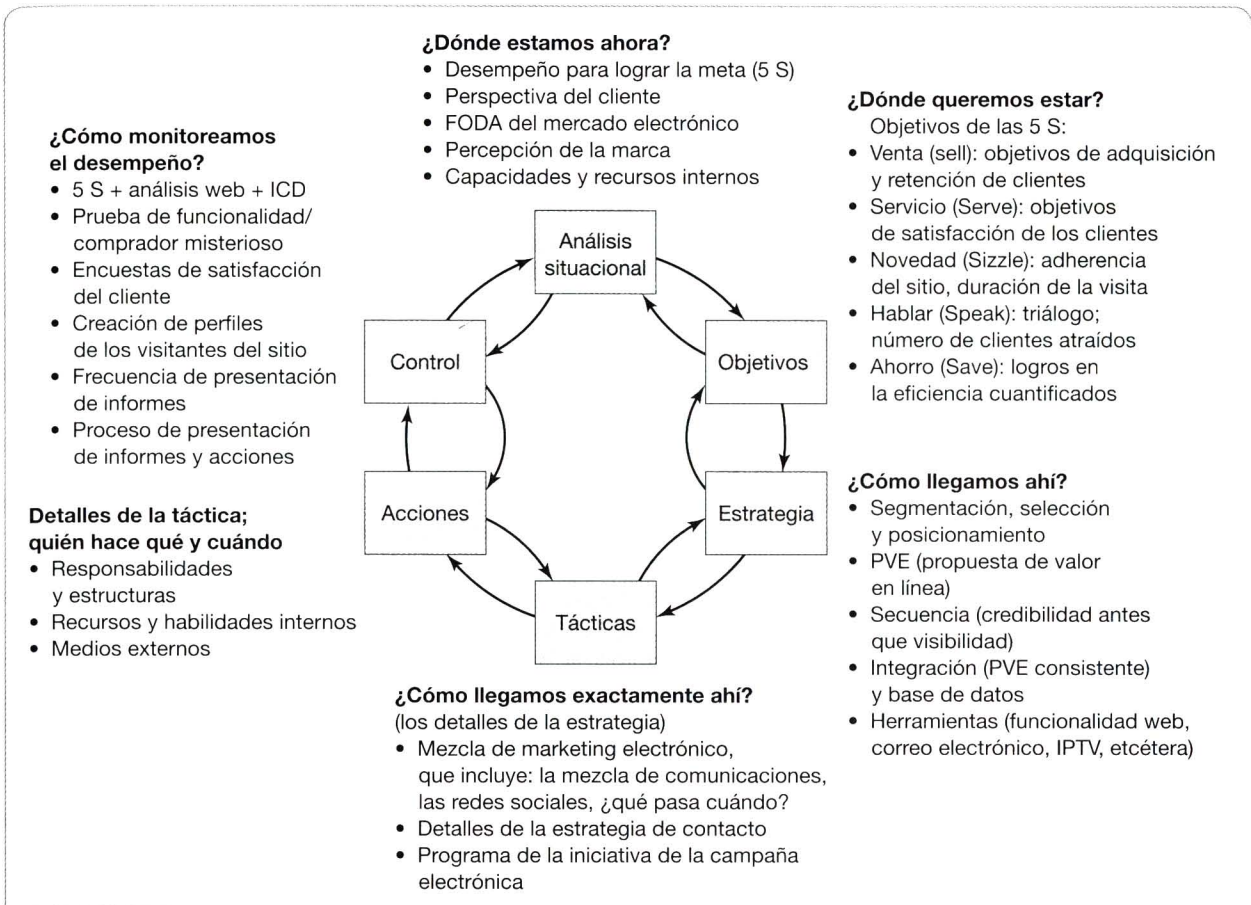


Figura 4.4 Marco de planificación SOSTAC® aplicado al desarrollo de la estrategia de marketing digital.
Fuente: Chaffey y Smith (2008)

Análisis situacional significa "¿dónde estamos ahora?" Las actividades de planificación que intervienen en esta etapa incluyen la realización de un análisis FODA específico para internet, y la revisión de los diferentes aspectos del microentorno (capítulo 2) que comprende los clientes, competidores e intermediarios. El análisis situacional también entraña la revisión del macroentorno (capítulo 3).

Objetivos significa "¿dónde queremos estar?" Esto puede incluir una visión para los canales digitales, y también objetivos numéricos específicos para los canales digitales, como proyecciones de los volúmenes de ventas y reducciones en los costos (vea el capítulo 9).

Estrategia significa "¿cómo llegamos ahí?" La estrategia sintetiza cómo lograr los objetivos para los distintos puntos de decisión que se explican en este capítulo, como la segmentación, la selección, el desarrollo de la propuesta (incluyendo los elementos de la mezcla de marketing que se describen con mayor detalle en el capítulo 5 y la e-CRM que se describe en el capítulo 6).

Táctica define el uso de herramientas de comunicaciones digitales tácticas. Esto incluye detalles específicos de la mezcla de marketing (capítulo 5), e-CRM (capítulo 6), experiencia (capítulo 7) y comunicaciones digitales (capítulos 8 y 9).

Acciones se refiere a los planes de acción, la administración del cambio y las habilidades para administración de proyectos. Más adelante en este capítulo abordaremos algunos de los aspectos de las modificaciones a las funciones y estructuras organizacionales.

Control examina el uso de la información administrativa incluyendo el análisis web para evaluar si se logran los objetivos estratégicos y tácticos y cómo se pueden realizar progresos para mejorar aún más los resultados. Esto está estrechamente relacionado con el establecimiento de objetivos como se describe en este capítulo y en el capítulo 8, así como la cobertura del análisis web y el seguimiento en el capítulo 9.

Estrategia prescriptiva
Las tres áreas fundamentales del análisis estratégico, el desarrollo estratégico y la implementación de la estrategia están vinculadas de manera secuencial.

Estrategia emergente
El análisis estratégico, el desarrollo estratégico y la implementación de la estrategia están interrelacionados y se desarrollan juntos.

Posiblemente, debido a la velocidad del desarrollo de las tecnologías digitales, se requiera un método más flexible para la planificación de la estrategia. Mintzberg y Quinn (1991) y otros autores que se refieren a la estrategia corporativa, como Lynch (2000), distinguen entre métodos de estrategia prescriptiva y emergente. En la **estrategia prescriptiva**, similar a la figura 4.4, Lynch identifica tres elementos de la estrategia: análisis estratégico, desarrollo estratégico e implementación de la estrategia, y éstos se vinculan entre sí de manera secuencial. Donde la distinción entre los tres elementos de la estrategia es menos clara, ahí está el método de la **estrategia emergente** donde se interrelacionan el análisis estratégico, el desarrollo estratégico y la implementación de la estrategia. En realidad, la mayoría de los procesos de desarrollo y planificación de la estrategia organizacional tienen elementos de estrategia prescriptiva y emergente que reflejan diferentes plazos de planificación y revisión estratégica. Los elementos prescriptivos son los procesos presupuestarios estructurados anual o semestralmente, o un proceso de planificación de marketing sucesivo a un plazo más largo de tres años. Pero en un plazo más breve, las organizaciones también necesitan un proceso emergente que permita la agilidad estratégica y la capacidad de responder rápidamente a la dinámica del mercado.

Ventanas estratégicas
Oportunidades que surgen por un cambio importante en el entorno.

Un método de estrategia emergente es esencial en un entorno tecnológico muy dinámico, ya que esto debe permitir a las organizaciones responder a los cambios repentinos del entorno que puedan abrir **ventanas estratégicas**. Las ventanas estratégicas se pueden abrir por medio de cambios como la introducción de nuevas tecnologías, por ejemplo, la tecnología móvil y la inalámbrica o la computación en la nube, los cambios en la regulación de una industria, los cambios en los canales de distribución de la industria (de nuevo internet ha tenido este impacto) y los nuevos grupos de clientes objetivo que tienen una nueva serie de necesidades y demandas. El peligro de crear una capacidad de respuesta para el cambio provocado por la tecnología es que se pueden cometer errores al evaluar la importancia de los métodos nuevos (en cuyo caso las inversiones estratégicas podrían desperdiciarse) o en la implementación, lo que degradará la experiencia del cliente (el caso de estudio de Facebook del capítulo 8 muestra cómo los aspectos de privacidad de la nueva funcionalidad tuvieron repercusiones importantes en la confianza del cliente).

Con base en las conclusiones preliminares de Brian Smith, Daniel *et al.* (2001) sugirieron que los estilos de planificación que adopten las organizaciones para el comercio electrónico se regirán por una combinación de complejidad del mercado, turbulencia y estilos personales de los líderes de la empresa. Smith identifica tres modos principales de desarrollo de la estrategia:

Planificación racional lógica. Utiliza herramientas y marcos de análisis para formular e implementar estrategias.
Pragmático incremental. La estrategia se desarrolla como respuesta a pequeños ajustes en el entorno externo.
Visionario subjetivo. La estrategia es el resultado de un líder, por lo general dominante o carismático.

Daniel *et al.* (2001) sugieren que en los mercados de baja complejidad y alta turbulencia dominarán la visión y el incrementalismo, que en los mercados de alta complejidad y baja turbulencia dominarán los enfoques de planificación racional, y que en los mercados turbulentos de alta complejidad se podrían necesitar los tres estilos.

Econsultancy (2008) ha investigado los métodos utilizados para fomentar las estrategias emergentes o la agilidad estratégica (vea el capítulo 3), con base en entrevistas con profesionales del comercio electrónico. En la tabla 4.2 se sintetizan algunos de los métodos que utilizan las empresas para apoyar el desarrollo de estrategias emergentes.

Kalakota y Robinson (2000) también han recomendado un proceso dinámico de estrategia emergente específico para los negocios electrónicos. Los elementos de este método de estrategia se muestran en la figura 4.5. Se pone énfasis en la capacidad de respuesta con una revisión continua y la priorización de la inversión en nuevas aplicaciones de internet. Obviamente, la calidad de la exploración del entorno y la recolección, difusión y análisis de la información, así como la velocidad de respuesta, serán claves para que las organizaciones sigan este método emergente de respuesta. Un ejemplo de un método para recopilar estos datos de sucesos del mercado es la **inteligencia competitiva (IC)**.

Inteligencia competitiva (IC)
Proceso para transformar información fragmentada en conocimiento estratégico relevante, preciso y utilizable acerca de los competidores, la posición, el desempeño, las capacidades y las intenciones.

Tabla 4.2 Resumen de los enfoques utilizados para apoyar la estrategia emergente

Aspecto de la estrategia emergente	Métodos para apoyar la estrategia digital emergente
¿Análisis estratégico?	• Se anima al personal de diferentes departamentos de la organización a que monitoree la introducción de nuevos métodos de los competidores que estén dentro o fuera del sector • Un servicio de evaluación comparativa realizada por terceros informa de manera mensual o trimestral sobre la nueva funcionalidad introducida por los competidores • Se utiliza un panel de clientes *ad-hoc* para sugerir o revisar nuevas ideas para las características del sitio • Se realiza una prueba longitudinal trimestral de funcionalidad para concluir tareas clave (actividades prolongadas, utilizadas por un minorista multinacional directo grande) • Mediante la suscripción a los datos de un panel de audiencias (Comscore, Netratings, Hitwise) se revisan los cambios en la popularidad de los servicios en línea
Formulación y selección de la estrategia	• Presupuesto flexible para reasignar prioridades • Límites acordados para el presupuesto de TI dedicado o "blindado" para reducir ciclos de revisión prolongados • El grupo encargado de la estrategia del canal digital se reúne mensualmente, con la facultad de decidir qué nueva funcionalidad web implementar
¿Implementación de la estrategia?	• El uso de metodologías de desarrollo ágiles permite un desarrollo rápido • El área del sitio que se utiliza para mostrar nuevas herramientas está a prueba actualmente (por ejemplo, First Direct Labs)

Fuente: Econsultancy, 2008

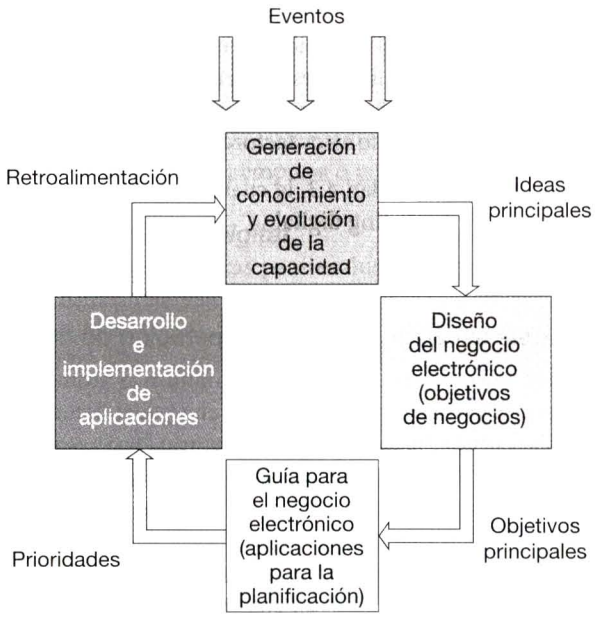


Figura 4.5 Modelo de estrategia dinámica para los negocios electrónicos
Fuente: Adaptada de la descripción de Kalakota and Robinson (2000)

Actividad 4.2

Toma de la decisión estratégica para integrar el uso de internet en operaciones de negocios

Según Doherty y Ellis-Chadwick (2010), hay muchos impulsores y obstáculos para la adopción de internet y muchos retos al tratar de tener éxito en línea. Por tanto, cómo adoptar internet es quizá la gran decisión que la mayoría de las empresas ha tomado en los últimos 15 años.

Escuche lo que Nick Wheeler, fundador y presidente de Charles Tyrwhitt, dice acerca de tomar la decisión de incursionar en internet en: **http:goo.gl/9cvL6**.

Una vez que haya visto este cortometraje, indique cuál de los métodos estratégicos mencionados anteriormente explica mejor el método de Nick para llevar su negocio en línea.

Ahora analizaremos con más detalle las cuatro principales etapas del desarrollo de la estrategia de marketing digital.

Análisis situacional

Análisis situacional
Recopilación y revisión de información acerca de los procesos y recursos internos de una organización y de los factores externos del mercado con el fin de comunicar la definición de su estrategia.

El **análisis situacional** en la planificación clásica del marketing es una auditoría de la eficacia actual de las actividades de marketing de una empresa. El análisis implica una revisión de los factores internos y externos, es decir, el entorno del marketing, que tienen repercusiones para el desarrollo de la estrategia. Más específicamente, el análisis situacional implica:

- La evaluación de las capacidades, los recursos y los procesos internos de la empresa y una revisión de su actividad en el mercado. El marco de trabajo de las 7 S presentado en el capítulo 1 (tabla 1.3) es una forma útil de examinar estas capacidades internas para elaborar una estrategia.
- La consideración del entorno competitivo inmediato (microentorno) incluyendo la demanda y el comportamiento de los clientes, la actividad de los competidores, la estructura del mercado y las relaciones con los proveedores y socios. En el capítulo 2 vimos estos factores del microentorno.
- La investigación del entorno más amplio en el que opera una empresa, incluyendo el desarrollo económico, las regulaciones gubernamentales, los aspectos legales y fiscales, los aspectos sociales y éticos, por ejemplo, la protección de los datos y la privacidad del consumidor. En el capítulo 3 revisamos con detalle estos factores del macroentorno.

Ahora realice la actividad 4.3, la cual ilustra el tipo de análisis que debe realizarse para un análisis situacional del marketing digital.

Actividad 4.3

Análisis situacional para una operación de comercio electrónico

Propósito

Presentar los diferentes tipos de análisis del marketing por internet que se requieren como parte de la revisión de la situación.

Actividad

Usted es el nuevo gerente de comercio electrónico en una organización que ha operado una presencia en el comercio electrónico B2B durante dos años en los principales países europeos. La organización vende equipo de oficina y ha sido una operación por catálogo establecido de venta por correo durante 25 años. Reino Unido, Alemania, Francia e Italia tienen su propio contenido localizado.

Enuncie las preguntas relacionadas con el comercio electrónico que podría hacerle a sus nuevos colegas y la investigación que encargaría acerca de los siguientes temas:

- análisis interno
- análisis externo (factores microeconómicos)
- análisis externo (factores macroeconómicos).

Auditoría interna del marketing digital

La auditoría interna implica revisar la contribución actual de los canales digitales.

Evaluación de la contribución actual del marketing digital a la organización

Evaluar la contribución y la eficacia del marketing digital implica que la organización analice hasta qué punto su presencia en línea está cumpliendo sus objetivos. Por tanto, esta actividad se superpone con la del establecimiento de objetivos estratégicos que analizaremos en la siguiente sección. La evaluación de la eficacia también requiere una medición del desempeño o un sistema de análisis web para recopilar datos e informar sobre la eficacia del marketing. Estos distintos niveles de mediciones pueden ser útiles para evaluar la eficacia:

1 Eficacia del negocio

Esto incluirá la contribución del sitio web tanto directa como indirectamente a las ventas y las utilidades y qué tan bien está apoyando los objetivos de negocios. Los costos relativos de producir, actualizar y promocionar el sitio también se revisarán como parte de un análisis de costo-beneficio.

2 Eficacia del marketing

Estas mediciones pueden incluir:

- Prospectos (consultas calificadas).
- Ventas.
- Retención y lealtad de los clientes, además del valor de vida como cliente.
- Mercado en línea (o parte de la audiencia).
- Mejora de la marca.
- Servicio al cliente.

Para las grandes organizaciones, estas mediciones se pueden evaluar para cada uno de los distintos mercados en los que opera una empresa o para las líneas de productos del sitio web.

3 Eficacia del marketing digital

Éstas son mediciones específicas para evaluar la forma en que se utiliza el sitio web, así como las características de la audiencia. En el capítulo 9 se describen con más detalle. Según Chaffey y Smith (2008), los indicadores clave del desempeño (ICD) para una presencia en línea incluyen:

- *Visitantes únicos*: el número de visitantes individuales e independientes del sitio.
- El número total de *sesiones* o *visitas* al sitio web.
- *Visitas recurrentes*: el número promedio de visitas por individuo.
- *Duración*: tiempo promedio que los visitantes pasan en el sitio.
- *Tasas de suscripción*, como el número de visitantes que se suscriben a servicios como el correo electrónico y los boletines electrónicos con aceptación de recepción y las tasas de respuesta de dichos boletines.
- *Tasas de conversión*: el porcentaje de visitantes que se convierten en suscriptores (o en clientes).
- *Tasas de deserción* a través del proceso de compra en línea.
- *Tasas de cancelación*: porcentaje de suscriptores que suspenden o cancelan su suscripción.
- *Tasas de redireccionamiento a través de clics (TRIC)* desde sitios de terceros hasta el suyo.

Investigación acerca del cliente

La investigación acerca de los clientes no debe limitarse a un análisis cuantitativo de la demanda. Varianini y Vaturi (2000) señalan que la investigación cualitativa sobre los clientes existentes proporciona información que puede utilizarse para comunicar la estrategia. La investigación sugiere que utilizar perfiles de usuarios para captar las características esenciales de los clientes objetivo implica mucho más que utilizar datos demográficos. También incluye las necesidades, actitudes, experiencias y habilidades de los clientes para usar las tecnologías digitales e internet (Doherty y Ellis-Chadwick, 2010). En el capítulo 2 vimos cómo se desarrollan **personajes** de clientes y **escenarios de clientes** para ayudar a comprender el comportamiento del comprador en línea.

Personajes
Breve resumen de las características, necesidades, motivaciones y entorno de los usuarios de sitios web típicos.

Escenarios de clientes
Tareas o resultados alternativos que requiere un visitante de un sitio web. Por lo general se realizan en una serie de etapas de distintas tareas que implican diferentes necesidades de información o experiencias.

Más recientemente, Sam Decker, ex gerente de comercio electrónico de Dell, quien ayudó a desarrollar la estrategia centrada en el cliente para el negocio de consumo de Dell en Estados Unidos, enfatizó la importancia de esta actividad refiriéndose a este enfoque como "oxígeno del cliente". En Econsultancy (2008) dice:

> Para respirar, su empresa necesita el "oxígeno del cliente". La palabra "oxígeno" es importante, porque refleja la idea de que la perspectiva del cliente debe permear casi todas las decisiones de negocios que tome cada día. Este oxígeno debe provenir del director general y más allá, pues una cultura centrada en el cliente afecta a cada división, departamento y función.

Considera que ésta es una actividad continua en lugar de la información esporádica sobre los clientes que recopilan muchas organizaciones:

> Las perspectivas de investigaciones ocasionales son importantes para guiar la nave corporativa como una brújula, pero no lo suficiente como para mantener su curso.

En vez de ello, aconseja lo siguiente:

> Para que un sistema corporativo asimile la perspectiva del cliente, un programa necesita integrarse en procesos, informes, planes de desempeño y otros métodos de trabajo y rendición de cuentas cotidianos. Se vuelve un programa que la gente de la empresa puede mejorar continuamente, lo cual es algo en lo que los empleados suelen ser buenos. Sus gerentes, colegas y empleados pueden alimentarse de las tácticas y métricas diarias centradas en el cliente que pueden ser parte de su trabajo y desempeño, formando así la estructura general de su empresa.

Análisis de recursos

Análisis de recursos
Revisión de los recursos tecnológicos, financieros y humanos de una organización, y cómo se utilizan en los procesos de negocios.

El **análisis de recursos** implica evaluar las capacidades de la organización para prestar sus servicios digitales. El marco de las 7 S presentado en el capítulo 1 (tabla 1.3) es una forma útil de considerar la idoneidad de las capacidades internas para alcanzar los objetivos estratégicos. Otros aspectos del análisis de recursos que se pueden revisar son:

- *Recursos financieros*: los componentes de los costos de tener presencia en línea, entre ellos el desarrollo, la promoción y el mantenimiento de un sitio. La diferencia entre el gasto actual y el gasto que se requiere para lograr notoriedad en el mercado en línea se debe revisar usando herramientas como Hitwise y Netratings, con las cuales se puede evaluar la participación del mercado en línea.
- *Recursos de la infraestructura tecnológica*: la disponibilidad y el desempeño (velocidad) del sitio web y los acuerdos de servicio con el ISP. Se puede evaluar la necesidad de distintas aplicaciones para mejorar la experiencia del cliente o aumentar las tasas de conversión (por ejemplo, búsquedas en el sitio, reseñas de clientes o herramientas para la personalización). También se debe tomar en cuenta la infraestructura para administrar sitios como la administración del contenido, la administración de las relaciones con el cliente y el análisis web.
- *Recursos humanos*: la disponibilidad para un minorista electrónico incluye el servicio y los recursos para responder a las consultas de los clientes y despachar mercancías. Todas las empresas enfrentan el inconveniente de que tal vez tengan que contratar nuevo personal o reeducar al personal de marketing para que maneje las actividades de marketing en línea como la comercialización, el marketing en motores de búsqueda, el marketing de afiliados y el marketing por correo electrónico. Más adelante en este capítulo tocaremos de nuevo este tema.

- *Estructura*: ¿cuáles son las responsabilidades y los mecanismos de control que se utilizan para coordinar el marketing por internet en los distintos departamentos y unidades de negocios? Ampliaremos este punto más adelante en este mismo capítulo.
- *Fortalezas y debilidades*: se hace referencia al análisis FODA en la siguiente sección, donde las fortalezas y debilidades genéricas se resumen en la figura 4.7 y se da un ejemplo en la figura 4.8. Las empresas también evaluarán sus competencias distintivas.

Modelo por etapas de la capacidad del marketing digital

Los modelos por etapas generados a través de la presencia en línea pueden ayudar a evaluar las capacidades del marketing digital. Las empresas tienden a seguir una progresión natural en el desarrollo de su sitio web para apoyar sus actividades de marketing. Se pueden identificar los siguientes niveles de marketing digital:

- **Nivel 0**. No hay sitio web ni presencia social. Algunas pequeñas empresas podrían no tener todavía alguna presencia en línea, aunque el número de empresas en esta categoría está disminuyendo.
- **Nivel 1**. La empresa coloca una entrada en un directorio web que muestra nombres de empresas como las Páginas Amarillas (**www.yell.co.uk**) para hacer que la gente que busca en la web sepa de la existencia de la empresa o de sus productos.
- **Nivel 2**. Se crea un sitio web estático sencillo (conocido como **brochureware**) que contiene información básica de contacto y de productos de la empresa.
- **Nivel 3**. Sitio interactivo sencillo en el que los usuarios pueden hacer búsquedas y realizar consultas para obtener información, como la disponibilidad y el precio de los productos. También se pueden soportar consultas presentadas mediante un formulario y enviadas por correo electrónico.
- **Nivel 4**. Sitio interactivo que soporta transacciones con los usuarios. Las funciones ofrecidas variarán de acuerdo con la empresa. Si los productos se pueden vender directamente, entonces estará disponible una opción de comercio electrónico o de tienda en línea. Otras funciones podrían incluir contenido generado por el usuario, colaboración social en un blog, páginas de productos o un servicio interactivo de ayuda técnica.
- **Nivel 5**. Sitio totalmente interactivo que proporciona marketing de relaciones con clientes individuales y facilita toda la gama de funciones de marketing relevantes para el sector.

Brochureware
Sitio web al que una empresa simplemente ha transferido ("migrado") el material promocional que tiene en papel sin reconocer las diferencias que se requieren en la web.

Se han producido varios modelos por etapas en línea desde el modelo por etapas clásico de Quelch y Klein (1996), quienes observaron la secuencia en la que se desarrollan los sitios web para distintos

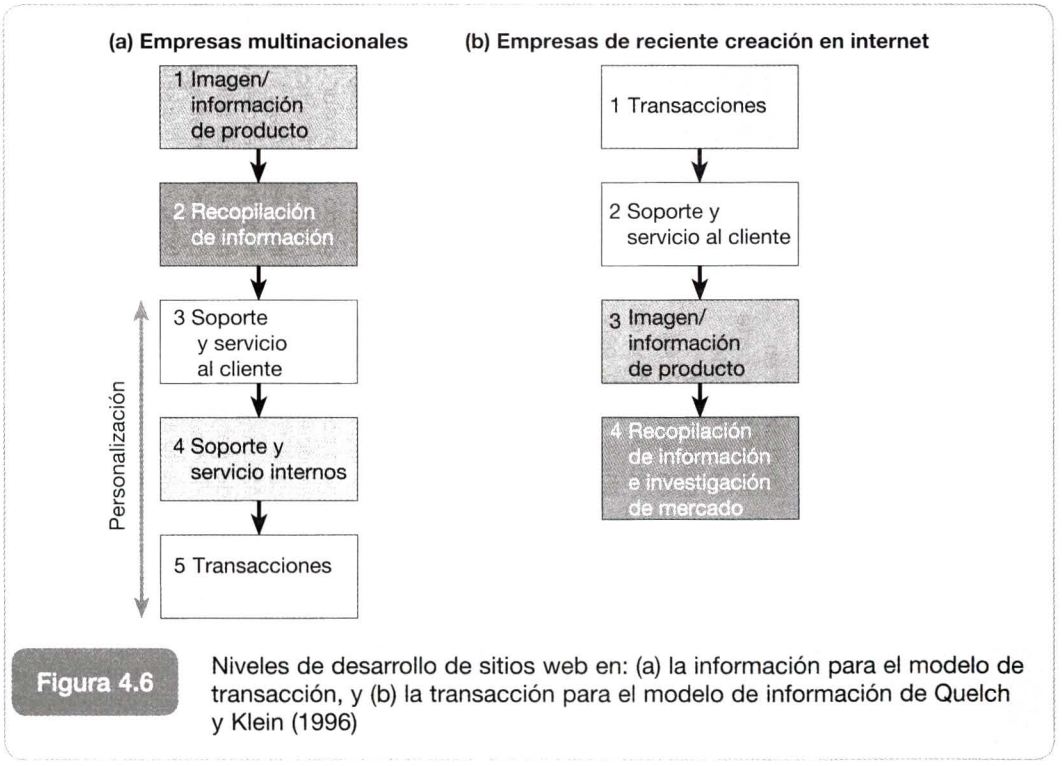


Figura 4.6 Niveles de desarrollo de sitios web en: (a) la información para el modelo de transacción, y (b) la transacción para el modelo de información de Quelch y Klein (1996)

Tabla 4.3 Modelo de madurez de la capacidad para la adopción del comercio electrónico con base en investigaciones de Econsultancy (2008)

Nivel	Proceso de la estrategia y mejora del desempeño	Estructura: localización del comercio electrónico	Apoyo de la alta dirección	Integración del marketing	Enfoque del marketing en línea
1 Sin planeación	*Limitados*	*Experimentación*	*Limitado*	*Integración deficiente*	*Enfoque en el contenido*
	Los canales en línea no son parte del proceso de planificación de negocios. Se recopilan datos del análisis web, pero no es probable que se revisen o se transmitan	No hay recursos claros centralizados para el comercio electrónico en el negocio. La principal responsabilidad suele recaer en las TI	No hay participación directa en la planificación y se ve poca necesidad de participación	Algunos profesionales del marketing interesados pueden experimentar con herramientas de comunicaciones electrónicas	Creación de folletos y catálogos en línea. Adopción de las primeras pautas de estilo
2 Administración difusa	*De bajo nivel*	*Difusa*	*Consciente*	*Separada*	*Enfoque en el tráfico*
	Se hace referencia a la incursión en línea en la planificación, pero con objetivos específicos de un canal limitados. Algunos miembros del personal interesados hacen cierto análisis de la campaña	Pequeño grupo central o administrador único del comercio electrónico, posiblemente con un grupo supervisor controlado por marketing. Muchos sitios web independientes, iniciativas en línea independientes, por ejemplo, herramientas adoptadas y agencias para el marketing en motores de búsqueda, marketing por correo electrónico. Los fondos para las comunicaciones electrónicas provenientes de marcas/empresas pueden ser limitados	La administración se da cuenta de los gastos y el potencial de los canales en línea	Mayor adopción de herramientas de comunicaciones y continúa el crecimiento de sitios independientes y micrositios. Aún predomina el gasto en medios fuera de línea	Mayor énfasis en llevar visitantes al sitio a través del marketing en motores de búsqueda de pago por clic y el marketing de afiliados
3 Administración centralizada	*Específicos*	*Centralizada*	*Se involucra*	*De gran alcance*	*Enfoque en la conversión de clientes y en su experiencia*
	Se establecen objetivos específicos de canal. La capacidad del análisis web no está integrada para dar informes unificados sobre la eficacia de la campaña	Plataforma común para la administración del contenido y el análisis web. Lista de agencias digitales de proveedores preferidos. Función de comercio electrónico centralizada e independiente, pero con algunas responsabilidades digitales específicas por país/producto/marca	Participa directamente en la revisión anual y se asegura de revisar la estructura de los gerentes de marketing, TI, operaciones y finanzas	Marketing y comercio electrónico principalmente trabajan juntos durante el proceso de planificación. Revisión limitada en las campañas. Los miembros del equipo directivo de comercio electrónico son responsables de fomentar la adopción del marketing digital en toda la organización	Las iniciativas para la funcionalidad, accesibilidad y revisión del sistema de administración del contenido (incluyendo la optimización en motores de búsqueda) son comunes en esta etapa

4 Operaciones descentralizadas	*Refinados*	*Descentralizada*	*Estimula el desempeño*	*Asociación*	*Enfoque en la retención*
	Estrecha colaboración entre el comercio electrónico y el marketing. Los objetivos y el desempeño se revisan mensualmente. Se procuran informes unificados. Informes sobre el proyecto	Habilidades de marketing digital más desarrolladas en empresas con integración de comercio electrónico en la planificación y ejecución a nivel de negocio o de país. Los minoristas electrónicos adoptan comúnmente la organización de canal directo de la cual el comercio electrónico es un canal. En ocasiones, la contabilización de las ganancias y pérdidas del canal en línea es controlada por las empresas y marcas, pero con presupuesto central para el gasto continuo en comunicaciones electrónicas (búsquedas, afiliados, comunicaciones electrónicas)	Se involucra en la revisión por lo menos una vez al mes	El marketing y el comercio electrónico colaboran estrechamente durante el año. El gasto en medios digitales comienza a reflejar la importancia de los canales en línea para las empresas y los consumidores	Iniciativas para el análisis del comportamiento de compra y respuesta del cliente y la implementación de estrategias de contacto bien definidas con énfasis en el marketing por correo electrónico. Se conocen y administran los generadores de lealtad
5 Integrado y optimizado	*Procesos en varios canales*	*Integrada*	*Integral*	*Completa*	*Enfoque en la optimización*
	Las interacciones y la contribución financiera de los diferentes canales son bien comprendidas y dotadas de recursos, y se mejoran como corresponde	Por lo general, la mayoría de las habilidades digitales del equipo de negocios y comercio electrónico se posicionan en los equipos de marketing o marketing directo	Se requiere menos participación a fondo. Planificación anual y revisión y mejora semestrales y trimestrales	El marketing tiene un complemento pleno de las habilidades de marketing digital, pero requiere la experiencia especializada de las agencias o del equipo central	Iniciativas para mejorar la adquisición, conversión y retención en función de la evolución de la plataforma de acceso y la experiencia de los clientes

tipos de empresa. Ellos hacen una distinción entre las grandes empresas establecidas (vea la figura 4.6 a) y las empresas de reciente creación (vea la figura 4.6 b) que comienzan como empresas de internet. La principal diferencia es que es probable que las incipientes empresas de internet introduzcan herramientas para transacción antes que las empresas establecidas. Sin embargo, podrían tardar más en desarrollar herramientas adecuadas para el servicio al cliente.

Escribiendo para Econsultancy (2008), Dave Chaffey desarrolló un moderno marco de modelo por etapas para evaluar las capacidades internas de marketing digital en organizaciones de gran tamaño (tabla 4.3). Dicho marco estuvo inspirado en los modelos de madurez de la capacidad elaborados por el Instituto de Tecnología de Software de la Universidad Carnegie Mellon (**www.sei.cmu.edu/cmm/cmm.html**) para ayudar a las organizaciones a mejorar sus prácticas de desarrollo de software.

La tabla 4.3 tiene como objetivo ayudar a:

Revisar los enfoques actuales de marketing digital para identificar áreas de mejora.
Compararse con otros competidores que están en el mismo sector del mercado o de la industria y en distintos sectores.
Identificar mejores prácticas a partir de adoptantes más avanzados.
Fijar metas y desarrollar estrategias para mejorar las capacidades.

De las empresas evaluadas en la investigación, la mayoría estuvo en el nivel 3 o 4 en general, aunque las empresas pueden ocupar distintos niveles en función de diferentes criterios. Al final del capítulo volveremos a evaluar las capacidades utilizando las 7 S para implementar la estrategia de marketing digital.

Análisis de los competidores

En el capítulo 2 mostramos que el análisis de los competidores o el monitoreo del uso del comercio electrónico por parte de los competidores para adquirir y retener clientes es especialmente importante en el mercado en línea debido a la naturaleza dinámica del medio de internet. Esto permite promover nuevos servicios y cambiar precios y promociones mucho más rápido que con las comunicaciones impresas.

Análisis de los intermediarios

En el capítulo 2 se destacó la importancia de los intermediarios web, como los sitios editores y blogs, para aumentar la conciencia y dirigir tráfico al sitio web de una organización. El análisis situacional también requerirá la identificación de los intermediarios relevantes para un mercado en particular y la forma en que la organización y sus competidores están utilizando a los intermediarios para generar tráfico y prestar servicios. Por ejemplo, un minorista electrónico necesita evaluar dónde podrían sus clientes objetivo encontrar a sus competidores (en servicios de comparación como Kelkoo [**www.kelkoo.com**]) o saber si los competidores han creado acuerdos de patrocinio especiales o micrositios con los intermediarios. El otro aspecto del análisis situacional para los intermediarios es analizar la forma en que está operando el mercado. ¿Hasta qué punto los competidores están usando desintermediación o reintermediación? ¿Cómo están cambiando los acuerdos de canal existentes?

Evaluación de las oportunidades y amenazas

Realizar un análisis FODA estructurado para sintetizar las oportunidades y amenazas externas planteadas por las plataformas digitales es una actividad fundamental para el análisis situacional. Las empresas también deben considerar sus propias fortalezas y debilidades en el entorno del marketing por internet. La síntesis de los resultados a través del análisis FODA (Fortalezas internas, Oportunidades externas, Debilidades internas y Amenazas externas) específico en un canal destacará claramente las oportunidades y amenazas. Se puede incorporar al marketing por internet una adecuada planificación para contrarrestar las amenazas y aprovechar las oportunidades. En la figura 4.7 se muestra un ejemplo típico de análisis FODA de fortalezas y debilidades relacionadas con el marke-

La organización	**Fortalezas – F** 1. Marca existente 2. Base de clientes existentes 3. Distribución existente	**Debilidades – D** 1. Percepción de la marca 2. Uso de intermediarios 3. Tecnología/habilidades 4. Apoyo en los distintos canales
Oportunidades – O 1. Ventas complementarias 2. Nuevos mercados 3. Nuevos servicios 4. Alianzas/desarrollo conjunto de marcas	**Estrategias FO** Aprovechar las fortalezas para maximizar las oportunidades = **Estrategia de ataque**	**Estrategias DO** Contrarrestar las debilidades explotando las oportunidades = **Generar fortalezas para una estrategia de ataque**
Amenazas – A 1. Elección del cliente 2. Nuevos participantes 3. Nuevos productos competitivos 4. Conflictos de canal	**Estrategias FA** Aprovechar las fortalezas para minimizar las amenazas = **Estrategia defensiva**	**Estrategias DA** Contrarrestar las debilidades y amenazas = **Generar fortalezas para una estrategia defensiva**

Figura 4.7 Análisis FODA genérico específico para un canal digital, el cual muestra las oportunidades y amenazas típicas que presentan los medios digitales

ting digital. Como a menudo sucede con el análisis FODA, las oportunidades de que dispone una empresa son lo contrario a las amenazas que presentan otras empresas. Las fortalezas y debilidades variarán según la empresa de que se trate, pero muchas de las fortalezas y debilidades dependen de la capacidad del director para reconocerlas y actuar en consecuencia. El análisis FODA se puede revisar en las principales áreas de la actividad de marketing en línea, específicamente en las áreas de adquisición, conversión, retención y aumento de clientes.

Esta forma de presentación de las FODA específicas para internet que se muestra en la figura 4.7 es una técnica efectiva ya que no sólo indica las FODA, sino que se puede utilizar para generar estrategias apropiadas. A menudo, las estrategias más satisfactorias combinan las Fortalezas y las Oportunidades o contrarrestan las Amenazas mediante las Fortalezas. La figura 4.8 proporciona un ejemplo de un análisis FODA digital típico para una marca multicanal establecida.

Establecimiento de objetivos estratégicos

Cualquier estrategia de marketing debe basarse en objetivos corporativos claramente definidos, pero ha existido una tendencia a realizar el marketing por internet de manera separada de otros objetivos de negocios y de marketing. Porter (2001) ha criticado el nulo establecimiento de objetivos en que incurren muchas organizaciones al desarrollar estrategias de internet. Señala que muchas empresas, respondiendo a señales distorsionadas del mercado, han utilizado una "experimentación desenfrenada" que no es económicamente sostenible. El resultado es el fracaso de muchas empresas "punto com" y también malas inversiones de muchas empresas establecidas. Porter sugiere que el valor económico o la rentabilidad sostenida para una empresa es el juez final del éxito del negocio.

Es mejor, por supuesto, si la estrategia de marketing digital es coherente y se alinea con los objetivos de negocios y de marketing; por ejemplo, objetivos de negocios como aumentar la participación en un mercado extranjero o introducir un nuevo producto en el mercado pueden y deben ser apoyados por el canal de comunicaciones de internet. Vea el minicaso de estudio 4.1.

Como punto de partida para establecer objetivos específicos, es útil pensar en los beneficios del canal de internet de manera que estos beneficios se puedan convertir en objetivos. Es útil identificar tanto los *beneficios tangibles*, por los cuales se pueden identificar los ahorros monetarios o los ingresos, como los *beneficios intangibles*, mediante los cuales es más difícil calcular los costos y beneficios financieros, pero que siguen siendo importantes, como la calidad del servicio al cliente. La tabla 4.4 presenta un resumen de los beneficios típicos del marketing digital.

La organización	**Fortalezas – F** 1. Marca existente 2. Base de clientes existentes 3. Distribución existente	**Debilidades – D** 1. Percepción de la marca 2. Uso de intermediarios 3. Tecnología/habilidades (poca experiencia en la web) 4. Apoyo en los distintos canales 5. Tasa de cancelación
Oportunidades – O 1. Ventas complementarias 2. Nuevos mercados 3. Nuevos servicios 4. Alianzas/desarrollo conjunto de marcas	**Estrategias FO** Aprovechar las fortalezas para maximizar las oportunidades = estrategia de ataque **Ejemplos:** 1. Migrar los clientes a la estrategia web 2. Perfeccionar la estrategia de contacto con el cliente a través del ciclo de vida del cliente o la segmentación por compromiso (correo electrónico, web) 3. Estrategia de asociación (desarrollo conjunto de marcas, vinculación) 4. Lanzar nuevos productos basados en la web o experiencias que aporten valor, por ejemplo transmisión de video	**Estrategias DO** Contrarrestar las debilidades explotando las oportunidades = generar fortalezas para una estrategia de ataque **Ejemplos:** 1. Estrategia de contramediación (crear o adquirir) 2. Estrategia de adquisición mediante marketing en motores de búsqueda 3. Estrategia de adquisición basada en afiliados 4. Perfeccionar la estrategia de contacto con el cliente (correo electrónico, web)
Amenazas – A 1. Elección del cliente (precio) 2. Nuevos participantes 3. Nuevos productos competitivos 4. Conflictos de canal 5. Red social	**Estrategias FA** Aprovechar las fortalezas para minimizar las amenazas = estrategia defensiva **Ejemplos:** 1. Introducir nuevos productos exclusivos de internet 2. Agregar valor a los servicios web: perfeccionar la PVE 3. Asociarse con una marca complementaria 4. Crear una red social y reseñas de clientes propias	**Estrategias DA** Contrarrestar las debilidades y amenazas = generar fortalezas para una estrategia defensiva **Ejemplos:** 1. Estrategia de precios diferenciados en línea 2. Adquirir/crear una empresa exclusiva de internet con una base de costos menor 3. Estrategia de atracción de clientes para aumentar la conversión, el valor promedio de pedidos y el valor de tiempo de vida 4. Estrategia de administración de la reputación en línea/relaciones públicas electrónicas

Figura 4.8 Ejemplo de FODA específica de un canal digital para una marca multicanal establecida, el cual muestra cómo se pueden relacionar los elementos de las FODA con la formulación de la estrategia

Una forma alternativa de pensar en los objetivos de marketing digital es revisar las 5 S de Chaffey y Smith (2008), quienes sugieren que el marketing electrónico tiene cinco grandes benficios:

- *Venta (Sell)*: vender más a través de una distribución más amplia a los clientes que usted no puede atender fuera de línea, o quizás a través de una variedad de productos más amplia que en la tienda, o mejores precios.
- *Servicio (Serve)*: agregar valor al proporcionar a los clientes beneficios adicionales en línea, o informarles del desarrollo de productos mediante diálogo y retroalimentación en línea.
- *Hablar (Speak)*: acercarse a los clientes realizando un seguimiento de ellos, haciéndoles preguntas, realizando entrevistas en línea, creando un diálogo, monitoreando los salones de chat, aprendiendo acerca de ellos.
- *Ahorro (Save)*: ahorrar en costos del servicio, transacciones y administración de ventas, impresión y publicación. ¿Puede usted reducir los costos de transacción y, por tanto, realizar ventas en línea más rentables o ahorrar en costos para poder reducir los precios, lo que a su vez le permitirá generar una mayor participación de mercado?

Tabla 4.4 Beneficios tangibles e intangibles del marketing por internet

Beneficios tangibles	Beneficios intangibles
Un aumento en las ventas a partir de nuevas iniciativas de ventas que proporcionan: • Nuevos clientes, nuevos mercados • Clientes existentes (ventas recurrentes) • Clientes existentes (ventas complementarias) Reducción de costos a partir de: • Reducir el tiempo de servicio al cliente • (Servicio automático al cliente en línea) • Ventas en línea • Menores costos de impresión y distribución de comunicaciones de marketing	Crece la comunicación de la imagen corporativa debido a los mayores ingresos de: • Una marca mejorada • Comunicaciones de marketing más rápidas y pertinentes incluyendo las RP • Un mejor servicio al cliente • Aprender para el futuro • Satisfacer las expectativas de los clientes de tener un sitio web • Identificar nuevos socios, apoyar más a los socios existentes • Administrar mejor la información de marketing y la información de los clientes • Retroalimentación de los clientes sobre los productos

Novedad *(Sizzle)*: extender la marca a internet. Reforzar los valores de la marca en un medio totalmente nuevo. La web es un excelente medio para generar conciencia, reconocimiento y participación de marca, como se explica con más detalle en el capítulo 5.

Minicaso de estudio 4.1 Arena Flowers se extiende más allá de sus fronteras

Arena Flores (figura 4.9) es una florería en línea con sede en Londres. El negocio se constituyó en julio de 2006 y se puso en marcha con un sitio web de transacciones en septiembre de 2006. En 2008, la empresa comenzó a incursionar en los mercados europeos, como los Países Bajos, Alemania, Bélgica y Francia. Las ventas en el extranjero representan actualmente alrededor de una quinta parte de las ventas anuales de la compañía (Graham, 2011). La esencia de la propuesta de negocios de Arena Flowers es eliminar a todos los intermediarios y comprar directamente a los floricultores, ya que así puede obtener mejores precios y las flores son mucho más frescas.



Figura 4.9 Will Wynne, Arena Flowers (www.arenaflowers.com)

> *No hay costos por "intermediarios" con nosotros y, debido a la alta rotación de inventario, tenemos flores frescas a diario, las cuales van directamente al cliente en lugar de permanecer en un mostrador. Arena Flowers ofrece entrega gratuita en todos nuestros productos y fuimos la primera florería en línea en Reino Unido que ofreció flores cosechadas éticamente certificadas por la FFP.*

Ésa ha sido una buena "propuesta única de venta" de Arena y le permite ofrecer algo distinto de otros proveedores, como los supermercados.

Desarrollo estratégico

La empresa generó £2 millones en ventas netas durante su primer año y terminó sin pérdidas en los primeros 12 meses de actividad. Arena proyectó ventas de £4 millones en su segundo año, lo que produciría una buena ganancia. El director de diseño y desarrollo, Sam Barton, explicó que ve oportunidades para seguir aumentando las ventas y la rentabilidad a una tasa similar en el futuro a través de diversas iniciativas. La empresa desarrolló una aplicación de Facebook que proporciona 15% del tráfico a su sitio, una oportunidad que no han tenido muchos de sus rivales más establecidos.

Un enfoque de "podemos hacerlo" para el desarrollo de sus negocios en línea ha permitido a Arena Flowers entrar al mercado europeo y otros mercados internacionales aun cuando la competencia es muy dura. Will Wynne, cofundador y actual gerente administrativo de Arena, está firmemente convencido de la importancia de aprender correctamente el idioma con el fin de tener éxito en los mercados europeos en línea:

Creo que el idioma es algo obvio. No vas a tener éxito si no te adaptas al idioma local.

Es casi una cuestión de respeto. Si pensamos que hay 60 millones de personas en Francia y 80 millones en Alemania, y la idea de que usarían nuestro sitio web aun si no tuviéramos herramientas de traducción, sería algo poco ambicioso.

Para saber más sobre el equipo de Arena Flowers, vea a Nick en http://www.youtube.com/watch?v=4SsnC5dRkIg&NR=1, donde explica la evolución del negocio y lo que representa.

Fuentes: Econsultancy (2008); Sam Barton de Arena Flower sobre diseño y desarrollo web, entrevista de E-newsletter, 12 de marzo de 2008; Graham, F. (2011), Firms Ignore the foreign language Internet at their peril, BBC News, http://www.bbc.co.uk/news/business-13878064 (visitado en septiembre de 2011).

Contribución de los ingresos en línea

Contribución de los ingresos en línea
Evaluación de la contribución directa de internet u otros medios digitales a las ventas; suele expresarse como un porcentaje de los ingresos totales por ventas.

Un objetivo clave para el marketing digital es **la contribución de los ingresos en línea**, ya que esto proporciona una sencilla medición de la proporción de ventas en línea que se logran en diferentes categorías de productos. Ésta es una medición del grado en que la presencia en línea de una empresa impacta directamente en los ingresos por ventas (o mejora las ganancias) de la organización. Al comprender la contribución de los ingresos en línea los planificadores de negocios deben ser capaces de determinar las necesidades futuras de recursos para los canales en línea. Se pueden especificar objetivos de contribución de los ingresos en línea para diferentes tipos de productos, segmentos de clientes y mercados geográficos. Por ejemplo, en 1997 la línea aérea de bajo costo easyJet estableció un objetivo de contribución en línea de 50% para el año 2000. Esto estableció una visión clara y se pudieron asignar recursos para lograr dicho objetivo; easyJet tiene ahora una contribución de ingresos en línea de 95%:

- Servicios 15% (32%)
- Fabricantes 15% (32%)
- Sevicios financieros 15% (28%)
- Menudeo 14% (21%)
- Total 15% (29%)

Costo por adquisición aceptable
Costo objetivo máximo para generar prospectos o nuevos clientes de manera rentable.

Es importante que las empresas establezcan objetivos de ventas e ingresos para los canales en línea para los cuales los costos se controlan a través de un **costo por adquisición aceptable**. Esto toma en cuenta el costo de atraer visitantes mediante técnicas como marketing de afiliados, publicidad en búsquedas pagadas o publicidad gráfica, como se explica en los modelos de presupuesto que se presentan en el capítulo 8.

Contribución de la promoción en línea
Evaluación de la proporción de clientes (nuevos o cautivos) a quienes se llega por medio de comunicaciones en línea y que resultan influenciados por ellas.

Para algunas empresas, como un fabricante de BCMR, una empresa de bebidas o un fabricante B2B, no es realista esperar una contribución directa de ingresos en línea. En este caso se puede establecer una contribución indirecta en línea. Ésta toma en cuenta a internet como parte de la mezcla promocional, así como su función para llegar a una parte de los clientes e influir en ellos para que compren el producto, generar pruebas o, en el caso de una empresa B2B, prospectos. En este caso, una empresa podría establecer una **contribución de la promoción en línea** o una contribución indirecta de los ingresos en línea de 5% de su mercado objetivo que visita su sitio web, o su presencia en medios sociales e interactúa con la marca. Bazett *et al.* (2005) dan el ejemplo de una cadena de tiendas físicas que por cada £1 que obtiene en la web, obtiene £3 en la tienda después de que el cliente ha navegado en internet; por tanto, tiene objetivos para esto y trabaja igual de duro para ayudar a estos clientes mediante herramientas como localizadores e información sobre la tienda más cercana que tiene un determinado producto en existencia. Realice la actividad 4.4 para explorar los factores que influyen en la contribución de los ingresos en línea en los diferentes mercados.

La contribución también debe hacer referencia a la contribución para la transacción de servicio al cliente, ya que esto refleja una disminución de costos. Hablando de la Econsultancy Marketing Masterclass realizada en noviembre de 2007, Paul Say, ex director de marketing electrónico de First

Direct, explicó que su visión para la banca incluía metas claras para la adquisición, transacciones y recomendaciones en línea. Éstas se tradujeron en los siguientes resultados para noviembre de 2007:

- 40% de las ventas totales se está realizando a través de canales electrónicos.
- 71% de su base de clientes utiliza activamente canales electrónicos (con medición de una actividad de 90 días).
- 72% de todas las transacciones de los clientes (por ejemplo, pagos de facturas) se realiza por vía electrónica.
- 75% recomendaría a sus amigos que utilizaran el servicio (en comparación con 30% promedio de la banca británica).

Actividad 4.4 Evaluación de la importancia de los canales digitales

Propósito

Ilustrar los aspectos que intervienen en la evaluación de la idoneidad de internet para el comercio electrónico.

Actividad

Para cada uno de los productos y servicios de la tabla 4.5, evalúe la idoneidad de internet para la entrega del producto o servicio, posiciónelo en la cuadrícula de la figura 4.10 (siguiente página) y explique por qué lo coloca en ese lugar. Haga, en la tabla 4.5, estimaciones de la contribución directa e indirecta de los ingresos en línea a plazos de 5 y 10 años para distintos productos de su país. Elija productos específicos dentro de cada una de las categorías que se muestran.

Tabla 4.5 Visión de la contribución de los ingresos en línea para distintos tipos de empresas

Productos/servicios	Ahora	Plazo de 2 años	Plazo de 5 años	Plazo de 10 años
Ejemplo: Autos, E.U.				
Ventas en línea directas	5%	10%	25%	50%
Ventas en línea indirectas	50%	70%	90%	95%
Servicios financieros				
Ventas en línea directas				
Ventas en línea indirectas				
Ropa				
Ventas en línea directas				
Ventas en línea indirectas				
Negocio de suministros para oficina				
Ventas en línea directas				
Ventas en línea indirectas				

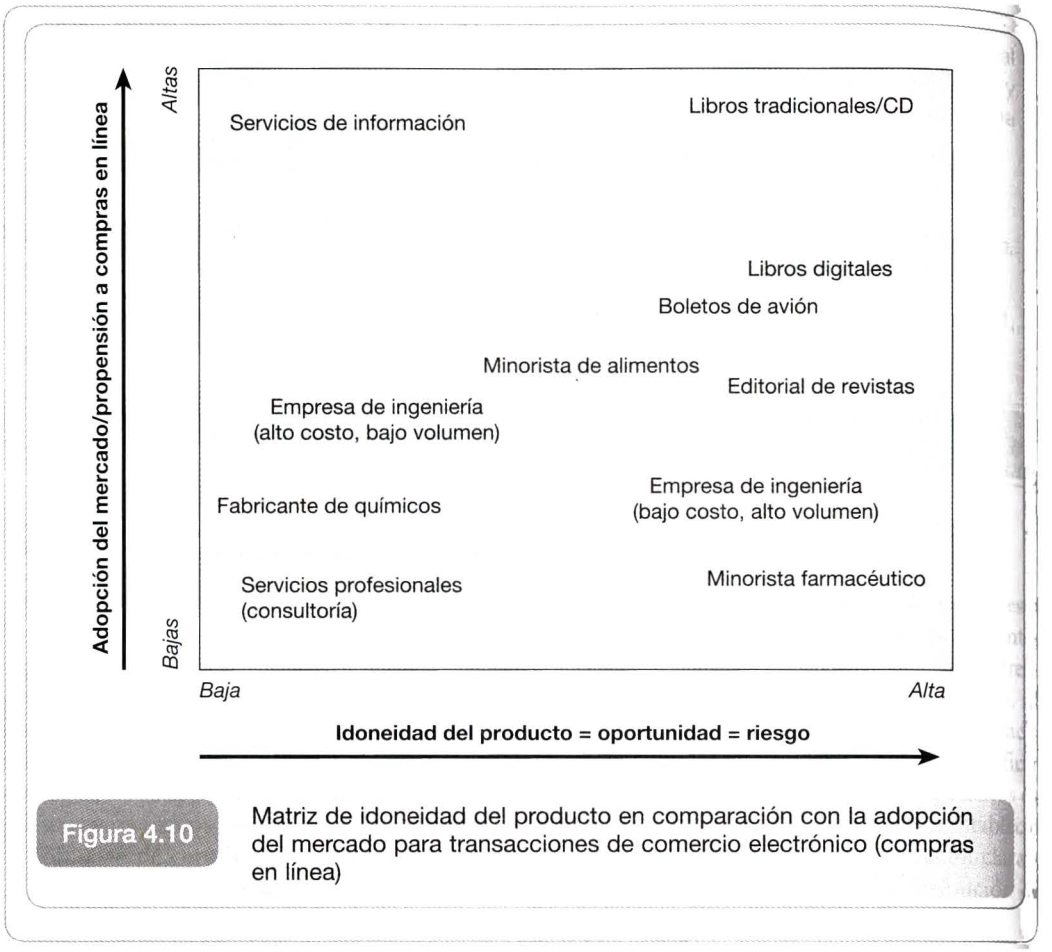


Figura 4.10 Matriz de idoneidad del producto en comparación con la adopción del mercado para transacciones de comercio electrónico (compras en línea)

Establecimiento de objetivos SMART

Probablemente haya escuchado que las mediciones efectivas para establecer objetivos y evaluar el desempeño de esos objetivos son métricas SMART, las cuales se utilizan para evaluar la idoneidad de los objetivos establecidos para impulsar diferentes estrategias o el mejoramiento de todos los procesos de negocios.

- *Específicas (Specific).* ¿El objetivo es lo suficientemente detallado para medir los problemas y oportunidades del mundo real?
- *Medibles (Measurable).* ¿Se puede aplicar un atributo cuantitativo o cualitativo para crear una métrica?
- *Aplicables (Actionable).* ¿Se puede utilizar la información para mejorar el desempeño? Si el objetivo no cambia el comportamiento del personal para ayudarlo a mejorar el desempeño, ¡no tiene mucho sentido!
- *Relevantes (Relevant).* ¿Se puede aplicar la información a problemas específicos que enfrenta el gerente?
- *Oportunas (Time-related).* ¿Se puede restringir la información a través del tiempo?

Con los objetivos SMART todo mundo está seguro de cuál es exactamente el objetivo y avanza hacia él y, si es necesario, puede tomar medidas para que la empresa retome el camino hacia el objetivo. A continuación se muestran algunos ejemplos típicos de objetivos SMART, entre ellos los encaminados a apoyar el establecimiento de objetivos en las categorías de adquisición, conversión y retención de clientes para la estrategia de marketing digital:

- *Objetivo de contribución del canal digital.* Lograr una contribución de los ingresos (o ganancias) en línea de 10% en un plazo de dos años.

- *Objetivo de adquisición.* Adquirir 50 000 nuevos clientes en línea este año fiscal a un costo por adquisición (CPA) promedio de £30 con una rentabilidad promedio de £5.
- *Objetivo de adquisición o conversión.* Migrar 40% de los clientes existentes para que usen servicios de pago de facturas en línea "sin papel" en un plazo de 3 años (por ejemplo, para un banco o una empresa de servicios públicos).
- *Objetivo de adquisición.* Aumentar 20%, en un plazo de un año el número de ventas provenientes de un mercado objetivo determinado, por ejemplo jóvenes de 18 a 25 años de edad.
- *Objetivo de conversión.* Aumentar el valor promedio de pedidos de ventas en línea a £42 por cliente.
- *Objetivo de conversión.* Aumentar la tasa de conversión del sitio a 3.2% (se basaría en el modelo de clientes nuevos y existentes en diferentes categorías).
- *Objetivo de conversión.* Aumentar de 85 a 90% el número de solicitudes de servicio en línea atendidas por el "servicio automático web".
- *Objetivo de retención.* Aumentar 20% la tasa de recurrencia anual de conversión de nuevos clientes.
- *Objetivo de retención.* (Clientes existentes) Aumentar de 20 a 25% el porcentaje de usuarios activos del servicio (que compran o usan otros servicios electrónicos) en un periodo de 180 días.
- *Objetivo de retención.* Aumentar de 70 a 80% la calificación de satisfacción del cliente para el canal.
- *Objetivo de crecimiento.* Aumentar a 10 000 por año la cantidad de nuevos prospectos recomendados por amigos (marketing viral o "un miembro recluta otro miembro").
- *Objetivo de crecimiento.* Aumentar de 60 a 70% la propensión a recomendar el servicio en línea.
- *Objetivo de penetración.* Lograr la primera o segunda posición en la categoría de penetración en los países en los cuales opera la empresa (es decir, la audiencia en línea o la participación de mercado se pueden medir a través de clasificaciones de visitantes como Hitwise o Netratings (capítulo 2) o, mejor, por la parte de ingresos en línea).
- *Objetivo de costos.* Lograr una reducción de costos de 10% en comunicaciones de marketing en un plazo de dos años.
- Mejorar el servicio al cliente ofreciendo una respuesta a una consulta en menos de 2 horas, 24 horas al día, 7 días a la semana.

Los objetivos específicos de comunicaciones digitales también se describen en el capítulo 8.

Marcos para el establecimiento de objetivos

Un reto importante del establecimiento de objetivos para el marketing por internet es que posiblemente habrá mediciones como las mencionadas anteriormente y se tendrán que agrupar para que tengan sentido. La categorización de los objetivos en grupos también es útil ya que se puede utilizar para identificar objetivos apropiados. En este capítulo ya hemos visto dos métodos para clasificar objetivos. En primer lugar, los objetivos se pueden establecer en el nivel de eficacia para el negocio, eficacia para el marketing y eficacia para el marketing por internet, como se explicó en la sección sobre auditoría interna como parte del análisis situacional. En segundo lugar, el marco de las 5 S (por sus siglas en inglés de: Venta, Hablar, Servicio, Ahorro y Novedad) proporciona un marco sencillo para el establecimiento de objetivos. En el capítulo 9 se presenta otro marco de cinco partes para el establecimiento y análisis de objetivos.

Cuadro de mando integral
Marco de trabajo para establecer y monitorear el desempeño de un negocio. Las métricas se estructuran en función de los problemas de los clientes, las mediciones de eficiencia interna, las mediciones financieras y la innovación.

Eficiencia
Minimizar los recursos o el tiempo requeridos para llevar a cabo un proceso. "Hacer correctas las cosas".

Eficacia
Satisfacer los objetivos del proceso; entregar los resultados y balances requeridos. "Hacer las cosas correctas".

Algunas de las empresas más grandes identificarán objetivos para las iniciativas de marketing digital que son coherentes con los marcos existentes para la medición de negocios, por ejemplo, el **cuadro de mando integral**, pero las investigaciones han identificado una amplia variación en el uso y el nivel de aceptación de las mediciones del desempeño (Gunawan *et al.*, 2008). No obstante, el cuadro de mando integral para negocios es un marco muy conocido y utilizado y puede ser útil como guía.

El cuadro de mando integral fue popularizado en un artículo de Kaplan y Norton (1993) publicado en la *Harvard Business Review*; se puede utilizar para traducir la visión y la estrategia en objetivos y luego, a través de la medición, determinar si la estrategia y su implementación se han realizado con éxito. Además de los datos financieros, el cuadro de mando integral utiliza mediciones operativas como la satisfacción del cliente, la eficiencia de los procesos internos y también las activi-

Tabla 4.6 Ejemplo de asignación de objetivos de marketing en internet dentro del marco del cuadro de mando integral para un sitio de transacciones de comercio electrónico

Sector del cuadro de mando integral	Eficiencia	Eficacia
Resultados financieros (valor del negocio)	• Costos del canal • Rentabilidad del canal	• Contribución en línea (directa) • Contribución en línea (indirecta) • Ganancias aportadas
Valor para el cliente	• Alcance en línea (visitantes únicos como % de visitantes potenciales) • Costo por adquisición o costo por venta (CPA/CPV) • Propensión del cliente	• Ventas y ventas por cliente • Nuevos clientes • Participación de mercado en línea • Calificaciones de satisfacción del cliente • Índice de lealtad del cliente
Proceso operativo	• Tasas de conversión • Valor promedio de pedidos • Tamaño y calidad de la lista • % de correo electrónico activo	• Tiempos de realización • Tiempos de respuesta de apoyo
Proceso operativo	• Tasas de conversión • Valor promedio de pedidos • Tamaño y calidad de la lista • % de correo electrónico activo	• Tiempos de realización • Tiempos de respuesta de apoyo

dades de innovación y mejora de la organización incluyendo el desarrollo del personal. Este marco se ha aplicado a las TI (Der Zee y De Jong, 1999), el comercio electrónico (Hasan y Tibbits, 2000) y al marketing multicanal (Bazett *et al.*, 2005).

La tabla 4.6 ilustra las mediciones específicas para el marketing por internet en las cuatro áreas principales del desempeño organizacional que maneja el cuadro de mando integral. En nuestra presentación hemos puesto objetivos para las áreas de **eficiencia** ("hacer correctas las cosas") y **eficacia** ("hacer las cosas correctas"), por ejemplo, la eficiencia implica aumentar las tasas de conversión y reducir los costos de adquisición. La eficacia implica apoyar objetivos de marketing más amplios y a menudo indica la contribución del canal en línea.

Impulsores del desempeño

Métricas para el desempeño
Mediciones que se utilizan para evaluar y mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos de negocios.

Indicadores clave del desempeño (ICD)
Métricas que se utilizan para evaluar el desempeño de un proceso y/o si se logran los objetivos establecidos.

Las **métricas para el desempeño** específicas se utilizan para evaluar y mejorar la eficiencia y la eficacia de un proceso. Los **indicadores clave del desempeño (ICD)** son un tipo especial de métrica de desempeño que indica el desempeño general de un proceso o de sus subprocesos. En la figura 4.11 se muestra un ejemplo de ICD para un minorista de artículos eléctricos en línea. Mejorar los resultados del sitio de comercio electrónico implica usar técnicas en la parte izquierda del diagrama para mejorar los impulsores del desempeño, y por tanto el ICD. El ICD es la cifra de ventas totales en línea. Para un minorista tradicional, éste se podría comparar como un porcentaje con otros canales minoristas, como ventas por correo o tiendas minoristas. Se puede observar que este ICD depende de impulsores del desempeño como el número de visitas al sitio o el valor promedio de pedidos, los cuales se combinan para establecer este ICD.

Indicadores de desempeño anticipado y anterior

Al desarrollar objetivos y sistemas de medición para revisar y mejorar el desempeño de los canales digitales, también es útil tomar en cuenta cuáles son los indicadores de desempeño anticipado y anterior. Se deben identificar las tendencias dentro de éstos, por ejemplo, si aumentan o disminuyen cada año (utilizadas a menudo como una buena comparación de similitudes), o compararlos con los de la semana o mes anterior o con el promedio durante un periodo reciente.

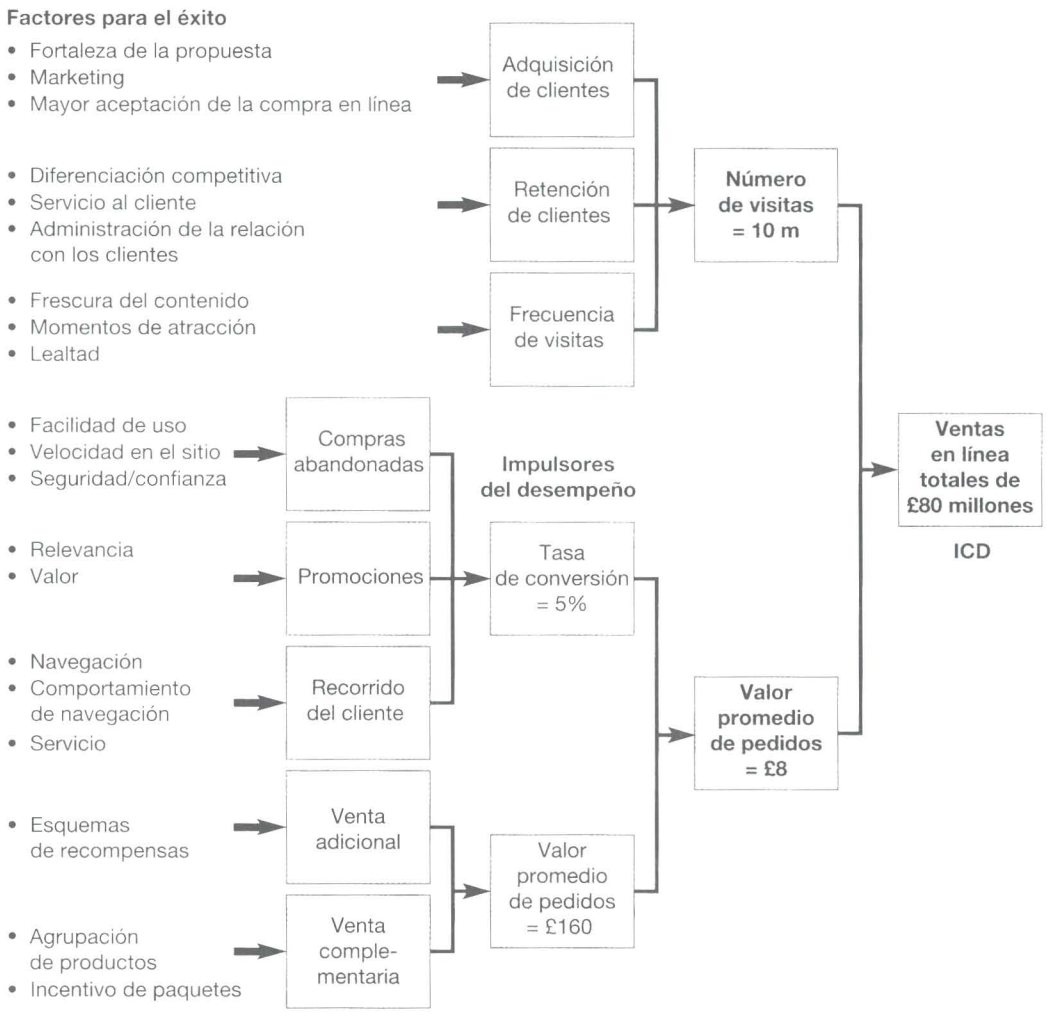


Figura 4.11 Ejemplo de un sistema de medición del desempeño para un minorista de artículos eléctricos por comercio electrónico
Fuente: Basada en Freidlein (2002)

Indicador de desempeño anticipado
Medición que sugiere el desempeño futuro y por tanto se puede utilizar para tomar medidas proactivas para proyectar el desempeño futuro.

Un **indicador de desempeño anticipado** es una métrica que sugiere el desempeño futuro (piense en la luz ámbar que sigue a la luz verde de un semáforo en un corto espacio de tiempo). El beneficio de los indicadores anticipados es que permiten a los gerentes ser proactivos al proyectar el desempeño futuro. Tiende a haber menos indicadores de desempeño anterior, pero se pueden aplicar al comercio electrónico:

Métricas de ventas recurrentes. Si las tasas de conversión recurrentes están disminuyendo o el promedio de tiempo entre las ventas (latencia de ventas) está disminuyendo, entonces éstas son señales de una disminución futura en el volumen de ventas por lo que es necesario tomar medidas proactivas, por ejemplo, a través de un programa de marketing por correo electrónico.
Satisfacción del cliente o calificaciones positivas como Net Promoter Score. Si éstas tienden a disminuir o las tasas de rendimiento están aumentando, esto puede ser una señal de una disminución futura en las ventas recurrentes, ya que más clientes están insatisfechos.
Tendencias de las ventas en comparación con las tendencias de la audiencia en el mercado. Si, por ejemplo, las ventas en línea están aumentando a un ritmo menor que el que se indica para audiencias generales en línea para una categoría de producto, por ejemplo, mediante datos de paneles, Hitwise o búsquedas en categorías particulares, entonces ésta es una señal de advertencia para actuar.

Indicador de desempeño anterior Métrica que indica el desempeño pasado. Después se pueden aplicar acciones correctivas para mejorar el desempeño.

Un **indicador de desempeño anterior** es aquel en cual la medición indica el desempeño pasado. Los indicadores anteriores permiten realizar acciones correctivas. Algunos también identifican un indicador de desempeño coincidente que sugiere más el desempeño actual. Los indicadores de desempeño anterior para un sitio de transacciones minoristas incluyen:

- *Volumen, ingresos y rentabilidad de las ventas*. Por lo general, éstos se comparan con periodos meta o anteriores.
- *Costo por adquisición (CPA)*. El costo de obtener cada nuevo cliente también se comparará con las metas. Las variaciones en las tendencias del CPA para diferentes referentes (fuentes de tráfico) y entre diferentes categorías de productos se pueden usar como indicadores anticipados.
- *Métricas de la eficiencia de la conversión*. Para un sitio de comercio electrónico, éstas incluyen métricas de la eficiencia del proceso como la tasa de conversión, el promedio de pedidos y las tasas de rebote de la página de aterrizaje.

Estos indicadores del desempeño anterior se utilizan operativamente de manera diaria o semanal para diagnosticar y revisar el desempeño.

Formulación de la estrategia

Formulación de la estrategia Generación, revisión y selección de estrategias para alcanzar objetivos estratégicos.

La **formulación de la estrategia** implica la identificación de estrategias alternativas, una revisión de la importancia de cada una de estas opciones y luego la selección de la estrategia que se adapte mejor al entorno comercial de una empresa, sus recursos y capacidades internas. Las empresas deben ser realistas respecto a lo que pueden lograr con sus estrategias y deben basar sus estrategias digitales en una lógica sólida y un análisis minucioso.

Se acepta que las estrategias son más eficaces cuando apoyan objetivos de negocios específicos, por ejemplo, aumentar la contribución en línea a los ingresos, o aumentar el número de consultas de ventas en línea. Una técnica muy útil para ayudar a alinear las estrategias y los objetivos es presentarlos juntos en una tabla, junto con la idea desarrollada a partir del análisis situacional que puede haber comunicado la estrategia. La tabla 4.7 muestra cómo se pueden hacer coincidir estos objetivos, estrategias e indicaciones del desempeño para producir este lógico y conectado flujo de actividad.

Por lo general, la formulación de la estrategia de marketing digital implica realizar *ajustes* a la estrategia de marketing para aprovechar los beneficios de los canales en línea en vez de hacer cambios generales. Porter (2001) contradice a quienes han sugerido que internet invalida los enfoques conocidos para la formulación de estrategias. Dice lo siguiente:

> Muchos han dado por hecho que internet cambia todo, presentando como obsoletas las antiguas normas acerca de las empresas y la competencia. Ésa puede ser una reacción natural, pero es peligrosa..., pues ha dado como resultado decisiones que han erosionado el atractivo de sus industrias y debilitado sus propias ventajas competitivas.

Las decisiones estratégicas clave para el marketing digital son las mismas que para el marketing tradicional. Implican seleccionar grupos de clientes objetivo y especificar cómo ofrecer valor a estos grupos. La segmentación, la focalización, la diferenciación y el posicionamiento son clave para un marketing digital eficaz.

Para nosotros, el principal impulso del desarrollo de la estrategia de marketing digital es tomar las decisiones correctas acerca de la selección específica de grupos de clientes y las diferentes formas de ofrecer valor para los canales en línea. Pero más que el desarrollo selectivo de las propuestas en línea, una opción estratégica común es reproducir en los canales en línea la segmentación, la selección, la diferenciación y el posicionamiento existentes fuera de línea. Si bien éste es un enfoque estratégico relativamente fácil de implementar, es probable que la empresa pierda participación de mercado respecto de los competidores más ágiles que modifican su método para los canales en línea. Un ejemplo de donde algunas empresas han seguido una "estrategia de no hacer nada" es el de los supermercados, pues algunos no han introducido las compras a domicilio a todas las regiones del país, o no ofrecen el servicio en absoluto. Estos supermercados cederán clientes, los cuales será difícil que recuperen en el futuro, a los usuarios más entusiastas de canales en línea como Tesco.com y Sainsbury.

Objetivos	Justificación (comunicada mediante el análisis situacional o una idea, ejemplo)	Estrategias para lograr los objetivos	Indicadores clave del desempeño (factores críticos de éxito)
1 *Objetivo de adquisición*. Adquirir 50 000 nuevos clientes en línea (con base en las ventas actuales) este año fiscal a un costo por adquisición (CPA) promedio de £30 con una rentabilidad promedio de 5%	Basada en el crecimiento proyectado de 40 000 ventas por año, pero con las ventas incrementales derivadas del nuevo programa de afiliados y el desarrollo de la SEO	Iniciar el programa de marketing de afiliados y mejorar la SEO. Mezcla de medios existentes con base en publicidad de pago por clic y gráficos, apoyada por medios fuera de línea. Uso de medios sociales para generar prospectos.	CPA global para las ventas en línea Número creciente y % de ventas a partir del programa de marketing de afiliados Número de palabras clave estratégicas clasificadas en las posiciones más altas de las páginas de resultados de búsqueda orgánicos
2 *Objetivo de adquisición (o conversión)*. Migrar 40% de clientes existentes para que usen servicios de pago de facturas "sin papel" en línea y comunicaciones por correo electrónico en un plazo de tres años	Extrapolación de la migración natural actual junto con la mayor adopción de la campaña de marketing directo fuera de línea	Campaña de marketing directo mediante correo directo, mensajes telefónicos y persuasión en línea para fomentar la adopción. Uso de incentivos para impulsar el cambio	Número y porcentaje de clientes existentes que se inscriben al uso del servicio en línea Número y porcentaje de clientes que usan activamente los servicios en línea en distintos puntos después de registrarse
3 *Objetivo de conversión*. Aumentar el valor promedio de pedidos de ventas en línea a £42 por cliente	Estimación del crecimiento con base en el VPP actual de £35 más un modelo que sugiere un aumento de 20% en el VPP	Uso de un nuevo sistema de comercialización para mostrar a los usuarios el "mejor producto siguiente" para diferentes categorías de productos	% de los visitantes al sitio que responden a los mensajes de comercialización y ventas complementarias
4 *Objetivo de conversión*. Aumentar a 3.2% la tasa de conversión del sitio	Modelo que muestra un aumento independiente en la conversión para clientes nuevos y existentes con base en las estrategias que se muestran a la derecha	Combinación de estrategias: • Seguimiento por correo electrónico de abandonos antes de concretar la venta para nuevos clientes • Introducción de estrategia de precios más competitivos en los más vendidos • Pruebas AB y multivariada de mensajes para mejorar las páginas de aterrizaje • Mejora de la calidad del programa de tráfico a través de pago por clic	Variaciones en las tasas de conversión para clientes nuevos y existentes en diferentes categorías de productos
5 *Objetivo de retención*. Aumentar a 20% la tasa anual de conversión recurrente de nuevos clientes	Caso comercial basado en la personalización limitada de las ofertas para fomentar las compras recurrentes a través del correo electrónico	• Envío por correo electrónico de ofertas de productos personalizados • Vale de descuento de 5% en una segunda compra	• Mayor tasa de conversión de retención derivada del programa de contacto por correo electrónico • Conversión a venta mediante las campañas de descuento por segunda compra
6 *Objetivo de crecimiento*. Aumentar a 10 000 por año la cantidad de nuevos prospectos recomendados por amigos (marketing viral o "un miembro recluta otro miembro")	Modelo basado en animar a 2% de los clientes a que recomienden amigos anualmente (con base en esquema de prueba)	Apoyadas por el programa de recomendación por correo directo y correo electrónico	Tasa de respuesta a la campaña de correo directo

Como vimos al inicio del capítulo, debemos recordar que la estrategia de marketing digital es una estrategia de marketing de canal y necesita operar en el contexto del marketing multicanal. Por tanto, la estrategia del marketing digital debe:

- Basarse en los objetivos para la contribución en línea de prospectos y ventas para este canal.
- Ser coherente con los tipos de clientes que utilizan el canal y a los que se puede llegar a través del canal.
- Apoyar el recorrido de los clientes a medida que seleccionan y compran productos por medio de este canal junto con otros canales.
- Definir una propuesta única y diferenciada para el canal.
- Especificar cómo comunicamos esta propuesta para convencer a los clientes de utilizar los servicios en línea junto con otros canales.
- Administrar el ciclo de vida de los clientes en línea, pasando por las etapas de atracción de los visitantes al sitio web y su conversión en clientes, así como su retención e incremento.

Además, el desarrollo de la estrategia de marketing digital implica reconsiderar el método de la empresa para la estrategia con base en elementos conocidos de la estrategia de marketing. Creemos que son nueve las decisiones importantes que se deben tomar en cuenta:

- *Decisión 1*: Estrategias de mercado y desarrollo de productos.
- *Decisión 2*: Estrategias de modelos de negocios e ingresos.
- *Decisión 3*: Estrategia de marketing objetivo.
- *Decisión 4*: Estrategia de posicionamiento y diferenciación (incluyendo la mezcla de marketing).
- *Decisión 5*: Estrategia de atracción de clientes y medios sociales.
- *Decisión 6*: Estrategia de distribución en varios canales.
- *Decisión 7*: Estrategia de comunicaciones en varios canales.
- *Decisión 8*: Mezcla de comunicaciones en línea y presupuesto.
- *Decisión 9*: Capacidades (marco de las 7 S) y gobernanza organizacionales.

Las cuatro primeras decisiones tienen que ver con cuestiones fundamentales sobre cómo una organización ofrece valor a los clientes en línea y qué productos se ofrecen a qué mercados en línea. Las cinco decisiones restantes tienen que ver más con la mezcla de comunicaciones de marketing en uso para comunicarse con los clientes a través de varios canales.

Decisión 1: Estrategias de mercado y desarrollo de productos

En el capítulo 1 presentamos la matriz Ansoff como una útil herramienta de análisis para evaluar estrategias en línea para los fabricantes y minoristas. Esta herramienta también es fundamental para la planificación del marketing y debe ser el primer punto de decisión ya que puede ayudar a las empresas a pensar cómo pueden los canales en línea apoyar sus objetivos de marketing, y también sugiere un uso innovador de estos canales para ofrecer nuevos productos y más mercados (los cuadros ayudan a estimular el pensamiento "poco común" que a menudo falta en la estrategia de marketing digital). Fundamentalmente, la matriz de desarrollo del mercado y de productos (figura 4.12) puede ayudar a identificar estrategias para aumentar el volumen de ventas por medio de la variación de lo que se vende (la dimensión del producto en el eje horizontal de la figura 4.12) y a quién se le vende (la dimensión del mercado en el eje vertical). Es necesario establecer objetivos específicos para generar ventas mediante estas estrategias, de modo que esta decisión está estrechamente relacionada con la del establecimiento de objetivos. Revisemos más a fondo estas estrategias.

1 Penetración de mercado

Esta estrategia implica utilizar canales digitales para vender más productos existentes en los mercados existentes. Internet tiene un gran potencial para lograr un crecimiento de las ventas o mantener las ventas mediante la penetración de mercado. Como punto de partida, muchas empresas utilizarán internet para ayudar a vender productos existentes en los mercados existentes, aunque podrían dejar pasar las oportunidades que indican las estrategias en otras partes de la matriz. La figura 4.12 indica algunas de las principales formas en que se puede utilizar internet para la penetración de mercado:

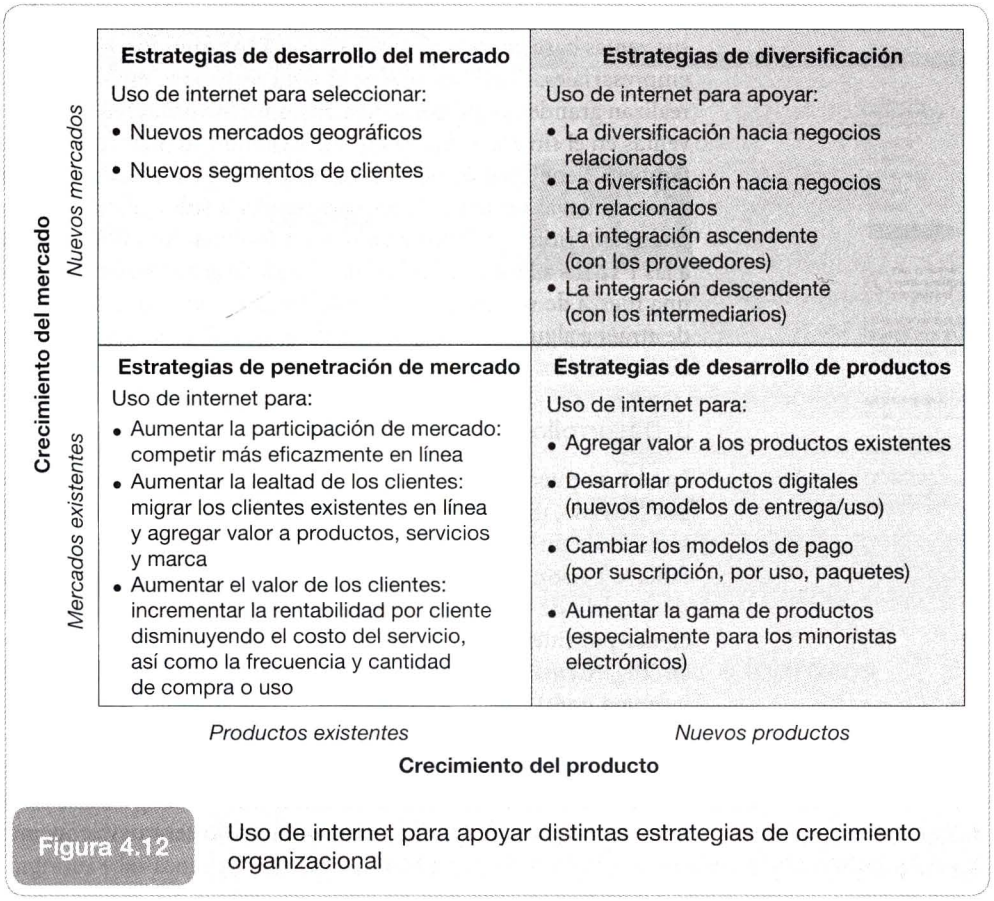


Figura 4.12 Uso de internet para apoyar distintas estrategias de crecimiento organizacional

- *Aumento en la participación de mercado*: las empresas pueden competir más eficazmente en línea si tienen sitios web que sean eficientes para convertir visitantes en ventas, como se explica en el capítulo 7, y dominen las técnicas de comunicaciones de marketing en línea que se analizan en el capítulo 8, como el marketing en motores de búsqueda, el marketing de afiliados y la publicidad en línea.
- *Aumento de la lealtad de los clientes*: las empresas pueden incrementar su valor para los clientes y aumentar así la lealtad de éstos al migrar los clientes existentes en línea mediante la agregación de valor a los productos, servicios y marcas existentes en línea al desarrollar la propuesta de valor en línea (vea la decisión 4).
- *Aumento del valor de los clientes*: el valor que los clientes aportan a la empresa se puede incrementar mediante el aumento de la rentabilidad del cliente al disminuir el costo del servicio (y por tanto el precio para los clientes) y, al mismo tiempo, incrementar la frecuencia y cantidad de compra o uso. Estos efectos combinados deben elevar las ventas. Muchas empresas ofrecerán precios o descuentos competitivos en línea para ayudar a incrementar su participación de mercado. En el capítulo 5 se cubren los métodos para especificar el establecimiento de precios en línea.

2 Desarrollo del mercado

Los canales en línea se utilizan para vender en nuevos mercados, aprovechando el bajo costo de la publicidad internacional sin necesidad de una infraestructura para soporte de ventas en el país del cliente. Internet ha ayudado a las aerolíneas de bajo costo como easyJet y Ryanair a entrar en nuevos mercados atendiendo sus rutas de manera rentable. Éste es un uso relativamente conservador de internet, pero es una gran oportunidad para las PYMEs de aumentar las exportaciones a bajo costo, aunque necesitan superar las barreras a la exportación.

Los productos existentes también se pueden vender a nuevos segmentos de mercado o a distintos tipos de clientes. El inventario virtual permite poner nuevas ofertas a disposición de segmentos de menor tamaño, un método conocido como microselección. Esto puede ocurrir simplemente como resultado de tener un sitio web, por ejemplo, RS Components (**www.rswww.com**), un proveedor

de varios artículos para mantenimiento, reparación y operaciones (MRO), descubrió que 10% de sus ventas basadas en web se realizaron a consumidores individuales y no a los tradicionales clientes empresariales. También utiliza el sitio web para ofrecer servicios adicionales a los clientes que realizan grandes pedidos en línea. El minorista británico Argos descubrió lo opuesto, que 10% de sus ventas en el sitio web fue a empresas, cuando su mercado tradicional era de consumidores. Easyjet también tiene una sección de su sitio web para atender a clientes empresariales. Internet puede ofrecer nuevas oportunidades para vender a subsegmentos del mercado que no han sido seleccionados anteriormente; por ejemplo, un producto vendido a grandes empresas también puede atraer a las PYMEs a las cuales no había podido llegar anteriormente por el costo de venderles a través de una fuerza de ventas especializada. Por otro lado, un producto dirigido a los jóvenes también puede atraer a algunas personas de la tercera edad, y viceversa. Muchas empresas han descubierto que la audiencia y los clientes de su sitio web son muy distintos a su audiencia tradicional.

3 Desarrollo del producto

La web se puede usar para agregar valor a productos existentes o extenderlos a muchas empresas, por ejemplo, un fabricante de automóviles puede proporcionar información sobre el desempeño y servicio de un auto a través de un sitio web. Se pueden proporcionar herramientas para descargar folletos personalizados, agendar una prueba de manejo o adaptar las características requeridas de un modelo de auto. Pero los productos o servicios realmente nuevos que sólo se pueden proporcionar por internet suelen ser medios digitales o productos de información; por ejemplo, la revista en línea *Construction Weekly* se diversificó a un portal B2B Construction Plus (**www.constructionplus.com**) que tenía nuevos flujos de ingresos. Del mismo modo, las empresas de música y de producción editorial han encontrado nuevas formas de proporcionar productos a través de un nuevo desarrollo y modelo de uso como la suscripción y el pago por uso, como se explica en el capítulo 5 en la sección sobre el elemento producto de la mezcla de marketing. Los minoristas pueden extender su gama de productos y también ofrecer nuevas opciones de paquetes en línea.

4 Diversificación

En este sector se desarrollan nuevos productos que se venden en nuevos mercados. Internet por sí sola no puede facilitar estas estrategias de negocios de alto riesgo, pero sí puede facilitarlas a un costo menor a cualquier costo anterior posible. Las opciones incluyen:

- *Diversificación hacia negocios relacionados.* Una aerolínea de bajo costo puede usar el sitio web y enviar correos electrónicos a los clientes para promover servicios relacionados con los viajes como reservaciones de hotel, alquiler de autos o seguros de viaje a un costo relativamente bajo, ya sea a través de su propia marca o de empresas asociadas; por ejemplo, Ryanair ofrece descuentos a sus clientes si alquilan autos con Hertz, empresa de renta de autos.
- *Diversificación hacia negocios no relacionados.* Una vez más, se puede usar un sitio web para promocionar productos menos relacionados entre los clientes, método que es utilizado por la marca Virgin, aunque es relativamente raro.
- *Integración ascendente con los proveedores.* Esto se logra a través del intercambio de datos entre un fabricante o minorista y sus proveedores para que una empresa pueda tener un mayor control de la cadena de suministro.
- *Integración descendente con los intermediarios.* Nuevamente, esto se logra por el intercambio de datos con los distribuidores, como intermediarios en línea.

Los beneficios y los riesgos del desarrollo del mercado y de los productos se ponen de manifiesto con la creación de **smile** (figura 4.13), un banco específico de internet establecido por Co-operative Bank de Reino Unido. **Smile** inició operaciones en octubre de 1999 y en su primer año sumó 200 000 clientes a una tasa de 20 000 por mes. Es importante saber que 80% de estos clientes fueron parte del desarrollo de mercado en el contexto de la matriz, ya que no eran clientes existentes de Co-operative Bank y por lo general pertenecían a un segmento de mayor ingreso.

Los riesgos de la nueva forma de entender la banca fueron evidentes por el costo de la innovación; y se estima que en su primer año, la creación y promoción de **smile** aumentó 5% los gastos generales de Co-operative Bank. Sin embargo, en un plazo de cinco años **smile** iba por buen camino, era rentable y tenía un robusto crecimiento.

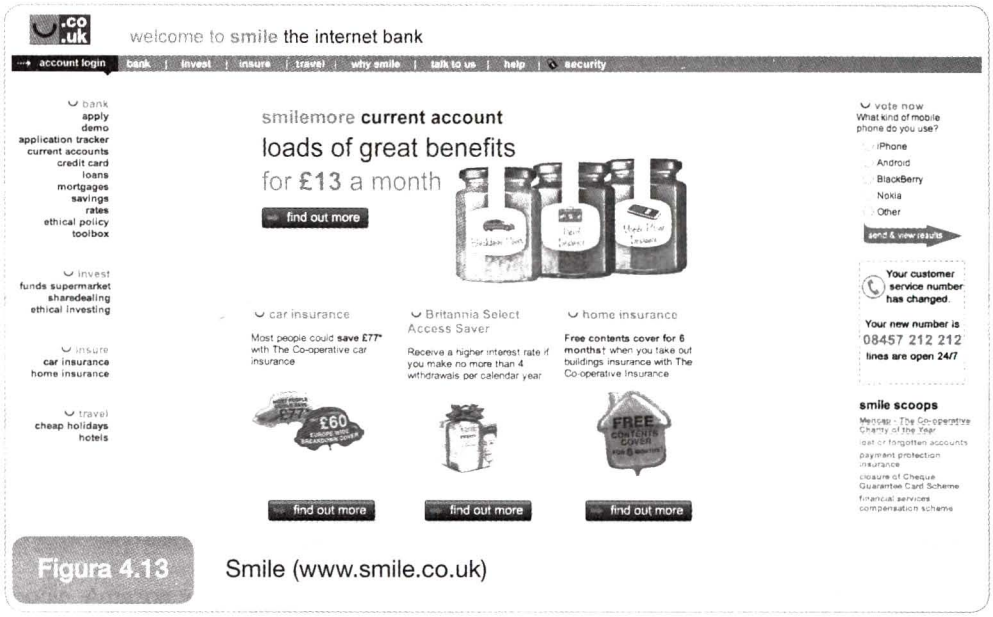


Figura 4.13 Smile (www.smile.co.uk)

Decisión 2: Estrategias de modelos de negocios e ingresos

Modelos de negocios
Resumen de la manera en que una empresa va a generar ingresos, identificando su oferta de productos, servicios de valor agregado, fuentes de ingresos y clientes objetivo.

La formulación de la estrategia a veces requiere que las empresas evalúen nuevos modelos ya que para sobrevivir en la era digital deben innovar constantemente con el fin de defender su participación de mercado de competidores y nuevos participantes. Andy Grove de Intel dijo la famosa frase: "Solamente los paranoicos sobrevivirán", aludiendo a la necesidad de evaluar nuevas oportunidades de ingresos y las innovaciones de los competidores. También se requiere la disposición para probar y experimentar con nuevos **modelos de negocios** utilizando cálculos como los que vimos en el capítulo 2. Dell es otro ejemplo de una empresa de tecnología que revisa y modifica regularmente su modelo de negocio, como se muestra en el minicaso de estudio 4.2. Las empresas que están a la vanguardia de la tecnología, como Facebook y Google, innovan constantemente mediante la adquisición de otras empresas y la investigación y el desarrollo internos [como lo atestigua Google Labs (**http://labs.google.com**) la cual se utilizaba para mostrar y probar nuevas propuestas, pero ya no está disponible]. El caso de estudio 4 acerca de Tesco.com al final de este capítulo, también resalta la innovación en el modelo de negocio de Tesco facilitado a través de canales en línea.

Ventaja del primer participante
Primer integrante en el mercado.

A manera de advertencia, la flexibilidad en el modelo de negocio no debe ser en detrimento de la empresa al perder el enfoque en el negocio fundamental. Una encuesta realizada entre los directores generales de las principales empresas de internet en Reino Unido (Durlacher, 2000) mostró que, incluso durante el boom de las punto com, aunque la flexibilidad es útil, puede no ser adecuada para los modelos de negocios. El informe dice lo siguiente:

> Una creencia generalizada en la nueva economía de los últimos años ha sido que el cambio y la flexibilidad son buenos, pero estas entrevistas sugieren que en realidad las empresas que han seguido un solo modelo de negocio son las que han tenido más exitoso hasta la fecha... Los directores generales no se estaban apartando mucho de su visión inicial, pero fue en el marketing, el alcance y las asociaciones, donde las empresas de la nueva economía tuvieron que ser flexibles.

Minicaso de estudio 4.2 Innovación en el modelo de negocio de Dell

Dell Computers proporciona un ejemplo de cómo las empresas pueden examinar y corregir su modelo de negocio. Dell tuvo **ventaja del primer participante** a mediados de la década de 1990 cuando se convirtió en una de las primeras empresas en ofrecer computadoras personales para su venta en línea. Sus ventas de computadoras y periféricos crecieron rápidamente a partir de mediados de la década de 1990, con ventas en línea de $1 millón diarios hasta $50 millones al día en el año 2000.

Con base en este éxito, ha considerado nuevos modelos de negocios que pueda usar en combinación con su poderosa marca para proporcionar nuevos servicios a su base de clientes existentes y también para generar ingresos a través de nuevos clientes. En septiembre de 2000, Dell anunció sus planes de convertirse en proveedor de servicios de consultoría de TI mediante la vinculación con especialistas de planificación de recursos empresariales como proveedores de software, integradores de sistemas y empresas de consultoría de negocios. Este proyecto permitirá integrar la función PremierPages de Dell en el componente para la adquisición de sistemas de planificación empresarial (ERP, por sus siglas en inglés) como SAP y Baan, con lo que se evita la necesidad de cambiar claves y se reducen costos.

En una iniciativa independiente, Dell lanzó un mercado B2B (anteriormente **www.dellmarketplace.com**) destinado a artículos de oficina con descuento y contrataciones de servicios incluyendo PC, periféricos, software, papelería y viajes. Esta opción estratégica no resultó sostenible.

Dell lanzó Ideastorm (**www.ideastorm.com**, vea la figura 4.14), como un sitio para fomentar la participación de los usuarios donde cualquiera puede sugerir nuevos productos y características por los que se puede votar. Cabe destacar que Dell "cierra el ciclo" mediante una sección independiente *Ideas en acción* en la que los consumidores se actualizan acerca de las acciones que realiza la empresa. Por ejemplo, además de las mejoras en el servicio al cliente, explican cómo han introducido nuevos sistemas, por ejemplo, un sistema operativo distinto de Windows o Linux como respuesta a las sugerencias hechas en Ideastorm. También explican las ideas que no han puesto en acción y por qué.

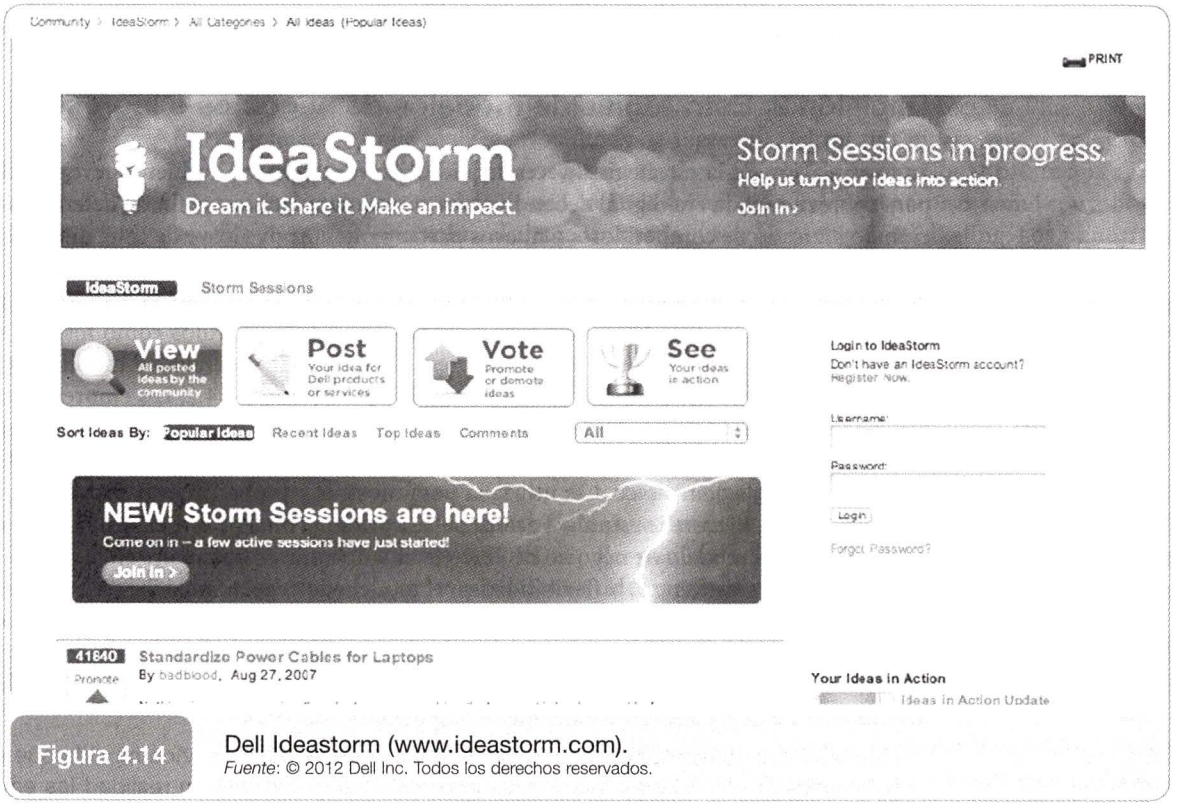


Figura 4.14 Dell Ideastorm (www.ideastorm.com).
Fuente: © 2012 Dell Inc. Todos los derechos reservados.

Además, en casos en los cuales las empresas que incluyen sitios web para transacciones como Amazon.com o Lastminute.com han introducido publicidad como parte de su modelo de ingresos, el monto de los ingresos generados tiende a ser menor en comparación con los ingresos totales (aunque esto se puede utilizar como apalancamiento para otro trabajo de desarrollo conjunto de marca) o un panorama generado acerca de la respuesta del cliente. Así, con todas las opciones para la estrategia, los gerentes también deben tomar en cuenta la opción de "no hacer nada". Aquí, una empresa no se arriesgará con un nuevo modelo de negocio, sino que adoptará un método de "esperar y ver" o de "seguidor inmediato" para ver cómo se desempeñan los competidores y luego responder con rapidez si el nuevo modelo de negocio resulta sostenible.

Modelos de ingresos
Describe los métodos de generación de ingresos para una organización.

Por último, podemos señalar que las empresas pueden hacer cambios menos radicales a sus **modelos de ingresos** a través de internet, los cuales tienen un menor alcance, pero aun así pueden ser útiles. Por ejemplo:

- Los sitios de comercio electrónico de transacciones (por ejemplo, Tesco.com y Lastminute.com) pueden vender espacios publicitarios o realizar promociones en colaboración con otras marcas en el sitio o a través de sus boletines o listas de correo electrónico para vender a terceros el acceso a su audiencia.
- Los minoristas o los propietarios de medios pueden vender servicios de marca blanca (genéricos) a través de su presencia en línea como ISP, servicios de correo electrónico o servicios de intercambio de fotografías.
- Las empresas pueden obtener comisiones a través de la venta de productos que son complementarios (pero que no compiten con los suyos), por ejemplo, una editorial puede vender sus libros mediante un acuerdo de afiliados con un minorista electrónico.

Actividad 4.5

La publicidad como un modelo de negocios

Google, Amazon y muchas otras corporaciones en línea han utilizado exitosamente la publicidad para su modelo de ingresos.

Escuche lo que Chris Anderson, editor de la revista *Wired*, dice acerca de las *concesiones adicionales* de los consumidores cuando visitan los sitios web y miran los productos y anuncios sobre ofertas: **http://www.bbc.co.uk/blogs/digitalrevolution/2009/11/rushes-sequences-chris-anderson.shtml.**

Actividad

Explique en qué medida cree usted que sea razonable que los anunciantes usen los datos obtenidos de los visitantes a su sitio web para ofrecer publicidad cada vez más dirigida.

Decisión 3: Estrategia de marketing objetivo

Estrategia de marketing objetivo
Evaluación y selección de los segmentos apropiados y desarrollo de las ofertas correspondientes.

Decidir a qué mercados dirigirse es una consideración estratégica clave durante la planificación de una estrategia de marketing digital, de la misma manera que es clave para la estrategia de marketing. Veremos que la presencia web de una empresa y el marketing por correo electrónico le permiten dirigirse a un público más enfocado que aquel al que podría dirigirse con otros canales. La **estrategia de marketing objetivo** incluye las cuatro etapas que se muestran en la figura 4.15, pero las decisiones más importantes son:

Segmentación estratégica del mercado
Selección de audiencias clave para dirigirles propuestas de valor desarrolladas por estas audiencias.

- *Estrategia de segmentación/selección*: los clientes en línea de una empresa suelen tener diferentes características demográficas, necesidades y comportamientos que sus clientes fuera de línea. Por tanto, los diferentes métodos en línea para la **segmentación estratégica del mercado** pueden ser una oportunidad y quizá fuera necesario dirigirse selectivamente a los segmentos específicos a través de canales de medios en línea, el sitio web de la empresa o las comunicaciones por correo electrónico. Como veremos, el desarrollo personal y la etapa del ciclo de vida son enfoques comunes para la selección en línea.
- *Estrategia de posicionamiento/diferenciación*: las ofertas de productos y servicios de los competidores a menudo diferirán en el entorno en línea. Desarrollar una propuesta de valor en línea adecuada como se describe a continuación es un aspecto importante de esta estrategia. Sin embargo, también debe haber claridad acerca de la propuesta fundamental de la marca.

La primera etapa en la figura 4.15 es la *segmentación*, la cual es una técnica administrativa que permite a las empresas enfocar sus esfuerzos en los clientes a los que pueden servir mejor. Al crear planes de marketing digital es útil distinguir entre la segmentación estratégica del mercado y la segmentación táctica en línea que se utiliza para la selección en línea.



Figura 4.15 Etapas del desarrollo de la estrategia de marketing objetivo

La segmentación estratégica del mercado se puede definir como lo hizo Jobber (2010):

> La identificación de individuos u organizaciones con características similares que tienen repercusiones importantes para la determinación de la estrategia de marketing.

En un contexto de planificación de marketing por internet, es necesario revisar los segmentos del mercado para evaluar:

- El tamaño o valor actual del mercado, las proyecciones futuras de tamaño.
- La participación de mercado actual y futura de la organización dentro del segmento.
- Las necesidades de cada segmento, en particular, las necesidades no satisfechas.
- Las participaciones de mercado de los competidores dentro del segmento.
- Las ofertas y propuestas de la organización y de los competidores.
- La probabilidad de que a un segmento le atraiga la oferta de las organizaciones en todos los aspectos del proceso de compra.
- Uso del sitio y conversión en acción mediante el análisis web.

Segmentación táctica de marketing en línea
La segmentación táctica permite la selección del cliente a partir del comportamiento durante el recorrido, como el comportamiento de búsqueda, el contenido al que accede, y la contribución a los medios sociales.

Las opciones para la segmentación de clientes en línea por niveles de actividad, lo cual es un método de **segmentación táctica de marketing en línea**, se cubren con más detalle en el capítulo 6, y la segmentación de los visitantes al sitio mediante sistemas de análisis web se cubre en el capítulo 10.

La etapa 2 en la figura 4.15 es el marketing objetivo. Aquí podemos seleccionar los segmentos para dirigirnos a ellos en línea porque son más atractivos en términos de crecimiento y rentabilidad. Éstos pueden ser semejantes o diferentes en comparación con los grupos seleccionados fuera de línea. Algunos ejemplos de segmentos de clientes que se seleccionan en línea incluyen:

- *Los clientes más rentables*: el uso de internet para proporcionar ofertas personalizadas a 20% superior de los clientes por ganancia puede dar como resultado una mayor repetición de negocios y ventas complementarias.
- *Empresas grandes (B2B)*: se podría crear una extranet para brindar servicio a estos clientes e incrementar su lealtad.

- *Empresas pequeñas (B2B)*: por lo general, a las grandes empresas las atienden representantes de ventas y gerentes de cuentas, pero las empresas más pequeñas no pueden justificar el gasto de los gerentes de cuentas. Sin embargo, se puede utilizar internet para llegar a empresas pequeñas de manera más rentable. El número de empresas pequeñas a las que se puede llegar de esta manera puede llegar a ser importante, por tanto, aunque los ingresos individuales provenientes de cada una sean relativamente pequeños, los ingresos colectivos obtenidos a través del servicio por internet pueden ser grandes.
- *Miembros particulares de la unidad de compra (B2B)*: el sitio web debe proporcionar información detallada para distintos intereses que apoye la decisión de compra, por ejemplo, documentación técnica para usuarios de productos, información sobre ahorros por el abastecimiento electrónico para los sistemas de información o gerentes de compras, e información para establecer la credibilidad de la empresa para quienes toman decisiones.
- *Clientes a los que es difícil llegar usando otros medios*: una compañía de seguros que desea dirigirse a conductores más jóvenes podría utilizar la web como un vehículo para ello.
- *Clientes que son leales a una marca*: se pueden proporcionar servicios para atraer a clientes leales a la marca a fin de apoyarlos en su función de defensores de la marca, como sugirieron Aaker y Joachimsthaler (2000).
- *Clientes que no son leales a la marca*: por el contrario, el sitio web puede proporcionar incentivos, promociones y un buen nivel de calidad de servicio para atraer y retener a estos clientes.

Algunos segmentos se pueden seleccionar en línea mediante opciones de navegación para distintas agrupaciones de contenido con las que se identifiquen estos visitantes. Éste es el método que se emplea como base principal para navegar en el sitio de Dell (figura 4.16) y tiene el potencial para la navegación secundaria en otros sitios. Dell selecciona según los datos geográficos y luego ajusta los tipos de consumidores o empresas de acuerdo con el país, por lo que el sitio de Dell en Estados Unidos es el que tiene más opciones. Otra alternativa es establecer sitios independientes para diferentes audiencias, como el caso de Dell Premier, que está dirigido al personal de compras y de TI de organizaciones de gran tamaño. Una vez que los clientes se registran en un sitio, se puede usar la información de perfil de una base de datos para enviar mensajes de correo electrónico personalizados a distintos segmentos, como explicamos en el ejemplo de Euroffice en el minicaso de estudio 4.2.

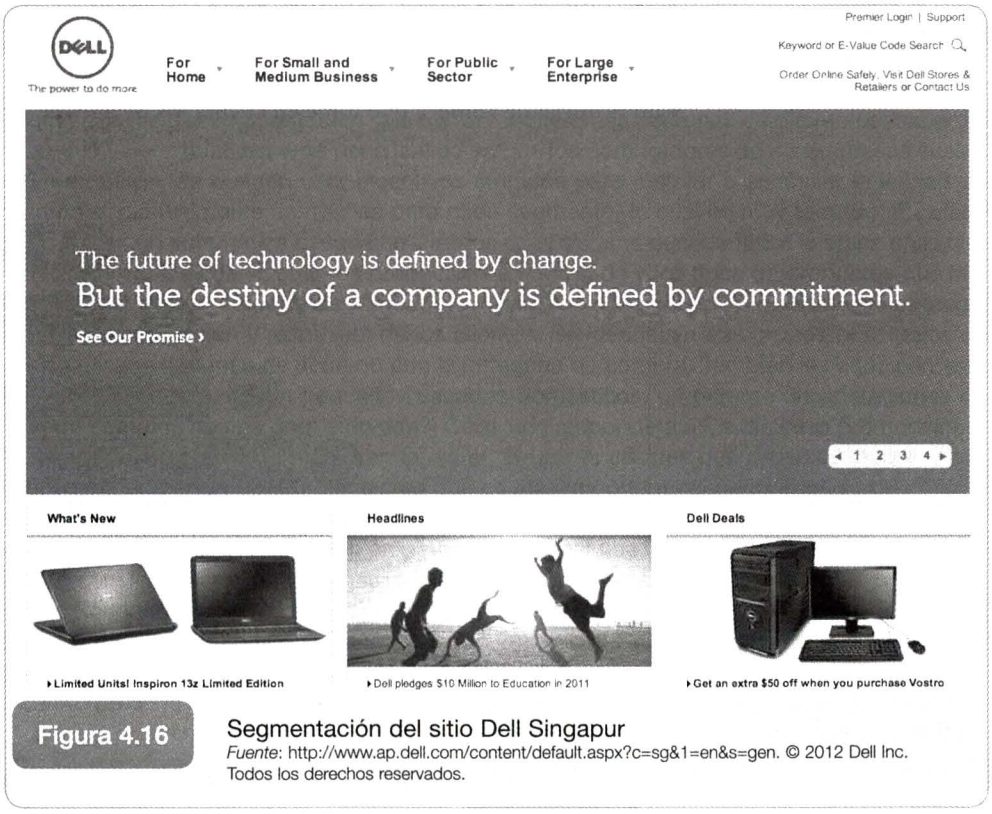


Figura 4.16 Segmentación del sitio Dell Singapur
Fuente: http://www.ap.dell.com/content/default.aspx?c=sg&1=en&s=gen. © 2012 Dell Inc. Todos los derechos reservados.

Los minoristas electrónicos suelen utilizar esquemas más sofisticados de segmentación táctica y selección en línea, una vez que tienen información detallada de perfiles de los clientes, compran datos de historial y tratan de aumentar el valor del ciclo de vida fomentando un mayor uso de los servicios en línea a través del tiempo. Sin embargo, otros tipos de empresas en línea también pueden usar los principios generales de este método. El método de segmentación y selección que utilizan los minoristas electrónicos se basa en cinco elementos principales estratificados uno sobre otro. El número de opciones utilizadas o capas de segmento, y por tanto la complejidad del método, dependerán de los recursos disponibles, la capacidad tecnológica y las oportunidades que ofrezca la siguiente capa.

1 Identificar las características demográficas basadas en el perfil del cliente

Ésta es una segmentación tradicional basada en el tipo de cliente. Para las empresas B2C incluye edad, sexo y datos geográficos. Para las compañías B2B incluirá tamaño de la empresa y sector o aplicación de la industria en que operan.

2 Identificar grupos de ciclos de vida de los clientes

La figura 4.17 ilustra este enfoque. A medida que los visitantes usan los servicios en línea pueden pasar por siete o más etapas. Una vez que las empresas han definido estos grupos y establecido la infraestructura de administración de las relaciones con los clientes para clasificar a los clientes de esta manera, entonces pueden enviarles mensajes dirigidos, ya sean personalizados en el sitio o mediante correos electrónicos activados automáticamente por distintas reglas. Los visitantes primerizos se pueden identificar si tienen una "cookie" instalada en su computadora. Una vez registrados los visitantes, pueden ser rastreados a través de las etapas restantes. Dos grupos especialmente importantes son los de clientes que han comprado una o más veces. Para muchos minoristas electrónicos, animar a los clientes a que pasen de la primera compra a la segunda y luego a la tercera, es un desafío crucial. Pueden usar promociones específicas para estimular nuevas compras. Del mismo modo, cuando los clientes se vuelven inactivos (es decir, no han comprado durante un periodo definido, como tres meses) es necesario realizar seguimientos adicionales.

3 Identificar el comportamiento en la respuesta y el valor de compra

A medida que los clientes avanzan por el ciclo de vida que se muestra en la figura 4.17, el profesional del marketing puede usar análisis de la base de datos para generar una respuesta detallada y un historial de compra que tome en cuenta los detalles de recencia, frecuencia, valor monetario

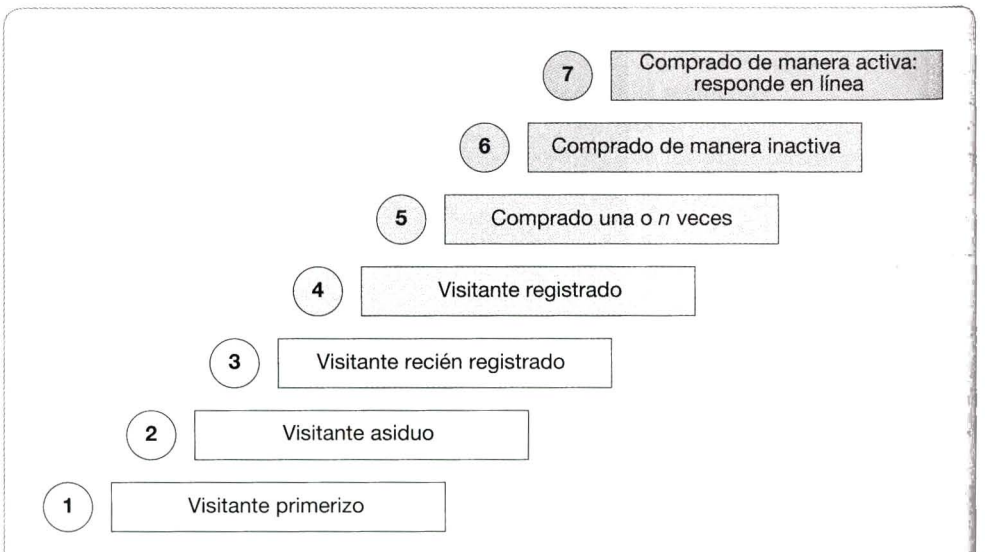


Figura 4.17 Segmentación del ciclo de vida del cliente

y categoría de los productos comprados. Como se explica en el capítulo 6, se puede usar la agrupación de los clientes por su valor futuro así como técnicas como análisis FRAC y RFM para desarrollar estrategias para retener a los clientes valiosos y migrar a los clientes de menor valor a un mayor valor en el futuro.

4 Identificar el comportamiento en varios canales (preferencia de canal)

Independientemente del entusiasmo de la empresa por los canales en línea, algunos clientes preferirán utilizar canales en línea y otros preferirán los canales tradicionales. El dibujo de una cadena de canal (figura 2.24) para diferentes clientes es útil para ayudar a comprender esto. También es útil tener un indicador en la base de datos que señale la preferencia del canal por parte del cliente y, por consiguiente, el mejor canal para dirigirse a él. Los clientes que prefieren canales en línea se pueden alcanzar principalmente a través de comunicaciones en línea como correo electrónico, mientras que a los que prefieren los canales tradicionales se les puede alcanzar mediante comunicaciones tradicionales, como el correo directo o el teléfono.

5 Preferencia de tono y estilo

Al igual que con la preferencia del canal, los clientes responderán de forma diferente a distintos tipos de mensaje. A algunos puede gustarles un atractivo más racional, en cuyo caso puede funcionar mejor un correo electrónico detallado que explique las ventajas de la oferta. Otros preferirán un atractivo emocional basado en imágenes y una forma más cálida y menos formal. Las empresas sofisticadas probarán esto en sus clientes o lo inferirán mediante características de perfil y comportamiento de respuesta y por tanto luego desarrollarán diferentes tratamientos creativos. Las empresas que recurren a las encuestas pueden usar esto para inferir las preferencias de estilo. Para resumir esta sección, lea el minicaso de estudio 4.3 que ilustra la combinación de estas diferentes formas de comunicación.

Minicaso de estudio 4.3 **Euroffice segmenta a los compradores de suministros de oficina mediante un método de "embudo de marketing de contacto"**

Euroffice (**www.euroffice.co.uk**) se dirige a las pequeñas y medianas empresas. Según George Karibian, director general, "transmitir el mensaje de forma efectiva requirió la segmentación" para atraer a diferentes personas de diferentes maneras. El sector de oficinas es muy competitivo y tiene relativamente poca lealtad ya que los compradores de las empresas suelen comprar con base en el precio. Sin embargo, se pueden usar incentivos dirigidos para premiar o estimular la lealtad de los compradores. En lugar de desarrollar manualmente campañas para cada segmento, lo cual es muy tardado, Euroffice utiliza principalmente un enfoque de selección automática basada en eventos en el sistema que identifica la etapa en la que se encuentra el consumidor en el ciclo de vida, es decir, cuántos productos ha comprado y los tipos de productos que hay en su historial de compra. Karibian llama a esto el enfoque de "*embudo de marketing de contacto*", es decir, la estrategia de contacto se determina mediante la segmentación y respuesta de los clientes. Se identifican tres grupos principales de clientes en el ciclo de vida y éstos se dividen aún más de acuerdo con la categoría de compra. También las capas en esta segmentación se dividen en tipos de compradores (¿son pequeños usuarios domésticos, un gerente de operaciones de una mediana empresa o un gerente de compras de una gran empresa?) Cada una responderá a las distintas promociones.

El primer grupo, en la parte superior del embudo y el más grande, es el "*Grupo 1: clientes que prueban*" quienes han hecho una o dos compras. En el caso del primer grupo, Euroffice cree que es más importante generar impulso de compra mediante promociones de precios. Éstas se basarán en las categorías compradas en el pasado. El segundo grupo, "*Grupo 2: el semillero*", ha hecho de tres a ocho compras. Una cuestión en particular, al igual que con muchos minoristas electrónicos, es animar a los clientes de la tercera a la cuarta compra (hay un mayor abandono en este punto, en el cual la empresa utiliza el marketing para controlarlo). Karibian dice: "Cuando llegan al Grupo 2 se trata de generar frecuencia de compra para asegurarse de que no se olviden de usted". Euroffice envía un catálogo impreso al Grupo 2 aparte de sus mercancías como un recordatorio de la empresa. El último grupo, "*Grupo 3: cuentas clave*", ha hecho nueve o más pedidos. También tiende a tener un mayor valor de carrito de compra. Estas personas son "las joyas de la corona" y gastarán un promedio de £135 por pedido en comparación con un promedio de £55 para los clientes que prueban. Tienen una probabilidad de 90% de volver a realizar pedidos dentro de un plazo de seis meses. Se han desarrollado herramientas en el sitio para este grupo,

a fin de que le sea más fácil comprar. La idea es que estos clientes encuentren estas herramientas que les ayudan a realizar sus pedidos y se vuelvan dependientes de ellas, logrando así un "bloqueo suave".



Figura 4.18 Mensaje de correo electrónico de Euroffice (www.euroffice.co.uk)
Fuente: Adaptado de comunicados de prensa en el sitio web de la empresa y Revolution (2005a)

Decisión 4: Estrategia de posicionamiento y diferenciación (incluyendo la mezcla de marketing)

Posicionamiento
Percepción que tienen los clientes acerca de la oferta de productos en relación con las de la competencia.

La etapa 3 en la figura 4.15 es el **posicionamiento**. Deise *et al.* (2000) sugieren que, en un contexto en línea, las empresas pueden posicionar sus productos en relación con las ofertas de la competencia de acuerdo con cuatro variables principales: calidad del producto, calidad del servicio, precio, y tiempo de despacho. Sugieren que es útil revisar estas variables mediante una ecuación de cómo se combinan para influir en las percepciones de valor o de marca de los clientes:

$$\text{Valor para el cliente (percepción de la marea)} = \frac{\text{calidad del producto} \times \text{calidad en el servicio}}{\text{precio} \times \text{tiempo de despacho}}$$

Las estrategias deben examinar la medida en que los aumentos en la calidad de productos y servicios se pueden equilibrar contra las variaciones en el precio y el tiempo de despacho. Chaston (2000) sostiene que hay cuatro opciones de enfoques estratégicos para posicionar a una empresa en el mercado en línea. Es evidente que están relacionadas con los diferentes elementos de las conclu-

siones de Deise *et al.* (2000). Dice que en línea éstos se deben basar en las fortalezas existentes, y pueden usar las instalaciones en línea para mejorar el posicionamiento de la siguiente manera:

- *Excelencia en el desempeño del producto*. Mejorar proporcionando personalización de los productos en línea.
- *Excelencia en el desempeño del precio*. Usar las instalaciones de internet para ofrecer precios favorables a los clientes leales o para reducir los precios donde la demanda sea baja (por ejemplo, British Midland Airlines utiliza subastas para vender los asientos vacíos en los vuelos).
- *Excelencia en las transacciones*. Un sitio como el del minorista electrónico de hardware y software dabs.com ofrece excelencia en las transacciones mediante la combinación de información de precios con información dinámica de disponibilidad de productos, número de listas en existencia, el número de pedido y cuándo se esperan.
- *Excelencia en la relación*. Características de personalización para permitir que los clientes revisen su historial de pedidos y efectúen más pedidos. Un ejemplo es RS Components (**www.rswww.com**).

Estas opciones de posicionamiento tienen mucho en común con las estrategias competitivas genéricas de liderazgo en costos o diferenciación de Porter, en un amplio mercado y un enfoque de segmentación del mercado que se centra en un mercado objetivo más limitado (Porter, 1980). Porter ha sido criticado porque muchos analistas creen que para seguir siendo competitivos es necesario combinar la excelencia en todas estas áreas. Puede decirse que esto también aplica al comercio electrónico del lado de la venta. Éstas no son opciones estratégicas mutuamente excluyentes, sino que son prerrequisitos para el éxito. Es poco probable que los clientes juzguen con base en un solo criterio, sino equilibrando varios criterios. Éste es el punto de vista de Kim *et al.* (2004), quienes concluyeron que para los negocios en línea "las estrategias integradas que combinan elementos de liderazgo en costos y diferenciación superarán las estrategias de liderazgo en costos o diferenciación". Puede verse que los criterios originales de Porter son semejantes a las opciones de posicionamiento estratégico de Chaston (2000) y Deise *et al.* (2000). La figura 4.19 sintetiza las opciones de posicionamiento descritas en esta sección, poniendo énfasis en las tres principales variables para la diferenciación en línea: el precio, el producto y los servicios para la creación de relaciones. El diagrama se puede utilizar para mostrar la combinación de los tres elementos de posicionamientos. EasyJet tiene un énfasis en el desempeño del precio, pero con un componente de innovación en los productos. Amazon no se posiciona con base en el desempeño del precio, sino en la creación de relaciones y la innovación en los productos. En el capítulo 5, en la sección sobre el precio, veremos que aun cuando se esperaría que el establecimiento de precios fuera un aspecto fundamental que determina las ventas al menudeo en línea, hay otros factores acerca de una marca minorista, como la familiaridad, la confianza y el servicio, que también son importantes.

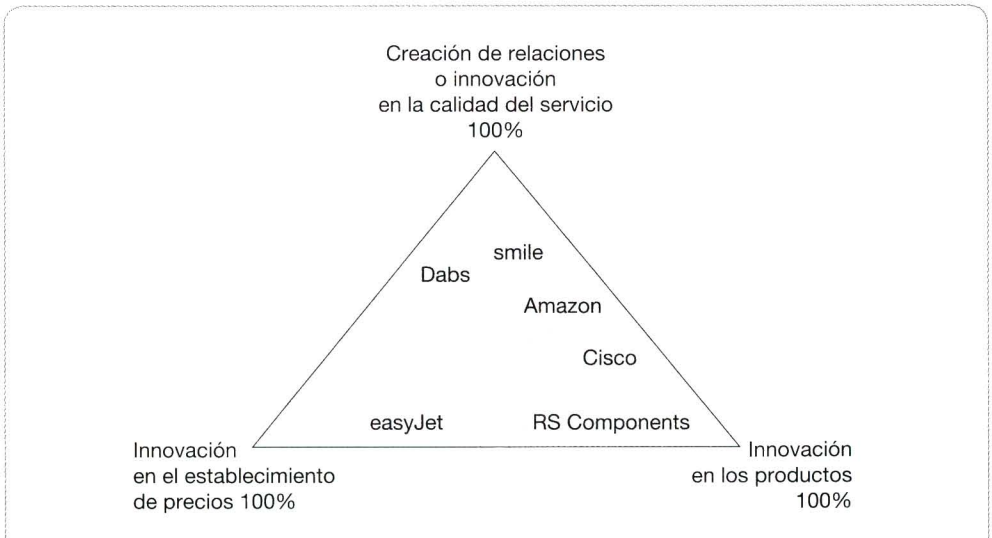


Figura 4.19 Posicionamientos alternativos para servicios en línea

Ventaja diferencial

Ventaja diferencial
Atributo deseable de la oferta de un producto que no tienen las ofertas de la competencia.

El objetivo del posicionamiento es desarrollar una **ventaja diferencial** respecto de los competidores. Jobber (2010) sugiere que la segmentación del mercado es la clave para el desarrollo de una estrategia de marketing diferencial. Los expertos del marketing utilizan elementos de la mezcla de marketing para establecer la diferencia entre su empresa y sus competidores. Muchas empresas han diferenciado su propia oferta de línea mediante el precio, por ejemplo:

- *Minoristas* que ofrecen precios más bajos en línea. Ejemplos: Tesco.com (promociones de precios en productos seleccionados), Comet (descuentos en el precio de algunos productos en la tienda).
- *Oferta* de vuelos a menor costo para reservaciones en línea. Ejemplos: easyJet, Ryanair, BA.
- *Empresas de servicios financieros* que ofrecen mayores tasas de interés en productos de ahorro y menores tasas de interés en productos de crédito como tarjetas de crédito y préstamos. Ejemplos: Nationwide, Alliance y Leicester.
- *Proveedores* de *redes de telefonía móvil* o empresas de servicios públicos que ofrecen tarifas más bajas o descuentos para las cuentas de clientes que se manejan en línea sin facturación en papel. Ejemplos: O2, British Gas.

Es importante señalar que el precio no es la única manera de sobresalir en línea, la calidad de la experiencia de la marca y la calidad del servicio son igualmente importantes para crear una ventaja diferencial.

Propuesta de valor en línea (PVE)
La declaración de los beneficios de los servicios en línea refuerza la propuesta central y diferencia la oferta en línea de una organización y la de los competidores.

En un contexto de marketing digital, la ventaja diferencial y el posicionamiento se pueden aclarar y comunicar mediante el desarrollo de una **propuesta de valor en línea (PVE)**. Desarrollar una PVE implica:

- Desarrollar contenido y servicios en línea y explicarlos mediante mensajes que:
  - Refuercen la propuesta fundamental y la credibilidad de la marca.
  - Comuniquen lo que el visitante puede obtener de una marca en línea que no puede obtener de una marca fuera de línea y tampoco de los competidores o intermediarios.
- Comunicar estos mensajes a todos los clientes apropiados en línea y fuera de línea con puntos de contacto en diferentes niveles de detalle, desde los titulares hasta el contenido más detallado en el sitio web o en material impreso.

Comunicar la PVE en el sitio puede ayudar a crear un sitio web centrado en el cliente. Observe en la figura 4.20 cómo lo hace Webuyanycar.com para diferentes tipos de visitantes y servicios. Virgin Wines utilizó una PVE para comunicar su promesa de servicio de la siguiente manera:

- ¿Qué pasaría si... *usted estuviera fuera durante el día*? Le prometemos que nuestros choferes encontrarán un lugar seguro para dejarle su vino; pero si se lo roban, simplemente se lo volveremos a enviar.
- ¿*Lo encuentra más barato en otra parte*? Le reembolsaremos la diferencia si tiene la suerte de encontrar un vino más barato en otra parte.
- ¿*Vive en un lugar recóndito*? Entregamos en cualquier parte de Reino Unido, ya sea en Irlanda del Norte, las tierras altas y las islas de Escocia, así como en las Islas Sorlingas por £5.99.
- ¿*Tiene un apuro*? Le entregamos en un plazo de siete días, o su envío es gratuito.

Muchas decisiones estratégicas de planificación se basan en la PVE y la calidad de la experiencia para el cliente en línea que ofrece una empresa. Las funciones interactivas de la Web 2.0 pueden ser de particular importancia para los sitios de transacciones en el sentido de que pueden mejorar la experiencia del usuario y, por tanto, estimular la conversión y las ventas recurrentes. Ejemplos de la forma en que las empresas han desarrollado sus PVE mediante las características interactivas son las reseñas y calificaciones de clientes; reseñas de productos en podcast; un blog con comentarios de clientes habilitados; la guía para compradores, y reseñas en video.

> Lo primero es identificar las necesidades del cliente y definir una propuesta de valor distintivo que, como utilidad, les complazca. Dicha propuesta se les debe enviar a través del producto y servicio correctos y por los canales debidos, además de una comunicación consistente. El mayor objetivo será establecer una imagen de marca robusta que proporcione valor a la empresa que la comercializa.

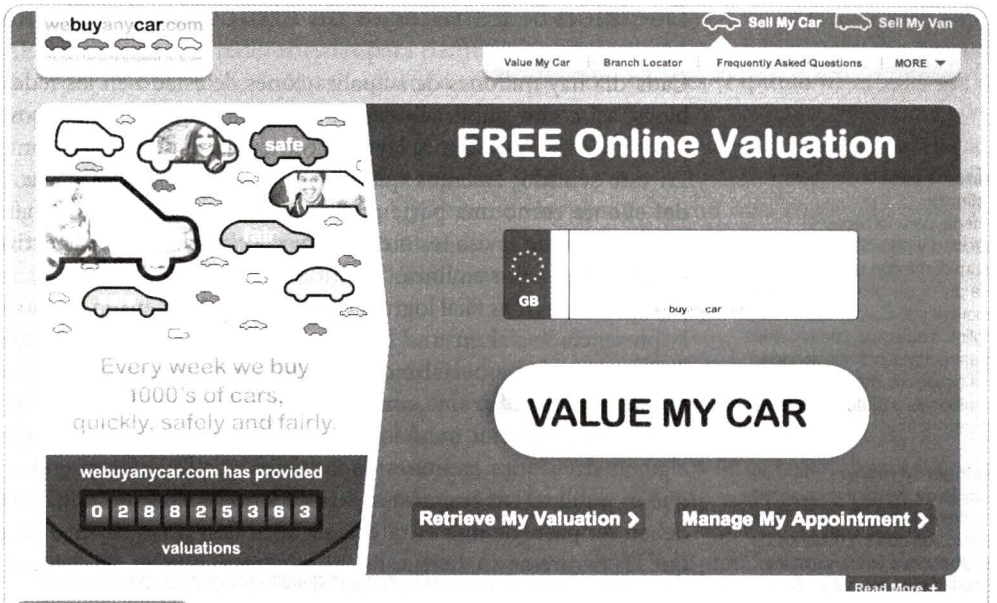


Figura 4.20 WeBuyAnyCar (www.webuyanycar.co.uk) comunica claramente su propuesta

Tener una clara propuesta de valor en línea aporta varios beneficios:

- Ayuda a distinguir un sitio de comercio electrónico de sus competidores (éste debe ser un objetivo de diseño para un sitio web).
- Ayuda a proporcionar un enfoque en los esfuerzos de marketing para que el personal de la empresa tenga claro el propósito del sitio.
  Si la propuesta es clara, se puede usar para RP y puede propiciar recomendaciones verbales acerca de la empresa, por ejemplo, la clara propuesta de Amazon en su sitio web es que los precios se reducen hasta 40% y que tiene disponible una amplia gama de tres millones de títulos.
  Puede estar vinculada a las propuestas normales de una empresa o sus productos.

En el capítulo 5 examinaremos más opciones para variar la propuesta y la mezcla de marketing.

Priorización multicanal
Evalúa la importancia estratégica de internet en relación con otros canales de comunicación y luego utiliza recursos para lograr una integración con los canales de marketing.

Canales de comunicación con los clientes
Serie de medios que se utilizan para comunicarse directamente con el cliente.

Propuesta de valor en línea

Visite los sitios web de las siguientes empresas y, en una o dos oraciones, sintetice sus propuestas de valor por internet. También debe explicar cómo utilizan el contenido del sitio web para indicar su propuesta de valor para los clientes.

- Tektronix (**www.tektronix.com**)
- Handbag.com (**www.handbag.com**)
- Harrods (**www.harrods.com**)
- Guinness (**www.guinness.com**)

Las decisiones 5 y 6 se refieren a la **priorización multicanal** que evalúa la importancia estratégica de internet en relación con otros canales de comunicación. Al hacer esta priorización es útil distinguir entre los **canales de comunicación con los clientes** y los canales de distribución.

Decisión 5: Estrategia de atracción de clientes y medios sociales

Estrategia para la atracción del cliente
Estrategia para fomentar la interacción y participación de los consumidores con una marca a través del desarrollo de contenidos y experiencias, cuyo propósito es cumplir los objetivos comerciales. Está estrechamente relacionada con el desarrollo del marketing de contenido y la estrategia de medios sociales.

Estrategia de medios sociales
Definición de las comunicaciones de marketing utilizadas para lograr la interacción con los usuarios de redes sociales a fin de satisfacer los objetivos de negocios. El alcance de la optimización en los medios sociales también incluye la incorporación de características sociales, como actualizaciones de estado, y la compartición de widgets en los sitios web de las empresas.

Cada día hay millones de actualizaciones de estado en las redes sociales, nuevas publicaciones en blogs, así como publicaciones de videos y artículos noticiosos. A medida que los consumidores pasan más tiempo en línea leyendo e interactuando con este contenido, el reto de atraerlos aumenta. En este sentido, creemos que cada empresa debe desarrollar una **estrategia para la atracción del cliente** como una parte primordial de su estrategia de marketing digital. Esta estrategia para atraer al cliente revisa los métodos para crear contenido atractivo y experiencias que conformen la propuesta de valor en línea.

Cada vez es más fácil lograr la atracción en línea no en el sitio web de una empresa, sino mediante la presencia social en una de las principales redes sociales como Facebook, Google+, LinkedIn, Twitter o redes especializadas. Dada la popularidad de estas redes sociales, muchas empresas buscarán desarrollar una **estrategia de medios sociales** global.

Al desarrollar un método para usar cada red social para generar atracción y comunidad, hay algunas decisiones comunes en las redes que se enfocan en los tipos de contenido y la forma en que se publica. Las respuestas para cada red social variarán, pero hay algunos temas comunes que deben ser parte de una estrategia de atracción general y marketing de contenido. Es recomendable que las empresas analicen estas 12 preguntas que les ayudarán a definir su estrategia de marketing en medios sociales.

- *Pregunta 1. ¿Quiénes conforman nuestra audiencia objetivo?* Para una sola empresa, la audiencia típica de cada red social diferirá en términos demográficos. Si usted examina una muestra de perfiles de sus propios seguidores o competidores, se dará una idea de la audiencia típica y podrá desarrollar personajes típicos de los clientes a los que se enfocará.
- *Pregunta 2. ¿Cuáles son las preferencias de contenido de nuestra audiencia?* El tipo de contenido que las audiencias desean ver en cada red lo evidencia el contenido que comparten o que logra altas calificaciones. Por ejemplo, en Facebook los videos podrían funcionar bien, en Twitter las infografías, y en LinkedIn publicar una declaración provocativa. Vale la penar realizar una evaluación comparativa para establecer la popularidad de los diferentes tipos de mensajes.
- *Pregunta 3. ¿Objetivos estratégicos de negocios para presencias en red social?* Pregúntese en cuál de las 5 S está el énfasis: ¿Venta (Sell), Hablar (Speak), Servicio (Serve), Ahorro (Save) o Novedad (Sizzle)? En algunas plataformas como Twitter se puede crear una presencia independiente para las ventas y el servicio. Pero la mayoría de las comunicaciones deben atraer mediante el habla, por lo que es importante establecer qué tipos de contenido ayudarán a generar la compartición y el diálogo.
- *Pregunta 4. ¿Cuáles tipos de contenido deben tener prioridad?* Con base en su análisis de las necesidades de los clientes y la evaluación comparativa de los competidores, puede establecer los temas que funcionarán mejor al incluirlos en su flujo de contenido. Por ejemplo, en el caso del Foro Abierto de American Express (**www.openforum.com**, una comunidad que es independiente de las redes sociales), su contenido se centra en la innovación, el marketing y las finanzas, aunque también puede cubrir la salud y el estilo de vida.
- *Pregunta 5. ¿Cómo diferenciar el canal social de otros canales de comunicación?* Hemos visto que la audiencia para cada red será diferente y tendrá distintas preferencias por los tipos de contenido que se ajustan al canal. Si usted puede definir una oferta poderosa para el canal social, ésta impulsará a la gente a suscribirse a ese canal aun cuando ya estén usando otros canales. Es importante comunicar claramente lo que ofrece el canal a fin de estimular la suscripción. Por ejemplo, el minorista Asda (**www.facebook.com/GeorgeatAsdaOfficial**) ofrece "preestrenos, concursos y ofertas exclusivas" a quien haga clic en "Me gusta" en su página. También tiene campañas más tácticas para estimular las suscripciones que requieren la recopilación de direcciones de correo electrónico que se pueden asignar como un usuario de Facebook. Comunicar el valor que se ofrece puede hacerse en la página y en otros canales como el correo electrónico, el correo directo o la publicidad impresa.
- *Pregunta 6. ¿Cómo integrar los canales sociales?* Ésta es una pregunta complicada ya que los clientes utilizan los sitios de medios sociales junto con otros canales como el sitio web, correo electrónico, aplicaciones y comunicaciones tradicionales como la publicidad. Debido a que el contenido generado por el usuario en los medios sociales es atractivo, las empresas a menudo querrán

incorporar contenido social en su sitio web o correos electrónicos. Esto se facilita mediante las API creadas por las redes sociales para permitir la compartición como la plataforma Facebook. Incorporar el inicio de sesión y registro a través de redes sociales (capítulo 6) es cada vez más importante para permitir la integración.

Pregunta 7. ¿Frecuencia de contenido y calendario editorial? Para atraer a una audiencia se necesita contenido regular, pero, ¿qué significa regular? ¿Habrá varias actualizaciones de estado al día o algunas actualizaciones a la semana? ¿Cómo se vinculan éstas con otro contenido como el de un blog? Habrá muchos tipos de contenido, algunos rápidos de crear, otros tomarán mucho más tiempo y necesitarán planificación o recursos; es ahí donde un calendario editorial resulta esencial.

Pregunta 8. ¿Subcontratar contenido? La creación de contenido toma tiempo, incluso si se trata sólo de un tweet o una actualización de estado de 140 caracteres. Con frecuencia será necesario vincular ese contenido con contenido más detallado en el sitio web o blog de la empresa. La creación de este contenido tardará todavía más tiempo y tendrá que ser de la calidad suficiente para atraer la audiencia a fin de fomentar el intercambio además de que se reflejará bien en la marca. Algo de este contenido se puede generar en la propia empresa, pero se podría necesitar una agencia para que lo realice.

Pregunta 9. ¿Cómo manejar la publicación y la interacción? Cada plataforma social necesita que alguien actualice el contenido, pero también que responda e interactúe en otras redes sociales. Se tiene que tomar una decisión respecto a si esto se puede realizar de manera interna o si se puede subcontratar alguna parte con un tercero.

Pregunta 10. ¿Software para administrar el proceso de publicación? El software no puede crear el contenido por usted, pero puede simplificar el proceso. Herramientas como Hootsuite o Tweetburner permiten compartir actualizaciones de estado en distintas redes. Por ejemplo, se pueden compartir actualizaciones de estado en Facebook, LinkedIn o Twitter. Sin embargo, también se recomienda un método personalizado.

Pregunta 11. ¿Hacer un seguimiento del impacto que tiene en el negocio la actividad en las redes sociales? Existen herramientas disponibles en cada una de las plataformas para ayudar a los profesionales del marketing a revisar su eficacia. Por ejemplo Facebook Insights es un servicio disponible para los propietarios de páginas en Facebook. También hay características de análisis en herramientas como Hootsuite que muestran qué mensajes fueron populares con base en el intercambio y la tasa de instancias de clics. Para examinar cómo se traduce esto en valor para el negocio, también es necesario etiquetar los mensajes para mostrar el origen de los visitantes en sistemas de análisis.

Pregunta 12. ¿Cómo optimizar la presencia social? El seguimiento no vale la pena a menos que se revise y se actúe en consecuencia. La información disponible le permitirá probar, aprender y perfeccionar las actividades de marketing. Esto se conoce como **optimización en medios sociales (OMS)**. Para obtener el mayor provecho del marketing en medios sociales es necesario reservar el tiempo necesario para realizar cambios y luego revisarlos.

Optimización en medios sociales (OMS)
Proceso para revisar y mejorar la eficacia del marketing en medios sociales mediante la revisión de los métodos para mejorar el contenido y la calidad de las comunicaciones a fin de generar más valor para el negocio.

Decisión 6: Estrategia de distribución en varios canales

Los **canales de distribución** se refieren al flujo de productos de un fabricante o proveedor de servicios para el cliente final. En el centro de cualquier canal de distribución está el traslado de bienes y el flujo de información entre las distintas organizaciones involucradas en el traslado de bienes desde el punto de fabricación hasta el punto de consumo. Dependiendo de los *participantes* que conformen la cadena de suministro, su estructura puede variar y esta estructura determinará si los bienes llegan al lugar correcto en el momento preciso. Los participantes en una cadena de suministro pueden ser: minoristas, proveedores de soluciones logísticas de terceros y empresas de transporte, quienes facilitan a sus clientes minoristas el transporte, el almacenamiento y las instalaciones para el manejo de la distribución. En el comercio al menudeo la función principal de un canal de distribución es la *carga a granel*. Fernie *et al.* (2010) nos dicen que:

Canales de distribución
Mecanismo por el cual los productos se dirigen a los clientes ya sea a través de intermediarios o de manera directa.

> El objetivo de los minoristas (y de sus socios para el abasto) es administrar esta cadena a fin de generar valor para el cliente a un costo aceptable. La administración de esta llamada "tubería" ha supuesto un desafío importante para los profesionales de logística, especialmente al darse

Minicaso de estudio 4.4 La distribución y los minoristas de alimentos en línea

Fernie *et al.* (2010) han identificado muchos desafíos a los cuales se enfrentan los minoristas de alimentos al establecer y administrar las operaciones de ventas en línea. Los minoristas de alimentos que desean vender en línea por lo general deben decidir cómo seleccionar los productos que satisfarán los pedidos de los clientes. En promedio, el pedido de un cliente típico será de unos 60 a 80 artículos. Pero la complejidad de manejar los productos va más allá de simplemente seleccionar los artículos; vender alimentos significa vender productos provenientes de tres distintas zonas de temperatura (ambiente, refrigerada y congelada) de un rango total de 10 a 25 000 productos en un periodo de 12 a 24 horas para su entrega a los clientes dentro de espacios de tiempo de una a dos horas. Por ejemplo, en la actualidad Tesco toma y entrega un promedio de 250 000 de estos pedidos cada semana. Ha sido necesario diseñar nuevas técnicas logísticas para apoyar el menudeo electrónico de alimentos a esta escala. Tesco tiene una red logística, la cual se enlaza con tecnología satelital y permite a la organización saber exactamente dónde están todos sus artículos todo el tiempo con el fin de garantizar la disponibilidad de bienes para servir pedidos individuales, los cuales se seleccionan en la tienda. La adopción de esta estrategia ha permitido a Tesco ampliar rápidamente su operación en línea en Reino Unido y Europa.

Según Ellis-Chadwick *et al.* (2007), las decisiones sobre la estrategia de canal de Tesco eran críticas para su éxito futuro. La empresa maximizó los beneficios de contar con una red nacional de tiendas y capacitó bien a su personal para establecer la selección de productos de la tienda para todos sus pedidos en línea. Esta estrategia facilitó la rápida expansión de sus operaciones de compra en línea en toda Gran Bretaña. Otros minoristas, como Sainsbury's, adoptaron inicialmente una red de distribución centralizada para apoyar sus operaciones de compra en línea y esta decisión estratégica limitó su crecimiento y expansión. Tesco ha sido capaz de aprovechar la ventaja de ser un primer participante y ha establecido sistemas altamente eficientes para apoyar sus operaciones en línea. Este método estratégico para los canales de distribución ha hecho de Tesco el principal minorista de alimentos en el mundo.

cuenta de que la reducción del tiempo no sólo reduce los costos, sino que también proporciona una ventaja competitiva.

En el minicaso de estudio 4.4 se analiza la manera en que Tesco PLC ha aprovechado las ventajas competitivas de una toma de decisiones efectiva para su estrategia de canal.

Las opciones generales para la combinación de presencias física y en línea (*bricks and clicks*) se muestran en la figura 4.21. La contribución estimada de los ingresos en línea se fundamenta en el análisis de la demanda de los clientes y su inclinación a comprar un determinado tipo de producto. Si el objetivo es lograr una alta contribución de los ingresos en línea de más de 70%, esto requerirá un cambio fundamental para que la empresa se transforme en un **negocio virtual y físico (clicks-and-mortar)** o un **negocio con presencia exclusiva en internet (pureplay)**.

Negocio virtual y físico (clicks-and-mortar)
Negocio que combina la presencia en línea y fuera de línea.

Negocio con presencia exclusiva en internet (pureplay)
Organización con presencia principalmente en línea. No maneja operaciones de compra por correo ni promociona pedidos por teléfono.

Kumar (1999) sugiere que una empresa debe decidir si internet *complementará* principalmente los demás canales de la empresa o si, sobre todo, *sustituirá* a los otros canales. Obviamente, si se piensa que internet sustituirá principalmente a los otros canales, entonces es importante invertir en la promoción y la infraestructura para lograrlo. Ésta es una decisión importante ya que la empresa está decidiendo en esencia si internet es "sólo otro canal de comunicaciones y/o de ventas" o si cambiará radicalmente la forma en que se comunica con sus clientes y les vende.

La figura 4.22 sintetiza las principales decisiones en las que una empresa debe basar su dedicación a internet. Kumar (1999) sugiere que es más probable que ocurra la sustitución cuando:

- El acceso del cliente a la internet es alto.
- Internet puede ofrecer una mejor propuesta de valor que otros medios.
- El producto se puede entregar a través de internet (se puede argumentar que esta condición no es indispensable para el reemplazo, así que no se muestra en la figura).
- El producto se puede estandarizar (por lo general el usuario no necesita verlo para comprarlo).

Sólo si se satisfacen estas cuatro condiciones habrá en principio un efecto de sustitución. Cuanto menos se cumplan las condiciones, más probable será que haya un efecto complementario.

A partir de un análisis como el de la figura 4.22, debe ser posible establecer si la estrategia de la empresa debe manejarse como un escenario complementario o como uno de reemplazo. Como se mencionó en relación con la cuestión de la contribución de internet a su negocio, la empresa debe repetir el análisis para los diferentes segmentos de productos y los distintos mercados. Entonces será posible establecer la dedicación general de la empresa a internet. Si la importancia estratégica futura

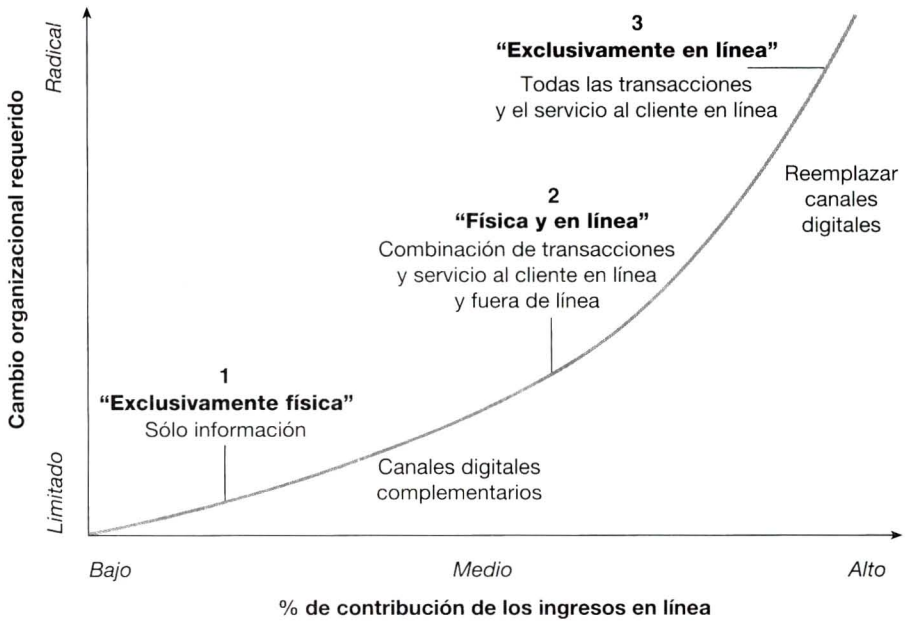


Figura 4.21 Opciones estratégicas para una empresa en relación con la importancia de internet como un canal

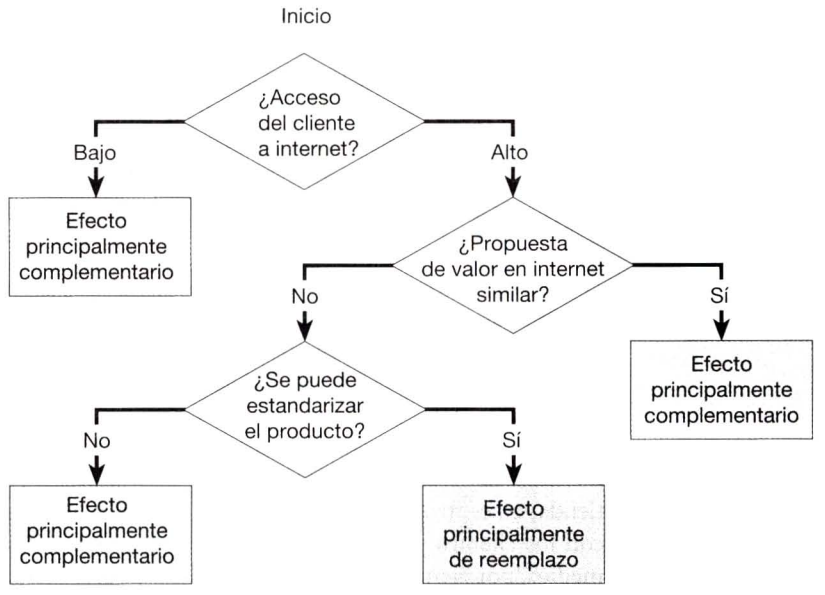


Figura 4.22 Diagrama de flujo para decidir sobre la importancia de internet para un negocio
Fuente: After Kumar (1999)

de internet es alta, con la sustitución probable, entonces se necesita hacer una inversión importante en internet, y la misión de la compañía tiene que dirigirse hacia la sustitución. Si la importancia estratégica futura de internet es baja, entonces aún se debe reconocer esto y hacer las inversiones apropiadas.

Cambios a la estructura del mercado

También se deben desarrollar estrategias para aprovechar los cambios en la estructura del mercado. Estas opciones se crean mediante la desintermediación y la reintermediación (capítulo 2) dentro de un mercado. Ya analizamos las opciones estratégicas en el capítulo 2, por ejemplo:

- Desintermediación (venta directa).
- Crear nuevos intermediarios en línea (contramediación).
- Asociarse con nuevos o existentes intermediarios en línea.
- ¡No hacer nada!

La priorización de asociaciones estratégicas como parte del paso de la cadena de valor a una red de valor también debe ocurrir en el marco de esta decisión. Para todas las opciones se necesitarán tácticas para manejar los conflictos de canal que pueden ocurrir como consecuencia de la reestructuración.

Integración tecnológica

Para lograr los objetivos estratégicos de marketing por internet, las organizaciones tendrán que planificar la integración con sistemas de clientes y de proveedores. Chaffey (2011) describe cómo un proveedor (en un mercado B2B) tendría que apoyar la integración técnica con una variedad de necesidades de abastecimiento electrónico del cliente, por ejemplo:

- *Vínculos con clientes individuales.* Las organizaciones decidirán si un solo cliente es lo suficientemente grande como para implementar dicha vinculación; por ejemplo, los supermercados a menudo insisten en que sus proveedores negocien con ellos por vía electrónica. Sin embargo, el proveedor tendría que enfrentar el costo de establecer distintos tipos de vínculos con diferentes clientes del supermercado.
- *Vínculos con intermediarios.* Las organizaciones tienen que evaluar cuáles son los intermediarios dominantes, como mercados o intercambios B2B, y luego evaluar si la negociación que resulta con el intermediario es suficiente para establecer vínculos con este intermediario.

Decisión 7: Estrategia de comunicaciones multicanal

Los canales de comunicaciones con los clientes se refieren a cómo influye una organización en sus clientes para la selección de productos y proveedores a través de las distintas etapas del proceso de compra mediante comunicaciones entrantes y salientes. Como parte de la creación de una estrategia de marketing digital, es vital definir cómo se integra internet con otros canales de comunicaciones entrantes utilizados para procesar las consultas y los pedidos de los clientes, y con los canales salientes que utilizan el marketing directo para fomentar la retención y el aumento o el envío de mensajes de servicio a los clientes. Para un minorista, estos canales incluyen la comunicación en la tienda, un centro de contacto, la web, y mensajes directos salientes que se utilizan para comunicarse con los clientes y prospectos. Algunos de estos canales se pueden dividir aún más en diferentes medios; por ejemplo, el centro de contacto podría incluir consultas telefónicas entrantes, consultas por correo electrónico o *chat* en tiempo real. Los mensajes directos salientes podrían incluir correo directo, correo electrónico o personalización basada en la web.

La estrategia de comunicaciones multicanal debe revisar los diferentes tipos de contacto del cliente con la empresa y luego determinar qué canales en línea apoyarán mejor a estos canales. Por lo general, los principales tipos de contacto con el cliente y las estrategias correspondientes serán:

- Consultas entrantes relacionadas con las ventas (adquisición de clientes o estrategia de conversión).
- Consultas entrantes de asistencia al cliente (estrategia de servicio al cliente).
- Estrategia de contacto saliente (retención de clientes y estrategia de desarrollo).

Para cada una de estas estrategias se deben determinar la mezcla y la secuencia de medios más eficientes para apoyar los objetivos de negocios. Por lo general, el objetivo en el corto plazo será la conversión a resultados como la venta o la consulta de servicios resuelta satisfactoriamente en el plazo más breve posible con el costo mínimo. Sin embargo, también es necesario considerar los objetivos de lealtad e incremento de clientes en el largo plazo. Si la experiencia inicial es eficiente, pero insatisfactoria para el cliente, ¡entonces tal vez no siga siendo un cliente!

La estrategia de comunicaciones multicanal debe evaluar el equilibrio entre:

Las preferencias de canal de los clientes: algunos clientes preferirán canales en línea para la selección de productos o la realización de consultas mientras que otros preferirán los canales tradicionales.

Las preferencias de canal de la organización: los canales tradicionales tienden a ser más caros para el servicio que los canales digitales para la empresa; sin embargo, es importante evaluar la eficacia y la capacidad de los canales para convertir al cliente en una venta (por ejemplo, un cliente que responde a un anuncio televisivo para comprar un seguro automotriz es más probable que compre si realiza la consulta por teléfono que si la realiza en la web) o para desarrollar la lealtad de los clientes (el contacto personal disponible cara a cara y por teléfono puede dar como resultado una mejor experiencia para algunos clientes, lo cual generará lealtad).

Los canales y medios se han vuelto cada vez más sofisticados y variados en los últimos años y estos acontecimientos han dado como resultado patrones cada vez más complejos de comportamiento del consumidor. Para que una organización comience a comprender el comportamiento de los clientes en línea, necesita identificar los segmentos del mercado objetivo, elaborar perfiles de clientes y seleccionar los canales y medios que podrían ser adecuados para comunicarse con el segmento elegido. Como "la segmentación de los consumidores es un aspecto muy importante del diseño de una estrategia multicanal efectiva" (Neslin *et al.*, 2006) las organizaciones tienen que tomar decisiones difíciles y desafiantes.

La figura 4.23 se basa en el trabajo de Dholakia *et al.* (2010), quienes sugieren que se deben considerar ocho dimensiones a la hora de elegir un canal. Esta figura muestra dichas dimensiones y sugiere los factores que afectan la toma de decisiones del consumidor. Las dimensiones del canal tienen repercusiones para la planificación y señalan las áreas de decisión importantes para una

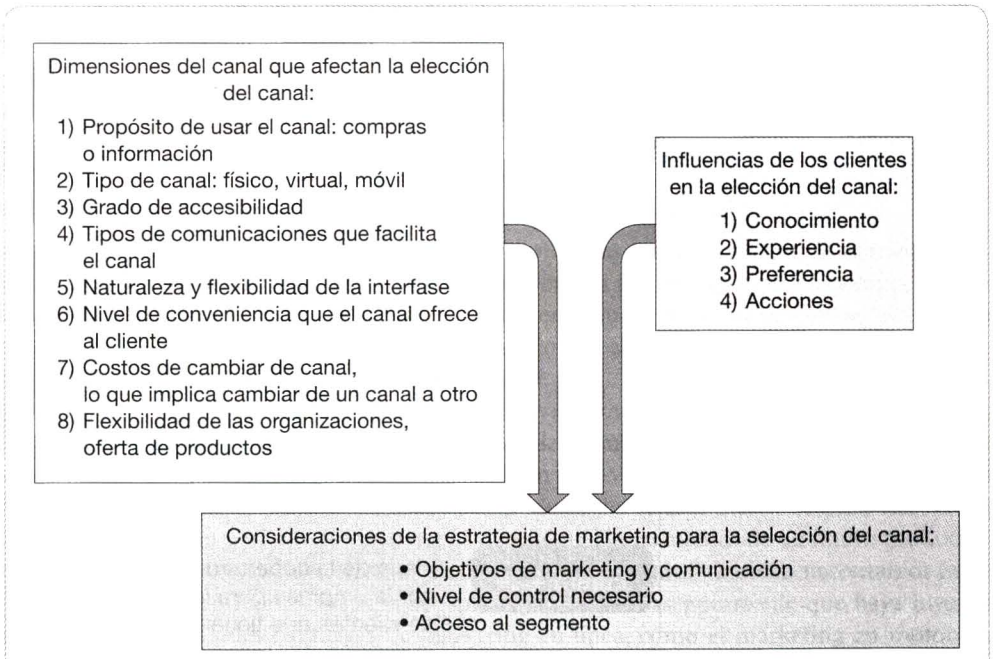


Figura 4.23 Influencias de la toma de decisiones multicanal sobre los clientes
Fuente: adaptada de Dholakia *et al.* (2010)

organización que está desarrollando sus estrategias de canal y de comunicaciones. Por ejemplo, la dimensión 3 —accesibilidad— se está volviendo cada vez más importante con la adopción generalizada de la tecnología inalámbrica y los teléfonos móviles; en la dimensión 5 —flexibilidad de la interfase— algunos canales ofrecen flexibilidad limitada mientras que otros se pueden adaptar de manera instantánea, por ejemplo, la publicidad que a través del software de reconocimiento emocional puede proporcionar un mensaje personal cuando un cliente pasa por una valla publicitaria al aire libre. Las influencias que reciben los clientes afectan su selección de canales en función de sus características personales, las cuales afectan la manera en que interactúan con la tecnología. Las dimensiones del canal y los clientes conformarán las decisiones estratégicas que toma un profesional del marketing pero también hay consideraciones de la estrategia de marketing que influirán en la selección final de los canales, por ejemplo, los objetivos.

Es necesario que la estrategia de comunicaciones multicanal especifique la magnitud de las opciones de comunicaciones disponibles para los clientes y el grado en que una empresa utiliza diferentes canales para comunicarse con segmentos de clientes específicos. Decidir acerca de la mejor combinación de canales es un reto complejo para las organizaciones. Piense en su empresa de telefonía móvil: al realizar una compra usted toma la decisión acerca del microteléfono y el proveedor de red en la tienda, en la web o llamando por teléfono al centro de contacto. Cualquiera de estos puntos de contacto puede ser directamente con el proveedor de red o a través de un intermediario minorista. Después de la compra, si usted tiene preguntas relacionadas con la facturación, las actualizaciones del teléfono o nuevas tarifas, puede volver a utilizar cualquiera de estos puntos de contacto para resolver sus dudas. Resolver este desafío multicanal es vital para la compañía telefónica por dos razones, ambas relacionadas con la retención de clientes. En primer lugar, la experiencia que proporcionan estos canales es de vital importancia para tomar la decisión de permanecer o no con el proveedor de red al terminar el contrato (el precio no es la única consideración). En segundo lugar, las comunicaciones salientes enviadas a través del sitio web, el correo electrónico, el correo directo y vía telefónica son fundamentales para hacer que el cliente permanezca con la empresa recomendando la tarifa y el equipo más apropiados con las promociones apropiadas, pero, ¿cuál es la combinación más adecuada de canales para la empresa (cada canal tiene un nivel diferente de rentabilidad por clientes y aporta diferentes niveles de valor para el cliente) y para el cliente (cada cliente tendrá una preferencia por las combinaciones de canales que utilizará para diferentes decisiones)?

En el capítulo 6 volveremos a analizar la decisión crucial acerca de la implementación de estrategias de contacto con el cliente.

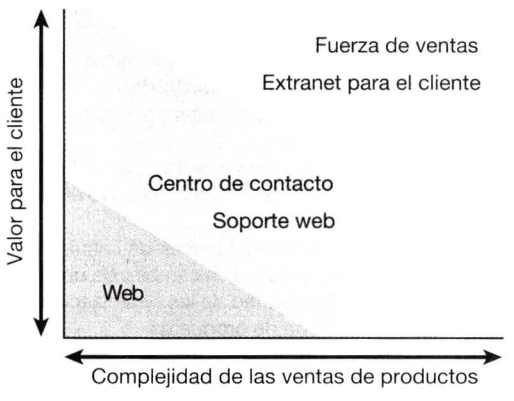


Figura 4.24 Mapa de la cobertura de canal que muestra la estrategia preferida por la empresa para las comunicaciones con distintos segmentos de clientes que tienen diferente valor

Decisión 8: Mezcla de comunicaciones en línea y presupuesto

La decisión sobre el monto del gasto en comunicaciones en línea y la combinación entre las diferentes técnicas de comunicación como el marketing en motores de búsqueda, marketing de afiliados, marketing por internet y publicidad en línea están estrechamente relacionadas con la decisión 6. En el capítulo 2 analizamos los cambios en los niveles de adopción de los diferentes canales y medios, y estos cambios tienen un efecto en cascada en cuanto a las repercusiones para la planificación de la mezcla de comunicaciones.

Para tomar estas decisiones, los profesionales del marketing digital tienen que decidir el enfoque de sus comunicaciones y si el objetivo principal es la adquisición de clientes, la retención o la creación de relaciones.

En el caso de las operaciones de comercio electrónico, Agrawal *et al.* (2001) sugieren que el éxito se puede modelar y controlar con base en el ciclo de vida de la administración de las relaciones con los clientes. Ellos sugieren utilizar un sistema de puntuación, el cual se basa en **indicadores de desempeño** o factores críticos para el éxito, por ejemplo, los costos de adquisición y retención, las tasas de conversión de visitantes a compradores y a compradores asiduos, junto con las tasas de cancelación. Dicho sistema de puntuación tiene tres partes principales:

Indicadores del desempeño Factores críticos para el éxito que determinan si se logran los objetivos de negocios y de marketing.

- *Atracción.* Tamaño de la base de visitantes, costo de adquisición de visitantes e ingresos por publicidad para los visitantes (por ejemplo, sitios de medios).
- *Conversión.* Base de clientes, costos de adquisición de clientes, tasa de conversión de clientes, número de transacciones por cliente, ingresos por transacción, ingresos por cliente, ingresos brutos por cliente, costos de mantenimiento de clientes, ingresos por operación de clientes, tasa de cancelación de clientes, ingresos por operación de clientes antes de gastos en marketing.
- *Retención.* Ésta utiliza mediciones parecidas a las que se usan para la conversión de clientes.

Agrawal *et al.* (2001) también utilizaron un modelo de valor presente neto para mostrar la importancia relativa de estos impulsores:

Atracción
- Costo por adquisición de visitantes: cambio de 0.74% en el VPN.
- Aumento de visitantes: cambio de 3.09% en el VPN.

Conversión
- Tasa de conversión de clientes: cambio de 0.84% en el VPN.
- Ingresos por cliente: cambio de 2.32% en el VPN.

Retención
- Costo por cliente recurrente: cambio de 0.69% en el VPN.
- Ingresos por cliente recurrente: cambio de 5.78% en el VPN.
- Tasa de cancelación de cliente recurrente: cambio de 6.65% en el VPN.
- Tasa de conversión de cliente recurrente: cambio de 9.49% en el VPN.

Esta investigación sigue siendo importante ya que destaca las comunicaciones de marketing en el sitio y la calidad de la prestación de servicios al convertir a los navegadores en compradores y a los compradores en compradores recurrentes. Es evidente que el gasto en marketing es grande en relación con el volumen de ventas al principio, para lograr el aumento de clientes, pero luego es cuidadosamente controlado para lograr la rentabilidad.

Comunicaciones electrónicas basadas en campañas Comunicaciones digitales que se ejecutan para apoyar una campaña de marketing específica, como el lanzamiento de un producto, la promoción de precios o el lanzamiento de un sitio web.

Comunicaciones electrónicas continuas Uso en el largo plazo de las comunicaciones de marketing electrónico para la adquisición de clientes (como el marketing en motores de búsqueda y de afiliados) y la retención de clientes (por ejemplo, marketing en boletines electrónicos).

Volveremos a este tema en el capítulo 8, donde revisaremos el equilibrio entre las **comunicaciones electrónicas basadas en campañas**, las cuales a menudo están ligadas a un evento en particular, como el lanzamiento o relanzamiento de un sitio web o un producto; por ejemplo, una campaña de publicidad interactiva (banner) puede durar hasta dos meses después del relanzamiento de un sitio, o un periodo de cinco meses después del lanzamiento de un nuevo producto.

Además de las comunicaciones electrónicas basadas en campañas, también necesitamos **comunicaciones electrónicas continuas**. Las organizaciones deben asegurarse de que haya inversión suficiente en las actividades continuas de marketing en línea, como el marketing en motores de búsqueda, el marketing de afiliados y el patrocinio.

Las empresas que desean anunciarse mediante canales digitales también están realizando cambios que requieren invertir en nuevo personal con los conocimientos necesarios para comprender los nuevos medios, y es necesario cambiar muchas imágenes de una marca establecida para tener éxito en línea.

Decisión 9: Capacidades (marco de las 7 S) y gobernanza organizacionales

Un marco útil para examinar las capacidades de una organización para implementar las estrategias de marketing digital se muestra en la tabla 1.3 (página 24) aplicada al marketing digital. ¿Cuáles son los principales retos al implementar la estrategia? Econsultancy (2008) encuestó a varios gerentes de comercio electrónico en Reino Unido para evaluar sus opiniones sobre los principales retos de manejar el comercio electrónico dentro de una organización. En el contexto de las 7 S, podemos sintetizar los principales retos de la siguiente manera:

- *Estrategia*: las capacidades limitadas para integrar la estrategia de internet dentro de la estrategia de marketing y de negocios como se expuso anteriormente en este capítulo, se derivan de la frustración de obtener presupuestos apropiados.
- *Estructura*: las cuestiones estructurales y de proceso quedan de manifiesto por los retos de conseguir recursos y apoyo de funciones tradicionales de marketing y TI.
- *Habilidades y personal*: estas cuestiones surgieron por las dificultades de encontrar personal o agencias especializados.

Para ayudar a administrar las capacidades internas para mejorar los resultados de los canales digitales, Econsultancy (2008) ha elaborado una útil lista de verificación para auditar las capacidades internas actuales, los recursos y los procesos, y luego poner en marcha un programa para mejorar los resultados. Econsultancy (2008) recomienda estos pasos en una auditoría del desempeño del canal digital y el plan de mejora:

- *Paso 1: Compromiso de la alta dirección.* Evaluar y fomentar el compromiso de la alta dirección. ¿Cuál es el nivel de comprensión de los canales digitales y el compromiso y patrocinio físicos entre el equipo de la alta dirección? Desarrollar un plan para que el equipo de la alta dirección sea consciente del compromiso y se pueda influir en él.
- *Paso 2: Contribución del canal digital.* ¿Cuáles son los canales digitales que prestan servicio en los distintos mercados y las categorías de productos para apoyar los objetivos de negocios en términos de ventas, costo de adquisición, rentabilidad y lealtad de los clientes?
- *Paso 3: Alineación de marcas.* Revisar la manera en que los canales digitales y la funcionalidad del sitio web pueden apoyar los valores tradicionales de la marca pero también mejorar la marca mediante el desarrollo de propuestas de valor en línea (PVE).
- *Paso 4: Análisis del mercado.* La comprensión de los clientes es primordial, es decir, la investigación cualitativa y cuantitativa de las características de los clientes, sus comportamientos y opiniones. También incluye la evaluación comparativa de la propuesta, las comunicaciones de marketing y las capacidades de los competidores. Desarrollar un conocimiento detallado de los intermediarios en línea, a saber, los principales portales, los motores de búsqueda y las redes sociales que influyen en la audiencia.
- *Paso 5: infraestructura tecnológica.* Revisar la capacidad de la infraestructura tecnológica para apoyar la innovación del marketing en línea. ¿Es un "tiempo de lanzamiento al mercado" aceptable para la nueva funcionalidad disponible que depende de la integración de sistemas tradicionales, la autorización y priorización del caso comercial, recursos para el desarrollo dedicado, y un proceso de desarrollo técnico ágil?
- *Paso 6: Visión y objetivos.* Desarrollar una visión en el largo plazo de cómo contribuirán los canales digitales al desarrollo del negocio. Establecer objetivos en el corto plazo para los canales digitales en las áreas de adquisición, conversión y experiencia, retención e incremento de clientes.
- *Paso 7: Estrategia y planificación.* Asegurar que el marketing digital esté integrado en los distintos ciclos de planificación (es decir, planes en el largo plazo de tres a cinco años, planes anuales y revisiones de la planificación operativa trimestrales/mensuales). Establecer métodos y fuentes de presupuesto para identificar y examinar los casos de negocios y la priorización para el nuevo sitio y la funcionalidad de la campaña.
- *Paso 8: Revisar la capacidad de recursos de marketing para ofrecer comunicaciones eficientes e integradas a través de los distintos canales.* Incluir la estructura de la organización, las funciones y responsabilidades del personal, los niveles de capacitación del personal, la capacidad de agencia, la administración de la campaña de marketing y el proceso de revisión.

9. *Paso 9: Refinar la información administrativa y los informes.* Garantizar el análisis web y otras herramientas para informes de negocios maximiza la comprensión de la influencia de los distintos canales de medios digitales en la generación de prospectos o ventas. Implementar una cultura y un proceso para integrar una revisión y acciones con base en los indicadores clave del desempeño y pruebas estructuradas.
10. *Paso 10: Identificar e implementar "éxitos rápidos".* Con base en el análisis estratégico realizado, identificar proyectos en el corto plazo para entregar resultados de negocios en las áreas de adquisición de clientes (por ejemplo, mejoras a los canales de medios digitales como marketing en motores de búsqueda, agregadores o marketing de afiliados); conversión (mejoras a los mensajes y funcionalidad de la página de aterrizaje a través de pequeñas mejoras a la facilidad de búsqueda para la navegación o búsqueda etiquetando posiblemente con base en pruebas AB o multivariables, o mejoras al recorrido de un cliente en la página de inicio, de categoría, de productos u otras páginas de aterrizaje y carrito de compras, registro o proceso de pago) o retención e incremento (fomentar las visitas recurrentes al sitio o compras a través del marketing de correo electrónico o la comercialización en el sitio).

Las decisiones para la estructura organizacional forman dos preguntas principales. La primera es: "¿Cómo se deben cambiar las estructuras internas para ofrecer marketing electrónico?"; y la segunda es: "¿Cómo se debe cambiar la estructura de los vínculos con las organizaciones asociadas para lograr los objetivos del marketing electrónico?" Una vez que se han tomado decisiones estructurales, se debe enfocar la atención en una **administración del cambio** efectiva. Muchas iniciativas de comercio electrónico fracasan no en su conceptualización, sino en su implementación. En el capítulo 10 Chaffey (2008) describe los métodos para cambiar la administración y la administración del riesgo.

Administración del cambio
Controles para minimizar los riesgos del cambio basado en el proyecto y organizacional.

Estructuras internas

Hay varias opciones para la reestructuración dentro de una empresa, como la creación de un grupo interno de marketing digital o comercio electrónico. Parsons *et al.* (1996) han considerado esta cuestión desde la perspectiva del comercio electrónico del lado de la venta. Ellos reconocen cuatro etapas en el desarrollo de lo que mencionan como "la organización de marketing digital" que aún es útil para la evaluación comparativa de las capacidades del marketing digital. Una evaluación más sofisticada de la capacidad del comercio electrónico se presentó anteriormente en este capítulo en la sección sobre la revisión de la situación (tabla 4.3). Las etapas son:

1. *Actividad ad hoc.* En esta etapa no hay una organización formal relacionada con el comercio electrónico, y las habilidades están dispersas por la organización. Es probable que haya una mala integración entre las comunicaciones de marketing en línea y fuera de línea. El sitio web podría no reflejar la marca fuera de línea, y los servicios del sitio web podrían no estar incluidos en las comunicaciones del marketing fuera de línea. Otro problema con la actividad *ad hoc* es que el mantenimiento del sitio web será informal y pueden ocurrir errores a medida que la información se vuelve obsoleta.
2. *Enfoque en el esfuerzo.* En esta etapa se realizan esfuerzos para establecer un mecanismo de control para el marketing por internet. Parsons *et al.* (1996) sugieren que esto suele lograrse gracias a que un alto ejecutivo crea un grupo de dirección que puede incluir las partes interesadas de Marketing y TI, así como expertos legales. En esta etapa los esfuerzos por controlar el sitio serán experimentales, probando diferentes métodos para construir, promover y administrar el sitio.
3. *Formalización.* En esta etapa los autores sugieren que el marketing por internet habrá alcanzado una masa crítica y habrá un grupo definido o unidad de negocios independiente dentro de la empresa que administrará todo el marketing digital.
4. *Capacidad de institucionalización.* Esta etapa también implica una agrupación formal dentro de la organización, pero se distingue de la etapa anterior en que hay vínculos formales creados entre el marketing digital y las actividades fundamentales de la empresa.

Si bien esto se presenta como un modelo de etapas en el que la evolución implica que todas las empresas pasarán de una etapa a la siguiente, muchas descubrirán que la verdadera formalización con la creación de un departamento independiente de comercio electrónico o negocio electrónico es innecesaria. Para pequeñas y medianas empresas que tienen un departamento de marketing con

pocas personas y un departamento de TI compuesto quizá de dos personas, no es práctico tener un grupo aparte. Incluso para las grandes empresas puede ser suficiente tener una sola persona o un equipo pequeño responsable del comercio electrónico cuya función sea coordinar las diferentes actividades dentro de la empresa utilizando un método de administración matricial.

En la actividad 4.5 se revisan diferentes tipos de estructuras organizacionales para el comercio electrónico. En la tabla 4.8 se analizan algunas de las ventajas y desventajas de cada tipo.

Tabla 4.8 Ventajas y desventajas de las estructuras organizacionales que se muestran en la figura 4.25

Estructura organizacional	Circunstancias	Ventajas	Desventajas
(a) Estructura informal para el comercio electrónico	Respuesta inicial al comercio electrónico o liderazgo deficiente que no identifica la necesidad de cambio	Puede lograr una rápida respuesta al comercio electrónico	Sitio de mala calidad en términos de calidad de contenido y respuestas de servicio al cliente (por correo electrónico, telefónicas). Las prioridades no se deciden de forma lógica. Recursos insuficientes
(b) Un comité o departamento independiente administra y coordina el comercio electrónico	Identificación del problema y respuesta en (a)	Coordinación y posible asignación de presupuesto y recursos	Puede ser difícil hacer que distintos departamentos hagan sus aportaciones debido a otros compromisos
(c) Una unidad de negocio aparte con presupuestos independientes	La contribución interna (capítulo 6) es grande (>20%)	Igual que para (b), pero se pueden establecer metas propias y no estar limitados por los recursos. Opción de menor riesgo que (d)	Tiene que responder a la estrategia corporativa. Conflicto de intereses entre el departamento y el negocio tradicional
(d) Una empresa que opera por separado	Gran potencial de ingresos o flotación. Necesidad de diferenciarse de la matriz	Igual que (c), pero se puede establecer la estrategia de manera independiente. Se puede maximizar el potencial del mercado	Alto riesgo si se subestima el potencial del mercado debido a los costos de inauguración

Donde la principal función del comercio electrónico es interna, la investigación realizada por Econsultancy (2008) sugiere que por lo general estaba asignada en una de cuatro áreas (vea la figura 4.25) en un orden de frecuencia descendente aproximado:

- Principal función del comercio electrónico en un equipo aparte.
- Principal función del comercio electrónico como parte de las operaciones o del canal directo.
- Principal función del comercio electrónico como parte del marketing, las comunicaciones corporativas u otra función de marketing central.
- Principal función del comercio electrónico como parte de la tecnología de la información.

También suele haber una o varias áreas secundarias de competencia y recursos de comercio electrónico; por ejemplo, la TI puede desempeñar un rol en el desarrollo de aplicaciones y la construcción del sitio y cada negocio, marca o país puede tener uno o más especialistas en comercio electrónico encargados de la administración del comercio electrónico en su unidad. Lo que era apropiado dependía en gran medida del o los mercados en los que operaba la empresa y sus estructuras de canal existentes.

En cuanto a las técnicas que necesita el especialista para planificar y administrar el marketing digital, puede ser más conveniente subcontratar algunas técnicas. Éstas son algunas de las principales opciones de proveedores externos para estas técnicas de marketing:

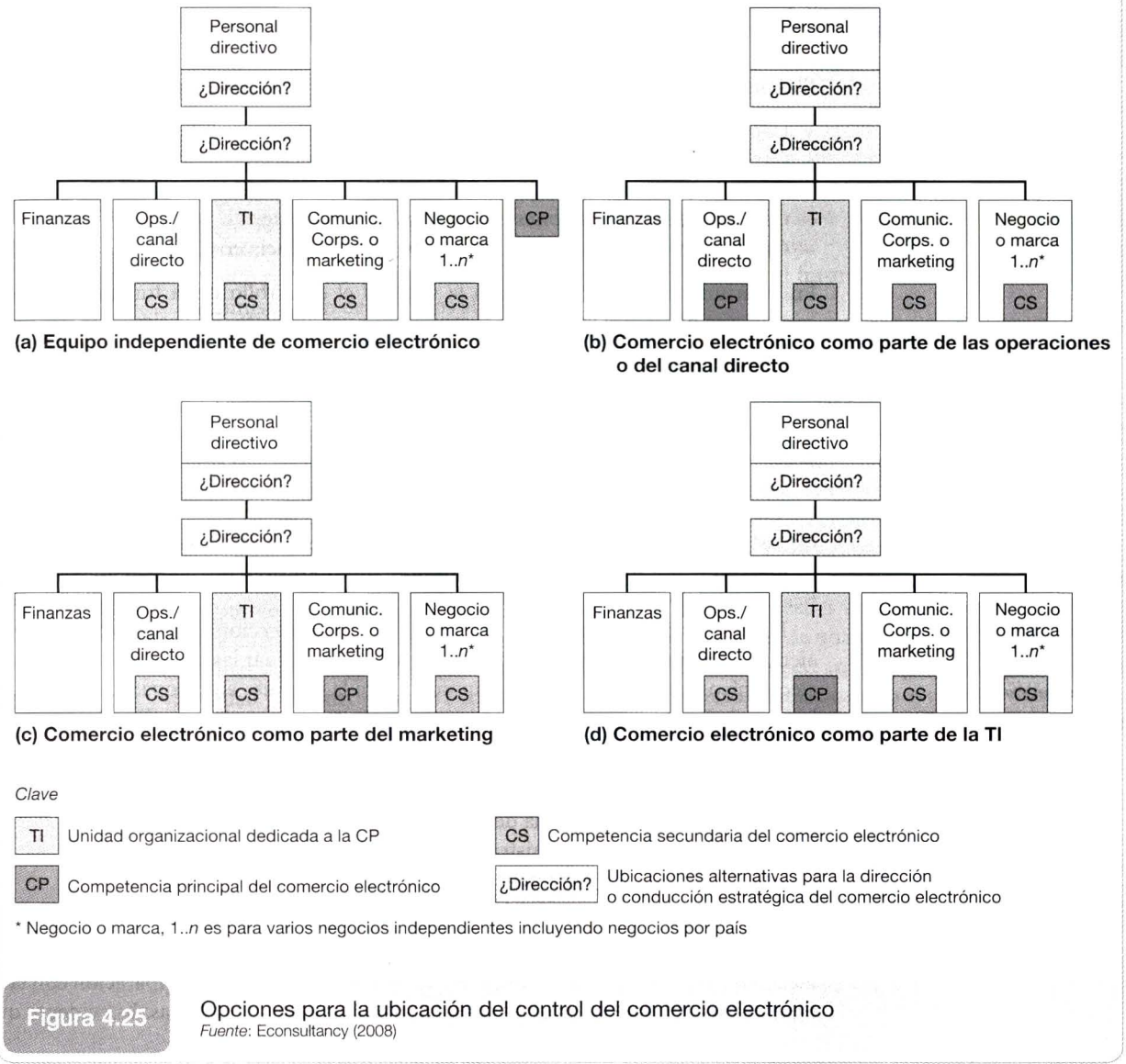


Figura 4.25 Opciones para la ubicación del control del comercio electrónico
Fuente: Econsultancy (2008)

Agencia digital de servicio completo.
Agencia digital especializada.
Agencia tradicional.
Recurso interno.

A la hora de decidir acerca del proveedor o recurso, la empresa debe tener en cuenta el nivel y el tipo de actividades de marketing que cubrirán. Por lo general, dicho nivel abarca:

- La estrategia.
- El análisis y los conceptos creativos.
- El desarrollo de material creativo o contenido.
- La ejecución de la campaña, incluyendo informes de análisis y ajustes.
- La infraestructura (por ejemplo, alojamiento web, presentación de anuncios, difusión por correo electrónico, evaluación).

En la actividad 7.1 (página 377) se analizan opciones para subcontratar diferentes actividades de marketing electrónico.

Implementación de la estrategia

El tema se conforma de acuerdo con el orden de los siguientes capítulos:

- Capítulo 5: opciones para variar la mezcla de marketing en el entorno de internet.
- Capítulo 6: implementación de la administración de las relaciones con los clientes.
- Capítulo 7: ofrecimiento de servicios en línea a través de un sitio web.
- Capítulo 8: comunicaciones interactivas de marketing.
- Capítulo 9: monitoreo y administración de la presencia en línea.

En cada una de estas áreas, como la CRM o el desarrollo de la funcionalidad del sitio web, es común que diferentes iniciativas compitan por presupuesto. En la siguiente sección examinaremos las técnicas para priorizar estos proyectos y decidir cuál es el mejor portafolio de aplicaciones de comercio electrónico.

Evaluación de distintos proyectos por internet

Otro aspecto de la capacidad organizacional es la decisión acerca de las diferentes aplicaciones de los sistemas de información al marketing. Por lo general será necesario evaluar varias alternativas de marketing por internet. Los recursos limitados indicarán que sólo algunas aplicaciones son prácticas.

Análisis del portafolio
Identificación, evaluación y selección de las aplicaciones deseables del comercio electrónico.

El **análisis del portafolio** se puede utilizar para seleccionar los proyectos más adecuados, por ejemplo, Daniel *et al.* (2001) sugieren que se deben evaluar las posibles oportunidades de comercio electrónico por el valor de la oportunidad para la empresa en comparación con su capacidad para la entrega. Las oportunidades típicas para la estrategia de marketing digital de una organización que tiene un sitio de brochureware pueden ser:

- Servicio de catálogo en línea.
- Sistema de e-CRM: sistema de generación de prospectos.
- Sistema de e-CRM: administración del servicio al cliente.
- Sistema de e-CRM: personalización del contenido para los usuarios.
- Extranet de administración de las relaciones con los socios para distribuidores o agentes.
- Servicio de transacciones de comercio electrónico.

Estas alternativas se pueden evaluar en términos de su riesgo en comparación con la recompensa. La figura 4.26 muestra una posible evaluación de opciones estratégicas. Es evidente que con recursos

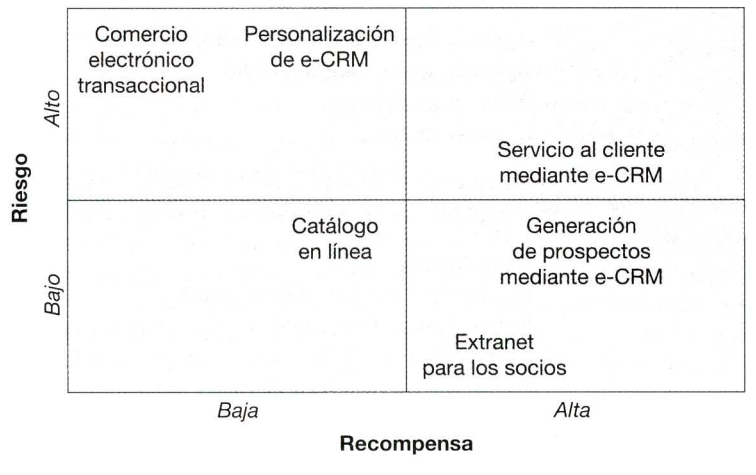


Figura 4.26 Ejemplo de análisis de riesgo-recompensa

limitados, la generación de prospectos mediante e-CRM, la extranet para los socios y las opciones de servicios al cliente ofrecen la mejor combinación de riesgo y recompensa.

Para inversiones en sistemas de información, el modelo de McFarlan (1984) se ha utilizado ampliamente para evaluar la importancia estratégica futura de las aplicaciones en un portafolio. Este modelo se ha utilizado para las aplicaciones de comercio electrónico de Daniel *et al.* (2008) y Chaffey (2011). Las posibles aplicaciones del comercio electrónico se pueden evaluar como:

- *Operativa clave*: esencial para seguir siendo competitivos. Ejemplo: una extranet de administración de las relaciones con los socios para distribuidores o agentes.
- *De apoyo*: ofrecer un mejor desempeño, pero que no sea crítico para la estrategia. Ejemplo: sistema e-CRM, personalización de contenido para los usuarios.
- *De alto potencial*: puede ser importante para tener éxito en el futuro. Ejemplo: sistema e-CRM, administración de servicios al cliente.
- *Estratégica*: crítica para la estrategia de negocios futura. Ejemplo: sistema e-CRM, sistema de generación de prospectos, lo cual es vital para desarrollar nuevos negocios.

Análisis del portafolio
Evaluación del valor de los servicios o aplicaciones actuales del comercio electrónico.

Otro **análisis del portafolio** sugerido por McDonald y Wilson (2002) es una matriz de atracción para los clientes en comparación con la atracción para la empresa, lo que dará un resultado similar para la matriz de riesgo-recompensa. Por último, Tjan (2001) ha sugerido un método matricial de viabilidad (rendimiento sobre la inversión) en comparación con la concordancia (con las capacidades de la organización) para las aplicaciones de internet; presenta cinco métricas para evaluar la viabilidad y la concordancia. En el mejor de los casos, la viabilidad se basa en la evaluación cuantitativa de un caso comercial del valor de una nueva aplicación que se va a generar a través de un aumento en las tasas de retención y conversión. La concordancia es una medición más subjetiva basada en la facilidad de implementación dada la concordancia de una aplicación con los procesos existentes de una organización, su capacidad y su cultura. Se han desarrollado otros criterios para la viabilidad y la concordancia. Para la "viabilidad", los criterios utilizados para evaluar el valor potencial de una inversión se clasifican entre 100 (positivo) y 0 (desfavorable) en cada una de estas áreas:

- Valor potencial de mercado.
- Tiempo para lograr un flujo de efectivo positivo.
- Requerimiento de personal.
- Requerimiento de financiamiento.

A fin de que "concuerden", los criterios se clasifican de bajo a medio y a alto para evaluar el valor de una posible inversión:

- Alineación con las capacidades fundamentales.
- Alineación con las iniciativas de otra empresa.
- Concordancia con la estructura organizacional.
- Concordancia con la cultura y el valor de la empresa.
- Facilidad de implementación técnica.

Cuadrícula de la administración del ciclo de vida en línea

Al principio del capítulo, en la sección sobre el establecimiento de objetivos, revisamos distintos marcos para identificar objetivos y métricas para evaluar si se han alcanzado. En este punto analizaremos la cuadrícula de la administración del ciclo de vida en línea porque la tabla 4.9 es un buen resumen que integra objetivos, estrategias y tácticas.

Las columnas aíslan las áreas clave del desempeño de la adquisición de visitantes al sitio, la conversión a oportunidad, la conversión a venta y la retención. Las filas aíslan las métricas más detalladas, como las métricas de seguimiento y los impulsores del desempeño, de las métricas de alto nivel, como los indicadores clave del desempeño (ICD) y los ICD del valor del negocio. En las dos filas inferiores también agregamos las estrategias y tácticas típicas que se utilizan para lograr los objetivos, lo cual muestra la relación entre los objetivos y la estrategia. Sin embargo, tenga en cuenta que este marco crea principalmente un enfoque en la eficiencia de la conversión, aunque también hay algunas mediciones de la eficacia.

Éstas son algunas de las principales estrategias genéricas de marketing por internet para alcanzar los objetivos mostrados en la cuadrícula que aplican a varias organizaciones:

Tabla 4.9 Cuadrícula de la administración del desempeño en línea para un minorista electrónico

Métrica y crecimiento	Adquisición de visitantes	Conversión a oportunidad	Conversión a venta	Retención de clientes
Métricas de seguimiento	• Visitantes únicos • Visitantes nuevos • Volumen de conversaciones	• Volumen de oportunidad	• Volumen de ventas	• Calidad de la lista de correo electrónico • Calidad de respuesta a las transacciones por correo electrónico
Impulsores (diagnósticos) del desempeño	• Tasa de rebote • Tasa de conversión: nueva visita a cotización inicial • Marca/visitas directas	• Tasa de macroconversión a oportunidad y eficiencia de microconversión	• Tasa de conversión a ventas • Tasa de conversión por correo electrónico	• % de clientes activos (activos en el sitio y por correo electrónico) • Tasa de conversión recurrente para distintas compras
ICD centrados en el cliente	• Costo por clic y por venta • Conciencia de marca • Polaridad de la conversión	• Costo por oportunidad • Satisfacción del cliente	• Costo por venta • Satisfacción del cliente • Valor promedio de pedidos (VPP)	• Valor del tiempo de vida • Índice y promoción de la lealtad del cliente • Productos por cliente
ICD del valor de negocios	• Participación de audiencia • Participación de voz	• Solicitudes de productos en línea (n, £, % del total)	• Ventas originadas en línea (n, £, % del total)	• Aumento y volumen de ventas retenidas
Estrategia	• Estrategia de alcance dirigido en línea • Estrategia de alcance dirigido fuera de línea	• Estrategia de generación de prospectos	• Generación de ventas en línea • Estrategia de impacto de ventas fuera de línea	• Estrategia de retención e incremento de clientes
Tácticas	• Mezcla de comunicaciones continuas • Mezcla de comunicaciones de campaña • Propuesta de valor en línea	• Funcionalidad • Personalización • Estrategia de contacto entrante (servicio al cliente)	• Funcionalidad • Personalización • Estrategia de contacto entrante (servicio al cliente) • Comercialización • Correos electrónicos activados	• Calidad de la base de datos/lista • Dirección • Estrategia de contacto saliente (correo electrónico) • Personalización

Fuente: Adaptado del enfoque de Adquisición, Conversión y Retención de Applied Insights de Neil Manson (www.applied-insights.co.uk)

- *Estrategia de propuesta de valor en línea*: definir la propuesta de valor para la adquisición y retención a fin de atraer a los clientes en línea. Incluye incentivos informativos y promocionales para estimular la prueba. También define el programa de creación de valor a través del tiempo, por ejemplo, un negocio con artículos publicados en los sitios web de los socios.
- *Estrategia de alcance dirigido en línea*: la finalidad es comunicarse con audiencias relevantes en línea para alcanzar objetivos de comunicaciones. Las comunicaciones suelen incluir comunicaciones de campaña como publicidad en línea, RP, correo electrónico, campañas virales y comunicaciones continuas por ejemplo el marketing en motores de búsqueda, patrocinio o acuerdos de colaboración. La estrategia puede implicar (1) atraer clientes nuevos y potenciales al sitio de la empresa, (2) migrar los clientes existentes a los canales en línea, o (3) lograr alcance para mejorar la conciencia de la marca, la preferencia y la intención de compra a través de anuncios y patrocinios en sitios de terceros. Crear conciencia de marca, preferencia e intención de compra en sitios de terceros puede ser una estrategia más efectiva para las marcas de BCMR de baja participación donde será difícil motivar visitantes al sitio.

- *Estrategia de alcance dirigido fuera de línea*: la finalidad es hacer que los posibles clientes utilicen los canales en línea, es decir, que visiten el sitio web y realicen transacciones en los casos pertinentes. La estrategia consiste en comunicarse con determinados segmentos de clientes fuera de línea a través del correo directo, compras en medios, RP y patrocinio.
- *Estrategia de eficiencia de las ventas en línea*: la finalidad es convertir a los visitantes de un sitio en prospectos (por ejemplo, mediante el registro a un boletín electrónico o la colocación del primer artículo en el carrito de compras) para después convertirlos en compras de productos y maximizar el valor de la transacción de compra.
- *Estrategia del impacto de las ventas fuera de línea*: el propósito es lograr ventas fuera de línea con los clientes nuevos o existentes. La estrategia define la manera en que las comunicaciones en línea a través del sitio web y el correo electrónico pueden influir en las ventas fuera de línea, es decir, por teléfono, por correo o en la tienda.

Caso de estudio 4 La estrategia de desarrollo en línea de Tesco apoya la expansión global

Contexto

Tesco es un minorista líder global en línea y es el grupo minorista de alimentos más importante de Gran Bretaña. Tesco tiene una gran red europea e internacional de operaciones minoristas y recientemente comenzó a vender productos no alimentarios, como ropa, en más de 20 países. En 2010, las operaciones en línea de Tesco registraron un importante crecimiento en las ventas en línea; su operación no alimentaria Tesco Direct experimentó un incremento de 30% en las ventas. Las ventas internacionales son una parte fundamental de la estrategia de crecimiento de Tesco y en Corea, por ejemplo, las ventas aumentaron 15%. De cara al futuro, Tesco establece su visión para el comercio minorista en línea en 2011 y más allá toma en cuenta las necesidades de los clientes (Tesco, 2011):

> *Los clientes esperan poder comprar donde y cuando quieran; así como los hábitos de compra han cambiado con el paso de los años, también nosotros hemos cambiado. A medida que pasamos de ser una cadena de supermercados de Reino Unido hasta convertirnos en minorista multicanal internacional, hemos seguido innovando en todo momento.*
>
> *Se nos consideró como pioneros cuando inauguramos el primer negocio de alimentos en línea hace 11 años. Ahora es el negocio más grande y rentable de su tipo en el mundo.*
>
> *Mediante sus teléfonos inteligentes, ahora nuestros clientes pueden escanear el código de barras de un artículo, hacer pedidos en línea y recibir sus compras en su casa.*

Actualmente, Tesco Plc es uno de los tres minoristas más importantes del mundo, y compite con WalMart y Carrefour por la primera posición. Tesco opera en más de 14 países de Europa y Asia, y recientemente ha comenzado a establecer una presencia en América del Norte. Fundada en 1919 por Jack Cohen, la empresa creció rápidamente y tiene una historia de aportar innovaciones al sector minorista de Reino Unido, por lo que no sorprende que una vez que fue posible ofrecer compras en línea, Tesco determinó rápidamente cómo podría operar en línea. A principios de la década de 1990 Tesco era uno de los pocos minoristas de Reino Unido que habían invertido en un departamento especializado de comercio electrónico para iniciar sus avances en línea. En 1994 comenzó a ofrecer compras en línea a sus clientes, pero estratégicamente la organización tenía grandes planes para las compras en línea.

El director ejecutivo de Tesco, Terry Leahy, fue citado en el *Sunday Times* diciendo: "Vamos a ser el minorista de alimentos en línea más grande del mundo y pretendemos ser el principal negocio de comercio electrónico de Reino Unido". Un objetivo que logró rápidamente, pues para diciembre de 2000, Tesco ofrecía una amplia variedad de productos a 90% de la población de Reino Unido. El servicio de compras en línea, Tesco.com, se estableció poco después y operaba como una filial independiente de Tesco. Entonces Tesco comenzó a diversificar su gama de productos en línea, ofreciendo muchas variedades de productos no alimentarios y el resultado fue un incremento significativo en las ventas. Para apoyar las operaciones logísticas, Tesco desarrolló un sofisticado servicio semiautomatizado de selección en la tienda, apoyado por las camionetas frigoríficas de reparto local y utilizando las instalaciones existentes en lugar de construir almacenes dedicados de alta tecnología y, según Ellis-Chadwick *et al*. (2007), esto generó una ventaja estratégica que permitió una expansión geográfica más rápida de los servicios de compras en línea y una clara ventaja de cobertura nacional extendida de la prestación de servicios de compras en línea de Tesco. Para 2003, 96% de la población del Reino Unido podía comprar en línea con Tesco.com, lo que otorgaba a la empresa 65% del mercado de compras de alimentos en línea de Reino Unido y una mayor diversificación de la variedad de productos, por ejemplo, servicios financieros y telecomunicaciones. Entonces comenzó a expandirse y a ofrecer sus servicios en línea internacionalmente, por ejemplo en Corea del Sur, a través de Homeplus.co.kr.

Tesco se enfoca constantemente en la innovación tecnológica con el fin de agilizar los servicios, ofrecer nuevas características y ampliar la variedad de puntos en los que los clientes pueden tener acceso (Ellis-Chadwick *et al*., 2007). La diversificación y la expansión de la cartera de productos en línea y los servicios al cliente siguen con la adición de una serie de innovaciones como DVDs hasta su puerta (un servicio de alquiler), empresas de energía (miles de clientes ahorran dinero en

sus facturas de gas y electricidad), permanecer saludable en línea mediante el servicio de dietas electrónicas (el cual ayuda a los clientes a adaptar sus planes de alimentación a lo que es adecuado para ellos, teniendo en cuenta estilos de vida, preferencias alimentarias y recomendaciones de salud), y telefonía por internet.

El nuevo jefe ejecutivo, Philip Clarke, tiene una visión para guiar al mayor minorista del mundo, diciendo que Tesco debe ser un excelente minorista multicanal si quiere seguir teniendo éxito a nivel mundial. En su visión del futuro, considera que internet será mucho más de un canal minorista dominante y prevé que se utilizarán más los canales móviles e inalámbricos. Va más allá al decir que las ventas al menudeo están migrando a internet y que Tesco y otras empresas del sector minorista deben abrazar este cambio y diseñar estrategias multicanal si desean permanecer en el negocio (Wood, 2011).

Mercado de alimentos en línea y competidores

Tesco lidera actualmente a los demás minoristas de alimentos de Reino Unido en términos de participación de mercado en línea y fuera de línea, pero de acuerdo con Wood (2011), Clarke (director ejecutivo de Tesco):

> *Ha prometido nutrir su negocio doméstico, el cual a pesar de registrar casi una libra de cada siete que se gastan en tiendas físicas en Reino Unido, ha quedado a la zaga de sus rivales como Sainsbury's y Morrisons en cuanto a crecimiento de ventas. A pesar de su bajo desempeño reciente, Tesco sigue siendo la fuerza dominante en el menudeo Reino Unido, con una participación de mercado de más de 30%. Se estima que 13% de todas las transacciones con tarjetas de crédito MasterCard y Visa en Reino Unido se hacen sobre una tarjeta de crédito de Tesco.*

Las consecuencias son que cuantos más minoristas migran a internet, es más probable que la competencia se intensifique. Según IGD (2011), alrededor de 25% de los fabricantes de comestibles están pensando en crear sus propias tiendas en línea y estos fabricantes esperan que cerca de 10% del volumen de ventas provenga de ventas directas a los consumidores. A pesar de la creciente competencia, el mercado de alimentos en línea es relativamente pequeño, ya que se espera que sólo represente 5.4% de las ventas en línea para 2015, aun cuando esto representa £9 900 millones.

Tesco ha estado a la vanguardia del desarrollo de las compras en línea y a la vez que ha estado haciendo una importante contribución al crecimiento de las ventas al menudeo en línea, también ha permitido que más minoristas y consumidores sientan que pueden comprar y vender en línea. Es probable que Tesco enfrente desafíos provenientes de distintos competidores a medida que el mercado de compras en línea crezca y madure.

Seguir a la cabeza: ¿cómo promueve Tesco su oferta en línea?

Al igual que con otros minoristas en línea, las operaciones de Tesco en línea dependen hasta cierto punto de la publicidad en la tienda y del marketing para la base de clientes del esquema de lealtad Clubcard del supermercado. Los vínculos entre los envíos postales Clubcard (fuera de línea y en línea) actúan como un activador para que los compradores utilicen ambos canales. El marketing por correo electrónico es una parte importante de las promociones de Tesco y según Doherty y Ellis-Chadwick (2010), el uso del marketing por correo electrónico es una actividad compleja que se enfoca principalmente en "captar la atención del cliente", pero puede utilizarse para lograr varios objetivos de comunicación y ventas. Humby y Hunt (2003) describen la manera en que Tesco.com utiliza la "segmentación basada en el compromiso" o un "escalafón de lealtad" basado en lo reciente de la compra, la frecuencia de compra y el valor para impulsar las campañas de comunicación de Tesco. Estos autores identificaron seis categorías de ciclos de vida las cuales se subdividen en comunicaciones objetivo:

- "Conectado"
- "Preventivo"
- "En desarrollo"
- "Establecido"
- "Dedicado"
- "Desconectado" (el objetivo aquí es volver a captar)

Tesco utiliza entonces mensajes automáticos activados por eventos que se pueden crear para estimular la compra continua; por ejemplo, Tesco.com tiene una estrategia de contacto que incluye una secuencia de comunicaciones de seguimiento que se activan después de diferentes eventos en el ciclo de vida del cliente. En el ejemplo que se expone a continuación, las comunicaciones después del evento 1 están destinadas a lograr el objetivo de convertir en acción a un visitante del sitio web; las comunicaciones después del evento 2 están destinadas a hacer que el cliente pase de ser un comprador primerizo a un comprador habitual; y en el caso del evento 3 están destinadas a reactivar a los compradores inactivos.

Evento activador 1: El cliente se registra primero en el sitio (pero no compra)

Respuesta automática (RA) 1: Dos días después del registro se envía un correo electrónico que ofrece asistencia y descuentos para estimular la primera compra.

Evento activador 2: El cliente compra en línea por primera vez

RA1: Confirmación inmediata del pedido.

RA2: Cinco días después de la compra se envía un correo electrónico con un vínculo a una encuesta de satisfacción del cliente en línea, en la que se pregunta al comerciante y al cliente por la calidad del servicio (por ejemplo, la calidad de un artículo y las sustituciones).

RA3: Dos semanas después de la primera compra se envía un correo directo que ofrece consejos sobre cómo utilizar el servicio así como un descuento de £5 en la próxima compra, destinados a fomentar la reutilización de los servicios en línea.

RA4: Boletín electrónico de noticias genérico mensual en línea con ofertas exclusivas que propician las ventas complementarias.

RA5: Alerta quincenal con ofertas personalizadas para el cliente.

RA6: Después de dos meses se proporciona un descuento financiero para estimular la próxima compra.

RA7: Envío trimestral de cupones que estimulan las ventas recurrentes y las ventas complementarias.

Evento activador 3: El cliente no compra durante un largo periodo

RA1: Inactividad detectada: correo electrónico de reactivación con una encuesta sobre la forma en que el cliente encontró el servicio (para identificar cualquier problema) y un incentivo de £5.

RA2: Se utiliza un incentivo de descuento adicional para fomentar el uso continuo para comprar después de la primera compra realizada después de una interrupción.

Con este método por etapas para llevar a cabo un seguimiento de sus clientes en línea, Tesco ha establecido una sólida estrategia para atraer la atención y retener a los clientes utiliando el marketing por correo electrónico. Según Doherty y Ellis-Chadwick (2010) esta forma de comunicación digital es cada vez más importante como un mecanismo para desarrollar y mantener relaciones mutuamente beneficiosas con los clientes. Además, en investigaciones sobre publicidad se descubrió que una gran parte de la atención del destinatario del mensaje la determinan los elementos estructurales y de ejecución de un mensaje en lugar de su contenido, como la longitud, el tamaño y el diseño (Rossiter y Bellman, 2005), los cuales repercuten en el desarrollo de mensajes efectivos de marketing por correo electrónico

Resumen y conclusiones

Tesco ha desempeñado un papel importante en la creación del mercado de compra de alimentos en línea de Reino Unido. La empresa tomó una decisión estratégica muy importante para seleccionar los bienes necesarios a fin de satisfacer al cliente en la tienda. Esta estrategia permitió a Tesco expandirse rápidamente y pronto tuvo una operación en línea que se extendía a todo lo largo y ancho de Reino Unido y más allá. Sin embargo, es probable que Tesco enfrente una competencia cada vez mayor no sólo de los minoristas, sino también de los fabricantes de alimentos en los mercados lucrativos en línea. El director ejecutivo de Tesco sugiere que la única forma de avanzar es fortalecer los vínculos entre las operaciones en línea y fuera de línea, algo que se ha hecho cada vez más —desde una perspectiva promocional— a través de las comunicaciones en línea, sobre todo del marketing por correo electrónico. Dado que Tesco es una empresa muy innovadora es probable que veamos muchas nuevas características y técnicas que tendrán por objeto garantizar que Tesco siga a la delantera en el juego.

Pregunta

Con base en el caso de estudio y en su propia investigación, explique dónde piensa que Tesco debe enfocarse para asegurarse de continuar con éxito en línea y proteger su participación de mercado.

Resumen

El desarrollo de la presencia en línea sigue a los modelos por etapas desde los sitios estáticos básicos de "brochureware" a través de sitios interactivos simples con herramientas de consulta, hasta los sitios dinámicos que ofrecen la personalización de los servicios para los clientes.

La estrategia de marketing digital debe seguir una forma similar a un proceso de planificación estratégica tradicional de marketing y debe incluir:

- El establecimiento de objetivos.
- La revisión de la situación.
- La formulación de la estrategia.
- La asignación y el monitoreo de los recursos.

Se debe establecer un ciclo de retroalimentación para asegurarse de que el sitio se monitorea y las modificaciones se integran en el desarrollo de la estrategia.

El establecimiento de objetivos estratégicos debe implicar:

- Establecer objetivos de negocio que internet pueda ayudar a lograr.
- Evaluar y declarar la contribución que internet hará al negocio en el futuro, como una proporción de los ingresos y respecto a si internet complementará o sustituirá otros medios.
- Indicar toda la gama de beneficios comerciales que se buscan, como una imagen corporativa mejorada, la reducción de los costos, más prospectos y ventas, así como un mejor servicio al cliente.

La revisión de la situación incluirá la evaluación de los recursos y activos internos, incluyendo los servicios disponibles a través del sitio web existente.

La formulación de la estrategia implica definir la dedicación de la empresa a internet; establecer una adecuada propuesta de valor para los clientes del sitio web, e identificar el papel de internet en la explotación de nuevos mercados y canales de distribución, y en el ofrecimiento de nuevos productos y servicios. En resumen:

- Decisión 1: Estrategias de mercado y desarrollo de productos.
- Decisión 2: Estrategias de modelos de negocios e ingresos.

- Decisión 3: Estrategia de marketing objetivo.
- Decisión 4: Estrategia de posicionamiento y diferenciación (incluyendo la mezcla de marketing).
- Decisión 5: Estrategia de atracción de clientes y medios sociales.
- Decisión 6: Estrategia de distribución multicanal.
- Decisión 7: Estrategia de comunicaciones multicanal.
- Decisión 8: Mezcla de comunicaciones en línea y presupuesto .
- Decisión 9: Capacidades (marco de las 7 S) y gobernanza organizacionales.

¿Qué se entiende por "contribución de internet" y cuál es su importancia para la estrategia?
¿Cuál es el rol del monitoreo en el proceso de planificación estratégica?
Sintetice los principales beneficios de negocios tangibles e intangibles de internet para la empresa.
¿Cuál es el propósito de una auditoría de marketing digital? ¿Qué debe implicar?
¿Qué necesita una empresa para poder indicar claramente en la declaración de la misión su posición estratégica con respecto a internet?
¿Cuáles son las oportunidades de posicionamiento del mercado y de los productos que ofrece internet?
¿Cuáles son las opciones de canales de distribución para una empresa manufacturera?

Preguntas de ensayo y de debate

Explique la frecuencia con que una estrategia de marketing digital se debe actualizar para que una empresa se mantenga competitiva.
"Establecer objetivos estratégicos en el largo plazo para un sitio web es poco realista, ya que la tasa de cambio en el mercado es muy rápida". Explique.
Explique los elementos esenciales de una estrategia de marketing digital.
Sintetice el papel de las herramientas y modelos de estrategia en la formulación de un enfoque estratégico para internet por parte de la empresa.

Preguntas de examen

¿Cómo puede un negocio minorista usar internet para desarrollar una estrategia de marketing digital efectiva?
Analice hasta qué grado el modelo de las cinco fuerzas de Porter puede ayudar a identificar las fuentes de competencia en línea.
¿Qué factores influirán en la decisión de si internet tiene un efecto principalmente complementario o un efecto de sustitución en la empresa?
Describa las diferentes etapas en la sofisticación del desarrollo de un sitio web, y presente ejemplos de los servicios que se ofrecen en cada etapa.
Explique brevemente el propósito y las actividades involucradas en una auditoría externa realizada como parte del desarrollo de una estrategia de marketing digital.
¿Qué factores tomaría en cuenta una empresa en el sector de servicios financieros a la hora de evaluar la idoneidad de su producto para las ventas por internet?
Explique qué se entiende por propuesta de valor en línea, y presente dos ejemplos de la propuesta de valor para sitios web con los que esté familiarizado.

Referencias

Aaker, D., y Joachimsthaler, E. (2000) *Brand Leadership*. Free Press, Nueva York.
Agrawal, V., Arjona, V., y Lemmens, R. (2001) E-performance: the path to rational exuberance, *McKinsey Quarterly*, núm. 1, 31-43.

Bazett, M., Bowden, I., Love, J., Street, R., y Wilson, H. (2005) Measuring multichannel effectiveness using the balanced scorecard. *Interactive Marketing*, 6(3) (enero-marzo), 224-31.

Chaffey, D. (2011) *E-Business and E-Commerce Management*, 5a. ed. Financial Times/Prentice Hall, Harlow.

Chaffey, D., y Smith, P.R. (2008) *EMarketing Excellence: Planning and Optimizing Your Digital Marketing*, 3a. ed. Butterworth-Heinemann, Oxford.

Chaston, I. (2000) *E-Marketing Strategy*. McGraw-Hill, Maidenhead.

Daniel, E., Wilson, H., McDonald, M., y Ward, J. (2001) *Marketing Strategy in the Digital Age*. Financial Times/Prentice Hall, Harlow.

Daniel, E., Wilson, H., Ward, J., y McDonald, M. (2008) Innovation @nd integration: developing an integrated e-enabled business strategy. Preliminary findings from an industry-sponsored research project for the Information Systems Research Centre and the Centre for E-marketing. Cranfield University School of Management, enero.

Deise, M., Nowikow, C., King, P., y Wright, A. (2000) *Executive's Guide to E-Business. From Tactics to Strategy*. Wiley, Nueva York.

Der Zee, J., y De Jong, B. (1999) Alignment is not enough: integrating business and information technology management with the balanced business scorecard, *Journal of Management Information Systems*, 16(2), 137-57.

Dholakia, U., Kahn, B., Reeves, R., Rindfleisch, A., Stewart, D., y Taylor, E. (2010) Consumer behaviour in a multichannel, multimedia retailing environment, *Journal of Interactive Marketing* 24, 86-95.

Doherty, N.F., y Ellis-Chadwick, F. (2010) Internet retailing: the past, the present and the future, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 38(11/12), 943-65.

Durlacher (2000) Trends in the UK new economy, *Durlacher Quarterly Internet Report*, noviembre, 1-12.

Econsultancy (2008) Managing Digital Channels Research Report. Autor: Dave Chaffey. Disponible en **www.e-consultancy.com.**

Ellis-Chadwick, F., Doherty, N. F., y Anastasakis, L. (2007) E-strategy in the UK retail grocery sector: a resource-based analysis, *Managing Service Quality*, 17(6), 702-27.

Fernie, J., Sparks, L., y Mckinnon, A.C. (2010) Retail logistics in the UK: past, present and future, *International Journal of Retail and Distribution Management*, 38(11/12), 894-914.

Gunawan, G., Ellis-Chadwick, F., y King, M. (2008) An empirical study of the uptake of performance measurement by Internet retailers, *Internet Research*, 18(4), 361-81.

Hasan, H., y Tibbits, H. (2000) Strategic management of electronic commerce: an adaptation of the balanced scorecard, *Internet Research*, 10(5), 439-50.

Humby, C., y Hunt, T. (2003) *Scoring points. How Tesco Is Winning Customer Loyalty*. Kogan Page, Londres.

Jobber, D. (2010) *Principles and Practice of Marketing*, 6a. ed. McGraw-Hill.

Kalakota, R., y Robinson, M. (2000) *E-Business: Roadmap for Success*. Addison-Wesley, Reading, MA.

Kaplan, R.S., y Norton, D.P. (1993) Putting the balanced scorecard to work, *Harvard Business Review*, septiembre-octubre, 134-42.

Kim, E., Nam, D., y Stimpert, D. (2004) The applicability of Porter's generic strategies in the digital age: assumptions, conjectures and suggestions, *Journal of Management*, 30(5).

Kumar, N. (1999) Internet distribution strategies: dilemmas for the incumbent, *Financial Times*, Edición especial sobre el dominio de la administración de la información, núm. 7. Electronic Commerce (**www.ftmastering.com**).

Lynch, R. (2000) *Corporate Strategy*. Financial Times/Prentice Hall, Harlow.

McDonald, M. (2003) *Marketing Plans: How To Prepare Them, How To Use Them*, 5a. ed. Butterworth-Heinemann, Oxford.

McDonald, M., y Wilson, H. (2002) *New Marketing: Transforming the Corporate Future*. Butterworth-Heinemann, Oxford.

McFarlan, F.W. (1984) Information technology changes the way you compete, *Harvard Business Review*, mayo-junio, 54-61.

Mintzberg, H., y Quinn, J.B. (1991) *The Strategy Process*, 2a. ed. Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.

Neslin, S., Grewal, D., Leghorn, R., Venkatesh, S., Teerling, L., y Thomas, J. (2006) Challenges and opportunities in multichannel customer management *Journal of Science Research* 9(2), 95-112.

Parsons, A., Zeisser, M., y Waitman, R. (1996) Organizing for digital marketing, *McKinsey Quarterly*, núm.. 4, 183-92.
Porter, M. (1980) *Competitive Strategy*. Free Press, Nueva York.
———— (2001) Strategy and the Internet, *Harvard Business Review*, marzo, 62-78.
Quelch, J., y Klein, L. (1996) The Internet and international marketing, *Sloan Management Review*, primavera, 61-75.
Revolution (2005a) E-mail marketing report, por Justin Pugsley. *Revolution*, septiembre, 58-60.
Rossiter, J.R., y Bellman, S. (2005) *Marketing Communications: Theory and Practice*, Pearson Prentice-Hall, Sydney.
Sultan, F., y Rohm, A. (2004) The evolving role of the Internet in marketing strategy. *Journal of Interactive marketing*, 19(2), primavera.
Tesco (2011) publicado en línea en: **http://www.tescoplc.com/media/417/tesco_annual_report_2011_final.pdf**, visitado en octubre de 2011.
The Telegraph (2011) Online grocery sales will double within five years, **http://www.telegraph.co.uk/finance/newsbysector/retailandconsumer/8374998/Online-grocery-saleswill-double-within-five-years.html**, visitado el 16 de octubre.
Tjan, A. (2001) Finally, a way to put your Internet portfolio in order, *Harvard Business Review*, febrero, 78-85.
Varianini, V., y Vaturi, D. (2000) Marketing lessons from e-failures, *McKinsey Quarterly*, No. 4, 86-97.
Wood, Z. (2011) Tesco Boss: Internet sales and stores can work together, *Guardian*, 8 de junio, **http://www.guardian.co.uk/business/2011/jun/08/new-tesco-boss-says-internet-sales-and-stores-must-support-each-other.**

Vínculos web

Consulte los vínculos del capítulo 2, los cuales cubren avances en los modelos de negocios, y los vínculos del capítulo 3 para los avances en la tecnología.

- **SmartInsights.com** (www.smartinsights.com). Actualizaciones acerca de todos los aspectos del marketing digital incluyendo la estrategia editado por Dave Chaffey.
- **E-commerce Times** (www.ecommercetimes.com). Periódico en línea específico para avances de comercio electrónico.
- **Econsultancy.com** (www.Econsultancy.com). Una buena recopilación de informes y documentos técnicos, muchos de los cuales están relacionados con la estrategia.
- **Forrester Marketing Blog** (http://blogs.forrester.com/marketing). Los analistas de Forrester escriben acerca de los desarrollos de la tecnología.
- **Knowledge@Wharton Wharton** (http://knowledge.wharton.upenn.edu/www). Knowledge@Wharton es un recurso en línea que ofrece los panoramas de negocios más recientes, información e investigación de una variedad de fuentes.
- ***Financial Times* Digital Business** (http://news.ft.com/reports/digitalbusiness). Artículos mensuales basados en casos de studio.
- ***McKinsey Quarterly*** (www.mckinseyquarter.com). Artículos que suelen tratar sobre la estrategia de marketing digital.