



# Plan de Marketing Online

Guía de implementación de estrategias de marketing  
online para PYMES

Manuel Docavo Malvezzi  
Consultor de eMarketing & Proyectos Web  
[www.linkedin.com/in/manueldocavo/es](http://www.linkedin.com/in/manueldocavo/es)  
[www.webasesor.es](http://www.webasesor.es)

Abril 2010

## Tabla de contenidos

1. INTRODUCCIÓN .....	3
1.1. CONCEPTOS Y DEFINICIONES .....	3
1.2. TIPOS DE PRESENCIA ONLINE .....	4
2. PLAN DE MARKETING ONLINE .....	5
2.1. ANÁLISIS DE SITUACIÓN .....	6
2.2. OBJETIVOS .....	9
2.3. ESTRATEGIA .....	10
2.3.1. MERCADOS Y PRODUCTOS .....	11
2.3.2. MODELOS DE GENERACIÓN DE INGRESOS .....	11
2.3.3. SELECCIÓN DE AUDIENCIAS (PÚBLICO OBJETIVO) .....	12
2.3.4. ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE OFERTA – MARKETING MIX .....	18
2.3.5. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN .....	20
2.4. TÁCTICAS .....	22
2.4.1. ATRAER .....	24
2.4.2. CONVERTIR .....	26
2.4.3. RETENER .....	29
2.4.4. MEDIR .....	32
2.5. PLAN DE ACCIÓN .....	35
2.5. CONTROL .....	36

# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1. CONCEPTOS Y DEFINICIONES

### ¿Qué es e-Business?

e-Business significa gestionar los procesos y operativas de negocio, de modo parcial o total, sobre una infraestructura digital, integrando diferentes componentes que representan la gestión de la cadena de valor de la empresa: gestión de cadena de suministros (SCM), planificación de recursos empresariales (ERP), gestión de la relación con los clientes (CRM), gestión de la información de apoyo para la toma de decisiones (BI), etc.

e-Business no se refiere a vender o comprar en Internet; se refiere a una **estrategia global orientada a redefinir los procesos de negocio** ya existentes, con el soporte de la tecnología y con el objetivo básico de maximizar la rentabilidad y el valor hacia el consumidor.

Desde este punto de vista e-Business significa intentar recomponer y reinventar las relaciones empresariales con más rapidez y eficiencia creando valor para consumidores, canales, proveedores, empleados y accionistas.

### ¿Qué es e-Marketing?

e-Marketing es un subconjunto del e-Business, en el que se utilizan medios electrónicos para llevar a cabo actividades de marketing con el fin de lograr los objetivos de marketing establecidos por la organización. Marketing en Internet, Marketing Online, Marketing Interactivo, Marketing Digital son distintas formas de nombrar el concepto de e-Marketing.

e-Marketing es **aplicar tecnologías digitales**

para...

contribuir a las **actividades de marketing** enfocadas a la consecución de nuevos clientes y retención de los ya clientes de manera rentable

a través del...

reconocimiento de la **importancia estratégica de las tecnologías digitales** como vehículo para mejorar el conocimiento del cliente con el fin de ofrecerle comunicaciones y servicios digitales integrados y segmentados que se ajusten a sus necesidades individuales.

### ¿Qué es e-Commerce?

De manera simple Comercio Electrónico se puede definir como comprar y vender a través de medios electrónicos. e-Marketing engloba un rango mayor de actividades más allá de las puramente transaccionales por lo que desde este punto de vista se puede considerar que el e-Commerce forma parte del e-Marketing.



*Imagen 1- Contexto de aplicación del e-Marketing*

## 1.2. TIPOS DE PRESENCIA ONLINE

Actualmente existen multitud de modelos de negocio orientados a la generación de ingresos de manera directa o indirecta a través de los canales electrónicos. En esta guía nos limitaremos a los modelos más habituales y establecidos que pueden ser de especial interés para las PYMES:

- **Sitio web de comercio electrónico:** en este caso los productos están disponibles para ser adquiridos a través de internet. La principal contribución al negocio son los ingresos por las ventas de estos productos. Este tipo de sitios también contribuyen al negocio ofreciendo información a los consumidores que prefieren comprar los productos a través de otros canales (canal físico y canal telefónico)
- **Sitio web orientado a ofrecer servicios y construir relaciones:** estos sitios proveen información para estimular las ventas en otros canales y habitualmente también ofrecen servicios orientados a dar soporte a los clientes. Su principal contribución al negocio es la generación de oportunidades de venta para ser cerradas a través de otros canales y como herramienta de gestión de la relación con los clientes para incrementar la lealtad de marca y generar ventas adicionales por cliente.
- **Sitio web orientado a la construcción de marca:** su función se orienta a fomentar el conocimiento de marca, sus valores y atributos creando "experiencias" con la marca mediante la interacción con sus consumidores. En este tipo de sitios normalmente los productos no están disponibles para su compra online; sin embargo es habitual como soporte para promociones.

- **Publicadores, portales y sitios webs de medios:** estos sitios proveen información, noticias o entretenimiento sobre distintas temáticas o materias. Tienen en común el modelo de negocio que está basado principalmente en los ingresos por publicidad y suscripciones.

Además de estas categorías existen otros modelos como pueden ser las subastas y los nuevos negocios web 2.0. que nacen ya como modelos puramente digitales, quedando fuera del contexto de esta guía.

## 2. PLAN DE MARKETING ONLINE

Un plan de marketing online normalmente parte de la aplicación de los principios de marketing tradicionales para definir cómo se pueden explotar las nuevas tecnologías en la actividad comercial de la empresa de manera rentable. En muchas ocasiones **las propuestas de marketing online suponen construir sobre actividades offline ya existentes** a las que se agregan nuevas fuentes de información, nuevas formas de interacción con clientes y proveedores y nuevos canales de venta complementarios a los ya existentes.

Parece lógico, por tanto, proponer que la estructura de un plan de marketing online sea similar a la utilizada en los procesos de planificación de marketing convencionales, aunque centrados en un entorno de mercado digital. Conceptualmente **un plan de marketing online debe ser parte de un plan de marketing general** en el que ya se han establecido previamente los mercados, audiencias, objetivos y estrategias generales.

Proceso de Planificación de Marketing (metodología SOSTAC)

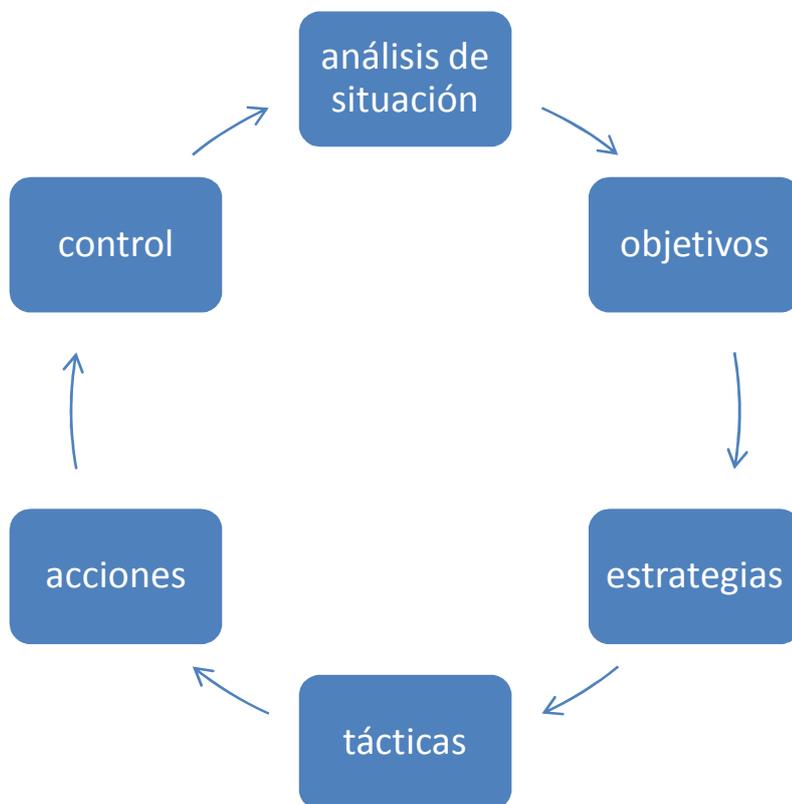


Imagen 2- Modelo de Planificación basado en metodología SOSTAC

## 2.1. ANÁLISIS DE SITUACIÓN

El primer punto del proceso de planificación de marketing consiste en **determinar las condiciones actuales de mercado en las que opera la empresa** y el impacto de las nuevas tecnologías en su modelo de negocio.

Este análisis se realiza en una triple vertiente:

**Análisis de situación externo.** La empresa desde fuera: análisis del entorno político, económico, social y tecnológico.

**Análisis de competitivo.** La empresa en su entorno competitivo: mercado/sector, estudio de los principales competidores, su presencia online, posicionamiento, identificar *best practices* sectoriales.

**Análisis de situación interno.** La empresa desde dentro: análisis de los procesos de negocio, grado de implementación de nuevas tecnologías, preparación para operar en entornos de negocio digitales.

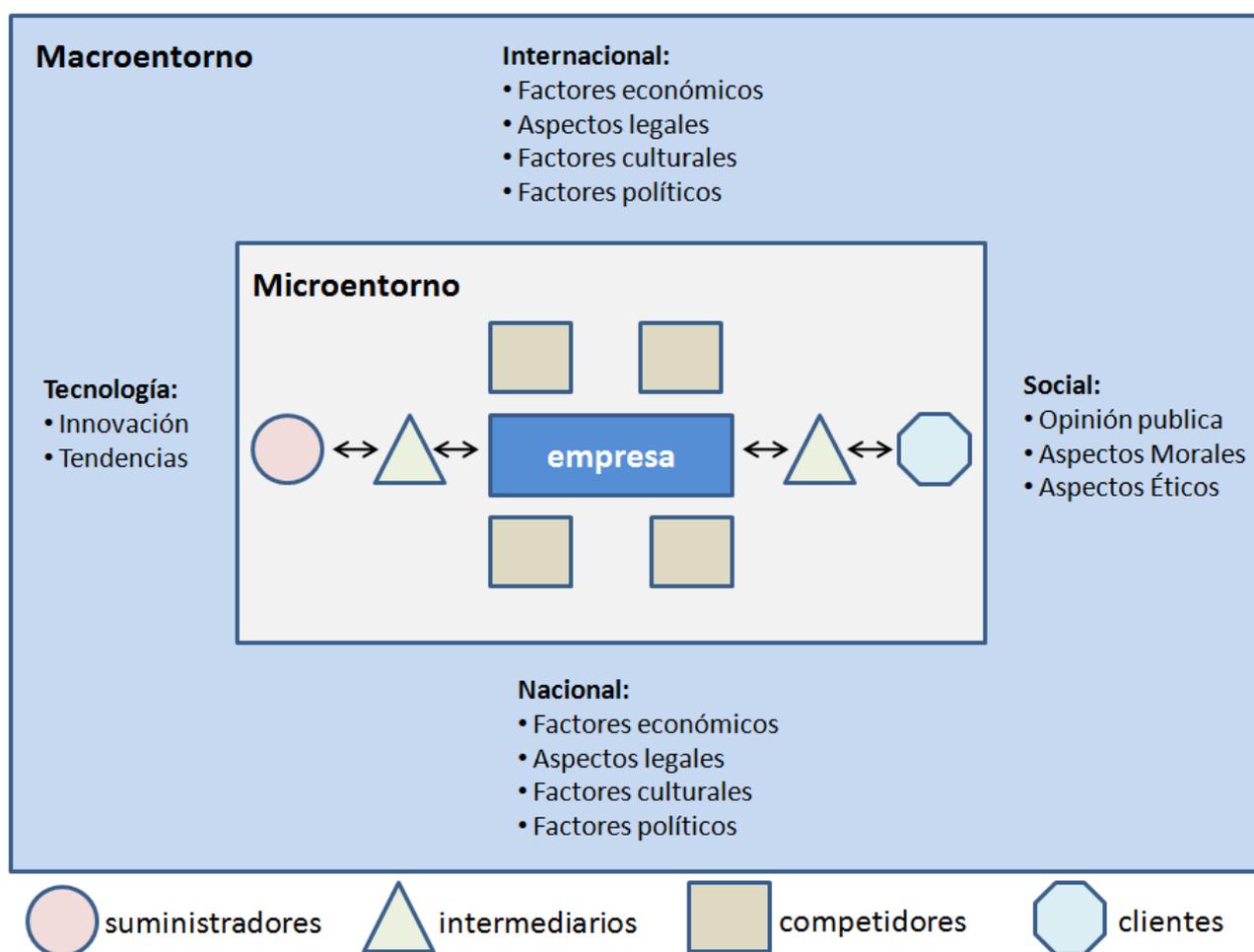


Imagen 3: esquema de análisis de situación

Este enfoque tradicional de análisis de situación, válido para un contexto global de mercado, debemos trasladarlo al contexto específico de mercado digital en el que vamos a operar, dado que es probable que varíen sustancialmente los actores que participan en el mismo, desde los clientes potenciales a los que nos vamos a dirigir hasta los competidores que nos vamos a encontrar.

Por ello debemos analizar nuestro entorno de mercado digital y llegar a comprender el comportamiento de los usuarios a la hora de buscar marcas y productos, los intermediarios que participan y los sitios web de destino. También será necesario comparar nuestro sitio web respecto a los competidores y otros sitios que nuestros clientes potenciales visitan a lo hora de tomar sus decisiones de compra.

Por ejemplo, usuarios que buscan un producto de consumo probablemente visiten:

- Motores de búsqueda
- Sitios de comparativas de productos
- Sitios de la competencia
- Portales y sitios de los grandes medios de comunicación
- Sitios especializados relacionados con el sector/segmento/producto

La realización de este estudio preliminar nos debe llevar a una representación esquemática de nuestro entorno de mercado (mapa de mercado digital o *e-marketplace map*) y a la realización de un análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) que nos ayudará a comprender las distintas opciones estratégicas sobre las que articular las actividades de marketing.

### Mapa de mercado digital

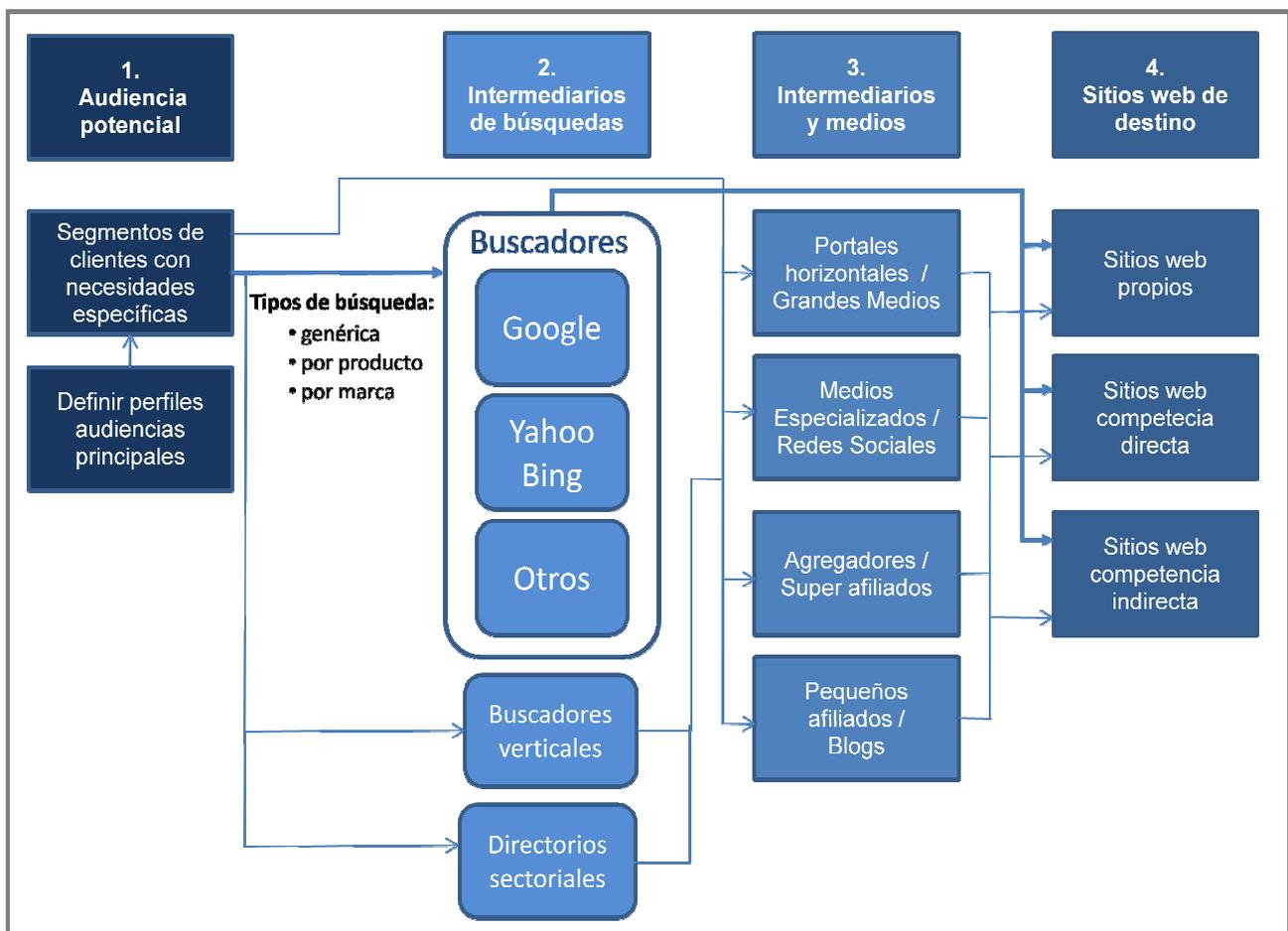


Imagen 4: esquema de mapa de mercado digital

## Análisis DAFO

Los datos obtenidos del análisis de situación forman la base para determinar opciones estratégicas en base al estudio de las **oportunidades y amenazas** a las que se enfrenta la empresa en el mercado digital y de las **fortalezas y debilidades** en su funcionamiento interno.

<b>La Organización</b>	<b>Fortalezas - F</b> 1. Marca existente 2. Base de clientes existente 3. Canal de ventas existente	<b>Debilidades - D</b> 1. Percepción de marca 2. Tecnología/Especialización 3. Soporte multicanal
<b>Oportunidades - O</b> 1. Venta cruzada 2. Nuevos mercados 3. Nuevos servicios 4. Alianzas / co-branding	<b>Estrategia - FO</b> <b>Optimizar fortalezas para maximizar oportunidades = estrategia ofensiva</b>	<b>Estrategia - DO</b> <b>Contrarrestar debilidades para explotar oportunidades = desarrollar fortalezas para estrategias ofensivas</b>
<b>Amenazas - A</b> 1. Nuevos entrantes 2. Nuevos productos 3. Conflictos de canal	<b>Estrategia - FA</b> <b>Optimizar fortalezas para minimizar amenazas = estrategia defensiva</b>	<b>Estrategia - DA</b> <b>Contrarrestar debilidades y amenazas = desarrollar fortalezas para estrategias defensivas</b>

Imagen 5: Esquema análisis DAFO mercado digital

Ejemplos de estrategias:

Estrategia FO:

- Migrar clientes al canal online.
- Optimización del plan de contactos con los clientes a través del análisis de la base de datos y segmentación por variables de consumo y preferencias, para ofrecer mensajes relevantes a través de medios electrónicos (email, SMS, RSS) enfocados a incrementar ventas por cliente.
- Lanzar nuevos productos/servicios online o experiencias de valor añadido, por ejemplo videos explicativos sobre beneficios o usos de un producto.

Estrategia FA:

- Introducir nuevos productos/servicios exclusivos para venta/consumo en internet.
- Agregar valor a los productos/servicios que se ofrecen a través de la web.
- Acuerdos con terceras empresas que agreguen valor a nuestra oferta de productos/servicios.

Estrategia DO:

- Adquisición de nuevos clientes a través de acciones de marketing en buscadores (optimización SEO y enlaces patrocinados)

- Adquisición de nuevos clientes a través programas de afiliación.
- Implementación de sistemas que permitan operar a la organización en entornos multicanal que centralicen la atención y gestión de clientes (herramientas CRM)

Estrategia DA:

- Estrategia de precios diferencial para el canal online.
- Comprar/crear empresa puramente digital que suponga reducir los costes de operación.
- Gestión de la reputación online y relaciones públicas en medios digitales.

## 2.2. OBJETIVOS

Muchos proyectos fracasan por no definir en sus fases iniciales objetivos concretos y realizables en función del presupuesto de marketing disponible. Por tanto, su correcta especificación, **es uno de los factores clave en la implementación de un plan de marketing**. En el mundo online los objetivos generales se pueden resumir en **cinco** grupos sobre los que desarrollar las estrategias y tácticas de marketing.

Tipos de objetivos asociados a una estrategia general de marketing online:

- **Vender:** utilizando internet como herramienta para incrementar las ventas, bien a través de la venta directa (comercio electrónico) o mediante la generación de contactos cualificados para cerrar la venta fuera del entorno digital.
- **Servir:** utilizando internet como una herramienta para ofrecer servicios pre y post venta a los usuarios/clientes.
- **Hablar:** utilizando internet como una herramienta para acercarse al cliente, estableciendo diálogos, aprendiendo sobre ellos, preguntándoles sobre sus necesidades e inquietudes, etc.
- **Ahorrar:** utilizando internet para reducir costes de servicio mediante la automatización de procesos operativos.
- **Impactar:** utilizando internet como una herramienta para construir y extender la presencia de marca en el mundo digital.

Otro aspecto fundamental en esta etapa es **definir los parámetros de medición de los objetivos**. Las métricas podrán variar en función de cada objetivo establecido. Por ejemplo en el caso de venta on line las métricas vendrán determinadas por unos objetivos de venta cuantitativos, tasas de conversión, coste de adquisición por cliente, rentabilidad medida entre el total de ventas sobre la inversión realizada, etc.

Sin embargo en el caso de objetivos enfocados a potenciar el conocimiento de marca las métricas estarán relacionadas con pre y post test publicitarios para conocer el recuerdo de marca, el posicionamiento del producto/empresa en la mente del consumidor, el impacto en cada medio utilizado, etc.

## 2.3. ESTRATEGIA

### ¿Qué es una estrategia de marketing online?

Ante todo, una estrategia de marketing online es una **estrategia de canal** basada en el conocimiento del comportamiento del cliente en el medio y de las características del mercado en el que desempeñamos la actividad online.

La definición de objetivos sobre el porcentaje futuro de contribución al negocio del canal online vs canal offline debe conducir nuestra estrategia a largo plazo.

La diferenciación de la oferta es la base del desarrollo del canal online, aunque hay que gestionar la correcta integración de todos los canales para atender las necesidades de clientes y prospectos ya acostumbrados a interactuar con las organizaciones por diferentes medios simultáneamente: oficina/tienda, teléfono, web, email, chat...

Por tanto el marketing online no es algo que se desempeñe de manera aislada, sino que es más efectivo cuando queda integrado con otros canales y siendo parte de un marketing multicanal. Los canales online deben poder **ofrecer soporte en todo el ciclo de venta** desde la preventa hasta la postventa y ayudar a desarrollar las relaciones con nuestros clientes.

Una estrategia de marketing online define como debemos:

- Alcanzar nuestros objetivos definiendo presupuestos para adquisición, conversión, retención y crecimiento de clientes.
- Priorizar los productos/servicios que vamos a ofrecer a través del canal.
- Priorizar las audiencias que debemos alcanzar a través de este canal.
- Comunicar nuestros beneficios utilizando este canal.

Los elementos clave en la formulación de una estrategia de marketing online son:

- Estrategia de mercados y productos.
- Modelos de generación de ingresos.
- Estrategia de selección de audiencias.
- Estrategia de desarrollo de oferta (propuesta de valor)
- Estrategia de comunicación.

### 2.3.1. MERCADOS Y PRODUCTOS

La aplicación de la matriz de desarrollo de mercados y productos permite clarificar las opciones disponibles para alinear la estrategia con los objetivos previamente definidos:

<b>Desarrollo de Mercado</b>	<b>Nuevos Mercados</b>	<p><b>Estrategias de desarrollo de mercado</b></p> <p>Usando internet para dirigirse a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevos mercados geográficos</li> <li>• Nuevos segmentos de clientes</li> </ul>	<p><b>Estrategias de diversificación:</b></p> <p>Usando internet para apoyar la:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversificación hacia negocios relacionados</li> <li>• Diversificación hacia negocios no relacionados</li> <li>• Integración hacia arriba (suministradores)</li> <li>• Integración hacia abajo (intermediarios)</li> </ul>
	<b> Mercados existentes</b>	<p><b>Estrategias de penetración de mercado</b></p> <p>Usando internet para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar la cuota de mercado</li> <li>• Incrementar le lealtad de los clientes – migrando clientes al canal online y agregando valor a los productos y servicios</li> <li>• Incrementar el valor de los clientes – aumentando la rentabilidad por cliente reduciendo costes e incrementado compra o frecuencia de uso y volumen</li> </ul>	<p><b>Estrategias de desarrollo de productos:</b></p> <p>Usando internet para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Agregar valor a los productos existentes</li> <li>• Desarrollar nuevos productos digitales (nuevas formas de entrega o uso)</li> <li>• Ampliar los modelos de pago: suscripciones, pago por uso, paquetización de oferta)</li> <li>• Incrementar la gama de productos</li> </ul>
		<b>Productos existentes</b>	<b>Nuevos Productos</b>
<b>Desarrollo de Productos</b>			

Imagen 6: Matriz de desarrollo de mercados y productos

### 2.3.2. MODELOS DE GENERACIÓN DE INGRESOS

En el caso de sitios web orientados al comercio electrónico el modelo es bastante claro; la mayoría de los ingresos serán generados a través de la venta directa en el canal web. Pero para otros tipos de sitios web no transaccionales la definición de los modelos de ingresos deben quedar lo suficientemente claros en esta etapa:

- Ingresos generados indirectamente mediante la conversión en ventas de leads (formularios de datos) origen web pero cerradas en otros canales, principalmente el telefónico y presencial.
- Ingresos generados por modelos de suscripción a servicios o contenidos.
- Ingresos generados por publicidad en el sitio web: banners, publicidad contextual, sponsoring de secciones/contenidos, etc.
- Ingresos generados a través de programas de afiliación: comisión por ventas en webs de terceros provenientes de tráfico de nuestra web.
- Ingresos generados por pago por visión o descarga.

### 2.3.3. SELECCIÓN DE AUDIENCIAS (PÚBLICO OBJETIVO)

Definimos público objetivo como el conjunto de personas a las que vamos a dirigir nuestra oferta y sobre las que concentraremos nuestras actividades y recursos de marketing.

Una de las piezas claves del proceso de planificación es la necesidad de **conocer a nuestros clientes y satisfacer sus necesidades mejor que la competencia**. Pero diferentes clientes tienen diferentes necesidades y raramente es posible satisfacer a todos los clientes y tratarlos a todos por igual. De ahí la necesidad de segmentar el mercado potencial y nuestra base de clientes actual para encontrar aquellos segmentos a los que mejor atender con nuestra oferta y propuesta de valor.

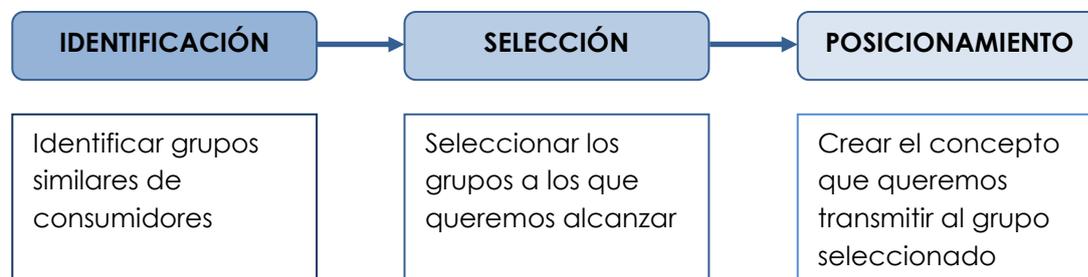
En general, siempre es más rentable concentrar las actividades de marketing en segmentos lo más reducidos y específicos posibles, especialmente en el caso de las PYMES, con recursos y presupuestos de marketing limitados respecto a grandes empresas y corporaciones.

Con esta estrategia los presupuestos de marketing se pueden utilizar para hacer llegar y repetir el mensaje a un grupo reducido de consumidores en lugar de intentar alcanzar a una audiencia mayor, diluyendo el mensaje y perdiéndose eficiencia y rendimiento en las actividades de marketing.

La segmentación es una forma de investigación de mercados mediante la cual se delimitan grupos (segmentos) dentro del conjunto de consumidores. A través de la segmentación buscamos dar respuesta a las siguientes preguntas:

- Características: ¿Quiénes son?
- Comportamiento: ¿Qué es lo que hacen y cuando?
- Opiniones: ¿Cómo valoran tu marca y servicios online respecto a la competencia?
- Valor: ¿Qué y cuánto valor aportan a la organización?
- Actitudes: ¿Qué es lo que piensan?

#### Proceso de segmentación



## IDENTIFICACIÓN:

### Criterios de segmentación de mercados en mercados de consumo (B2C)

Los mercados de consumo se pueden segmentar por las siguientes características del consumidor:

<b>GEOGRAFÍA</b>
Región: por continente, país, región, provincia, municipio, código postal...
Densidad de población: frecuentemente clasificadas como urbana, suburbana y rural
Tamaño de población: por rangos de población. -5000, 5000-10000, etc.
Clima: según patrones de tiempo comunes en determinadas regiones geográficas
<b>DEMOGRAFÍA</b>
Edad
Sexo
Tamaño de familia
Generación: baby-boomers, Generación X, etc
Ingresos
Profesión
Educación
Grupo étnico
Nacionalidad
Religión
Clase social
<b>PSICOGRAFÍA</b>
Actividades
Intereses
Opiniones
Actitudes
Valores
<b>COMPORTAMIENTO DE COMRA</b>
Percepción de beneficio
Frecuencia de uso
Lealtad de marca
Ciclo de cliente: potencial, primera compra, comprador habitual
Predisposición de compra

## Criterios de segmentación en mercados empresa a empresa (B2B)

Los clientes empresa tienden a ser menos en número y a comprar en cantidades mayores o por un valor de compra superior. Evalúan ofertas con mayor detalle y el proceso de decisión normalmente incluye a más de una persona, derivando en ciclos de compra más largos. Muchas de las variables de segmentación de los mercados de consumo pueden ser aplicadas a los mercados de empresa, aunque deben ser segmentados con variables del siguiente tipo:

<b>UBICACIÓN</b>
en estos mercados la ubicación geográfica del cliente/proveedor puede ser importante
<b>TIPO DE EMPRESA</b>
Tamaño
Sector
Departamento que toma la decisión de compra
Criterios de compra
<b>COMPORTAMIENTO</b>
Frecuencia de uso
Ciclo de cliente: potencial, primera compra, comprador habitual
Procedimiento de compra: negociación, concursos, subastas...

## SELECCIÓN

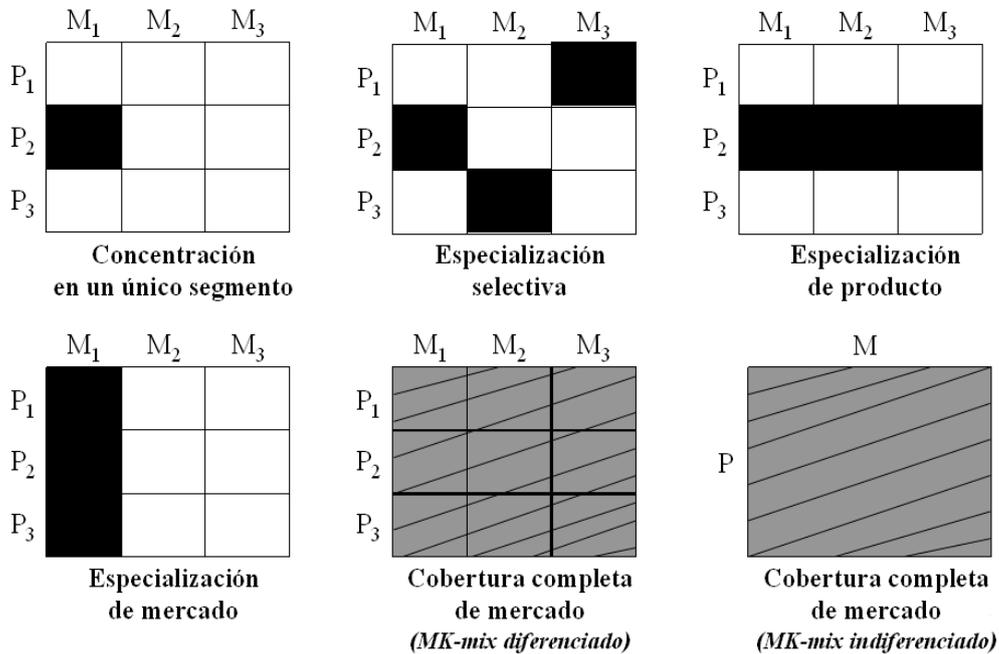
El *marketing de nichos* adapta la oferta a uno o más segmentos identificados en el proceso de segmentación. Dos factores a considerar cuando se selecciona un segmento del mercado son la atractividad del segmento y el ajuste entre el segmento con los objetivos, recursos y capacidades de la empresa.

### ESTRATEGIAS DE SELECCIÓN DE SEGMENTOS DE MERCADO

Existen diversas estrategias de selección que pueden ser aplicadas. Normalmente se pueden categorizar de la siguiente manera:

- Segmento único: también conocida como estrategia concentrada. Un segmento del mercado es servido con una oferta determinada. Es frecuentemente utilizada por empresas con recursos limitados.
- Especialización selectiva: es una estrategia multisegmento, también conocida como estrategia diferenciadora. Se utilizan distintas ofertas para distintos segmentos. El producto en sí puede ser el mismo cambiando los mensajes promocionales y los canales de distribución.
- Especialización de producto: la empresa se focaliza en un producto particular y lo adapta a distintos segmentos del mercado, cambiando ciertas características o atributos del mismo.
- Especialización de mercado: la empresa se especializa en servir a un mercado particular al que ofrece una gama de productos distintos.
- Cobertura total: la empresa intenta servir al mercado entero. Esta cobertura puede ser implementada mediante una estrategia de mercado de masas ofreciendo un único marketing mix a todo el mercado o con un marketing específico para cada segmento.

El siguiente diagrama representa las 5 estrategias dados 3 segmentos del mercado (M1, M2 y M3) y tres productos (P1, P2 y P3)



Una empresa que está buscando entrar en un mercado y crecer, primero debe enfocarse en el segmento más atractivo y que mejor se ajuste a sus capacidades. Una vez establecido puede expandirse siguiendo una estrategia de especialización de producto, ajustando su oferta a distintos segmentos, o siguiendo una estrategia de especialización de mercado ofreciendo nuevos productos a un segmento existente.

## POSICIONAMIENTO

Llegados a este punto dentro del proceso de segmentación debemos obtener respuestas a preguntas del tipo:

¿Por qué van a comprar mi producto?

¿Qué les doy a cambio?

¿Cuál es el beneficio diferencial que no pueden encontrar en otros productos similares?

En esencia **posicionamiento es la promesa al segmento de que les vamos a dar los beneficios más importantes que ellos esperan.**

El posicionamiento en el mercado de un producto o servicio es la manera en que los consumidores definen un producto a partir de sus atributos, es decir, **el lugar que ocupa en la mente de los clientes en relación a los productos de la competencia.**

Actualmente los consumidores están saturados de información sobre productos y servicios y no pueden reevaluar los productos cada vez que toman una decisión de compra. Por ello han aprendido a ordenar los productos y marcas en la mente, en escaleras. Cada escalera representa una línea de productos, y en cada escalón existe el nombre de una marca. Algunas escaleras

tienen muchos peldaños, otras pocos, o ninguno. Ascender por la escalera de la mente puede resultar muy difícil, sobre todo, si las marcas que hay arriba están fuertemente posicionadas.

## PROCESO DE POSICIONAMIENTO

El proceso de posicionamiento se desarrolla con un segmento específico en mente, pues no es posible tener éxito con una estrategia que trate de apelar a todo el mercado. Debe seleccionarse al mismo tiempo cual es el segmento al que queremos llegar y la idea más adecuada con la cual posicionar el producto.

Averiguar el posicionamiento supone entonces preguntarle al cliente respecto de la empresa y de los competidores sobre la percepción de nuestro producto o servicio.

**1. Identificar conjunto relevante de productos / categorías / marcas**

**2. Identificar conjunto de atributos diferenciadores**

**3. Recoger información sobre percepciones de los consumidores.**

**4. Análisis: Posición y combinación de atributos**

**5. Selección estrategia de posicionamiento**

## ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO

La estrategia de posicionamiento consiste en definir la imagen que se quiere conferir a nuestros productos y servicios, de manera que nuestro público objetivo comprenda y aprecie la diferencia competitiva de nuestro producto sobre los productos de la competencia.

Tipos de estrategias de posicionamiento:

- Posicionamiento basado en las características del producto
- Posicionamiento en base a precio/calidad
- Posicionamiento con respecto al uso o beneficios que reporta el producto
- Posicionamiento orientado al usuario
- Posicionamiento por estilo de vida
- Posicionamiento con relación a la competencia:
  - Posicionarse el primero
  - Posicionarse el segundo
  - Reposicionamiento

En general, la investigación formal de audiencias requiere recurrir a empresas especializadas en investigación de mercados, quedando en muchas ocasiones fuera del alcance presupuestario de las PYMES.

En cualquier caso es altamente recomendable intentar asignar parte del presupuesto de marketing en actividades que nos permitan conocer mejor la dinámica de nuestro mercado y el comportamiento de los consumidores y clientes. Las decisiones que se tomen en este punto afectarán al resto del plan y por tanto al rendimiento y rentabilidad de las actividades de marketing.

En un escenario de mínimos al menos debemos acotar nuestra audiencia primaria intentando definir un perfil básico, obteniendo la información necesaria a través de distintas fuentes:

- Información interna

Comenzar por investigar en la propia organización: entrevistar especialmente a empleados que atienden al público, informes y estudios realizados por el Departamento de Marketing, información de bases de datos de clientes (CRM), etc.

- Información externa

Buscar y recopilar información elaborada por otras organizaciones o entidades: estadísticas (INE), estudios públicos, informes asociaciones sectoriales, etc.

- Encuestas

La realización de encuestas es uno de los métodos más económicos para obtener datos de nuestros usuarios / clientes. Actualmente existen aplicaciones web que permiten crear y publicar encuestas online en cuestión de horas. En el caso que la organización no disponga actualmente de un sitio web otra alternativa es realizarlas en las ubicaciones físicas de la organización: oficinas, tiendas...

A través de las encuestas podremos obtener la siguiente información:

- Datos demográficos: sexo, edad, lugar de residencia, etc.
- Información sobre la experiencia de usuario y grado de satisfacción en el uso del Sitio Web actual: diseño, usabilidad, navegación y acceso a la información que buscan, etc.
- Información sobre funcionalidades /servicios /contenidos a incorporar en el Sitio Web
- Información sobre otros sitios web que visitan para buscar información relacionada con nuestra oferta de productos y servicios.

### 2.3.4. ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE OFERTA – MARKETING MIX

En este punto se especifican las variables que conformarán la oferta que vamos a proponer a nuestro público objetivo.

Para maximizar el uso de los canales electrónicos (web, email, móvil...), resulta fundamental **desarrollar una oferta o propuesta de valor diferenciada**. En este sentido, no es recomendable limitarse a replicar las ofertas ya existentes en otros canales, sino extenderlas a propuestas de beneficios únicamente disponibles en el canal online, aprovechando las particularidades que ofrece el medio.

En contraste con esta aproximación muchas organizaciones se han limitado a replicar la oferta tal cuál al entorno online. Un ejemplo típico son los sitios web que no ofrecen mucho más que una introducción sobre “quiénes somos, esto es lo que hacemos y dónde puedes encontrarnos” o simplemente “estos son nuestros productos – cógelos o déjalos”. Este modelo no aprovecha las propiedades únicas de los canales electrónicos como pueden ser la inmediatez, la interactividad y la capacidad de poder incluir información ampliada en distintos formatos o combinando varios formatos a la vez.

Aunque existen distintas teorías y variantes para definir el marketing mix la **teoría de las 4p** ofrece un buen punto de partida y marco de trabajo para establecer la “hoja de ruta” que va a sostener la parte ejecutiva y operativa del plan de marketing.

Tradicionalmente las 4p (las cuatro pes) o variables del marketing mix se refieren a:

**Producto** (o servicio): es todo aquello (tangible o intangible) que se ofrece a un mercado para su adquisición, uso o consumo y que puede satisfacer una necesidad o un deseo. Las decisiones respecto a este punto incluyen la formulación y presentación del producto, el desarrollo específico de marca, servicio postventa, etc.

**Precio**: es el monto monetario del intercambio asociado a la transacción. Es el único elemento del marketing mix que proporciona ingresos. Además del precio se incluye: formas de pago, crédito, descuentos, recargos, etc.

**Plaza** (distribución): se define como dónde se va a comercializar el producto o servicio que se ofrece considerando el manejo efectivo del canal de distribución, debiendo lograrse que el producto llegue al lugar adecuado, en el momento adecuado y en las condiciones adecuadas.

**Promoción** (comunicación): es comunicar, informar y persuadir al cliente sobre la empresa, sus productos y ofertas. La mezcla de promoción incluye genéricamente la publicidad, la promoción de ventas y las relaciones públicas.

Con el “boom” de internet y el subsiguiente desarrollo de nuevos modelos de negocio se ha cuestionado la utilidad de este modelo o se han reformulado las variables que conforman el marketing mix. Sin embargo el modelo de las 4p puede ser válido considerando ciertas características de los nuevos entornos de mercado digitales:

**Producto**: en algunos casos resulta imprescindible adaptar los productos a los requerimientos de los consumidores digitales, eliminando o cambiando ciertas características del mismo. Además se deben considerar los siguientes aspectos:

- Contenido: debemos aprovechar la tecnología para ofrecer algo que no se pueda ofrecer en otros canales incorporando en el sitio web información adicional que de soporte a la decisión de compra o sobre el uso de un producto. En muchas ocasiones los catálogos online simplemente replican los catálogos impresos sin agregar información adicional,

documentos de soporte, presentaciones o ejemplos de aplicación utilizando videos o animaciones, etc.

- Personalización: se puede aplicar ofreciendo contenidos específicos para determinados tipos de audiencias (perfiles), suscripciones a determinados tipos de contenidos o servicios, utilizando el email, SMS y RSS para entregar contenidos relevantes e individualizados en el momento adecuado.
- Comunidad: en los últimos años se ha desarrollado un entorno web más participativo y de "comunicación entre iguales" en el que el contenido generado por los usuarios ha pasado a tomar un lugar relevante en la manera en que los consumidores se informan sobre productos y servicios, influyendo más que nunca en sus decisiones de compra. La gran popularidad de sitios web que permiten a los usuarios escribir sus opiniones y valoraciones sobre sus experiencias de uso o consumo de productos y servicios, son un ejemplo de ello.

En este punto deberemos valorar, por las características de nuestros productos o servicios, la inclusión de funcionalidades en nuestro sitio web que permitan la carga de contenidos por parte de los usuarios (foros, sistemas de recomendación y valoración de productos, etc.) Esta valoración la podemos plantear a partir de la siguiente pregunta:

¿Qué contenidos generados por nuestros propios usuarios pueden ayudar a persuadir a otros usuarios?

- Conveniencia: se trata de reforzar la capacidad de poder seleccionar, adquirir y, en algunos casos, usar productos desde los dispositivos de acceso (ordenador, móvil,...) en cualquier momento y en cualquier lugar.

**Precio:** las estructuras de costes pueden variar sustancialmente al operar en mercados digitales debido principalmente a la automatización de ciertos procesos operativos y la reformulación de los canales de venta y distribución, lo que puede derivar en un incremento del margen operativo y subsiguientemente en una bajada directa del precio.

**Plaza:** Internet ha permitido el acercamiento entre empresa y consumidor pudiéndose establecer la interacción directa entre el fabricante/suministrador y el cliente final. Este hecho ha supuesto, en determinados mercados, la desaparición parcial o completa del canal de distribución o en una reformulación total de los modelos de intermediación.

En entornos digitales la visibilidad de tu sitio web en los principales nodos de información (intermediarios) que utilizan los usuarios al buscar tus productos o servicios se ha convertido en una variable fundamental del mix de marketing.

Nodos de información: motores de búsqueda genéricos (horizontales) y especializados (verticales), directorios, agregadores de información, medios digitales especializados, webs sectoriales y temáticas (*ver mapa de mercado digital en apartado 2.1.*)

**Promoción:** Internet ha abierto nuevas maneras de dirigirse al consumidor más allá de los medios tradicionales y de una manera más eficiente y medible. La publicidad basada en modelos CPC (coste por click) y CPA (coste por adquisición) permiten medir con precisión el retorno sobre la inversión de una actividad publicitaria concreta.

Por otro lado, el avance de las tecnologías de la información, ha transformado la manera en la que las empresas se relacionan con sus clientes. En este nuevo paradigma el consumidor pasa a tener una participación activa en la conversación empresa-cliente, obligando a las empresas a utilizar nuevas herramientas de comunicación y promoción para captar y fidelizar clientes como

pueden ser los blogs, redes sociales, foros y chats de soporte al cliente, acciones de relaciones públicas online, etc.

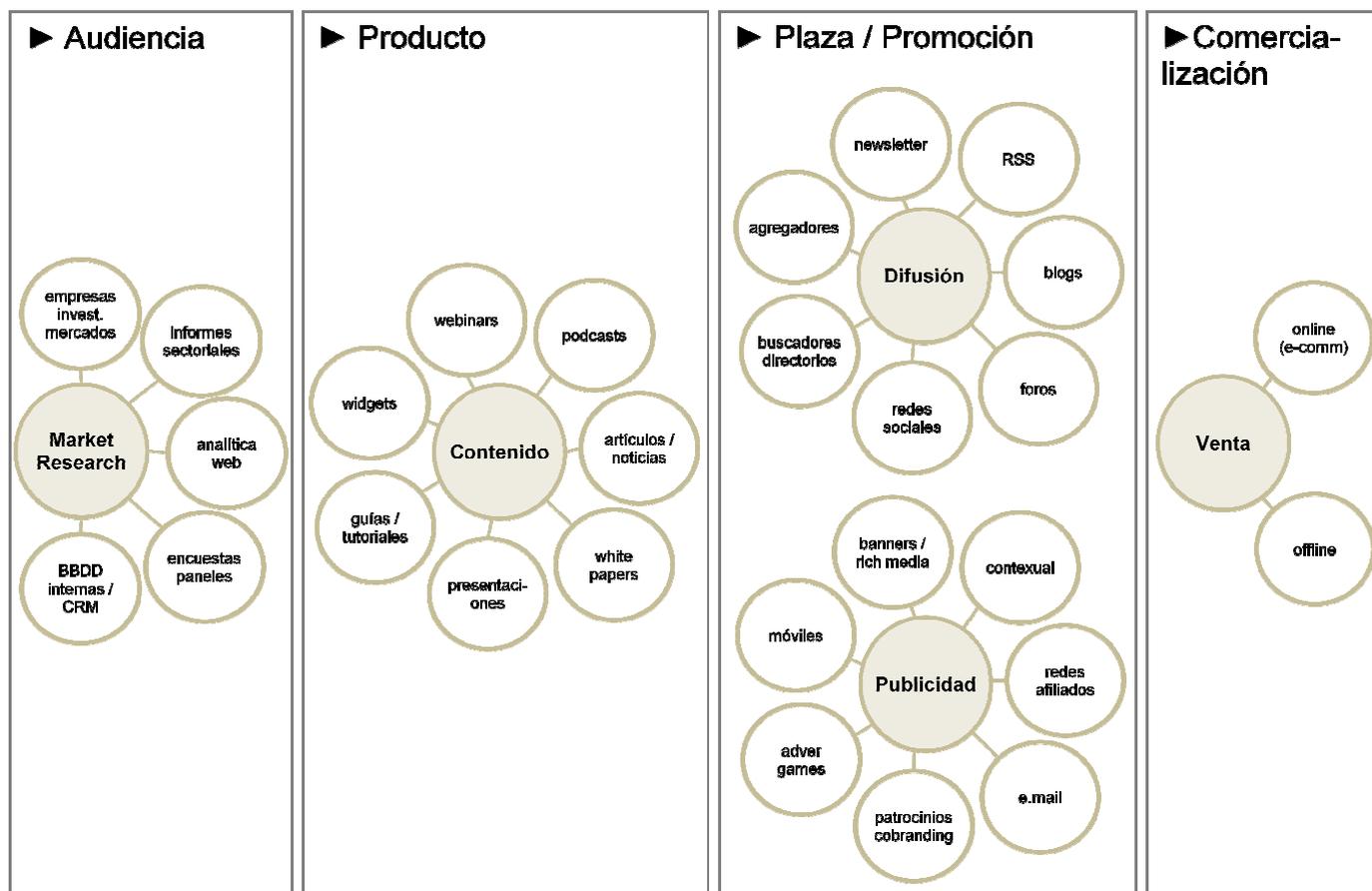


Imagen7: Modelo desarrollo estrategia marketing online

### 2.3.5. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

La estrategia de comunicación define cómo los visitantes son llevados al sitio web desde otros sitios web o a través de comunicaciones en otros canales (marketing directo, folletos, publicidad editorial, etc.)

#### 1. Traer visitantes a un sitio web desde otros sitios web

Objetivos: Comunicarse con las audiencias relevantes a través de medios digitales para lograr los objetivos de negocio.

Foco: adquisición de clientes.

Estrategia: atraer visitantes al sitio web de la organización o conseguir conocimiento de marca o interacciones en sitios de terceros.

Tácticas: comunicarse con los segmentos objetivos a través de publicidad interactiva, marketing en buscadores, relaciones públicas online, patrocinios, acuerdos con terceros, email y marketing viral.

## **2. Traer visitantes a un sitio web desde otros medios no digitales**

Objetivo: animar a clientes potenciales a utilizar los canales digitales (visitar el sitio web y conseguir alguna transacción como puede ser un registro a un boletín o la descarga de una guía de compra)

Foco: adquisición de clientes y migración de clientes actuales para utilizar canales digitales.

Tácticas: comunicarse con los segmentos objetivos a través de marketing directo, compra de medios (editoriales, radio, TV) relaciones públicas y patrocinios comunicando nuestra propuesta de valor online.

## **3. Llevar visitantes desde el sitio web**

Objetivo: utilizar el canal online para conseguir ventas en canales offline (teléfono, presencial)

Foco: conseguir ventas offline (nuevos y existentes) y derivar solicitudes de servicio o otros medios de soporte y atención al cliente.

Tácticas: utilizar llamadas a la acción en el contenido de páginas o emails para llevar la conversión o solicitudes de servicio a otros canales.

## **4. Llevar visitantes a través del sitio web**

Objetivo: conseguir una venta u oportunidad de venta. Incrementar tasas de conversión

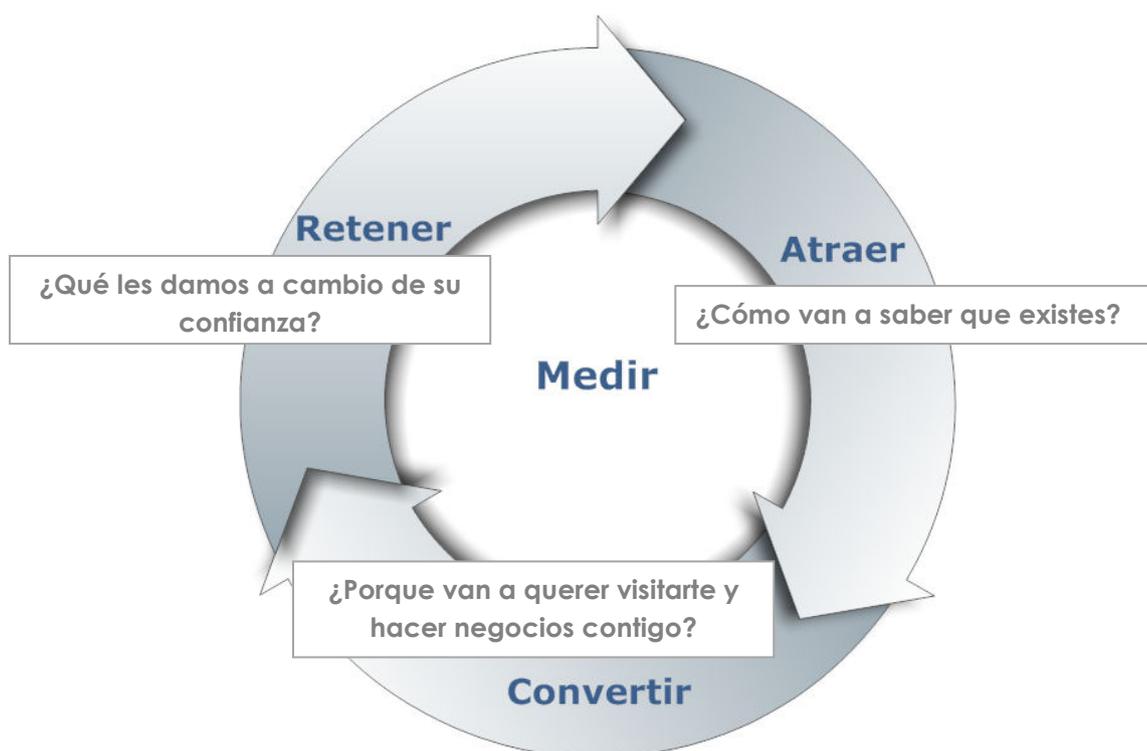
Foco: conseguir ventas directas o indirectas a través del sitio web.

Tácticas: promociones primera compra, optimización del diseño del sitio web, optimización de *landing pages* y página de inicio.

## 2.4. TÁCTICAS

Una vez definidos los objetivos y estrategias generales pasamos a especificar las tácticas y programas de marketing a poner en marcha. A partir de este capítulo pasamos de la parte teórica y de análisis a la parte práctica y operativa de un plan de marketing online.

Partiendo de la base que la página o sitio web será el eje sobre el que se van a desarrollar las actividades de marketing orientadas a la captación y fidelización de clientes en canales digitales, éstas las agruparemos en 4 áreas de actuación:



### ATRAER

Alcanza a tus prospectos y clientes vía motores de búsqueda, publicidad, medios sociales, redes de afiliación y otras formas de comunicación digital.

### CONVERTIR

Capta su atención a través de contenido relevante y de calidad en tu sitio web y otras webs sindicadas (afiliados, agregadores de contenidos,...)

Convierte la atención prestada en valor de negocio generando contactos cualificados y ventas.

### RETENER

Construye relaciones a través del ciclo de vida del cliente mediante mensajes directos y personalizados (email, SMS, blogs, RSS...) Para ello es necesario mejorar el conocimiento de nuestros clientes (perfiles, comportamientos, valor de cliente y grado de lealtad). El objetivo básico de estas actividades es hacer que los clientes sigan comprando (up-selling y cross-selling)

## MEDIR

Analiza los resultados y rendimiento de tus acciones de marketing y amplía el conocimiento sobre tus clientes para ofrecerles lo que realmente necesitan de tu organización.

En el siguiente esquema se representan las actividades relacionadas con cada una de las cuatro áreas de actuación asociadas a la puesta en marcha y gestión de una estrategia de marketing online:

1. Adquisición de Clientes	2. Conversión de clientes	3. Retención de Clientes	4. Medición y optimización
Atrayendo nuevos clientes	Transformando visitantes en clientes	Incentivando la repetición de compra de los clientes actuales	Monitorizando y analizando cada aspecto de la actividad
<ul style="list-style-type: none"><li>• Marketing en buscadores</li><li>• Programas de afiliación</li><li>• Publicidad interactiva</li><li>• Agregadores de contenido y comparadores</li><li>• Pub y promo offline</li><li>• Relaciones públicas online</li><li>• Marketing Viral</li><li>• Contenido generado por el usuario</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Usabilidad: navegación, búsquedas, servicios</li><li>• Accesibilidad</li><li>• Optimización de contenidos</li><li>• Promociones</li><li>• Formas de pago</li><li>• Ayuda y soporte</li><li>• Certificaciones y acreditaciones de terceros</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Servicio multicanal</li><li>• Atención al cliente</li><li>• Optimización de procesos</li><li>• CRM y segmentación</li><li>• eMail marketing</li><li>• Ventas cruzadas</li><li>• Personalización</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Análítica web</li><li>• Disponibilidad y rendimiento</li><li>• Gestión de información</li><li>• Análisis de competencia</li><li>• Tests de usabilidad</li><li>• Encuestas</li><li>• Investigación de audiencias</li></ul>

### 2.4.1. ATRAER

En este punto debemos definir la combinación de **herramientas de comunicación que vamos a utilizar para transmitir nuestra propuesta de valor** a la audiencia potencial y conseguir que lleguen a nuestro sitio web (proceso de adquisición)

Para facilitar la revisión y selección de las herramientas de comunicación disponibles proponemos un marco de referencia dividido en seis áreas:



### MARKETING EN BUSCADORES

Diversos estudios indican que actualmente los buscadores son la primera herramienta que utilizan los usuarios a la hora de buscar productos y servicios en internet. Por tanto esta debe ser una de las primeras opciones a considerar a la hora de desarrollar un plan de comunicación online.

El marketing en buscadores se divide en dos grandes áreas:

SEO - Optimización en motores de búsqueda: se refiere a intentar aparecer en las primeras posiciones de las páginas de resultados de búsqueda para determinados criterios previamente analizados (palabras clave) relacionados con nuestra oferta de productos y servicios.

El objetivo es conseguir una correcta visibilidad en los buscadores para incrementar el tráfico a nuestra página web.

Para conseguirlo se deben aplicar una serie de técnicas a la hora de construir el sitio web y su contenido y, desarrollar una estrategia de linkbuilding: conseguir que otras webs enlacen a la nuestra.

SEM - Publicidad en buscadores: se refiere a contratar publicidad para aparecer en la zona de enlaces patrocinados de las páginas de resultados de búsqueda para determinados criterios previamente establecidos. Puede utilizarse como complemento a SEO cuando no se consiguen buenas posiciones en los resultados naturales para determinadas palabras clave.

### **ONLINE PR (Relaciones Públicas Online)**

Se refiere a maximizar las menciones favorables sobre tu organización, marcas, productos o webs en otras webs como pueden ser redes sociales, blogs o agregadores de información que son visitados por tu audiencia potencial, interactuando directamente mediante posts, publicación de artículos y noticias, etc. También incluye la gestión de la reputación de la marca en los canales digitales, monitorizando y respondiendo a menciones negativas y gestionando las relaciones públicas a través de un blog o un centro de prensa en tu sitio web.

### **ACUERDOS CON TERCEROS (Partnership)**

Se trata de promocionar tus servicios en otros sitios webs o en comunicaciones vía email (newsletter) mediante el desarrollo y gestión de acuerdos con terceras empresas u organizaciones. Algunas formas pueden ser el intercambio de enlaces, los programas de afiliación, agregadores de información como webs de comparativas de productos y precios, patrocinios, etc.

### **PUBLICIDAD INTERACTIVA**

Utilización de anuncios en distintos formatos digitales para aumentar el conocimiento de marca e incentivar las visitas a tu sitio web. El alquiler de espacios normalmente se realiza a través de redes publicitarias y de grupos de medios que gestionan la publicidad de varias webs. La selección de las categorías o sitios web donde aparecerá la publicidad se realiza en función de distintos criterios de segmentación.

Los principales modelos de contratación son:

CPM – Coste Por Mil (impresiones): ha sido el modelo tradicional durante muchos años aunque está siendo cuestionado en la actualidad por no estar orientado a resultados: se contratan impresiones pero no se garantizan retornos sobre la inversión publicitaria. Se mide por CTR (Click Through Rates – Tasas de Click). Este modelo puede servir sobre todo cuando el objetivo de comunicación es incrementar el conocimiento marca y no tanto generar ventas o conversiones.

CPC – Coste por Click: se paga sólo cuando el usuario hace click en el anuncio independientemente de las impresiones que sean necesarias para conseguir un click. Es el modelo que se utiliza, por ejemplo, en los servicios de publicidad en buscadores como puede ser Adwords de Google.

CPL – Coste por Lead: se paga por una acción concreta como puede ser un registro de formulario, independientemente de impresiones y clicks.

CPA – Coste por Adquisición: en este caso la acción que genera el pago es una venta. Este modelo es frecuentemente utilizado en los sistemas de marketing de afiliación en los que se paga una comisión al propietario de la web que nos ha enviado la visita que termina en una venta.

## eMAIL MARKETING

Existen diversas formas de utilizar las comunicaciones por email dentro de un proceso de adquisición. Cuando se trata de conseguir nuevos clientes es muy frecuente el uso de bases de datos de emails alquiladas a terceras empresas (listas frías) o la publicidad en boletines electrónicos de terceros.

En procesos relacionados con la migración de clientes actuales a los canales digitales se pueden articular ofertas y promociones para obtener las direcciones de email de nuestros clientes. El objetivo aquí es generar nuestra propia base de datos sobre la que se sustentará la gestión de la relación con los clientes: envíos personalizados ante determinados eventos como pueden ser confirmaciones de compra o pedidos, solicitudes de servicio, ofertas especiales ante un determinado nivel de consumo, alertas y novedades, etc.

En cualquiera de los casos es fundamental tener la garantía de que disponemos del permiso del usuario para enviarle comunicaciones electrónicas por email.

## MARKETING VIRAL

Dentro de este apartado agrupamos todas las acciones de comunicación orientadas a la prescripción de nuestros productos o servicios por parte de terceros convirtiendo a usuarios y clientes en “embajadores” y relaciones públicas de nuestra marca. Esto se puede conseguir creando y distribuyendo contenidos y servicios online útiles para tu audiencia como pueden ser guías, tutoriales, videos explicativos, widgets, etc.

### 2.4.2. CONVERTIR

Dentro de este apartado se agrupan todas las **actividades orientadas a conseguir que los usuarios que llegan a nuestra web realicen la acción deseada** en función de los objetivos que hayamos definido inicialmente como puede ser una compra, una suscripción a un servicio, un registro de datos, etc.

Para ello debemos persuadir antes de convertir facilitando al usuario toda la información necesaria y los incentivos que motiven la toma de una decisión. Por otro lado la presentación de la información y la estructura de navegación deben ayudar al usuario en todo el proceso. Estos elementos conforman lo que se denomina la **experiencia de usuario**.

Para persuadir, primero debemos comprender las fases que llevan a los usuarios a tomar una decisión de compra o acción determinada:

1. Reconocimiento de la necesidad
2. Búsqueda de información
3. Evaluación
4. Decisión de compra
5. Acción

Lo importante aquí es definir como cubrimos cada fase del proceso:

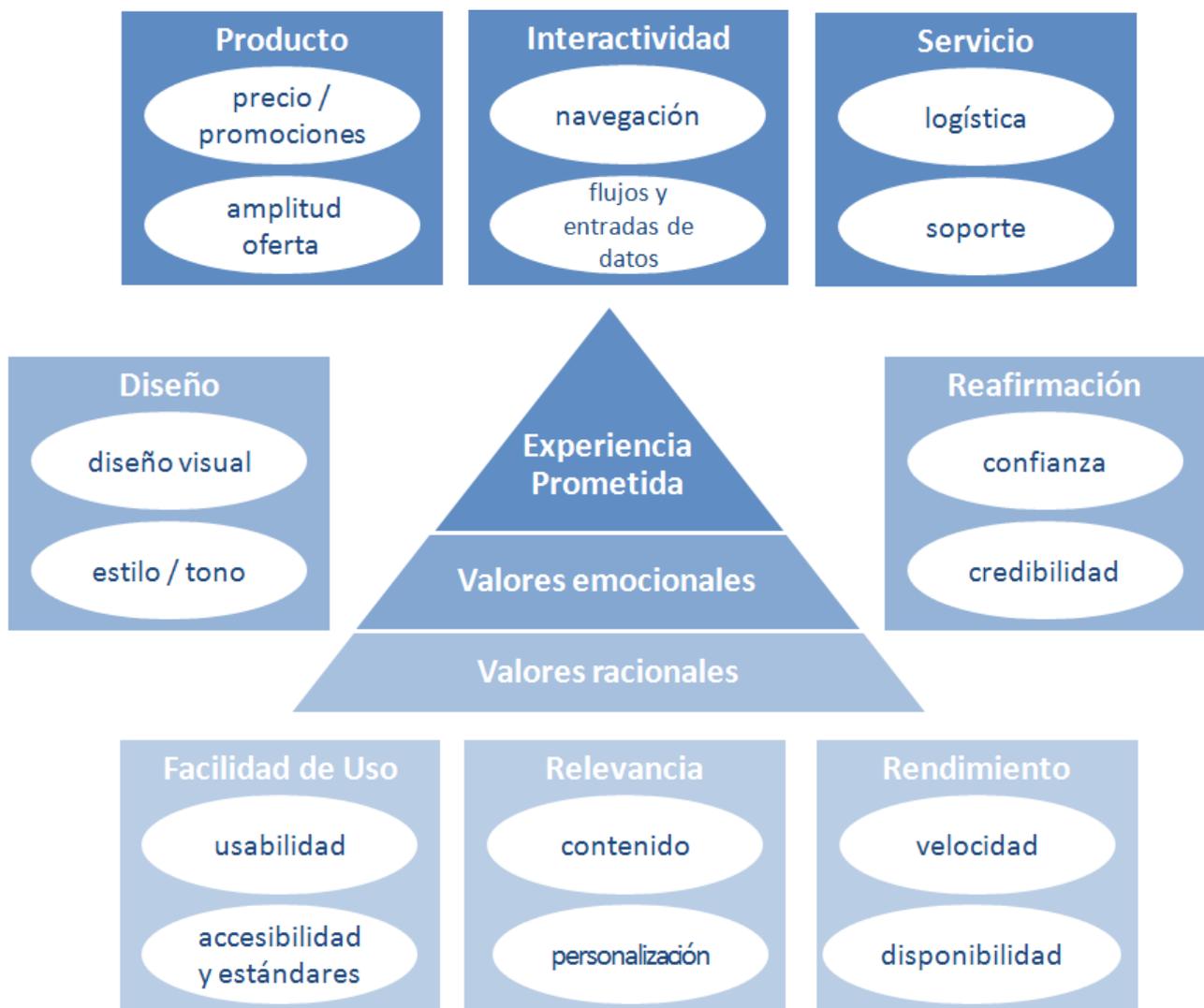
La búsqueda de información tendrá que cubrirse mediante el plan de comunicación en el que quedarán definidas las herramientas que vamos a utilizar para que los usuarios nos encuentren durante ese proceso de búsqueda.

Una vez que hayamos conseguido captar su atención y visiten nuestra web debemos ofrecerles toda la información que les permita evaluar correctamente nuestro producto o servicio.

El contenido debe transmitir claramente los beneficios que les vamos a proporcionar y que no pueden ofrecer los demás (ventaja competitiva) para despertar el deseo que favorezca la decisión de compra.

Por último debemos presentar llamadas a la acción claras y directas (ofertas e incentivos) y facilitar el proceso de conversión: formularios de registro simples y ligeros, ayudas y soporte online, gestión de opciones, formas de pago, etc.

Los factores que determinan la *experiencia de usuario* pueden representarse en el siguiente modelo:



Las principales actividades a realizar en este punto son:

### **CREACIÓN DE CONTENIDOS**

Obtención y adaptación de los materiales que presentarán nuestra propuesta de valor: textos, imágenes, videos, animaciones, documentos de apoyo...y que conformarán las unidades de información a incluir en el sitio web. En este punto toma especial relevancia la redacción y tratamiento de textos (copywriting)

### **ARQUITECTURA DE INFORMACIÓN DEL SITIO WEB**

Se define como el conjunto de métodos y herramientas que permiten organizar los contenidos, para ser encontrados y utilizados por los usuarios, de manera simple y directa. Incluye los siguientes puntos: inventario de contenidos y funcionalidades, organización y estructura del sitio web, sistemas de navegación, prototipado y diseño gráfico.

### **DISEÑO Y DESARROLLO**

Aquí se incluyen las tareas de diseño y maquetación de páginas web, análisis y programación de las funcionalidades y servicios que se van a ofrecer en el sitio web, creación de bases de datos para almacenar y gestionar los contenidos del sitio web y la información recogida de los usuarios.

### **ACCESIBILIDAD Y USABILIDAD WEB**

Se refiere a la facilidad de acceso y uso de un sistema interactivo de modo que el usuario pueda cumplir satisfactoriamente las tareas que han motivado su visita . Para ello se deben seguir unas normas y estándares a la hora de construir y desarrollar el sitio web y realizar tests para asegurarse que los usuarios van a entender la forma en que está organizada la información , los contenidos y funcionalidades que se están ofreciendo a través del Sitio Web.

### **GESTIÓN DE CONTENIDOS**

Cada vez se hace más frecuente el uso de sistemas de gestión de contenidos que faciliten el proceso de publicación y mantenimiento de los activos digitales. Esto es debido a la creciente necesidad de gestionar, distribuir, mantener y actualizar contenidos en distintos formatos y para ser accedidos desde diversos dispositivos: ordenadores, teléfonos móviles, tablets PC, etc.

Independientemente del uso de un sistema de gestión de contenidos en este punto deben quedar especificados los procesos de creación, publicación y mantenimiento de contenidos: áreas de la organización o proveedores externos que entregan la información, procedimiento de validación y publicación, responsables del mantenimiento y actualización de los contenidos, etc.

### **ATENCIÓN AL CLIENTE**

Dentro del proceso operacional de un sitio web es esencial definir los sistemas y procesos de soporte que se van a poner a disposición de los usuarios del sitio web: formularios de contacto, teléfono, chat, etc. Se deben considerar también herramientas enfocadas al autoservicio: preguntas frecuentes, documentación de apoyo, foros, demostraciones online sobre el uso de productos o servicios, etc.

### 2.4.3. RETENER

En este punto las actividades se deben centrar en conseguir que los clientes sigan comprando y, particularmente, "moverlos" de la primera compra a la repetición de compra incrementando el rango de productos o servicios que el cliente compra y utiliza de nuestra organización.

Para ello aplicaremos los fundamentos del marketing relacional:



El marketing relacional busca convertir el monólogo marca-cliente en un diálogo, desarrollando relaciones con los clientes y creando vínculos con beneficios para ambas partes.

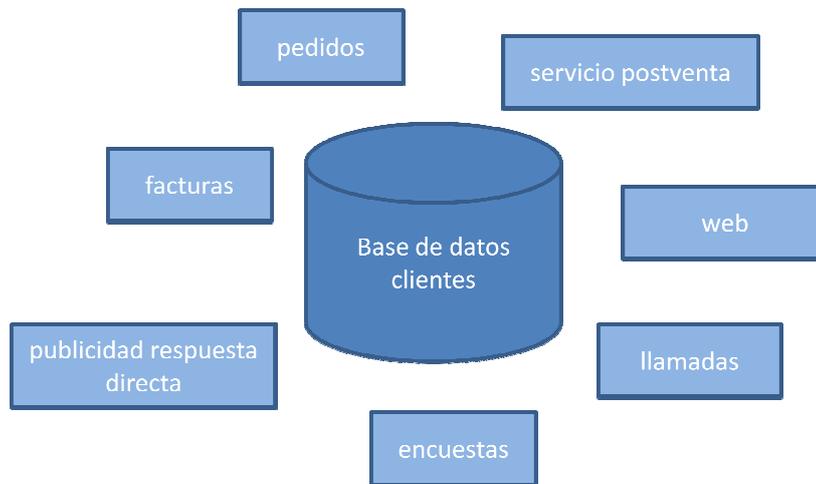
El proceso de implementación de una estrategia de marketing relacional conlleva la realización de las siguientes actividades:

IDENTIFICACIÓN: ¿Quiénes son mis clientes?

CUALIFICACIÓN: ¿Cómo se comportan?

SEGUIMIENTO: ¿Cómo interactúo con ellos?

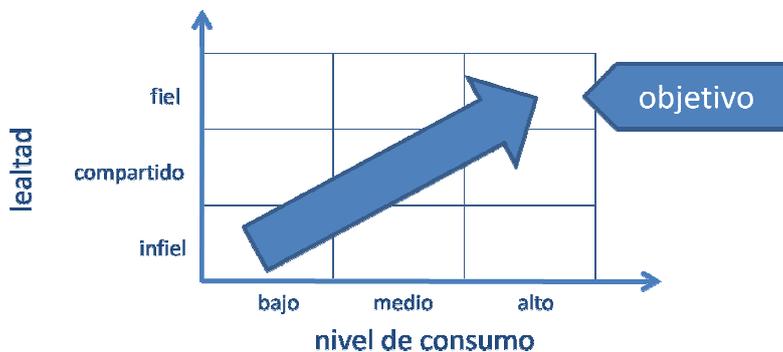
## Identificar a las personas o empresas que son compradores actuales o potenciales de nuestros productos



La base de datos es el corazón del negocio, con un gran potencial de explotación comercial. Con su utilización podemos conocer mejor a nuestros clientes y dirigir múltiples acciones como ventas cruzadas o selección de personas para recibir una comunicación determinada en base a unos criterios de segmentación previamente definidos.

## Segmentar en base a sus comportamientos y determinación de sus necesidades

- **Cómo se comportan:** valor de las compras, frecuencia de compra, fecha última compra
- **Cuál es el grado de vinculación / lealtad del cliente:** hacia nosotros, hacia la competencia (y quién es la competencia)
- **Ciclo de compra en el que se encuentran:** primera compra, comprador ocasional, comprador repetitivo.



## Objetivo: conseguir clientes fieles y duraderos

- Establecer un sistema de información que permita gestionar la relación.
- Adecuar y motivar a la organización para que fidelice
- Plan de contactos a medida de cada cliente

clientes	programas	campañas
nuevos	consecución	publicidad promoción relaciones públicas
actuales	fidelización	plan comunicación periódica ventas cruzadas cadena de la amistad
antiguos	recuperación	plan clientes anteriores a ...

Activar e implicar al cliente inmediatamente después de la primera compra son los primeros pasos hacia una relación duradera y de mutuo beneficio.

Un plan de contactos debe contemplar los siguientes elementos:

- Frecuencia de los contactos.
- Intervalos entre los contactos.
- Contenidos y ofertas.
- Relaciones entre comunicaciones offline y online.
- Control de envíos y respuestas.

El objetivo es entregar mensajes relevantes basados en los intereses de los clientes a partir de la información almacenada en la base de datos y obtenida de su historial de compras, sus patrones de navegación en la web, sus consultas y solicitudes de servicio, respuestas a encuestas, etc.

Por tanto un plan de contactos debe:

entregar el **mensaje adecuado**

con la **propuesta de valor adecuada**

en el **momento o contexto adecuado**

con la **frecuencia e intervalos adecuados**

utilizando los **canales de comunicación adecuados**

El email marketing se ha consolidado como una de las principales herramientas a la hora de gestionar las relaciones con los clientes a través de los medios digitales por su bajo coste en comparación con otras herramientas de comunicación directa como el correo postal o el telemarketing, y por las posibilidades de personalización de contenidos y de medición de las respuestas y acciones derivadas. En cierto modo el email marketing representa la evolución natural de las técnicas de marketing directo aplicadas a los medios digitales.

¿Qué podemos comunicar a través del email?

- Promoción de ventas: ofertas especiales, cupones de descuento, etc.
- Confirmaciones de pedido
- Envío programado de boletines de novedades
- Envío programado de encuestas de satisfacción
- Comunicar actualizaciones de productos/servicios
- Invitaciones y recordatorios
- Gestión y actualización datos cliente
- Envío de contenido de valor para el cliente: trucos, consejos, guías, tutoriales, etc.

#### 2.4.4. MEDIR

Tal y cómo indicado en los primeros capítulos de esta guía, la especificación de los objetivos de marketing debe ir acompañada del establecimiento de las métricas que nos van a servir para medir y analizar el rendimiento de nuestras actividades de marketing online (KPI = Key Performance Indicators)

Una metodología para establecer las métricas de rendimiento de las actividades puede ser la siguiente:

##### 1. Identificar Objetivos de Negocio

Ejemplo: incrementar el número de solicitudes de información vía web de un producto

##### 2. Identificar aquella actividad online (evento) que se puede relacionar con el cumplimiento del objetivo

Ejemplo: rellenar un formulario de solicitud de información

##### 3. Establecer las métricas que midan dicha actividad

Ejemplo: tasa de conversión medida como nº formularios / número de visitas totales

Por tanto es necesario definir los tipos de eventos que ocurren en el sitio web que son relevantes para el negocio. Las páginas donde ocurren estos eventos pueden ser etiquetadas a través de los sistemas de analítica web. Eventos habituales son:

- Venta => el evento se registra en la página de confirmación de compra
- Contacto (lead) => el evento se registra en la página de confirmación de envío de formulario de datos.
- Registro a boletín => el evento se registra en la página de confirmación de registro.
- Búsqueda de información de producto => el evento se registra en la página de resultados de búsqueda.
- Vistas de páginas de producto => el evento se registra en la página de información de producto.

- Descargas de documentos de producto => el evento se registra en el enlace de la descarga (número de descargas)

Por otro lado es necesario establecer distintos niveles de medición que vayan de lo táctico a lo estratégico, de modo que se pueda disponer de una visión completa del rendimiento de nuestras actividades:



## CONTRIBUCIÓN AL NEGOCIO

Medidas de efectividad comparando el rendimiento de las actividades online respecto a otros canales:

- Contribución de ingresos del canal online (%-€): directa e indirecta, es decir por transacciones online o por transacciones redirigidas a otros canales desde el canal online.
- Contribución de beneficios del canal online (%-€): sobre el total de la compañía para un periodo determinado (trimestre, año,...)
- Contribución a las ventas del canal online (nº-%): directas e indirectas sobre total.
- Contribución de servicios del canal online (nº-%-€): se trata de medir el volumen de servicios de soporte o atención al cliente que ocurren en el canal online en términos de porcentaje y de coste de servicio respecto a otros canales. En este punto el objetivo puede ser intentar medir los ahorros de coste que supone ofrecer determinados servicios a través de internet (ej. factura online: ahorro de costes de impresión y envío)
- Migración de clientes: % de clientes que utilizan servicios online respecto al total de clientes.

## RESULTADOS DE MARKETING

Algunos indicadores relativos a la medición de objetivos de marketing:

- Ventas (nº-%)
- Leads (nº): registros u otros tipos de eventos que se puedan medir como oportunidades de venta.
- Coste por adquisición (CPA): costes promocionales para obtener la primera venta: total costes promocionales adquisición / total ventas (nuevos clientes)
- Valor medio de pedido

- Valor de Vida del cliente: ingresos medios por cliente respecto a la media de permanencia.

## COMPORTAMIENTO DEL CLIENTE

Son métricas orientadas a medir la actividad de los usuarios en el sitio web: qué páginas visitan, por donde abandonan sus visitas, % de abandonos en procesos de conversión (funnels), patrones de navegación, etc. Destacan entre otras:

- Tasa de rebote: Indica el % de usuarios que abandonan el sitio tras visitar una sola página. Puede indicarnos que el contenido de una página no cumple las expectativas del usuario. Este problema se suele manifestar cuando no se realiza una correcta segmentación a la hora de diseñar campañas publicitarias atrayendo a usuarios que realmente no están interesados en nuestros productos o servicios, abandonando el sitio web. Una tasa de rebote alta puede indicar también que existe un problema técnico en la página (ej. tiempo de carga elevado). Normalmente una tasa de rebote aceptable es aquella que está por debajo del 30% del total de visitas.
- Tasas de conversión del sitio web: se trata de determinar los flujos de navegación necesarios para completar un evento y medir los porcentajes de abandono en cada fase del proceso de conversión. Esta métrica puede darnos pistas sobre la calidad de los contenidos y de la usabilidad del sitio web.
- Tasas de conversión de emails: en este caso se refiere a medir la tasa de aperturas, clicks y conversiones de envíos de email como pueden ser una newsletter o una campaña de emailing.
- Visitas y tiempo necesario para cerrar una venta o conversión: nº medio de visitas necesarias para cerrar una transacción y lapso de tiempo medio entre la primera visita y el cierre de la transacción.

## PROMOCIÓN DEL SITIO WEB

Rendimiento y análisis de las acciones promocionales realizadas para generar tráfico al sitio web.

- Origen de las visitas: buscadores, campañas, afiliados, directas,...
- Palabras clave: análisis de las palabras clave que están generando tráfico y conversiones. El objetivo es evaluar el rendimiento de las palabras clave para optimizar el sitio hacia aquellas palabras clave que ofrecen mejores tasas de conversión y valor de ventas
- Cuota de búsquedas: porcentaje de visitas recibidas para una determinada palabras clave sobre el total de búsquedas sobre esa palabra clave para un periodo concreto.
- Coste por click: indica el coste medio por visita recibida de una campaña a partir de la inversión realizada:  $\text{coste campaña} / \text{n}^\circ \text{ de clicks (visitas)}$

Las métricas relativas a los puntos 3 y 4 suelen obtenerse a través de las herramientas (software) de analítica web. Existe un amplio rango de proveedores que van desde herramientas gratuitas que aportan un nivel aceptable de información hasta complejos sistemas que integran datos de distintas fuentes (analítica web, bases de datos de clientes) y generan envíos automáticos de email o sirven páginas de contenidos personalizados ante determinados eventos establecidos previamente (reglas de negocio).

## 2.5. PLAN DE ACCIÓN

En esta fase se detallan los recursos, procesos y calendarios de ejecución de las actividades de marketing que vamos a poner en marcha en función de las estrategias seleccionadas para cumplir los objetivos establecidos al inicio del plan.

Si, por ejemplo, una de las estrategias para incrementar el número de oportunidades de venta es el incremento de la inversión en publicidad, en este punto deben quedar definidos los tipos de publicidad que se van a utilizar (publicidad en buscadores, publicidad interactiva, email, etc.), la selección de medios y proveedores, su frecuencia y fechas de ejecución.

Las acciones deben ser claramente formuladas, ser medibles y los resultados deben poder ser monitorizados y evaluados.

El proceso de planificación debe considerar como mínimo los siguientes factores:

- Tecnología: evaluación sobre si la infraestructura actual soporta las necesidades derivadas de actividades de e-marketing planificadas:
  - recursos de hardware ante incrementos significativos de visitas y transacciones: servidores, ancho de banda, etc.
  - recursos de software: sistemas de gestión de contenidos, sistemas de analítica web, bases de datos y CRM, etc.
  - desarrollo de aplicaciones: especificación de necesidades y recursos técnicos disponibles para la puesta en marcha de nuevos servicios web y/o integraciones con aplicaciones o tecnologías de terceras empresas.

Este es un aspecto crítico dado que las actividades e-marketing se soportan sobre sistemas de información, requiriéndose una estrecha colaboración con los departamentos de tecnología de las organizaciones. Frecuentemente la puesta en marcha de acciones de marketing depende directamente de la disponibilidad de determinadas herramientas y recursos técnicos pudiendo afectar significativamente al proceso de planificación. Por tanto es muy importante considerar este aspecto a la hora de calendarizar un plan de acción y asegurarse de que disponemos de la tecnología adecuada y los recursos para llevar a cabo el plan.

- Outsourcing: la puesta en marcha de actividades de emarketing requiere también de la intervención de una variedad de empresas externas que ofrecen servicios especializados como pueden ser agencias de publicidad interactiva, creadores y distribuidores de contenidos, empresas de tecnología (software y hardware), servicios jurídicos especializados en el medio online, etc.

Dentro del proceso de planificación debemos contemplar la selección y gestión de proveedores que van a intervenir en el día a día de las actividades de marketing.

- Procesos: especificación de los flujos de trabajo e información con otros departamentos y empresas externas involucrados en la actividad de marketing: atención al cliente, tecnología, ecofin, comercial y distribución, etc. A la hora de diseñar una acción se debe evaluar el impacto que puede tener sobre otras áreas de la organización como puede ser el correcto dimensionamiento de un call center ante un previsible incremento de llamadas entrantes por una promoción online que incluya un sistema de llamada gratuita (click to call)
- Presupuesto disponible y asignaciones específicas para todas las acciones a ejecutar.

- Calendario de las acciones: normalmente se realiza un calendario a un año vista con un desglose mensual de actividades.

## 2.5. CONTROL

Se refiere al proceso de monitorizar las acciones propuestas en el plan y realizar ajustes en caso necesario. Si los objetivos definen dónde queremos llegar y el plan establece la hora de ruta, el control nos indica si vamos por la ruta correcta o por si el contrario existen desviaciones que requieren medidas correctivas.

### Proceso de control de marketing



Cómo en todo proceso de planificación, el sistema de control debe partir del establecimiento de los objetivos de marketing y su cuantificación. Por ejemplo, en un modelo basado en comercio electrónico la medida de referencia puede venir dada por ventas netas, incremento de cuota de mercado, etc. En un modelo basado en la generación de oportunidades de venta la medida puede definirse por ventas inducidas por el canal web, nº de registros generados, nº y valor de suscripciones, etc.

Las métricas de rendimiento y evaluación nos ayudarán a establecer el marco de comparación entre el valor estimado y el valor real obtenido para un determinado periodo de tiempo. Para ello debemos asegurarnos de que disponemos de las herramientas adecuadas para obtener los datos que van a incorporarse en el sistema de control.

Una vez establecido el "qué" medir y el "cómo" medir debemos definir el "cuando" medir, es decir la frecuencia con la que se debe evaluar el plan. Para ello proponemos el siguiente esquema basado en los distintos niveles de medición revisados en el capítulo anterior.

	DIA	SEMANA	MES
Contribución negocio			
Resultados Marketing			
Comportamiento cl.			
Promoción sitio web	<b>(Campañas)</b>		