



MODULO 2: ESTRATEGIA DEL MARKETING DIGITAL

- Estrategia del marketing digital
- Estrategia de marketing digital integrada
- Método estratégico genérico
- Análisis situacional
- Establecimiento de objetivos estratégicos
- Formulación de la estrategia

Todas las organizaciones operan dentro de un entorno que influye en el desempeño de sus negocios. Las organizaciones que monitorean, comprenden y responden apropiadamente a los cambios en el entorno tienen las mejores oportunidades de competir de manera efectiva en el mercado en línea. Comprender el entorno de una organización es una parte fundamental del análisis situacional, y forma una base sólida para todos los tipos de planificación de marketing, pero especialmente al diseñar una estrategia de marketing digital.

I. ESTRATEGIA DEL MARKETING DIGITAL

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 objetivos, 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.

La figura 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).

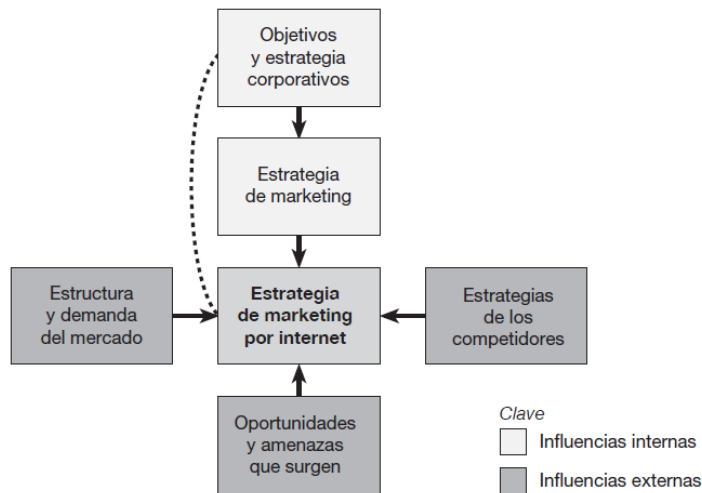


Figura 1.

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 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.

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 extranets¹.
- Comunicaciones y desarrollo de marca. La empresa automotriz Saturn desarrolló el sitio MySaturn para propiciar relaciones estrechas con sus clientes.

Existen una gran variedad de actividades de marketing digital que se deben administrar como parte de una estrategia de marketing digital integral. Algunas de 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 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 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.

¹ Se forma ampliando la intranet de una empresa a sus clientes, proveedores, colaboradores e incluso competidores. Se protege mediante una contraseña para impedir el acceso a los usuarios de internet en general.

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	<ul style="list-style-type: none"> • 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	<ul style="list-style-type: none"> • SEO • PPC • Marketing de afiliados • Agregadores
Iniciativas estratégicas para la conversión de clientes y la experiencia del cliente	<p>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</p> <p>Nuevas funcionalidades, por ejemplo, una nueva tienda en línea; funcionalidad especial, por ejemplo, revisión de inventario en tiempo real</p> <p>Iniciativas estratégicas encaminadas a mejorar la experiencia del cliente con la marca</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 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	<ul style="list-style-type: none"> • 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	<ul style="list-style-type: none"> • 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

Tabla 1.

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”.

II. 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. Entre los desafíos que plantea la estrategia de marketing digital 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 2 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 2 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.

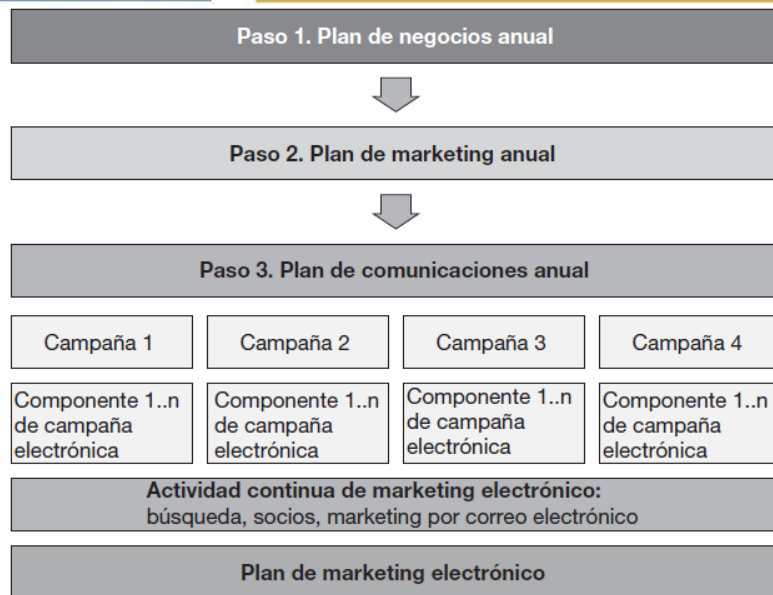


Figura 2.

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:

1. La demanda de los servicios en línea por parte de los clientes se subestimarán 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.

III. MÉTODO ESTRATÉGICO GENÉRICO

Un modelo de proceso de la estrategia² 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.

La figura 3 muestra un modelo de proceso de estrategia global para el marketing estratégico por internet elaborado por Chaffey y Smith (2008). SOSTAC son las siglas de Situation (Situación), Objectives and Strategy (Objetivos y Estrategia), Tactics (Táctica), Action (Acción) y Control. 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. 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:

² Marco para abordar el desarrollo de la estrategia.

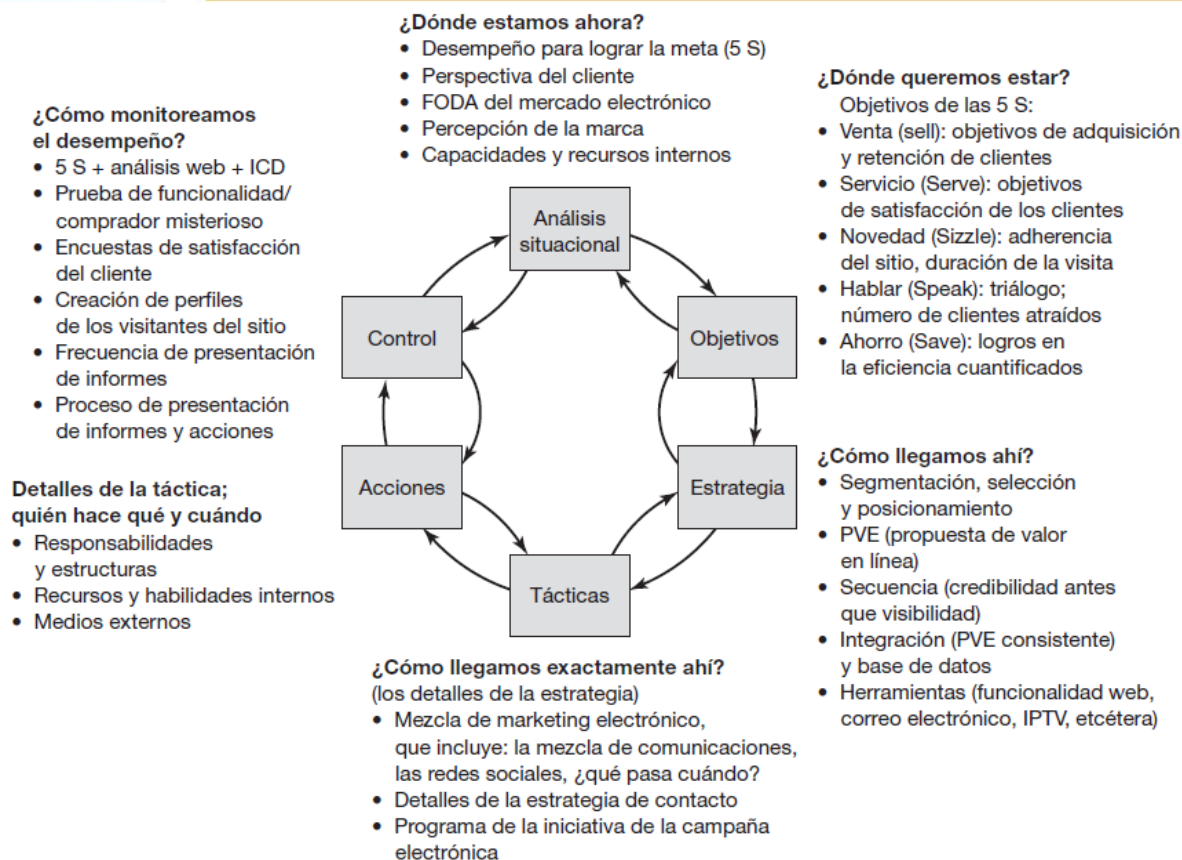


Figura 3.

1. **Análisis situacional** significa “¿dónde estamos ahora?” Las actividades de planificación que intervienen en esta etapa incluyen la realización de un análisis FODA³ específico para internet, y la revisión de los diferentes aspectos del microentorno que comprende los clientes, competidores e intermediarios. El análisis situacional también entraña la revisión del macroentorno.
2. **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.
3. **Estrategia** significa “¿cómo llegamos ahí?” La estrategia sintetiza cómo lograr los objetivos para los distintos puntos de decisión que se explican en este módulo, como la segmentación, la selección, el desarrollo de la propuesta (incluyendo los elementos de la mezcla de marketing).
4. **Táctica** define el uso de herramientas de comunicaciones digitales tácticas. Esto incluye detalles específicos de la mezcla de marketing, e-CRM, experiencia y comunicaciones digitales.
5. **Acciones** se refiere a los planes de acción, la administración del cambio y las habilidades para administración de proyectos.
6. **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, así como la cobertura del análisis web y el seguimiento.

IV. ANÁLISIS SITUACIONAL

³ Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

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:

1. La evaluación de las capacidades, los recursos y los procesos internos de la empresa y una revisión de su actividad en el mercado.
2. 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.
3. 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.

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 los objetivos estratégicos. La evaluación de la eficacia también requiere una medición del desempeño o un sistema de análisis web⁴ 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.

⁴ Técnicas que se utilizan para evaluar y mejorar la contribución del marketing digital a un negocio, incluyendo la revisión del volumen de tráfico, referencias, flujos de clics, datos de alcance en línea, encuestas de satisfacción del cliente, prospectos y ventas.

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. 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.

ANÁLISIS DE RECURSOS

El análisis de recursos implica evaluar las capacidades de la organización para prestar sus servicios digitales. El marco de las 7'S⁵ 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, con lo cual se puede evaluar la participación del mercado en línea.

Recursos De La Infraestructura Tecnológica

⁵ Estrategia (Strategy), Estructura (Structure), Sistemas (Systems), Personal (Staff), Estilo (Style), Habilidades (Skills), Objetivos Superiores (Superordinate goals).

La disponibilidad y el desempeño (velocidad) del sitio web y los acuerdos de servicio con el ISP (Internet Service Provider)⁶. 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.

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?

Fortalezas y debilidades

Se hace referencia al análisis FODA, donde las fortalezas y debilidades genéricas se resumen en la figura 4. 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, 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 brochureware⁷) 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.

⁶ Proveedor de servicios de internet.

⁷ 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.

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.

ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES

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

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 es muy notoria. 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 se muestra un ejemplo típico de análisis FODA de fortalezas y debilidades relacionadas con el marketing 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 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 5 proporciona un ejemplo de un análisis FODA digital típico para una marca multicanal establecida.

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.

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 5.

V. 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.

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.

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 beneficios:

- **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?
- **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.

CONTRIBUCIÓN DE LOS INGRESOS EN LÍNEA

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%.

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.

Para algunas empresas, como un fabricante de BCMR⁸, 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.

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).

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!

⁸ Bienes de consumo de movimiento rápido.

- **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 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 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 crecimiento. Aumentar a 10000 por año la cantidad de nuevos prospectos recomendados por amigos (marketing viral o “un miembro recluta otro miembro”).
- Objetivo de penetración. Lograr la primera o segunda posición en la categoría de penetración en los países en los cuales opera la empresa.
- Objetivo de costos. Lograr una reducción de costos de 10% en comunicaciones de marketing en un plazo de dos años.

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.

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. 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 actividades de innovación y mejora de la organización incluyendo el desarrollo del personal.

La tabla 2 ilustra las mediciones específicas para el marketing por internet en las cuatro áreas principales del desempeño organizacional que maneja el cuadro de mando integral. 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.

Sector del cuadro de mando integral	Eficiencia	Eficacia
Resultados financieros (valor del negocio)	<ul style="list-style-type: none"> Costos del canal Rentabilidad del canal 	<ul style="list-style-type: none"> Contribución en línea (directa) Contribución en línea (indirecta) Ganancias aportadas
Valor para el cliente	<ul style="list-style-type: none"> Alcance en línea (visitantes únicos como % de visitantes potenciales) Costo por adquisición o costo por venta (CPA/CPV) Propensión del cliente 	<ul style="list-style-type: none"> Ventas y ventas por cliente Nuevos clientes Participación de mercado en línea Calificaciones de satisfacción del cliente Índice de lealtad del cliente
Proceso operativo	<ul style="list-style-type: none"> Tasas de conversión Valor promedio de pedidos Tamaño y calidad de la lista % de correo electrónico activo 	<ul style="list-style-type: none"> Tiempos de realización Tiempos de respuesta de apoyo
Proceso operativo	<ul style="list-style-type: none"> Tasas de conversión Valor promedio de pedidos Tamaño y calidad de la lista % de correo electrónico activo 	<ul style="list-style-type: none"> Tiempos de realización Tiempos de respuesta de apoyo

Tabla 2.

VI. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

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.

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. 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.

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

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. Son nueve las decisiones importantes que se deben tomar en cuenta:

DECISIÓN 1: ESTRATEGIAS DE MERCADO Y DESARROLLO DE PRODUCTOS

La matriz de desarrollo del mercado y de productos (figura 6) 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 6) 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.

Crecimiento del mercado	Nuevos mercados	Estrategias de desarrollo del mercado Uso de internet para seleccionar: <ul style="list-style-type: none"> • Nuevos mercados geográficos • Nuevos segmentos de clientes 	Estrategias de diversificación Uso de internet para apoyar: <ul style="list-style-type: none"> • La diversificación hacia negocios relacionados • La diversificación hacia negocios no relacionados • La integración ascendente (con los proveedores) • La integración descendente (con los intermediarios)
	Mercados existentes	Estrategias de penetración de mercado Uso de internet para: <ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la participación de mercado: competir más eficazmente en línea • Aumentar la lealtad de los clientes: migrar los clientes existentes en línea y agregar valor a productos, servicios y marca • Aumentar el valor de los clientes: incrementar la rentabilidad por cliente disminuyendo el costo del servicio, así como la frecuencia y cantidad de compra o uso 	Estrategias de desarrollo de productos Uso de internet para: <ul style="list-style-type: none"> • Agregar valor a los productos existentes • Desarrollar productos digitales (nuevos modelos de entrega/uso) • Cambiar los modelos de pago (por suscripción, por uso, paquetes) • Aumentar la gama de productos (especialmente para los minoristas electrónicos)
		Productos existentes	Nuevos productos
		Crecimiento del producto	

Figura 6.

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 6 indica algunas de las principales formas en que se puede utilizar internet para la penetración de mercado:

- **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 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.
- **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 al incrementar su participación de mercado.

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.

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. 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. Los minoristas pueden extender su gama de productos y también ofrecer nuevas opciones de paquetes en línea.

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.

DECISIÓN 2: ESTRATEGIAS DE MODELOS DE NEGOCIOS E INGRESOS

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 negocios⁹. 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.

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. Podemos señalar que las empresas pueden hacer cambios menos radicales a sus modelos

⁹ 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.

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 (proveedor de acceso a Internet), 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.

DECISIÓN 3: ESTRATEGIA DE MARKETING OBJETIVO

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. 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 cuatro etapas que se muestran en la figura 7, pero las decisiones más importantes son:

- **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. 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.

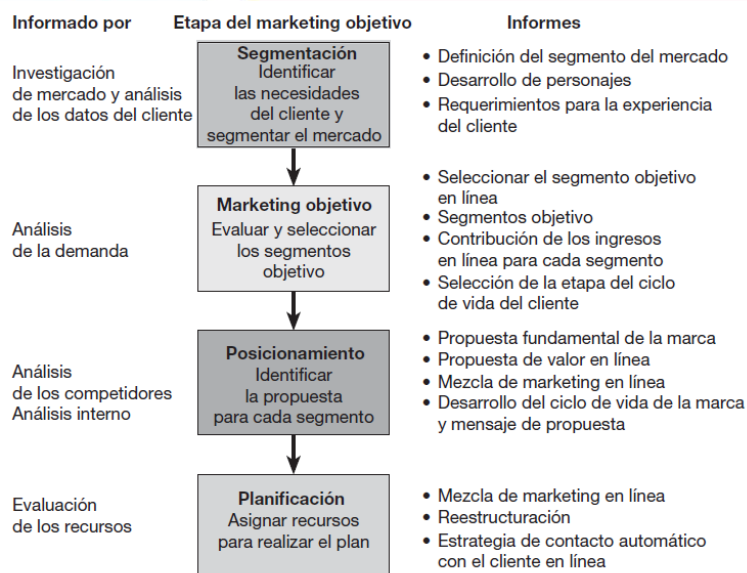


Figura 7.

Segmentación: 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.

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.

La segmentación táctica de marketing en línea 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.

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.
- 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.

DECISIÓN 4: ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO Y DIFERENCIACIÓN (INCLUYENDO LA MEZCLA DE MARKETING)

Posicionamiento se refiere a la percepción que tienen los clientes acerca de la oferta de productos en relación con las de la competencia. 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.

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. Se 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.

DECISIÓN 5: ESTRATEGIA DE ATRACCIÓN DE CLIENTES Y MEDIOS SOCIALES

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 cliente¹⁰ 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 sociales¹¹ 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. Estas 12 preguntas que les ayudarán a definir su estrategia de marketing en medios sociales.

- ¿Quiénes conforman nuestra audiencia objetivo?
- ¿Cuáles son las preferencias de contenido de nuestra audiencia?
- ¿Objetivos estratégicos de negocios para presencias en red social?
- ¿Cuáles tipos de contenido deben tener prioridad?
- ¿Cómo diferenciar el canal social de otros canales de comunicación?
- ¿Cómo integrar los canales sociales?
- ¿Frecuencia de contenido y calendario editorial?
- ¿Subcontratar contenido?
- ¿Cómo manejar la publicación y la interacción?
- ¿Software para administrar el proceso de publicación?
- ¿Hacer un seguimiento del impacto que tiene en el negocio la actividad en las redes sociales?
- ¿Cómo optimizar la presencia social?

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.

¹⁰ 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.

¹¹ 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.

Las opciones generales para la combinación de presencias física y en línea (bricks and clicks) se muestran en la figura 8. 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)¹² o un negocio con presencia exclusiva en internet (pureplay)¹³.

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.

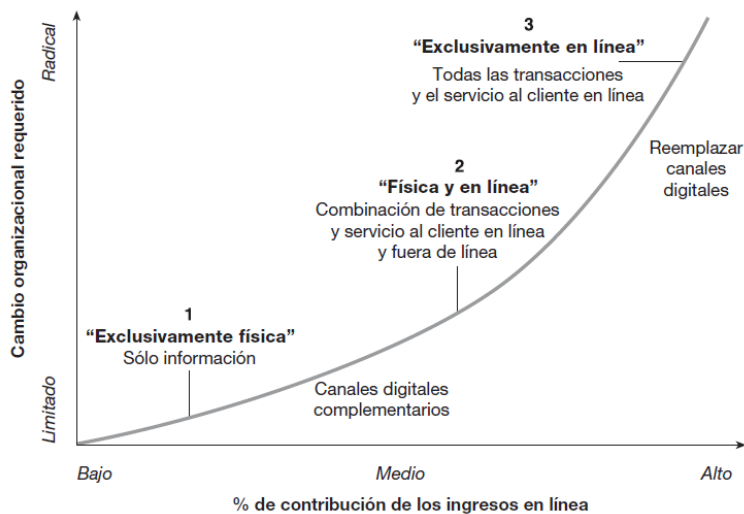


Figura 8.

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:

- 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

¹² Negocio que combina la presencia en línea y fuera de línea.

¹³ Organización con presencia principalmente en línea. No maneja operaciones de compra por correo ni promociona pedidos por teléfono.

Para lograr los objetivos estratégicos de marketing por internet, las organizaciones tendrán que planificar la integración con sistemas de clientes y de proveedores.

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 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).

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. 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 desempeño¹⁴ 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:

¹⁴ 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.

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 3 aplicada al marketing digital. ¿Cuáles son los principales retos al implementar la estrategia?. 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.
- **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.

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.

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. 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.

Elemento del modelo 7 S	Aplicación a la estrategia de marketing digital	Aspectos clave de la práctica y la literatura
Estrategia (Strategy)	La importancia del marketing digital para influir en la estrategia de la organización y apoyarla	Obtener presupuestos adecuados y demostrar y ofrecer valor y rendimiento sobre la inversión a partir de los presupuestos. Enfoque de planificación anual. Técnicas para utilizar el marketing digital para impactar la estrategia de la organización. Técnicas para alinear la estrategia digital con la estrategia organizacional y de marketing.
Estructura (Structure)	La modificación de la estructura organizacional para apoyar el marketing digital	Integración del equipo con otros integrantes del personal de administración, marketing (comunicaciones corporativas, marketing de marca, marketing directo) y TI. Uso de equipos interdisciplinarios y grupos de dirección. Uso de los recursos del personal propio (insourcing) vs. subcontratación (outsourcing).
Sistemas (Systems)	El desarrollo de procesos, procedimientos o sistemas de información específicos para apoyar el marketing digital	Enfoque de planificación de campañas-integración. Administración y compartición de información sobre los clientes. Administración de la calidad del contenido. Informes unificados de la eficacia del marketing digital. Mejor calidad interna vs. externa vs. soluciones tecnológicas integradas externas.
Personal (Staff)	El análisis del personal de acuerdo con su formación y características; por ejemplo, de TI vs. marketing, uso de contratistas/consultores, edad y sexo	Uso de los recursos del personal propio vs. subcontratación. Lograr el apoyo y la participación de la alta dirección en el marketing digital. Contratación y retención de personal. Funcionamiento virtual. Desarrollo y capacitación del personal.
Estilo (Style)	Incluye tanto el comportamiento de los principales directores para el logro de las metas de la organización, como el estilo cultural de la organización en su conjunto.	Se refiere al rol del equipo de marketing digital para influir en la estrategia (es dinámico e influyente o conservador e influenciado).
Habilidades (Skills)	Capacidades distintivas del personal clave, pero se pueden interpretar como conjuntos de habilidades específicas de los miembros del equipo	Las competencias del personal en áreas específicas: selección de proveedores, administración de proyectos, administración de contenido, estrategias específicas de marketing electrónico (SEO, PPC, marketing de afiliados, marketing por correo electrónico, publicidad en línea).
Objetivos superiores (Superordinate goals)	Los principios básicos de la organización del marketing digital que también forman parte de los valores y cultura compartidos. La percepción interna y externa de estos objetivos puede variar	Mejorar la percepción de la importancia y la eficacia del equipo de marketing digital entre los altos directivos y el personal con el que trabaja (generalistas del marketing y TI).

Tabla 3.

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:

- 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).

BIBLIOGRAFIA

- CHAFFEY, Dave; ELLIS-CHADWICK, Fiona. Marketing Digital digital, estrategia, implementación y práctica. Pearson Educación, Quinta edición, 2014.