



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMINO

EL PLAN DE MERCADEO: ESTRATEGIAS



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

EL PLAN DE MERCADEO: ESTRATEGIAS

Alicia: Esto es imposible.

El sombrero loco: solo si tú crees que lo es.

Lewis Carrol. (1865). Alicia en el país de las maravillas.

ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS DEL PLAN DE MERCADEO

Existen muchos modelos del plan de mercadeo. Lo cierto es que ningún modelo será adecuado si no se hubiesen logrado los propósitos de la unidad anterior. Una vez definidos la misión, la visión, los valores organizaciones y los objetivos en forma precisa, el siguiente paso es formular el plan de marketing. Ese será el tema de la presente lectura.





San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

¿QUÉ ES UNA ESTRATEGIA DE MERCADEO?

No se puede hablar de una estrategia de marketing si no se habla, en forma simultánea de la estrategia ligada a la ética y la responsabilidad social empresarial (RSE). Existen muchos casos, documentados en la prensa, de empresas que se han visto en serios apuros e incluso han llegado a desaparecer por no haber tenido cuidado con estos aspectos. La confianza de los clientes, en primer lugar, y de los **stakeholders**¹ en general se han visto afectados. La RSE se define como:

“

El compromiso voluntario de las empresas con el desarrollo de la sociedad y la preservación del medio ambiente, desde su composición social y un comportamiento responsable hacia las personas y grupos sociales con los que interactúa

”

Visto de manera positiva, el comportamiento ético y socialmente responsable mejora el desempeño de la empresa en general y del marketing en particular.

¹ Un "stakeholder" (grupo de interés) es un individuo o grupo que puede ser materialmente afectado por la acción, decisión, metas, políticas o prácticas de una empresa u organización. Se debe aclarar que la interacción entre el aspecto focal de la organización y el stakeholder se puede dar en dos vías, tanto de la organización hacia el stakeholder como de este hacia la organización. (Fleisher, Craig y Bensoussan (2003, p. 298)). Para los efectos de este trabajo, nos referiremos a Grupos de Interés o a Stakeholders indistintamente. (Alvarez, R. 2013:28)



A manera de ejemplo de lo anterior, en la figura 1 se muestra cómo la energía eólica se está convirtiendo en una nueva forma de plantear estrategias de marketing que son ambiental y socialmente responsables y que se han convertido, a la vez en nuevos enfoques de hacer negocios.

LA ENERGÍA EÓLICA AYUDA A CREAR UN MUNDO RENOVABLE

La variedad de incentivos y trabajos relacionados con la energía renovable que se han incrementado durante la última década ilustran el cambio socio-cultural en las actitudes acerca de la energía. Es del conocimiento común que los recursos no renovables tienen una vida relativamente corta, pero los recursos a largo plazo como el sol y el viento se pueden utilizar a largo plazo para satisfacer las necesidades de energía. Los paneles solares fotovoltaicos usan la energía del sol para producir electricidad, mientras que los paneles térmicos solares la usan para producir agua caliente. Muchas organizaciones, como PepsiCo, General Electric y Toyota emplean la energía renovable en sus procesos de producción como parte de una estrategia de marketing. Por ejemplo, Frito-Lay agregó paneles solares a la fábrica que produce Sun Chips, su línea de producto ecológica, para abastecer más de 75% de la energía necesaria para elaborar el producto.

A pesar del interés creciente en la fuente solar, el uso de la energía eólica ha ganado impulso durante los últimos años. Representa sólo la mitad del 1% del total de consumo de energía en Estados Unidos, pero es la fuente renovable de más rápido crecimiento en relación con el uso y la capacidad. Gracias a los avances en tecnología, la energía eólica es ahora mucho más eficiente que antes y está disponible a un costo 80% más bajo que en la década de 1980. En la actualidad el precio es de aproximadamente 7 centavos de dólar por kilowatt hora, un precio competitivo con el de la energía obtenida de combustibles fósiles como el carbón, el petróleo y el gas.





Whole Foods Market es uno de los compradores de energía eólica más grandes en Estados Unidos. La cadena de abarrotes usa paneles solares en más de 30 de sus tiendas y también compra créditos de energía eólica para contrarrestar 100% el uso de su energía no renovable. Entre 2006 y 2009, Whole Foods Market compró 2 millones de créditos de horas megawatt de energía eólica de granjas de viento en todo el país. Esto es equivalente al uso de electricidad de 160 mil casas por un año. En 2005 la firma se convirtió en la primera empresa de Fortune 500 en contrarrestar 100% su uso de energía no renovable con los créditos de viento. Aunque evitan más de 700 millones de libras de contaminación por dióxido de carbono cada año.

La demanda de energía eólica crecía a un ritmo rápido hasta que comenzó la recesión económica en 2008. Después, muchas empresas se vieron forzadas a recortar sus planes de uso de energía eólica. Ésta es muy popular en Europa, donde las granjas de viento surgen por todo Alemania y Reino Unido. En varios estados del oeste y medio oeste de Estados Unidos, como Iowa y Wyoming, están por abrirse granjas de viento más pequeñas. Este país lidera en términos de capacidad de viento recientemente instalada y domina aproximadamente 27% del mercado de energía eólica a nivel mundial. El crecimiento es más alto en Europa, donde 40% de toda la producción de electricidad se genera mediante energía eólica frente a 35% en Estados Unidos.

Tomado de: Ferrel y Hartline (2012, p. 61)

De acuerdo con Ferrel y Hartline (2012), quienes han alcanzado un liderazgo importante y lo han logrado mantener en el tiempo, gracias a estrategias de marketing exitosas, es porque han cumplido con las siguientes normas de conducta:

- crean una meta o visión común para la empresa;
- obtienen la aceptación o el respaldo de socios importantes;
- motivan a otros a ser éticos;
- usan los recursos que están disponibles, y
- disfrutan su trabajo y lo abordan con una tenacidad, pasión y compromiso que son casi contagiosos. (p. 79)

Se ha demostrado la existencia de una alta relación entre la RSE, los grupos de interés y el desempeño exitoso del marketing. Los empleados de una empresa con altos y claros objetivos de RSE y la ética tendrán más claridad también para entender mejor el por qué la organización se debe orientar hacia la satisfacción de las necesidades, no solo de sus clientes directos, sino también se sus stakeholders.

El tener conciencia del mantenimiento de la lealtad de los clientes, hace que la organización como un todo opere de forma más eficiente, lo que influye en la rentabilidad. Y esta a su vez, tiene sentido hacia la búsqueda de una posición competitiva mejor. Conforme aumente la percepción de los empleados de una mejora en el clima ético de la empresa, aumenta su compromiso con el logro de las metas propuestas, sobre todo porque estas van aparejadas con la fijación de estándares de calidad. Esto también se relaciona con su sentido de logro personal, ya que al hacerse mejor las cosas, cada uno siente que ha colaborado en el proceso requerido. En casos de comportamientos no éticos, el empleado se enfrenta ante dilemas morales que afectarán necesariamente su compromiso con la organización y se crearán críticas por dichos comportamientos.

Todo lo anterior operará igual en el área específica del marketing. Aquí, aunque por naturaleza existe una orientación natural hacia una cultura de satisfacción de las necesidades del cliente, se dará un aspecto de respaldo y sinergia con el resto de la organización. Se creará una especie de lenguaje común que permite que la organización no entre en conflictos, ya que la cultura centrada en el cliente y en los stakeholders se convierte en algo natural y compartido.



Hoy en día, se tiene la práctica de que las empresas manifiestan sus conductas éticas mediante un código de ética. Se trata de declaraciones formales en donde la empresa establece lo que conformará su conducta, reflejado en lo que se espera de sus empleados. Temas que constituyen estas declaraciones incluyen tareas que se realizan a lo interno de la organización, operaciones de ventas, prácticas de revelación financiera, compromiso con el cumplimiento de regulaciones e identificación con la comunidad. Estos códigos se redactan en función del compromiso que la organización adquiere a través de su junta directiva y alta gerencia. En la figura 1 se presenta un resumen de los aspectos que deben ser considerados cuando se redacte un código de conducta ética en una organización.

FIGURA 1

CONSIDERACIONES CLAVE EN EL DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DE UN CÓDIGO DE CONDUCTA ÉTICA.

1. Examinar las áreas y temas de alto riesgo.
2. Establecer los valores y el comportamiento necesarios para cumplir con las leyes y regulaciones. Los valores son una importante defensa para evitar una conducta no ética grave.
3. Identificar valores que aborden en forma específica los problemas éticos actuales.
4. Considerar los valores que vinculan a la organización con las tendencias de los grupos de interés. Intentar encontrar valores comunes entre las organizaciones y estos grupos.
5. Elaborar un código de conducta entendible proporcionando ejemplos que reflejen los valores.
6. Comunicar el código con frecuencia y en un lenguaje que los empleados puedan entender.
7. Revisar el código cada año tomando en cuenta las aportaciones de grupos de interés internos y externos.

Tomado de: Ferrel y Hartline (2012, p.76)

A. EL PROCESO DE DEFINICIÓN DE UNA ESTRATEGIA

La palabra estrategia es un término que ha tenido un uso excesivo en administración de negocios, significando diferentes cosas para diferentes personas. A fin de buscar una definición adecuada, debemos entender, en primer lugar, que representa un proceso dinámico. Tanto los tiempos, como la tecnología, los mercados y las reglas de competencia cambian constantemente. Esto implica que la estrategia no puede permanecer siendo la misma.

LAS ESTRATEGIAS MÁS EXITOSAS SON AQUELLAS QUE SE HAN DEFINIDO CON ORIGINALIDAD. SON AQUELLAS QUE HAN SABIDO DIFERENCIARSE DE LOS COMPETIDORES PORQUE HAN LOGRADO DESARROLLAR VALOR APRECIADO POR LOS CLIENTES.

Existen algunos conceptos alrededor del concepto de estrategia que han resistido la prueba del tiempo. Las estrategias más exitosas son aquellas que se han definido con originalidad. Son aquellas que han sabido diferenciarse de los competidores porque han logrado desarrollar valor apreciado por los clientes. Michael Porter sostuvo en 1996 que una empresa puede superar a sus competidores solamente si puede establecer diferencias de valor para los consumidores, las cuales puedan ser percibidas a través del

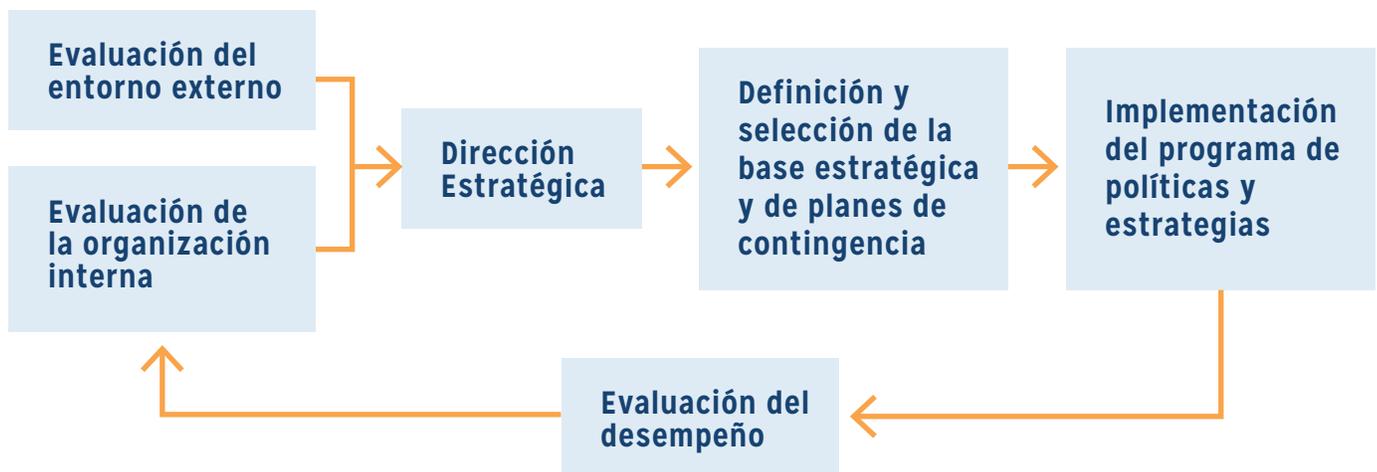
tiempo (Fleisher . y Bensoussan (2003, p. 2). Estas diferencias son denominadas por los economistas como competencias. En estrategia, estas diferencias son denominadas competencias distintivas. Se trata de los recursos y capacidades que tiene la organización que no son igualados por sus competidores. Estas competencias generan valor económico y por lo tanto, son el objetivo a lograr por parte de la organización por medio de sus estrategias de negocios. Cuando una organización tiene este tipo de competencias, genera a su vez ventajas competitivas. Estas son las vías diferenciadoras por medio de las cuales la organización obtiene ventajas sobre sus competidores en el mercado. La organización deberá ser capaz de convertir esas ventajas competitivas en utilidades por encima del promedio de su industria.



Surge otro concepto relacionado con la estrategia cual es el de la sostenibilidad. La sostenibilidad de una ventaja competitiva se refiere a la habilidad de la organización de mantener en el tiempo, el valor económico generado por las competencias distintivas, las cuales provienen tanto de la imitación o la sustitución de sus competidores. La planificación estratégica es por lo tanto, el proceso que le permitirá a la organización obtener su ventaja competitiva. Se trata de un esfuerzo disciplinado y bien definido, cuyo objetivo será enmarcar la estrategia de la organización, asignando las responsabilidades, los recursos y el marco temporal, para su ejecución. El proceso de planificación estratégica se presenta seguidamente en la figura 2.

Como se puede ver, en el proceso de definición de la estrategia, destacan las evaluaciones interna y externas y se soporta en la evaluación del desempeño que deberán realizar los diferentes actores del proceso de implementación. Esta evaluación se hará en función de los logros de los objetivos y metas individuales y por unidad de negocio, tendientes a alcanzar la ventaja competitiva de la organización como un todo. En la parte inferior, se señalan flechas con doble dirección entre los elementos del análisis interno y externo. Estos elementos pueden restringir o conducir una estrategia específica. Cada uno de esos elementos se verá afectado y afectará a los otros.

FIGURA 2. PROCESO GENÉRICO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA





ELEMENTOS DE UNA DECISIÓN ESTRATÉGICA

Las decisiones estratégicas se preocupan por:

1. El alcance de las actividades de la organización: Dónde (geográfico, mercado del producto o servicio, cadena de valor, etc.) vamos a operar?
2. El ajuste de las actividades de la organización con su entorno.
3. El ajuste de las actividades de la organización con sus capacidades de recursos. Esto significa hacerlo con las capacidades disponibles.
4. Implicaciones de cambio a través de toda la organización. Esto probablemente será complejo por naturaleza
5. La asignación y reasignación de cantidades significativas de recursos de la organización. Esto implica optimización de recursos.
6. Los valores, expectativas y objetivos de los que influyen la estrategia: los tomadores de decisiones.
7. La organización se moverá hacia una dirección en el largo plazo. Esto puede significar 10 años o aún varias décadas.

Tomado de: Fleischer . y Bensoussan . (2003, p. 03). Traducción al español por el autor del original en inglés.

Un proceso de planificación estratégica requiere de una actitud y toma de decisiones que permitan a la organización enfrentar los retos que el entorno propone. Los tomadores de decisiones, en los tiempos actuales, se enfrentan ante una realidad cambiante a ritmos mucho más acelerados de lo solía ser en tiempos de prevalencia de economías basadas en industrias. Actualmente, en la era del conocimiento y la información, las nuevas economías son guiadas por tomadores de decisiones que deben actuar con base en lo que se conoce como pensamiento estratégico.

En la figura anterior, en la parte inferior, se incluyen los elementos dentro de los cuales se mueven las decisiones estratégicas. Como se puede ver, estos elementos tienen que ver con el alcance de las actividades de la organización (dónde se ejecutan), el ajuste de esas actividades al entorno y a los recursos internos, la adaptación de la organización al cambio constante que impera hoy en día, todo dentro del marco de objetivos y valores organizacionales. Con lo dicho hasta ahora, cabe definir entonces en qué consiste el pensamiento estratégico en nuestros días, como sinónimo del proceso de generación de una estrategia. Esto se sintetiza en la figura siguiente:

FIGURA 3. EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO, ¿EN QUÉ CONSISTE?

EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

1. Es una síntesis entre la intuición y la creatividad (Mintzbert, 1994).
2. Es un maridaje entre información e introspección (inteligencia) que permite un claro entendimiento sobre cómo reordenar los elementos que maximicen los resultados dentro de un contexto que a menudo es emergente y discontinuo (Ohmae, 1982)
3. Ofrece una perspectiva integrada de la organización.
4. Se concentra en las interrelaciones como algo opuesto a componentes individuales
5. Ve el entorno como una "película en movimiento" como lo opuesto a una "fotografía".
6. Responde a la competencia, el entorno y a los grupos de interés con un juego comprensivo de iniciativas.
7. Diseciona situaciones en partes constitutivas y las reagrupa en patrones basados en sus productos deseados significativos y relacionados.
8. Constituido por un sueño pragmático combinando el lado izquierdo del cerebro (v.g. linear, lógico, racional) y el lado derecho (v.g. holístico, espacial, sintético, con sentido de tiempo) en "patrones de pensamiento".

Tomado de: Fleischer . y Bensoussan (2003, p. 05). Traducción al español por el autor del original en inglés.



Desde la perspectiva de la estrategia vista desde el marketing hay que distinguir algunos conceptos. Como veíamos en la lectura anterior, los objetivos son los logros específicos que queremos alcanzar dentro de un marco temporal, con características bien definidas (objetivos SMART o SMAARTER para ser todavía más específicos).

Una vez definidos, dentro de un contexto determinado (visión, misión, propósitos, valores organizacionales), el siguiente paso será definir la estrategia para lograrlos. Esta estrategia no es ni más ni menos que un plan general de acción. Dentro de la empresa se hablará de la estrategia general, pero en cada unidad de negocio en donde se encuentra el área de marketing se establecerán las estrategias específicas, dentro de las cuales estará la de mercadeo.

Finalmente, las tácticas serán las acciones concretas de corto plazo que permitirán, en su conjunto, alcanzar los objetivos planteados. Las tácticas se agruparán en un Plan operativo anual, el cual debe ser dotado, a su vez, de los recursos necesarios para su implementación. Aparece entonces otra figura administrativa importante: el presupuesto. Este instrumento es la enumeración de los recursos financieros que representan los medios que la organización está disponiendo para el logro de las tácticas. Estas tienen a su vez objetivos concretos que las acotan. En esta lectura veremos este concepto desde la perspectiva de generación de una estrategia de marketing orientada al cliente. Esto se ilustra en la figura 4 siguiente.





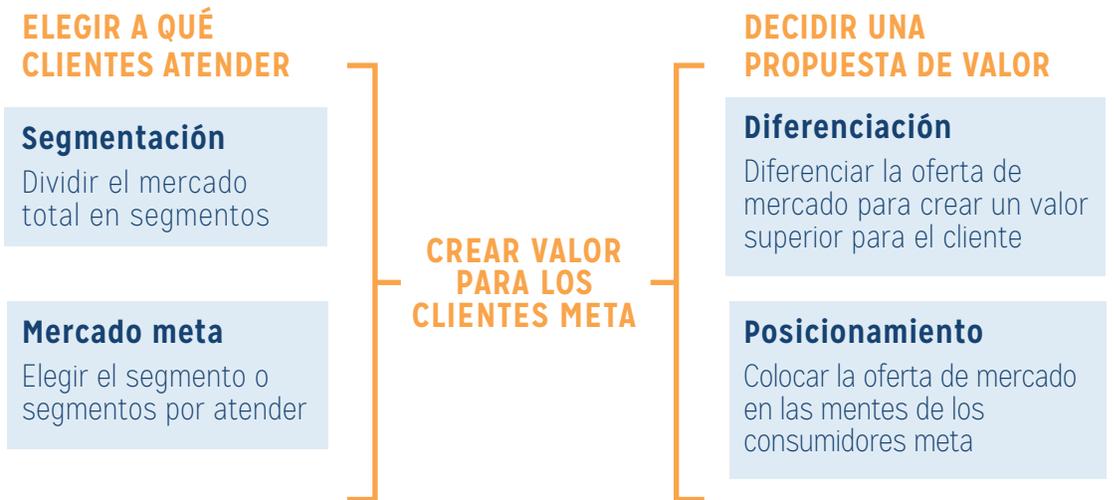
FIGURA 4. DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE MARKETING ORIENTADA HACIA EL CLIENTE

En el concepto, el marketing se reduce a dos preguntas:

1. ¿A cuáles clientes atendemos?

2. ¿Cómo los atendemos?

Por supuesto, la parte difícil es tener buenas respuestas a estas preguntas, que suenan sencillas pero son difíciles. El objetivo es crear más valor para los clientes que atendemos que el que crean los competidores.



Tomado de: Kotler y Armstrong (2013, p. 165)

Como se puede ver, la definición de una estrategia de marketing orientada al cliente debe estar basada en segmentación (división en segmentos del mercado total), el segmento meta (cuál o cuáles de esos segmentos será nuestro objetivo), diferenciación (creación de valor o competencia distintiva, como se explicó en páginas anteriores) y el posicionamiento (cuando los clientes lo incorporan en sus mentes, que creará así la ventaja competitiva de que hablaba Porter en los años 90). Como se plantea en dicha figura, el quid de la estrategia de marketing está en responder a: ¿a cuáles clientes atendemos? y ¿cómo los atendemos?



B. ESTRATEGIAS DEL MARKETING DIGITAL

Las empresas y organizaciones públicas y privadas poseen un activo digital. En la mayoría de los países existen porcentajes importantes de poblaciones con acceso a Internet. Según información derivada del sitio de Internet del Banco Mundial, para el último año disponible (2013), en referencia a población con acceso a Internet, para el total de la población mundial se reporta que el 43% tiene acceso a Internet (3.100 millones de personas). En términos porcentuales, desde el punto de vista de zonas geográficas, existen accesos muy elevados, como el caso de la Unión Europea, con el 75% de su población (508.3 millones de personas) y Norteamérica, con el 84% (298.7 millones de personas).

Otras regiones, como América Latina y el Caribe, con el 47% (292.4 millones de personas) tiene un acceso medio. Existen países con porcentajes tan elevados como Islandia, con el 97% (0.3 millones de personas), Bermudas (0.06 millones de personas), Dinamarca (5.3 millones de personas) y Noruega (4.8 millones de personas), con el 95%. En países de Latinoamérica, se tienen porcentajes de acceso tales como 67% en Chile (11.9 millones de personas), 60% en Argentina (25.1 millones de personas), 52% en Brasil (105.1 millones de personas), 46% en Costa Rica (2.3 millones de personas) y 43% en México (53.2 millones de personas). Esos activos digitales, conectados con el mercado que representa el acceso a Internet, ha creado lo que se conoce como la Gestión del Activo Digital, más conocido como DAM (por sus siglas en inglés de Digital Asset Management). Se estima que cada día, se crean 5 exabytes de información (5 millones de terabytes o 5 mil millones de gigabytes). (Tomado de: <http://damfoundation.org/?lesson=introduction-to-dam-part-1-of-5>)



Una organización que pretenda gestionar adecuadamente el potencial de negocio que representa su activo digital debe tener dos condiciones fundamentales: alcanzar un adecuado grado de madurez de su activo digital y diseñar una buena estrategia de marketing para su activo digital. Hay que aclarar que el activo digital será a su vez el medio que le permitirá a la empresa poner a disposición del mercado digital tanto su oferta física de bienes y servicios, como productos enteramente digitales. La madurez del activo digital está en función de los elementos que se presentan en la gráfica siguiente:

FIGURA 5. MODELO DE MADUREZ DE LA GESTIÓN DEL ACTIVO DIGITAL - DAM

PERSONAL	INFORMACIÓN	SISTEMAS	PROCESOS
Conocimiento técnico	Activo	Prevalencia	Flujo de trabajo
Conocimiento del negocio	Metadateros	Seguridad	Gobernanza
Alineamiento	Reutilización	Usabilidad	Integración
	Facilidad de localización	Infraestructura	
	Uso de casos		

Fuente: <http://damfoundation.org/?lesson=introduction-to-dam-part-1-of-5>

Nota: traducción al español por el autor del original en inglés

En la figura anterior se presentan los cuatro elementos fundamentales con sus componentes, de lo que se define como un DAM. El modelo tiene, para cada elemento, los criterios para realizar una calificación de su grado de madurez. En esta lectura lo que interesa que quede claro es que el activo digital debe tener un adecuado grado de adaptación al entorno tecnológico en que una empresa determinada deberá competir, a fin de tener éxito en la implementación de su estrategia de negocio. Como se puede ver, un DAM con suficiente madurez para hacer negocios, deberá contar con personal calificado, en términos de conocimiento técnico, conocimiento del negocio y alineamiento en cuenta a su estrategia (misión, visión, valores y objetivos organizacionales).

Deberá además, contar con Información que sea vista como un activo; con datos y metadatos (datos de otros datos) ordenados de manera útil, a fin de que se puedan reutilizar y no construir desde cero constantemente; con facilidad de localizarlos y utilizarlos y que se constituyan en casos de estudio, a fin de que tengan sentido para los usuarios. El tercer pilar de un modelo DAM adecuadamente maduro es el de los Sistemas. Estos deben contar con prevalencia (o un modelo DAM alineado con la cultura organizacional), con las normas y medidas de seguridad para respaldar la integridad de la información, vista como un activo; contando con información con facilidad de ser utilizada y con una infraestructura que facilite lo anterior (la prevalencia, la seguridad y la usabilidad).

En cuanto a los procesos, el modelo debe contar con un flujo de trabajo definido y orientado a la colaboración, con un gobierno eficiente y eficaz que garantice su utilidad y adecuadamente integrado en los diferentes componentes que lo constituyen. Es decir, un DAM concebido y gestionado como un concepto sistémico.

Una vez que se cuente con un DAM que tenga un adecuado nivel de madurez, vendría la formulación de la estrategia de marketing digital. Lo segundo sin lo primero sería como construir una casa sobre bases endebles, que irremediablemente se terminarían derrumbando. Vamos a presentar la construcción de la estrategia en términos de pasos que deberán ser implementados en orden.

PRIMER PASO: TENER CLARIDAD EN LAS RESPUESTAS A LAS SIGUIENTES PREGUNTAS:

- a.** ¿Cuáles son sus objetivos de negocio para el próximo año?
- b.** ¿Qué es lo fundamental sobre esos objetivos?
- c.** ¿Por qué es eso (lo fundamental) tan importante?
- d.** ¿Qué hará eso (lo fundamental) por Ud. o su organización?

(Fuente: Getting digital marketing right...478. Traducción al español por el autor del original en inglés.)



SEGUNDO PASO: CONSTRUYA EL EQUIPO QUE IMPLEMENTARÁ LA ESTRATEGIA

Al principio, deberá reclutar a la cantidad mínima necesaria para echar a andar la estrategia. Luego podrá incorporar más recursos, conforme sean requeridos. Los del inicio probablemente deberían ser:

- a.** El líder o campeón del proyecto, si se trata de una organización o el emprendedor si se trata de una start-up.
- b.** El personal, socios o asesores en los campos de mercadeo, ventas y TI (tecnología de información).

El equipo de inicio tendrá que tener en mente los siguientes aspectos a fin de diseñar la estrategia adecuada:

- 1.** Agregar alto impacto con iniciativas que utilicen pocos recursos
- 2.** Aplicación del concepto de Pareto, en el sentido siguiente:
 - 80% de las ventas vendrá del 20% de las iniciativas.
 - 80% de los ingresos vendrá del 20% de los clientes.
 - 80% de los prospectos vendrá del 20% de los esfuerzos de marketing.
 - Lo anterior se deberá transformar en métricas posteriormente. En este punto lo importante es tenerlo en mente.
 - En síntesis: 20% del esfuerzo produce el 80% de los resultados. Lo importante es identificar dónde está ese 20% para no desperdiciar recursos o perder tiempo, lo que termina produciendo un alto costo de oportunidad.

TERCER PASO: IMPLEMENTACIÓN DE LA REGLA 80/20

De acuerdo con Peter Drucker, no existe la decisión estratégica perfecta. Siempre se tiene que pagar un precio. Se debe balancear por lo tanto el conflicto que necesariamente se dará entre los objetivos, opiniones de los equipos y de sus prioridades. La mejor decisión estratégica será solamente una aproximación y por lo tanto, implicará un riesgo. El diseño de una estrategia de marketing digital está inmerso en esa realidad, ya que se trata de enfrentar el mundo de los negocios desde la perspectiva de la tecnología. Se deberán de tomar decisiones en temas tales como plataformas tecnológicas en donde se alojará el sitio web; o sobre el programa de CRM (customer relationship management) que será utilizado. Esto implica aprender sobre tecnología a fin de poder evaluar sus beneficios y riesgos para nuestros objetivos. También significa que cada miembro del equipo ganará o perderá responsabilidades en el concepto que se desarrolle. Con eso en mente, las decisiones se deberán tomar de acuerdo a las siguientes ideas:

- a. ¿De qué manera la tecnología utilizada se ajusta con otras tecnologías y programas que ya se utilizan en la organización o la start-up?
- b. ¿Cómo se hará la transición hacia el uso del nuevo programa o tecnología?
- c. ¿Cómo haremos la transición sin problemas, de nuestro personal hacia el uso del nuevo programa o tecnología, haciéndolo atractivo para ellos, a fin de lograr los ajustes necesarios?





CUARTO PASO: GENERACIÓN DE LA DEMANDA

En este paso se deberá de generar la estrategia de marketing propiamente dicha. Para ello se deberán de implementar las siguientes etapas:

a. Generar la demanda

El mercado digital es muy amplio y son muchas las opciones que un proyecto tiene cuando se piensa en este contexto. Por eso, se dice que se deben descartar las opciones menos prometedoras, para llegar a dejar solamente las que verdaderamente se constituyan en lo que será el mercado que sustentará al proyecto. Por eso, se habla de que todo proyecto de mercado digital deberá pasar por una estrategia de embudo, en la cual se eliminen opciones y enfoques que sean distractores y se defina con claridad el mercado correcto.

La definición del mercado meta será por lo tanto la base del éxito en el mercado digital. Algunos elementos de definición de dicho mercado serán: geográfico, demográfico, necesidades y deseos; usuarios de ciertos productos y/o servicios. Definido el segmento objetivo, se requerirá generar la demanda. Para ello, en el mercado digital, se pueden utilizar diferentes medios, dentro de los cuales están las redes sociales (v.g. Facebook News Feed Ads), Blogging o creación de blogs de contenidos (Google Blogger), publicidad pay-per-click (PPC) como Google AdWords o Bing Ads, Optimización de motores de búsqueda (Search Engine Optimization - SEO) para hacer más visible el producto o servicio cuando el consumidor potencial lo busca en Google o Bing, entre otros.

Para decidir cuál tecnología disponible utilizar, se debe definir al cliente ideal. Con esa idea en mente, se deberá identificar cuáles de las opciones tecnológicas disponibles serán más utilizadas (por ejemplo si utilizaría Facebook, LinkedIn o Pinterest o una combinación? Otra posible interrogante a despejar es si tiene sentido buscar una optimización en los buscadores?

b. Capturar los prospectos de calidad

Una vez generada la demanda, o más específicamente, generado el tráfico de potenciales consumidores, la clave será poder identificar aquellos prospectos que se puedan definir como “prospectos de calidad”. Para ello se debe seguir teniendo como referente al “consumidor ideal”. Con esta idea clara, se pueden definir ofertas especiales que actúen como “imanes de prospectos”. Con esta estrategia se iniciará la relación propiamente. Los tres grandes pilares para crear estos imanes de prospectos son:

- Siempre comunique el beneficio.
- Construya un valor alto para su beneficio.
- Póngalo a su disposición en forma sencilla.

La transacción para obtener el beneficio se constituye en publicidad en sí misma. Se deben destacar los beneficios de la mejor forma posible. Seguidamente, se presenta una lista de ejemplos que son usualmente utilizados como estas ofertas-imanes de prospectos de calidad:

- Infografías
- Video cursos
- Libros electrónicos (eBooks) “cómo hacerlo” (how-to)
- Guías de control (Check lists)
- Documentos informativos (White papers)
- Consultas gratis con especialistas
- Guía de compradores para el producto/servicio ofrecido
- Cupones y promociones
- Acceso a grupos privados
- Pruebas gratis (trial versions)
- Regalos
- Accesos gratis a seminarios en internet (webinars)
- Demostraciones de productos



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

Para poder obtener la oferta, la persona interesada deberá llenar un formulario de contacto, a fin de capturar su información. En este punto se recomienda mantener la mayor simplicidad posible y evitar lo que se conoce como la fricción del contacto que se produce cuando los formularios son muy engorrosos. En ese sentido, algo como un encabezado claro y entendible de quién está detrás de la "oferta-imán" y la solicitud del nombre y su dirección electrónica posiblemente serán suficientes para contactos posteriores.

Una recomendación final en este punto es que, en el botón de activación de la petición de la oferta, nunca se utilice "enviar" (submit). Es preferible utilizar una palabra que recuerde el valor del servicio que recibirá. Por ejemplo, si se ofrece un curso gratis de 5 días, el texto del botón podría indicar: "y ahora empecemos" o "ya quiero iniciar el curso de lectura veloz".



c. Nutrir los prospectos

Al llegar al punto en que tenemos los prospectos de calidad disponibles y que han obtenido nuestra oferta de valor, es el momento adecuado para acelerar el cierre de la venta. En el mercadeo digital esto se hace a través de campañas de email, en los cuales se invita al prospecto a realizar la compra. En estas campañas se establece una comunicación directa con la persona, a través de un mensaje clave, el cual debe poderse catalogar en al menos una de las siguientes tres categorías:

- **Educativo:** el mensaje debe centrarse en explicar, en forma directa y breve, por qué nuestra oferta es capaz de generarle beneficios. Por qué nuestra propuesta es adecuada para resolver sus necesidades.
- **Involucrado con el posible comprador:** la idea es que con el mensaje, el prospecto se pueda identificar con nuestra empresa. Una forma recomendable son los webinars, en donde se explica con detalle el proceso de generación del servicio o producto ofrecido y de qué manera se le ayudará a resolver posibles problemas o necesidades que surjan, como consecuencia de su relación con nosotros.
- **Entretenido:** el mensaje debe estar redactado de tal manera que le resulte entendible al prospecto. No se debe utilizar terminología técnica que resulte difícil de entender a personas no familiarizadas con este tipo de términos. Redactado en forma amigable, que despierte calidez, pero exento de conceptos que puedan herir susceptibilidades. Lo que se busca es que se pueda comunicar sin crear ningún tipo de fricción.

Para el seguimiento requerido, la tecnología pone a la disposición del proyecto digital herramientas de autoseguimiento. Esto quiere decir que son mecanismos que se activan en forma automática. Por ejemplo, generación de auto-respuestas después de pasado algún tiempo de haber tomado la oferta-imán, o la activación de una secuencia tendiente a nutrir la relación del prospecto, las cuales se llevan a cabo por la visita de las personas a sitios web y con el click en opciones predeterminadas en las páginas web o en correos electrónicos.





San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

d. Convertir prospectos en clientes

Hasta este punto la estrategia ha logrado identificar potenciales compradores, sus dolores y problemas y los beneficios de utilizar nuestra solución. Por lo tanto se debe generar la venta. Esto se hace mediante la siguiente secuencia de pasos:

1. Pruebas gratuitas (*trials*)
2. configurar el producto o servicio a su medida (*set up*)
3. Capacitación en el uso - garantía (entre mayor, mejor)
4. prueba social (testimoniales de consumidores satisfechos con el uso del producto o servicio ofrecido)
5. historias de involucramiento (relacionadas con dolores, problemas y soluciones).

Lo siguiente será cerrar con mensajes que fuertemente llevan al prospecto hacia el cierre de la compra, con opciones tales como:

- Dígales donde hacer click para comenzar.
- Cómo proceder con la compra, como el dato de su tarjeta de crédito.
- El siguiente CTA (*call to action* - llamada a la acción) que consiste en hacer click en el botón de compra.
- Lo siguiente que se espera, como por ejemplo cuánto tiempo tardará en recibir el pedido.



e. Cerrar la venta, entregar el pedido y satisfacer al cliente.

El cierre debe ser simple y sin fricciones para el cliente, a fin de que no tenga ni temor ni contratiempos. Por ejemplo, empresas como Amazon aclaran que usted podrá detener su pedido en cualquier momento, una vez que el mismo ha sido confirmado. Además, mantienen sistemas de seguridad estrictos, a fin de que el cliente pueda utilizar sus datos de pago y entrega disponibles y de esta manera, pueda facilitar futuras transacciones. La regla de oro será, para su proceso de cierre de la venta:

- Hágalo fácil para el cliente.
- Elimine fricciones.
- Permanezca siempre en contacto con su cliente.

Los aspectos técnicos de la entrega deben haber sido diseñados con el mayor de los cuidados, a fin de que el cliente reciba su pedido en el tiempo estipulado y dentro de parámetros adecuados. Es decir, lo suficiente para poder hacer la entrega pero no excesivo. El uso de un CRM es altamente recomendable en esta etapa.

La satisfacción del cliente está altamente relacionada con el servicio post venta. En marketing digital, los siguientes son aspectos altamente valorados por los clientes:

- Ofrezca ayuda gratuita para el “getting started” (arranque, ajuste de inicio) del producto o servicio.
- Explique con claridad qué tipo de capacitación se les ofrece.
- Muestre la forma en que otros clientes han ganado beneficio por medio de su servicio de asistencia al cliente.

De nuevo vale la pena mencionar que sistemas tecnológicos como el uso de un CRM o un sistema automatizado de seguimiento son altamente valiosos en esta etapa.





f. Referencias y seguimiento

La creación de un buen sistema de referidos es la mejor forma de lograr escalar los negocios en marketing digital. Relacionar la acción de referir a otros su producto o servicio con un beneficio adicional es corrientemente utilizado en este medio de negocios. Por ejemplo, servicios de repositorios en la nube, como Dropbox, se lograron escalar muy rápidamente gracias a políticas de referidos y ganar más espacio gratuito. La clave de una política de referidos, será por supuesto el contar con un nivel de servicio adecuado para quienes lo utilizan. Para estos clientes satisfechos será un gusto referirlo a otros, ya que querrán beneficiar a las personas que aprecian, con algo que a ellos les ha satisfecho. Algunas políticas de referidos que han dado buen resultado en marketing digital son las siguientes:

- Premiar con pagos en efectivo por cada referido que cierre una nueva venta.
- Otorgar características adicionales de servicios o productos.
- Emitir tiquetes especiales para descuentos en productos/servicios.
- Exigir determinada cantidad de referidos para poder hacer negocios juntos.
- Otorgar acceso exclusivo a eventos especiales o información.
- Otorgar upgrades (incrementos de categoría) de nivel bajo o intermedio a superior, como incentivo por referidos.

El seguimiento posterior debe ser programado cuidadosamente para mantener al cliente satisfecho y realizando nuevos pedidos, así como refiriendo nuevos clientes. Para ello es fundamental mantener una política de contactos, para lo cual el CRM o la programación automatizada de contacto es fundamental.



BIBLIOGRAFÍA

Banco Mundial. (2015). Estadísticas del Banco Mundial. Recuperado de: <http://datos.bancomundial.org/> [Consulta 28 jul.2015]

DAM Foundation. (2015). DAM knowledge: introduction to DAM, parte 1 of 5 - DAM as strategy. Recuperado de <http://damfoundation.org/?lesson=introduction-to-dam-part-1-of-5> [Consulta 28 jul. 2015].

Ferrel, O. y Hartline, D. (2012). Estrategia de marketing. Quinta edición. México: Editorial Cengage Learning. Fleisher, C. y Bensoussan, B. (2003). Strategic and competitive analysis: methods and techniques for analyzing business competition. New Jersey: Editorial Prentice Hall.

Gheradi, G. (2015). Marketing digital: manual práctico, didáctico y fácil de entender. Amazon-Kindle books.

Kotler, P. y Armstrong, G. (2013). Fundamentos de marketing. Decimoprimer edición. México: Editorial Pearson.

