



Julio 27, 2010

Los CMOs deben conectar los puntos de la marca en línea.

Por Mary Beth Kempfor
CMO & Marketing Leadership Professionals



Julio 27, 2010

Los CMOs deben conectar los puntos de la marca en línea

La tecnología digital para obtener la mejor experiencia de marca
Mary Beth Kemp con David M. Cooperstein, Shar VanBoskirk y Corinne Madigan

RESUMEN EJECUTIVO

La tecnología digital ha sido ampliamente aceptada por los consumidores y por muchas empresas. Pero la adopción de canales digitales, sitios web, aplicaciones móviles, ventas en línea y servicio al cliente y otros toques inteligentes con frecuencia se han producido de manera poco sistemática. Esto ha dado como resultado tres contratiempos potenciales: 1) experiencias de marca inconsistentes; 2) recursos mal invertidos; y 3) el limitado impacto estratégico de la tecnología digital en los negocios en general. Para dejar estas trampas comunes de lado, los directores de mercadotecnia (CMOs, por sus siglas en inglés) deben consolidar su estrategia digital utilizando nuestro marco de conexión de puntos. Su objetivo: Elevar la tecnología digital al nivel más alto de la estrategia empresarial.

CONTENIDO

2 El entorno digital es un medio adecuado pero a menudo no es controlada.

El CMO debe organizar la estrategia de marca digital

4 Saque el máximo partido de la tecnología digital para lograr una buena experiencia de marca.

Defina sus objetivos digitales mediante la construcción de una experiencia de marca interconectada

RECOMENDACIONES.

7 Orquete los objetivos digitales de su empresa

NOTAS Y RECURSOS

Entrevistamos a los Directores de Mercadotecnia y Estrategia de Forrester así como algunos clientes que manejan proyectos de investigación. También revisamos el framework con los ejecutivos de marketing senior de las principales marcas de consumo.

Documentos relacionados con la investigación

“Los CMOs deben orquestrar iniciativas sociales”

29 de abril de 2010

“Mandato de la Comercialización: Conectar los puntos”

14 de diciembre de 2009

“Comercialización ubicua”

17 de julio de 2008

EL ENTORNO DIGITAL ES UN MEDIO ADECUADO PERO A MENUDO NO ES CONTROLADO.

Actualmente, casi todas las marcas y empresas tienen un sitio web. Muchas tienen página en Facebook y el correo electrónico es ya común.¹ Los mercadólogos siguen invirtiendo la mayor parte de su presupuesto en publicidad en lugares digitales y tanto minoristas como fabricantes venden productos a través de una variedad de canales digitales.²

En cualquier empresa, muchos actores internos de diferentes departamentos han solicitado la ayuda de las técnicas digitales. Pero los interesantes esfuerzos que cada uno de ellos, han llevado a estar en línea, no siempre se suman a una experiencia convincente que agregue valor a sus consumidores. Este enfoque poco sistemático significa que la experiencia de marca no es coherente y la empresa no se beneficia del verdadero potencial de la tecnología digital para transformar su negocio.

EL CMO DEBE ORQUESTAR LA ESTRATEGIA DE MARCA DIGITAL

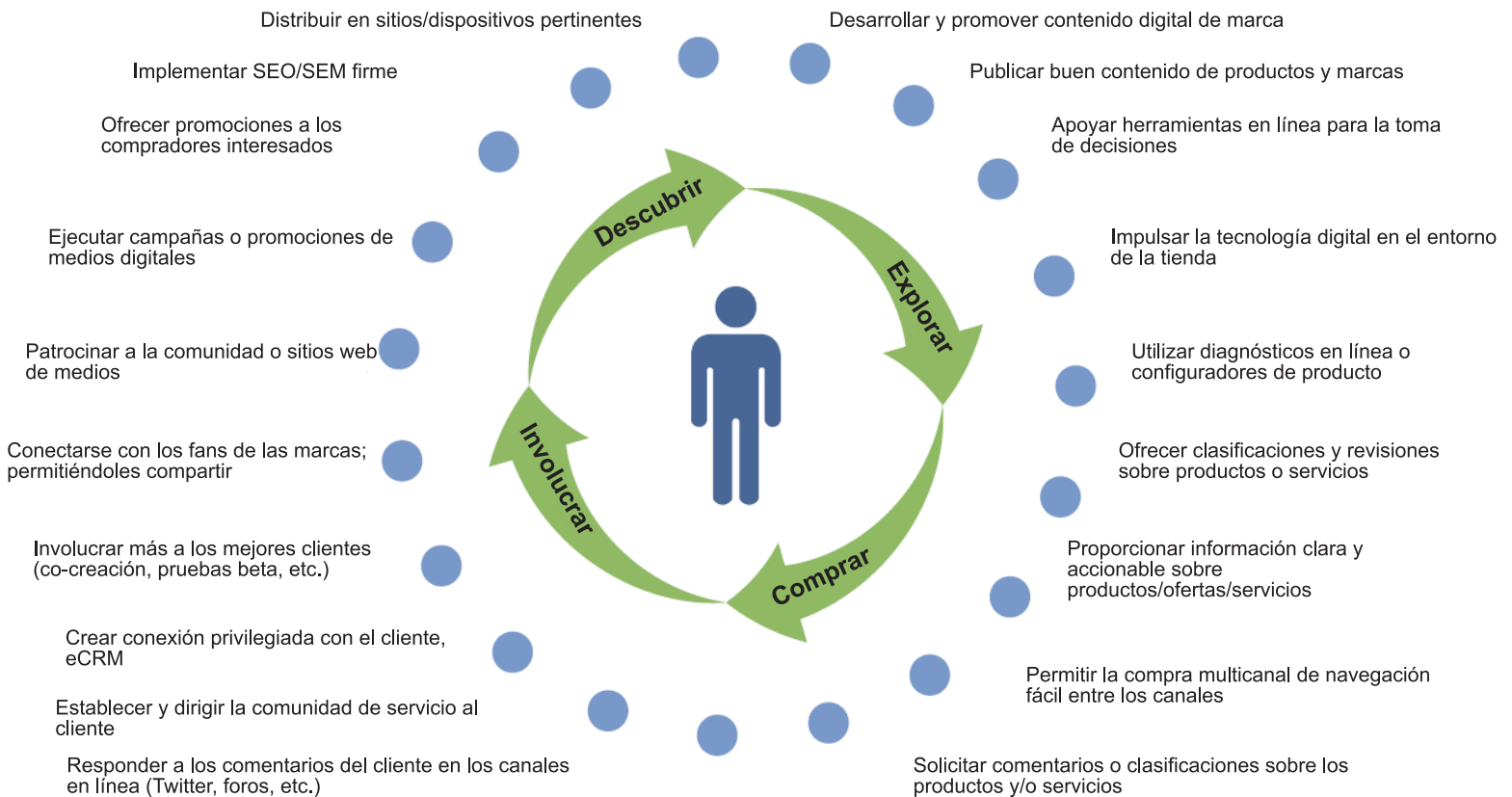
En cierto nivel, todas las relaciones de los clientes tienen ahora una dimensión digital. Es decir, se basan en tecnologías digitales dispositivos conectados como computadoras, teléfonos móviles, lectores electrónicos, kioscos, puntos de venta, televisores conectados y otros dispositivos inteligentes que surgirán en un futuro próximo.³ Para el CMO, la estrategia digital está definida por la conectividad con los clientes a través de todos estos canales. El CMO debe sacar ventaja de la tecnología digital para redefinir cómo su empresa o su portafolio de marca se presentarán a sí mismos y se relacionarán con los clientes en el futuro. Mientras que la tecnología digital no debe considerarse de manera aislada con respecto a la experiencia de marca, las iniciativas en línea ayudan a los líderes en mercadotecnia en la evolución de sus empresas hacia una organización mejor orquestada.

Para una actitud inteligente frente a la tecnología digital, los CMOs deben adherirse a los principios fundamentales del marco de conexión de puntos:

- **Alineación en torno a los grupos de clientes.** El principio fundamental de conectar los puntos es la organización en torno al cliente. La tecnología digital permite a los mercadólogos cambiar el enfoque a grupos específicos de consumidores, porque requiere que se conecten con la gente con base en sus estilos de vida e intereses y no sólo con base en la población. Por ejemplo, Procter & Gamble (P&G's) está dirigida en marcas individuales. Pero en el Reino Unido, los equipos de marcas han coincidido para poner en marcha una marca cruzada en un sitio web (www.supersavvyme.com) que combina el contenido de muchos escritores que apelan al enorme, importante y específico segmento de las madres expertas.
- **Sincronizarse en torno al ciclo de vida del consumidor.** Iniciativas como el proyecto de P&G funcionan mejor cuando el esfuerzo llega a través de las líneas departamentales y más allá de un simple dispositivo. En el caso de Super Savvy Me, esto debe convertirse en un enfoque común, a lo largo y ancho de toda la empresa para administrar a las mamás expertas en torno a cada una de las cuatro etapas del ciclo de vida de la relación con el consumidor (ver Figura 1). Por ejemplo, en la fase "comprar", la plataforma digital debe extenderse para proporcionar acceso a la tienda para información adicional como los ingredientes del producto o las instrucciones de uso. Para apoyar la parte del "compromiso"

•**Hacer de la inteligencia del cliente la columna vertebral del negocio.** La consolidación de la marca requiere de un profundo conocimiento del cliente, el cual comienza con todos los datos disponibles mediante los puntos de contacto digitales. ¿Por qué? Los líderes de la mercadotecnia se adhieren a la tecnología digital porque es medible y puede ayudar a proporcionar inteligencia. La tecnología digital ya ofrece datos sobre interacciones y a menudo una respuesta directa del consumidor. Los CMOs deben impulsar una mejor integración e interpretación de todos los datos que ya tienen.⁴ Sus aliados clave en este esfuerzo son sus Directores de Tecnología de la Información (CIO, por sus siglas en inglés) y su equipo de inteligencia del cliente. A través de la tecnología digital, los CMOs enseñarán a sus organizaciones tres nuevos trucos: segmentación profunda y focalización, capacidad de reacción en tiempo real e interactividad.⁵

Figura 1 El CMO debe consolidar la tecnología digital en torno al consumidor



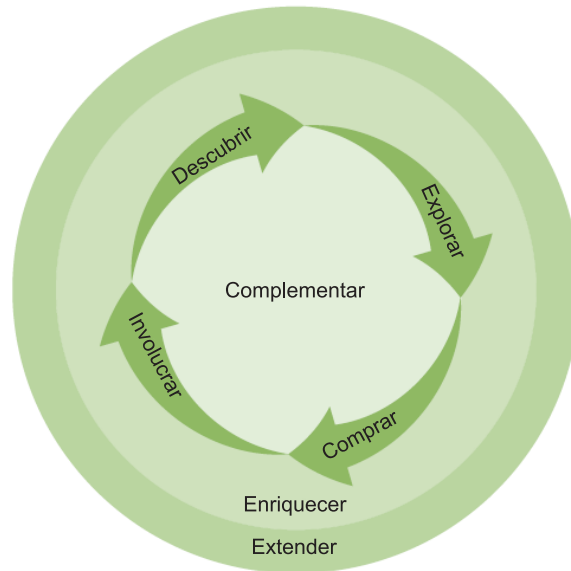
SACAR EL MÁXIMO PARTIDO A LA TECNOLOGÍA DIGITAL PARA ACTUALIZAR LA EXPERIENCIA DE MARCA

Los CMOs deben hacer de la tecnología digital una piedra angular de su estrategia para proporcionar una grandiosa experiencia de marca a sus clientes. Conectar los puntos es más que la coordinación o sincronización de los esfuerzos. Es una oportunidad para considerar cuidadosamente cómo la tecnología digital proporcionará valor tanto a la empresa como al consumidor.

Los CMOs deben establecer sus metas digitales para:

- **Complementar la marca, utilizando la tecnología digital para anticiparse al cliente.** Una primera función para la tecnología digital es llenar los vacíos dentro de la actual experiencia de marca (ver Figura 2). La tecnología digital ayuda a acompañar a los clientes a lo largo de su ciclo de vida, desde que son cautivados al buscar más información luego de ver un anuncio, hasta la ayuda brindada para que contesten las preguntas sobre el servicio o gestionen citas para reparaciones. Por ejemplo, dado que sus tiendas no se encuentran por todas partes, Apple complementa la exploración y las fases de compra particularmente bien con su sitio web, proporcionando una completa información sobre el producto, las especificaciones completas y video, y luego camina con el consumidor a través de una configuración fácil de entender y la compra. Los mercadólogos de las empresas que no están familiarizados con la tecnología digital encontrarán que el complemento es un buen punto de partida.
- **Enriquecer la marca, donde la tecnología digital reinventa la relación con el cliente.** La tecnología digital conecta al cliente directamente con las marcas. El siguiente papel de la tecnología digital será reinterpretar y agregar valor a la relación de la marca con el cliente. McDonald's Japón compromete a sus consumidores leales con una plataforma personalizada en sus teléfonos móviles. Estos fieles comensales obtienen un servicio más rápido y menús y ofertas específicos. De manera similar, M&M's ha utilizado la tecnología digital para inventar una nueva relación interactiva con los consumidores a través de la venta directa. Los clientes de My M&M's pueden transformar el icónico dulce con su propio mensaje o imagen. El 26% de las ventas de My M&M son de clientes que repiten su compra.⁶
- **Extender la marca, cuando la tecnología digital solicita a la redefinición de la marca.** Los CMOs más ambiciosos y avanzados emplean la tecnología digital para extender la marca, creando productos y servicios nuevos para sus consumidores. Algunos ejemplos de marcas que se mueven en esa dirección: Best Buy, con base en Twitter Twelpforce ha redefinido el servicio al cliente y la ayuda técnica. La iniciativa compartió la experiencia de Best Buy con gente que ni siquiera iba a los lugares de venta, expandiendo realmente la marca. SNCF de Francia desarrolló un servicio completo diseñado para los viajeros más jóvenes en Francia llamado iDTGV. Los costos y precios de los boletos se mantienen muy abajo porque la tecnología digital está en el corazón de todas las ventas e interacciones de servicio, incluidas la reservación de boletos y la impresión.

Figura 2 El CMO debe establecer objetivos digitales firmes.



PONGA SU AMBICIÓN DIGITAL A TRABAJAR MEDIANTE LA CONSTRUCCIÓN DE UNA EXPERIENCIA DE MARCA CONECTADA

Los líderes del marketing deben considerar a fondo cómo la tecnología digital se ajusta a cada una de las cuatro etapas del ciclo de vida del cliente, lo cual representa la relación que un cliente tiene con una marca determinada, y transforma esa relación en una historia coherente (ver Figura 3). Dependiendo de sus objetivos digitales, usted debe:

- **Llegar a otros departamentos en pro de la consistencia.** Utilizar gráficos de conexión de puntos para ilustrar cómo su empresa usa la tecnología digital para conectarse con sus blancos de consumo más importantes hoy en día (ver Figura 4). De manera particular, prestar mucha atención a cómo mueve a los consumidores de una etapa del ciclo a la otra. Desafiar a su equipo para permitir iniciativas digitales en asociación con otros departamentos y ayudar a disipar las diferencias. Por ejemplo, haga las ventas más fluidas con ayuda en línea y un carrito universal de compras o maneje el compromiso con un excelente servicio al cliente en línea, apoyado por herramientas como foros y planificadores de citas para reparaciones.
- **Hacer que el valor de las relaciones interactivas quede claro.** Provoque a la organización a sacar provecho de la tecnología digital para rediseñar su relación con los clientes. Aportar valor a través de cambios multidepartamentales como la facilitación de los equipos de ventas para conectarse directamente con los clientes a través de herramientas digitales, permitiendo la adaptación y personalización de la experiencia, el producto o servicio, y comprometiéndose a los fans de la marca en los esfuerzos por conformar y contar la historia de la marca.

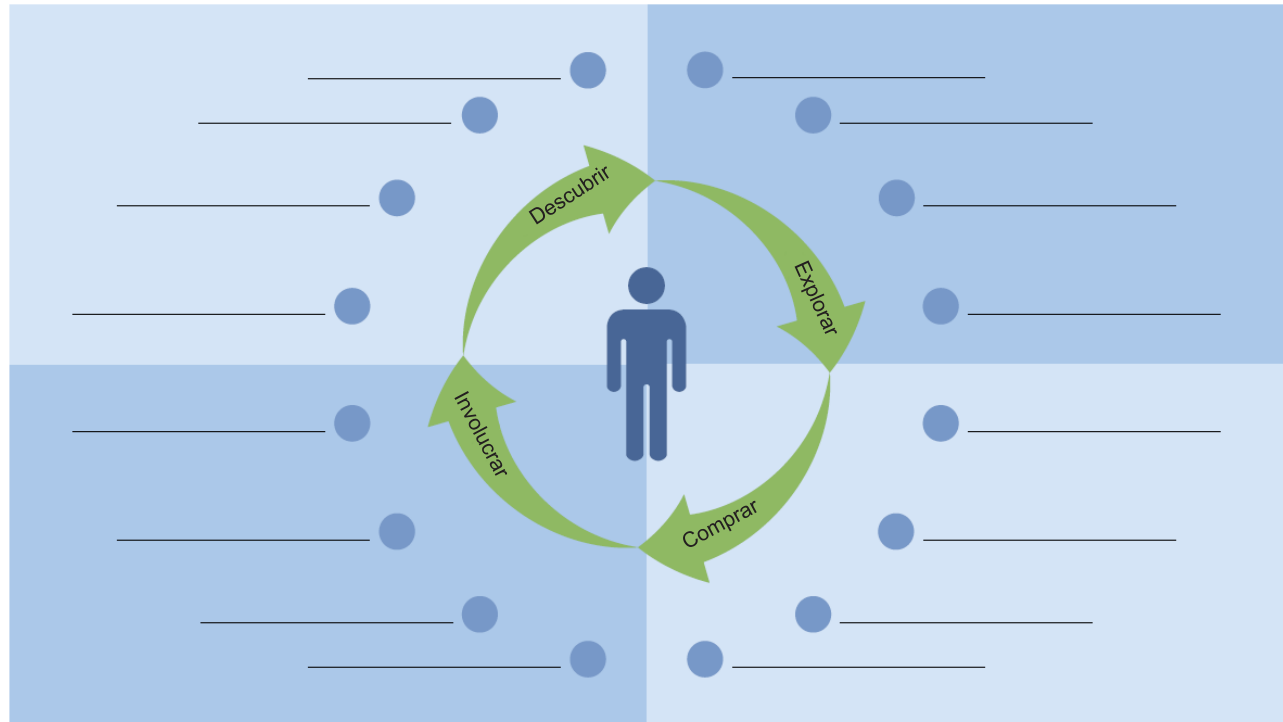
• **Usar la tecnología digital como el agente de cambio en todos los ámbitos.** La tecnología digital más el sentido común, pueden resultar como nuevas oportunidades comerciales o, cuando menos, nuevos productos y servicios para sus clientes. Algunas rutas a considerar con su equipo de ejecutivos incluyen: la creación y venta de contenido digital específico, reflejando el posicionamiento de la marca y hablando con uno de sus grupos de consumidores importantes, desarrollo o apoyo de una plataforma social en torno a un atributo de una marca principal o comunidad de clientes y la extensión de su marca en servicios, apoyada en la tecnología digital.

Figura 3 Alinear las iniciativas digitales con las metas digitales

	Descubrir	Explorar	Comprar	Involucrar
Complementar	Estar presente de manera relevante donde los clientes meta estén hablando sobre temas de marca claves: social, patrocinio de contenido, asociaciones, comunidades web, investigación, etc.	Ayudar a los consumidores a experimentar la marca a través de videos y enriquecer el contenido de la marca/producto incluido el contenido generado por el cliente como las revisiones y clasificaciones.	Hacer el proceso de compra fluido mediante la proporción de la información digital correcta en el momento correcto: ayuda en línea /comercialización personalizada. Apoyo de compras de canal cruzado.	Proporcionar excelente servicio al cliente como foros en línea, gestión de Reparaciones o servicio post-ventas Crear una conexión privilegiada con los clientes.
Enriquecer	Alentar a los consumidores sociales a mostrar, contar y difundir la historia de la marca a sus comunidades.	Entregar una experiencia de marca única y adecuada, tanto en el sitio como fuera: personalización, contenido de marca formatos de contenido nuevos, aplicaciones, tecnología digital en tienda, etc.	Soporte avanzado de prácticas de canal cruzado como inventario inmediato y conexión a asociados de la tienda. Ofrecer productos en línea personalizados.	Recompensar clientes leales Proporcionar Contenido y servicio exclusivos. Conectarse con los fans de la marca, proporcionándoles activos de la marca.
Extender	Promover el servicio de marca recién creado, la plataforma o el contenido a los destinatarios específicos.	Desarrollar la marca conocida, e introducir nuevo contenido, productos/servicio, o plataforma.	Crear y vender contenido digital específico. Desarrollar modelo minorista conocido.	Consentir a los mejores clientes. Construir plataformas sociales vibrantes en torno a la marca.

Figura 4 Trazar su proceso digital a lo largo de las cuatro etapas del ciclo de vida del consumidor.

Los líderes de mercadotecnia deben llenar los puntos de abajo con sus propias metas y objetivos digitales y trazarlas en un mapa a lo largo de las cuatro etapas del ciclo de vida del cliente.



57242

Source: Forrester Research, Inc.

RECOMENDACIONES

ORQUESTE LAS METAS Y OBJETIVOS DIGITALES DE SU EMPRESA

La consolidación es mucho más que la coordinación o la sincronización. El CMO debe participar activamente en el cómo los recursos de la empresa conectan las marcas con los consumidores.⁷ ¿Cómo comienza usted a conectar los puntos de la tecnología digital?

- **Haga un balance de cómo la tecnología digital apoya la marca hoy en día.** Programe un día para evaluar y planificar con los expertos digitales de la empresa, teniendo en cuenta que no todos los líderes digitales pueden estar en la organización de la comercialización. Invite a comerciantes interactivos, gerentes de negocios electrónicos, gerentes de atención al cliente en línea, miembros del equipo de innovación y productos audaces, y un gerente ejecutivo de TI para una junta interna. Asigne a cada persona la preparación de tres cosas para la reunión: 1) cómo ven el uso de tecnología digital de la empresa para interactuar con grupos importantes de consumidores hoy día; 2) una breve presentación destacando sus mejores prácticas digitales y aprendizajes clave; y 3) qué piensan que hace falta a cada uno de los grupos clave de clientes. El objetivo es poner de relieve las deficiencias y desconexiones en torno al ciclo de vida del consumidor.

• **Defina y acuerde las metas y objetivos digitales.** Forrester ha identificado tres posibles estrategias para utilizar tecnología digital: complementar, enriquecer y extender. ¿Qué resuena con los "digerati" a través de los departamentos? Usted puede encontrar que los diferentes grupos de clientes exijan diferentes niveles de resultados digitales mayores. Recuerde, usted está delineando una visión aquí, y bien puede tomar unos cuantos años para crecer en ella. El establecer estas metas, proporcionará la base a partir de la cual usted priorizará ideas y proyectos durante ese tiempo.⁸ Seleccione de tres a cinco iniciativas fundamentales que pondrán en camino sus ambiciones, y luego fijelas y fináncielas incluso si no son lo que generalmente se consideraría comercialización.⁹ Una aquellas iniciativas a los objetivos de aprendizaje y métricas de largo plazo en su plan de negocios.

• **Evalúe e inspire su cultura digital.** Si el equipo digital que usted formó representa una parte muy pequeña de la organización, ¿es debido al diseño o a la falta de experiencia digital? Nuestro modelo interactivo de madurez de comercialización puede ayudar a proporcionar a dar una idea de cómo prepararse para hacer publicidad en línea, se compara con la de otras organizaciones de comercialización, y nuestro modelo de madurez de negocio electrónico proporciona una comparación similar para ventas.¹⁰ No importa en dónde se encuentre en estas escalas, como CMO, usted debe tomar un papel activo en la educación de la empresa en cuanto a tecnología digital y cómo esto cambia la forma en que su empresa se compromete con el cliente. ¿Qué ha funcionado para otros?

• Talleres, casos de estudio y herramientas sencillas de toma de decisiones establecen un nivel común de entendimiento.

Notas finales

- 1 Una encuesta de líderes de negocios electrónicos encontró que un promedio de 29% de las interacciones de servicio al cliente suceden en línea. Ver el informe del 12 de febrero de 2010, "[Desarrollando una estrategia de servicio al cliente en línea](#)".
- 2 La comercialización interactiva será de cerca de \$55 mil millones de dólares y representará el 21% de todo el gasto de comercialización en 2014 a medida que los comercializadores muevan los dólares de los medios tradicionales y hacia la comercialización de búsqueda, desplegado de anuncios, comercialización de correo electrónico, medios sociales y comercialización móvil. Ver el informe del 6 de julio de 2009, "Pronóstico de la comercialización interactiva de E.U., 2009 a 2014". La venta al menudeo en línea creció un 11% respecto al año anterior en 2009 y se pronostica que capture 8% del total de las ventas al menudeo hacia 2014. Ver el informe del 5 de marzo de 2010, "[Pronóstico de la venta al menudeo en línea de E.U., 2009 a 2014](#)".
- 3 La plataforma preestablecida de hoy un navegador se ejecuta en una PC rápidamente dará paso a una serie de ambientes muy diversos. Muchas cambiarán a un tipo único altamente específico de información. Estos dispositivos inteligentes se convertirán en la regla, no en la excepción. El equilibrio entre capacidad de contracción y movilidad, dado que los dispositivos pequeños ahora ofrecen una experiencia de navegación totalmente interactiva en la web. Y los dispositivos han roto los límites del teclado y el mouse, haciendo del sueño de la manipulación directa del diseñador de interfaz una realidad. Ver el informe del 28 de enero de 2010, "[El futuro de la experiencia en línea del cliente](#)".
- 4 Los comercializadores que miden el impacto de su Inteligencia de Cliente (CI por sus siglas en inglés) dicen que no sólo aumenta métricas de campañas específicas sino también mejora la adquisición del cliente, la retención y la satisfacción así como el beneficio, la rentabilidad y el valor del cliente. Pero la mayoría de las empresas sigue luchando para comprender totalmente a sus clientes y apalancar sus datos como un activo estratégico. Ver el informe del 16 de octubre de 2009, "[El enfoque inteligente para la inteligencia del cliente](#)".

5 La comercialización es empujada hacia nuevas dimensiones porque podemos interactuar con los consumidores cuando sea y donde sea. La comercialización omnipresente requiere un cambio. La línea de fondo es que la comercialización debe conectar a los consumidores con sus propios términos. Tres palabras clave describen la transformación requerida de la comercialización para mantener a los consumidores en sintonía: recíproco, contextual y sucesivo. Ver el informe del 17 de julio de 2008, "**Comercialización omnipresente**".

6 De acuerdo con Dan Michael, el director de investigación y desarrollo de Mars Direct, dentro de 12 meses, 26% de My M&M's fue de negocios repetidos.

7 Forrester llama a este enfoque en la total experiencia de marca "conectar los puntos," lo cual hemos definido como la consolidación de diversas oportunidades y de todos los recursos dentro de la comercialización, en otras partes de la empresa, y externamente para crear una experiencia de marca atractiva que ofrezca un valor al consumidor, resultando en productos y servicios más exitosos, clientes más leales y marcas más fuertes. Ver el informe del 14 de diciembre de 2009, "**Mandato de la Comercialización: Conectar los puntos**".

8 Forrester recomienda que los líderes de la comercialización fijen su estrategia de innovación de comercialización a través de: 1) la descripción de la visión de su empresa para el compromiso futuro de clientes futuros; 2) la construcción de su hoja de ruta de innovación de comercialización para representar el cómo adaptarán sus métodos; y 3) formalizar oportunidades a corto plazo para pruebas y aprendizaje, asegurándose de que esas pruebas sean hechas como parte de un plan. Ver el informe del 11 de junio de 2010, "**Defina su estrategia de innovación de comercialización**".

9 El CMO debe estar dispuesto a delegar presupuesto a otro departamento para financiar una iniciativa social crítica, tal como el CMO de Best Buy hizo mediante el trabajo con operaciones de menudeo para empoderar a los empleados de la tienda para que se convirtieran en parte de Twelpforce para manejar las preguntas del servicio al cliente en Twitter. El cambio de presupuesto será una poderosa señal de la importancia de la experiencia total de la marca. Ver el informe del 9 de abril de 2010, "**Los CMOs deben organizar iniciativas sociales**".

10 Los comercializadores están lejos de dominar el desempeño y la integración de los canales interactivos. Para madurar, deben utilizar el modelo interactivo de madurez de comercialización para clasificar sus empresas en uno de los cuatro niveles. Escépticos, experimentadores, practicantes o conductores. Las mejores prácticas para la maduración podrán variar según la fase. Sin embargo, a fin de pasar gradualmente de un nivel de madurez al siguiente, todos los comercializadores deben comparar su madurez contra sus pares en la industria, promover el éxito interactivo interno y adoptar nuevas tecnologías cuando estén en consonancia con los objetivos empresariales y el comportamiento de los clientes. Ver el informe del 19 de noviembre de 2008, "**El modelo interactivo de madurez de comercialización**".

¿Cómo funciona su equipo de negocios electrónicos en comparación con otros? ¿Cuál es el promedio de madurez del equipo de negocios electrónicos? ¿Qué características debe mostrar un equipo de negocios electrónicos y en qué debe sobresalir? Para contestar estas y otras preguntas comunes que escuchamos de nuestros clientes de comercio electrónico y estrategia de canal, Forrester desarrolló una herramienta de diagnóstico, dividida en cuatro disciplinas comunes de negocio electrónico, llamada Modelo de Madurez de Negocio Electrónico (eBusiness Maturity Model). En junio de 2008, presentamos las 35 preguntas como una encuesta en línea para el Consejo de Negocio Electrónico y los miembros actuales de nuestro Panel Profesional de Investigación de Estrategia de Canal y Negocios Electrónicos. Resultó que mientras nuestros 56 panelistas encuestados tienen una perspectiva positiva sobre algunos aspectos del equipo, como la organización y el proceso de madurez, hay trabajo por hacer en otros aspectos como la integración de canales y el seguimiento de las métricas clave del rendimiento. Ver el informe del 21 de agosto de 2008, "¿Su equipo de negocios electrónicos está listo para el horario estelar?".

FORRESTER

Making Leaders Successful Every Day

Contáctenos vía correo electrónico al swgibmmx@co.ibm.com
o llámenos al 01 . 800 . 300 . 0426 ext. 4017,
Mencionando el siguiente código MX1AK02W

<http://www.ibm.com/smarterplanet/mx/es/socialbusiness/overview/index.html?re=sph>

Headquarters

Forrester Research, Inc.
400 Technology Square
Cambridge, MA 02139 USA
Tel: +1 617.613.6000
Fax: +1 617.613.5000
Email: forrester@forrester.com
Nasdaq symbol: FORR
www.forrester.com

Research and Sales Offices

Forrester has research centers and sales offices in more than 27 cities internationally, including Amsterdam; Cambridge, Mass.; Dallas; Dubai; Foster City, Calif.; Frankfurt; London; Madrid; Sydney; Tel Aviv; and Toronto.

*For a complete list of worldwide locations
visit www.forrester.com/about.*

Forrester Research, Inc. (Nasdaq: FORR) is an independent research company that provides pragmatic and forward-thinking advice to global leaders in business and technology. Forrester works with professionals in 19 key roles at major companies providing proprietary research, customer insight, consulting, events, and peer-to-peer executive programs. For more than 27 years, Forrester has been making IT, marketing, and technology industry leaders successful every day. For more information, visit www.forrester.com.