



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

FACULTAD DE INGENIERÍA

**“EL COMMUNITY MANAGER Y SU
IMPORTANCIA EN LAS EMPRESAS”**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
INGENIERA EN COMPUTACIÓN**

**P R E S E N T A :
YESENIA HERNÁNDEZ URBINA**

DIRECTORA DE TESIS:

MTRA. GLORIA GUADALUPE MARTÍNEZ ROSAS



MÉXICO, D.F. marzo de 2016

AGRADECIMIENTOS

AGRADECIMIENTOS

Principalmente agradezco a Dios por la vida y por las mil oportunidades que me da cada día para elegir entre lo bueno y lo mejor, por ser mi principal fuerza en momentos de dificultad. Gracias por sus maravillosas creaciones, que sin duda alguna, sin ellas la vida no sería la misma. Gracias padre, por todas las bendiciones.

No se puede olvidar recordar en este punto a la Honorable Universidad Nacional Autónoma de México y a su Facultad de Ingeniería, pero sobre todo a las personas que lo hicieron y hacen posible que millones de personas tengamos esta oportunidad. Sin su esfuerzo yo no hubiese tenido esta grandiosa oportunidad, no sólo en cuanto a los conocimientos otorgados, sino también por las experiencias y los momentos vividos en sus instalaciones.

Agradezco a mis padres por su apoyo incondicional, sus cuidados a lo largo de mi vida y su esfuerzo diario por siempre darme lo mejor a mí y a mis hermanos en cuanto a fortaleza, apoyo, valores, cuidados, amor incondicional, pero sobre todo por su comprensión y su guía. No puede existir una muestra más grande de amor que la familia y gracias a ellos estoy en este punto de mi vida e hicieron de mi lo que soy ahora. Mil gracias por su ejemplo de vida, que sin lugar a duda son una gran fuente de inspiración y fortaleza para luchar cada día.

Gracias a mis profesores por compartir sus conocimientos, experiencias, pero sobre todo por inspirarme y motivarme para conseguir uno de los objetivos más importantes en mi vida, gracias por guiar mi camino hasta la meta.

La universidad también me dio algo muy valioso: amigos y compañeros, que gracias a su ayuda, paciencia, colaboración en tareas, trabajos y proyectos me ayudaron a hacer el camino más sencillo. Todos mis amigos son personas muy valiosas y que sin duda alguna ocupan un lugar importante en mi vida.

Gracias a mi directora de tesis por su apoyo y dedicación en la elaboración de esta tesis, a lo cual le debo mucho por su ayuda por haber logrado que este trabajo se encuentre en este punto.

Gracias a todos y cada una de las personas que han intervenido en mi vida, ya que sin lugar a dudas todos han compartido parte de su vida conmigo y hacen que valga la pena vivir la vida.

ÍNDICE

ÍNDICE

Introducción.....	1
Hipótesis.....	3
Objetivo	3

CAPÍTULO 1. Introducción al Community Manager

1.1 Introducción al Community Manager.....	4
1.2 ¿Qué es un Community Manager?	5
1.3 ¿Qué no es un Community Manager?	6
1.4 El Community Manager Perfecto.....	6
1.5 Funciones del Community Manager.....	7
1.6 Deberes del Community Manager con otros departamentos	8
1.7 Cualidades del Community Manager	10
1.8 ¿Qué valor agregado ofrece un Community Manager a una empresa o producto?	10
1.9 ¿Cómo crear contenido en redes sociales?	11
1.10 Herramientas para organizar contenido en redes sociales.....	15
1.11 Comunidades y tipos de usuarios	17
1.12 Pautas para crear contenidos en redes sociales	18
1.13 La ética de los actores involucrados	19
1.14 Consejos para resolver crisis en redes sociales	20
1.15 ¿Cómo representar el contenido del trabajo realizado?: Reportes	21

CAPÍTULO 2. Negocios electrónicos

2.1 Introducción al negocio electrónico e inteligencia de negocios	23
2.2 Historia del negocio electrónico.....	23
2.3 Comercio electrónico vs negocio electrónico	24
2.4 Tendencias globales y tecnologías de la información	26
2.5 Los 8 principios de los negocios electrónicos.....	34
2.6 El comercio electrónico	57
2.7 La perspectiva tecnológica	66
2.8 Casos reales de aplicación.....	67
2.9 Tendencias tecnológicas para los negocios electrónicos	69

CAPÍTULO 3. El marketing digital

3.1 Introducción al marketing digital	73
3.2 ¿Por qué se necesita un plan de marketing digital?	73
3.3 ¿Qué es una estrategia de marketing digital?	74
3.4 Análisis de la situación actual de la empresa	80
3.5 Análisis comparativo del alcance del plan de marketing	86
3.6 Verificar las capacidades de la empresa con sus clientes	89
3.7 Estrategias: ¿Cómo se van a lograr los objetivos?	96
3.8 Acciones y control sobre el plan de marketing digital.....	104

CAPÍTULO 4. Comportamiento de las redes sociales en la actualidad, tendencias de tecnología y caso práctico

4.1 Tendencias y panorama de redes sociales en México	105
4.2 Las tendencias digitales 2015-2020	113
4.3 Caso práctico del Community Manager aplicado a SPOT IT PRO.....	117
Conclusiones.....	131
Mesografía	133

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 La vida de un Community Manager	8
Figura 1.2 En busca del tweet perfecto	12
Figura 2.1 Tendencia del uso del Internet	28
Figura 2.2 México con mayor alcance en redes sociales	29
Figura 2.3 Redes sociales principales en México.....	30
Figura 2.4 Segmentación	36
Figura 2.5 IBM.....	37
Figura 2.6 Canales de negociación	57
Figura 2.7 Negocio tradicional.....	59
Figura 2.8 Negocio electrónico.....	59
Figura 2.9 Cadena de valor	70
Figura 3.1 SOSTAC	76
Figura 3.2 El ecosistema digital.....	80
Figura 3.3 Procesos del plan de marketing	92
Figura 3.4 ASOS	98
Figura 3.5 ASOS Twitter	98
Figura 4.1 Hábitos y tendencias del internauta mexicano	105
Figura 4.2 Dispositivos mediante los que se accede a Internet.....	106
Figura 4.3 Actividad en línea	106
Figura 4.4 Transacciones en línea	107
Figura 4.5 Sitio donde la publicidad llama más la atención.....	108
Figura 4.6 Compra de bicicleta.....	108
Figura 4.7 Horas al día dedicadas a redes sociales	109
Figura 4.8 Suscripción en redes sociales	110
Figura 4.9 Redes sociales favoritas	110
Figura 4.10 Seguimiento de marcas en redes sociales.....	111
Figura 4.11 Percepción de marcas en redes sociales.....	111
Figura 4.12 ¿Por qué seguir marcas en redes sociales?	112
Figura 4.13 Recomendación de marca en redes sociales.....	113
Figura 4.14 PaperTab	114
Figura 4.15 Smart Bracelet.....	114
Figura 4.16 Smarty Ring	114
Figura 4.17 SPOT Reporte1.....	119
Figura 4.18 SPOT Reporte 2.....	120
Figura 4.19 SPOT Reporte 3.....	121
Figura 4.20 SPOT Reporte 4.....	121
Figura 4.21 SPOT Reporte 4.....	122
Figura 4.22 SPOT Reporte 4.....	122
Figura 4.23 SPOT Reporte 4.....	123
Figura 4.24 SPOT Reporte 4.....	123
Figura 4.25 SPOT1	124
Figura 4.26 SPOT 2	125
Figura 4.27 SPOT 3	126
Figura 4.28 SPOT 4	127

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 Historia del negocio electrónico.....	23
Tabla 2.2 Diferencias entre comercio y negocio electrónico	24
Tabla 2.3 El comercio electrónico	57
Tabla 2.4 Negocio electrónico	61
Tabla 2.5 Cadena de valor	71
Tabla 3.1 Segmentación por necesidades	82
Tabla 3.2 Comparativa vs competidores	85
Tabla 3.3 FODA	89
Tabla 3.4 FODA estratégico	91
Tabla 3.5 Características del plan de marketing	92
Tabla 3.6 Objetivos de la marca.....	95
Tabla 3.7 Segmentación y targeting.....	97
Tabla 3.8 Estrategias para conseguir objetivos.....	99
Tabla 3.9 Estrategias vs objetivos del plan de marketing.....	102
Tabla 3.10 Tácticas	103
Tabla 4.1 Reporte semanal SPOT	119
Tabla 4.1 SPOT en Facebook 1	128
Tabla 4.2 SPOT en Facebook 2	129
Tabla 4.3 SPOT en Facebook 3	131
Tabla 4.4 SPOT en Facebook 4	133

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

La manera en la que se hacen los negocios en la actualidad no es la misma que la empleada hasta hace algunos años. Anteriormente, el dueño de un negocio pensaba en un bien o producto que pudiera ofrecer a la sociedad, mientras que ahora las personas de negocios primero identifican ¿qué es lo que la sociedad demanda? y crea un plan que al ejecutarlo, logre satisfacer estas necesidades y por supuesto, obtener un negocio rentable.

Otro punto importante es que el crecimiento de los usuarios de Internet ha sido exponencial, lo que deriva en que una persona física o moral puede estar conectado con cualquier persona del mundo, sin importar su edad, sexo, la distancia y con una mínima inversión, entiéndase como inversión tanto al tiempo, costo y esfuerzo que se ejecutan para conseguir un fin.

Con la finalidad de que cada vez más personas identifiquen o reconozcan alguna marca o empresa, se definió un nuevo puesto en las organizaciones conocido como **Community Manager**, quien es el encargado de dar a conocer la marca mediante redes sociales. A mediados del 2013 se inició con el desarrollo de esta tesis, lo cual fue complicado a la hora de seleccionar información de valor, ya que era escasa y la mayoría se realizó en España y la mayoría sólo podía obtenerse mediante cursos, mientras que en México sólo se encontraban notas informativas. En la actualidad, ya se ofrecen cursos de Community Manager en México. Esta tesis se basa en las prácticas que las empresas españolas están utilizando para hacer presencia de manera agresiva. El Community Manager debe ser multidisciplinario, ya que tiene que atender desde algunas actividades de un economista o analista de nuevos negocios, hasta las de analista de marketing, por mencionar algunas.

A continuación se realizará un breve recorrido por los capítulos que están contenidos en esta tesis:

El capítulo 1 describe al Community Manager, por ejemplo, ¿Qué es un Community Manager?, ¿Qué no lo es?, ¿Cuáles son sus funciones?, ¿Cómo crear contenido en redes sociales?, ¿Cuáles son las herramientas más usadas en la actualidad?, por mencionar algunos puntos. También se presentan algunas recomendaciones para publicar contenidos en las redes sociales más importantes hasta el día de hoy, es decir, Twitter y Facebook. Del mismo modo, se presentan algunas "malas prácticas", con el objetivo de que la persona que lea esta tesis las conozca y evite cometerlas.

Algunas herramientas que facilitan la vida del Community Manager son calendarios para planear actividades, bancos de imágenes para realizar publicaciones muy visuales y atractivas, administradores de múltiples perfiles en redes sociales, herramientas analíticas que faciliten una toma de decisiones, así como herramientas que sirvan de apoyo en las reuniones con el equipo de trabajo en momentos en que alguien tenga que ausentarse.

Ahora bien, parte de la estrategia para atraer tráfico a las redes sociales, es mediante la generación de concursos, es importante conocer las pautas a seguir para que el concurso atraiga los resultados esperados y no sea contraproducente, como sucedió con algunas empresas, estos casos se mencionan al final del capítulo 1, en el apartado 1.14, el cual también sugiere la manera en la que deben ser resueltas las crisis que se presenten.

Al final del capítulo 1 se plantea que el ser humano es un “ser social” por naturaleza y actualmente, la tecnología ha logrado que las personas dediquen buena parte de su tiempo en estar conectado en redes sociales e Internet. Esto va ligado con lo que es E-Commerce y E-Business que se desarrolla en el capítulo 2 titulado Negocios Electrónicos en el que se describen los principios de los negocios electrónicos y por qué han tomado tanta importancia en la actualidad, siendo la parte principal la atención al cliente.

En el capítulo 3 se sugieren algunos consejos de Marketing Digital para incrementar las ventas y mejorar la presencia de alguna marca o empresa.

Como se puede notar, estas 3 grandes ramas que han surgido en los últimos años van de la mano y son vitales para que se logren muchos de los objetivos de una compañía.

El capítulo 4 muestra los resultados obtenidos tras implementar los principios que se presentan en los 3 primeros capítulos de esta tesis en la empresa Spot, una consultoría de TI. Algunos resultados son el incremento del número de seguidores en Facebook, tamaño de la cartera de clientes, número de proyectos nuevos, etc.

HIPÓTESIS

El Community Manager es de vital importancia para una organización, ya que es la interacción más directa que tienen los consumidores, hay quienes lo llaman “estratega”.

Generalmente, las empresas definen objetivos, por ejemplo, conseguir más seguidores, incrementar la cartera de clientes, detectar necesidades, incrementar el prestigio de una empresa o marca, transmitir los valores de la organización, etc., pues bien, el Community Manager es la vía para lograr muchos de ellos.

OBJETIVO

Demostrar el valor agregado que el Community Manager ofrece a una empresa, sus principales actividades, las herramientas que le apoyan en su vida diaria, así como las cualidades, buenas prácticas a cumplir, el nuevo paradigma de hacer negocios y por qué se ha cambiado a dicha forma. Demostrar con un ejemplo práctico los resultados de implementar los principios que se describen en esta tesis.

CAPÍTULO 1

Introducción al Community Manager

"Las redes sociales eliminan al intermediario, proveyendo a las marcas la oportunidad única de tener una relación directa con sus clientes"

Bryan Weiner

CAPÍTULO 1

1.1. INTRODUCCIÓN AL COMMUNITY MANAGER

Con la llegada de la Web 2.0 (uso de Internet de manera bidireccional) se ha logrado una comunicación bidireccional, que, dicho de otra manera se lleva a cabo mediante un emisor (empresa, institución, etc.) y el receptor (quién recibe y responde), que a su vez espera una respuesta más por parte del emisor.

Gracias a la Web 2.0 y el auge que se le ha dado a las redes sociales, es como surge el Community Manager. Según PuroMarketing, del tiempo total que destinan los usuarios a navegar en la red, el 25% de éste se destina a la publicidad¹ ya sea voluntaria o involuntariamente, esto se debe a que cuando un usuario navega en Internet, le aparece publicidad de alguna marca sin que éste lo haya solicitado. Se pronostica que el uso del Internet seguirá creciendo exponencialmente ya que ha incrementado el uso de dispositivos móviles, así como el negocio electrónico.

La complejidad de la gestión de comunidades en Internet ha dado lugar al desarrollo de una disciplina con peso propio: el Community Management, la cual está a cargo del Community Manager (es decir, el Community Management es la disciplina, mientras que el Community Manager cumple con ciertas características que se describen más adelante), quien a su vez, se encarga de generar presencia de una marca, empresa o producto en las redes sociales. Sin lugar a dudas no es una tarea sencilla, ya que una de sus tareas es crear, mantener y fidelizar la relación de la marca con el público en general. Por mencionar algunas de sus principales actividades, se tiene: ²

- **Monitoreo:** estar pendiente del comportamiento de los usuarios en los distintos sitios.
- **Respuesta:** garantizar que se le dé respuesta a la mayoría (si no es que a todos) de los cuestionamientos o peticiones de los usuarios.
- **Difusión:** garantizar que los mensajes que desean promocionar lleguen a donde se desea y con el mensaje que la marca defina.
- **Branding:** esto se refiere a la promoción de la marca o empresa.
- **Análisis:** analizar si se va cumpliendo con el objetivo, y al final, analizar si se cumplió con la meta establecida.

Estas actividades tienen asociados los siguientes roles que el Community Manager ejecuta comúnmente día a día para lograr los objetivos planteados:

- **Detective:** con el fin de estar a la vanguardia, este rol implica que el Community Manager investigue no sólo su comunidad, sino también estar pendiente de lo que se dice de la competencia. Esto se realiza en un primer nivel, pero no sirve de nada si el Community Manager no logra

¹ Redacción. Internet y la revolución tecnológica que está cambiando al mundo. *Puro Marketing [en línea]. 3 de junio de 2014. [Fecha de consulta: 5 de junio de 2014].* Disponible en: <<http://www.puromarketing.com/12/22301/internet-revolucion-tecnologica-esta-cambiando-mundo.html>>

² ¿Cuáles son los roles y las tareas de un Community Manager? Doppler [en línea]. 15 de abril de 2014. [Fecha de consulta: 02 de enero de 2015]. Disponible en: <<http://blog.fromdoppler.com/cuales-son-los-roles-y-las-tareas-de-un-community-manager/>>

alertar a los directivos de la empresa, lo mismo ocurre si no logra destacar a la empresa en cualquier oportunidad que se presente.

- **Terapeuta:** con el propósito de estar escuchando las necesidades y quejas de los clientes, el Community Manager tiene que estar pendiente de reclamos o problemas que se presenten y, en caso de tener un cliente no satisfecho con el producto o servicio, ofrecer una solución que convierta al cliente insatisfecho en uno satisfecho y evitar que la mala reputación o malos comentarios se propaguen y dejen dudas en los demás clientes.

En la actualidad se han presentado varios casos en los que algunas personas se hacen pasar por clientes y hacen comentarios que ponen en mal a la empresa o al producto con el fin de obtener un beneficio. El Community Manager debe detectarlos, tratar de mitigar este tipo de usuarios y de ser posible volverlos audiencia que realice buenos comentarios.

- **Fan Número 1:** debido a que el Community Manager es la primera cara con la que los clientes interactúan en las redes sociales, es importante que se sienta apasionado o identificado con la marca y con los ánimos en alto para que siempre tenga una actitud de hacer destacar la marca o empresa.
- **Analista:** otra actividad cotidiana del Community Manager es analizar los resultados que se generan en ciertos contenidos o promociones publicadas, para detectar cuales han agradado más a los usuarios y determinar si se están cumpliendo con los objetivos organizacionales con base a esas métricas.
- **Diplomático:** en caso de que se presente una falla de servicio o que el producto no se haya entregado en tiempo y forma, el Community Manager debe ser capaz de dar la cara por la marca o empresa con determinación.
- **Redactor:** debido a que el Community Manager invierte gran tiempo en publicar contenido, debe estar alerta de publicar siempre contenido original y creativo.

1.2. ¿QUÉ ES UN COMMUNITY MANAGER?

Actualmente no se tiene una definición certera de Community Manager, tampoco se tienen completamente definidos sus roles, cualidades, formación académica, etc. Lo que es un hecho, es que las compañías están cada vez más interesadas en incorporar a este profesional como su recurso humano.

Analizando algunas definiciones sobre qué es un Community Manager y qué no lo es, así como roles y cualidades que debe tener para que sea capaz de generar un valor agregado a su empresa, marca, bien o servicio, se tiene:

“Un Community Manager es aquella persona responsable de sostener, acrecentar y, en cierta forma, defender las relaciones de la empresa con sus clientes en el ámbito digital, gracias al conocimiento de las necesidades y los planteamientos estratégicos de la organización y los intereses de los clientes. Conoce los objetivos y actúa en consecuencia para

conseguirlos. Muy genéricamente podríamos decir que un Community Manager es aquella persona que preserva la identidad digital de la compañía.”³

AERCO (Asociación Española de Responsables de Comunidades Online)

“Es el arte de la gestión eficiente de la comunicación de otros online en las diferentes herramientas idóneas para el tipo de conversación que creamos conveniente con nuestros potenciales clientes (ya sea un blog, una comunidad a medida, una cuenta en Twitter, una página de fans en Facebook...). Es el rostro de la marca”.

David Coghlan, Profesor en Trinity Collage de Dublín

“El Community Manager debe ser la voz de la empresa puertas afuera, y la voz del cliente puertas adentro”.

Connie Besson

1.3. ¿QUÉ NO ES UN COMMUNITY MANAGER?

Un Community Manager no pertenece específicamente a un departamento por ahora, pero es una pieza clave que involucra a todos los departamentos. Aunque un Community Manager tampoco pertenece al departamento de Recursos Humanos, es el encargado de pedir colaboración a medios muy importantes en Internet y contratar a personal para mejorar la imagen de su marca, por mencionar algunas actividades.

Un Community Manager tampoco es un bloguero, aunque debe demostrar poseer una enorme habilidad para actualizar el contenido de la empresa, convencer, vender, penetrar en la mente del consumidor. Se dice que tampoco tiene que ser informático, pero es necesario que conozca herramientas informáticas y estar al día en tecnologías y aplicaciones que faciliten sus labores cotidianas.

1.4. EL COMMUNITY MANAGER PERFECTO

Como es de notarse, el perfil de un Community Manager no se debe tomar a la ligera, requiere una personalidad dinámica y algo compleja, por lo que debe poseer una buena formación. A continuación se presentan las características principales que un Community Manager debe tener:

- **Comunicación:** el Community Manager debe ser capaz de transmitir los valores, emociones y el estilo de la marca a través de los contenidos que se publican.

³ Socios Aerco. (sf). [Fecha de consulta: 15 de febrero de 2014]. Disponible en: <<http://goo.gl/PFDdiz>>

- **Formación:** por el momento se consideran idóneos para el puesto aquellos perfiles orientados a marketing, comunicación, publicidad o relaciones públicas.
- **Multitarea:** debido a que es mayor la cantidad de usuarios que Community Managers en la empresa, éste debe ser capaz de atender todos y cada uno de los comentarios que se generen.
- **Enfoque:** como es de apreciarse, el Community Manager se encuentra inmerso en las redes sociales y el Internet, lo que puede ser un factor de distracción, por lo que debe mantener su concentración al máximo.
- **Pasión:** es uno de los puntos más importantes, hay que imaginar qué sería de la marca o empresa si el Community Manager no se encuentra motivado o apasionado por su trabajo, o peor aún, por la marca o producto que se le va a encomendar.

Después de analizar estos puntos es evidente que las tareas de un Community Manager no son sencillas y las empresas deben estar conscientes que dejan en sus manos la imagen de la empresa, marca, producto o servicio.

1.5. FUNCIONES DEL COMMUNITY MANAGER

No hay que perder de vista que un Community Manager debe interactuar con todas las áreas de la empresa.

“Tiene que ser consciente de que trabaja en una empresa y debe comunicar y reflejar su espíritu. Y hay objetivos comunes que todos deben mostrar en su actividad. No obstante, la mayoría de las reuniones son una gran pérdida de tiempo en general: mal planteadas, sin objetivos claros y con muchas personas que no aportan nada”.

Antonio Mas, Vicepresidente de la AECM

Por mencionar algunas funciones principales del Community Manager se enlistan:

- **Escuchar:** a los clientes, la competencia, a todo el mundo. Para obtener información valiosa, el Community Manager debe monitorear la red.
- **Monitorizar la información:** un Community Manager debe monitorear la actividad de su empresa en Internet en todos los medios posibles (redes sociales, blogs, etc.) para lograr captar comentarios de su auditorio y actuar ante cualquier tipo de situación, comentario, etc.
- **Informar:** una vez que recabó la información de la actividad en la red, el Community Manager debe estar pendiente de sus seguidores para mantener comunicación, mientras que, por otro lado debe comunicar a su empresa las posibles áreas de oportunidad, nuevos negocios, problemas con algún producto, etc.
- **Buscar líderes:** el Community Manager además debe detectar a personas influyentes, ya sea dentro de la empresa o una figura pública y usarla para mejorar la imagen.
- **Animar a la participación:** uno de los principales objetivos es aumentar la audiencia en los portales, redes sociales, etc. Una buena opción es

organizar concursos, juegos, chats, opiniones donde se puedan anexar a más usuarios. Un Community Manager debe responder a los usuarios de manera rápida y eficaz.

En la siguiente (Figura 1.1) se muestra de manera gráfica la vida de un Community Manager de acuerdo a lo que se acaba de describir en los párrafos anteriores.



Figura 1.1. La vida de un Community Manager. Fuente: <http://goo.gl/mwCWPY>

1.6. DEBERES DE UN COMMUNITY MANAGER CON OTROS DEPARTAMENTOS

Enseguida se enlista una serie de relaciones del Community Manager con ciertas áreas de la empresa (Debora Lambretchs, 2011):

El Community Manager, el marketing online, difusión y visibilidad de la marca:

- Representar a la compañía en momentos cruciales.

- Participar en la estrategia de la compañía aprovechando a toda costa el contacto con los clientes. Garantizar que las cuentas en redes sociales o sitio en Internet de la compañía sean todo un éxito, además de ser participe en estrategias de difusión y comercialización online de la empresa.
- Hacer uso de redes sociales, blogs, sitios web, etc., para crear relaciones con todo tipo de usuarios.

El Community Manager y las relaciones públicas:

- Reconocer a los usuarios con mayor participación y que ofrezcan comentarios favorables de la marca.
- Crear y mantener relaciones con “líderes de opinión”.
- En caso de crisis, realizar un plan para responder profesionalmente, pero sobre todo, oportunamente.
- Responder a las crisis de manera oportuna y profesional.

El Community Manager, la atención al cliente y el soporte técnico:

- Entender a los clientes y hacer que sus comentarios valgan. Recordar agradecerles por su aportación.
- En caso de cualquier queja o sugerencia, dirigir oportunamente al cliente al departamento adecuado.
- Hacerle notar al cliente el compromiso de la empresa.
- Reflejar el compromiso de la empresa con el cliente.

El Community Manager, el desarrollo de productos y control de calidad:

- Informar las quejas y sugerencias de los clientes. Especialmente, debe aportar ideas para la mejora del producto o los productos.
- Estar atento al uso que le estén dando los clientes al producto o la marca e informar de manera bidireccional (a la empresa y al usuario) si se le está dando un uso adecuado al producto.
- Comunicar si se ha presentado algún efecto adverso o no deseado en cualquiera de los productos.

El Community Manager, ventas y alianzas de negocios:

- Detectar nuevas oportunidades y hacerlo saber a los departamentos adecuados.
- Construir relaciones estratégicas para conseguir posteriormente, negociaciones benéficas.

El Community Manager, la elaboración del plan de comunicación online e informes de seguimiento:

- Verificar que se estén cumpliendo todas las necesidades y expectativas del cliente respecto al producto.
- Elaborar informes que faciliten la toma de decisiones, ya sean cualitativos o cuantitativos.
- Es importante que el Community Manager se haga participe en el plan de comunicación por Internet.

1.7. CUALIDADES DEL COMMUNITY MANAGER

Es importante mencionar las actitudes que facilitan las labores del Community Manager (*Debora Lambretchs, 2011*):

- **Amor incondicional a su trabajo:** es quien da la cara por la marca o empresa en la red. Por esta poderosa razón debe mostrar un alto grado de amor y pasión, ya que si no es la marca que él busca no le interesarán los retos que se presenten y tampoco le importará si la marca prospera o no.
En este sentido, debe sentir pasión por el sector en el que trabaja ya que tendrá que hacer frente a muchos retos y si ese sector no le interesa, es muy difícil que pueda ejercer bien su profesión.
- **Carisma:** ya que constantemente estará tratando con personas para mejorar la imagen de su marca, es importante que posea un perfil empático.
- **Carácter:** es un hecho que el Community Manager recibirá todo tipo de tratos, desde halagos hasta críticas, insultos etc. El Community Manager debe saber manejar la situación y actuar con cordura, no puede perder la cabeza ante una situación como esta. Cuando se trate de halagos, deberá mantener la cabeza en la tierra y mantener la humildad.
- **Buen comunicador:** una de las principales habilidades necesarias para un perfil de Community Manager es saber comunicar eficaz y eficientemente el giro y los valores de su empresa.
- **Creatividad:** aunque tenga la cualidad de comunicar, no conseguirá el mismo impacto si el contenido que desea expresar no es creativo u original. Para ello se hace uso del departamento de diseño gráfico para generar un contenido multimedia interesante.
- **A la vanguardia:** además de tener bien definido que es lo que le interesa a la audiencia, es de vital importancia detectar nuevas tendencias, en ocasiones hay que adelantarse a ellas.

1.8. ¿QUÉ VALOR AGREGADO OFRECE UN COMMUNITY MANAGER A UNA EMPRESA O PRODUCTO?

La respuesta es sencilla, ofrece un canal de comunicación entre la empresa y el cliente, que en otras palabras, algunos profesionales lo llaman “estratega”. Óscar Rodríguez en su libro “Community Manager” considera otros puntos que este perfil aporta a la empresa:

- Mayor y mejor visión.
- Generar nuevas audiencias.
- Crear una relación más personal entre la marca y el cliente.
- Departamentos, empleados de la empresa realmente comprometidos.
- Mayor presencia y relevancia interactuando con el público.
- Identificar las demandas y necesidades del cliente.
- Que la empresa identifique quienes podrían ser sus próximos clientes.
- Reducción del costo del marketing.
- Mostrar a la empresa como “una compañía transparente y comprometida con la sociedad”.

1.9. ¿CÓMO CREAR CONTENIDO EN REDES SOCIALES?

Como se sabe, una de las principales actividades del Community Manager es publicar contenido para las redes sociales, pero no sólo eso, también echar a andar la creatividad. Otro punto importante que no se debe olvidar es el tipo de usuarios que siguen su sitio, su edad, sexo, el tiempo que dispone para revisar contenido en Internet, etc. A esto se le llama conocer al cliente, los cuales podrían ser segmentados.

¿CÓMO CREAR CONTENIDO EN TWITTER?

Tomando en cuenta solo se puede disponer de 140 caracteres, hay que ser muy breves pero sin dejar de comunicar la idea principal e impactar. En la (Figura 1.2) se encuentra una infografía con algunas sugerencias para elaborar un tweet perfecto. Los puntos que se muestran a continuación muestran una idea más clara.

BUENAS PRÁCTICAS PARA GENERAR CONTENIDO EN TWITTER

Los puntos que se muestran a continuación son buenas prácticas o aquello recomendado para que las publicaciones logren impactar y obtener el resultado esperado:

- **Interactuar con los seguidores:** aunque esto se refiere principalmente a conversar, es importante realizar RTs⁴, menciones y demás sobre otros usuarios que contengan contenido interesante para el auditorio, ya que de esta manera sabrán que son escuchados y que es importante para la empresa (o le importa a la marca) lo que pase en su vida diaria.
- **Acortar URLs⁵:** de esta manera se puede disponer de más caracteres para la redacción de un contenido determinado.
- **Proporciona material exclusivo:** cuando un sitio Web publica el mismo contenido que los demás, este se vuelve tedioso, poco original y pronto los usuarios se cansarán de ver lo mismo en todos lados. Una buena opción es ofrecer descuentos exclusivos, anunciar el lanzamiento de un nuevo producto, realizar concursos, etc.
- **Reescribir los titulares:** es buena opción cambiar la redacción de los encabezados de periódico, revistas, noticias, blogs, etc., para presentar cierta información con la que ya se cuenta, pero de manera distinta para no aburrir.

⁴ RT: Al ingresar a Twitter y hacer click sobre el botón Retweet quiere decir que se compartirá la publicación de un usuario con el objetivo de no plagiar su contenido.

⁵ URL: Es la dirección en Internet permite acceder a una página web.

En la siguiente (Figura 1.2) se presentan 15 sugerencias para crear un tweet que permita conseguir beneficios hacia la marca.

★ EN BUSCA DEL TWEET PERFECTO

15 SUPERTIPS para mejorar el CTR de tus TWEETS

TIPS de ESTILO

- 1 Utiliza : en vez de ;
- 2 Si utilizas #Hashtags de 2 términos utiliza el Método Joroba:
#SocialMedia en vez de #socialmedia
- 3 Utiliza acrónimos y abreviaciones conocidas
- 4 Mantén tu Tweet corto, favorecerás el ReTweet
- 5 Evita el abuso de #Hashtags y @menciones en 1 sólo Tweet, distorsionan el mensaje
- 6 Mantén intacto el nombre de compañías o empresas
- 7 Si enlazas una foto/Vídeo incluye Foto.+ Url corta
- 8 Evita el uso en 1 mismo Tweet de exclamaciones y interrogaciones

TIPS de CONTENIDO

- 9 Si haces un tweet de 1 artículo, no copies el título tal cual resúmelo de forma atractiva
- 10 Expresa tu opinión sobre el contenido que envías con frases como:
Merece la pena el Tweet Artículo breve sobre...
- 11 Juega con preguntas directas
- 12 El contenido del tweet deberá ser interesante para tus seguidores
- 13 Evita el lenguaje "comercial", se personal y cercano
- 14 Utiliza la intriga, haz que quieran saber más

15 SIEMPRE
revisalo antes de enviarlo

e-interactive

Infografía realizada por @ara_perez

Figura 1.2. En busca del Tweet Perfecto. Fuente: <http://goo.gl/mwCWPY>

MALAS PRÁCTICAS PARA GENERAR CONTENIDO EN TWITTER

A continuación se muestra todo aquello que debe evitarse para que el contenido no resulte contraproducente y de esta manera no echar a perder el esfuerzo que se emplea cada vez que se realiza una publicación:

- **No abusar de los hashtags:**⁶ no es práctico para el lector, además de que se violan las políticas de Twitter.
- **Evitar llenar el time line de los seguidores:** es tan molesto para los usuarios ver que su cuenta está llena de publicaciones de una misma marca que pueden terminar por hartarse y dejar de seguir a la marca o compañía. Basta con realizar uno o dos contenidos al día, a menos que sea un sitio de noticias que se debe actualizar la información continuamente.
- **Evitar el auto-following:** esto se refiere a que no es necesario seguir a los usuarios que siguen a la cuenta de la marca o compañía, de cualquier forma se pueden conseguir miles de seguidores. Estas tendencias se han vuelto muy comunes porque se cree que de esta manera se consiguen más seguidores, lo cual en algunos casos funciona porque a muchas personas les gusta tener miles de seguidores, pero esto no asegura que esa persona está interesada en la marca. Evitar el auto-following es algo que las marcas serias deben implementar.
- **Evitar abreviaciones:** hay que evitarlas a toda costa, ya que no es nada práctico ni cómodo para los lectores, lo cual resta importancia a las publicaciones.

¿CÓMO CREAR CONTENIDO EN FACEBOOK?

Facebook ofrece una gran variedad de herramientas para combinarlas y crear contenido. Identificar al verdadero público de nuestra marca y conseguir que sean fieles va a depender en gran medida del contenido que se les ofrezca. En los siguientes puntos se describe con mayor detalle lo que se debe y lo que no se debe hacer.

BUENAS PRÁCTICAS PARA GENERAR CONTENIDO EN FACEBOOK

Los puntos que se presentan a continuación, son las prácticas recomendadas para crear un contenido agradable al público y con lo cual se obtendrán mejores resultados:

- **Cambiar frecuentemente el modo en que se presenta la información:** hay que ser creativos, sobre todo porque Facebook ofrece

⁶ Un hashtag es una "etiqueta", se usa en twitter para que en al momento de realizar una búsqueda, aparezcan los twits con las palabras relacionadas. También sirven para identificar tendencias en esta red social.

la oportunidad de no limitar el contenido, se puede publicar imágenes, fotos, videos, enlaces, eventos, encuestas, etc.

- **No eliminar críticas o sugerencias:** en lugar de quitar un mal comentario, hay que aclarar la situación. Eliminarlo solo provocará que el fan se moleste más y provoque un problema mayor a la marca.
- **Responder consultas:** es importante no dejar sin responder una sola duda. En caso de no saber la respuesta, hay que investigar o dirigir al usuario con la persona adecuada y darle seguimiento.
- **No intervenir demasiado rápido:** aunque ya se mencionó que se deben responder absolutamente todos los comentarios, no debe hacerse demasiado rápido, hay que dejar que los usuarios intervengan y den su punto de vista.
- **Crear encuestas:** pueden ser de todo tipo, además de que de esta manera se obtiene información valiosa sobre las preferencias, así como las necesidades de los clientes.
- **Seguir marcas favoritas:** de esta manera se actualiza e identifica lo que están haciendo otras marcas, incluso se pueden conseguir seguidores o clientes.
- **Cuidar ortografía y gramática:** ya que una mala ortografía es una muy mala impresión, peor aún si se publica en los medios.

MALAS PRÁCTICAS PARA GENERAR CONTENIDO EN FACEBOOK

En el punto anterior se presentaron las buenas prácticas, o todo aquello que se recomienda para crear un contenido atractivo a los usuarios. En este apartado se presentan las prácticas no recomendadas y que se deben evitar si se desean obtener buenos resultados en las publicaciones que se realicen en Facebook:

- **Utilizar el mismo contenido de otras marcas:** es importante no repetir las mismas publicaciones de otras marcas, principalmente porque el público puede entender que el contenido de determinada marca no tienen valor agregado o no se diferencia de los demás, lo cual puede provocar que la marca se elimine de los contactos o sitios que los seguidores han marcado como "Me gusta".
- **Publicar demasiada información en un mismo día:** ocurre lo mismo que ya se mencionó con respecto a Twitter, si se publica demasiada información en un sólo día, los seguidores pronto verán a la marca como spam.
- **Abusar:** no se debe exagerar en el contenido que se publica ya que al ver que es de un gran tamaño, los seguidores lo descartarán con sólo verlo.

1.10. HERRAMIENTAS PARA ORGANIZAR CONTENIDO EN REDES SOCIALES

En este capítulo se presentan las principales herramientas que son de gran ayuda para el Community Manager (*Debora Lambretchs, 2011*).

CALENDARIO

Con la ayuda del calendario, el Community Manager tiene presente fechas importantes, compromisos, etc., y de esta manera no se le escapa ningún detalle de dichas actividades (especialmente si son importantes).

Con ayuda de un cronograma es muy sencillo programar determinadas actividades, de esta manera se puede pensar en diferentes temas y organizarlos para publicarlos semanalmente, diariamente, etc.

- **Google Calendar:** ésta es la herramienta más utilizada, permite compartir eventos o suscribirse a calendarios de otras personas, programar alarmas, sincronizar contactos con Gmail, identificar temas por color, incluso permite revisarlo offline.
- **Organización de eventos 2.0:** es una plantilla para preparar, organizar y gestionar eventos 2.0 de forma eficiente.
- **Checklist de redes sociales:** es una plantilla que se usa para comprobar que no se olvida ningún dato en los perfiles sociales cuando se cambie de trabajo.

BANCOS DE IMÁGENES

Es inimaginable una publicación sin contenido visual y debido a que mucho contenido en Internet tiene derechos de autor, es necesario conocer cuáles contenidos son de libre uso. Es evidente que lo que menos se espera es causar problemas a la empresa por un contenido de esta naturaleza, por ello, se muestra a continuación una lista de bancos de imágenes libres:

- **SXC:** es considerado como uno de los bancos de imágenes más importantes, además facilita su uso mediante catálogos.
- **Wikimedia Commons:** este banco ofrece diversos formatos, calidad y categorías, etc.
- **Every Stock Photo:** funciona como motor de búsqueda de diferentes sitios e indica el tipo de licencia.

ALERTAS DE MENCIÓN

Sirve para monitorear lo que los usuarios dicen acerca de la marca. Entre las más usadas se enlistan las siguientes:

- **Google Alerts:** proporciona resultados de búsqueda por palabras, frases o sitios directamente al correo personal.

- **SocialMention:** envía alertas de mención en redes sociales al correo electrónico.
- **Twitter Search:** el motor de búsqueda de Twitter sirve para conocer en tiempo real todo lo que están diciendo sobre la marca o el administrador del sitio.
- **Topsy:** es un motor de búsqueda en tiempo real de menciones o términos específicos y permite ver quiénes son los twitteros más influyentes sobre el tema.

ADMINISTRADORES DE MÚLTIPLES PERFILES EN REDES SOCIALES

Es difícil imaginar lo difícil que resulta administrar distintas cuentas en diferentes redes sociales. Las siguientes herramientas son las más utilizadas, ya que cuentan con las características que resolverán este dilema:

- **CoTweet:** es una herramienta de las más populares que cuenta con una versión libre y una de pago. La versión libre permite administrar varias cuentas de Twitter, programar estados, asignar múltiples usuarios a una misma cuenta y tener seguimiento de los clics. La cuenta de pago, cuenta con reportes de analítica avanzada, permite administrar cuentas de Facebook y descargar historial, por mencionar algunas características.
- **Hootsuite:** permite programar estados, gestionar cuentas de varias redes sociales, trabajar en equipo, acortar URLs y medir los clics en su versión free, aunque con cantidad de cuentas más limitadas. En su versión de pago cuenta con un servicio mejorado de Analytics, aplicaciones para celulares y extensiones para Firefox, entre otras.
- **Buffer:** es un excelente administrador de contenidos que comparte y agenda entradas en Facebook, LinkedIn y Twitter. También proporciona ciertas estadísticas sobre interacción y monitoreo de las cuentas administradas.
- **Ninja Cat Seeker:** es una herramienta mexicana que permite administrar y programar contenidos en Facebook y Twitter, además permite comparar las cuentas propias con las de la competencia.

HERRAMIENTAS ANALÍTICAS

Una de las tareas principales es medir los resultados del proyecto, para tener un reporte 100% seguro se deben usar algunos programas que faciliten corroborar la información, a continuación se presentan algunos (*Deborah Lambretchs, 2011*):

- **Analytics:** se considera como uno de los servicios más utilizados y confiables, ya que tiene el respaldo de Google; ayuda a conocer quiénes son los usuarios que visitan la página, saber el lugar dónde se conectaron, el tiempo que pasaron conectados, entre otras medidas.

- **Clicky:** tiene la misma funcionalidad que el servicio anterior. Adicionalmente la herramienta “Spy” permite ver lo que sucede en el sitio en tiempo real.
- **Twitter Counter:** permite conocer ¿cuántos seguidores se han suscrito?, ¿cuántos ya no desean seguir suscritos?, así como una predicción de aumento o pérdida de usuarios en los siguientes 15 días.
- **Bit.ly:** además de acortar URL (lo que permitirá reducir el número de caracteres en un Tweet que se escriba), Bit.ly permite conocer el número de clics que se han dado al sitio.
- **Social Mention:** ayudará a saber qué es lo que los usuarios dicen sobre la marca en la mayoría de las redes sociales y sitios en tiempo real.

TRABAJO EN EQUIPO

Como ya se mencionó anteriormente, el Community Manager se involucra con todos los departamentos de la empresa. Por esta razón debe tener una buena comunicación y organización. Mediante las herramientas que se presentan a continuación se pueden planear proyectos, establecer y actualizar pendientes, compartir archivos, organizar reuniones virtuales, entre otros.

- **Basecamp:** es una de las herramientas preferidas cuando se trata de trabajar a distancia, ya que permite asignar tareas por proyecto, así como darle seguimiento, adjuntar archivos, registrar comentarios, compartir calendario de actividades, etc. La idea principal es crear los pendientes y llevarlos a cabo sin que se olvide ni un solo detalle. Puede configurarse al español, ya que cuenta con varios lenguajes, además de poder usar una versión para Smartphone.
- **Skype:** un buen tip es realizar video llamadas semanalmente y estar en contacto con los clientes, ya que muchas veces los mails pueden ser un poco fríos, impersonales, no siempre claros, etc. Con Skype se puede establecer llamadas, video llamadas y chats.
- **Dropbox:** ésta herramienta permite almacenar archivos en la nube, sincronizarlos y compartirlos.

1.11. COMUNIDADES Y TIPOS DE USUARIOS

A continuación se enlistan algunos tipos de usuario en la web:

- **El pasivo:** éste usuario pareciera no existir, ya que no mantiene actividad, únicamente desea estar al día sobre las marcas a las que sigue.
- **El activo:** comenta cuanto puede, da likes, retweets, etc.
- **El líder de opinión:** es uno de los usuarios favoritos por el Community Manager, pero a la vez es el más difícil de conseguir. Éste usuario se siente completamente identificado con la marca. El líder de opinión interactúa con otros usuarios, promueve contenido e incluso resuelve preguntas de los demás usuarios.
- **El hiperconectado:** generalmente estas personas cuentan con mucho tiempo de ocio y actualizan la información cada segundo, ya sea de una

computadora o un dispositivo móvil. Depende del Community Manager convertir a este usuario en un líder de opinión.

- **El cliente exigente:** por lo regular estos usuarios sólo se hacen miembros para dar una queja o pedir que se le resuelva un problema, si el Community Manager no tiene la habilidad para dar una solución o una respuesta adecuada, el usuario no dudará en dar críticas malas.
- **El troll:** su principal objetivo es provocar mala reputación de la marca ya sea sólo por molestar o para obtener algo.
- **El spamer:** es aquel que quiere usar todos los sitios posibles para promocionarse y obtener seguidores, lo que se puede hacer es definir normas de convivencia para evitar este tipo de sucesos.
- **El caza-concurso:** está al pendiente de premios que puede obtener y probablemente no está interesado en la marca, únicamente busca obtener algún premio.

TIPOS DE COMUNIDADES

A continuación se describen las dos comunidades más usadas en las redes sociales:

- **Comunidades genéricas:** tienen todo tipo de usuarios; ambos sexos, todas las edades, etc. Suelen generar varios líderes de opinión.
- **Comunidades de nicho:** tienen usuarios específicos y suelen tener uno o algunos líderes de opinión.

1.12. PAUTAS PARA CREAR CONCURSOS EN REDES SOCIALES

Este capítulo presenta algunos puntos que no deben ser olvidados a la hora de lanzar concursos (*Debora Lambretchs, 2011*).

ESTABLECER OBJETIVOS

La primera pregunta que debe ser formulada es ¿Por qué? o ¿Para qué? se desea realizar un concurso. A continuación se mencionan algunos objetivos a manera de ejemplo:

- Llevar más tráfico al sitio.
- Conseguir más seguidores.
- Generar más ventas sobre productos actuales.
- Anunciar ofertas de temporada.
- Lanzar un nuevo producto.

ORGANIZACIÓN INTERNA PARA LA ORGANIZACIÓN DE CONCURSOS

Para garantizar una buena organización, hay que definir a los involucrados y sus tareas.

A continuación se mencionan 3 personajes que pueden participar en la ejecución del concurso (como un ejemplo):

- **El cliente:** es el personaje principal, se sugiere que el cliente tenga la facilidad de estar al pendiente de lo que está sucediendo.
- **El desarrollador de la aplicación:** es el encargado de programar la aplicación móvil, el sitio web o lo que se vaya a requerir para atraer a los usuarios.
- **El Community Manager:** se puede decir que recae sobre él la mayor responsabilidad, ya que es el encargado de lanzar la campaña del concurso, promocionarla, ser moderador de los participantes, establecer las bases y condiciones del concurso, monitorear la ejecución, etc.

Desde un principio se deben dejar claras las bases, términos y condiciones del concurso, las tareas de cada involucrado, mantener una excelente comunicación, establecer ¿cómo se entregarán los premios?, ¿quién entregará el premio?, ¿quién realizará el lanzamiento de la campaña?, ¿quién medirá resultados?, ¿quién será el encargado de diseñar planes de contingencia?, etc.

1.13. LA ÉTICA DE LOS ACTORES INVOLUCRADOS

Cuando se decide lanzar un concurso, también se da por hecho que las tareas a realizar deben asignarse a personas totalmente responsables, comprometidas y que no obtendrán ventaja de esto, ya que al ser un concurso público, todo el mundo notará si ocurrió un suceso no ético, lo que provocará una baja en la reputación de la marca en gran medida. A continuación se muestran algunos consejos a considerar:

- **Publicidad en todas partes:** esto se refiere a que debe hacerse publicidad en redes sociales, medios impresos, visuales, en fin, tantos como sean posibles. Hay que incluir un contenido visual atractivo.
- **Redactar bases y condiciones específicas:** es la labor principal, debe aclararse si pueden participar ciertas regiones geográficas, cuál es el premio, cómo se entregará, etc.
- **Realizar pruebas:** asegurarse por uno mismo que la aplicación, la publicidad o los términos están donde deben estar y si el funcionamiento es el planeado.
- **Educar al cliente:** aclararle que debe respetar los términos y condiciones del concurso, dejarle claro que se juega limpio para evitar disgustos.
- **Originalidad:** idear concursos que no se le puedan ocurrir a alguien más, esto es atractivo para los usuarios y siempre sentirán el deseo de participar.
- **Consultar:** se debe indagar ¿cuáles son las políticas de Facebook y Twitter para realizar concursos?

1.14. CONSEJOS PARA RESOLVER CRISIS EN REDES SOCIALES

Hay que conocer cuáles son los principales problemas a los que podría enfrentarse la marca al ejecutar el concurso y de esta manera estar prevenido para evitar cualquier tipo de situación no deseada con la marca, clientes, etc. En los siguientes puntos se describen los escenarios que podrían resultar más comunes (*Debora Lambretchs, 2011*).

CLIENTES POCO SATISFECHOS

Un mal servicio, un defecto en el producto, una mala atención o varios de estos factores pueden provocar que los clientes se encuentren descontentos con el producto, hay que estar preparados para resolver cualquier situación de manera acertada.

CRISIS POR CONCURSOS

Esto suele suceder cuando no se dejan claros los términos y condiciones de un concurso, no haber asignado a una persona ética en esta actividad, etc. A continuación se presentan algunos casos de la vida real:

- **Robertus Fanta:** este caso tuvo que ver con el refresco que se conoce como “Fanta” de Coca-Cola en España en el año 2010. Esta crisis se derivó porque las condiciones de este concurso presentaban irregularidades, lo que provocó que los participantes denunciaran que hubo “trampa” en la campaña. Los usuarios se organizaron para crear una página llamada “Fantongo” y aún se sigue utilizando en España para reportar sucesos de este tipo.
- **Motorola México:** esta empresa realizó un concurso en Twitter con la siguiente condición: “quién responda primero con el dato correcto en el timeline de Motorola, gana”.
@EleazarSeres era un seguidor de Motorola, preparaba posibles respuestas para asegurar que en algún momento podría ganar un premio, por lo que respondió al instante y con la respuesta correcta. Cuando el Community Manager se dio cuenta de la brevedad con la que se respondió la pregunta, les pareció extraño y le preguntaron a Eleazar cómo le hizo para responder tan rápido, cuando @EleazarSeres les confiesa su secreto, Motorola decidió no entregarle el premio con el pretexto de que el usuario había “adivinado” la respuesta.
Esto despertó descontento entre los seguidores de Motorola y comenzaron a hacerlo público con los hashtag #merobancomoaEleazarSeres y #MotoFailX. Motorola, al ver el descontento y la mala reputación que esto le estaba acarreado, terminó por entregarle el premio a @EleazarSeres.

1.15. ¿CÓMO PRESENTAR EL RESULTADO DEL TRABAJO REALIZADO?: REPORTE

No hay que olvidar que un punto clave para un Community Manager es tener clara la estrategia de comunicación, los objetivos hacia el cliente, todo lo necesario para comparar los resultados obtenidos y así medir el crecimiento.

Generalmente estos reportes se hacen en un procesador de textos y con la premisa de mantenerlos simples, la mejor opción es agregar gráficas en las que se muestre muy fácilmente y de manera general la información que se desea plantear. A continuación se presentan unos tips para realizar métricas, no hay que olvidar que lo primero que se debe tener para establecer métricas es en dónde está ubicada la empresa, hacia dónde va y cómo llegará hasta ahí (*Debora Lambretchs, 2011*):

- **Datos cuantitativos:** se refiere a “cantidades”, por ejemplo el crecimiento de la audiencia, fans, menciones, comentarios, likes, retweets, etc.
- **Datos cualitativos:** esto generalmente es considerado como “calidad” y se puede medir el impacto de los comentarios (ya sean positivos o negativos). Otra podría ser que los usuarios realmente se sienten identificados con la marca y que realmente sean consumidores.
- **Datos acerca de la actividad del sitio:** en este punto se considera la publicación que resultó la más gustada, la que generó más mensajes, las horas en las que el sitio tuvo más visitas, etc.
- **Alcance del objetivo:** se pueden definir todo tipo de objetivos, desde los más básicos hasta los más complejos; independientemente de esto, se deben medir los resultados y verificar que el objetivo se cumpla, en caso de no ser así, tomar las acciones necesarias para lograrlo.

¿CÓMO LOGRAR UN BUEN REPORTE?

A continuación se enlistan algunos puntos que pueden ser de gran ayuda para generar un buen reporte para presentar los resultados obtenidos de una manera acertada:

- Utilizar herramientas analíticas, no quedarse con la idea de que son las únicas, en la red existen muchísimas herramientas y cada día surgen nuevas, hay que estar pendientes de cuáles son las más prácticas.
- No mentir, no inventar datos, no exagerar. Inventar datos para tratar de impresionar no sirve de nada, tarde o temprano todo sale a la luz.
- Generar valor agregado, por ejemplo realizar un análisis o una conclusión. No dar números al aire que nadie entenderá. Una buena sugerencia es manejar porcentajes comparando con resultados anteriores, esta manera es muy visual, lo que ahorra tiempo y agrada más revisar este tipo de reportes que sólo letras y números.
- Comparar el crecimiento de la marca constantemente.
- Identificar los puntos débiles de la marca y corregirlos.
- Plantearse objetivos constantemente.
- Un punto muy importante es saber identificar y reconocer que se estén cumpliendo los objetivos del cliente, no sólo los de la marca.

¿QUÉ EVITAR EN UN REPORTE?

Enseguida se muestran los puntos que deben ser evitados a la hora de presentar un reporte relacionado a nuestro trabajo:

- Entender que todas las redes sociales, sitios web, foros, etc., son diferentes, por lo que no se deben usar las mismas métricas para todas.
- No conformarse con contar con miles de fans, hay que ir más allá y saber desde dónde se están conectando, cómo dieron con el sitio, el tráfico que se genera en el mismo, su edad, etc.

CAPÍTULO 2

Negocios Electrónicos

"Cualquier negocio que desee triunfar en el futuro, debe tener presencia en Internet"

Bill Gates

CAPÍTULO 2

2.1. INTRODUCCIÓN AL NEGOCIO ELECTRÓNICO E INTELIGENCIA DE NEGOCIOS

En este capítulo se presenta una introducción sobre negocios electrónicos, explicando qué es y en qué consiste. En capítulos siguientes se irán detallando las características de este y se proporcionarán algunos ejemplos de la manera en que las empresas lo emplean.

DEFINICIÓN DE NEGOCIO ELECTRÓNICO

A continuación se muestran varias definiciones de negocios electrónicos, ya que no se tiene una definida:

- Es el intercambio de bienes, servicios e información por medio de sitios electrónicos.⁷
- Consiste en la transacción de compra-venta a través de Internet, considerando solamente el intercambio que se produce.⁸
- Es similar a una feria comercial, ya que ofrece publicidad en línea o muestra los productos que una empresa tiene a la venta.⁹
- Es un sitio que permite el intercambio de información entre compradores y vendedores, pero sobretodo, habilita el flujo de ventas electrónicas.¹⁰
- Empresas y consumidores dan un uso comercial a las redes electrónicas.¹¹

2.2. HISTORIA DEL NEGOCIO ELECTRÓNICO

A continuación se muestran en la (Tabla 2.1) algunos puntos clave que influyeron a lo largo de la historia para hacer posible lo que hoy se conoce como negocios electrónicos:

Tabla 2.1. Historia del negocio electrónico. Fuente: Sulvarán 2013

ELEMENTO		AÑO		RESULTADO
<ul style="list-style-type: none"> • Internet • Fibra óptica • Red mundial inalámbrica (www world wide web) 	⇒	1989 Comunidades Virtuales	⇒	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitar información a diversos grupos
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de tecnologías 	⇒	1994 Uso de la red USA	⇒	<ul style="list-style-type: none"> • Operaciones comerciales
<ul style="list-style-type: none"> • Nuevas páginas 	⇒	2000	⇒	<ul style="list-style-type: none"> • Sobrevivir y crecer en un entorno más

⁷ Comercio electrónico. PROFECO. Recuperado el 16 de febrero de 2014. De: <http://www.profeco.gob.mx/internacionales/com_elec.asp>

⁸ Comercio y Tecnología. Recuperado el 16 de febrero de 2014. De: <<http://angyentic147830.blogspot.mx>>

⁹ Fuente: Sulvarán 2013

¹⁰ Fuente: Sulvarán 2013

¹¹ Fuente: Sulvarán 2013

electrónicas		Desplome de la bolsa afecta empresas "punto.com"		competitivo e incertidumbre financiera
<ul style="list-style-type: none"> Incorporación al comercio electrónico 	⇒	2007 Riesgos, recursos y estrategias	⇒	<ul style="list-style-type: none"> Capitalizar oportunidades Responder a corto plazo Acceso a grandes empresas, pymes y micro

BENEFICIOS DEL NEGOCIO ELECTRÓNICO

El valor de una empresa radica en la satisfacción de las necesidades de sus clientes más que en el producto o servicio que ofrece.

Habilidades y competencias que genera un negocio electrónico (Sulvarán, 2013):

- Producto a un bajo costo debido a eficiencia en procesos de compra, producción y excelencia operativa.
- Productos distintivos o innovadores a costo aceptable.
- Productos con servicios que se dan debido al manejo de la información y conocimiento del cliente.

2.3. COMERCIO ELECTRÓNICO VS NEGOCIO ELECTRÓNICO

Muchas veces, las personas suelen pensar que el comercio electrónico y el negocio electrónico son lo mismo. En la siguiente (Tabla 2.2) se presentan las principales diferencias entre el negocio y el comercio electrónico.

Tabla 2.2. Diferencias entre comercio y negocio electrónico. Fuente: Sulvarán 2013

CONCEPTO	COMERCIO ELECTRÓNICO	NEGOCIO ELECTRÓNICO
Enfoque	<ul style="list-style-type: none"> Se realizan transacciones usando tecnología como la compra-venta o el intercambio de información. 	<ul style="list-style-type: none"> Se habilitan procesos o funciones mediante la tecnología. Ofrece oportunidad sobre nuevas formas de hacer negocios.
Estrategia	<ul style="list-style-type: none"> Transforma procesos repetitivos como transacción de venta. Se orienta a las ventas y al intercambio de información de producto y su venta, su alcance es menor. 	<ul style="list-style-type: none"> Es detallada. Tiene mayor alcance. Implica el rediseño total de negocios.
Cambios requeridos	<ul style="list-style-type: none"> Nuevas opciones para la venta. Nuevas audiencias. 	<ul style="list-style-type: none"> Estructura completa de la organización. Cambios en el recurso humano.

Alcance	<ul style="list-style-type: none"> Integración vertical: orientado al cliente y a los sistemas transaccionales de ventas integración compañía — cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> Integración vertical: incluye las interfaces con el cliente (front – office)¹² y los procesos y funciones de respaldo (back-office).¹³ Integración lateral: entre la compañía y sus proveedores con las funciones de comercio electrónico y con los sistemas orientados al negocio electrónico (ERP, CRM, SACM, CSM) Involucra los procesos de negocio.
Entidades Involucradas	<ul style="list-style-type: none"> Clientes: ventas, mercadotecnia, registro de órdenes, entrega y servicio al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> Transacciones de comercio electrónico, producción, administración de inventarios, desarrollo de productos, finanzas, administración del conocimiento y recursos humanos.
Áreas de conocimiento requeridas	<ul style="list-style-type: none"> Conocimientos relacionados con mercadotecnia y tecnologías de información. 	<ul style="list-style-type: none"> Equipo multidisciplinario dirigido por un líder visionario que conoce la forma de hacer negocios y la importancia de la tecnología para el éxito de la estrategia.

Como se puede apreciar, el comercio electrónico está dedicado a realizar ventas por Internet, mientras que el negocio electrónico se centra en el cliente, entender sus necesidades, satisfacerlas, generar experiencias y lealtad a la marca o producto con la finalidad de obtener clientes satisfechos que regresen a comprar más productos o recomendarlos a sus conocidos.

EL VALOR AGREGADO DE UN PRODUCTO, BIEN O SERVICIO

El valor agregado es aquello por lo que un producto o servicio se diferencia de los demás, es decir, genera ciertas experiencias en los usuarios. Debido a que los usuarios tienen gustos variados, el concepto de valor se define desde la perspectiva del cliente. A continuación se presentan los 4 principales valores que los clientes prefieren al elegir entre alguna marca o producto, idealmente se deberían cumplir con todas:

- **Valor del individuo:** al cliente le gusta ser tratado de manera individual por lo que espera productos únicos de acuerdo a sus necesidades. La empresa debe conocer al cliente u obtener más información.
- **Valor del dinero:** el precio que un cliente paga por su producto o servicio deberá corresponder con lo que se entrega, el cliente debe sentir que el producto o servicio vale lo que paga por él.

¹² Es el espacio en el cual el consumidor se vuelve protagonista absoluto y donde la empresa tiene que dar la mejor imagen de si a los ojos de quien compra. Fuente: <<http://www.manageconsulting.it/default.asp?ID=423&ID2=0&L=4>>

¹³ Hace referencia a las actividades que pasan atrás de la oficina, sean estas las que el cliente o usuario no puede ver, entre ellas están los departamentos de tecnología, estrategia, producción, desarrollo, etc. Fuente: <<http://audiemangt.blogspot.mx/2010/07/back-office-y-front-office.html>>

- **Valor de la comodidad:** el cliente espera encontrar todo lo que necesita en el mismo lugar, por lo que es importante ofrecerle variedad de productos y lo que pueda integrar todo el proceso de compra.
- **Valor del tiempo:** el cliente espera que el servicio sea más rápido, por lo que la empresa requiere de cambios constantes.

2.4. TENDENCIAS GLOBALES Y TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

El comercio electrónico como concepto de negocio requiere de un cambio de paradigma reflejado en los procesos organizacionales y en nuevas formas de abordar las relaciones comerciales, lo cual se sustenta sobre una base tecnológica.

TENDENCIAS GLOBALES

A continuación se enlistan las tendencias globales en la actualidad relacionadas al negocio electrónico:

- Nuevos modelos y estrategias de interacción comercial: cada día las empresas se encargan de crear modelos y estrategias en las cuales sus clientes se involucren.
- Incremento en el uso de Internet: el uso del Internet crece exponencialmente.
- Conformación de un mercado consolidado: esto tiene que ver con el primer punto, aparte de involucrar a sus clientes, las empresas deberán crear estrategias para tener un comportamiento agresivo con los competidores.

TENDENCIAS DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

A continuación se presentan algunas tendencias de tecnologías de la información relacionadas con el negocio electrónico:

- Uso de intercambio electrónico de datos.
 - Intercambio de documentación, facturas, órdenes de compra, embarques, inteligencia de negocios.
- Administración de Relaciones con Clientes (CRM¹⁴: Customer Relationship Management). El CRM funciona mediante la recolección de la información de los clientes, donde se establecen las preferencias particulares de cada uno para establecer relaciones en base a la información recolectada. Toda la información, documentos y demás datos compartidos con los clientes son almacenados en una base de datos que puede ser

¹⁴ ¿Cómo funciona un CRM? *Negocios electrónicos.biz [en línea]. [Fecha de consulta 19 marzo de 2015].* Disponible en:
<http://www.negocioselectronicos.biz/index.php?option=com_content&view=article&id=109&Itemid=199>

utilizada en el momento que se considere pertinente, con lo cual se esperaría poder ofrecer un mejor servicio al cliente.

Los siguientes puntos describen como funciona un CRM:

- Ejecución de campañas publicitarias segmentadas para generar prospectos.
- Recopilación de información de prospectos y clientes.
- Generación de preferencias de los prospectos y clientes.
- Atención personalizada.
- Gestión de la entrega de los productos y/o servicios.
- Generación de cotizaciones y facturaciones.
- Soporte específico y particular para cada cliente.
- Documentación compartida y centralizada en una base común de información.

En cualquier negocio, un sistema CRM permite el desarrollo del siguiente ciclo:

1. Desarrollo de campañas publicitarias.
2. Automatización del proceso de ventas.
3. Generación automatizada de órdenes, cotizaciones y en algunos casos facturaciones.
4. Gestión de servicios personalizados y de soporte al cliente.

ESTADÍSTICAS Y PROYECCIÓN DEL USO DE INTERNET A NIVEL MUNDIAL

El número de usuarios de Internet en todo el mundo superará los 3 mil millones en 2015, según las nuevas cifras de eMarketer (considerado como la firma de investigación líder en la industria, proporcionando datos, opiniones y perspectivas para comercialización en un mundo digital), tras un crecimiento del 6.2% de los usuarios durante el 2015 hasta alcanzar un 42.4% de la población mundial. Hacia 2018, la compañía estima que casi la mitad de la población mundial, 3.5 mil millones de personas, tendrán acceso a Internet al menos una vez al mes.

Mónica Peart, Analista de Pronósticos Sr. de eMarketer, aseguró que: "Teléfonos móviles de bajo costo y conexiones de banda ancha móvil están impulsando el acceso a Internet y el uso en países donde el Internet fijo ha estado fuera del alcance de los consumidores, ya sea debido a la falta de infraestructura o la asequibilidad, si bien los mercados altamente desarrollados están casi saturados en términos de usuarios de Internet, hay un amplio margen de crecimiento en los emergentes, por ejemplo, la India e Indonesia tendrán un crecimiento de dos dígitos cada año de aquí a 2018".

A continuación se muestran los pronósticos de eMarketer de los giros que espera que diferentes países den durante los siguientes años:

- **2014:** Brasil suplantará a Japón como la cuarta mayor población de usuarios de Internet.
- **2015:** México se asentará firmemente en el octavo lugar, eclipsando a Alemania.

- **2016:** India superará a Estados Unidos como la segunda mayor población de usuarios de Internet.
- **2017:** Indonesia alcanzará los cinco primeros sitios, superando a Japón.
- **2018:** China reportará 750 millones de usuarios, después de mostrar aceleración del crecimiento cada año.

La siguiente (Figura 2.1) muestra gráficamente el crecimiento que se pronostica para los siguientes años.

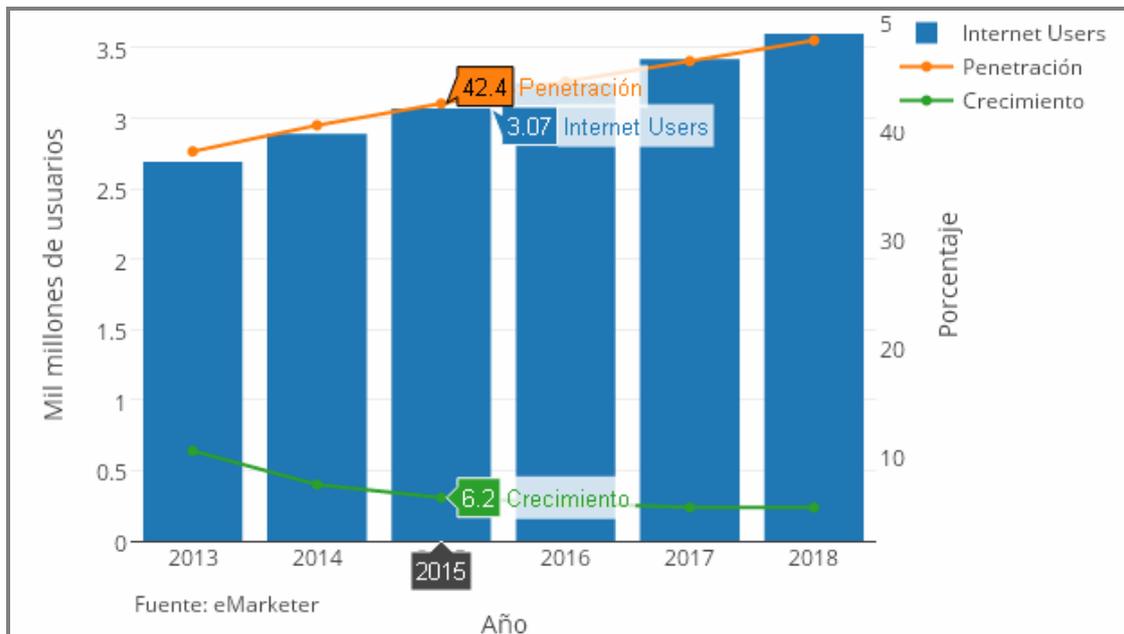


Figura 2.1. Tendencia del uso del Internet. Fuente: <http://goo.gl/xrfEum>

Pero, ¿Qué resultados se están viendo actualmente en México de acuerdo a la nota anterior? A continuación se muestra la nota que publicó Forbes el 31 de julio de 2014.

Para los internautas latinoamericanos, las redes sociales son de vital importancia pues es la región en el mundo donde se pasa más tiempo en sitios de social media que en cualquier otra parte. Así, de acuerdo a un estudio que recién publica ComScore, el tiempo promedio es de 8.6 horas diarias, frente a 2.4 que presenta Asia Pacífico.

Esto significa que los latinos pasan casi cuatro veces más tiempo frente a las redes que los asiáticos; además, están por encima del promedio de usuarios europeos y estadounidenses. Es importante señalar que si bien existe equidad de género en la región (50% son hombres y 50% mujeres), son las chicas quienes pasan más tiempo socializando en la red. De esta forma, los hombres pasan en promedio 8.2 horas y las mujeres poco más de 9.

Pregunta: ¿Cuál es el país con el mayor porcentaje de penetración de redes sociales? Exacto, México se encuentra por encima del promedio de América Latina en el uso de social media, con un alcance del 98.2% de los usuarios de Internet, mientras que el promedio de la región es de 95.8%. Estos datos, lo colocan por encima de Rusia, Turquía, Perú y Chile.

La siguiente (Figura 2.2) muestra los países con los niveles más altos de penetración en redes sociales, siendo México el que encabeza la lista.

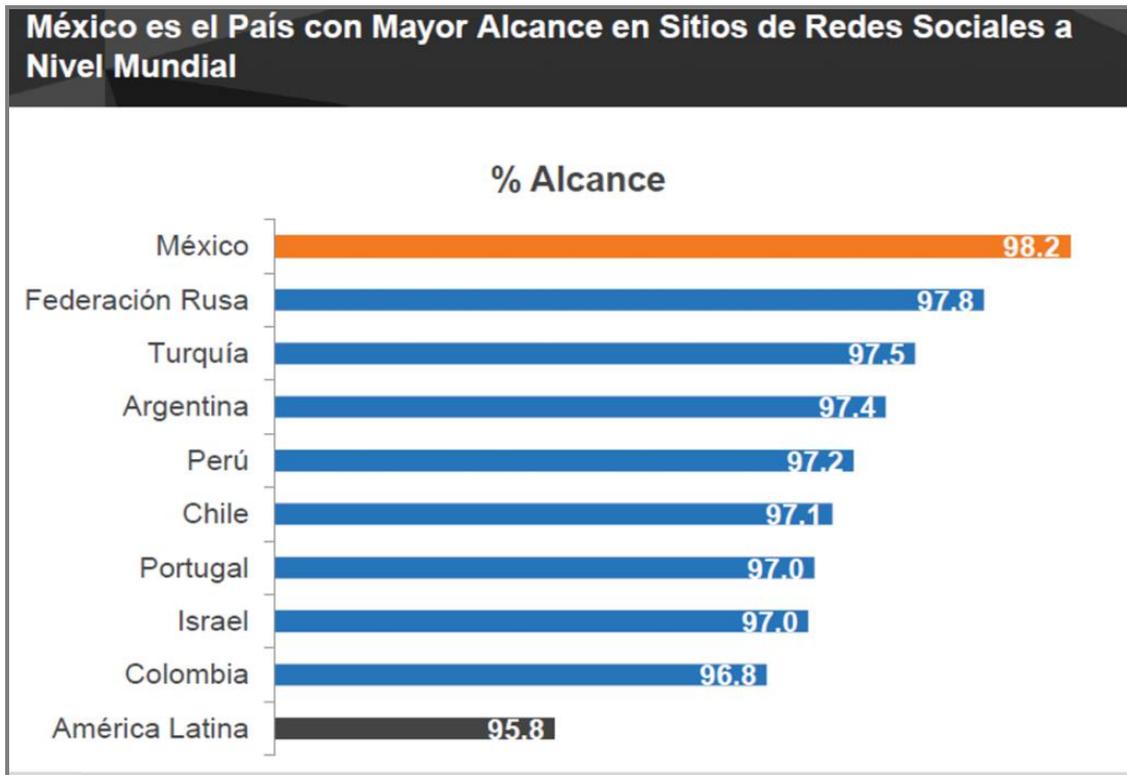


Figura 2.2. México con mayor alcance en redes sociales. Fuente: <http://goo.gl/CzykXz>

El estudio arroja que la franja de usuarios con el uso más intensivo de las redes sociales se encuentra en los millennials (son aquellas personas nacidas entre 1981 y 1995 aproximadamente y que todas en conjunto, tienen unas características propias. Es decir los menores de 30 años, egocéntricos, muy listos y preparados académicamente que nacieron bajo el paraguas de la prosperidad económica). Uno de cada tres usuarios de redes sociales se encuentra en el rango de los 15 a los 24 años; además, en cada visita a sitios de redes sociales, tardan en promedio 16 minutos¹⁵.

Sin embargo, el promedio de edad de los usuarios de las redes sociales en México es más alto, a continuación se muestra un comparativo de un rango de edades vs la red social más utilizada, esto se puede apreciar en la (Figura 2.3):

¹⁵ Millennials: La generación malcriada que quiere cambiar al mundo. ABC.es [En línea]. 06 de noviembre de 2011. [Fecha de Consulta: 26 de noviembre de 2014]. Disponible en: <<http://www.abc.es/20121103/sociedad/abci-millennials-generacion-201211021603.html>>

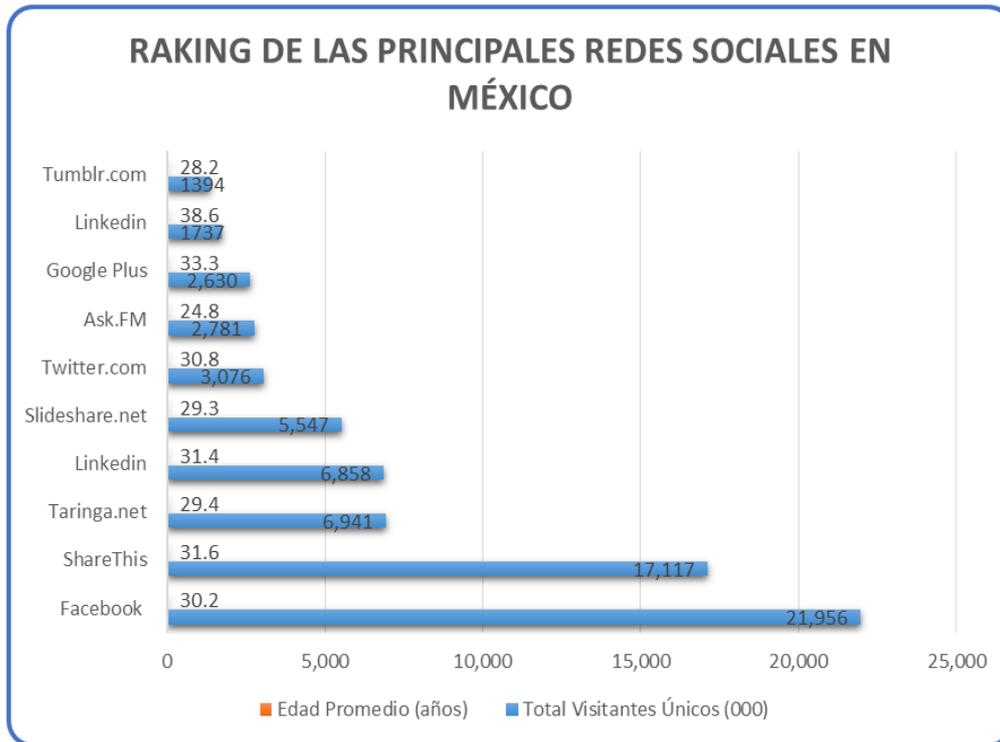


Figura 2.3. Redes sociales principales en México. Fuente: <http://goo.gl/CzykXz>

Ahora bien, ¿Cómo usan las redes sociales los mexicanos? En general, los usuarios nacionales son más “fieles” tanto con sus seguidores como con sus marcas, es decir pasan más tiempo conectados, pero visitan menos perfiles. Esto significa que aunque siguen pocas cuentas o contactos, su interacción es alta.

Los mexicanos aún son multiplataforma, pues se conectan casi indistintamente desde un dispositivo móvil o una conexión fija. Sin embargo, cabe resaltar que cuando se trata de una conexión móvil, el engagement (el grado en el que un consumidor interactúa con una marca) es mucho mayor. Así, de cada 3 acciones de confianza que se generan en las redes sociales (“me gusta”, compartir, etiquetado, etc.), 2 provienen de un dispositivo móvil y 1 de una conexión fija.

En México, el engagement en Facebook se manifiesta principalmente a través de dar “me gusta” a las publicaciones con un 83%, mientras que compartir ocupa el 12% y los comentarios sólo el 5%. En otras palabras, los mexicanos son partidarios de dar “like” a la menor provocación, pero bastante flojos para comentar.

Quizá uno de los datos más interesantes del estudio sobre redes sociales en México es el tipo de posteos que generan más engagement. Puede resultar obvio que las publicaciones que tienen fotos son las que disparan de una manera definitiva el indicador, pues sólo ese rubro genera casi el 86% del total de interacciones; sin embargo, en segundo lugar se encuentran los enlaces compartidos con casi el 12% del total y, sorpresivamente, los videos sólo tienen el 1.6% del total. Al final se encuentran las actualizaciones de estado con el 1%.

Además, del total de engagement que se generó durante el primer cuarto de 2014, el 96.9% corresponde a Facebook, el 2.5% a Twitter y el 0.6% a Instagram. En comparativa con el mismo periodo en el año anterior, si bien empieza a generarse movimiento en otras redes sociales, los mexicanos interactúan casi siempre a través de Facebook.

El contenido que más se comparte en México son noticias, seguido de contenidos de televisión y un poco más abajo se encuentran todo lo relacionado con comida y bebida. De alguna manera, los mexicanos encuentran en las redes sociales una alternativa de información frente a lo que se presenta en los medios tradicionales.

El mercado de las redes sociales ha encontrado en México y Brasil un gran escaparate para desarrollarse, pues ambos países se han mostrado muy interesados en los medios sociales. Cabe señalar que Brasil es el país de América Latina que cuenta con mayor número de páginas de fans, con aproximadamente un millón 500 mil; por su parte, la República Mexicana, cuenta con sólo 500 mil. ¿Qué significa todo esto? Que México no sólo está por encima del promedio de uso de las redes sociales, sino que además tiene el crecimiento de páginas de fans en Facebook, más alto de la región. Esto representa un área de oportunidad para las empresas, pues las audiencias realmente están interesadas en los medios sociales.

INTELIGENCIA DE NEGOCIOS

La economía digital, el rápido desarrollo de las tecnologías de información, el Internet y la amplia gama de tecnologías de comunicaciones proveen a los negocios de nuevas capacidades que se reflejan en su forma de operar y en la eficiencia de sus procesos.

Los negocios que basan su estrategia en Internet lo han hecho de la siguiente forma:

1. Las empresas han visto en Internet una oportunidad para presentar información de sí mismos, dando apoyo a sus clientes, fortaleciendo sus marcas y tienen presencia en la web. Son comúnmente llamados “bricks”.
2. Los que usan Internet como otra opción para realizar sus procesos y funciones, estableciendo otro canal para llegar a sus clientes. Deben coordinar ambas formas de operar y se les conoce como “brick and click”.
3. Los que han surgido como consecuencia de los avances tecnológicos y que dan como resultado un cambio de paradigma en la forma de trabajar y contactar a los miembros de su ecosistema. Sus procesos y operaciones son posibles a través de Internet y se les conoce como “click”.

ENFOQUE DE NEGOCIOS

Una vez que se identifica cómo la tecnología apoya en los negocios se debe identificar a quien se dirige las prácticas de negocio, es decir el enfoque de negocios, este define las entidades participantes en las transacciones y operaciones:

- **Business to Business (B2B):** las transacciones se realizan entre 2 empresas, por ejemplo: <http://www.ariba.com>
- **Business to Government (B2G):** transacciones entre una empresa y gobierno o entre entidades de gobierno, por ejemplo: <http://www.nl.gob.mx>
- **Business to Consumer (B2C):** participación de un negocio por un lado y de un consumidor por otro lado, por ejemplo: <http://www.liverpool.com>
- **Consumer to Consumer (C2C):** las transacciones se realizan entre 2 consumidores con el apoyo de un intermediario, por ejemplo: las subastas en <http://www.deremate.com>
- **Business to Business to Consumer (B2B2C):** el primer negocio interactúa con un segundo negocio, y este último tiene transacciones con el consumidor, pero el primer negocio también cuida detalles del consumidor pues debe ser una cadena de apoyo donde todos salgan beneficiados, por ejemplo: <http://www.mysap.com>

MODELO DE NEGOCIOS

El término modelo de negocios, es una categoría que distingue a los negocios y hace a las compañías diferentes unas de otras. El modelo de negocio es la función que una organización desempeña en el escenario de los negocios para entregar valor a sus clientes y con ello cumplir su objetivo final. Los modelos se basan en:

- **Venta:** El objetivo principal es la venta y comercialización de sus productos y servicios, su principal fuente de ingresos es la utilidad producto de la venta. Proporciona valor al cliente al entregarle un producto en forma tradicional. El éxito depende de:
 - Crear y disolver rápidamente relaciones con otros negocios que surten los productos que comercializan.
 - Manejo de múltiples relaciones, es decir, entablar relaciones tanto con clientes como con vendedores que tengan un valor agregado.
 - Infraestructura robusta y flexible: esto se refiere a la tecnología, es importante contar con tecnología sofisticada si se trata de grandes empresas, pero es importante que a la vez, esté diseñada lo más sencillo posible.
 - Innovación continua: estar innovando es una tarea diaria.
 - Tácticas para servicio de alta calidad: es muy importante tratar a los clientes como se merecen, hoy en día muchas empresas entienden la importancia de esto y aplican metodologías de servicio, además tienen un área dedicada y especializada en soporte y servicio al cliente.

Ejemplos:

- **Vendedores:** tiendas tradicionales que venden en línea (amazon.com, Sears.com, Ticketmaster.com: BestBuy.com).
- **Negocios por afiliación:** ventas en su sitio a través de otro sitio origen que los lleva a su tienda (vstore.com).
- **Fabricantes:** comercializan sus productos en forma directa a sus clientes (dell.com, levis.com, rubermaid.com).
- **Vendedor de contenidos digitales:** comercializan servicios digitales como libros, música, software, fotografías. (webshot.com, expertchoice.com).

- **Intermediación:** tienen como objetivo la búsqueda de contactos y/o relaciones entre compradores y vendedores. Sus ingresos vienen de las cuotas por publicidad, cuotas de suscriptores y comisiones o porcentajes sobre transacciones concretadas dentro del sitio. El éxito depende de:

- Construcción de relaciones entre asociados y aliados.
- Administración de relaciones con socios.
- Contenidos suficientes.
- Operación efectiva de la facturación.

Ejemplos:

- **Agrupadores de compradores:** negocios que forman un agregado sobre gran cantidad de vendedores y sus productos (www.comparenet.com).
- **Agrupadores de vendedores:** información sobre consumidores y clientes a los diferentes proveedores y vendedores (www.Autobytel.com).
- **Agrupadores de transacciones:** presentan información de ambas partes, o sea, compradores y vendedores (www.travelcity.com).
- **Subastas y subastas invertidas:** permiten la venta de cualquier producto (www.ebay.com).
- **Comunidades de interés:** agrupan compradores y vendedores de una misma industria para reducir costos de búsqueda (www.chemicalonline.com).

- **Información:** son intermediarios de la información ya que la explotan para presentarla como producto final a los clientes, su objetivo es la distribución de la información y sus ingresos se generan por venta de publicidad o cargo a usuarios que reciben o usan la información.

Ejemplos:

- Proveedores de noticias (CNN.com).
- Proveedores de información (MapQuest.com).
- Proveedores de entretenimiento (MSN.com).

- **Portales:** el término significa “puerta grande” y es el punto de partida de un usuario que desea entrar y hacer una búsqueda en la web.

- Ofrece servicios de búsqueda.
- Contenidos sobre diversos tópicos como música, noticias, deportes, clima, etc.
- Construir comunidades virtuales como el chat, email, etc.
- Comercialización de anuncios clasificados como autos, casas
- Aplicaciones de productividad como email, calendarios,
- Directorios personales.

Ejemplos:

- **Portales horizontales:** masivos y de propósito general y se dirigen a amplia audiencia (AOL, Yahoo, MSN).
- **Portales verticales:** ofrecen contenido de un tema específico como portales de música, finanzas personales, deportes (CNET, SportsLine).

- **Habilitadores de negocios:** surge como consecuencia de la proliferación del comercio electrónico y los negocios electrónicos. Los clientes son otros negocios que desean entrar al mundo de los negocios electrónicos o ya están en él.

Ejemplos:

- **Habilitadores de confianza:** minimizar dudas, fraudes, etc. (habilitador de pagos www.verifone.com o habilitador de seguridad www.Verisign.com).
- **Habilitadores de negocio:** proveen prácticas de servicio al cliente, administración de redes y bases de datos, mercadotecnia y ventas. (Federal Express).
- **Proveedores de infraestructura:** plataformas tecnológicas robustas, administración y soporte, procesos de aplicaciones y back ups (Sabre, Active Wear on Line).

2.5. LOS 8 PRINCIPIOS DE LOS NEGOCIOS ELECTRÓNICOS

Los ocho principios derivan de experiencias de empresas del mundo real representativas de e-Business con éxito. Estos principios son usados como guía para los ejecutivos que plantean los negocios electrónicos como una estrategia de éxito para sus empresas, así mismo estos ocho principios proporcionan un sistema para desarrollar una estrategia de e-Business global y bien estructurada.

Los ocho principios muestran los objetivos que los empresarios deberán conseguir (Sulvarán, 2013):

1. Conocer al cliente.
2. Utilizar canales múltiples para interactuar con el cliente.
3. Personalizar la experiencia con el cliente.

4. Optimizar el valor de cada cliente.
5. Concentrarse al 100% en la satisfacción del cliente.
6. Desarrollar y mantener una estructura global de e-Business centrada en el cliente.
7. Consolidar y extender el ecosistema.
8. Cultivar una cultura de la empresa basada en la innovación y excelencia del E-Business.

PRINCIPIO 1: CONOCER AL CLIENTE

Conocer al cliente: la información es el flujo vital del e-Business, su poder reside en la capacidad de captar y manejar información con el objetivo de poder comprender mejor al cliente y así anticiparse a sus necesidades. La información sobre el cliente es la clave, ya que condiciona las decisiones más importantes que tomará una empresa, qué servicios o productos hay que desarrollar, qué canales se deben usar para hacer llegar esos productos o servicios y cómo comunicar valor a sus clientes.

Se debe conocer por lo tanto el ciclo de pre-venta, venta y post-venta. La clave es conocer al cliente y por eso los siguientes puntos son de vital importancia:

- ¿Cuáles son las demandas y perfil del cliente?
- ¿Cómo relacionar los productos y servicios con clientes específicos?
- ¿Cómo hacer que los distribuidores asociados respondan a las necesidades de los clientes?
- ¿Cómo proporcionar mejor soporte y servicios?
- ¿Qué campañas y promociones deben dirigirse a qué clientes específicos?
- ¿Cómo diseñar nuevos productos y servicios y cómo recompensar a los mejores clientes?

Para conocer al cliente se empieza por recopilar los datos. Existen 3 tipos generales de datos:

- Datos proporcionados por el cliente (ejemplo: solicitudes de tarjetas de crédito o perfiles proporcionados por el cliente).
- Datos provenientes de transacciones e interacciones que la empresa capta (ejemplo: encuestas, compras por Internet, etc.).
- Datos proporcionados por terceros (ejemplo: comerciantes de información).

Un ejemplo de este principio puede ser Dell, quien segmenta a sus clientes en 12 grupos diferentes en función del tamaño y la industria:

“Nos hemos dado cuenta que al segmentar nuestro negocio, no solo adquirimos la capacidad de que el negocio crezca más rápido, si no que empezamos a comprender las necesidades y características de cada uno de nuestros clientes en concreto. En lugar de crear grandes negocios funcionales que resultan difíciles de manejar e integrar, nosotros dividimos y conquistamos el negocio”

Forbes CEO Conference, Atlanta Georgia, 1994. Michael Dell.

La (Figura 2.4) es un ejemplo de ¿cómo Dell podría segmentar su negocio?. Unilever y Procter and Gamble utilizan estrategias de segmentación.

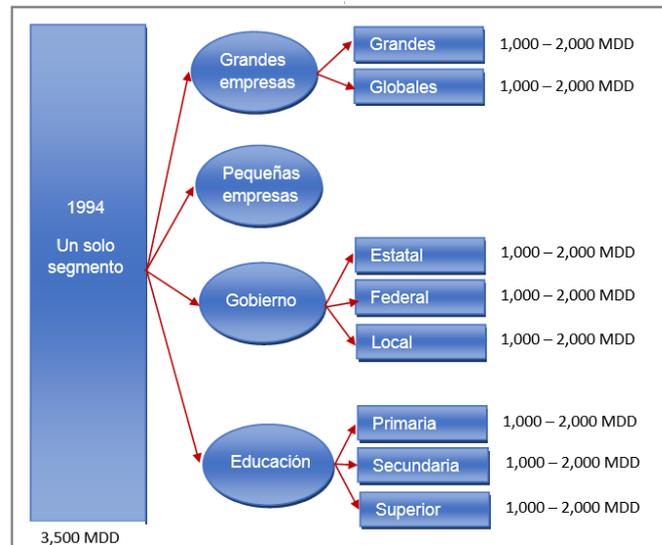


Figura 2.4. Segmentación. Fuente: Sulvarán 2013

LA EXPERIENCIA DE UN LÍDER

IBM: el e-Business centrado en el cliente proporciona soluciones integrales.

“Hace 5 años los clientes compraban diferentes componentes por separado. Una decisión sobre el hardware era independiente de otra sobre el software y de aquellas concernientes a los servicios. Hoy en día, los clientes reclaman cada vez más soluciones globales y proveedores de servicios completos. Para vencer en este entorno, es imperativo tener una visión integrada de los propios clientes”.

Doug Maine, Director General de IBM.COM

Los resultados con los que actualmente cuenta IBM son los siguientes:

- Más de 300,000 empleados.
- Ventas por más de 88,000 MDD en el año 2000.
- Amplio catálogo de productos y servicios.
- Es dueña de Lotus Development (Lotus Notes) y de Tivoli Systems (Administración de Redes).
- 60% de las ventas fuera de USA.
- Ofrece soluciones completas y globales.
- 8 de cada 10 servidores empresariales son vendidos por IBM.
- 70% de los datos mundiales son manejados por un software de IBM.
- 40% del mercado en ordenadores personales.
- La compañía de servicios TIC (tecnologías de información y comunicación) más grande del mundo.
- IBM Global Financing es la compañía financiera más grande del sector.
- Opera en 164 países con sitios web en más de 31 idiomas.
- 90,000 socios de negocios en el ámbito mundial.

La decisión de IBM de implementar una red integrada de aplicaciones de e-Business centrada en el cliente nace de la idea de la empresa en transformarse en una compañía de e-Business (negocios electrónicos):

- Concentrándose en el uso de Internet para el comercio, provisión y atención al cliente.
- Enlazar procesos de marketing, cadena de distribución de recursos y abastecimiento.
- Destinando el 25% del presupuesto para investigación y desarrollo en proyectos sobre la red.

A continuación se presentan algunos puntos interesantes:

- El crecimiento exponencial en el uso de Internet proporciona niveles de acceso a la información imprevistos y nuevos sistemas potentes con información centralizada.
- La nueva economía global basada en redes informáticas “capitalismo de información” despegó comandada por la velocidad, flexibilidad y capacidad de la red.
- Aparecieron nuevos modelos de e-Business con la intención de sacar el máximo provecho al uso de la red.

Los resultados:

- En el año 2000 facturó 23,300 MDD.
- Ahorros de 377 MDD por implementar aplicaciones de abastecimiento electrónico.
- Ahorros de 2,000 MDD en costos de soporte.
- Servicio a 99 millones de clientes por la web.
- Aumento de productividad por más de 384 MDD.
- Proporcionó 36% de sus programas de formación interna vía Internet.

Factores de éxito:

- Crear una visión integrada.
- Visión global de los clientes.
- Centralizar la administración.
- “Mejor amplio que profundo” (producir un valor inmediato en todos los canales que tengan contacto con el cliente).
- Minimizar la customización.
- Cambiar la administración.
- Mirar hacia adelante.



Figura 2.5. IBM. Fuente: Sulvarán 2013

La siguiente cita describe lo que la (Figura 2.5) intenta decir:

“Los sistemas e-Business juegan un papel central en nuestra estrategia de ofrecer soluciones globales a nuestros clientes anticipándose así a las necesidades de los clientes y proporcionando los niveles más altos de satisfacción”

Doug Maine

PRINCIPIO 2.- UTILIZAR CANALES MÚLTIPLES PARA INTERACTUAR CON EL CLIENTE

En la era del e-Business no existe una tendencia que afecte más a las empresas que la expansión y distribución de los canales de comunicación. Antiguamente las empresas recibían sus pedidos por correo pero con el uso de Internet se comenzaron a recibir pedidos por la web y a través de call centers que fueron implementados a partir de los 80's y 90's.

La expansión de los canales plantea un problema a las empresas:

- Sincronizar las interacciones con el cliente a tiempo real y a través de todos los canales sin dejar la conexión.
- Como consecuencia del uso de e-Business para la coordinación de canales puede reducir los costos de ventas entre un 20% y 50% (labor, comisiones, comidas, eventos, etc.).

Los beneficios de utilizar una estrategia de canales múltiples (sucursales, teléfono, Internet, etc.) son:

- Atraer clientes de mayor calidad a un costo menor.
- Reducción de costos de venta.
- Acceso a mayor número de clientes.
- Sinergia de canales: es más que la suma de varios canales individuales (datej & e-Trade vs Charles Schwab Co).

Como ejemplo de lo que se menciona en los párrafos anteriores se tienen los siguientes datos:

- La mitad de los clientes de Dell que hacen un pedido por teléfono consultaron antes la web.
- Lands End (empresa de prendas de vestir) hacía ventas por correo y ahora por Web. En 1999 envió 250 millones de catálogos a sus clientes y recibió un 10% de pedidos on-line:

“Pensábamos que el comercio electrónico sería un tipo diferente de negocio, pero es el mismo, el mismo modelo, los mismos contactos. Se trata únicamente de una ampliación de lo que hacemos”.

Analista de Internet de Land's End

- Sears vende artículos exclusivos a través de Internet, catálogos y 300 tiendas y ha conseguido gastar menos en propaganda. El 95% de los clientes de Sears usan todos los canales.

- Identificar los canales que prefieren los clientes, para esto se deben conocer sus preferencias. *Ejemplo: los clientes de la banca pueden usar la ventanilla o el ATM o ambos.*

Aumentar la capacidad de autoservicio incrementa la satisfacción del cliente como la productividad del personal, esto se logra al:

- Sincronizar canales para que los clientes tengan una experiencia continua y sin fisuras: sin importar cual haya sido el canal de comunicación la empresa debe mantener registro de esas interacciones en tiempo real y en todos los puntos de contacto con el cliente para mantener un diálogo en progreso. *Ejemplo: si un cliente envía un correo electrónico quejándose del mal servicio y al otro día realiza una llamada por teléfono, el cliente espera que el representante de servicio ya esté enterado del problema (sincronización entre el correo electrónico y la atención telefónica).*
- Equilibrar canales: se busca optimizar los canales y equilibrar el costo con otros factores incluyendo el valor del cliente, sus preferencias y el potencial de beneficios. Algunos costos de canales a considerar son:
 - Transacciones por ventanilla 1 USD.
 - Transacciones por call center 0.50 USD.
 - Transacciones por ATM 0.25.
 - Transacciones por web 0.1 USD.

Sería evidente que la empresa buscaría llevar todas sus transacciones por web sin embargo no todas son adecuadas. *Ejemplo: reintegro de efectivo además que algunos clientes no quieren realizar transacciones por web.*

- Se busca optimizar la estrategia dirigiendo los productos y clientes a los canales apropiados basados en análisis costo-beneficio. El análisis de costo-beneficio asegura recibir resultados óptimos. *Ejemplo: Microsoft emplea un equipo de venta directa que trabaja en combinación con sus socios distribuidores de todo el mundo que venden y dan mantenimiento a las aplicaciones Microsoft, al mismo tiempo Microsoft aumenta la actividad de sus distribuidores a través de su call center para clientes y del autoservicio disponible en su sitio web. Dado el alto costo de mantener un equipo de venta directa (aproximadamente 500 USD/cliente vs 5 US/llamada de telemarketing) el uso de canales de venta directa de clientes debe ser limitado a ventas de gran volumen y alto margen que justifiquen el costo. Este razonamiento lleva cada vez más a las empresas a considerar canales de bajo costo, como el call center, el correo electrónico y la web.*
- Threadneedle Investment Services: invertir en la satisfacción del cliente.

“Nuestro sistema de e-Business focalizado en el cliente se convertirá en el centro de todos nuestros procesos de negocios”

Phil Goffin, e-Business Manager Threadneedle Investment Services

Este concepto se basa en los siguientes puntos:

- Establecida en 1944 en Londres.

- Ofrece fondos mutuos y otros servicios de gestión de valores activos a cliente minoristas e institucionales.
- 95% de sus negocios a través de intermediarios financieros.
- Administra más 70,000 MDD en fondos.
- Más de 1,000 empleados.
- Líder de gestión de fondos en Europa.
- Es parte de Zurich Financial Services Group.
- Venta de acciones, fondos de inversión, mercado de dinero.

El gran crecimiento en la demanda de fondos de Threadneedle puso a prueba los procesos de negocio de la empresa y ésta fue la primera motivación para desarrollar un sistema e-Business, en particular el “registro de transacciones”.

El proceso a través del cual pasaban los pedidos por su servicio de clientes y el sistema de registro (sistema de transferencia de agencia).

- Transacciones en papel.
- Sistema ineficaz.
- Solicitud requería ser validada.
- Envío de cheques por correo.
- Verificación de cheques.
- Había 2 sistemas de transferencias.
- Seguimiento en hojas de cálculo.
- Correcciones se enviaban por correo.
- Atención telefónica para atención a clientes y dar valores de acciones.

PRINCIPIO 3.- PERSONALIZAR LA EXPERIENCIA CON EL CLIENTE

Antes de la llegada de la comunicación y el marketing de masas casi todos los negocios se llevaban a cabo en los mercados locales o en persona mediante profesionales de ventas y servicios, existía un alto grado de personalización en la relación entre comerciantes y clientes, por lo que, cuando las empresas comenzaron a crecer, también comenzaron a distanciarse de sus clientes.

Entonces, ¿Por qué preocuparse por una experiencia personalizada?

- Los individuos aprecian ser reconocidos como cliente único.
- Los clientes interactúan de una manera más sencilla.
- Se consideran las preferencias del cliente.
- La personalización desarrolla fidelidad.

La personalización tiene múltiples dimensiones. Un principio básico de la personalización es que el contenido (productos, ofertas, etc.) es individualizado por consumidor, en la web esto quiere decir que el sitio que cada cliente visita debe adecuarse a normas basadas en la información (otra razón por la cual la norma “conocer al cliente” rige al e-Business).

Esta técnica amplía las preferencias del cliente, a continuación se explica la manera en la que Amazon aprovecha este principio:

- **Amazon:** “Los clientes que compraron este libro también compraron“. Es decir, cuando un cliente compra algún libro, Amazon le muestra una lista de productos que compraron otros clientes (que compraron ese mismo libro) para que de esta manera, el cliente pueda tener a la mano otros artículos complementarios.

Esto es un medio efectivo para vender servicios adicionales. A continuación se presenta el ejemplo de Worldcom, una empresa que con la ayuda de los negocios electrónicos partió de la venta de servicios a distancia a la venta de soluciones completas en comunicaciones.

“Fortaleciendo nuestras relaciones con los clientes, WorldCom llegó a ser proveedor de primera calidad a la vez que nuestros clientes crecen hasta llegar a la siguiente generación de servicios”

Eloise McNeal, Vicepresidenta de Mercados Empresariales, Ventas y Sistemas WorldCom

A continuación algunos datos de esta empresa:

- Fundada en 1983 como revendedor a larga distancia es la empresa más grande de comunicaciones.
- 77,000 empleados.
- Ventas por 39,000 MDD en el 2000.
- 6 líneas de negocio con los siguientes ingresos:
 - Larga Distancia: 52 %.
 - Datos: 24 %.
 - Internet 13.5 %.
 - Internacional 6.5 %.
 - Local 3 %.
 - Mensajes 1 %.

WorldCom ha trabajado activamente para adaptarse al nuevo mercado de las comunicaciones, su estrategia has sido proporcionar a los clientes empresariales de todo el mundo un complemento global de los servicios de comunicación gracias a la aplicación del e-Business

“Nos esforzamos para convertirnos en un proveedor global de soluciones para nuestros clientes empresariales”

Eloise McNeal, Vicepresidenta de Mercados Empresariales, Ventas y Sistemas WorldCom

Los clientes de WorldCom no querían convertirse en expertos querían que WorldCom fuera su asesor, sin embargo WorldCom se dio cuenta de que tener un espectro más amplio de productos y servicios constituye solo la mitad de la ecuación; la otra mitad es tener una representación visual integrada de sus clientes, esto los llevó a entender que necesitaban de un sistema común de

información del consumidor para sus ventas y servicios a la comunidad mundial.

Para acelerar el cambio y mover la dirección de la empresa, WorldCom tuvo que usar a sus mejores ejecutivos visionarios para determinar las siguientes estrategias:

- **Facilitar la venta en equipo con Global Accounts.**
 - Fuente unificada.
 - Call center.
 - Consolidar información.
- **Ampliar el sistema de información del cliente a National Accounts.**
 - Fuente unificada.
 - Call center.
 - Consolidar información.
- **Crear un sistema de información del cliente.**
 - Imágen completa del cliente.
 - Integración de la telefonía.
 - Reducción de número de agentes.
- **Crear un ecosistema.**
 - Incrementar capacidades
 - Ventas asociadas (Apple, Cisco, Lucent, etc.).
- **Habilitar la web al sistema de información de WorldCom.**
 - Ampliar sistema e-Business.
 - Opciones de autoservicio.
 - Llevar registro de transacciones y clientes.

Las lecciones aprendidas de World Com son las siguientes:

- Desarrollando las estrategias de e-Business World Com logró reducir la complejidad del diseño de la red, simplificó la adquisición de hardware y software, lo que aseguró la implementación persuasiva a sus clientes.
- La clave está en la organización y la colaboración.
- Elegir cuidadosamente a los socios.
- La integración implica un esfuerzo extra.
- Aceptar los errores (limitados a las funciones cuya misión no sea fundamental).

PRINCIPIO 4.- OPTIMIZAR EL VALOR DEL CLIENTE

Éste es un principio que opera a 2 niveles:

- **Macronivel:** significa centrarse en el uso estratégico de los recursos a fin de extraer el máximo valor de cada relación con los clientes.
- **Micronivel:** está focalizado en maximizar el valor de cada interacción individual.

Ambos aspectos son importantes para lograr un rendimiento superior al mercado y el e-Business se revela como una herramienta útil para que las empresas puedan destacarse en ambos.

El micronivel (optimizar cada interacción): cada interacción con el cliente es un tiempo valioso en potencia ya que representa la oportunidad tanto de crear valor para ese cliente o candidato (proporcionando un servicio o una solución) como para recibir valor de él, ya sea de la generación de ingresos o lograr acercar un candidato a la compra y fortalecer la lealtad. Los tres puntos esenciales en el micronivel son los siguientes:

- Complacer al cliente mediante un servicio excelente.
- Captar uno o más fragmentos de información útil sobre el cliente.
- Generar ingresos a través del esfuerzo inteligente en las ventas cruzadas, adicionales y repetitivas.

El macronivel (optimizar el tiempo de vida del cliente): gastar solo lo conveniente en adquirir y retener al cliente (ni más ni menos), de manera que la empresa cumpla con la tasa de resultados prevista respecto a estas inversiones. Para optimizar la inversión en un cliente la empresa debe hacer un cálculo aproximado de lo que vale y no sólo al día de hoy sino también a lo largo de todo el periodo de tiempo durante el que hará negocios con la empresa. Cuesta 4.5 veces más recuperar a un cliente que retenerlo, por eso el cliente debe recibir el mejor servicio.

A continuación se presenta el caso de Telstra Corporation, una empresa que pasó de un monopolio a la antigua a un e-Business centrado en el cliente.

“En el pasado no teníamos clientes, teníamos abonados. Éramos un monopolio y la gente simplemente se daba de alta. Sólo existían nuestro juego y nuestras normas. Durante la última década, hemos pasado a centrarnos en el cliente y actualmente las relaciones con ellos han adquirido una importancia capital”

Negba M. Wiess-Dolev, Director de Procesos Electrónicos de Telstra

Actualmente, Telstra Corporation:

- Es el operador de telecomunicaciones número 1 de Australia.
- Proporciona servicios locales, larga distancia e internacionales con 7 millones de líneas particulares y 3 millones de líneas empresariales.
- Proporciona telefonía móvil a más de 3.8 millones de clientes.
- Es el proveedor de ISP líder en Australia con 500 clientes.
- Compite en Hong Kong, Japón, Nueva Zelanda y Reino Unido.
- Telstra se ha enfrentado a muchos cambios en los últimos años, ya que de ser el único proveedor en tan solo 10 años pasó a tener más de 35 competidores.

A continuación se cuenta el caso de Telstra. Mucho antes de implementar un sistema de e-Business, Telstra dio los primeros pasos a fin de transformar la relación con sus clientes:

- 1995: operaba en un entorno cada vez más competitivo y grandes presiones, Telstra buscó mayor fiabilidad y calidad.
- 1996: se obtiene una transformación cultural orientada al cliente y con lo último en tecnología para ser una empresa amigable, de hacer fácilmente negocios y responder a las necesidades del cliente.

- 1997: incrementar el valor de su cartera es su fuerza y el ideal de servicio y el ansia de mejorar deben estar en el núcleo central de la cultura de la empresa.
- 1998: maximizar el valor de la inversión ofreciendo un servicio al cliente excelente, desarrollando nuevos productos y servicios y concentrándose en el control de gastos.
- 1999: la última pero más importante fase de desarrollo de su estrategia consiste en transformar su cultura y mejoras corporativas en productividad y servicio al cliente. Telstra inicia la construcción de un sistema e-Business con el objetivo de que este sistema proporcione a la compañía la capacidad de personalizar sus relaciones con los clientes, ofrecerles distintas opciones a la hora de interactuar con Telstra y sincronizar aquellos canales mediante los que se trata con el cliente, incluyendo la web, call centers, ventas puerta a puerta, socios empresariales y marketing.

Al mismo tiempo que se concentraba en crear una cultura alrededor del cliente, Telstra estaba ampliando nuevas líneas empresariales e invirtiendo grandes sumas en nuevas tecnologías como su red de cable a fin de defenderse de sus competidores. Viendo nuevas oportunidades de negocios para también diferenciarse del resto de la competencia. Telstra también realizó grandes inversiones en la construcción de sus negocios como proveedor ISP y operador de telefonía móvil. Por mencionar algunas lecciones aprendidas, Telstra obtuvo las siguientes:

- Definir prioridades claras “La extensión de lo que se puede hacer con un e-Business es enorme” y la clave radica en comprender qué aplicaciones de e-Business son más importantes para el negocio.
- El uso de un software estándar siempre que sea posible ya que si no requiere adaptación se incrementa la velocidad de implementación y facilita las actualizaciones siguientes.
- Elegir aquellas aplicaciones que soporten un sistema multicanal e implementarlas por fases de lo contrario no se podrá extraer el máximo beneficio.
- Trabajar con un proveedor de aplicaciones e-Business que desarrolle productos para múltiples industrias y que pueda compartir todo su conocimiento, así se pueden aprovechar otras best practices de la industria.

“Nuestro e-Business es la piedra angular sobre la cual descansan los esfuerzos de la compañía por transformar realmente sus relaciones con los clientes”

***Negba M. Wiess-Dolev, Director de Procesos Electrónicos de
Telstra***

PRINCIPIO 5.- CONCENTRARSE AL 100% EN LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

La satisfacción del cliente al 100% tiene 2 sentidos y ambos son importantes para el éxito de una empresa en el momento de atraer y retener a los clientes. El primero significa que la empresa debe esforzarse en conseguir satisfacer al 100% a los clientes que tienen en la mira, es decir aquellos clientes que la empresa ha decidido servir, los que se ajustan a los valores de la empresa. El segundo significado es que las empresas deberían concentrarse en satisfacer completamente a esos clientes que tiene en la mira.

Este concepto es nuevo en las empresas porque muchos ponen en la misma categoría a los “satisfechos” con los “completamente satisfechos”, pero los estudios han demostrado que los satisfechos son menos leales que los completamente satisfechos.

Comprender los factores que gustan al cliente: concentrándose al 100% en el cliente se puede detectar a cuáles de ellos les importan más ciertos atributos de sus productos o servicios, para lograr esto las empresas deben extraer información a los clientes y analizarla para determinar la causa-efecto, sin embargo existe la posibilidad de error ya que se puede hacer el análisis con información no precisa del cliente.

Comprender los elementos clave que crean la satisfacción al cliente: los elementos específicos que conducen a la lealtad, naturalmente varían de un mercado a otro, de un segmento a otro y de un cliente a otro, sin embargo una investigación sobre la dinámica de la lealtad del cliente concluye que hay algunas estrategias generales que se deben seguir en cualquier aproximación para crear clientes leales. A continuación se enlistan 5 puntos que suelen ser importantes para este principio:

- Calidad básica: este punto se considera como un valor mínimo.
- Confianza: promesa hecha = promesa cumplida.
- Dedicación: dedicado a satisfacer necesidades.
- Aumento de calidad: se logra generando servicios adicionales y atención personalizada.
- Anticiparse a las necesidades: se consiguen altos niveles de lealtad anticipándose a la necesidad.

Un ejemplo de administración de las exigencias del cliente es Marriot Internacional.

“Marriot International está centrada en afianzar los sistemas de e-Business para administrar el servicio al cliente, la rentabilidad y el crecimiento”.

Mike Dalton, vicepresidente de Marriot Lodging Systems

A continuación se mencionan algunas características de Marriot Internacional:

- Es una empresa hotelera de más de 390,000 habitaciones.

- Cuenta con más de 2,000 propiedades en 57 países y 13 tipos de hospedajes.
- Administra residencias y servicios de personas mayores y distribuye alimentos integrales y asesoramiento de compras.
- Tiene 151,000 empleados.
- En el año 2000 generó ventas por 19,800 MDD.
- Se estima que 8 de cada 10 personas que viajan de negocios se hospedan en alguna propiedad de Marriot todos los años.
- Aspiran a ser una de las firmas más importantes del mundo.
- Desde 1997 esta empresa es puntera en el mundo y se ha ido transformando poco a poco en una empresa basada en la propiedad a una realmente centrada en el cliente, apoyada por un sistema de e-Business tremendamente eficaz.
- Marriot fue la primera empresa que adoptó los sistemas de previsión de demanda y gestión de rendimiento y ofreció un programa muy popular para viajeros frecuentes mucho antes que sus competidores, con estas ventajas Marriot elevó sus niveles de ocupación pero el e-Business le ofreció la oportunidad de ir todavía más lejos, la medida clave del éxito de la empresa cambió de los ingresos por habitación disponible a ingresos por cliente disponible.

La estrategia e-Business de Marriot: para los objetivos de Marriot pasar de ser una empresa centrada en la propiedad a una centrada en el cliente, implementar un sistema de e-Business se hizo imprescindible, Marriot deseaba:

- Un sistema que le permitiera gestionar todos los puntos de contacto con el cliente.
- Establecer una base de datos unificada de los clientes para dirigir todas las solicitudes e interacciones con el cliente.
- Ofrecer a los clientes una experiencia personal basada en fuentes de información abundantes.

Para lograr esto Marriot creó una estrategia de e-Business basada en 5 puntos:

- Concentrarse en establecer una relación duradera y mejorada con el cliente: abrazar al cliente.
- Dar a conocer la marca y crear lealtad en todas las cadenas de hoteles.
- Practicar la venta cruzada de productos y servicios adicionales.
- Obtener una ventaja competitiva con el sistema basado en el cliente, no en la propiedad.
- Vender del modo que los clientes quieran comprar.

Enseguida se plantea la política y práctica de los recursos humanos de Marriot. Para ayudar a que una empresa esté centrada en el cliente, Marriot se ha asegurado que la política y la práctica de sus recursos humanos se encuentren acordes con sus objetivos como organización.

“Nos hemos comprometido a que en nuestros proyectos haya propietarios de negocio y de sistemas”.

Mike Dalton, Vicepresidente de Marriot Lodging Systems

Marriot usó un conjunto de criterios tecnológicos basados en el e-Business como guía en su proceso de toma de decisiones.

- Debe mejorar los beneficios del negocio.
- Debe mejorar la valía y lealtad del cliente.
- Debe incorporar la simplificación y la integración de los procesos de negocio.
- Debe reducir los costos de tecnología.
- Debe mejorar los sistemas de entrega y funcionamiento.

Al día de hoy Marriot es líder en el ramo de alojamiento ya que da una nueva definición al alcance de la satisfacción y lealtad del cliente.

En el año 2000 fue seleccionada por segundo año consecutivo como un CIO-100 por CIO (la revista de información para ejecutivos), este premio se da a las empresas que han dominado en la “conexión del cliente” a través de una estrategia potente de administración de relaciones con el cliente a usando un sistema e-Business.

El nivel de ocupación ha aumentado en un 10% sobre el promedio de la industria y la preferencia de los clientes es más de 2 veces superior a la de sus competidores más cercanos.

“Queremos que la lealtad de nuestros clientes sea para nosotros, que cuando piensen en viajar piensen en nosotros primero”.

Mike Dalton, Vicepresidente de Marriot Lodging Systems

PRINCIPIO 6.- DESARROLLAR Y MANTENER UNA ESTRUCTURA GLOBAL DEL E-BUSINESS CENTRADA EN EL CLIENTE

Sin la infraestructura para captar, organizar, analizar y manipular datos, todos los principios mencionados anteriormente están sujetos a discusión. Es decir una empresa no puede convertirse en un e-Business, no puede conocer a sus clientes, optimizar la utilización de canales múltiples, personalizar la experiencia con el cliente, centrarse al 100% en su satisfacción, etc. sin los fundamentos tecnológicos para hacerlo. Un sistema bien diseñado debe seguir las siguientes líneas clave.

A continuación se presentan algunos puntos:

- **Almacenamiento de datos en un depósito centralizado para crear una visualización del cliente única y unificada.** Desde una perspectiva de Información Tecnológica el elemento esencial de esta estructura es un almacén de datos de información del cliente y del producto.
- **Integración con el “back-office” y los sistemas heredados.** Asegurar un al nivel de satisfacción al cliente depende tanto de los procesos que tienen contacto con el cliente como el servicio de ventas como del back office (procesos internos, facturación, etc.).

- **Actualizar dinámicamente la información.** Es clave también la actualización de la información en forma dinámica, en tiempo real. A medida que un cliente usa el e-Business, el call center o por medio del almacén de venta el sistema debe grabar automáticamente esa información en el registro del cliente.
- **Asegurar que el sistema es extensible y escalable.** El ritmo de los negocios electrónicos continúa creciendo lo que significa que la capacidad de adaptarse al cambio es más importante que nunca, como consecuencia a medida que una empresa evoluciona y crece igualmente lo debe hacer su estructura de e-Business.
- **Mantener todas las plataformas y dispositivos.** Todas las empresas aprovechan la amplia gama de dispositivos de información y comunicaciones, sin embargo un sistema e-Business de tecnología avanzada debe extenderse a todos estos dispositivos, cualesquiera que sean los sistemas operativos y el hardware subyacente. Como cualquier sistema este será tan fuerte como lo sea su conexión.
- **Mantener la implementación global con lenguajes y monedas múltiples.** Para ser realmente global un sistema de e-Business debe mantener los lenguajes y monedas de todos los puntos con los que negocie la empresa, a medida que las empresas continúen ampliando su alcance geográfico sus e-Business deberán corresponder a esa globalización creciente.
- **Ofrecer a los clientes una representación única de la empresa.** Así como la empresa intenta proporcionar a su personal de atención al cliente una visualización única de él, así también deberá proporcionarles una única representación de la empresa. Esto significa por ejemplo coordinar todas las comunicaciones para evitar conflictos o malos entendidos.

A continuación se presenta el caso de Honeywell International y su experiencia al mejorar la experiencia del cliente.

“Nada es más importante para conseguir desarrollar nuestros objetivos que construir y mantener una estrecha relación con los clientes. Esta es la razón por la que en la nueva Honeywell estamos compitiendo para construir una cultura centrada en el cliente. En el mundo competitivo actual, las compañías que mejor realizan el trabajo de satisfacer constantemente a los clientes consiguen mejores resultados financieros que sus competidores. Estamos decididos a convertirnos en una de estas compañías”.

Informe Anual de Honeywell de 2000

Actualmente Honeywell International:

- Produce una amplia gama de productos de uso aeroespacial, automatización, mecánica y transporte.
- Generó ventas por 25,000 MDD en el año 2000.
- 40% de sus ventas provienen de los productos aeroespaciales que incluyen motores turboventiladores, sistemas de seguridad de vuelo y aterrizaje de aviones.

- 26% del sector de automatización abarca controles para el hogar, industrias y procesos de fabricación, calefacción y refrigeración.
- Cuenta con más de 120,000 empleados en casi 100 países.

La problemática por la que pasaba Honeywell International fue debido a que el crecimiento de las ventas no era tan boyante y las soluciones de negocio demandaban mayores márgenes y beneficios con menores recursos. Sin embargo Honeywell se dio cuenta de que nada era más importante que construir y mantener las relaciones con los clientes para de esa forma ampliar sus negocios con los ya existentes y obtener el derecho de proporcionar soluciones completas a los consumidores. ¿La estrategia?, la implementación de un negocio electrónico (Un e-Business).

“Debemos encontrar una forma de capitalizar este nuevo entorno o nos encontraremos con que nos hemos quedado atrás”

Rob Baxter, Vicepresidente y CIO de Honeywell Industrial Control

Lo que implementaron fueron 4 puntos principales:

- Gestión del conocimiento: consolidación de soluciones de unos 50,000 problemas.
- Extranets: extranets con clientes estratégicos para rastrear interacciones
- Destacar en E-Business: se implementó una iniciativa Six Sigma, estrategia empresarial de mejora de calidad que emplea herramientas estadísticas y solución de problemas para reducir defectos, ciclos temporales y costos.
- MyPlant.com: un sitio basado en web para directivos, ingenieros y personal de las plantas que busca soluciones a problemas y mejorar el rendimiento de la operación.

Éstas fueron sus lecciones aprendidas:

- Los altos ejecutivos tienen que aprovechar la ocasión.
- El valor de la estandarización.
- Invertir el tiempo y los recursos necesarios para formar a todos en las razones estratégicas del e-Business.
- Las estrategias de e-Business representan sólo el principio de la transformación.
- Se requiere de un flujo de información que esté integrado horizontalmente por todas estas funciones.
- Crear una visión clara, simple y centrada en el cliente, y renovar y refrescar continuamente su ejecución.
- Mantenerse centrado devotamente en la satisfacción del cliente.
- Vivir la calidad de Six Sigma... asegurarse de que el cliente siempre sea el primer beneficiario y utilizar esto para acelerar el crecimiento.

PRINCIPIO 7.- CONSOLIDAR Y EXTENDER EL ECOSISTEMA

Desde la perspectiva del e-Business el término ecosistema se refiere a la constelación de constituyentes que se conectan estrechamente entre ellos a través de la arquitectura global del e-Business de una empresa, principalmente se engloban aquí cliente, socios y empleados.

En la era del e-Business el éxito depende cada vez más de la eficiencia del ecosistema de la empresa, ya que cada vez hay más competencia entre ecosistemas que entre empresas individuales, por tanto las empresas deben buscar continuamente maneras de consolidar y ampliar sus ecosistemas.

Integrar a los clientes en el ecosistema considerando los siguientes puntos:

- Considerar a los clientes como asociaciones. Las peores relaciones son aquellas que están sólo basadas en transacciones y no van más allá del intercambio inmediato de valor, en estos casos es muy poco probable lograr lealtad de los clientes.
- Las relaciones se deben construir sobre la interdependencia de colaboración e incluyen un alto grado de confianza y cumplimiento.
- Las empresas con una mentalidad de progreso experimentan constantemente formas innovadoras de atraer a los clientes hacia su ecosistema.

A continuación se presenta la experiencia de Microsoft. Cuando Microsoft lanzó Windows 2000 logró la consolidación de su cartera distribuyendo copias beta del software a más de 650, 000 clientes valoradas en unos 500 MDD para recibir retroalimentación del producto.

Virtualmente todas las experiencias de los socios dependen de una red de empresas, cada una de las cuales proporciona uno o más de los componentes que afectan a la experiencia global. La integración de los socios no solo se dirige a la experiencia global sino también a facilitar a las empresas la tarea de recopilar información. Las empresas pueden consolidar el ecosistema de su e-business a través de una administración proactiva de las relaciones con sus socios de canal. En una empresa clásica los empleados de distintas áreas funcionales, líneas de negocio, grupos de producto, etc., operan con un conocimiento muy escaso acerca del modo en que operan los empleados de otros grupos que tienen clientes en común. Uno de los principales beneficios de atraer a los empleados al ecosistema de e-Business es que se incrementa la productividad y se reduce la redundancia en gente y esfuerzo. Chase Manhattan tiene el lema que la relación adecuada lo es todo.

“Concentrándose cada vez más en el cliente, Chase está llamada a consolidar su potente tecnología, a fin de comprender mejor las necesidades de los clientes”.

**William B. Harrison Jr. Presidente y CEO de
Chase Manhattan Corporation**

Chase Manhattan Corporation tenía las siguientes características:

- Ingresos superiores a los 30,000 MDD.
- Activos por más de 700 MDD.
- Es el segundo banco de USA.
- La empresa número 31 en la lista de Fortune 500.
- Presencia en 50 países en el mundo.
- Su red bancaria se concentra en Texas y el Noreste del país.
- En diciembre del 2000 Chase y Morgan se fusionan para dar lugar a J.P. Morgann Chase.

Pocas industrias han experimentado un auge mayor que el sector financiero durante estos últimos años. La globalización y la liberación combinadas con la revolución de la información han convertido a la industria financiera en uno de los sectores que avanzan a mayor velocidad y son más innovadoras en el mundo.

La fusión de Chase con J.P. Morgan los llevó a evaluar seriamente cómo deberían integrar a todos los elementos relacionados con su negocio a un ecosistema que les permitiera mantenerse y crecer en el mercado. Su estrategia principal fue el competir por los clientes, de aquí que el enfoque centrado en el cliente es uno de los primeros valores que se citan en la lista de valores corporativos de Chase.

Para poder competir globalmente las empresas de servicios financieros deben ofrecer una variedad de productos cada vez mayor, desde cuentas de cheques, tarjetas de crédito hasta servicios de bolsa y créditos comerciales. La problemática que Chase presentaba era la siguiente: la industria financiera ha recibido una oleada de crecientes fusiones y operaciones de compra durante las últimas décadas planteando esto 2 grandes retos:

- Las empresas hallan mayores dificultades para administrar la calidad de sus relaciones con los clientes ya que el incremento de clientes y transacciones ponen a prueba la capacidad de servicio al cliente.
- Las empresas heredan un gran número de sistemas de información acerca de los usuarios finales.

Con estas consideraciones Chase se dio a la tarea de implementar un robusto sistema e-Business que aumentaría la capacidad que tenía la compañía de proporcionar a sus clientes un nivel más elevado de servicio. La iniciativa fue llamada Customer Opportunity Management (CusOM). La estrategia que implementaron se basó en 3 grandes acciones:

- Implementar CustOM: el objetivo de la implementación del CustOM era proporcionar la solución financiera oportuna al cliente oportuno en el momento oportuno. Para lograr esto uno de los primeros pasos fue el de proporcionar acceso a una base de datos centralizada con información de todos los clientes a todo el personal de ventas y administración de las relaciones con los clientes.
- E-Business global: desarrollar el sistema de información sobre relaciones con el Inversor para proporcionar a los profesionales de ventas y la administración una visión global de los clientes y candidatos

a serlo de productos institucionales y corporativos como los de control global.

- Destacar en e-Business: centrar su fuerza de trabajo en torno al cliente.
- “Las bases de datos, las plataformas de procesamiento principales, la administración de los contactos y las aplicaciones de administración de contenidos son diferentes componentes del conjunto superior de la tecnología, pero el e-Business es mucho más que mera tecnología. Trata más bien sobre personas y procesos”.

Las lecciones aprendidas que se generaron son las siguientes:

- Las iniciativas de e-Business necesitan apoyo desde las más altas instancias para tener éxito.
- La importancia de involucrar a fondo a los usuarios del negocio en todos los aspectos del proceso de implementación, desde el diseño hasta la puesta a prueba, la validación y la aceptación del cliente.
- Evaluando la tecnología de e-Business, Chase ha aprendido el valor del trabajo preparatorio y elegir solamente aquellas soluciones que hayan sido contrastadas.

“La implementación de nuestro sistema e-Business nos ha llevado a cabo con gran éxito, pero se trata solamente de un primer paso”.

William B. Harrison Jr. Presidente y CEO de Chase Manhattan Corporation

PRINCIPIO 8.- CULTIVAR UNA CULTURA DE LA INNOVACIÓN Y EXCELENCIA DEL E-BUSINESS

La conversión al e-Business no se produce en un solo acto, se trata de un proceso progresivo en el que la empresa está continuamente ampliando y afianzando a su gente, procesos y tecnología para alcanzar los más altos niveles de satisfacción al cliente. La fuerza motriz del mantenimiento de este enfoque debe empapar la cultura de la empresa. Un cambio en ésta no sucede por casualidad sino mediante un diseño y unos esfuerzos constantes y conscientes.

La cultura de la empresa es un reflejo de los valores de la alta dirección y a no ser que los altos ejecutivos den la más alta prioridad a la estrategia de e-Business en la empresa, el cuerpo de la misma no percibirá su importancia. En aquellas empresas que han sido las primeras en llevar a cabo su conversión a un e-Business, la implicación en la estrategia e innovación del e-Business ha emanado invariablemente de las más altas esferas ya que sin el liderazgo desde arriba, una empresa nunca podrá alcanzar ni mantener este grado de cambio.

La cultura de la empresa es un reflejo de los valores de la alta dirección y a no ser que los altos ejecutivos den la más alta prioridad a la estrategia de e-Business en la empresa, el cuerpo de la misma no percibirá su importancia.

En aquellas empresas que han sido las primeras en llevar a cabo su conversión a un e-Business, la implicación en la estrategia e innovación del e-Business ha emanado invariablemente de las más altas esferas ya que sin el liderazgo desde arriba, una empresa nunca podrá alcanzar ni mantener este grado de cambio. Nada resulta más claro para los empleados que la manera en que la empresa los recompensa, la estructura de compensaciones e incentivos de la empresa debe estar alineada con los objetivos y estrategias del e-Business.

Por ejemplo, en Cisco los agentes comerciales reciben compensaciones económicas en función del número de pedidos que llegan de la web o del call center, porque Cisco desea que su división de ventas cree tanto negocio como sea posible a través de estos 2 canales de bajo costo, de manera que los agentes comerciales puedan ser destinados a las cuentas o clientes de mayor valor.

A continuación se presenta el caso de Dow Chemical: Encontrar un catalizador para el crecimiento:

“Creemos que si centramos todo nuestro pensamiento (de organización, cultural, de procedimiento y tecnológico) en torno a los clientes, crearemos el tipo de pensamiento avanzado que necesitamos para alcanzar nuestro objetivo de ser la compañía con la que más fácil resulte hacer negocios del mundo”.

Mack Murell, Director Global de la iniciativa corporativa de interfaz con los clientes de Dow Chemical

Las características de esta empresa son las siguientes:

- Ventas por 23,000 MDD durante el 2000.
- Es el líder en el sector de productos químicos, plásticos y agrícolas.
- El 27% de las ventas provienen de los plásticos de alto rendimiento (poliuretanos, productos epoxídicos, etc).
- Tiene 141 plantas de producción en 32 países.
- Da empleo a 41,700 personas.
- Proporciona más de 2,500 productos distintos.
- En febrero del 2001 adquiere la compañía química Union Carbide Corporation.

Su problemática fue la siguiente:

Dow Chemical Company es líder mundial en la producción de plásticos, productos químicos, hidrocarburos, herbicidas y pesticidas, sin embargo, durante los últimos 10 años ha tenido que hacer frente a un problema: cómo aumentar sus ingresos ya que su tasa de crecimiento anual ha sido de menos del 0.5% mientras que su principal competidor DuPont ha experimentado una tasa de crecimiento del 2%. Dow debe vencer la tendencia a largo plazo que experimentan los productos químicos a convertirse en un “commodity”.

En los últimos años Dow ha encontrado una respuesta: acercarse más a sus clientes de manera que pueda transformar la relación que tenga con ellos.

Para lograrlo ha identificado claramente los pasos y estrategias a seguir:

- Ganarse el derecho a crecer.

- Crecer alcanzando mayor intimidad con el cliente.
- Crear una cultura centrada en el cliente.
- Construir un sistema e-business.
- Sincronizar interacciones entre canales múltiples.
- Usar información consolidada de los clientes para darles un servicio mejor.
- Crear nuevos canales y ampliar el ecosistema.

Las lecciones aprendidas que obtuvieron son las siguientes:

- Se necesita una plataforma de despegue, sin cierta sensación de urgencia será muy difícil superar la inercia de la empresa.
- Los avances tecnológicos (particularmente Internet) son los que proporcionan esa plataforma.
- Corregir lo que haga falta en la empresa y en sus procesos para funcionar como un e-Business antes de implementar cualquier tecnología y hacer los cambios en procesos antes de comenzar a implementar.
- Seleccionar a sus proveedores de tecnología.

Actualmente Dow Chemical:

- **Piensa a lo grande:** e-Business y evalúa todas las alianzas estratégicas que concuerden partiendo de una visión guiada por los mercados considera todas las posibilidades de con los objetivos de crecimiento.
- **Empieza con inteligencia:** antes de implementar nuevas iniciativas de e-Business, Dow Chemical lleva a cabo programas piloto para probar ideas frescas e incorporar información que se tiene de los clientes.
- **Crece de prisa:** aquellas tecnologías que demuestran ser valiosas para los clientes internos y externos son consolidadas con fuerza por Dow Chemical en todo su cuerpo empresarial y de mercado.

“Haciendo más fáciles, más rápidos y más cómodos los tratos con Dow Chemical estamos consiguiendo que los clientes gocen de mayor satisfacción y que nos sean más leales lo cual impacta directamente en nuestras finanzas”

Mack Murell, Director Global de la iniciativa corporativa de interfaz con los clientes de Dow Chemical

Para validar la preparación para el e-Business se debe considerarlos siguientes aspectos:

- Valorar la preparación para el e-Business es un proceso preliminar mediante el que la empresa:
 - Realiza un diagnóstico de su situación actual.
 - Desarrolla una visión de necesidades por cubrir.
 - Define una “receta de e-Business” de alto nivel.
- Una vez definida esta receta la empresa procede con los siguientes pasos:
 - Planificación del negocio.
 - Estrategia de crecimiento.

- Estrategia multicanal.
- Logros definidos.
- Descripción de los recursos humanos.
- Expectativas de rendimiento.
- Visión del e-Business.
- Descripción del estado futuro deseado.
- Descripción de ventajas y debilidades del e-Business.
- También es necesario diseñar una Estrategia Multicanal. La entrada a esta fase es la receta del e-Business definida en la fase previa, los pasos a seguir son los siguientes:
 - Crear asignación de canales.
 - Crear mapas de las experiencias de los clientes.
 - Determinar los objetivos finales de una estrategia de e-Business y el plan de implementación.

Existe una metodología de 5 pasos para convertirse en un negocio electrónico. Los 5 pasos o fases a seguir son básicos a la hora de evaluar el estado de una empresa y para diseñar una estrategia de e-Business que produzca un impacto significativo en términos cuantificables tales como el crecimiento de ingresos, productividad y satisfacción del cliente en un periodo de tiempo razonable. Más adelante se explicarán cada uno de los siguientes 5 pasos de la metodología:

- Análisis
- Diseño
- Plan
- Despliegue
- Control

En la etapa de análisis se debe valorar la preparación para el e-Business. Valorar la preparación para el e-Business es un proceso preliminar mediante el que la empresa:

- Realiza un diagnóstico de su situación actual.
- Desarrolla una visión de necesidades por cubrir.
- Define una “receta de e-Business” de alto nivel.

Una vez definida esta receta la empresa procede con los siguientes pasos:

- Planificación del negocio.
- Estrategia de crecimiento.
- Estrategia multicanal.
- Logros definidos.
- Descripción de los recursos humanos.
- Expectativas de rendimiento.
- Visión del e-Business.
- Descripción del estado futuro deseado.
- Descripción de ventajas y debilidades del e-Business.

El siguiente punto es desarrollar un plan de acción detallado. Los contenidos de los planes de acción detallados de una empresa e-Business dependerán por supuesto de los objetivos específicos determinados en la fase previa.

- Desarrollo de un plan para el cambio empresarial y gestión del cambio.

- Definir los objetivos del cambio organizacional.
- Proporcionar la formación adecuada.
- Institucionalizar el plan del cambio.
- Diseñar esquemas de compensación como refuerzo.
- Desarrollar el canal múltiple “equipo de cliente virtual”.
 - Entender al cliente.
 - Organizar los recursos en torno al cliente.
 - Asignar el equipo virtual integrado.
 - Definir los roles y responsabilidades de los miembros del equipo.
 - Optimizar los incentivos del equipo virtual basado en objetos clave como la rentabilidad, la retención y la satisfacción del cliente.

Posteriormente hay que implementar y desplegar el sistema e-Business. La implementación y el uso del e-Business se dan únicamente después de llevar a cabo con detenimiento un trabajo de análisis estratégico y de definir los objetivos concretos del e-Business.

- Seguir un proceso estructurado.
 - Definición del proyecto.
 - Descubrimiento.
 - Diseño.
 - Configuración.
 - Validación.
 - Implementación.
- Adoptar una estructura de desarrollo rápido.
 - Identificar las fases a tratar.
 - Ejecutarlas en paralelo.
 - Evitar recargar la configuración del sistema.
- Factores clave para el éxito de la aplicación e-Business.
 - Alinear las organizaciones de TI y de negocio.
 - Asegurar el patrocinio de la ejecutiva.
 - Proporcionar una definición clara de los beneficios del negocio.
 - Consolidar la funcionalidad de la tecnología de e-Business.
 - Involucrar activamente a los usuarios finales.
 - Emplear una estructura de aplicaciones por fases.
 - Definir claramente la estrategia de formación de los usuarios finales.

Finalmente se tiene la etapa de control. La única forma de saber si la estrategia de la organización e-Business funciona es controlar, medir y rastrear su actuación. Para hacerlo la empresa debe determinar qué factores medir, idear los instrumentos para medirlos y desarrollar un proceso que distribuya la información a las partes interesadas.

- Búsqueda proactiva de la retroalimentación del cliente.
 - Identificar el criterio clave de satisfacción del cliente.
 - Sondear una muestra válida de clientes.
 - Sondear una muestra de los que no son clientes.
 - Comparar las puntuaciones.
 - Determinar los resultados relevantes a medir, así como los instrumentos de medición.

2.6. EL COMERCIO ELECTRÓNICO

Se pone en perspectiva el comercio electrónico en el contexto de los negocios electrónicos así como los fundamentos del comercio electrónico y su terminología. Por ahora no se dará una definición, la intención es que quien lee esta tesis logre entender la diferencia entre el negocio electrónico y el comercio electrónico. A continuación se hace un análisis en la (Tabla 2.3).

Tabla 2.3. El comercio electrónico. Fuente: Sulvarán 2013

COMERCIO ELECTRÓNICO	NEGOCIO ELECTRÓNICO
<ul style="list-style-type: none"> • Relación de compra-venta. • Se realiza una a la vez. • Es de corto y mediano plazo. • Se enfoca en el producto o servicio. • Resuelve necesidades específicas. • Usa la Internet como una fuerte herramienta o canal. • Comunicación bi-direccional con los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Relación de compra-venta. • Se realiza una a la vez. • Es de mediano a largo plazo. • Es una relación basada en confianza. • Todos ganan. • No solo se enfoca en el producto o servicio si no en la serie de valores agregados y beneficios adicionales que se pueden obtener. • Resuelve necesidades específicas y detecta nuevas necesidades a resolver. • Requiere atención personalizada. • Comunicación bi-direccional con los clientes.

Actualmente el comercio electrónico no es lo que fue ayer o lo que habrá de ser mañana. El comercio electrónico constituye un intercambio de bienes, servicios e información por medio de sitios electrónicos. Se originó en 1991 cuando el Internet entró de lleno al uso comercial ahora existen miles de sitios electrónicos y cientos de compañías que realizan diariamente transacciones multimillonarias por la red. Sin embargo aún en el comercio electrónico siempre habrá variedad de canales, por ejemplo la siguiente (Figura 2.6) muestra que para satisfacer las necesidades de un viajero, puede elegir entre dos canales, siendo el primero una agencia de viajes y el segundo un agente de viajes:



Figura 2.6. Canales de negociación. Fuente: Sulvarán 2013

En la (Figura 2.6) se puede apreciar que para una necesidad hay diferentes opciones, por ejemplo los viajeros tienen necesidad de viajes y para cubrirla pueden optar por una agencia de viajes o por un agente de viajes. Ejemplo: Ford Motor Company no dejará su próspera red global de concesionarios aunque el alcance de los call centers y centros de mantenimiento se estén expandiendo enormemente. La distribución por medio de sus actividades por Internet también se está expandiendo, recientemente Ford experimentó el uso

de una estrategia de sistemas de precios dinámica para vender autos por Internet mediante la relación con Priceline.com en el cual los compradores dicen el precio que están dispuestos a pagar y entonces el vendedor acepta o rechaza el precio ofrecido

Con base a la experiencia de Ford, se pueden identificar los siguientes puntos:

- El uso de Internet no reemplaza a los demás canales.
- El uso de Internet no define si es negocio o comercio.
- La tecnología es una herramienta, no determina el giro o el rol del proyecto (negocio vs comercio).
- Las bases de los comercios electrónicos son las mismas que las de los comercios no electrónicos, de igual forma sucede con los negocios.
- En el negocio electrónico el cliente tiene diversas opciones de canales de comunicación.
- En el comercio electrónico la única opción es la electrónica (Internet, La Web, etc.).

A continuación se presenta el ejemplo de Levi's:

El fabricante de vaqueros Levi's Strauss decidió dejar de usar la web para vender sus productos directamente a los consumidores (eso era un comercio electrónico), *"Somos geniales en crear un producto y en crear la imagen de ese producto, pero en la que respecta a la transacción eficiente no somos lo más hábiles. Conocemos a minoristas que tienen esa capacidad, de hecho son brillantes haciéndolo, y nosotros vamos a vender on-line con nuestros asociados minoristas"*.

Philip Marineau, CEO de Levi's

Ahora Levi's utiliza la existencia de la web para comunicarse con los consumidores sobre su producto y para ayudar a sus minoristas asociados como JC Penney y Macy's orientando a los compradores tanto hacia los establecimientos minoristas como a los sitios on line.

En la actualidad la mayoría de los seres humanos se encuentran conectados a través de la World Wide Web (WWW), a la que suele llamarse la red, es un servicio de Internet que permite explorar textos, gráficas, videos y música. Los documentos en la red también contienen conexiones o vínculos mediante los cuales es posible enviar a otras personas información que puede estar almacenada en computadoras en cualquier parte del mundo. Diariamente los individuos, las pequeñas empresas, las grandes corporaciones y los gobiernos realizan negocios por Internet. La mayor parte de las transacciones se llevan a cabo por medio de computadoras personales, sin embargo esta situación está cambiando rápidamente, pues el auge del comercio electrónico genera una gran demanda de movilidad, es por ello que los smartphones comienzan a ganar terreno.

EL RELOJ DE DICK TRACY...

¿Qué relación guarda el personaje de una tira cómica de los cincuenta con el futuro del comercio electrónico?

Dick Tracy es el protagonista de una caricatura que lleva su nombre, lo peculiar de este personaje es su reloj de pulsera, el cual tiene funciones de audio y video bi-direccionales. Estas sorprendentes características se consideraban hasta hace poco los avances tecnológicos más revolucionarios. Sin embargo la versión actual de la comunicación bi-direccional no sólo permite establecer contacto con una jefatura de policía sino con toda la red policiaca del mundo.

CANALES DE DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS

A continuación se muestran los participantes entre el negocio tradicional y el negocio electrónico en la (Figura 2.7 y 2.8):



Figura 2.7. Negocio tradicional. Fuente: Sulvarán 2013



Figura 2.8. Negocio electrónico. Fuente: Sulvarán 2013

De esta manera, en el negocio electrónico se tiene una relación directa entre el fabricante y el cliente, los cuales se benefician; por un lado el cliente puede obtener un mejor precio por el producto, mientras que el fabricante puede obtener un poco más de ganancia una vez que el distribuidor desaparece del diagrama.

CONSUMIDORES VÍA INTERNET E INVESTIGACIÓN DEL MERCADO

A continuación se describen los elementos en los que puede apoyarse el interesado para generar investigación de mercado:

- **Información de mercado:** la mayor parte de los negocios gastan una gran cantidad de dinero en la comercialización de sus productos. Si el producto no vende, la empresa pierde.
Amazon.com incorporó a más de 2 millones de nuevos clientes durante los últimos tres meses de 1999, esto provocó que la cantidad de clientes ascendiera a más de 15 millones. Un cliente que realiza compras por Internet siempre deja huellas que los vendedores siguen, basta con que acceder a un sitio en Internet para obtener la ubicación desde la que el cliente está conectado, el tipo de información que busca, la hora en que

comúnmente se conecta, si accede desde un dispositivo móvil o una pc, etc.

Con los negocios electrónicos las industrias de servicios no sólo han logrado apalancar sus productos a través de los servicios (outsourcing, tech refresh o leasing) si no que ahora lo hacen en línea por Internet y optimizando al máximo sus costos y sus procesos operativos.

- **Análisis y toma de decisiones:** el análisis de la información recopilada como se comentó en el punto anterior es la base para un buen estudio de mercado.
- **Segmentación:** los investigadores de mercado (market researchers) agrupan a la gente en base a información demográfica (edad, género, ingresos, pasatiempos, etc.). La segmentación agrupa a diversos grupos de usuarios con la intención o el enfoque de la empresa o marca.
- **Seguimiento:** mantener o mejorar el crecimiento de un negocio electrónico en Internet exige obtener y utilizar información, esta información incluye número de visitantes, número de transacciones, preferencias, qué ruta se tomó para llegar al sitio, qué páginas fueron más consultadas, si la visita generó una venta, etc., (en otras palabras, son las conocidas métricas).
- **Cookies:** casi todos los sitios colocan cookies en las computadoras. Un cookie es un archivo de información que se genera y almacena en el disco duro cuando se visita un sitio, esto es indispensable para que un usuario compre en un sitio ya que el uso de los cookies es la base de la tecnología del comercio electrónico. La cookie identifica, ubica y reconoce preferencias y el rasgo peculiar es que el sitio que se consulta sólo puede acceder a la cookie que ha sido colocada en la computadora.

PUBLICIDAD EN EL COMERCIO ELECTRÓNICO

La más sorprendente de las páginas web es que no podría vender lo que ofrece, a menos que los clientes conozcan el sitio y obviamente el artículo que se ofrece

Los nombres de los sitios son una forma de hacer que los clientes visiten un sitio de consumo en la red consiste en tener una dirección cibernética o nombre de dominio (domain name) que sea fácil de recordar. El nombre de dominio de primer nivel es la parte que viene después del punto y sirve para indicar el tipo de negocio o industria de que se trata. Ejemplos:

- .com - instituciones comerciales o negocios.
- .edu - instituciones educativas.
- .gob - instituciones de gobierno.
- .net - accesos en red.
- .fr - Francia.

El nombre de dominio de segundo nivel define la organización o entidad y viene después del nombre del primer nivel. Ejemplo: www.ebay.com donde ebay es el nombre de segundo nivel este es muy importante para asegurar que el tránsito llegue al sitio. La www identifica un determinado servidor anfitrión.

La siguiente (Tabla 2.4) muestra las reglas básicas para asignar nombres eficaces a dominios.

Tabla 2.4. Negocio electrónico. Fuente: Sulvarán 2013

OBJETIVOS DEL NOMBRE DEL DOMINIO	BENEFICIOS
<ul style="list-style-type: none">• Obtener un dominio de categoría, por ejemplo: www.jeweler.com• Evitar dominios que resulten difíciles de recordar, por ejemplo: www.dv2u.com• Evitar dominios largos y complicados en los acuerdos con terceros, por ejemplo: www.viaweb.com/museumcompany/	<ul style="list-style-type: none">• Si una empresa pequeña o poco conocida obtiene un nombre de dominio por categoría, puede iniciar un negocio en línea de manera efectiva, además, evita confusiones y nombres difíciles de recordar. Los nombres de dominio deben recordarse a través de claves visuales y auditivas.• Los terceros (si otra compañía maneja su sitio web) no debe ser excusa para evitar el registro del dominio, esto generaría problemas de memorización para los usuarios.• Registrar nombres relacionados y errores tipográficos comunes ayuda a generar tránsito y eliminar confusión.

El 75% de todas las transacciones en línea se realizan mediante uno de cinco grandes portales (Amazon.com, eBay, AOL, Yahoo y Buy.com). Ninguno de estos portales es un sitio especializado en el que sólo se concentre un tipo de producto.

Los motores de búsqueda (search engines) permiten introducir un tema general y solicitar una búsqueda. Se debe buscar estar dentro de los primeros 20 sitios de la lista después de una búsqueda, esto es algo que no debe dejarse al azar. La forma en que cada motor de búsqueda realiza la selección de los primeros 20 sitios es variable pero lo más común es utilizar los contenidos de la página como vínculos, a excepción de google.com ya que este clasifica la importancia de los sitios en base a otras páginas con contenido similar o relacionado.

COMERCIO ELECTRÓNICO DE NEGOCIO A NEGOCIO (B2B)

Casi todos los usuarios están familiarizados con las transacciones de comercio a consumidor. Detrás de una transacción de comercio a consumidor existe una serie de transacciones electrónicas entre negocios. Ejemplo: al comprar un libro la transacción de compra-venta del libro es una transacción de B2C sin embargo, antes de eso suceden las siguientes transacciones.

- El editor y autor llegan a un acuerdo y firman un contrato.
- El autor escribe el libro y lo envía al editor.
- El libro se edita y se envía al impresor.
- El impresor adquiere el papel y tinta por Internet.
- La librería solicita el libro al editor y lo paga realizando ambos procesos en forma electrónica.

INTRANETS Y EXTRANETS

Intranet: es una red privada corporativa que permite a los usuarios del servidor (miembros que pertenecen a una empresa exclusivamente) compartir o

consultar información propia de su organización. Esto favorece la eficiencia de tareas, fomenta la cultura del cliente interno e imprime competitividad.

El diseño depende de 2 aspectos:

- **Infraestructura:** servidores, computadoras y cableado.
- **Programación:** diseño de módulos de software adecuados a las necesidades de la empresa.

Beneficios:

- Vincular departamentos.
- Obtener reportes de progreso diario de los proyectos, niveles de producción o ventas.
- Consultas especializadas y automáticas sobre temas concretos de la empresa.
- Distribución de documentación interna vía electrónica.
- Actualizaciones de software para uso corporativo, por ejemplo: office, antivirus, monitoreo, etc.
- Asignación de proyectos.

Extranet: se refiere a las redes privadas de comunicación de las organizaciones que dan acceso no sólo a sus miembros si no a un grupo más amplio de beneficiarios mediante una clave de acceso (password). Schnider (en 2003) afirmó que una red de este tipo facilita la vinculación entre una industria y sus proveedores, socios comerciales y otros usuarios autorizados.

Ejemplos claros de extranets son aquellos portales que permiten el acceso a la recepción de pedidos en línea, manejo de estados de cuenta, registros a cursos, etc. La extranet es una herramienta indispensable para aquellas empresas que requieren estar interconectadas con el resto del mundo.

SISTEMAS DE PAGOS ELECTRÓNICOS

A continuación se presentan los medios de pago electrónicos actuales:

Cheques: en el mundo empresarial es más común ver que los pagos se hacen a través de cheques u órdenes de pago (incluso transferencias electrónicas), mediante la presentación de una factura para su cobro. Los primeros cheques electrónicos se emitieron en 1998 y constaban de datos cifrados y una firma digital. Contienen la misma información que uno tradicional. El emisor usa su chequera electrónica, emite el documento a favor del beneficiario y lo envía por medio electrónico, el cheque tiene un sistema debit based.

Dentro de las opciones por computadora, una de las más usadas es el e-check que consiste en un talonario electrónico entre 2 empresas que se compran y venden mutuamente.

Transferencias electrónicas: el negocio en línea también puede operar esa modalidad de pago (debit based) lo cual presupone que el cliente y el vendedor se encuentran conectados en una base común y compatible, que les permite ver tanto la factura correspondiente como la transferencia del dinero, este método ha sido empleado desde que la comunicación electrónica está iniciando.

Dinero electrónico: los sistemas de pago anteriores no son dinero electrónico solo conforman una gama de opciones de pago en línea, sin embargo hay una modalidad que es el dinero virtual (token based). El ejemplo más común de esta modalidad es el monedero electrónico, cuya premisa fundamental es “El dinero de curso normal se transforma en dinero electrónico”. El dinero electrónico es barato y seguro pues no presupone dar datos completos del usuario y por lo tanto reduce la incertidumbre de la compra en línea.

Hay 2 variantes: Ecash y Netcash. Ambas operan por medio de tarjetas que cumplen con ciertos protocolos de seguridad y que están conectados con alguna institución bancaria que verifica la operación pero su manejo es tan sencillo que no requiere de algún software.

El reto de las formas de pago virtual son: seguridad, confiabilidad, alcance, disponibilidad para todos, privacidad y anonimato.

M-Commerce: por último es importante mencionar que hoy en día existe la modalidad del m-commerce (mobile commerce) que no es otra cosa que la posibilidad de hacer pagos inalámbricos (wireless payment processing) y es factible realizarlo con teléfonos celulares, PDA's (Personal Digital Assitants). Los beneficios son:

- El manejo de efectivo es casi nulo, lo cual reduce riesgos de robo.
- Autorizaciones seguras y confidenciales del manejo de tarjetas de crédito o débito.
- Reducción de índices de fraudes.
- Posibilidad de establecer conexiones y hacer negocios en lugares donde no hay acceso a Internet o telefonía.

Algunos ejemplos de nuevas modalidades de pago son: www.paypal.com, www.digitalmoneyforum.com, www.digicash.com, www.ecash.com, www.paypaq.com y <http://esp.ecashdirect.net/about.html>

POLÍTICA PÚBLICA: ASPECTOS LEGALES

El crecimiento del comercio electrónico ha rebasado la velocidad de los avances en tecnología que se daban en el pasado, pero esta vez el cambio de lo tradicional a lo virtual ha sido tan rápido que el marco legal no ha podido alcanzarlo por esto ha sido necesario valorar si las leyes existentes pueden ajustarse al comercio electrónico o si un nuevo conjunto de normas deberá ser creado (Sulvarán, 2013).

Existe ya un esfuerzo por realizar esto, tal es la Ley Modelo (en el seno de la UNICTRAL: United Nations Commission on International Trade Law desde 1996), la cual pretende unificar sistemas jurídicos para hacer un frente común internacional (www.unictr.org). El principal problema es que los conflictos se dividen en 2 clases:

- Los que afectan al interés público (pornografía, marcas registradas, propiedad intelectual y prácticas de publicidad).
- Los que perjudican al interés privado (contratos de compra-venta o de prestaciones de servicios).

Existen claros organismos que facilitan la solución de conflictos en línea y son una alternativa viable pero el costo de estos servicios es alto, por ejemplo:

- **The Virtual Magistrate (<http://vmag.org>):** concepto que trabaja bajo del esquema de arbitraje internacional y se ha limitado a casos relacionados con pornografía infantil, propiedad intelectual y prácticas comerciales.
- **Online Ombuds Office (<http://www.ombuds.org>):** se dedica al rubro de la mediación, la cual se hace vía email o telefónica. Su experiencia ha sido limitada ya que hay pocos expertos sobre el tema del comercio electrónico y su solución de contratiempos.

Los campos de acción con más problemas legales son el de la propiedad intelectual y los dominios. Para el ámbito internacional existe la OMPI (Organización Mundial de la Propiedad Intelectual). Los conceptos de propiedad intelectual incluyen temas a cuidar como son: patente, creaciones estéticas, marca, modelo industrial, denominaciones de origen, secreto industrial, avisos y nombres comerciales. En el caso mexicano hay varios reglamentos referentes a la propiedad intelectual:

- Ley de la propiedad intelectual.
- Reglamento de la ley de la propiedad intelectual.
- Ley Federal de derechos de autor.
- Reglamento de la ley federal de derechos de autor.
- Reglamento del instituto mexicano de la propiedad intelectual.
- Código penal federal.
- Ley federal de protección al consumidor.

CONTRATACIÓN: DERECHOS Y OBLIGACIONES

Toda transacción comercial implica derechos y obligaciones de los involucrados en ella y el documento virtual empleado por excelencia es el contrato electrónico que representa la suma de voluntades. Se clasifican en:

- Contrato B2C (para venta al consumidor final).
- Contrato B2B (sujeto a las relaciones empresariales).

Cualquier contrato debe incluir 3 elementos fundamentales:

- Una oferta.
- Una aceptación.
- Una consideración.

Es decir, lo que se vende, la voluntad de pactar los términos de intercambio, las obligaciones y derechos de cada parte.

En el comercio electrónico la presentación y aceptación de la oferta se hace por medios virtuales pero debe cumplir con los siguientes requisitos:

- Debe ser completa (contener todos los elementos especificados en el contrato).
- Contar Intencionalidad (declaración de la voluntad del oferente a cumplir el contrato).
- Debe ser conocida por el destinatario.

De igual forma se deben prever las situaciones que pueden complicar el contrato como son:

- Lo que se ofrece no es lo que el comprador recibe.
- Se recibe un pago, pero la mercancía no llega a manos del consumidor.
- Hay una entrega incorrecta del producto (características o cantidades).
- El pago se efectúa, pero el vendedor no lo recibe (ocurre en operaciones de pago off line).
- Llega la mercancía que no ha sido ordenada (potencial de fraude).

Por último se debe tomar en cuenta la seguridad y privacidad ya que todo negocio electrónico está expuesto a fraudes (a menudo perpetrados por los hackers) en especial las empresas encargadas de la banca.

El comercio electrónico debe ser cuidadoso en 3 aspectos:

- Entrega.
- Mecanismos de pago.
- Codificación de datos y sistemas.

Otro de los elementos que afectan son el spam o correo no deseado (junk mail), así como vulnerabilidades de fraudes y ciberintrusión.

“Los hackers, al igual que los crackers, phreakers o virus, tienen actualmente un papel central en la evolución de la tecnología”, a continuación se describen:

- **Hackers:** se les asocia con personajes que han sido gestores de la red y por ende conocedores de la misma e invaden la red de forma ilegal, no obstante hay hackers que trabajan para grandes corporaciones para probar su seguridad.
- **Lamer:** se hacen con los conocimientos necesarios para entrar en las computadoras y programas para fines económicos.
- **Cracker:** es quien conociendo diversas técnicas de ingeniería hace investigaciones que de manera ilegal le permiten irrumpir en la red para realizar transacciones fáciles (acceder a códigos de entrada) y rápidas.
- **Phreakers:** también cometen fraude, pero con el uso del teléfono, su campo de acción se ha extendido gracias a las conexiones telefónicas (celulares) con acceso a Internet.
- **Phising:** es una técnica para hacer fraude electrónico mediante la suplantación de páginas web o sitios.

Existen 2 tipos de ataque:

- **Técnico:** usan software o sistemas expertos para perpetrarlos.
- **No técnico:** emplean trucos para convencer a los cibernautas.

CRIPTOGRAFÍA O ENCRIPTAMIENTO

Existen 4 pilares de la seguridad en Internet:

- **Autenticidad (o autenticación):** mecanismo que acredita quien es el autor del mensaje.

- **Confidencialidad (o seguridad básica):** si el mensaje será leído por el destinatario.
- **Integridad:** el texto (o datos) del mensaje no sufre alteraciones.
- **No rechazo (o no repudio):** el uso de claves permite el reconocimiento entre las partes.

La codificación o encriptamiento de datos permite mantener el anonimato entre cliente y proveedor. Los sistemas de este tipo constan de 4 elementos:

- Texto original (plain text).
- Texto codificado (ciphertext).
- Algoritmo matemático (encryption algorithm).
- Llave o código (key).

Existen 2 formas de encriptación:

- **Criptografía simétrica de clave privada:** métodos que cumplen con la función de brindar seguridad a la comunicación entre las partes, siempre y cuando hayan compartido la clave sólo entre ellos (privada).
- **Criptografía simétrica de clave pública:** basados en número primos matemáticos que cuentan con una clave pública y otra privada. La clave pública permite encriptar el mensaje y solo se desencripta al utilizar la clave privada.

Es así que por eso se deben cuidar 2 tipos de seguridad, la interna y la externa.

- **Interna:** su objetivo es mantener la información dentro de un círculo privado de usuarios autorizados, para ellos se usan contraseñas, contenedores de información pública y codificación del material sensible o secreto para la empresa.
- **Externa:** impide que cualquier usuario externo tenga acceso a la red interna de la empresa y se apoya de empresas especializadas en seguridad quienes mantienen y controlan los dispositivos de resguardo (firewall).

2.7. LA PERSPECTIVA TECNOLÓGICA

La intención de este capítulo es explicar cuáles son las herramientas de software más adecuadas para la construcción de un sitio de negocios (y comercio) electrónicos.

INFRAESTRUCTURA PARA EL COMERCIO ELECTRÓNICO

La infraestructura es en cualquier caso la base para el correcto funcionamiento de un sistema, proceso, negocio, proyecto, experimento, etc.

En los negocios electrónicos y desde una perspectiva del Ingeniero en Computación, el conocer a detalle la infraestructura tecnológica requerida para el correcto funcionamiento de los negocios electrónicos es fundamental ya que sin este conocimiento el Ingeniero no podría ofrecer un proyecto con capacidad

de crecimiento o que proporcione la claridad y confianza de cómo un o una serie de negocios electrónicos podrían operar en forma correcta, pero sobre todo sobrevivir a la intempestiva ola de cambios tecnológicos que se da día a día en este mundo tan complejo como es el de la tecnología.

PLANEACIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA

Al igual que al elaborar un plan de negocios también se debe de llevar una detallada planeación de la infraestructura requerida, para esto se deben analizar los siguientes pasos:

- **Análisis del negocio.**
 - Externo.
 - Interno.
 - Oportunidades y amenazas.
 - Fortalezas y debilidades.
- **Definición de la meta.**
- **Definición de la estrategia de negocio usando Internet.**
 - Diseño del negocio.
 - Definición de aplicación e información.

BASES DE DATOS EN EL ENTORNO DE INTERNET

La información contenida en las bases de datos es la clave para el éxito de un negocio electrónico pero no lo es solo por el contenido y la integridad de la información si no por la capacidad que le da a otros sistemas (por ejemplo: ERPs, CRMs, etc) para explotar esta información para diversos fines de negocio. Al igual que el resto de la infraestructura, la seguridad, la velocidad y la conectividad para poder acceder a las bases de datos puede hacer la diferencia entre el éxito o el fracaso de los negocios electrónicos.

Caso real: HSBC en México ofrece ya hoy en día desde su portal en Internet el servicio de cotizador y pre-aprobación de créditos hipotecarios en línea ya que consulta en línea los datos del solicitante en el buró de crédito. Otro ejemplo es el de Bancomer en su sistema de aprobación de cuentas nuevas de tarjeta de crédito en el cual también comunica sus bases de datos con la del buró de crédito para obtener las referencias crediticias del solicitante en línea.

2.8. CASOS REALES DE APLICACIÓN DE LOS NEGOCIOS ELECTRÓNICOS

A continuación se presentan casos de la vida real relacionados a los negocios electrónicos para analizar la situación y los resultados obtenidos (Sulvarán, 2013).

Caso 1:

Generando una comunidad... huevo: www.huevocartoon.com. Lo que fue una idea después de una comida se convirtió en uno de los sitios mexicanos en Internet con mayor éxito y potencial de crecimiento en el B2C.

- Está orientado a jóvenes entre 14 y 30 años.
- Fue complicada la parte legal y el aspecto de rentabilidad del negocio.
- El modelo de ingresos se centra en el cobro por acceso.
- Los clientes prestaban o vendían sus claves y esto ponía en aprietos al negocio porque los ISP cobran por ancho de banda entonces se incrementaban los accesos y esto incrementaba los costos para la empresa.
- Ya ha rebasado los 3, 000,000 millones de visitantes.
- Tiene una base de datos de más de 500,000 usuarios.
- Empresas como Sabritas, Telcel y Renault lo han usado para su publicidad.

Caso 2:

Un submarino que navega en Internet www.submarino.com.br. Cuando muchos aseguran que el comercio electrónico puro de tipo detallista (e-retailing) en latinoamérica no funciona, una empresa ha demostrado lo contrario. La sola mención de la palabra “submarino” trae a la mente de muchos brasileños el concepto de tienda electrónica (e-shop).

- Durante el primer trimestre de 2006 las ventas se incrementaron 56%.
- La estrategia se centra en ofrecer al e-consumidor la posibilidad de elegir entre múltiples categorías ofertando más de 700 mil productos de entre más de 950 proveedores.
- Surgió en 1999 después de haber comprado la librería virtual BookNet.
- Sus diferenciadores son los servicios especializados y entrega de regalos.
- Ha creado una revista.
- Sección de los más vendidos.
- Brinda la opción de cambios y devoluciones.
- Programa especial de atención a clientes corporativos.

Caso 3:

La banca electrónica una cuestión de seguridad total www.hsbc.com.mx. Uno de los modelos de negocios más exitosos es la banca electrónica ya que el tipo de operaciones y los actores de esta actividad demandan vanguardia y rapidez en el servicio.

- Incluye operaciones como traspasos, pagos, administración de créditos.
- El objetivo es reducir los tiempos de espera.
- La cadena de valor de este negocio permite evitar que el cliente vaya a la sucursal.
- Se maneja la opción de domiciliación.
- Maneja el concepto de banca personal por Internet.
- A través de la implementación de sistemas de alta seguridad, HSBC le apuesta a las operaciones bancarias en el mundo virtual, es decir ha llevado la economía digital a su campo de influencia.

Caso 4:

Promoviendo cultura y educación a través de la red: Radiotelevisión de Veracruz www.rtv.org.mx

Es el sistema público de radio y televisión de los habitantes de Veracruz, se integra por nueve estaciones cuyas señales radian el estado e importantes porciones de ocho entidades aledañas.

- Fue el primer sistema de comunicación pública en su género.
- Opera en más de 600 aulas en Veracruz con una matrícula de 35,000 estudiantes con una eficacia del 80%.
- Maneja los segmentos de noticias, deportes, televisión, radio y empresas.
- Maneja 3 segmentos: La población con acercamiento previo a RTV, Los Veracruzanos que viven en otros estados o países, los internautas consumidores de material que los llevaría a la página de RTV.
- Ofrece radio y televisión en línea así como chat y correo electrónico.

2.9. TENDENCIAS TECNOLÓGICAS PARA LOS NEGOCIOS ELECTRÓNICOS

Este capítulo pretende mostrar una perspectiva de las tendencias tecnológicas en relación con los negocios electrónicos.

LA CADENA DE VALOR DE NEGOCIOS ELECTRÓNICOS

La cadena de valor está integrada por aquellos procesos que agregan valor al producto o servicio que se entrega al cliente. Estos procesos abarcan desde el diseño del producto o servicio hasta que este llega al cliente y es por esto que la cadena de valor incluye todas las funciones del negocio:

- Investigación y desarrollo.
- Diseño del producto o servicio.
- Compras a proveedores.
- Fabricación.
- Operación.
- Almacenamiento.
- Distribución.
- Mercadotecnia.
- Recursos Humanos.
- Finanzas.
- Ventas y servicio al cliente.

La cadena de valor consta de funciones primarias y funciones de apoyo:

- **Funciones primarias:** son aquellas que tienen relación directa con el proceso de producción del producto o servicio, tales como: fabricación,

compras, mercadotecnia, ventas, almacenamiento, distribución y servicio al cliente.

- **Funciones de apoyo:** son las que no tienen relación directa con el proceso de producción pero son necesarias como apoyo para que se den las funciones primarias: Investigación y desarrollo, recursos humanos, finanzas, administración e informática.

La (Figura 2.9) muestra algunos ejemplos de actividades de apoyo y actividades primarias.



Figura. 2.9. Cadena de valor. Fuente: Sulvarán 2013

La reorganización de la cadena de valor se debe a que hoy en día las exigencias del cliente van cambiando constantemente:

- **Cliente:** es el punto de partida para tener un enfoque que cubra sus necesidades, ya que es éste el que define el valor de un producto o servicio.
- **Anticiparse:** descubrir las necesidades del cliente es una práctica que fortalece el enfoque en el cliente.
- **Productos o servicios flexibles y adaptables:** ofrecer esto es una necesidad actual que a su vez demanda procesos e infraestructura flexible.
- **Integración:** la efectividad en la entrega de valor depende de la integración de todos los miembros del sistema del valor del que se forma parte.
- **Outsourcing:** sirve como estrategia para apoyar la generación de valor.

El verdadero valor está en generar más que la ganancia esperada, de igual forma el verdadero valor está en hacer crecer el capital humano, ya no funciona el esquema de reducir gente = reducir costo. En la siguiente (Tabla 2.5) se puede observar una comparativa.

Tabla 2.5. Cadena de valor. Fuente: Sulvarán 2013

CAMBIOS	TRADICIONAL	NUEVO
Cambios	Cadena de Valor Tradicional.	Cadena de Valor Centrada en las necesidades del cliente.
Enfoque	Interno: Producto o Servicio.	Externo: Clientes y sus Necesidades Reales.
Producción	Se produce u opera dadas las habilidades y capacidades del negocio.	Se produce lo que el cliente desea, lo que satisface sus necesidades.
Punto de partida	Producción de Producto o Servicio.	Cliente.
Outsourcing	Es una alternativa para reducir costos.	Es toda una estrategia para compartir información y administrar alianzas entre empresas.

LAS CUATRO “E” PRINCIPALES

Se considera que en el mundo de los negocios electrónicos existen 4 segmentos de negocios principales para la atención, enfoque y desarrollo de negocios electrónicos (Sulvarán, 2013), esta son:

- **e – Gobierno:** es el que se enfoca a obtener de la tecnología el mayor beneficio para las necesidades y obligaciones sociales de los gobiernos para con los ciudadanos.
- **e – Aprendizaje:** se dirige al sector educativo donde se busca que la tecnología sirva como apoyo para la educación a todos los niveles.
- **e – Salud:** se trabaja en este sector con el objetivo de que la tecnología ayude a crear bases de datos de conocimientos enormes y que ofrezcan una alternativa de solución para el acceso a información sobre salud que permitan que los médicos e investigadores desarrollen o encuentren nuevas soluciones a diversas enfermedades.
- **e – Negocios:** se dedica principalmente al intercambio de productos o servicios cerrando un ciclo de negocio que permita crear productividad para las empresas así como la satisfacción a necesidades actuales y demandas futuras de los clientes todo en forma electrónica y a través de la Internet.

TENDENCIAS TECNOLÓGICAS

Las compañías con estrategias de negocios electrónicos deberán mantenerse informadas y conocer los pronósticos y tendencias a nivel local y global. El enfoque para mantenerse al día se dirige a áreas como el rendimiento económico, el crecimiento planeado y la transformación que puede tener el negocio.

En aspectos tecnológicos, el negocio electrónico deberá ofrecer productos y servicios a gran cantidad de clientes deseosos de experimentar las nuevas tecnologías móviles (m-commerce), que permiten tener acceso a la información de Internet desde su teléfono, asistente personal o reloj, todo lo anterior a velocidades cada vez mayores utilizando recursos de mayor calidad en el envío y recepción de datos, sonido e imágenes. En México y Brasil y otros países de

Latinoamérica ya se ofrecen estos servicios. Los clientes ahora identifican o evalúan una buena estrategia de relaciones por Internet y cada vez son más exigentes por lo que se debe cuidar mucho la planeación del negocio electrónico.

Los proveedores esperan que sus socios cuenten con el nivel tecnológico requerido y que la integración de información les permita realizar sus transacciones a un buen nivel. De igual forma las tendencias se pueden ver desde la perspectiva de cada integrante en la cadena de valor del negocio.

- **Cliente:** se deben realizar esfuerzos y estrategias de integración y modelos de negocios enfocados a la completa satisfacción del cliente, quien debe recibir información a tiempo y que le permita la toma de decisiones tal como si se ubicara en un negocio físico. De igual forma el cliente debe sentir que tiene el control de la información de la compra, entrega, estatus de pedidos, etc.
- **Empresa:** las compañías deberán de considerar la adaptación de su estructura organizacional para competir en el mundo de los negocios electrónicos, definiendo el modelo adecuado, poniendo especial atención en el cliente y diferenciando el valor agregado que ofrece ante sus competidores.
- **Recursos Humanos:** un recurso valioso para la empresa son los empleados, se deberá buscar incrementar el valor del capital humano en lugar de eliminarlo como estrategia de reducción de costos. De igual forma se deberá de trabajar en al cambio de cultura en los empleados para realizar ciertas actividades ahora en forma electrónica, también se deberá seleccionar a los empleados por sus habilidades para desarrollarse y desempeñarse en la era de los negocios electrónicos, para lo cual será necesario también motivar, retener y capacitar a la gente.
- **Tecnología:** las empresas deberán hacer una muy buena planeación de recursos tecnológicos que le permitan competir con base a las expectativas del cliente buscando la tecnología que le permita estar en constante contacto con el cliente, para lo cual las empresas tienen el compromiso de cuidar aspectos como la definición de modelos de negocio, integración de áreas y sistemas, la relación con clientes y empleados y estar al día en los adelantos tecnológicos que le permitan estar en un nivel competitivo global.

Algunas empresas se han movilizado hacia los SOA (standard based services oriented architectures): Este término se refiere a la arquitectura de software cuyas decisiones están orientadas en rendimiento, seguridad, confiabilidad y uso. El principal reto son los recursos a compartir en el ambiente y el control de las aplicaciones destinadas a la productividad. Tales aplicaciones pueden orientarse al servicio de exposición de datos, portales basados en servicios y basados en procesos.

CAPÍTULO 3

El Marketing Digital

"La mejor publicidad es la que hacen los clientes satisfechos"

Philip Kotler

CAPÍTULO 3

3.1. INTRODUCCIÓN AL MARKETING DIGITAL

Marketing digital es el marketing que hace uso de dispositivos electrónicos (computadoras) tales como: computadora personal, teléfono inteligente, teléfono celular, tableta y consola de videojuegos para involucrar a las partes interesadas (usuarios de dispositivos electrónicos). El marketing digital se aplica en tecnologías o plataformas, tales como sitios web, correo electrónico, aplicaciones (clásicas y móviles) y redes sociales. El marketing digital puede darse a través de los canales que no utilizan Internet como: la televisión, la radio, SMS¹⁶, etc. o a través de canales que usan Internet como: medios sociales, anuncios en correo electrónico, anuncios tipo banner, etc. Los medios sociales son un componente del marketing digital.

Muchas organizaciones usan una combinación de los canales tradicionales y digitales de marketing; sin embargo, el marketing digital se está haciendo más popular entre los mercadólogos ya que permite hacer un seguimiento más preciso de su retorno de inversión (ROI) en comparación con otros canales tradicionales de marketing. De acuerdo al Digital Marketing Institute, el marketing digital es el uso de los canales digitales para promover o comercializar productos y servicios a los consumidores y las empresas.

3.2. ¿POR QUÉ SE NECESITA UN PLAN DE MARKETING DIGITAL?

Crear un plan de marketing online independiente del plan de marketing offline (no requiere el uso de Internet) no tiene demasiado sentido, ya que no es así como los clientes perciben el negocio. Sin embargo, si se tiene en cuenta que todavía las empresas están en plena transición hacia el entorno digital, crear un plan de marketing online independiente será necesario para conseguir un esquema más claro que sirva hasta que el marketing digital o los procesos digitales del negocio se perciban como parte íntegra del mismo.

PROBLEMAS FRECUENTES QUE SURGEN CUANDO LAS EMPRESAS NO TIENEN UN PLAN DIGITAL DEFINIDO:

En la siguiente lista se pueden observar 8 razones por las cuales es necesario un plan y una estrategia digital. Continuamente se encuentran estos problemas en empresas que no tienen un plan de marketing digital o no tienen definidos los planes de cada acción.

- 1.- **No se tiene una dirección marcada:** si no se tienen objetivos estratégicos definidos para lo que se desea conseguir en el entorno online en aspectos tan importantes como ganar clientes o generar

¹⁶ Por sus cifras en inglés Short Message Service, en español es un mensaje corto de texto que se puede enviar entre teléfonos celulares o móviles.

engagement¹⁷ con los clientes actuales, no se conocerán los recursos que se necesitan para lograrlo y tampoco se sabrá si se está avanzando por el camino correcto para conseguirlos.

- 2.- **No se conoce la demanda online de los productos o servicios:** se puede sobreestimar la demanda de los productos o servicios en el entorno online si no se han analizado, tampoco se conocerán las características del entorno en el que se desea competir, ya que va a diferir en muchos aspectos del entorno offline (perfil y comportamiento del consumidor, competidores, propuestas de valor, entre otros aspectos, sin duda variarán).
- 3.- **Los competidores aumentarán su cuota en el mercado:** si no se destinan los recursos suficientes a la estrategia de marketing digital, los competidores irán ganando cuota del mercado en el entorno online.
- 4.- **No se cuenta con una propuesta de valor sólida:** una propuesta de valor online bien definida diferenciará a la marca y los productos o servicios de la empresa que la realice, animando a los clientes actuales y a los nuevos a interactuar con la marca.
- 5.- **No conocer lo suficiente a los clientes:** existen herramientas digitales que permiten medir mejor que nunca las acciones del marketing que se ejecutan, Google Analytics¹⁸ (que ya se mencionó en el capítulo 1) es una de ellas, pero se necesitarán más para conocer el sentimiento de los consumidores respecto a la marca para identificar puntos débiles de estas y después corregirlas.
- 6.- **Acciones de marketing que no han sido integradas:** el medio digital funciona mejor cuando está adecuadamente integrado con otros medios tradicionales.
- 7.- **Planificar qué personas serán las encargadas de gestionar:** es importante saber qué tipos de perfiles serán requeridos para gestionar cada parte del plan.
- 8.- **Malgastar tiempo y dinero:** si no se tiene un plan, no se estarán optimizando los recursos invertidos.

En resumen: ¿Para qué se necesita un plan de marketing? Un plan de marketing es necesario si se desea que cada esfuerzo que se realice surta efecto.

3.3. ¿QUÉ ES UNA ESTRATEGIA DE MARKETING DIGITAL?

Un plan de marketing digital es una estrategia para la marca o producto que se desea promocionar en el canal online y que requiere determinar un público objetivo y una base de valor en base a las preferencias del consumidor. Una adecuada integración entre canales será muy importante para obtener el éxito

¹⁷ El engagement es el grado en el que un consumidor interactúa con la marca, dicho de otra manera, es el compromiso entre la marca y los usuarios. Esto se basa en crear cierta fidelidad y motivación para que los usuarios defiendan y se sientan parte de la marca, y de esta manera atraigan a nuevos usuarios.

¹⁸ Google Analytics es una herramienta de analítica web de la empresa Google. Ofrece información agrupada del tráfico que llega a los sitios web según la audiencia, la adquisición, el comportamiento y las conversiones que se llevan a cabo en el sitio web.

que se está buscando. Las recomendaciones para crear una estrategia de marketing digital, son:

- **Conocer y entender el canal online:** la estrategia debe ser elaborada teniendo en cuenta el comportamiento y las preferencias de los consumidores online. Será importante conocer qué webs intermediarias influyen en sus compras y cómo los consumidores influyen en sus canales.
- **Identificar y priorizar audiencias:** al igual que en el marketing tradicional, dirigirse a la audiencia adecuada es la clave. Además, el medio digital permite el microtargeting (segmentación avanzada a nivel mundial).
- **Animar el uso de los canales:** comunica los beneficios que supone utilizar el canal digital para llevar a los consumidores offline a este lugar y así destacar la marca en este entorno. Crear propuestas de valor en el entorno online y enfatizar las diferencias entre los diferentes canales.
- **Apoya la integración entre canales:** integra todos los canales que forman parte del mapa de la experiencia del cliente.
- **Estudia cómo utilizan los competidores el canal:** entender lo que la competencia pretende lograr con su plan de marketing digital y cuál es su propuesta de valor, para así poder diferenciarse de ellos.

¿QUÉ DEBE IR EN EL PLAN DE MARKETING?

Como puede ser comprobado, el marketing digital tiene muchas similitudes con un plan de marketing tradicional, pero enfocado en gestionar aspectos específicos de las estrategias digitales.

A continuación se plantean algunas preguntas, las cuales podrán ser contestadas sin problemas al final del capítulo:

1. ¿Cómo utilizar los canales digitales para hacer que la empresa crezca?
2. ¿Cómo se va a asegurar que el plan de marketing digital que se diseña estará alineado a los objetivos de la empresa?
3. ¿Cómo se van a emplear los canales digitales para añadir valor a la marca?
4. ¿A qué audiencias se va a dirigir el plan? ¿Cuáles son las audiencias prioritarias?
5. ¿Cuál es la propuesta de valor que se va a ofrecer para cada una de estas audiencias?
6. ¿Cómo se van a integrar los canales?
7. ¿Cómo se van a lograr los objetivos definidos mediante intermediarios, colaboradores y medios de publicación?
8. ¿Cómo incrementar las ventas a través de estrategias durante el ciclo de vida del consumidor?
9. ¿Cómo animar a la audiencia a participar y convertir a sus conocidos a que se involucren con los sitios de la empresa?
10. ¿Cómo fidelizar en mediano/largo plazo a la audiencia?

11. ¿Cómo gestionar los recursos necesarios para ejecutar el plan de marketing?

El proceso para crear el plan de marketing es muy sencillo y responde al proceso denominado SOSTAC que fue creado por PR Smith en 1990¹⁹. El nombre es el acrónimo de: situation analysis (análisis de situación). La siguiente (Figura 3.1) indica los procesos a seguir para ejecutar el plan de marketing digital y se basa principalmente en objetivos, estrategias, tácticas, acciones y control (medición de resultados):

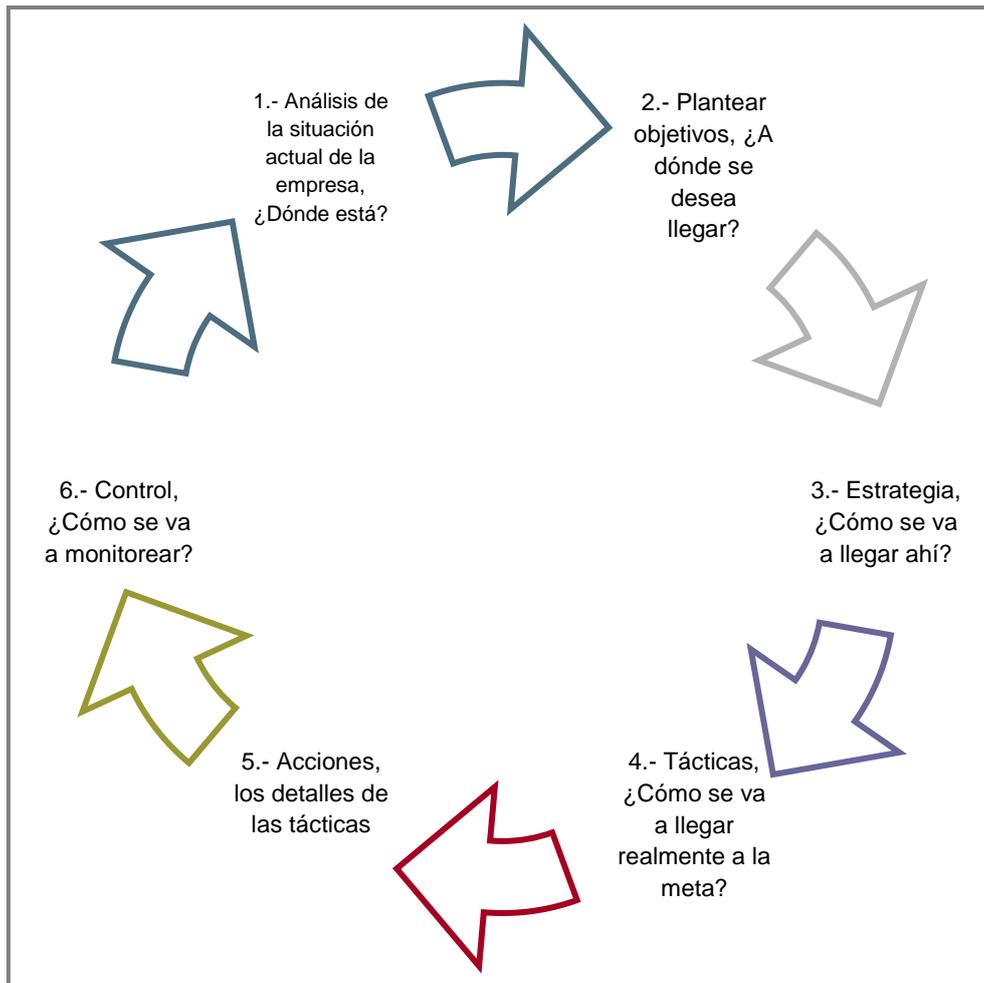


Figura 3.1. SOSTAC. Fuente: <http://ito.mx/1qYeJ>

A continuación se describen a detalle los puntos de la (Figura 3.1):

1.- Análisis de la situación: el primer paso es hacer un análisis de la situación actual de la empresa en diferentes áreas. A continuación se indica la información que se debe incluir en el plan:

- Definición del mercado en el que se compite. Una vez que se ha determinado el mercado con el que se compite, es importante estudiarlo

¹⁹ ¿Cómo crear tu primer plan de marketing digital? *Marketing, diseño y tecnología para hacer crecer las empresas [En línea]. [Fecha de Consulta: 02 de enero de 2016]. Disponible en: < <http://maldon.es/como-crear-tu-primer-plan-de-marketing-digital/>>*

para conocer elementos como su tamaño, situación macroeconómica y cómo afecta al mercado, principales competidores, necesidades del mercado, entre otros. En la definición del mercado una parte muy importante es conocer cuáles son los clientes objetivo, estos perfiles serán usados posteriormente en muchos momentos dentro del plan de marketing y posteriormente en la definición de tácticas y su implementación.

- La posición de la empresa dentro de ese mercado, identificar sus fortalezas y debilidades para poder descubrir nuevas oportunidades y debilidades. Para ello es interesante hacer un análisis DAFO²⁰. Este tipo de análisis ayuda a descubrir qué fortalezas y debilidades existen internamente en la organización, productos o servicios y oportunidades o amenazas existen de forma externa. En el análisis externo se deben tener en cuenta las variables que afectan tanto a la empresa o marca como a los competidores ya que son elementos del mercado. Este análisis DAFO es muy importante ya que una vez que se identifiquen las oportunidades y amenazas se han de definir las estrategias necesarias para intentar aprovecharlas y maximizar las oportunidades y minimizar o eliminar las amenazas.

2.- Definición de objetivos: este paso es sumamente importante y es clave para que la estrategia de marketing digital que se desarrolle tenga éxito. Sin una buena definición de los objetivos de negocio que se desean alcanzar con la estrategia de marketing digital es muy difícil que posteriormente se puedan definir estrategias, tácticas y elementos de medición para mostrar el éxito de la estrategia y poder justificar la inversión que se realice. Para definir los objetivos hay que tener siempre en mente que estos tienen que ser SMART o lo que es lo mismo:

- **Specific (específicos):** han de ser específicos y concretos, no algo abstracto. Por ejemplo conseguir aumentar las ventas a través de Internet.
- **Measurable (medible):** ha de ser cuantificable, por ejemplo, siguiendo el ejemplo del punto anterior, sería aumentar las ventas un 20% a través de Internet.
- **Achievable (alcanzable):** han de ser alcanzables ya que no sirve de nada incluir objetivos que sean imposibles. Por ello es importante tener claro un punto de partida y los resultados del DAFO.
- **Realistic (realistas):** los objetivos han de ser realistas, siendo una pyme de nueva creación no se puede aspirar a liderar el mercado de la tecnología de Internet en 6 meses compitiendo por ejemplo con Oracle.
- **Targeted and time bound (limitados en el tiempo):** los objetivos tienen que tener un tiempo en el que cumplirse. Aplicándolo al ejemplo mencionado en los puntos anteriores, el objetivo quedaría en “aumentar las ventas un 20% a través de Internet en el año 2015”.

²⁰ Análisis de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

3.- Definición de las estrategias: una vez que se tienen definidos los objetivos hay que pensar en las estrategias que se requieren para alcanzarlos. Para ello hay que tener claro la diferencia entre estrategia y táctica. La estrategia es una idea o concepto de cómo se van a alcanzar los objetivos definidos. Las tácticas es lo que se va a realizar para seguir la estrategia y conseguir los objetivos.

Además tomando en cuenta el DAFO definido en la organización, se pueden establecer estrategias para corregir o potenciar los puntos que aparecieran en el DAFO. A continuación se tiene un ejemplo:

- **Fortalezas:** buena red de distribución debido al negocio offline.
- **Debilidades:** pequeña base de clientes.
- **Oportunidades:** aumento de la presencia de los clientes potenciales en Internet.
- **Amenazas:** plataforma online de la competencia ya en marcha.

Para ello y siguiendo el ejemplo que se ha mencionado en líneas anteriores, para alcanzar el objetivo de aumentar las ventas un 20% se van a fijar las siguientes estrategias:

- Como estrategia para combatir la debilidad de la empresa, se puede pensar en: aumentar la presencia de la marca y los beneficios de los productos entre los clientes potenciales.
- Para luchar con la amenaza de que la competencia ya tiene una plataforma online, se puede pensar en mejorar la experiencia del usuario en la plataforma de comercio electrónico de la empresa.

4.- Definición de tácticas: una vez que se han definido las diferentes estrategias a implementar se puede pensar en las tácticas que se van a usar para alcanzar los objetivos. Para ello se puede emplear el método RACE²¹, este método tiene como objetivo:

- **R: Reach (alcanzar).** En esta fase se trata de llegar a la audiencia.
- **A: Act (actuar).** En esta fase es donde se pretende influir en la audiencia para que tome la decisión que la empresa busca (por ejemplo influir para compren productos de la empresa).
- **C: Convert (convertir).** En esta fase la audiencia pasa a ser cliente al adquirir o usar productos o servicios de la empresa.
- **E: Engage o (retener).** En esta fase se busca que la relación con el cliente perdure en el tiempo, además de obtener el máximo beneficio del ciclo de vida del cliente

Teniendo en cuenta este método y las estrategias de los puntos anteriores, se puede empezar a definir tácticas en cada una de las fases del método RACE.

Por ejemplo en la fase de alcance dentro de la estrategia de aumentar la popularidad de la marca, se podría definir como táctica el uso del

²¹ Este método tiene como objetivo que el usuario alcance, actúe, convierta y retenga a los usuarios de algún sitio de Internet, a partir de este, se deben crear estrategias para lograrlo.

posicionamiento en buscadores. Dentro de esta táctica habría diferentes acciones a implementar que se pueden definir con detalle en el plan de implementación. Cuando se define la táctica, es posible pensar en qué KPIs y métricas se usarán, por ejemplo tráfico en la web. Otra estrategia puede ser la mejora de la experiencia de usuario en la plataforma (que la página web sea amigable con el usuario), se puede definir como táctica la mejora de las conversiones (número de personas que visitan nuevamente el sitio web) en los sitios web.

Algunas tácticas que se usan generalmente en marketing digital son:

- **SEM (search engine marketing, marketing en motores de búsqueda):** incluye el posicionamiento natural en buscadores y el PPC (pago por clic) que es la publicidad en buscadores.
- **Email marketing:** consiste en enviar publicidad por correo electrónico a un segmento de la población bien identificado.
- **Content marketing:** consiste en realizar un análisis sobre el valor que los usuarios encontraron en el contenido del correo que recibieron.

5.- Acciones: ya se tienen los objetivos, las estrategias, las tácticas y ya solo falta planificar qué acciones y cuándo se deben realizar para llevar a cabo todo lo anterior. Para ello se puede crear un cuadro por estrategia, táctica donde se detallan las acciones. En el ejemplo que se viene usando, se podrían definir las siguientes acciones dentro de la táctica de posicionamiento en buscadores:

- Definir Keywords (palabras clave) objetivo.
- Revisar y optimizar código para optimizarlo para el SEO²².
- Crear contenido adaptado a SEO.

Por ejemplo como acciones a la táctica de aumento de conversiones en la web, se propone realizar las siguientes acciones:

- Test A/B o también llamado "split testing", son un método de comparación de dos versiones de una página web o una aplicación entre sí para determinar cuál funciona mejor.
- Reducir los pasos del proceso de compra en la web.

Es importante fijar cuándo y en qué orden se realizarán las acciones para poder hacer el seguimiento de su efectividad en la consecución de las estrategias.

6.- Medición y control: esta fase se solapa con la implementación ya que en ella se mide la efectividad de las acciones, tácticas y estrategias realizadas para conseguir los objetivos planteados. Para la medición se debe tener en cuenta que se cuenta con diferentes KPIs (indicadores clave de desempeño) y métricas según el nivel en el que se esté midiendo y a quién se entregue el reporte y análisis. Por ejemplo un KPI definido por un objetivo que consiste en

²² Se trata de la técnica que consiste en optimizar un sitio web para que alcance el mejor posicionamiento posible en los buscadores de Internet. Fuente: <http://definicion.de/seo/>

aumentar el número de ventas en un 20%. Este KPI es sencillo, es el porcentaje de aumento de las ventas y se mide usando la métrica que es el porcentaje de ventas de aumento o descenso sobre las ventas que hubo en el periodo anterior.

Si se pasa al nivel de las tácticas, por ejemplo, se puede medir el aumento de los visitantes que llegan a través de motores de búsqueda, las conversiones (usuarios que visitan nuevamente el sitio web) según el canal de llegada entre otras muchas métricas que se puedan tener. El seguimiento de las métricas y KPI es lo que permite establecer correcciones en la estrategia, táctica y acciones para conseguir alcanzar el objetivo de la forma más eficiente posible para maximizar siempre el ROI (retorno de la inversión).

3.4. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

En este capítulo se pretende dar a conocer la manera en la se puede identificar la situación de su empresa o marca para poder identificar en qué punto se encuentra la empresa y qué hace falta para hacerla llegar a donde se desea.

EL ECOSISTEMA DIGITAL

Para desarrollar un plan digital efectivo es necesario entender que el mercado online es más complejo y más competitivo de lo que ha sido nunca ningún otro mercado. Es por ello que resulta imprescindible que se conozca el ecosistema sobre el que se va a trabajar para elegir qué tipos de medios digitales son los más utilizados por los usuarios en los que se va a centrar la publicidad.

Cuando se conocen los 3 medios principales que existen en el ecosistema digital se podrá adaptar el presupuesto a estos. En el siguiente diagrama que se muestra en la (Figura 3.2) se puede apreciar cómo se sobreponen los 3 tipos de medios. Es importante que las campañas y los recursos estén integrados entre sí para obtener resultados óptimos gracias a la sinergia de estos.

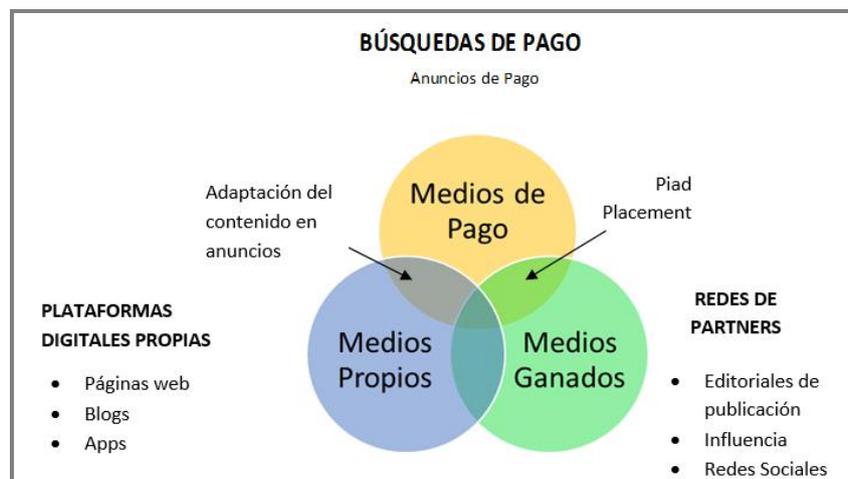


Figura 3.2. El ecosistema digital. Fuente: <http://slideplayer.es/slide/6037829/>

Al comenzar con el plan digital se debe conocer muy bien cuál es el medio en el que pasa más tiempo la audiencia. Enseguida se describen los conceptos de la (Figura 3.2):

- **Paid media (medios pagados, publicidad tradicional).** En estos medios siempre existe una inversión para generar visitas o llegar a usuarios mediante buscadores, por ejemplo.
- **Earned media (medios ganados).** Tradicionalmente los "medios ganados" ha sido el nombre que se le ha dado a la publicidad generada a partir de invertir en relaciones públicas para incrementar el reconocimiento de la marca. Ahora los medios ganados también incluyen la "boca oreja" que puede ser generado a través del marketing viral y social media, que a su vez incluye las conversaciones en redes sociales, blogs y otras comunidades. Los medios ganados son en definitiva las diversas formas de conversación que surgen entre consumidores y marcas, tanto en el entorno online como offline.
- **Owned media (medios propios).** Estos medios pertenecen a la marca. En el entorno online los medios propios hacen referencia a las propias webs de las empresas, blogs, aplicaciones móviles o sus canales sociales en Facebook, LinkedIn o Twitter.

Cada vez es más común que las marcas utilicen sus propios medios para convertirse en editores de contenido. Es importante ofrecer contenido relevante para el consumidor a través de medios propios con el fin de llegar a ser una autoridad en el sector, atrayendo a su vez tráfico de usuarios²³.

EL MERCADO ONLINE

El mercado online en el que se compite, está formado por las necesidades de los consumidores y de cómo estos servicios les son ofrecidos a través de competidores, intermediarios, sitios web o personas influyentes.

En el entorno online cambia la manera de competir, así como los comportamientos y necesidades de los consumidores cambian en el entorno offline. Teniendo en cuenta que no se conoce por ahora el mercado digital, es importante crear un esquema para entender los comportamientos más importantes de la competencia y otros agentes influyentes.

ANÁLISIS DE LOS CLIENTES ACTUALES DE LA EMPRESA

En cualquier plan de marketing, lo primero que se debe hacer es analizar al cliente, sus características, comportamientos, necesidades y deseos.

Hay que tener en cuenta que los consumidores online tienen distintas características demográficas, necesidades y comportamientos que los clientes offline, por lo que, además de segmentarlos (como se ha hecho hasta la fecha) se pueden utilizar algunas opciones de microtargeting que permiten identificar

²³ Claves para implementar tu estrategia de marketing 2.0 de forma eficaz. *Innov@ Empresa*. [Fecha de Consulta: 13 de noviembre de 2015]. Disponible en: <<http://bit.ly/1Un9DTA>>

de manera más exacta al público objetivo (segmentación basada en el valor que aporta el cliente, su ciclo de vida o comportamiento).

En esta sección se analizarán los tres aspectos más importantes sobre los clientes online ¿Quiénes son? ¿Por qué compran? ¿Cómo lo compran?:

- **Definir un segmento de clientes:** hay que definir segmentos de clientes (por ejemplo en perfiles o grupos de clientes), se descubrirá que estos suelen ser diversos desde grandes, pequeños, locales, nacionales, fieles, no fieles, tradicionales, muy tecnológicos, etc. Hay que definir cómo segmentar a los clientes (y prospectos) que existen en el mercado con el mayor número de variables posibles. Por ejemplo, si el mercado es B2B (business to business), tener las siguientes variables:
 - **Sector:** identificar el sector al que la empresa atiende.
 - **Tipo de empresa:** analizar su estructura (centralizada o descentralizada).
 - **Tamaño de la empresa:** analizar si se trata de una empresa, pequeña, mediana o grande.
 - **Ubicación geográfica:** de esta manera se puede analizar los usos y costumbres de los clientes aledaños.
 - **Tipo de usuario:** conocer a los usuarios, si hace uso de los portales de manera intensiva o débil.
 - **Fidelidad:** es importante saber en qué medida los clientes son fieles a la marca.
 - **Proveedores:** hay que tener un inventario de los proveedores de la empresa y adicionalmente hay que estar pendientes de actualizarlo.
- **Segmentación por necesidades:** en este tipo de segmentación hay que identificar perfectamente cuáles son las necesidades de los consumidores y lo que buscan para cubrirlas, después habrá que decidir cuáles se van a satisfacer. En la (Tabla 3.1) se muestra un ejemplo:

Tabla 3.1. Segmentación por necesidades. Fuente: <http://bit.ly/1rPNKn6>

NECESIDADES ¿QUÉ NECESIDADES SON SATISFECHAS GRACIAS A LOS PRODUCTOS/SERVICIOS DE LA EMPRESA?	¿QUÉ QUIEREN? ¿CÓMO MANIFIESTAN ESAS NECESIDADES? ¿QUÉ PIDEN LOS CLIENTES?
Por ejemplo, desean consumir alimentos libres de químicos.	Por ejemplo, quieren frutas orgánicas.

- **Segmentación por Beneficios:** la segmentación por beneficios es el proceso de agrupar consumidores en segmentos de mercado de acuerdo con los beneficios que buscan en el producto.

Analizar los diferentes beneficios que los consumidores esperan conseguir de los productos/servicios que se ofrecen ¿Por qué compran? Por ejemplo: una compañía de cosméticos puede segmentar en base a beneficios, por ejemplo, reparar la piel, eliminar arrugas, reducir el acné, etc. Los consumidores muchas veces quieren un mismo producto por distintas razones y priorizan sus necesidades de manera diferente. Escuchar a los clientes ayudará a descubrir qué necesidades tienen y qué les gustaría comprar.

- **Segmentación por fidelidad:** es importante tener identificados a los clientes más fieles para tener más posibilidades de llegar a ellos, es más probable obtener más beneficios de un cliente fiel que de un cliente nuevo y que posiblemente nunca volverá a comprar. También es enriquecedor saber por qué los clientes que no son fieles tienen este comportamiento.
- **Segmentación por criterios de búsqueda:** el marketing en buscadores es muy importante ya que atrae público objetivo a la web y genera ventas, por lo que se debe asegurar que se ha realizado un buen análisis de las palabras clave que utiliza el público en buscadores.

Lo más importante es que la segmentación que se elija sea lo más apegada posible con el negocio.

¿QUIÉN ES EL CLIENTE IDEAL?

Todas las empresas tienen clientes que son mejores que otros, por ejemplo aquellos que no regatean sobre el precio, que no se quejan constantemente, los que siempre pagan a tiempo, siendo un placer hacer negocios con ellos. Otros, por el contrario, siempre están quejándose, no pagan a tiempo, etc. Lo cual puede resultar más costoso.

Una vez que se tienen identificados a los clientes en ambas partes hay que plantear si se va a enfocar en los clientes complicados, o si se va a conseguir más clientes “ideales” a los que se les va a vender.

Para llegar a identificar al tipo de clientes que se atenderán, hay que pensar cómo sería el cliente ideal y escribir las características que lo componen.

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL MERCADO

Para detectarlas, hay que concentrarse en analizar las necesidades y tendencias que existen en el mercado para poder ser capaces de cubrirlas. ¿Cuáles son estas necesidades? ¿Se están satisfaciendo adecuadamente? ¿Qué está de auge en el mercado?

En resumen, se debe realizar nuevamente un estudio de mercado para analizar qué es lo que la sociedad demanda o que es lo que más le interesa de un producto.

IDENTIFICAR A LOS COMPETIDORES DE LA MARCA

En este punto se crea un análisis comparativo de la empresa vs la competencia y sus diferentes escenarios. Realizar un análisis comparativo es sumamente importante y forma parte de un buen plan del marketing digital, para ello se debe realizar un análisis estructurado de los servicios, capacidades y desempeño online en áreas tan importantes para una empresa, por ejemplo la adquisición de clientes, conversión, fidelización y crecimiento.

A continuación se muestran los puntos clave que afectan el desempeño comercial de la empresa²⁴:

- **Planificar:** comparar cómo una empresa gestiona el marketing digital de manera estratégica, aquí se incluyen sus estrategias de targeting, comunicación y propuesta.
- **Alcanzar:** la efectividad de la competencia (o líderes del mercado) a la hora de alcanzar e influenciar a sus audiencias en el entorno online.
- **Actuar:** plantear cómo se va a fomentar la interacción con la audiencia en la web o en plataformas online.
- **Convertir:** hay que conseguir efectividad a la hora de conseguir leads o ventas a partir de la primera interacción del consumidor.
- **Engage:** analizar la efectividad de las estrategias para conseguir que un cliente sea recurrente.

COMPARACIÓN DE LA EMPRESA CON LOS COMPETIDORES

El siguiente paso consiste en seleccionar las empresas con las que se debe comparar la empresa, se tienen 3 variantes:

- **Competidores directos (online):** son aquellos que venden productos similares o los mismos al mismo público objetivo.
- **Competidores indirectos (online):** son los que satisfacen las mismas necesidades de forma diferente, ya sea con productos o con sustitutos.
- **Compañías con las mejores prácticas online:** hay que estar actualizado y saber cuáles son las empresas que llevan a cabo las mejores prácticas online, tanto del sector al que se orienta la empresa como aquellos variantes. Es de gran utilidad identificar cómo consiguen bajos costes, un nivel de satisfacción alto por parte de los clientes, etc.

Este análisis resulta interesante para entender todo lo que se puede conseguir con el marketing digital.

Una recomendación es que si aún no se realiza marketing digital del negocio, se analicen los competidores y los casos de éxito para poder establecer objetivos reales. Otra recomendación importante, es no tratar de analizar todo, lo más importante es realizar un análisis comparativo de los puntos claves que

²⁴ 5 pasos para crear un plan de marketing digital. *Bespokelydigital [En línea]. 3 de marzo de 2014. [Fecha de Consulta: 15 de octubre de 2015]. Disponible en: < <http://bit.ly/1rPNKn6> >*

son importantes para el negocio, puesto que, analizarlo todo requiere una gran inversión de tiempo e incluso dinero.

A continuación se muestra la (Tabla 3.2) con algunos criterios que se pueden considerar para realizar el análisis comparativo, eligiendo aquellos que sean relevantes para el negocio y permitan actuar. La siguiente tabla sólo es un ejemplo por lo que también se pueden añadir los que se consideren importantes, esta puede servir de apoyo para cualquier tipo de empresa.

Tabla 3.2. Comparativa vs competidores. Fuente: <http://bit.ly/1rPNKn6>

ALCANCE	CRITERIO	COMPETIDOR 1	COMPETIDOR 2	COMPETIDOR 3	LA EMPRESA
Cuantitativo: KPI's de alcance.	Número de visitas (o ranking global de la página).				
	Ratio de conversación en social media.				
	Visibilidad en buscadores.				
Cualitativo: evaluación de alcance.	Marketing de contenido.				
	Influencia.				
	Colaboraciones estratégicas.				
Cuantitativo: KPI's de actividad.	Ratio de engagement de la web.				
	Ratio de "compartir en social media".				
Cuantitativo: evaluación de actividad.	Targeting.				
	Mensajes principales de la marca.				
	Estrategia de engagement.				
	Facilidad de búsqueda.				
Cuantitativo: KPI's de conversión.	Ratios de conversión.				
Cuantitativo: evaluación de conversión.	Diferenciación.				
	Integración multicanal.				
Cuantitativo: KPI's de fidelización.	Calidad del servicio.				
	Personalización.				
	Promoción.				

3.5. ANÁLISIS COMPARATIVO DEL ALCANCE DEL PLAN DE MARKETING DIGITAL

En la (Tabla 3.2) se realizaron referencias a los KPI's, pues bien, un KPI en español es un indicador clave de desempeño y pueden definirse tantas como la organización lo considere pertinente, a continuación se sugieren algunos:

- **Número de visitas:** es importante saber el número de visitas que recibe la competencia para realizar una comparación con ellos.
 - **Métricas:** visitas, visitas únicas, nuevas visitas vs visitas recurrentes.
 - **Herramientas:** Similar Web²⁵.
- **Ratio de conversación en social media:** se debe medir el número de conversaciones que se han generado sobre la marca y comparar con el número de conversaciones que se han generado sobre las redes de la competencia.
 - **Métricas:** número de menciones en social media. ¿Cuántas veces se menciona a la competencia en un día, una semana o un mes?
 - **Herramientas:** Conversocial²⁶, Social Mention, How Sociable, Grader, Tweet Archivist, Topsy.
- **Visibilidad en buscadores:** es recomendable utilizar alguna herramienta para conocer el ranking en buscadores que tiene la empresa vs la competencia.
 - **Métricas:** ranking global, ranking en España.
 - **Herramientas:** similar web²⁷, alexa, mi pagerank.

EVALUACIÓN CUALITATIVA DEL ALCANCE DEL PLAN DE MARKETING

A continuación se sugieren algunos puntos a considerar para evaluar cualitativamente el alcance que se está generando con la implementación del plan de marketing.

- **Marketing de contenido:** se puede realizar un pequeño resumen definiendo el tipo de contenido que se tiene en el portal web y otras plataformas que sirven para atraer a su audiencia.
- **Influencia:** se debe evaluar el impacto de las publicaciones sobre los competidores para conocer el valor real del alcance.
- **Colaboraciones estratégicas:** es importante realizar colaboraciones con otras marcas, medios u otros intermediarios con los que aumenten su presencia online.

²⁵ Herramienta para calcular el número de visitas a un sitio.

²⁶ Herramientas para calcular el número de usuarios que vuelven a visitar un sitio web.

²⁷ Herramientas para visualizar el lugar en el que se posiciona la página de la empresa en diferentes buscadores vs la competencia.

ANÁLISIS DE ACTIVIDAD EN LAS REDES SOCIALES

Enseguida se sugieren algunos KPI's (indicadores clave de desempeño) para medir la actividad en las redes sociales.

- **Ratio de engagement en la web:** analiza las interacciones generadas por el usuario en la web, así como el porcentaje de rebote, número de páginas vistas o tiempo en la página.
 - **Métricas:** porcentaje de rebote, número de páginas vistas, tiempo que el usuario estuvo en la página.
 - **Herramientas:** Doubleclick ad Planner, Similar Web.
- **Ratio del "Share" en redes sociales:** es el número de veces que se ha compartido algún contenido de la empresa en redes sociales.
 - **Métricas:** número de veces que se ha compartido contenido de la empresa en Facebook, Twitter, mail, etc.
 - **Herramientas:** social mention.

EVALUACIÓN CUALITATIVA DE ACTIVIDAD EN REDES SOCIALES

Es importante evaluar algunos puntos para reconocer el comportamiento de la actividad en redes sociales.

- **Targeting:** se debe hacer una descripción del contenido que tiene la competencia en su web para atraer diferentes tipos de audiencias.
- **Mensaje clave de la marca:** hay que evaluar cómo se puede diferenciar los mensajes principales de la página (su propuesta online) y los mensajes que otorgan credibilidad y confianza (por ejemplo los testimonios de los clientes).
- **Estrategias de engagement:** hay que analizar el tipo de contenido que puede generar leads (seguidores y seguimiento), por ejemplo newsletters diarios (noticias o notas de interés), ofertas específicas, etc.
- **Facilidad de búsqueda:** se debe ser muy crítico y definir si es fácil para los usuarios encontrar lo que buscan en la red.

ANÁLISIS DE CONVERSIÓN DE LOS USUARIOS

En esta sección se sugiere el siguiente KPI para evaluar el nivel de conversión de los usuarios.

- **Ratios de Conversión:** ventas/visitas.
 - **Métricas:** número de leads semanales, número de ventas generadas, etc.

EVALUACIÓN CUALITATIVA DE CONVERSIÓN DE LOS USUARIOS

Para realizar una evaluación cualitativa de conversión es importante considerar los siguientes puntos:

- **Diferenciación:** se debe ser crítico para evaluar si los productos o servicios que se ofrecen se diferencian de los demás competidores.
- **Integración multicanal:** también es importante identificar si la empresa o la marca están integrando correctamente con otros canales (por ejemplo, canales offline, presencia social, blog, etc.).

ANÁLISIS COMPARATIVO DE FIDELIZACIÓN DE LOS USUARIOS

Enseguida se sugiere un KPI para medir la fidelización de los clientes:

- **Número de interacciones en su comunidad:** es el número de interacciones que se mantienen a lo largo del tiempo con la audiencia.
 - **Herramientas:** Facebook, Tweetcounter, etc.

INTERMEDIARIOS, INFLUENCIADORES Y COLABORADORES POTENCIALES EN LAS REDES SOCIALES

En este punto se debe revisar el uso del público objetivo de las diferentes webs y plataformas que pueden influenciar en su decisión de compra, como pueden ser motores de búsqueda, sitios de noticias especializadas, redes sociales y bloggers (personas populares que publican en blogs).

EL MACROENTORNO EN EL ENTORNO DIGITAL

Estas son las influencias estratégicas de la empresa en un panorama general. Es recomendable no entrar en mucha profundidad en este punto, simplemente se debe examinar la influencia de estos macroentornos en el entorno digital. A partir de este análisis se podrán obtener conclusiones importantes sobre las oportunidades del mercado.

- **Social:** ¿Cómo han cambiado las actitudes del consumidor? ¿Cómo es su actitud actual hacia la compra online?
- **Legal:** se debe revisar que las actividades de marketing online cumplan con las leyes de privacidad digital actual.
- **Medio ambiente:** ¿El enfoque que se ofrece es ético?
- **Político:** ¿Se pueden aprovechar planes de financiación o subvenciones públicas?
- **Tecnología:** hay que tener bien identificado lo último en tecnología.

3.6. VERIFICAR LAS CAPACIDADES DE LA EMPRESA CON SUS CLIENTES

Una vez que se han analizado las capacidades de la empresa hacia afuera (hacia el mercado) se puede comenzar a buscar dentro de la empresa las capacidades propias, esto sirve para completar las fortalezas y debilidades del análisis FODA. Las siguientes preguntas pueden ser de utilidad:

- ¿Por qué se ganan clientes?
- ¿Por qué se pierden clientes?
- ¿Se tiene alguna ventaja competitiva importante?
- ¿Por qué funciona el negocio?
- ¿En qué casos no funciona el negocio?
- ¿Se recibe feedback²⁸ de los clientes que se han perdido?

La siguiente (Tabla 3.3) sirve de apoyo para cualquier tipo de empresa con la finalidad de que puedan detectar más puntos del análisis FODA.

Tabla 3.3.FODA. Fuente: <http://bit.ly/1rPNKn6>

MARKETING MIX	FORTALEZAS	DEBILIDADES	ACCIONES REQUERIDAS
Producto (diseño, nivel de calidad, costes de producción bajos, diferenciación en el packaging, branding).			
Precio (precio más bajo que la media, ratio calidad/precio, etc.).			
Localización (penetración de la distribución, buenas localizaciones, etc.).			
Promoción (¿Somos buenos a la hora de promocionar nuestros productos/servicios? ¿Tenemos una marca fuerte o débil? ¿Hemos integrado la promoción al resto del marketing mix?)			
Servicio (¿Ofrecemos un buen servicio de atención al cliente? ¿Contamos con un servicio pre-venta, durante la venta y post-venta?)			
Personas (¿Contamos con las habilidades necesarias en			

²⁸ Se denomina feedback a la instancia de retroalimentación o respuesta en el proceso de comunicación, y que supone una inversión de la linealidad emisor-receptor. En el caso del punto al que se hace referencia, se espera que el cliente interactúe. Fuente: <http://definicion.mx/feedback/>

preventa y postventa? ¿Estudia nuestro personal a los consumidores? ¿Tenemos alta rotación de empleados?			
Procesos (¿Son eficientes los sistemas con los que contamos?)			
Evidencias físicas: (Imagen exterior).			

ANÁLISIS FODA DIGITAL SOBRE EL MERCADO ONLINE

Un análisis FODA resume las conclusiones que se han obtenido sobre el mercado online y permite visualizarlo como estrategia.

El análisis FODA es una parte esencial del plan de marketing digital, ya que sirve para crear un plan de acción que no esté basado en ciertos intereses o intuiciones personales, sino que más bien vaya enfocado a lo que necesita la empresa; para ello hay que considerar las oportunidades que se presentan en el entorno online. Considerando que un análisis FODA es una matriz de 2x2 que resume las debilidades fortalezas internas, oportunidades y amenazas externas, también tiene en cuenta las capacidades que tienen sobre la competencia. Se debe asegurar que el análisis FODA tenga las siguientes características.

- Se basa en el análisis FODA existente de la empresa.
- Está creado específicamente para el entorno digital
- El análisis revisa los siguientes 5 puntos clave:
 1. **Alcance:** identificar si se está llegando al público objetivo y se genera conocimiento de la marca a través de la web u otras plataformas online para animar las visitas.
 2. **Actividad:** fomentar la interacción y participación para conseguir leads (seguidores).
 3. **Engage:** construir relaciones a largo plazo con los consumidores.
 4. **Marca:** mejorar el posicionamiento y percepción sobre la marca.
 5. **Multicanal:** determinar cómo integrar el canal digital en los canales tradicionales.

A continuación se muestra un ejemplo de una matriz FODA que incluye opciones estratégicas para llevar a cabo. En este ejemplo no sólo se resume en análisis externo e interno de una empresa, sino que muestra los 4 huecos para completar con las estrategias que ayudarán a tener éxito en el mercado. La siguiente (Tabla 3.4) muestra los objetivos y estrategias que deben surgir del análisis de microentorno y macroentorno de la compañía.

Tabla 3.4. FODA Estratégico. Fuente: <http://bit.ly/1rPNKn6>

LA EMPRESA	F: FORTALEZAS 1.- MARCA CONOCIDA EN EL MERCADO. 2.- CLIENTES FIJOS EXISTENTES. 3.- DISTRIBUCIÓN EXISTENTE.	D: DEBILIDADES 1.- PERCEPCIÓN DE LA MARCA. 2.- HABILIDADES TECNOLÓGICAS. 3.- MANTENIMIENTO CROSS-CHANNEL.
<p>O: Oportunidades</p> <p>1.- Venta omnicanal. 2.- Nuevos mercados. 3.- Nuevos servicios. 4.- Alianzas/Co-Branding.</p>	<p>FO: Estrategias</p> <p>Hacer uso de las fortalezas para maximizar las oportunidades = estrategia de ataque.</p> <p>Ejemplos: 1.- Migrar a los clientes a la web. 2.- Mejorar la estrategia de contacto con el cliente a lo largo de su ciclo de vida. 3.- Estrategias de elaboración. 4.- Lanzamiento de nuevos productos basados en la web o experiencias que aporten valor.</p>	<p>DO: Estrategias</p> <p>Disminuir las debilidades explotando las oportunidades = construir fortalezas para la estrategia de ataque.</p> <p>Ejemplos: 1.- Estrategia de adquisición en buscadores. 2.- Estrategia de adquisición basada en programas de afiliación. 3.- Mejorar las estrategias de contacto con el consumidor (web, email).</p>
<p>A: Amenazas</p> <p>1.- Posibilidades de elección del consumidor (precio). 2.- Nuevos participantes (competencia). 3.- Nuevos productos competitivos. 4.- Conflictos entre canales.</p>	<p>Estrategias FA</p> <p>Destacar las fortalezas para minimizar las amenazas = estrategia de defensa</p> <p>Ejemplos: 1.- Introducir nuevos productos solo para Internet. 2.- Añadir valor para el usuario al servicio web y de otras plataformas. 3.- Colaborar con una marca complementaria. 4.- Crear una red social propia.</p>	<p>Estrategias DA</p> <p>Minimizar las debilidades y amenazas = construir fortalezas para la estrategia de defensa.</p> <p>Ejemplos: 1.- Estrategia precios dinámicos. 2.- Estrategia para aumentar la conversión del consumidor, su valor medio de compra y alargar su ciclo de vida. 3.- Estrategias de gestión de la reputación online.</p>

FIJACIÓN DE OBJETIVOS PARA GUIAR A LA EMPRESA PARA CONSEGUIR SU META

Una vez que se conoce la situación en la que se encuentra la empresa, es momento de definir hacia donde se quiere guiar a la empresa (cómo va a cumplir sus objetivos) siendo consciente de las fortalezas y debilidades de la empresa, así como las oportunidades y amenazas externas se podrán fijar objetivos realistas y medibles. Se debe comenzar mirando el futuro de la empresa de manera general y a largo plazo. A continuación se describe una serie de aspectos clave que ayudarán a definir cómo emplear los canales digitales ya sea a corto, mediano o largo plazo. Ya que se tienen fijadas las

metas generales que se pretenden obtener mediante los canales digitales, entonces se pueden definir objetivos específicos, que posteriormente se debe evaluar si se están cumpliendo, esto con ayuda de los KPI's (indicadores clave de desempeño) elegidos.

El enfoque que se puede utilizar para determinar hacia dónde dirigir la empresa se muestra en la siguiente (Figura 3.3):



Figura 3.3. Proceso de plan de marketing. Fuente: <http://slideplayer.es/slide/6037829/>

En la siguiente (Tabla 3.5) se explica cada uno de los puntos anteriores:

Tabla 3.5. Características del plan de marketing. Fuente: <http://bit.ly/1rPNKn6>

	VISIÓN	METAS	OBJETIVOS	KPI'S	MÉTRICAS
Características	-Cualitativa. -Aspiracional. -A largo plazo. -Que suponga una transformación de la empresa.	-Metas generales para el negocio. -No cuantitativas. -Medio plazo (1-2 años).	-SMART. ²⁹ -Cuantitativas. -Limitados en el tiempo.	-Métricas significativas de medición. -Cuantificables. -Ayuda a medir el desempeño para alcanzar objetivos.	-Cuantificables. -Ratios. Ejemplo: número de visitas, porcentaje de rebote, etc.

¿CUÁL ES LA VISIÓN DE LA EMPRESA?

Es importante definir a largo plazo la visión de los canales digitales de la empresa y el negocio online (de 1 a 5 años), de esta manera se pueden conocer las necesidades de cambio que tiene la empresa. También permite conocer el enfoque que se desea dar a las actividades e inversiones de marketing digital, ya que las necesidades serán diferentes, por ejemplo si se desea mejorar la experiencia del consumidor o si se quiere expandir a nuevos mercados online.

La descripción sobre la visión que se tiene para la empresa debe tener las siguientes características:

- **Ser cualitativa:** debe cubrir cualidades especiales que la empresa considere.
- **Ser aspiracional:** deben servir de inspiración para los trabajadores, puesto que serán ellos quienes consideren los objetivos.

²⁹ Objetivos SMART que son objetivos específicos, medibles, realizables, relevante, relacionados con el tiempo.

- **A largo plazo:** la visión de una empresa, debe ser a largo plazo, es un punto para motivar a que la empresa se mantenga por varios años.

Ahora ha llegado el momento de definir la visión que se tiene a largo plazo sobre los canales digitales y negocios online, un ejemplo puede ser el siguiente: "Los canales digitales permitirán al usuario encontrar, comparar y seleccionar productos fácilmente mejorando las conversiones para lograr una experiencia calificada como excelente por la mayoría de los consumidores".

Se puede ampliar la definición de la visión anterior:

- Canales digitales: la web apoyada por las comunicaciones por email y móvil.
- Encontrar mejoras en la funcionalidad de búsqueda de la web.
- Comparar y seleccionar: utilización de descripciones detalladas, opiniones, etc.
- Un 80% de las ventas será a través de canales digitales para 2018. 1 de cada 3 consumidores serán "fans" de los servicios online y los recomendarán.

METAS DEL PLAN DIGITAL ALINEADOS A LAS NECESIDADES DE LA EMPRESA

Se necesitan describir metas amplias de nivel general para mostrar cómo la empresa se puede beneficiar de los canales digitales.

Algunas características son:

- Metas generales de la empresa.
- Metas que quiera alcanzar la compañía en medio plazo.
- No cuantitativas.
- A medio/largo plazo.

Para poder fijar metas, es importante tener en cuenta las metas clave del siguiente subcapítulo para casi todas las empresas:

METAS PARA INCREMENTAR LAS VENTAS

Las ventas son las transacciones más importantes que permitirán obtener ingresos y beneficios, existen varios tipos de metas, por ejemplo:

- **Metas para extender el alcance:** es la oportunidad que supone el marketing online para llegar a nuevos mercados o lanzar nuevos productos online. Hay que estudiar si suponen una oportunidad para la empresa o marca.
- **Metas para incrementar conversiones:** permite analizar si la eficiencia de la experiencia del consumidor en el portal web puede lograr más conversiones y ventas.
- **Metas distintas para ventas de clientes nuevos vs. recurrentes:** es importante que se separen estos dos objetivos ya que es vital saber si

las ventas recurrentes están aumentando, por ejemplo, aumentar las conversiones optimizando la experiencia del consumidor en la página.

- **Metas online para influir en ventas offline:** a menudo se consiguen ventas offline de usuarios que buscan, comparan y se informan en el entorno online. Si se vende fuera de la red será interesante fijar metas para esos usuarios. Por ejemplo: aumentar ventas offline que hayan sido influenciadas para el entorno online.

METAS DE COMUNICACIÓN CON LA AUDIENCIA

Es importante fijar metas para atraer a la audiencia con contenido de su interés. Por ejemplo: incrementar visitas a la web, incrementar menciones de la marca, incrementar búsquedas sobre la marca, aumentar el número de visitas recurrentes, aumentar las interacciones en social media, aumentar la conversión de leads, etc.

METAS PARA MEJORAR EL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE

Prestar atención a la calidad del servicio de atención al cliente que se ofrece, ya que las webs y redes sociales son espacios donde los consumidores preguntan sus dudas y escriben sus quejas. Un ejemplo de meta sería mejorar el servicio de atención al cliente.

METAS PARA AHORRAR COSTOS

Se puede utilizar el canal digital para reducir costos de servicio o de publicidad tradicional.

METAS PARA AÑADIR VALOR A LA MARCA

Una meta importante que se puede fijar es lograr que la audiencia se apasione por la marca y se comparta el sentimiento positivo hacia ella. Ahora es momento de describir cómo el canal digital puede beneficiar a la empresa o marca en cuanto a claves estratégicas como aumento de ventas, comunicación con la audiencia y ahorro de costos.

OBJETIVOS DE LA MARCA

Para obtener el mayor provecho del marketing digital, los objetivos SMART³⁰ son imprescindibles. Todos los objetivos deben ser coherentes con el análisis de situación que se ha realizado y se les fijan KPI's (indicadores clave de desempeño) para controlar si se están cumpliendo. Las características más

³⁰ Objetivos SMART que son objetivos específicos, medibles, realizables, relevante, relacionados con el tiempo.

importantes que deben cumplir los objetivos SMART es que sean cuantificables y estén limitados en tiempo.

Se pueden dividir los objetivos en áreas clave y limitados para corto, medio y largo plazo:

- **Objetivos de alcance:** crear conocimiento de la marca, de productos y de los servicios en el entorno digital y offline.
- **Objetivos de actividad:** interactuar con audiencia en la web o en otras plataformas online en los que se tenga presencia.
- **Objetivos de conversión:** conseguir conversiones para las metas de marketing fijadas como seguir fans, leads (seguidores) o ventas tanto en la red como de manera tradicional.
- **Objetivos de fidelización:** construir relaciones con los consumibles a lo largo del tiempo para conseguir metas relacionadas con la retención de clientes.

También se deben añadir KPI's a cada objetivo para comprobar que se avanza por buen camino. Hay que entender que se puede medir todo lo que se desee, para ello hay que definir métricas y KPI's que pueden ser revisadas regularmente de forma fácil para controlar y conseguir un método automatizado para obtener informes a través de cuadros de mando.

Como se ha descrito anteriormente, es importante que las metas abarquen todas las áreas clave que debe tener en cuenta una empresa para poder crecer. Se han agrupado las metas en distintas categorías y se ha fijado un KPI con el fin de poder controlar los resultados. A continuación se muestra en la (Tabla 3.6) un objetivo cuantificable y medible en el tiempo.

Tabla 3.6. Objetivos de la marca. Fuente: <http://bit.ly/1rPNKn6>

CATEGORÍA META	METAS (OBJETIVOS GENERALES, NO CUANTIFICABLES)	KPI/MÉTRICA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS Y KPI'S ENFOCADOS AL PÚBLICO OBJETIVO Y EN UN DETERMINADO PERIODO DE TIEMPO (AÑO/TRIMESTRE/MES)
Alcance	Incrementar visitas a la web.	Visitas únicas.	10.000
	Incrementar menciones hacia la marca.	Menciones a la marca en social media.	2000
	Incrementar búsquedas de la marca.	Búsquedas de la marca.	1800
Actividad	Mejora el engagement con la audiencia (segmento de nuevas visitas).	Porcentaje de rebote de páginas por visita.	55%
	Incrementar las interacciones en social media.	Número de veces que se comparte/seguidores.	30%
	Incrementar la conversión de leads.	Ratio de conversión de leads.	4%
Conversión	Aumentar las ventas online.	Ventas.	200

	Mejorar la conversión de ventas.	Porcentaje de visitas que termina convirtiendo.	2,30%
	Incrementar el gasto medio por pedido.	Gasto medio por pedido.	200 €
	Incrementar beneficios.	Margen medio.	35%
	Reducir el coste de adquisición.	Coste de adquisición (CPA).	50 €
	Incrementar las ventas offline que provengan del cliente.	Ventas provenientes del online (%).	6%
Engage	Mejorar la conversión de clientes recurrentes.	Ratio de conversión del cliente.	5,20%
	Mejorar la fidelidad.	Mejorar el ratio de devoluciones.	4%
	Mejorar el servicio al consumidor.	Tiempo medio de resolución de incidencias.	12 horas
	Aumentar las recomendaciones de los clientes.	Menciones de la marca en social media.	500

3.7. ESTRATEGIA: ¿CÓMO SE VAN A LOGRAR LOS OBJETIVOS?

Una vez que se han fijado las metas y los objetivos que se desean conseguir, el siguiente paso será escoger las estrategias que ayuden a lograrlo. En base a las estrategias elegidas se deben definir las tácticas que se van a llevar a cabo. A continuación se muestran algunas de las 4 estrategias clave:

1.- Segmentación y targeting de público objetivo: los canales digitales ofrecen la posibilidad de llegar a los diferentes grupos de público objetivo que se tengan. Además, se debe ser consciente que los consumidores online tienen diferentes características demográficas, comportamientos y necesidades a los que se tienen offline, por lo que se necesitará disponer criterios de segmentación para llegar a ellos. La realidad es que a pesar de que la tecnología permite dirigirse de una manera en la que nunca antes se había podido llegar a grupos de público objetivo, la mayoría de las comunicaciones no se personalizan para cada uno de ellos. Cuando más relevantes sean los mensajes para una determinada audiencia, más posibilidades se tendrán de tener éxito en las acciones de marketing digital.

Algunas posibilidades de targeting son dirigir el plan de marketing digital:

- Al mercado internacional.
- A los clientes que más rentabilidad ofrecen con ofertas y mensajes específicos para ellos.
- A consumidores que en el entorno offline sean difíciles de llegar.
- A los clientes menos fieles con incentivos y promociones para retenerlos.

- A empresas grandes (B2B).³¹
- A empresas pequeñas (B2B).
- A aquellos profesionales que toman las decisiones de compra en las empresas (B2B).
- A grupos de usuarios diferentes según su comportamiento en la web.
- A grupos de usuarios según su comportamiento y preferencias en redes sociales.
- A distintos grupos de usuarios según cómo usan los buscadores y qué buscan en ellos.
- A la audiencia que sigue a los medios y personas influyentes del mercado.

En la siguiente (Tabla 3.7) se muestra un ejemplo de los puntos anteriores:

Tabla 3.7. Segmentación y targeting. Fuente: <http://bit.ly/1rPNKn6>

OBJETIVO	OPORTUNIDAD (ESTUDIADA EN EL ANÁLISIS DE SITUACIÓN)	ESTRATEGIAS PARA CONSEGUIR LOS OBJETIVOS	KPI'S
<p>1.- Objetivo de conversión:</p> <p>Conseguir aumentar las ventas un 20% dirigiéndonos al mercado europeo en un plazo de 2 años.</p>	<p>Previsión de incremento de ventas basado en el estudio de gasto medio de los europeos en compras de moda online y porcentaje de población que compra a través de la web.</p>	<p>Estrategia de segmentación:</p> <p>Dirigir a un nuevo mercado.</p> <p>Estrategia de presencia online y en social media en varios idiomas.</p> <p>Comenzar con campañas en buscadores y display para el mercado europeo.</p>	<p>Número de ventas al mercado europeo.</p>

ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO WEB

A pesar de contar con muchas tácticas de marketing online, el éxito de una marca consiste en su fortaleza y consistencia y en el valor que ofrece a los consumidores. Teniendo en cuenta que los canales digitales son relativamente nuevos y que todavía muchos consumidores están cambiando otros canales tradicionales por los online, es importante tener en consideración dos factores a la hora de desarrollar la propuesta de valor:

- ¿Cómo se van a comunicar las características más importantes de la marca para diferenciar de los competidores en el entorno online?
- ¿Qué ofrecen los canales digitales de la empresa para animar a los usuarios que los utilicen: la web, blog, redes sociales, email, móvil, etc.?

³¹ Recordando el concepto Business to Business (B2B).

Se debe tener respuesta para las siguientes preguntas: ¿Cómo posicionar los productos y servicios online en la mente del consumidor? Una clave muy importante es reforzar la propuesta de valor principal. También se debe definir la propuesta de valor para cada canal y mostrarlo en cada plataforma online en la que se tenga presencia.

Un negocio de venta de productos en Internet conocido como ASOS (Figura 3.4) comunica cuál es la propuesta en la página principal de su e-commerce para mujer.



Figura 3.4. ASOS. Fuente: <http://bit.ly/1rPNKn6>

Sin embargo en el canal de atención al cliente de Twitter muestra su propuesta de ayuda como en la (Figura 3.5):



Figura 3.5. ASOS Twitter. Fuente: <http://bit.ly/1rPNKn6>

Hay que definir los mensajes principales que se van a comunicar a los diferentes tipos de audiencia que se tengan. No tiene sentido comunicar lo mismo a un cliente potencial que a un cliente recurrente. Los usuarios online deben ser capaces de responder a estas preguntas con sólo entrar al sitio web o en cualquier otro canal digital en la que se tenga presencia:

- ¿Quién es? Identificar claramente el nombre de la marca y su identidad en todos los canales.
- ¿Qué se ofrece? Se pueden ver los productos y servicios.
- -¿A quién se ofrecen los productos/servicios?
- ¿Dónde se ofrece? Se debe identificar dónde se venden los productos/servicios.

- ¿En qué se diferencia? Este es uno de los puntos clave que se debe comunicar.

Enseguida se muestra una (Tabla 3.8) a manera de ejemplo, en ella se fijan objetivos y a cada uno se asocian estrategias que deben ayudar a conseguirlos, además se asocian KPI's para tener un cierto control sobre cada uno de ellos.

Tabla 3.8. Estrategias para conseguir objetivos. Fuente: <http://bit.ly/1rPNKn6>

OBJETIVO	ESTRATEGIAS PARA CONSEGUIR OBJETIVOS	KPI's
1. Objetivo de actividad: Conseguir aumentar las nuevas visitas a la web en un 50%.	Estrategia de posicionamiento: Destacar las ventajas de utilizar la web en social media y email. Campaña en medios offline para atraer a los usuarios a la web comunicando sus ventajas.	-Nuevas visitas provenientes de redes sociales. -Nuevas visitas provenientes del email. -Nuevas visitas desde el entorno offline.

ESTRATEGIA DE PROPUESTA Y MARKETING MIX DIGITAL

¿Cómo se va a ofrecer un valor diferencial a los consumidores variando las 4P's online del marketing mix (producto, precio, promoción y distribución) y añadiendo valor a través del servicio con las 3 P's añadidas (personas, procesos, evidencia física)?

Para poder desarrollar la propuesta de valor es imprescindible que se revise cada elemento del marketing mix.

Algunas opciones de productos/servicios en el marketing mix son:

- ¿Se puede ofrecer alguna gama de producto/servicio diferente en el entorno online? (Por ejemplo una tienda de moda puede ofrecer servicio de personal a un cliente online).
- ¿Cómo se puede añadir valor al producto/servicio incluyendo contenido o servicios online adicionales? Esta estrategia consiste en mejorar la experiencia del consumidor (una tienda de moda puede crear una app para crear diferentes looks o un servicio gratuito de asesoramiento de moda).
- Productos relacionados: añade valor ofreciendo productos relacionados de manera conjunta para aumentar ventas. (Si por ejemplo, se tiene una tienda online de ropa se pueden mostrar prendas y complementos que encajan con el artículo o prenda que están viendo o que acaban de comprar).

Algunas opciones de precio en el marketing mix: se deben analizar los precios recientes del producto o servicio y considerar ofrecer precios preferenciales para los productos y servicios online. Por ejemplo, varias tiendas departamentales ofrecen un producto determinado, en este caso una laptop,

tiene un precio menor en el sitio web de la empresa, mientras que en la tienda física tiene un precio un poco mayor. También es importante considerar:

- **Nuevos modelos de pago:** quizá más importante para empresas que ofrecen productos digitales. Las opciones pueden ser: pagar por descargas, pagar por suscribirse u ofrecer un servicio gratuito financiado por anuncios.
- **Precios dinámicos:** existen programas que dan a conocer los precios de la competencia permitiendo modificar los precios en cuestión de segundos para poder competir mejor (Amazon cambia más de 2 millones de veces al día el precio de sus productos).
- **Descubre el precio ideal:** es más fácil y rápido probar diferentes precios en canales digitales.
- **Probar las subastas a través de un intermediario:** esto permite conocer cuánto están dispuestos a pagar los usuarios por un producto al subastarlo en ebay, por ejemplo.
- **Ventas colectivas:** groupon permite a las empresas promocionar sus productos a precios más bajos.

Algunas opciones de distribución/acceso en el marketing mix: identificar los problemas y retos de la distribución online del producto. ¿Se deben crear nuevos intermediarios o colaborar con otras plataformas existentes? Enseguida se muestran algunas opciones para implementar:

- **Venta online:** si no se ha vendido nunca directamente online, se debe estudiar si el modelo de negocio resulta rentable a la hora de vender por Internet.
- **Venta online a mercados internacionales:** la web permite abrir canales de venta en lugares a los que antes no se podía acceder.
- **Venta directa a través de otros canales de distribución:** muchas empresas han abierto una tienda online en ebay o Amazon por las ventajas que ofrecen este tipo de intermediarios.
- **Propuesta omnicanal³²:** los usuarios pueden optar por realizar la compra desde el canal que consideren si se les ofrece una propuesta omnicanal.

Algunas opciones de servicios en el marketing mix:

- Hay que estudiar cómo se puede minimizar los costos de servicio y aumentar la calidad.
- **Servicio web pre-venta:** una sección de preguntas frecuentes, un chat o llamada online apoyará las ventas desde la web.
- **Servicio web post-venta:** ¿Cómo se puede mejorar la experiencia del consumidor y reducir los costos?
- Webs intermediarias de opiniones y recomendaciones:

³² La omnicanalidad es una estrategia de gestión del cliente en todo el ciclo de vida de su relación con la empresa donde se establece una comunicación coherente y consistente por los distintos canales que el cliente quiera usar para interactuar con la empresa, fundamentalmente en tiendas físicas (Retail), Internet, Mobile (dispositivos móviles), etc. Fuente: <http://www.omnicanal.es/blog/omnicanal>.

- Se debe ofrecer a los usuarios la posibilidad de dejar sus quejas y sugerencias en la web.
- Ofrece servicio de atención al cliente a través de redes sociales.

ESTRATEGIA DE CONTENIDO DE LA MARCA

Es importante definir el contenido que se va a crear para generar un interés inicial entre los consumidores, apoyar el proceso de compra y fomentar el retorno de usuario, hay que recordar también que el contenido creado por el usuario tiene gran valor, por ejemplo sus opiniones, recomendaciones u otro tipo de contenido. También se deben priorizar los contenidos por formato y tema, es importante asegurar que se dediquen los recursos suficientes para crearlo.

Es sumamente importante tener una estrategia de contenido, para esto hay que entender cómo una marca puede crear, distribuir y gestionar contenido original para atraer y retener a los consumidores para posicionar a la marca como experta, fomentando a su vez un cambio en el comportamiento del consumidor. Con esto se pretende:

- **Generar conocimiento de la marca:** darse a conocer ante el público que se desee.
- **Mejorar el posicionamiento:** implementar estrategias que permitan que el sitio web de la marca se posicione en los primeros lugares dentro de los buscadores.
- **Generar o incrementar ventas:** esta meta es común entre las empresas.
- **Publicar contenido de interés:** para incrementar las ventas, el cliente debe sentirse identificado, para ello es importante que el contenido que se publique se oriente a los usuarios elegidos.

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN DIGITAL

¿Cómo adquirir clientes? ¿Cómo llevar tráfico a la web? ¿Cómo llevar a los clientes offline a los canales digitales de la marca mediante campañas integradas (pagadas, aprendidas, ganadas, etc)?

Las tácticas digitales más importantes para atraer tráfico son:

- Marketing en buscadores (natural y de pago).
- Marketing en redes sociales y relaciones públicas online.
- Marketing colaborativo y de afiliados.
- Email marketing.

¿Cómo afecta a la experiencia del usuario, la arquitectura de la información, diseño de la página, mensajes y navegación a la hora de que las visitas conviertan a los usuarios? A través de analizar la experiencia del usuario en el sitio web, se pueden estudiar los factores que fomentan la conversión.

También se debe identificar ¿Cómo retener clientes para el giro de la empresa? ¿Cuáles son las tácticas más importantes para fomentar la repetición de visitas y ventas? Las campañas offline deberán estar adecuadamente integradas.

Conseguir los datos de los clientes es importante, pero ¿Cómo conseguirlos? Habrá que definir ¿Cuáles son las metas del plan de marketing digital en cuanto al marketing de permiso y captación de datos? ¿Cómo aumentar la calidad y cantidad de información de la que se dispone sobre los clientes a través de los canales digitales para poder enviar mensajes más personalizados?

Una de las claves para el éxito de un plan de marketing es la integración multicanal, esto se basa en una pregunta: ¿Cómo se van a integrar los canales tradicionales y digitales?

El social media marketing es una parte importante de cualquier estrategia de adquisición, conversión y fidelización. Por ello es importante desarrollar una estrategia de social media marketing extensa.

En la siguiente (Tabla 3.9) se muestra un resumen con ejemplos en el que se puede identificar cómo alinear las estrategias con los objetivos generales del negocio.

Tabla 3.9. Estrategias vs objetivos del plan de marketing. Fuente: <http://bit.ly/1rPNKn6>

OBJETIVO	OPORTUNIDAD (ESTUDIADA EN EL ANÁLISIS DE SITUACIÓN)	ESTRATEGIAS PARA CONSEGUIR LOS OBJETIVOS	KPI'S (CÓMO LO MEDIREMOS)
Objetivo de adquisición: Adquirir 3000 nuevos clientes durante este año con un coste medio por adquisición.	Previsión de incrementado basado en el actual número de ventas anuales (2000), pero con un incremento debido al nuevo programa de afiliación y desarrollo de estrategias SEO.	Comenzar un programa de afiliación y mejorar el SEO. Seguir con el mix de medios de pago por clicks, display y medios offline.	Coste por adquisición de las ventas. % de incremento de ventas que provengan del programa del marketing de afiliación. Número de palabras clave situadas en a primer posición de los buscadores.
Objetivo de conversión: Incrementar el valor medio de compra de cada consumidor hasta 50 USD.	Incremento estimado basado en el actual valor medio de compra de 45 USD y porcentaje de crecimiento estimado.	Se usará un nuevo sistema de promoción para mostrar los productos relacionados con que "han comprado otros clientes" para distintas categorías.	% de visitas que responden a los mensajes de venta cruzada.
Objetivo de conversión: Conseguir aumentar las ventas en un 20% para enero del siguiente año.	Incremento previsto en base a las ventas esperadas en el entorno online.	Estrategia de variación del marketing mix. Precios dinámicos según competencia (precio). Crear una tienda en Amazon (distribución).	Conversiones de ventas. Ventas desde Amazon. Usuarios que se convirtieron después de usar los canales de atención al cliente.

		Apoyar la venta con un servicio de atención al cliente multicanal (servicio).	
Objetivo de conversión: Incrementar en un año la conversión de ventas de la web en un 3%.	Previsión estimada de las estrategias que se usarán en actuales clientes.	Combinación de estrategias: Se enviará un email personalizado a los nuevos clientes que abandonen el carrito de compra. Estrategia de precios competitivos en los productos más vendidos. Pruebas en la web. Refinamiento de la calidad del tráfico.	Variación de los ratios de conversión de los actuales clientes en diferentes categorías.

TÁCTICAS, LOS DETALLES DE LA ESTRATEGIA

Como ya se mencionó, una táctica es diferente a una estrategia y a su vez, a un objetivo; las tácticas son el conjunto de métodos utilizados para lograr la concreción de un objetivo. A continuación se muestra la (Tabla 3.10) con algunos aspectos que pueden ayudar a la hora de hacer el plan de marketing.

Tabla 3.10. Tácticas. Fuente: <http://bit.ly/1rPNKn6>

ALCANCE	ACCIÓN Y CONVERSIÓN	ENGAGE
ESTRATEGIA DE ADQUISICIÓN PARA GENERAR CONOCIMIENTO DE MARCA Y ATRAER TRÁFICO A LA WEB	ESTRATEGIA DE CONVERSIÓN PARA CONSEGUIR ALCANZAR LAS METAS PRINCIPALES DE NEGOCIO	ESTRATEGIA DE RETENCIÓN Y CRECIMIENTO PARA CONSTRUIR RELACIONES CON CLIENTES Y FANS CON EL FIN DE QUE SE REPITAN LAS VISITAS
SEO.	Optimización del ratio de conversión.	Marketing de contenido.
Pago por clic.	Gestión de e-commerce.	Newsletter y e-mails promocionales.
Marketing de afiliación.	Técnicas de generación de leads.	Atención al cliente.
Relaciones públicas online.	Optimización de landing pages.	Marketing móvil.
Social Media Marketing.	Pruebas a la página.	Social CRM.

En este paso es donde se comienza a definir cómo implementar la estrategia en el mundo real para poder empezar a conseguir resultados. ¿Cuándo se va a hacer? ¿Con qué medios? ¿Cuáles son las metas para cada táctica que deberá estar alineada con los objetivos generales? ¿Cómo se van a medir?

- Cada sección de las estrategias plantadas necesitará los detalles de implementación que tendrán que ser desarrollados y llevados a cabo por determinada persona o empresa.
- ¿Cómo se va a dividir el año? Hay que pensar en campañas por temporadas o por enfoque de negocio, esto ayudará a poner el plan

en práctica, se puede dividir en bloques trimestrales en los que se pueda asegurar que los objetivos, estrategias y tácticas se fijan teniendo en cuenta ese periodo.

- Evitar repetir descripciones que se hayan definido en la estrategia.

3.8. ACCIONES Y CONTROL SOBRE EL PLAN DE MARKETING DIGITAL

En este punto se definen las acciones que se van a tomar para cumplir con los objetivos y se lleva un control para identificar si se están obteniendo los resultados planeados.

Acciones: Esta es la última parte que se tiene para definir cada acción para cada táctica. Hay que recordar crear los indicadores claves medibles (KPI) para alinearlos con los objetivos y tener así un control de lo que se está corrigiendo. Las cuestiones que se deben plantear incluyen:

- Presupuestos: medios en los que se va a invertir, inversiones en plataformas digitales y recursos.
- Plazos de ejecución tanto a corto, medio y largo plazo.
- Responsabilidades y estructuras.
- Procesos y sistemas.
- Recursos internos y habilidades.
- Agencias externas.

Control: Hay que organizar las mediciones en un cuadro de mando (dashboard), así será más fácil resumir y mantener al plan al día.

- Hay que considerar cómo se medirá y cómo se harán los informes, ya sea usando Google Analytics u otra herramienta.
- ¿Identificar si se necesitarán algunas otras herramientas de medición u otros recursos?
- ¿Definir el proceso para medir y hacer informes?

CAPÍTULO 4

Comportamiento de las redes sociales en la actualidad, tendencias de tecnología y caso práctico

"El consumidor actual es alguien que está conectado o está a punto de conectarse"

Andy Stalman

CAPÍTULO 4

4.1. TENDENCIAS Y PANORAMA DE REDES SOCIALES EN MÉXICO

Antes de entrar al caso práctico se analizarán algunas cifras sobre ciertos datos, que son importantes para entender por qué la tecnología ha impactado la manera en que las marcas, productos o servicios se hacen presentes en la vida diaria de los usuarios y cómo el Community Manager puede sacar gran provecho de esto.

En la (Figura 4.1) se muestran las cifras recabadas³³ por el AMIPCI (Asociación Mexicana de Internet) en la aplicación del Estudio de Marketing Digital, Social Media y Hábitos del internauta mexicano. Se puede apreciar que el crecimiento del uso de Internet crece exponencialmente. Hasta enero del 2014 se tuvo una cifra de 59.2 millones de mexicanos conectados a Internet.



Figura 4.1. Hábitos y tendencias de internauta mexicano. Fuente: <https://www.amipci.org.mx/es/estudios>

³³ AMIPCI [en línea]. [Fecha de consulta: 16 de diciembre de 2015]. Disponible en: <<https://www.amipci.org.mx/es/estudios>>

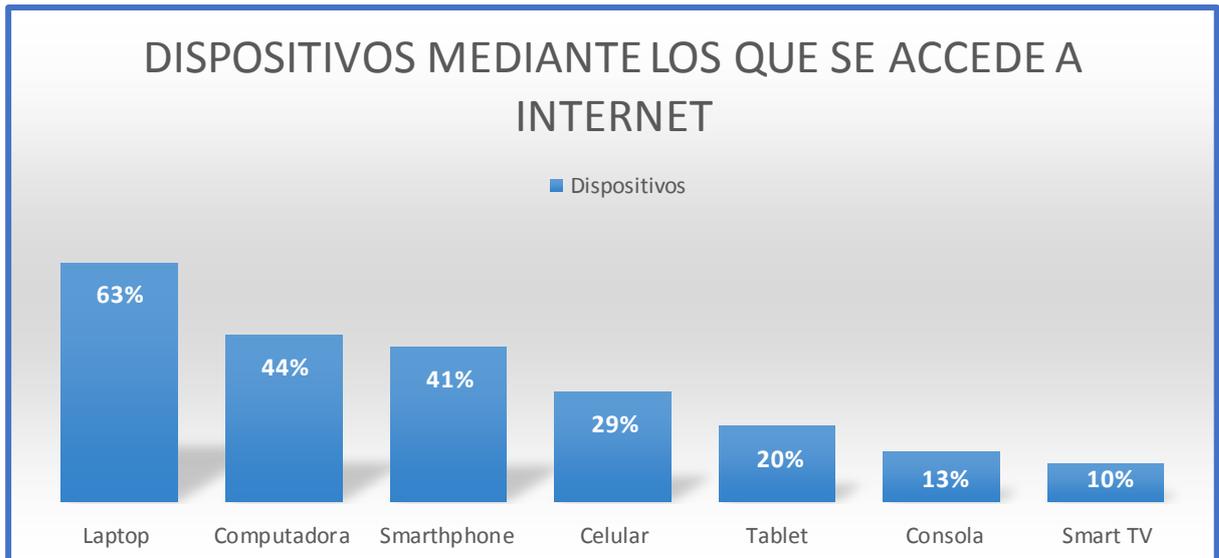


Figura 4.2. Dispositivos mediante los que se accede a Internet. Fuente: <https://www.amipci.org.mx/es/estudios>

En la (Figura 4.2) se muestra que los usuarios de Internet se conectan mediante varios dispositivos, se puede apreciar que la laptop es la más usada, seguida por la computadora de escritorio. Cada dispositivo considera un universo, del cual se extrae el porcentaje de los internautas que acceden a Internet mediante dicho dispositivo³⁴.

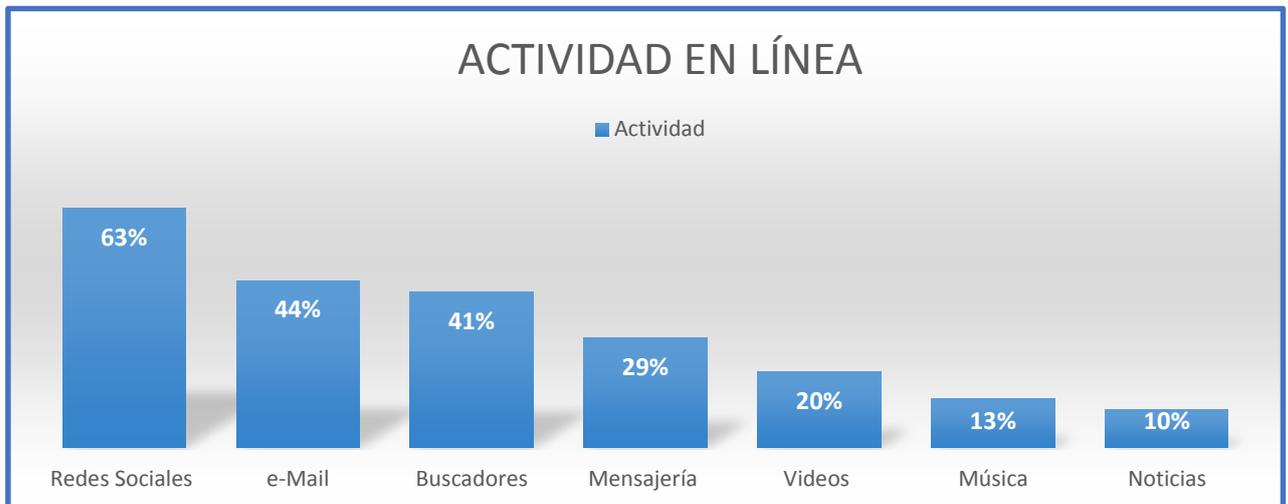


Figura 4.3. Actividad en línea. Fuente: <https://www.amipci.org.mx/es/estudios>

En la (Figura 4.3) se percibe que las redes sociales consumen la mayor parte del tiempo de los internautas³⁵.

³⁴ AMIPCI [en línea]. [Fecha de consulta: 16 de diciembre de 2015]. Disponible en: <<https://www.amipci.org.mx/es/estudios>>

³⁵ AMIPCI [en línea]. [Fecha de consulta: 16 de diciembre de 2015]. Disponible en: <<https://www.amipci.org.mx/es/estudios>>

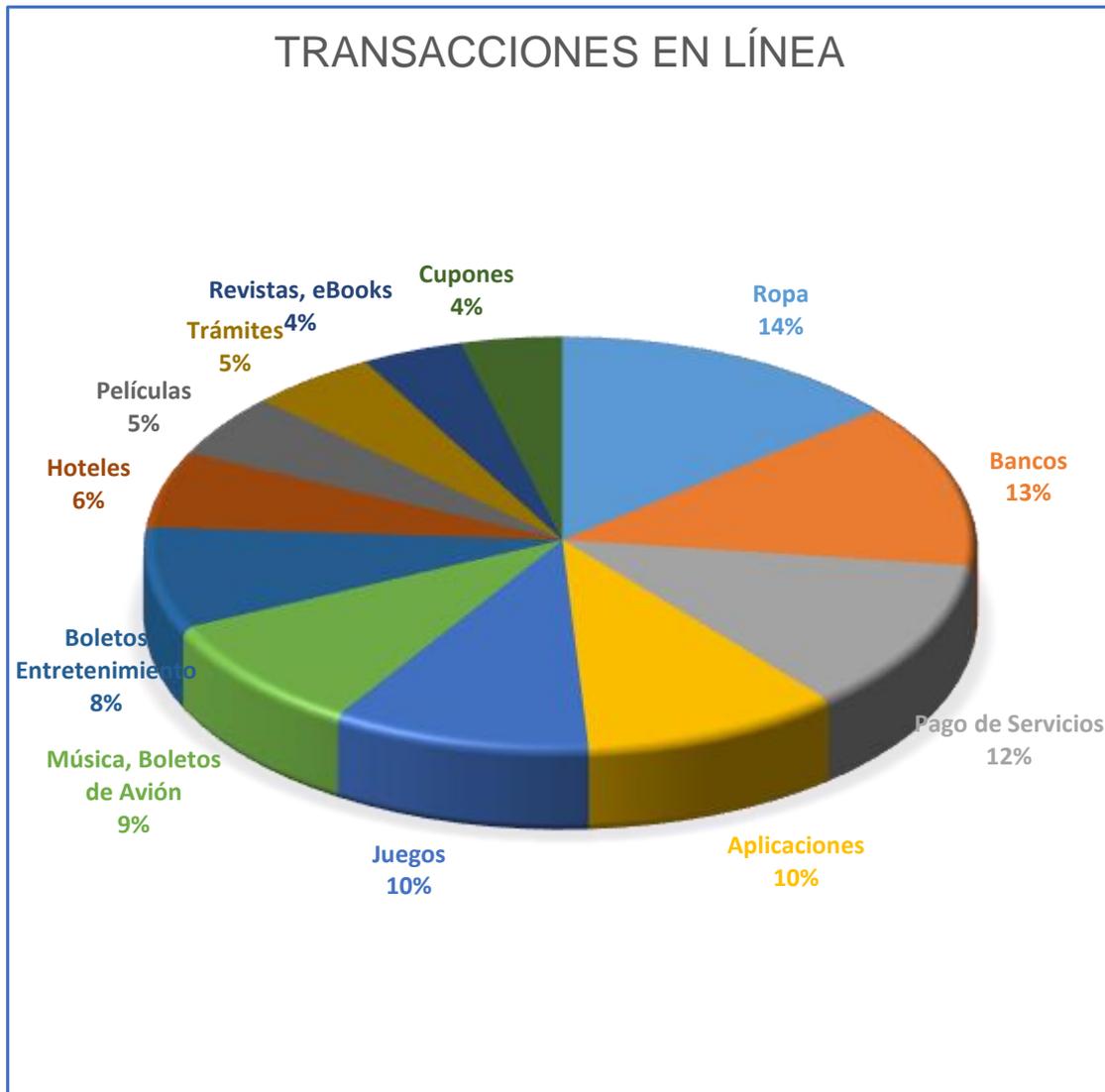


Figura 4.4. Transacciones en línea. Fuente: <https://www.amipci.org.mx/es/estudios>

En la gráfica de pastel de la (Figura 4.4), se muestra el porcentaje de bienes y servicios que adquieren o pagan los usuarios por Internet, aunque muchos internautas sienten algo de desconfianza al comprar en Internet, se observa que la mayoría adquiere ropa arriesgándose a que no sea de su talla, material o color que se muestra en la imagen, esto es porque Internet ofrece precios competitivos. Otro ejemplo es el de los hoteles, en donde los usuarios sólo se encargan de reservar el día de su hospedaje y presentarse el día de sus vacaciones sin preocuparse por ir buscando hoteles arriesgándose a no encontrar cuarto, o ¿Qué hay de los pagos de servicios?, ahora los clientes ya no tienen que ir a formarse a determinada institución para pagar, sino que pueden hacerlo desde la comodidad de su casa y estar tranquilo de que no se le va a suspender el servicio. Según el estudio que se mencionó al inicio del capítulo, el 55% de los usuarios que compran por Internet, realizan su transacción en ese instante y 9 de cada 10 mexicanos están conectados mediante redes sociales, México D.F. es la tercera ciudad con más usuarios conectados a Facebook.



Figura 4.5. Sitios donde la publicidad llama más la atención. Fuente: <https://www.amipci.org.mx/es/estudios>

La publicidad resulta más atractiva en las redes sociales, según la mayoría de los usuarios, esto se muestra en la (Figura 4.5).



Figura 4.6. Compra de bicicleta. Fuente: <https://www.amipci.org.mx/es/estudios>

La (Figura 4.6) muestra el uso que los internautas suelen dar a las redes sociales, en este caso, aunque un determinado usuario buscó un modelo de bici en una red social, después buscó algunos consejos en un blog, luego buscó ese modelo en mercado libre y casi la compra ahí, pero encontró otro negocio que ofrecía el mismo producto y ahí fue donde la adquirió, por último usó otra red social (Twitter) para publicar su foto con el producto que adquirió. Esto quiere decir que los consumidores buscan un mismo producto en diferentes redes sociales para ver cuál es el que mejor logra satisfacer sus deseos.

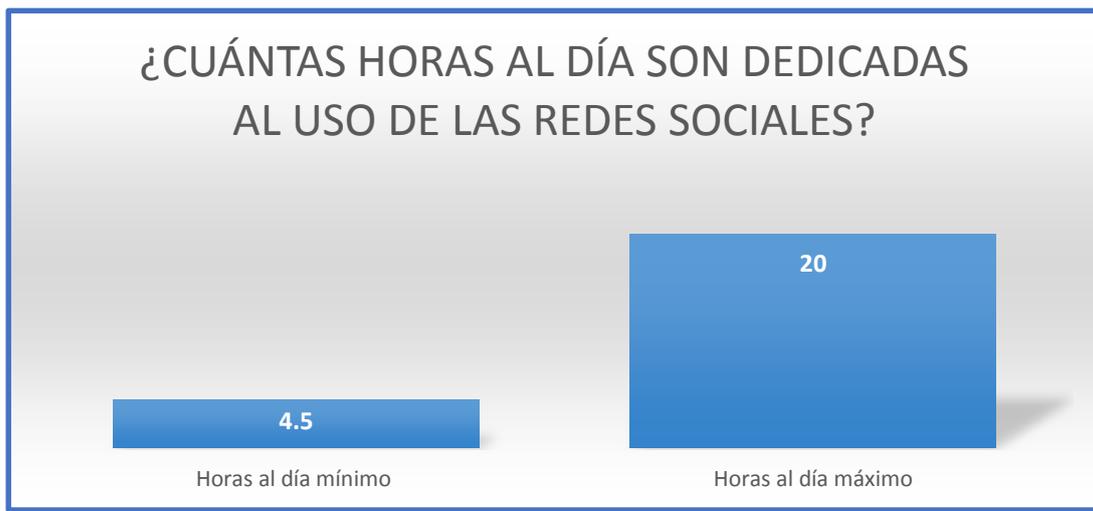


Figura 4.7. Horas al día dedicadas a redes sociales. Fuente: <https://www.amipci.org.mx/es/estudios>

En la gráfica de la (Figura 4.7) se aprecia que por lo menos los usuarios destinan 4.5 horas al día, y de ahí pueden ir hasta 20 horas al día, por lo que se tienen excelentes oportunidades de ventas. En promedio, los usuarios están conectados 6 horas al día y la mayoría están dedicadas a redes sociales³⁶.

³⁶ AMIPCI [en línea]. [Fecha de consulta: 16 de diciembre de 2015]. Disponible en: <<https://www.amipci.org.mx/es/estudios>>

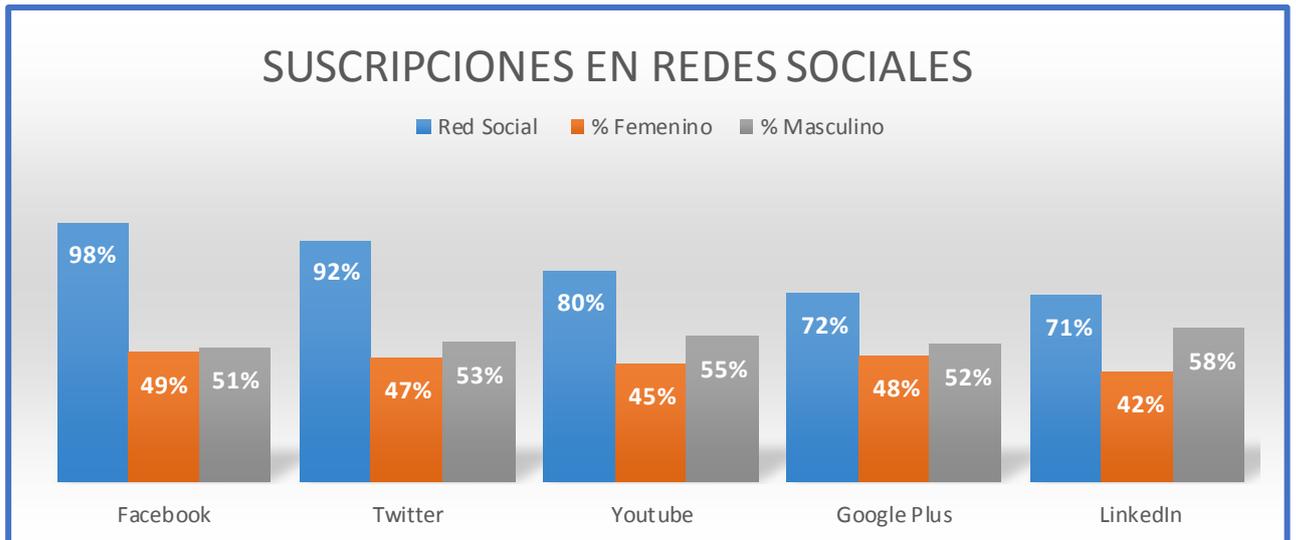


Figura 4.8. Suscripción en redes sociales. Fuente: <https://www.amipci.org.mx/es/estudios>

En la (Figura 4.8) se percibe que la red social con más usuarios es Facebook, además se puede apreciar en color anaranjado el total de usuarios de género femenino, mientras que en azul se aprecia el porcentaje de usuarios de género masculino.

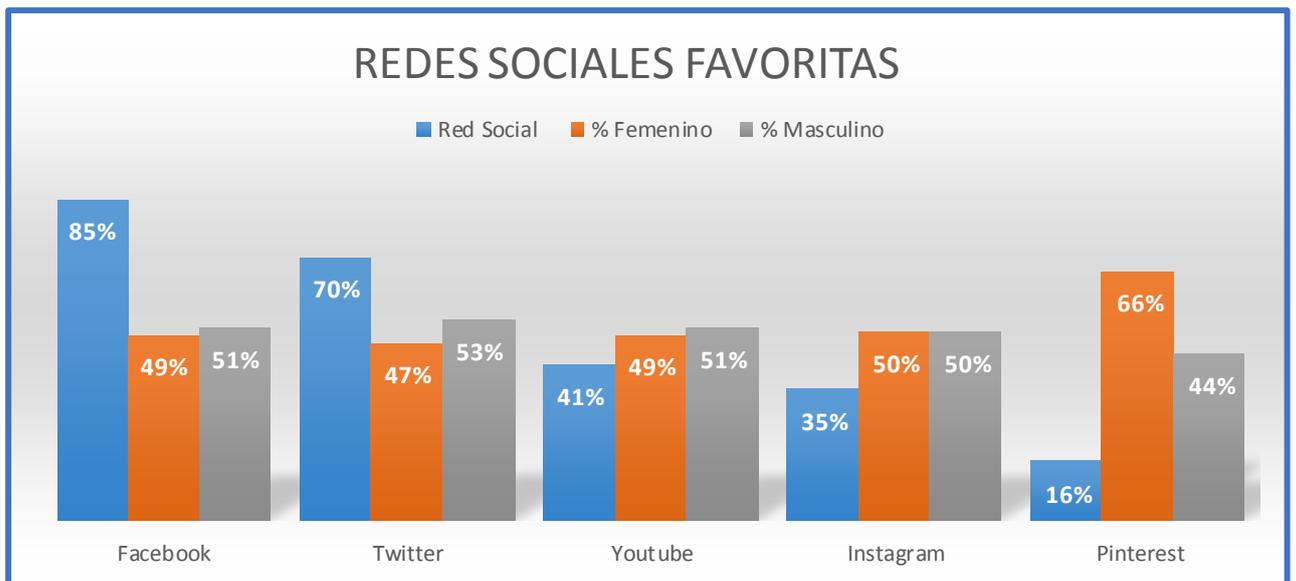


Figura 4.9. Redes Sociales favoritas. Fuente: <https://www.amipci.org.mx/es/estudios>

En la (Figura 4.9) se puede apreciar las redes sociales favoritas de los encuestados y su respectivo porcentaje por género.

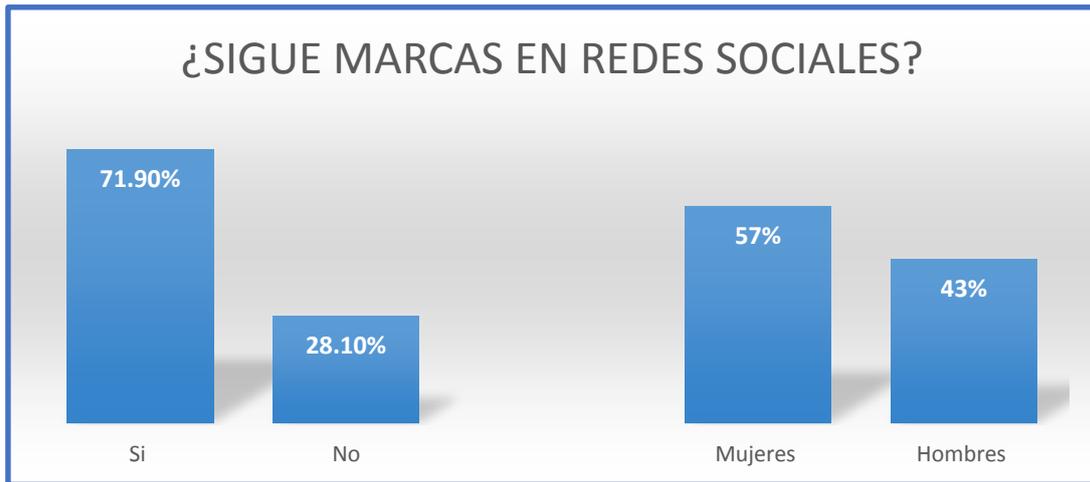


Figura 4.10. Seguimiento de marcas en redes sociales. Fuente: <https://www.amipci.org.mx/es/estudios>

La (Figura 4.10) señala que la mayoría sigue a marcas en redes sociales, siendo principalmente las mujeres quienes las siguen.

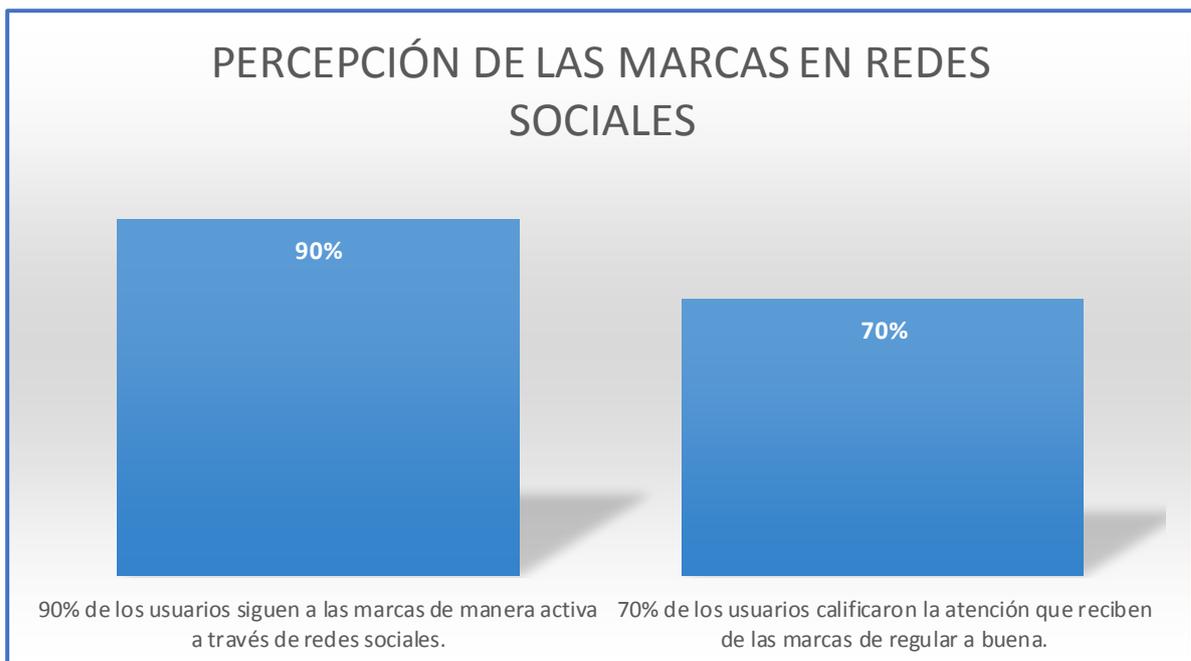


Figura 4.11. Percepción de marcas en redes sociales. Fuente: <https://www.amipci.org.mx/es/estudios>

La (Figura 4.11) muestra que el 90% de los usuarios siguen a sus marcas favoritas realizando comentarios, compartiendo información, etc. También se tiene un buen nivel de satisfacción de los clientes en cuanto a la atención recibida.

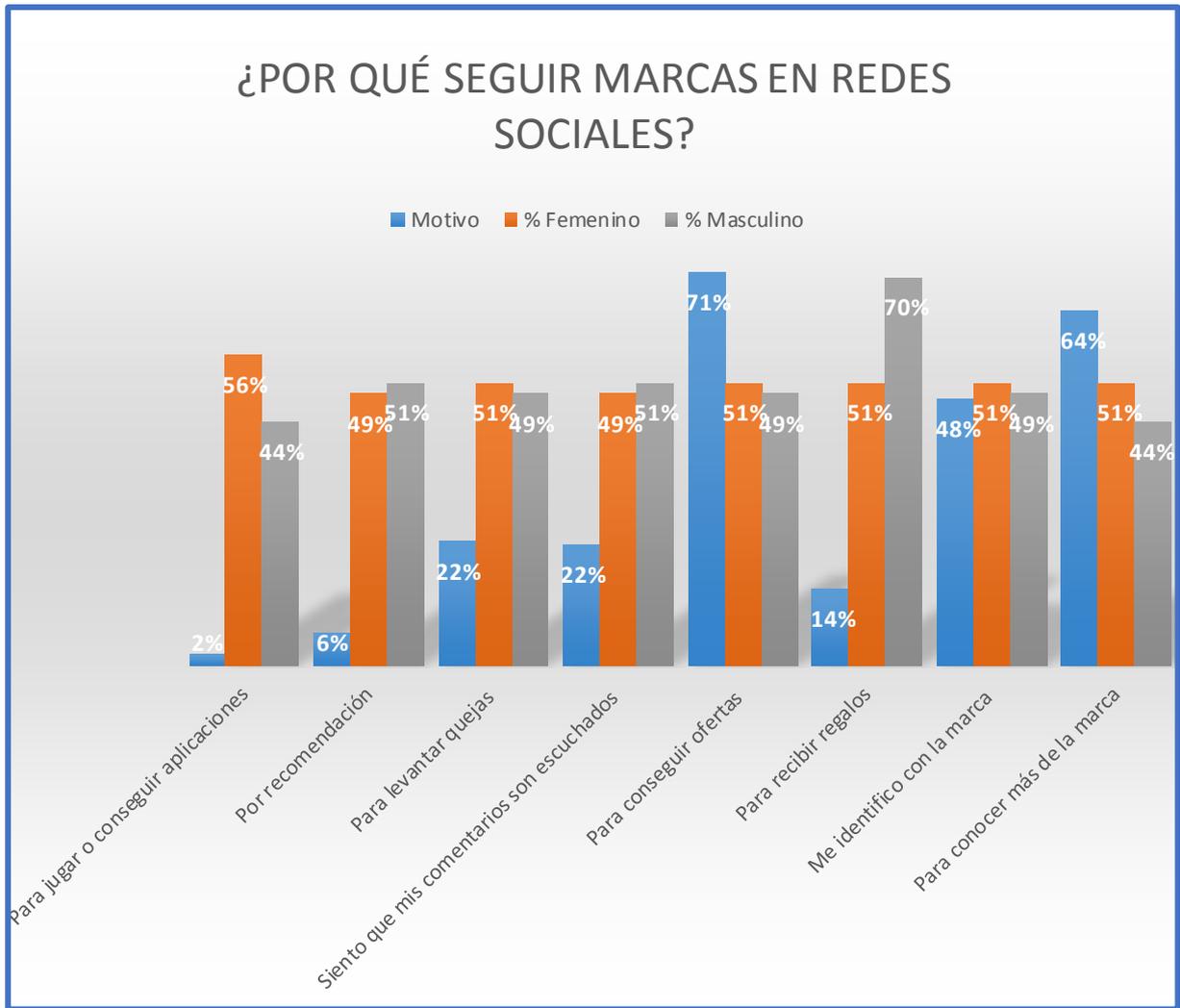


Figura 4.12. ¿Por qué seguir marcas en redes sociales? Fuente: <https://www.amipci.org.mx/es/estudios>

Una pregunta común es ¿Por qué un usuario decide seguir a cierta marca en las redes sociales?, pues la respuesta queda contestada en la (Figura 4.12) en la que se indican las razones de los usuarios, siendo la principal: para conseguir ofertas.

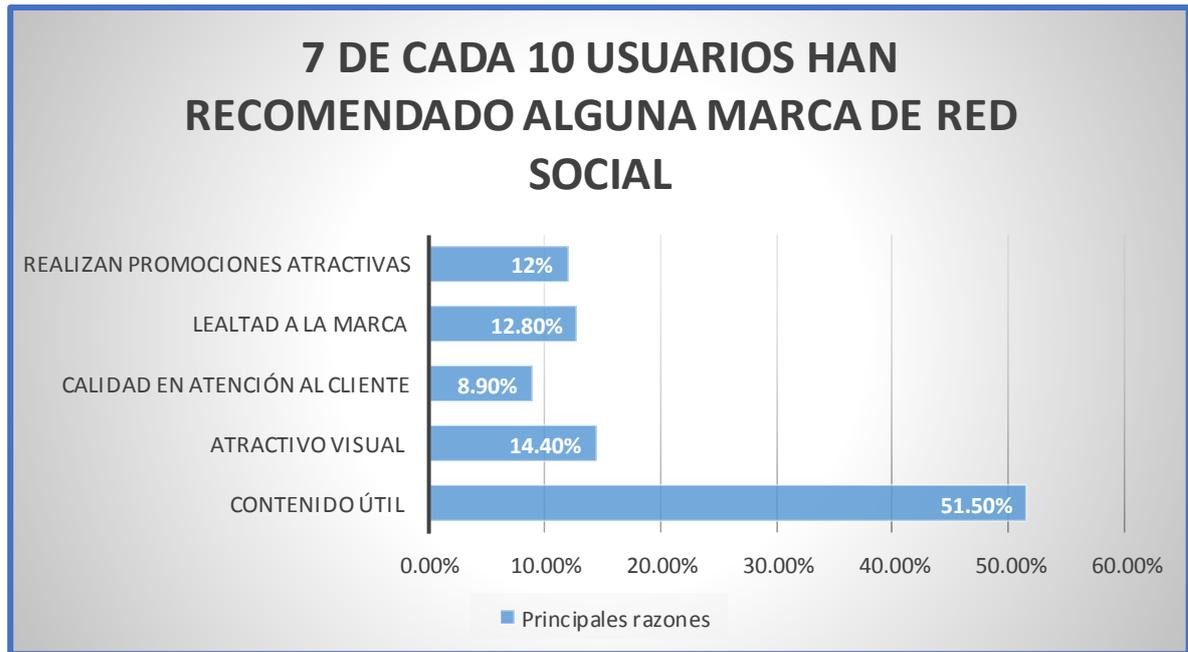


Figura 4.13. Recomendación de marca en redes sociales Fuente: <https://www.amipci.org.mx/es/estudios>

La (Figura 4.13) muestra que los usuarios de redes sociales, recomiendan a una marca principalmente porque publican contenido útil, este contenido normalmente va relacionado a lo que se dedica la empresa, ya que ella sabe las necesidades o por qué es atractiva para sus seguidores.

4.2. LAS TENDENCIAS DIGITALES 2015-2020

Las tendencias digitales que se pronostican hasta el 2020 son las siguientes según la revista Forbes^{37,38}:

Actualmente se vive en un mundo supertecnificado y en fase creciente; no se ve límite alguno. La forma en la que se vive, se trabaja y se relacionan los seres humanos está cambiando muy rápidamente, para siempre y de una manera que facilita la vida con mayor rapidez y eficacia.

La comunicación será el nuevo medio de transporte, la medicina será a distancia y en tiempo real, las compras y el ocio instantáneos, las ciudades serán todas inteligentes, seguras y rápidas.

Algunas tendencias ya están sobre la mesa y en poco tiempo estarán junto a nosotros:

³⁷ Las tendencias digitales 2015-2020 / I. Forbes [en línea]. 15 de febrero de 2015. [Fecha de consulta: 17 de diciembre de 2015]. Disponible en: < <http://www.forbes.com.mx/las-20-tendencias-digitales-2015-2020/>>

³⁸ Las tendencias digitales 2015-2020 / y II. Forbes [en línea]. 5 de marzo de 2015. [Fecha de consulta: 17 de diciembre de 2015]. Disponible en: < <http://www.forbes.com.mx/las-20-tendencias-digitales-2015-2020-y-ii/>>

1. PaperTab: son las nuevas pantallas flexibles multimedia, finas como una hoja de papel, con capacidad de comunicarse entre ellas, un ejemplo de este dispositivo se muestra en la (Figura 4.14).



Figura 4.14 PaperTab. Fuente: <http://goo.gl/LzWDJ4>

2. Smart Bracelet: son las pulseras brazaletes inteligentes, desde modelos básicos que informan del consumo de kilocalorías y llamadas entrantes hasta modelos que muestran una pantalla virtual en la mano y disponen de todas las funciones de un smartphone. La (Figura 4.15) ilustra este dispositivo.

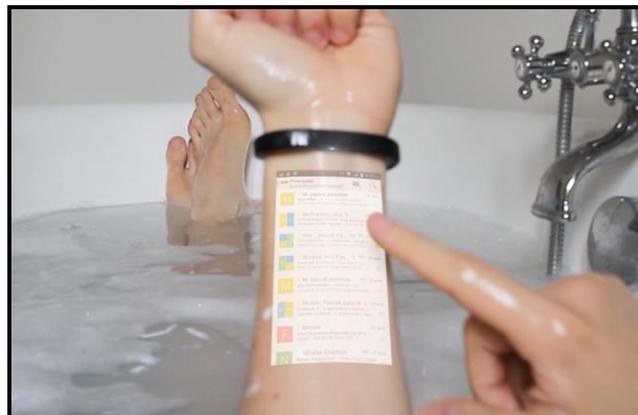


Figura 4.15 Smart Bracelet. Fuente: <https://goo.gl/jxecPi>

3. Smarty Ring: con un anillo de diseño futurista se pueden controlar todos los dispositivos digitales propios mediante gestos, en la (Figura 4.16) se puede apreciar un modelo de estos.



Figura 4.16 Smarty Ring. Fuente: <https://goo.gl/yPuvM4>

4. Virtual Reality³⁹: esta nueva realidad virtual es todo un avance, desde su aplicación en videojuegos hasta la compra de artículos retail, entre otras aplicaciones.

5. Every day Robotics: la robótica empezará a estar en el día a día; el ejemplo más claro es JIBO, el robot para toda la familia que “acompaña” y ayuda en todos los quehaceres de la vida diaria.

6. Waste Currency: en algunas ciudades ya están en marcha dispositivos que dan dinero efectivo a cambio de plástico usado, por ejemplo las botellas de pet.

7. Social Exclusivity: los usuarios de redes sociales quieren cada vez más y más privacidad y exclusividad de contenidos. La tendencia es el uso instantáneo y posterior destrucción del contenido. Un buen ejemplo es Snapchat, que destruye los contenidos al poco tiempo de ser visualizados o el lanzamiento del último single de Madonna en esta red social.

8. Biometric Capture: la identificación biométrica de las personas es el futuro de identificación personal por diferentes rasgos biométricos; el mejor ejemplo es la cara. Además de identificar legalmente a algún individuo será fácil que descubran su estado de ánimo, si tienen hambre, etcétera. Lo que viene es la publicidad hiper-personalizada.

9. Bespoke e-commerce: el comercio electrónico personal o hecho a medida, desde trajes, ropa y complementos hasta customizar una laptop, un software empresarial, etc.

10. Practical printing: las nuevas impresoras 3D llevarán las compras a la casa, se comprará el software bajo demanda de lo que se quiere “tener” y lo enviarán a la impresora 3D personal o vía email, y “crear” piezas de coche propias, complementos, hardware, regalos, etcétera, casi de manera inmediata⁴⁰.

11. Big data: es una tecnología que trata y analiza grandes cantidades de datos procedentes de diversas fuentes. Hablando de datos generados online, se puede decir que proceden de las búsquedas que se realizan en Google, Yahoo! o Bing, de las interacciones con la publicidad que se ve y se consume individualmente, los datos de geolocalización GPS, las páginas web que se visitan y lo que se hace en ellas, las transacciones de comercio electrónico que se realizan, la relación con los perfiles en redes sociales, el contenido que es publicado y visualizado, tipos de redes y categorías de contenidos, es decir, recolectar lo que se hace en la red y analizar toda la información para generar patrones de consumo y anticipar reacciones de las personas.

³⁹ Realidad Virtual.

⁴⁰ Las tendencias digitales 2015-2020 / I. Forbes [en línea]. 15 de febrero de 2015. [Fecha de consulta: 17 de diciembre de 2015]. Disponible en: <<http://www.forbes.com.mx/las-20-tendencias-digitales-2015-2020/>>

12. Smart TV: es un televisor de alta definición gráfica, conectada a Internet con un software de gestión de contenidos. Se conecta con los dispositivos móviles personales como tablets o smartphones. Se puede ver la programación de la TV, en el momento deseado, independientemente de su emisión, etc.

13. AR (Augmented Reality/Realidad Aumentada): se puede definir como la integración de gráficos 3D en el mundo real sin cambio de perspectiva, incluyendo una realidad visual mediante el uso de un dispositivo móvil. Se caracteriza por tres factores: la integración del mundo real y virtual, interacción en tiempo real y mundo 3D.

14. Swap Commerce: en la actualidad existen comercios y tiendas online que promueven la generación de valor mediante el cambio o el reciclaje. Por ejemplo, se pueden cambiar corbatas viejas por una cerveza sol en una máquina expendedora, obtener un vale descuento, etc.

15. IoT (Internet de las cosas): se integra Internet en los automóviles, lavadoras, frigoríficos, hogares, etc., con el fin de optimizar su funcionamiento y su adaptación a las personas; por ejemplo, la nevera se comunicará sola con el supermercado para hacer la compra semanal en función del consumo y gustos del propietario.

16. Mobile payments: los pagos realizados vía smartphone se han vuelto más comunes de lo pensado. Bajo las marcas de siempre como Visa, MasterCard o Amex se pueden realizar pagos a través de los teléfonos inteligentes. Samsung y Apple están desarrollando sus propios sistemas de pago móvil.

17. Smart Ring: Mediante un anillo “smart” se pueden controlar todos los dispositivos conectados a Internet, muy parecido a los brazaletes inteligentes.

18. Paranoia tecnológica: el empleo de carteras, bolsos, portátiles y toda una serie de complementos que dotan de seguridad a los dispositivos móviles para que no puedan copiar datos, acceder al contenido de los datos, imágenes, etc.

19. Holografía: es una técnica avanzada de fotografía que consiste en crear imágenes tridimensionales basadas en el empleo de la luz. Para esto se utiliza un rayo láser que graba microscópicamente una película fotosensible. Ésta, al recibir la luz desde la perspectiva adecuada, proyecta una imagen en tres dimensiones.

20. Bitcoin: la moneda virtual toma fuerza, se expande por más de 90,000 comercios online en el mundo y además su fortaleza se respalda en el apoyo de PayPal y de diversas entidades financieras. Su principal ventaja es que permite transacciones de dinero gratuitas casi inmediatas entre dos puntos de cualquier parte del mundo⁴¹.

⁴¹ Las tendencias digitales 2015-2020 / y II. Forbes [en línea]. 5 de marzo de 2015. [Fecha de consulta: 17 de diciembre de 2015]. Disponible en: < <http://www.forbes.com.mx/las-20-tendencias-digitales-2015-2020-y-ii/>>

4.3. CASO PRÁCTICO DEL COMMUNITY MANAGER APLICADO A SPOT IT PRO

A continuación se presenta de manera muy breve un caso práctico implementado en SPOT IT PRO (empresa de consultoría en la cual colaboró una servidora), cuyo objetivo principal era incrementar las ventas de sus dos principales productos: Kernel KYC, un software de prevención de lavado de dinero y Spot FX, un software que controla las operaciones de casas de cambio. El plan fue hacer presencia en las redes sociales, generar demanda mediante correos electrónicos y llamadas telefónicas de manera personalizada (para hacer sentir al cliente que eran únicos y se le había hecho una consideración especial). Aunque no todo se realizó de la manera más profesional debido a la administración (por ejemplo definir un objetivo cuantitativo, kpi's⁴², etc.), se consiguieron resultados significativos.

ANÁLISIS

Detectando que a final del 2015 se tendría un ambiente propicio para ofrecer los productos de SPOT debido a que la CNBV realiza auditorías a entidades financieras supervisadas o reguladas, se propuso iniciar un proyecto para conseguir ventas de los productos de SPOT. No establecieron objetivos, por ejemplo, el número de clientes que se deseaban obtener, el número de licencias a vender, o al menos el número de presentaciones de cada producto.

DISEÑO

Debido a que la administración indicaba como prioritario esta actividad, se inició a la brevedad con las siguientes actividades:

1. **Recabar información:** de las publicaciones que se hicieron anteriormente verificar cuales fueron las más gustadas, identificar los perfiles de los usuarios que ya estaban suscritos y analizar el perfil de los usuarios que se deseaban conseguir.
2. **Crear palabras clave para los motores de búsqueda:** se hizo un listado de palabras clave por las que los usuarios podrían llegar a SPOT a través de Internet. Ya que SPOT tiene 2 productos que podía explotar, se implementaron palabras clave relacionados a ellos como PLD, software de prevención de lavado de dinero, centros cambiarios, casas de cambio, SOFOME, regulación, CNBV, etc.
3. **Optimizar los motores de búsqueda:** esto tiene que ver con el punto anterior, el objetivo principal era partir de optimización SEO (Search Engine Optimization), la cual consiste en cubrir todos los requisitos técnicos que los buscadores de Internet piden para posicionar un sitio en los resultados de búsqueda natural. Esto se deseaba implementar para que la página se posicionara en los primeros lugares de búsqueda.

⁴² Indicadores clave de desempeño.

4. **Prueba de los motores de búsqueda:** se verificó que la optimización SEO funcionara correctamente en diferentes navegadores.
5. **Investigación de otras redes sociales:** también se hizo un análisis sobre los usuarios con los que ya se contaba en linkedin y twitter, con la finalidad de analizarlos y tratar de conectar con oficiales de cumplimiento para enviarles información periódicamente.
6. **Lluvia de ideas para creación de landing page:** se realizó una junta para crear una lluvia de ideas sobre el contenido que contendría el landing page con la finalidad de que cada vez más personas entraran a la página y conocieran a la empresa y sus líneas de negocio.

IMPLEMENTACIÓN Y MONITOREO

Inicialmente se acordaron las siguientes actividades:

1. Actualizar la base de datos de los oficiales de cumplimiento de varias SOFOMES (Sociedad Financiera de Objeto Múltiple) a partir de una lista que se encuentra en:
<http://eduweb.condusef.gob.mx/Sofomes/WpTablero.aspx>.
Esta base de datos concentra información como nombre de la empresa, dirección de la empresa, página web de la empresa, nombre del contacto, puesto del contacto dentro de la empresa, número telefónico del contacto, correo electrónico del contacto, fecha en que se contactó y la información proporcionada por el mismo, así como la fecha en que se le envió e-mail.
Como resultado, se contactaron inicialmente a las diferentes SOFOMES (Sociedad Financiera de Objeto Múltiple), posteriormente se continuó la misma dinámica con SOFIPOS (entidades de microfinanzas que permiten realizar actividades financieras muy variadas), bancos, aseguradoras, fondos de inversión y todas aquellas entidades reguladas por la CNBV⁴³.
2. Aumentar el mailing (envío de mails a los correos recolectados de los oficiales de cumplimiento principalmente de las entidades seleccionadas) y llamadas a los contactos de Kernel KYC y Spot FX. Crear una base de datos potencial y mandar información de valor.
3. Optimizar el sitio online de SPOT y el MicroSitio Kernel KYC.
4. Crear promociones y/o modos de pago: descuentos y/o pagos diferidos a partir de cierto número de licencias de Spot FX.
5. Redes sociales: conseguir más seguidores en redes sociales y participación dentro de ellas.
6. Página de aterrizaje (landing page, los usuarios serán direccionados a esta mediante un mail, al cual, cuando los usuarios den clic sobre este, sean dirigidos a la página de SPOT).

⁴³ Comisión Nacional Bancaria y de Valores.

Adicionalmente y conforme se fueron llevando a cabo las actividades, se presentaban a dirección dos tipos de reportes, uno semanal y uno mensual. Por motivos de confidencialidad estos datos no pueden ser mostrados, sin embargo, a continuación se muestran los elementos que integraban estos reportes:

- **Semanal:** la (Tabla 4.1) es un formato utilizado cada viernes en el que se indicaba por producto y por recurso humano el tiempo invertido, número de llamadas realizadas, número de e-mails enviados, número de interesados (prospectos), así como el número de presentaciones realizadas de cada producto. El producto con cifras más altas fue Kernel KYC.

Tabla 4.1. Reporte Semanal SPOT. Fuente: SPOT

NÚMERO DE LLAMADAS REALIZADAS	NÚMERO DE E-MAILS ENVIADOS	NÚMERO DE INTERESADOS	NÚMERO DE PRESENTACIONES DEL PRODUCTO REALIZADAS	TIEMPO INVERTIDO

- **Mensual:** éste reporte era un poco más elaborado y contenía lo siguiente (ejemplo del reporte del mes de Julio de 2015, generado el 11 de Agosto):

En la (Figura 4.17) se puede apreciar que las publicaciones pagadas generaron más visualizaciones y que 168 fueron del género masculino, mientras que 29 fueron del género femenino.



Figura 4.17. SPOT Reporte 1. Fuente: SPOT

Los resultados de la (Figura 4.18) fueron generados mediante Facebook e indican que se generaron 123 clics que dirigieron al usuario a la página de SPOT. Se tuvo un alcance de 33,357 personas por un costo de

\$300.00 MXN dedicados a una publicación. En la gráfica superior de la siguiente imagen se indica el número de clics que se tuvieron en los 8 días que se pagó la publicación, mientras que la gráfica de abajo (de la siguiente imagen) indica el costo aproximado de cada visualización que es en promedio de \$2.44. Estas visualizaciones fueron realizadas por un grupo de usuarios que Facebook segmentó y detectó apropiados para el tipo de publicación que se realizó.

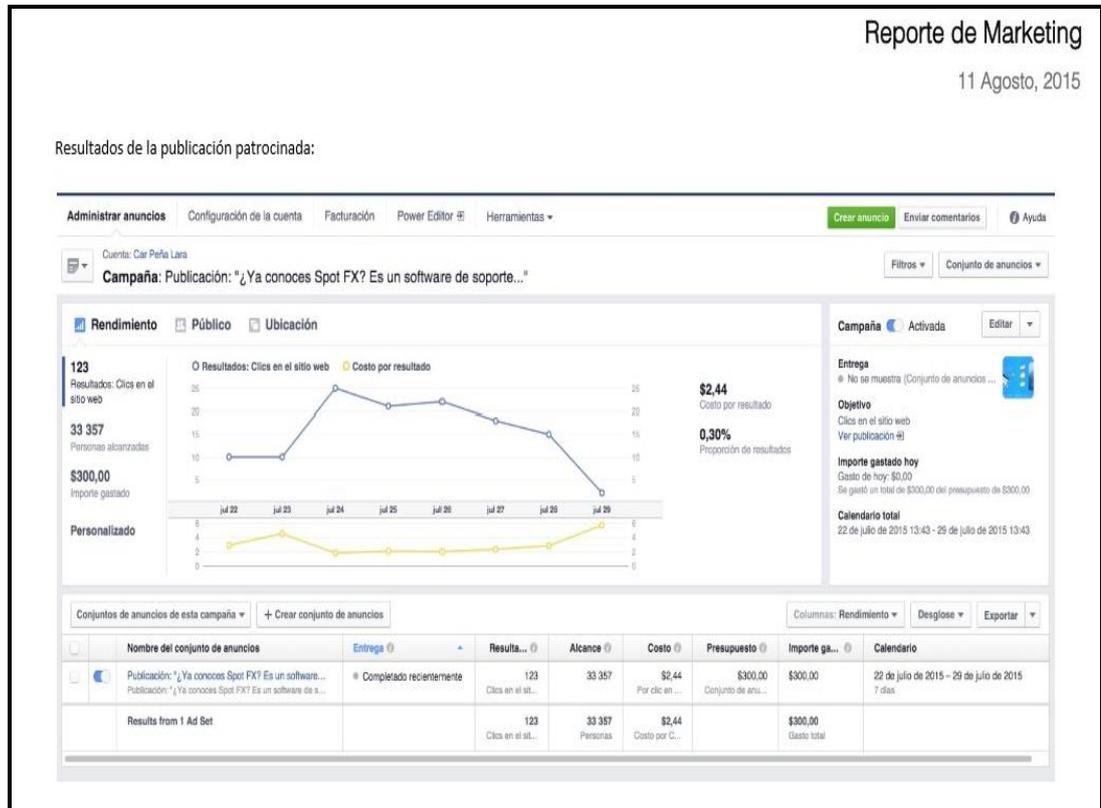


Figura 4.18. SPOT Reporte 2. Fuente: SPOT

Los resultados de la (Figura 4.19) fueron generados mediante Google Analytics, aquí se puede apreciar el crecimiento del número de visitas a la página de SPOT, ya que se muestra un periodo desde el 2011 hasta el 2015, se puede apreciar que al final ya se nota un crecimiento significativo. De los 125 clics que se alcanzaron se puede apreciar (en la sección "Referrers") que la mayoría se obtuvo a partir de los usuarios que dieron clic en la publicación pagada en Facebook y posteriormente fueron direccionados a la página de SPOT, mientras que el 11.2% la visitó de manera que Google Analytics reconoce como desconocido, probablemente fueron usuarios que buscaron alguna palabra clave en el buscador relacionada con las que SPOT implementó en SEO.

En la sección "Browsers" de la siguiente imagen, se pueden apreciar los navegadores que los usuarios mencionados anteriormente usaron para acceder a la página de SPOT, siendo Chrome el que encabeza la lista, seguido de Safari en dispositivos móviles.

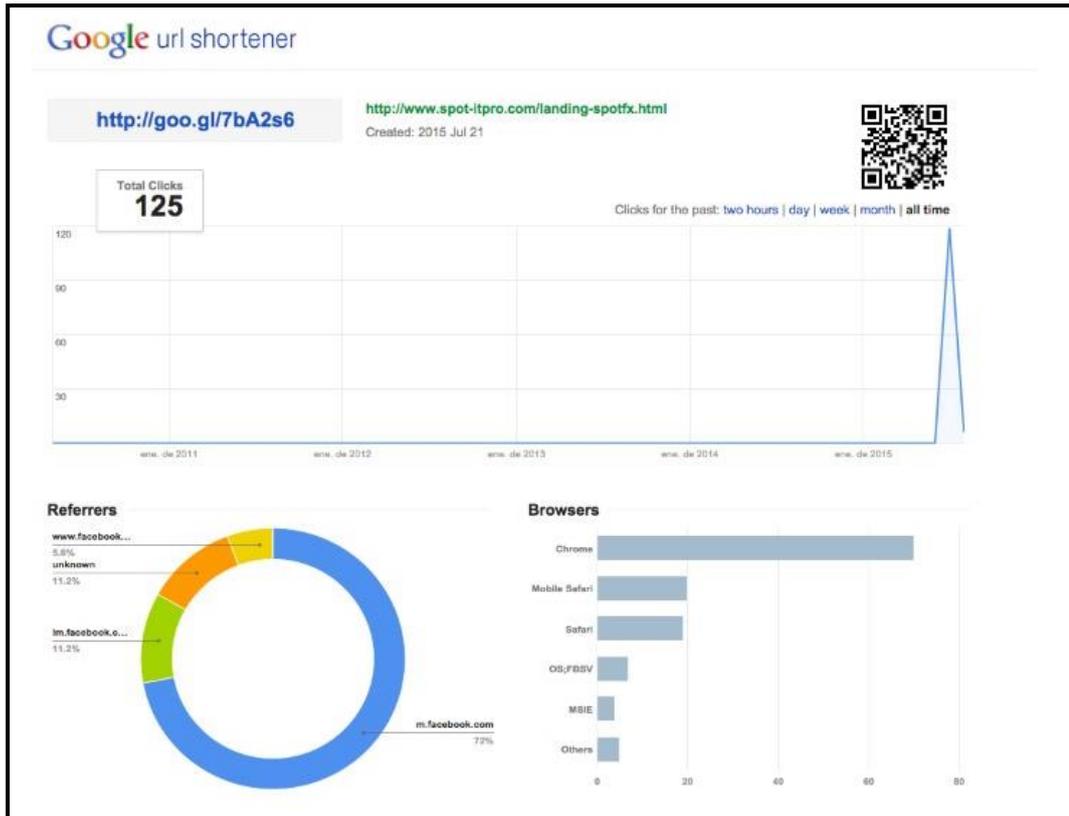


Figura 4.19. SPOT Reporte 3. Fuente: SPOT

La (Figura 4.20) indica el alcance total (contenido orgánico en color anaranjado claro, mientras que el contenido pagado se muestra en anaranjado intenso). Recordar que el contenido orgánico es, principalmente, el que interesa obtener a las empresas.

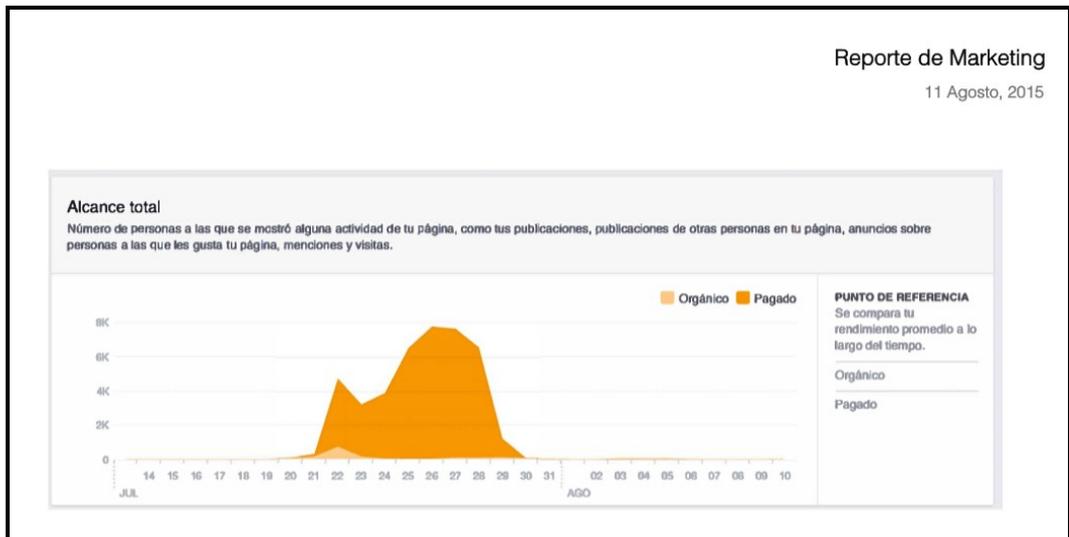


Figura 4.20. SPOT Reporte 4. Fuente: SPOT

La (Figura 4.21) muestra el tipo de publicaciones que se realizaron en LinkedIn.

Reporte de Marketing
11 Agosto, 2015

Anuncios de LinkedIn:

spot Spot Software & IT Pro ha compartido: Siguiendo • 5 d

Kernel KYC - Software de Prevención de Lavado de Dinero

Genera de manera automática los reportes obligatorios de Prevención de Lavado de Dinero, llevando un control de ellos y expidiéndolos en el formato requerido por la autoridad. Ahorra... mostrar más



Herramienta Eficaz para el área de Cumplimiento

Genera los reportes en el formato requerido por la CNEV

No recomendar • Comentar • Compartir • 8

Ver todas las actualizaciones

Figura 4.21. SPOT Reporte 5. Fuente: SPOT

La siguiente (Figura 4.22) muestra que se han generado 25 clics mediante 5 publicaciones, la gráfica indica las fechas en las que se realizaron.

Reporte de Marketing
11 Agosto, 2015

LinkedIn Administrador de campañas Spot Software & IT Pro (administrador) • Página de inicio de LinkedIn • Contactar con LinkedIn • Ayuda

Campañas Usuarios Informes Facturación Configuración Crear una nueva campaña Duplicar campaña

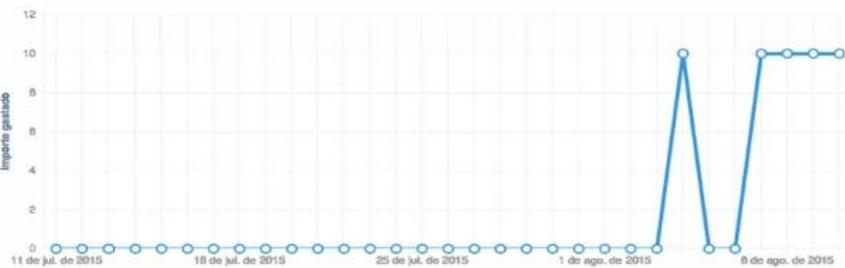
Da a conocer la marca, establece relaciones e incrementa los contactos de calidad con las actualizaciones patrocinadas. Empresa.

Tus campañas 11 de jul. de 2015 - 10 de ago. de 2015

Todas las fechas 25 clics	Anuncios 5 clics	Actualizaciones patrocinadas 20 clics
---	-------------------------------	--

25 clics	17.510 impressions	50,00 USD Valor total
-------------	-----------------------	--------------------------

Importe gastado



Frontera horaria: GMT

Figura 4.22. SPOT Reporte 6. Fuente: SPOT

En la (Figura 4.23) se puede apreciar que de los clics que se mencionaron anteriormente, sólo 15 accedieron a la página de SPOT. Nuevamente se puede apreciar que los buscadores desde los que accedieron estos usuarios son Chrome y móviles.

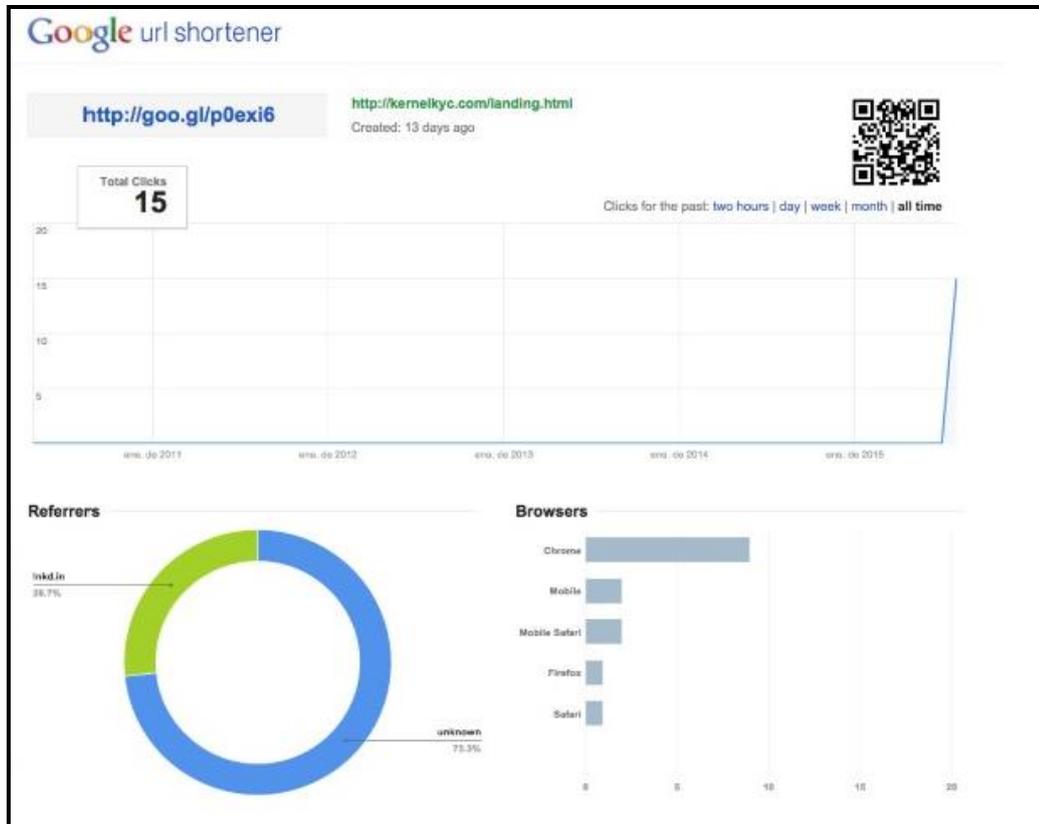


Figura 4.23. SPOT Reporte 7. Fuente: SPOT

En la última semana de Julio y primera semana de Agosto de 2015 se gastaron \$320.00 MXN en publicaciones, los resultados obtenidos fueron los que se indican en la siguiente (Figura 4.24).



Figura 4.24. SPOT Reporte 8. Fuente: SPOT

A la par de estos reportes, cada viernes se actualizaba un pipeline en el que se tenían los datos del prospecto y el avance con cada uno de ellos, también se le daba un valor asociado a la necesidad del cliente dependiendo si ya contaban con un software, si los módulos que el cliente requería coincidía con los del

producto, si conocíamos si la competencia estaba ofreciendo su producto y las características de ello, etc.

Aunque no se pudieron implementar todos los principios descritos en esta tesis debido a la administración de SPOT, se obtuvieron resultados positivos, a continuación se muestra el incremento de usuarios en Facebook: en la siguiente (Figura 4.25) se muestra que en enero de 2015 se tenía nula actividad en el sitio de SPOT en Facebook.

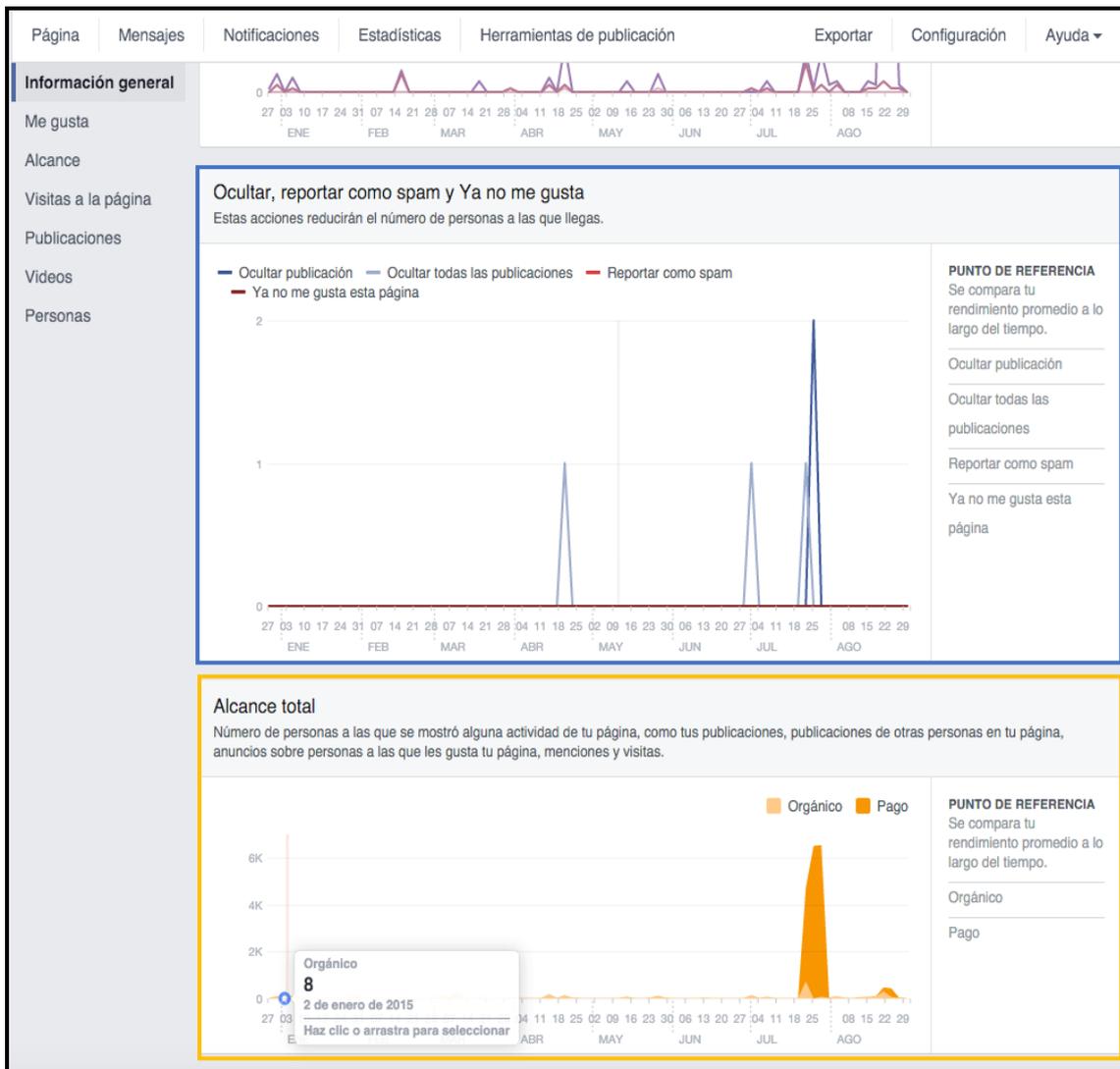


Figura 4.25. SPOT 1. Fuente: SPOT

A partir del mes de julio de 2015 se comenzó a ejecutar el plan de incremento de usuarios en redes sociales. En la (Figura 4.26) se muestra en la primera gráfica el incremento de usuarios de SPOT en Facebook que se analizó a partir de julio de 2015 que fue la fecha en que se comenzó a implementar el plan. Cuando un usuario se suscribe a la página de determinada marca en Facebook, este puede configurar una opción para que no se muestren las publicaciones de dicha marca o empresa, en este caso se puede apreciar que algunos usuarios hicieron esto, como ya se vio anteriormente, esto se debe a que el contenido que se genera no es de interés.

En la segunda gráfica (gráfica anaranjada) se puede apreciar que el 22 de julio de 2015 se tuvo un incremento en el rendimiento de las publicaciones, esto quiere decir que otros usuarios vieron algunas publicaciones.

También se puede apreciar que con anaranjado tenue se tiene contenido orgánico, mientras que con anaranjado intenso se tiene contenido de paga, el contenido orgánico es aquel que visualizan los usuarios de redes sociales mediante “me gusta”, “comentarios” o “compartir” que realizaron los usuarios de SPOT, idealmente y lo mejor sería que la mayor parte sea de este tipo (orgánico); el contenido de paga es el señalado con anaranjado intenso y la inversión para generar este contenido fueron \$300.00 MNX, esto se paga en el sitio de Facebook mediante una cuenta de Paypal y los resultados hablan por sí solos. Lo que Facebook hace para lograr esto es lo siguiente, a partir de todos los usuarios de Facebook, selecciona o segmenta a esos perfiles a los que les podría interesar la información y dependiendo de la cuota que SPOT pague, será el número de usuarios que verán una publicación en su timeline (la sección de noticias de cada usuario en Facebook).

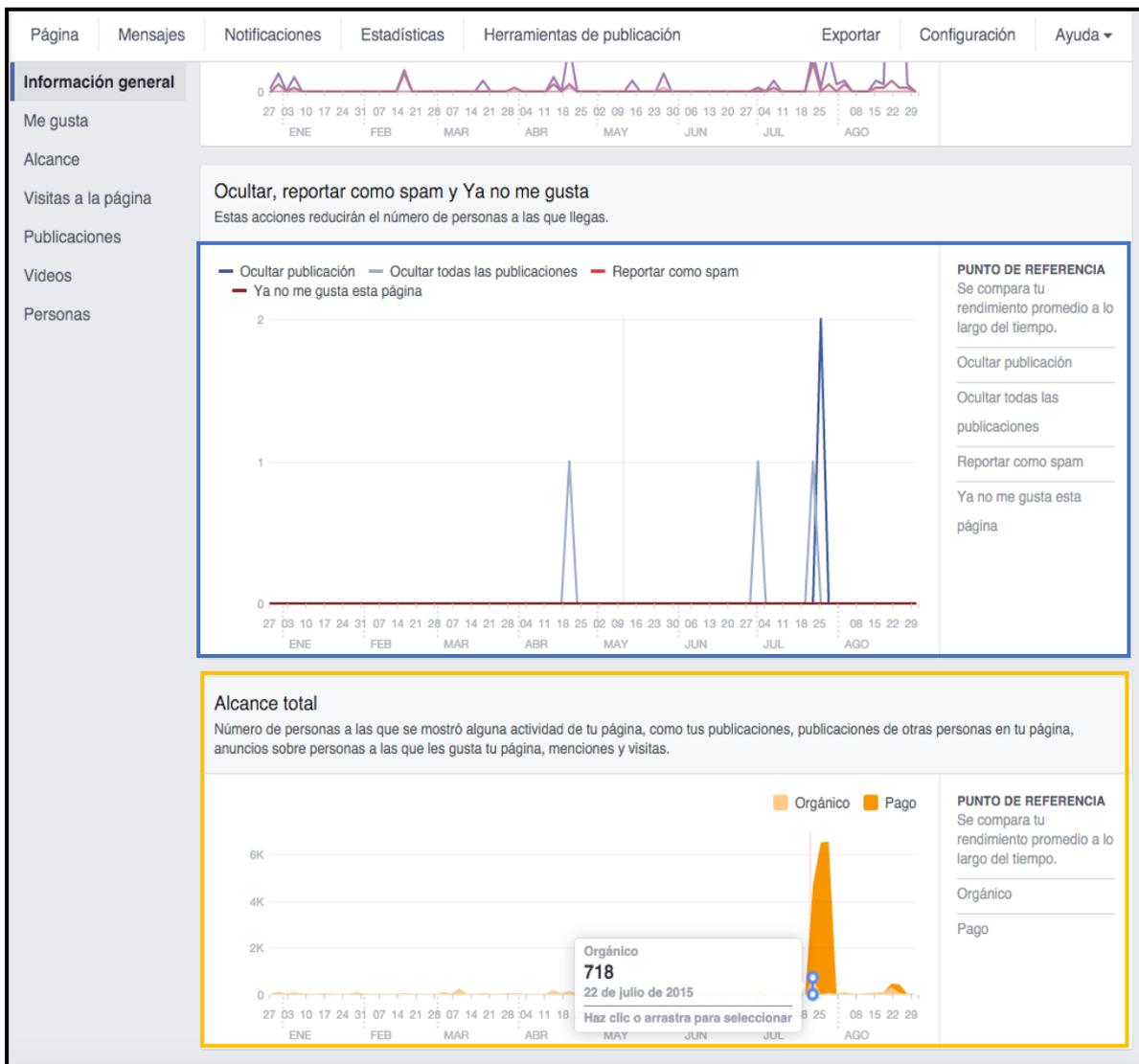


Figura 4.26. SPOT 2. Fuente: SPOT

El 25 de julio se logró que 7,559 usuarios lograran visualizar una publicación que SPOT pagó a Facebook para que la promocionara, en la siguiente (Figura 4.27) se puede apreciar.

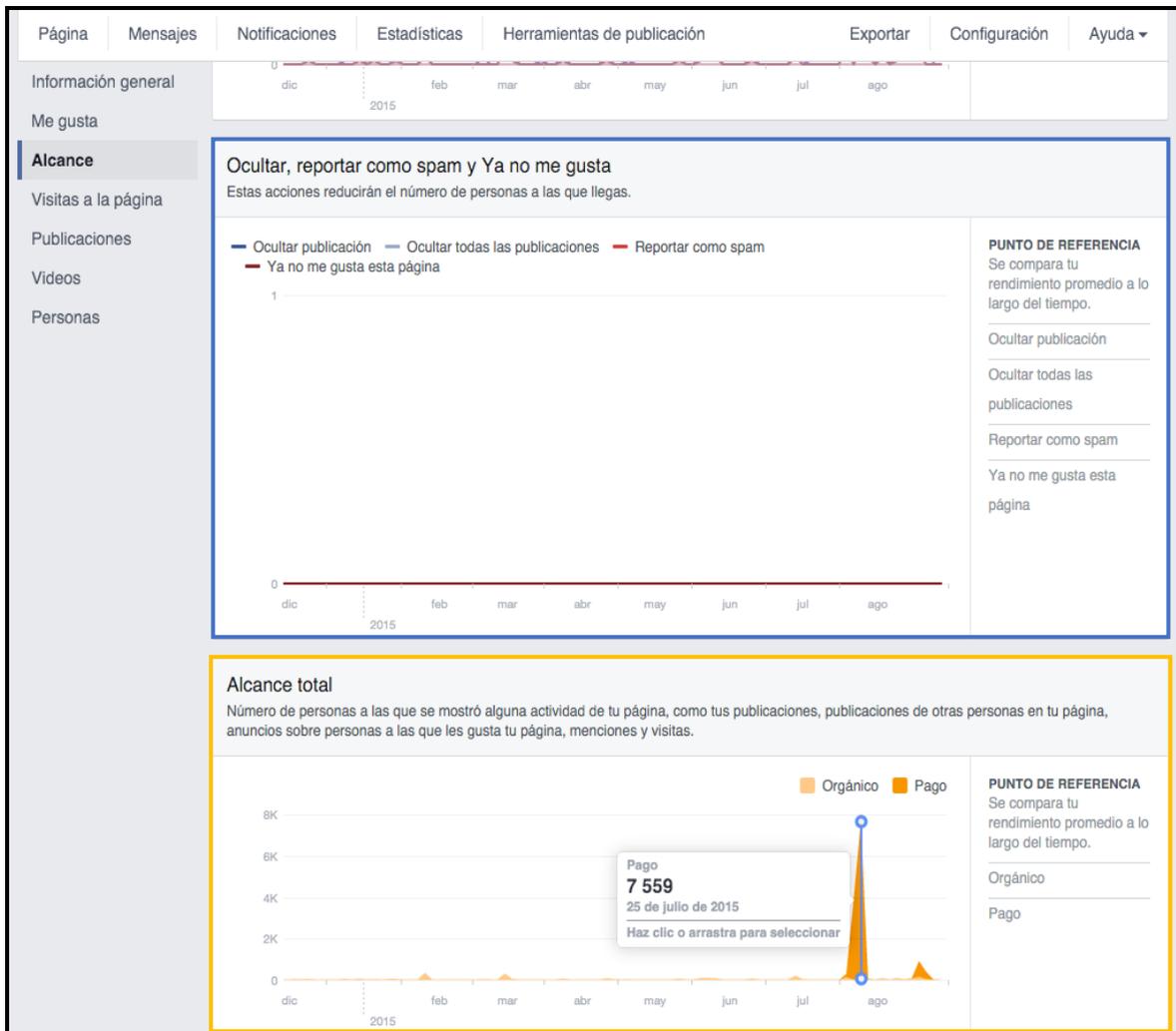


Figura 4.27. SPOT 3. Fuente: SPOT

La (Figura 4.28) indica que el 21 de agosto de 2015 se alcanzó un contenido orgánico de 304 usuarios que visualizaron una publicación en Facebook, ya se mencionó que el contenido orgánico es aquel que logra ser visualizado por determinado número de usuarios a través de “likes”, “compartir”, “comentarios”, sugerencias de amigos, etc.

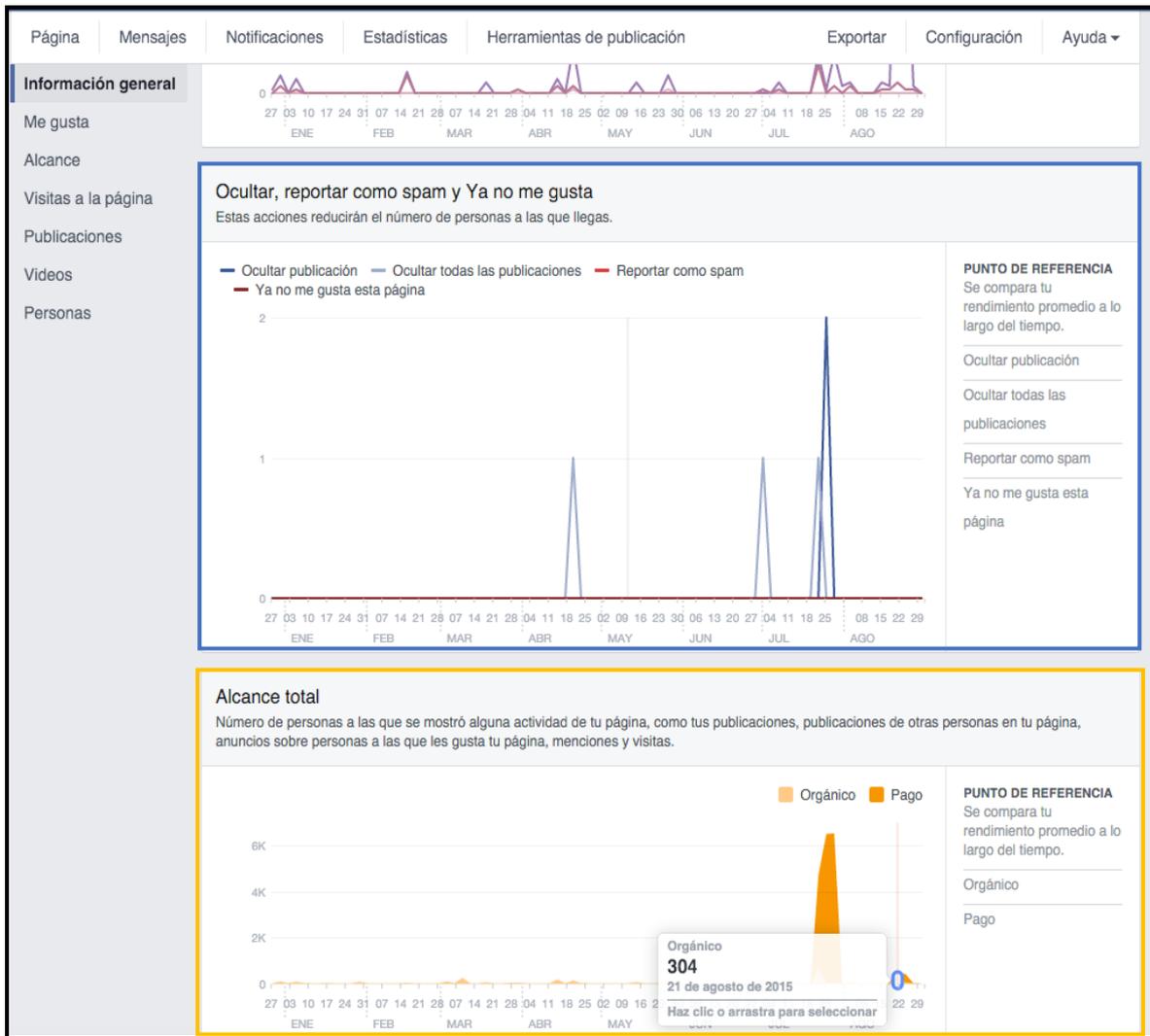


Figura 4.28. SPOT 4. Fuente: SPOT

A continuación se muestra la (Tabla 4.2) que por fines de confidencialidad de la empresa, sólo proporcionaron datos de junio a agosto de 2015, sin embargo se puede apreciar el resultado del incremento de la actividad de SPOT en Facebook. Se puede apreciar que a partir del 20 de julio se tuvo un incremento en la actividad del sitio, esto se debe en gran medida a las publicaciones pagadas que se hicieron.

Tabla 4.2. SPOT en Facebook 1. Fuente: SPOT

FECHA	TOTAL DE "ME GUSTA"	"ME GUSTA" NUEVOS POR DÍA	"YA NO ME GUSTA" NUEVOS POR DÍA	USUARIOS QUE PARTICIPAN ACTIVAMENTE
	Número de personas que han dado "Me gusta".	Número de personas que han indicado "Me gusta" en la página.	Número de "Ya no me gusta" indicados por día.	Número de personas comprometidas con la página (tienen actividad).
07/06/2015	174	0	0	0
08/06/2015	174	0	0	0
09/06/2015	174	0	0	0
10/06/2015	174	0	0	1
11/06/2015	174	0	0	0
12/06/2015	175	1	0	5
13/06/2015	175	0	0	0
14/06/2015	175	0	0	0
15/06/2015	175	0	0	0
16/06/2015	175	0	0	0
17/06/2015	175	0	0	0
18/06/2015	175	0	0	0
19/06/2015	175	0	0	0
20/06/2015	175	0	0	0
21/06/2015	175	0	0	0
22/06/2015	175	0	0	0
23/06/2015	175	0	0	0
24/06/2015	175	0	0	0
25/06/2015	175	0	0	0
26/06/2015	175	0	0	0
27/06/2015	176	1	0	1
28/06/2015	176	0	0	0
29/06/2015	176	0	0	0
30/06/2015	176	0	0	10
01/07/2015	176	0	0	6
02/07/2015	176	0	0	1
03/07/2015	176	0	0	1
04/07/2015	176	0	0	0
05/07/2015	176	0	0	0
06/07/2015	176	0	0	0
07/07/2015	176	0	0	6
08/07/2015	176	0	0	0
09/07/2015	175	0	1	0
10/07/2015	174	0	1	1
11/07/2015	174	0	0	0
12/07/2015	174	0	0	0
13/07/2015	174	0	0	0

14/07/2015	174	0	0	0
15/07/2015	174	0	0	0
16/07/2015	173	0	1	1
17/07/2015	173	0	0	0
18/07/2015	173	0	0	1
19/07/2015	173	0	0	0
20/07/2015	173	0	0	11
21/07/2015	175	2	0	23
22/07/2015	184	9	0	38
23/07/2015	185	1	0	15
24/07/2015	185	0	0	20
25/07/2015	186	1	0	29
26/07/2015	186	0	0	32
27/07/2015	186	0	0	36
28/07/2015	187	1	1	35
29/07/2015	186	0	1	9
30/07/2015	186	0	0	2
31/07/2015	186	0	0	3
01/08/2015	186	0	0	0
02/08/2015	186	0	0	0
03/08/2015	186	0	0	6
04/08/2015	186	0	0	3
05/08/2015	186	0	0	7
06/08/2015	186	0	0	0
07/08/2015	186	0	0	0

En la (Tabla 4.3) se puede apreciar el alcance de las publicaciones por día. La columna de “alcance total diario” es el resultado de la suma del “alcance orgánico” + “alcance pagado diario”. Se puede apreciar que poco a poco las publicaciones lograron ser vistas por más usuarios de Facebook. En la tabla se describe cada uno de los términos.

Tabla 4.3. SPOT en Facebook 2. Fuente: SPOT

FECHA	ALCANCE TOTAL DIARIO	ALCANCE ORGÁNICO DIARIO	ALCANCE PAGADO DIARIO
	Número de personas que han visto algún contenido de la página.	Número de personas que han visitado el sitio mediante un "Me gusta", un comentario o a través de un conocido.	Número de personas que han visto algún contenido de la página mediante un medio pagado.
07/06/2015	2	2	0
08/06/2015	0	0	0
09/06/2015	1	1	0
10/06/2015	0	0	0
11/06/2015	1	1	0

12/06/2015	51	51	0
13/06/2015	13	13	0
14/06/2015	4	4	0
15/06/2015	4	4	0
16/06/2015	2	2	0
17/06/2015	0	0	0
18/06/2015	1	1	0
19/06/2015	2	2	0
20/06/2015	0	0	0
21/06/2015	1	1	0
22/06/2015	2	2	0
23/06/2015	1	1	0
24/06/2015	1	1	0
25/06/2015	0	0	0
26/06/2015	3	3	0
27/06/2015	8	8	0
28/06/2015	1	1	0
29/06/2015	5	5	0
30/06/2015	185	185	0
01/07/2015	123	123	0
02/07/2015	8	8	0
03/07/2015	18	18	0
04/07/2015	4	4	0
05/07/2015	3	3	0
06/07/2015	2	2	0
07/07/2015	49	49	0
08/07/2015	22	22	0
09/07/2015	2	2	0
10/07/2015	4	4	0
11/07/2015	0	0	0
12/07/2015	1	1	0
13/07/2015	0	0	0
14/07/2015	2	2	0
15/07/2015	1	1	0
16/07/2015	2	2	0
17/07/2015	0	0	0
18/07/2015	1	1	0
19/07/2015	0	0	0
20/07/2015	74	74	0
21/07/2015	296	146	150
22/07/2015	4714	718	3996
23/07/2015	3197	139	3058
24/07/2015	3867	20	3847
25/07/2015	6509	0	6509
26/07/2015	7769	2	7767

27/07/2015	7645	86	7559
28/07/2015	6539	77	6462
29/07/2015	1189	106	1083
30/07/2015	48	45	3
31/07/2015	26	26	0
01/08/2015	5	5	0
02/08/2015	2	2	0
03/08/2015	71	71	0
04/08/2015	65	65	0
05/08/2015	67	67	0
06/08/2015	12	12	0
07/08/2015	2	2	0

Otra forma de alcanzar seguidores en la página principal de una empresa o marca es mediante Facebook, enseguida se muestran en la segunda columna de la (Tabla 4.4) el número de usuarios de Facebook que visitaron la página de SPOT desde esta red social vs la tercer columna, que además indica el número de usuarios que tuvieron el mismo comportamiento, pero que además son seguidores de SPOT en Facebook.

Tabla 4.4. SPOT en Facebook 3.Fuente: SPOT

FECHA	VISUALIZACIONES EN LA PÁGINA WEB DE SPOT DESDE FACEBOOK	VISUALIZACIONES EN LA PÁGINA WEB DE SPOT DESDE FACEBOOK (FANS EN FACEBOOK)
	Número de visitas realizadas a la página web de SPOT desde Facebook.	Número de visitas de usuarios que son miembros en Facebook y accedieron a la página web de SPOT desde esta red social.
07/06/2015	1	1
08/06/2015	0	0
09/06/2015	0	0
10/06/2015	0	0
11/06/2015	1	1
12/06/2015	0	0
13/06/2015	1	1
14/06/2015	0	0
15/06/2015	3	1
16/06/2015	0	0
17/06/2015	0	0
18/06/2015	0	0
19/06/2015	0	0
20/06/2015	0	0
21/06/2015	0	0
22/06/2015	0	0
23/06/2015	0	0

24/06/2015	0	0
25/06/2015	0	0
26/06/2015	0	0
27/06/2015	5	1
28/06/2015	0	0
29/06/2015	1	1
30/06/2015	3	2
01/07/2015	0	0
02/07/2015	0	0
03/07/2015	0	0
04/07/2015	0	0
05/07/2015	0	0
06/07/2015	1	1
07/07/2015	1	1
08/07/2015	0	0
09/07/2015	0	0
10/07/2015	4	1
11/07/2015	0	0
12/07/2015	0	0
13/07/2015	0	0
14/07/2015	1	1
15/07/2015	1	1
16/07/2015	0	0
17/07/2015	0	0
18/07/2015	0	0
19/07/2015	0	0
20/07/2015	5	2
21/07/2015	15	3
22/07/2015	30	11
23/07/2015	4	2
24/07/2015	1	1
25/07/2015	0	0
26/07/2015	1	1
27/07/2015	7	3
28/07/2015	1	1
29/07/2015	6	2
30/07/2015	3	2
31/07/2015	6	3
01/08/2015	0	0
02/08/2015	0	0
03/08/2015	2	1
04/08/2015	5	3
05/08/2015	4	2
06/08/2015	0	0
07/08/2015	1	1

En la (Tabla 4.5) se muestran los resultados de las visualizaciones de videos en Facebook, en este caso aparecen ceros debido a que no se generaron contenidos que contengan videos.

Tabla 4.5. SPOT en Facebook 4. Fuente: SPOT

FECHA	NÚMERO DE VECES QUE SE VISUALIZÓN UN VIDEO	NÚMERO DE VISUALIZACIONES DE VIDEO (ALCANCE ORGÁNICO)	VISUALIZACIONES DE UNA PUBLICACIÓN PAGADA CON VIDEO
	Número de veces que se visualizó un video durante más de 3 segundos.	Número de veces que se visualizó un video (alcance orgánico).	Número de veces que se visualizó algún video (pagado en Facebook) por más de tres segundos.
07/06/2015	0	0	0
08/06/2015	0	0	0
09/06/2015	0	0	0
10/06/2015	0	0	0
11/06/2015	0	0	0
12/06/2015	0	0	0
13/06/2015	0	0	0
14/06/2015	0	0	0
15/06/2015	0	0	0
16/06/2015	0	0	0
17/06/2015	0	0	0
18/06/2015	0	0	0
19/06/2015	0	0	0
20/06/2015	0	0	0
21/06/2015	0	0	0
22/06/2015	0	0	0
23/06/2015	0	0	0
24/06/2015	0	0	0
25/06/2015	0	0	0
26/06/2015	0	0	0
27/06/2015	0	0	0
28/06/2015	0	0	0
29/06/2015	0	0	0
30/06/2015	0	0	0
01/07/2015	0	0	0
02/07/2015	0	0	0
03/07/2015	0	0	0
04/07/2015	0	0	0
05/07/2015	0	0	0
06/07/2015	0	0	0
07/07/2015	0	0	0
08/07/2015	0	0	0
09/07/2015	0	0	0

10/07/2015	0	0	0
11/07/2015	0	0	0
12/07/2015	0	0	0
13/07/2015	0	0	0
14/07/2015	0	0	0
15/07/2015	0	0	0
16/07/2015	0	0	0
17/07/2015	0	0	0
18/07/2015	0	0	0
19/07/2015	0	0	0
20/07/2015	0	0	0
21/07/2015	0	0	0
22/07/2015	0	0	0
23/07/2015	0	0	0
24/07/2015	0	0	0
25/07/2015	0	0	0
26/07/2015	0	0	0
27/07/2015	0	0	0
28/07/2015	0	0	0
29/07/2015	0	0	0
30/07/2015	0	0	0
31/07/2015	0	0	0
01/08/2015	0	0	0
02/08/2015	0	0	0
03/08/2015	0	0	0
04/08/2015	0	0	0
05/08/2015	0	0	0
06/08/2015	0	0	0
07/08/2015	0	0	0

Como se puede apreciar, se tuvo un incremento considerable en el número de visitas hacia la página de SPOT, lo cual atrajo a tres clientes nuevos del producto de Kernel KYC en 4 meses.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Sin lugar a dudas, los negocios electrónicos han tomado gran importancia en la actualidad, tanto que han cambiado el paradigma de hacer negocios, centrándose ahora en atender y satisfacer las necesidades del cliente. Esto va ligado con que en la actualidad, la mayoría de las empresas tienen un área especializada en atención al cliente y muchas de ellas se basan en buenas prácticas y metodologías como ITIL⁴⁴ y CMMI⁴⁵, por mencionar algunas.

Para conocer un poco sobre los términos anteriores (ya que esto podría ser tema de otro trabajo) a continuación se describe la noción de cada uno. Las buenas prácticas de ITIL ven al servicio como un medio para entregar valor a los clientes facilitándoles un resultado deseado sin la necesidad de que éstos asuman los costos y riesgos específicos asociados.

En cuanto a CMMI se tienen 3 constelaciones las cuales son las siguientes:

- CMMI Adquisiciones: son empleadas principalmente por empresas que cuentan con una gran cantidad de proveedores.
- CMM Desarrollo: describen los procesos que deben emplearse para entregar productos de software con altos estándares de calidad,
- CMMI Servicios: describen los procesos que han de emplearse para entregar un buen servicio al cliente.

CMMI emplea diferentes procesos dependiendo del nivel que la organización desee obtener. En SPOT se implementaron los procesos para obtener el nivel 3 en servicios de CMMI, este nivel fue obtenido en febrero de 2015, en el cual una servidora tuvo la oportunidad de trabajar.

A mediados del 2013 no se encontraba información relacionada con el Community Manager y me parece alentador que en México ya comiencen a impartirse algunos cursos, por lo que se puede apreciar que en México este perfil apenas comienza. Pero, aunque se cuente con el personal comprometido para levantar la presencia de dicha marca o empresa, esto no logrará obtener los resultados tan grandiosos de los que se habló en esta tesis si en la organización no se cuenta con una cultura organizacional que esté en el mismo canal, ya que esto debe iniciar desde los directores ya que, al final de cuentas se terminan cumpliendo sus órdenes. En el caso de SPOT, al ser una empresa pequeña, aunque se consiguieron 3 contratos de un producto en 4 meses, tristemente estas actividades eran vistas por los líderes como innecesarias y que no aportaban ningún valor a la compañía, como se mencionó en los principios de los negocios electrónicos, las cabezas principales del organigrama son los que deben ser los primeros en dar a conocer esta cultura a la organización.

Uno de los puntos clave para lograr el éxito del que se ha hablado en esta tesis es tener bien definido un plan de marketing digital, ahora que se conoce el valor que éste puede dar al negocio, es importante comenzar con la labor de llevarlo a cabo a la brevedad si se desea que la empresa o marca incurra en

⁴⁴ Biblioteca de Infraestructura de Tecnologías de Información. Fuente: Pink Elephant.

⁴⁵ Modelo de integración de capacidad y madurez. Fuente: Carlos J. Pérez Escobar.

este mundo, esto se vio en el capítulo 3 y se puede resumir de la siguiente manera:

1. Situación
 - Aspectos clave del negocio en los que hay que actuar.
2. Objetivos
 - Visión.
 - Objetivos clave.
3. Estrategia
 - Segmentación y posicionamiento.
 - Desarrollo de la marca y "engagement" con el cliente.
 - Adquisición de clientes.
 - Retención e incremento de clientes.
4. Tácticas, acciones y control
 - Inversión y presupuesto.

Otro aspecto importante, es tomar conciencia sobre la evolución de las tecnologías y los increíbles beneficios que traen a las empresas, ya que ahora se puede tener clientes en cualquier parte del mundo mediante el Internet, y sobre todo en la actualidad con las redes sociales. Como se vio a lo largo de esta tesis, México es el país con mayor penetración en redes sociales, por lo cultivar el perfil del Community Manager podría atraer excelentes resultados.

En base a la experiencia adquirida en estos 3 últimos años, estas tecnologías traen múltiples beneficios a las empresas, principalmente por ser un canal de distribución altamente demandado. Llevar a cabo las actividades que se mencionan en esta tesis puede traer importantes beneficios, pero si no se ejecutan con la atención que se merece (como muchas otras actividades de una empresa) difícilmente va a conseguir los resultados que la organización espera. Mientras que en Europa ya se dieron cuenta de la importancia de esta área, en México aún se ven estas tareas como innecesarias, que son una pérdida de tiempo, y aunque se tienen resultados que demuestran lo contrario (como en el capítulo 4 con el caso de SPOT) la gente aún está muy renuente al cambio o si están interesados, pero a la hora de hacer las actividades no destinan los recursos necesarios y prefieren seguir haciendo los negocios de manera tradicional.

Por otro lado, es bien sabido que existen millones de personas que crean cuentas en diferentes redes sociales para compartir tutoriales, ideas, tendencias, etc., con lo cual varios de ellos se han vuelto influyentes y han generado riqueza a partir de estos medios.

MESOGRAFÍA

HEMEROGRAFÍA

- Guía Community Manager. Maestros del web [en línea]. [Fecha de Consulta: 10 de agosto de 2013]. Disponible en: <<http://www.maestrosdelweb.com/editorial/guia-community-manager>>
- ¿Eres community manager? 100 herramientas para ti. Merca 2.0 [en línea]. [Fecha de Consulta: 10 de agosto de 2013]. Disponible en: <<http://www.merca20.com/eres-community-manager-100-herramientas-utiles-para-ti/>>
- Sitios y lecturas para community managers. Merca 2.0 [en línea]. [Fecha de Consulta: 10 de agosto de 2013]. Disponible en: <<http://www.merca20.com/sitios-y-lecturas-para-community-managers/>>
- Community Managers: la dirección RR. PP.: en la red. Revista internacional de relaciones públicas [en línea]. [Fecha de Consulta: 19 de agosto de 2013]. Disponible en: <<http://revistarelacionespublicas.uma.es/index.php/revrrpp/article/view/88/68>>
- Manual de iniciación en Community Management. Top position [en línea]. [Fecha de Consulta: 2 de septiembre de 2013]. Disponible en: <<http://posicionamientoenbuscadoreswebseo.es/documentos/guia-community-manager.pdf>>
- Negocios electrónicos. Prom Perú [en línea]. [Fecha de Consulta: 12 de mayo de 2014]. Disponible en: <http://www.solomarketing.es/wp-content/uploads/Manual.pdf> Negocios electrónicos. Prom Perú [en línea]. [Fecha de Consulta: 12 de mayo de 2014]. Disponible en: <<http://es.slideshare.net/yennydaquaro/infraestructura-tecnologica-ecommerce?related=2>>
- 5 pasos para crear un plan de marketing digital. Bepokelydigital [en línea]. [Fecha de Consulta: 3 de junio de 2015]. Disponible en: <<http://es.slideshare.net/BepokelyDigital/plan-mkt6pasos-31874406>>
Los negocios electrónicos. Dr. E-learning [en línea]. [Fecha de Consulta: 15 de mayo de 2014]. Disponible en: <http://www.dre-learning.com.mx/download/cursos/negocios_electronicos_tutorial.pdf>
- Internet y la revolución tecnológica que está cambiando al mundo. Puro Marketing [en línea]. 3 de junio de 2014. [Fecha de consulta: 5 de junio de 2014]. Disponible en: <<http://www.puromarketing.com/12/22301/internet-revolucion-tecnologica-esta-cambiando-mundo.html>>
- ¿Cómo funciona un CRM? Negocios electrónicos.bis [en línea]. [Fecha de consulta 19 marzo de 2015]. Disponible en:

<http://www.negocioselectronicos.biz/index.php?option=com_content&view=article&id=109&Itemid=199>

- Internet y la revolución tecnológica que está cambiando al mundo. Puro Marketing [en línea]. 3 de junio de 2014. [Fecha de consulta: 5 de junio de 2014]. Disponible en: <<http://www.puromarketing.com/12/22301/internet-revolucion-tecnologica-esta-cambiando-mundo.html>>
- ¿Cuáles son los roles y las tareas de un Community Manager? Doppler [en línea]. 15 de abril de 2014. [Fecha de consulta: 02 de enero de 2015]. Disponible en: <<http://blog.fromdoppler.com/cuales-son-los-roles-y-las-tareas-de-un-community-manager/>>
- Forbes Staff. Las profesiones del futuro en Internet. Forbes México [en línea]. 24 de mayo de 2014. [Fecha de consulta: 26 de mayo de 2014]. Disponible en: <<http://www.forbes.com.mx/sites/las-profesiones-del-futuro-en-internet/>>
- 1 de cada 3 consumidores utiliza el móvil en el trabajo para comprar. PuroMarketing [en línea]. 10 de Abril de 2014. [Fecha de consulta: 10 de Abril de 2014]. Disponible en: <<http://www.puromarketing.com/12/19558/cada-consumidores-utiliza-movil-trabajo-para-comprar.html>>
- Forbes Staff. Las profesiones del futuro en Internet. Forbes México [en línea]. 24 de mayo de 2014. [Fecha de consulta: 26 de mayo de 2014]. Disponible en: <<http://www.forbes.com.mx/sites/las-profesiones-del-futuro-en-internet/>>
- ¿Cómo funciona un CRM? Negocios Electrónicos .biz [en línea]. [Fecha de consulta 19 marzo de 2015]. Disponible en: http://www.negocioselectronicos.biz/index.php?option=com_content&view=article&id=109&Itemid=199
- Serán 3 mil millones de usuarios en Internet en 2015. Mediatelecom [En línea]. 24 de noviembre de 2014. [Fecha de Consulta: 26 de noviembre de 2014]. Disponible en: <<http://www.mediatelecom.com.mx/index.php/agencia-informativa/noticias/item/77568-ser%C3%A1n-3-mil-millones-de-usuarios-de-internet-en-2015>>
- México, primer lugar en penetración en Social Media. Forbes [en línea]. [Fecha de consulta: 15 de marzo de 2015]. Disponible en: <<http://www.forbes.com.mx/mexico-primer-lugar-en-penetracion-social-media/>>

- 5 Pasos para crear un Plan Marketing Digital. Bepokelydigital [en línea]. [Fecha de Consulta: 01 de agosto de 2015]. Disponible en: <<http://es.slideshare.net/BepokelyDigital/plan-mkt6pasos-31874406>>
- Millennials: La generación malcriada que quiere cambiar al mundo. ABC.es [En línea]. 06 de noviembre de 2011. [Fecha de Consulta: 26 de noviembre de 2014]. Disponible en: <<http://www.abc.es/20121103/sociedad/abci-millennials-generacion-201211021603.html>>
- ¿Cómo crear tu primer plan de marketing digital? *Marketing, diseño y tecnología para hacer crecer las empresas* [En línea]. [Fecha de Consulta: 02 de enero de 2016]. Disponible en: <<http://maldon.es/como-crear-tu-primer-plan-de-marketing-digital/>>
- Claves para implementar tu estrategia de marketing 2.0 de forma eficaz. *Innov@ Empresa*. [Fecha de Consulta: 13 de noviembre de 2015]. Disponible en: <<http://bit.ly/1Un9DTA>>
- Las tendencias digitales 2015-2020 / I. Forbes [en línea]. 15 de febrero de 2015. [Fecha de consulta: 17 de diciembre de 2015]. Disponible en: <<http://www.forbes.com.mx/las-20-tendencias-digitales-2015-2020/>>
- Las tendencias digitales 2015-2020 / y II. Forbes [en línea]. 5 de marzo de 2015. [Fecha de consulta: 17 de diciembre de 2015]. Disponible en: <<http://www.forbes.com.mx/las-20-tendencias-digitales-2015-2020-y-ii/>>