

Capítulo 2

Análisis del mercado en línea: el microentorno

El capítulo en un vistazo

Temas principales

- Escaneo del entorno y análisis del mercado en línea 57
- Evaluación de los niveles de demanda 68
- Elección por parte del cliente e influencia digital 70
- Comportamiento de los consumidores en línea y sus repercusiones para el marketing 76
- Competidores 91
- Proveedores 96
- Nuevas estructuras de canal 100
- Modelos de negocios para el comercio electrónico 105

Casos de estudio

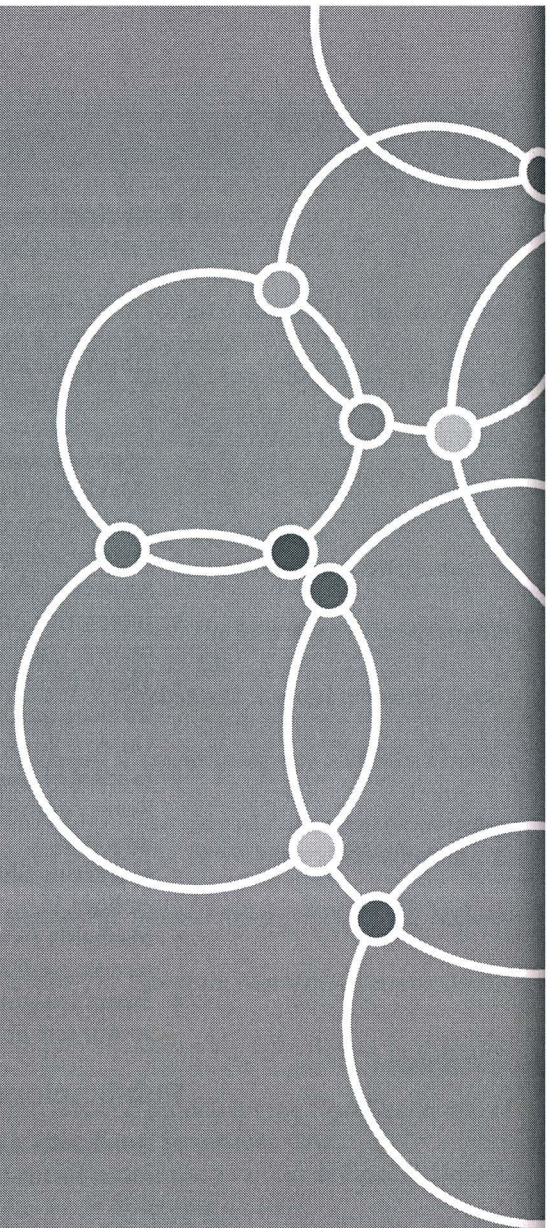
Marketing digital en la práctica: Entrevista de Smart Insights con Michael Welch de Blackcircles.com sobre la creación de un nuevo negocio en línea 54

Caso de estudio 2: Boo hoo: cómo aprender del fracaso de la mayor punto com europea 111

Objetivos de aprendizaje

Después de leer este capítulo podrá:

- Identificar los elementos del mercado en línea de una organización que tienen repercusiones para el desarrollo de una estrategia de marketing digital.
- Evaluar las técnicas para analizar la importancia de los distintos actores que hay en el microentorno: clientes, intermediarios, proveedores y competidores, como parte del desarrollo de una estrategia de marketing digital.
- Analizar los cambios a los modelos de negocios e ingresos habilitados por los mercados digitales.



Preguntas para los especialistas en marketing

Las preguntas clave para los gerentes de marketing relacionadas con este capítulo son:

- ¿Cuáles son nuestras capacidades para entender nuestro mercado en línea?
- ¿Cuán importante es el comportamiento de los actores que hay en el microentorno para el futuro de nuestro negocio?
- ¿Cómo realizo un análisis de mercado y cómo provee de información éste a nuestra planificación de marketing digital?
- ¿Cómo están cambiando las necesidades de los clientes a medida que se desarrollan las plataformas digitales y cuáles son las repercusiones de tales cambios?
- ¿Cómo comparo nuestro mercado en línea con el de nuestros competidores?
- ¿Cómo encontramos intermediarios adecuados en la etapa de planificación de una estrategia de marketing digital?

Código para
obtener las
actualizaciones
más recientes
sobre los temas
de este capítulo



Enlaces a otros capítulos

- Los capítulos 2 y 3 proporcionan una base para capítulos posteriores que tratan sobre la estrategia e implementación del marketing por internet.
- El capítulo 3 se basa en los conceptos, esquemas e ideas presentados en este capítulo.
- El capítulo 4 explica cómo se utiliza el análisis del entorno como parte del desarrollo de la estrategia.
- El capítulo 5 analiza las funciones iniciales de la mezcla en el desarrollo de la estrategia digital.

Introducción

Análisis situacional

Recopilación y revisión de información acerca del entorno externo de una organización y de sus procesos y recursos internos con el fin de refinar su estrategia.

Todas las organizaciones operan dentro de un entorno que influye en el desempeño de sus negocios. Las organizaciones que monitorean, comprenden y responden apropiadamente a los cambios en el entorno tienen las mejores oportunidades de competir de manera efectiva en el mercado en línea. Comprender el entorno de una organización es una parte fundamental del **análisis situacional**, y forma una base sólida para todos los tipos de planificación de marketing, pero especialmente al diseñar una estrategia de marketing digital (proceso que se presenta en la figura 1.8 y se analiza con más detalle en el capítulo 4).

En los dos capítulos siguientes veremos cómo evalúan las organizaciones el entorno digital y cómo identifican las repercusiones para la estrategia y planificación del marketing digital. Para tener éxito en los entornos comerciales en línea es importante responder eficazmente a los cambios en el entorno comercial, como muestra la entrevista con Michael Welch de la empresa de reciente creación en línea Blackcircles.com.

Marketing digital en la práctica

Entrevista de Smart Insights

Michael Welch de Blackcircles.com sobre la creación de un nuevo negocio en línea

Generalidades y principales conceptos cubiertos

Michael Welch creó Blackcircles.com (figura 2.1) como una nueva forma de que los consumidores compraran llantas a precios competitivos, ya sea a través de internet o por teléfono. En el sitio, los consumidores pueden encontrar las mejores ofertas de una red de más de 1000 distribuidores locales.

Ahora Blackcircles.com tiene un volumen de ventas de £18 millones y está creciendo rápidamente, así que pensamos que sería interesante aprender las metodologías que su fundador, Michael Welch, ha utilizado para crecer y mantener el negocio.

La entrevista

P. ¿Qué factores fueron importantes para el éxito inicial de Blackcircles.com?

Michael Welch: Al principio fue el trabajo duro, la determinación y el “no aceptar un no como respuesta”. Honestamente, no había una gran diferencia entre mí y otra persona que caminara junto a mí por la calle, es sólo que yo lo deseaba más.

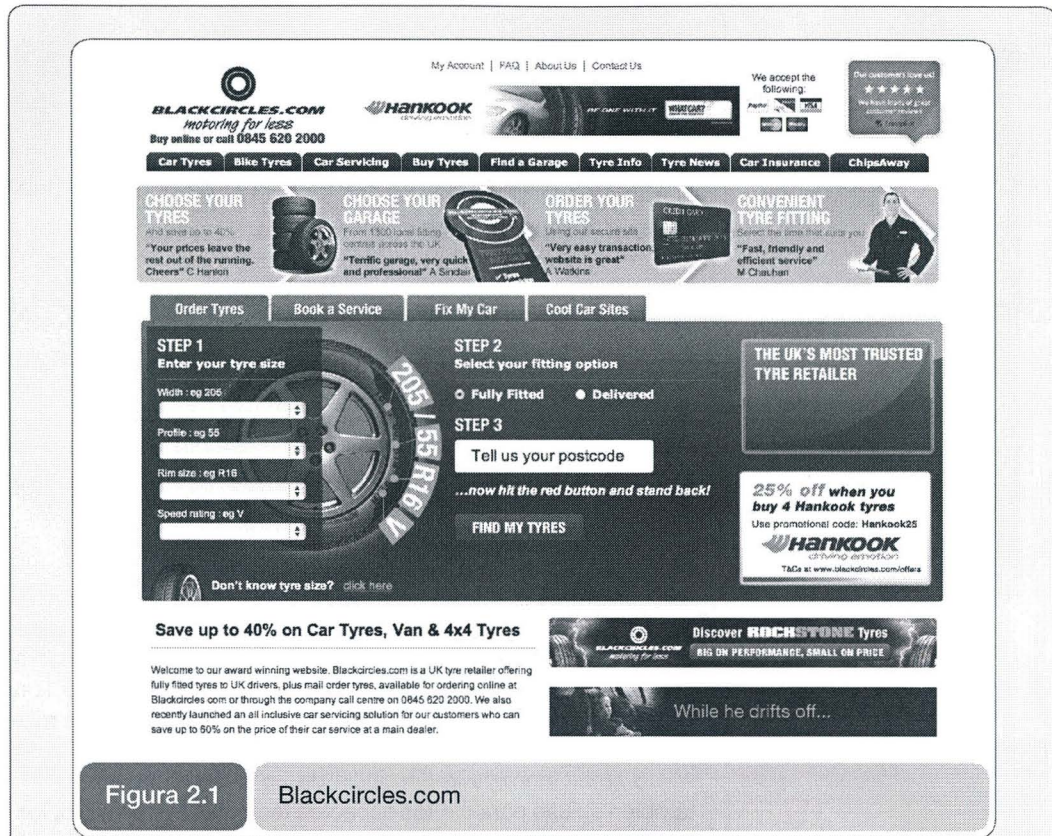
Sin embargo, un factor determinante para que la empresa llegara a donde está hoy fue también tener una PUV (propuesta única de venta) fuerte. En ese entonces había otro par de empresas que tenían una PUV similar, pero ahora hay incontables operaciones más pequeñas que parecen haber copiado nuestra PUV.

Proporcionar una cultura de excelente servicio al cliente es una manera obvia de hacer las cosas, y cuando se es una empresa nueva, a veces, es todo lo que se tiene. Cuando su conciencia de marca es nula o limitada, tiene que trabajar muy duro para mostrar a los clientes que confían en usted por primera vez —y que en realidad están corriendo un riesgo— que son importantes para usted y que valió la pena correr el riesgo. Yo he trabajado muy duro para asegurarme de que los clientes sean lo primero.

P. ¿Qué actividades de marketing son importantes para su crecimiento continuo?

Michael Welch: En realidad, la base de nuestro crecimiento continuo no ha cambiado mucho desde nuestros inicios. La satisfacción del cliente sigue siendo fundamental; el deseo de hacer que la empresa tenga éxito permanece y nuestra PUV es tan fuerte como al inicio de esta década.

Creo que ha habido un cambio en el sentido de que alguna vez fuimos una empresa más y ahora somos líderes de la industria. La implementación de nuevas ideas y tecnologías nos



ha ayudado a permanecer en lo más alto, es decir, a asegurarnos de estar actualizados en cuanto a las mejores técnicas de SEO, a entrar al mundo de los medios sociales y ofrecer continuamente servicios más atractivos a nuestros clientes; por ejemplo, el lanzamiento del servicio automotriz es una de las evoluciones de la etiqueta original de “vendedor de llantas” con la que empezó Blackcircles.com.

Sin embargo, debajo de todo eso la empresa se apoya en la base de “entender de manera correcta lo fundamental”.

P. ¿Cómo administra y mejora la calidad del servicio?

Michael Welch: Es un proceso continuo vital. La manera más obvia en que verificamos la calidad del servicio del sitio es mediante la retroalimentación de los clientes. Ésta ha sido la columna vertebral de muchos cambios que hemos realizado a través de los años. Nuestros clientes son un gran recurso y a menudo me sorprende la cantidad de personas que conozco que no escuchan lo que les dicen sus clientes; es asesoramiento gratuito, ¿por qué no tomarlo?

Recientemente colocamos el Trustpilot en nuestro sitio web, que equivale al Trip Advisor de la industria minorista en línea. Trustpilot muestra reseñas de clientes independientes y una calificación global. Éste es un compromiso más de nuestra parte y un gran mensaje para nuestros clientes de que haremos todo lo posible para ofrecerles un excelente servicio. Nos apasiona la excelencia en el servicio.

Además de escuchar lo que dicen nuestros clientes, también participamos activamente en las pruebas con usuarios. Hemos empezado a trabajar con una empresa que registra a los usuarios anónimos (a quienes puede definir, por ejemplo, como una persona de 35 años que no suele usar internet para comprar) en nuestro sitio.

No sólo podemos ver lo que hacen, sino que ellos también nos narran sus pensamientos. Es apenas el principio, pero gracias a esto hemos descubierto áreas del sitio que se pueden mejorar.



La forma más reciente de pruebas que estamos empezando a utilizar es una tecnología llamada mapa de actividad o *heat map*. Ver dónde hacen clic y dónde no hacen clic los usuarios es genial. Le hace preguntarse por qué ciertas zonas de una página están recibiendo atención y las demás son ignoradas.

P. ¿Cómo comprueba el éxito de su sitio? ¿Qué metodologías utiliza?

Michael Welch: En lo que a mí respecta, su usted no incluye el análisis web en su plan de marketing, simplemente no tiene un plan de marketing. Atrás han quedado los días en que los propietarios de sitios web se preocupaban por el número de visitantes, lo que también es bueno, ya que implica que no tenemos que soportar aquellos horribles “contadores de visitantes” que veíamos en todas partes.

Resulta invaluable comprender no sólo cuántos visitantes tiene, sino también cómo están utilizando su sitio. Nosotros revisamos esta información continuamente. Un ejemplo sencillo sería: ¿qué porcentaje de nuestros visitantes buscan llantas? A partir de esto, ¿qué porcentaje agrega un paquete de llantas a su carrito de compras y luego cuántos pasan en realidad a la página de confirmación de pago?

Examinando estas estadísticas podemos ver en qué punto del proceso de pedido las personas abandonan nuestro sitio. Entonces nos preguntamos: ¿el contenido que hay en cada página es suficiente para llamar la atención? ¿Hay suficiente información? ¿Es fácil navegar en el contenido? ¿Podríamos agregar nuevo contenido para animar a las personas a que compren? Si concebimos un cambio potencial que creemos ayudará a mejorar el desempeño de una página, entonces hacemos una prueba para ver la diferencia. Si las conversiones aumentan, grandioso, ¿pero cómo podemos mejorarlas aún más? Si disminuyen, de vuelta al pizarrón.

No sólo vemos la importancia de un análisis basado en un “proceso de pedido”, sino también su uso para ciertos aspectos técnicos. Por ejemplo, los clientes que tienen un navegador terminan comprando en mayores porcentajes que aquellos que tienen un navegador distinto. Entonces, ¿hay un fragmento de código en una página que está afectando la experiencia del cliente? ¿O se trata incluso de una cuestión demográfica?

Todo esto es sólo el principio. El análisis web puede responder muchas preguntas que usted ni siquiera sabía que necesitaba formularse. El truco está en que no se deje intimidar, pues es muy fácil perderse en un océano de estadísticas.

P. ¿Qué nuevas metodologías está examinando actualmente en el mercado?

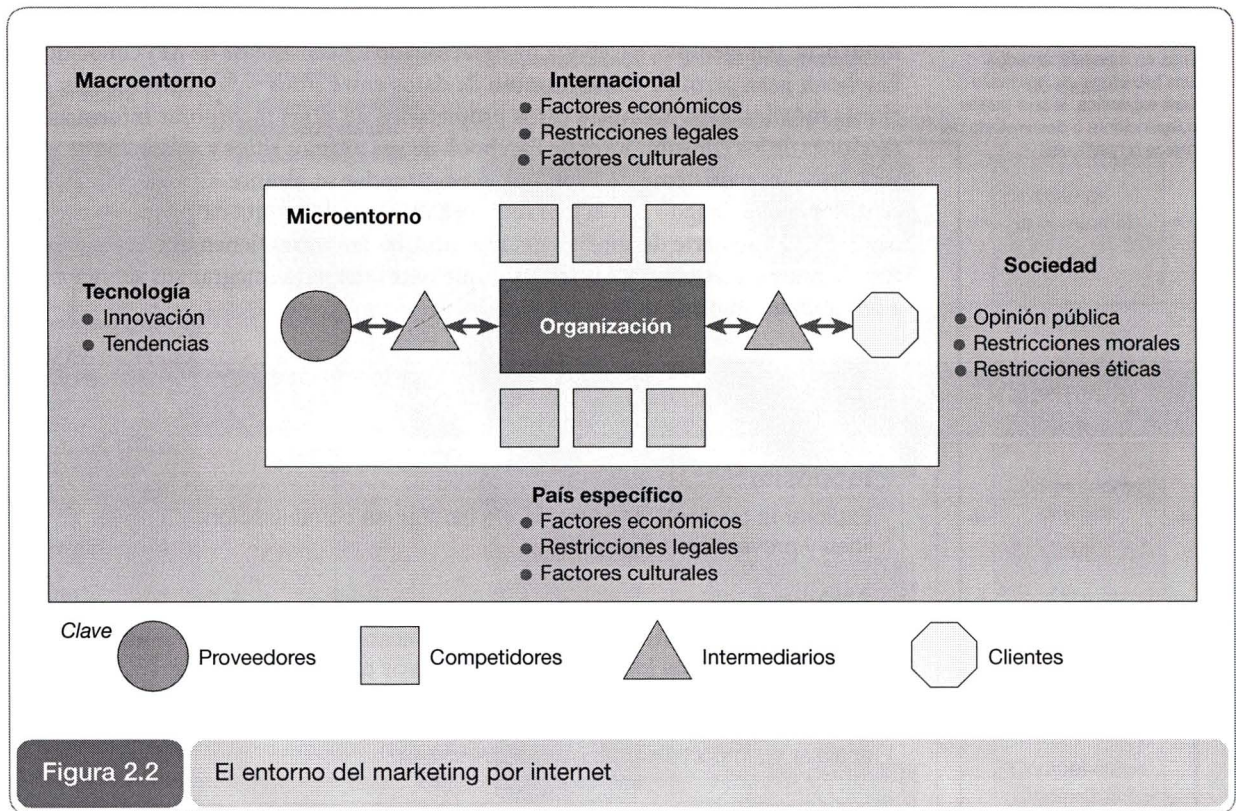
Michael Welch: El uso de video es una posibilidad interesante sobre la que estamos ahora. El audio y el video son excelentes para el desarrollo de marca, y con todas las oportunidades disponibles en la web, los videos en línea nunca habían sido tan emocionantes. Aún estamos tanteando el terreno con un nuevo canal de TV de Blackcircles.com en YouTube, pero estoy contento con el resultado hasta el momento. En un sentido un poco más tradicional, también estamos mejorando nuestras campañas de correo electrónico. Sin embargo, tengo mucho cuidado de no saturar a nuestros clientes con información que simplemente van a marcar como spam. Por ahora, nuestro objetivo principal es atraer a los clientes con nuestra marca. Los medios sociales también están desempeñando un papel primordial en esto, como cabría esperar.

El entorno del marketing digital

Microentorno

Los actores (partes interesadas) y sus interacciones que influyen en la manera de responder de una organización en su mercado.

Las investigaciones sugieren que el entorno del marketing tradicional se compone de dos partes (Porter [1980] acerca de la estrategia corporativa o Kotler *et al.* [2001] acerca de la estrategia de marketing): 1) **microentorno**, y 2) **macroentorno** (figura 2.2). El microentorno se conoce como “*el entorno operativo*” y se enfoca en los actores que conforman el entorno comercial inmediato. Entre estos actores están los clientes cuyas necesidades y deseos deben satisfacerse, junto con los competidores, intermediarios y proveedores. Estos grupos de actores conforman el mercado en línea,



Macroentorno

Fuerzas en general que afectan a todas las organizaciones en el mercado, incluyendo influencias sociales, tecnológicas, económicas, políticas, legales y ecológicas.

Escaneo y análisis del entorno

El proceso de monitorear y analizar continuamente los eventos que ocurren en el (los) entorno(s) de una organización, los cuales tienen repercusiones para la planificación.

y un profesional del marketing debe entender sus comportamientos y las repercusiones de cualquier cambio si una organización desea desarrollar una estrategia de marketing efectiva.

El macroentorno también se conoce como “*el entorno remoto*” y consta de cinco fuerzas cruciales que pueden afectar de manera importante el éxito organizacional. Estas fuerzas se originan en el mercado, el cual está más allá del control inmediato de una organización, por ejemplo, las condiciones económicas, los cambios a la legislación del comercio internacional, los desarrollos e innovaciones tecnológicos, el cambio social y las intervenciones políticas. Éstos son ejemplos de posibles áreas de cambio que, si se ignoran, podrían tener un impacto importante en el éxito futuro de una organización. En el capítulo 3 estudiaremos el macroentorno y su trascendencia. En este capítulo vamos a explorar a los actores del microentorno y sus repercusiones para los gerentes de marketing.

El entorno comercial puede tener un impacto profundo en el desempeño; en consecuencia, una organización debe monitorear continuamente el entorno (el micro y el macro). Este proceso se conoce como **escaneo del entorno**.

Escaneo del entorno y análisis del mercado en línea

El análisis del mercado en línea o “espacio de mercado virtual” es una parte primordial del desarrollo de un plan de marketing digital estratégico en el largo plazo y/o de la creación de una campaña de comunicaciones de marketing en un plazo más corto. El análisis del mercado ayuda a definir la naturaleza del mercado competitivo o **ecosistema de clics** y proporciona un medio para monitorear el entorno comercial en línea. En el capítulo 1 vimos que hay varias plataformas de tecnología digital dentro de las plataformas de hardware de equipos móviles y de escritorio. Los principales protagonistas en línea como Facebook, Google y Salesforce han desarrollado su propia infraestructura o **ecosistema de mercado en línea**, el cual conecta a los sitios web a través del intercambio de

Ecosistema de clics

Describe el comportamiento de los clientes o el flujo de visitantes en línea entre los motores de búsqueda, los sitios de medios, otros intermediarios de una organización y sus competidores.

Ecosistema de mercado en línea
Interacciones entre los distintos sistemas en línea relacionados con una tecnología de hardware o software específica, la cual puede ser independiente o desarrollada por una marca en particular.

datos, lo que les brinda la oportunidad de mejorar la experiencia del cliente y extender su alcance e influencia. Por ejemplo, Facebook ha desarrollado un ecosistema de API conocido como plataforma Facebook para permitir el intercambio de datos entre sitios web y aplicaciones, incluyendo aplicaciones móviles. Esto permite a otros propietarios de sitios incorporar información acerca de interacciones de los consumidores de Facebook en sus propios sitios y aplicaciones, y compartir objetos sociales en el ecosistema de Facebook para extender su alcance. Google ha desarrollado su propio ecosistema relacionado con el marketing en motores de búsqueda y equipos móviles: el ecosistema Android. Como parte del análisis del mercado, las empresas tienen que evaluar la importancia relativa de estos ecosistemas y los recursos que necesitan para integrar sus servicios en línea con ellos, a fin de crear un plan.

Actividad 2.1

Ecosistemas en línea

Propósito

Explorar la creciente importancia de facilitar las comunicaciones a través de plataformas en línea y proveedores de servicios.

Actividad

Analice en grupo, o tome notas, para identificar las principales empresas (por ejemplo, Facebook) y plataformas (por ejemplo, dispositivos para tabletas) utilizadas por los consumidores que son importantes para que las compañías revisen su presencia en ellas. Una vez que haya identificado a la compañía principal o los tipos de servicios, agrúpelos de manera que pueda analizar su importancia en conjunto.

En la actualidad, analizar el impacto de los distintos ecosistemas en el comportamiento de los consumidores en línea o en los recorridos de los clientes es tan importante como observar su comportamiento físico en el mundo real. Por ejemplo, los potenciales clientes en línea recurren con regularidad a los motores de búsqueda para encontrar productos, servicios e información acerca de marcas y entretenimiento. Los motores de búsqueda pueden actuar como conductos que conectan a los compradores y los vendedores mediante distintas “frases de búsqueda”. De esta manera, las organizaciones necesitan entender el uso de las frases clave introducidas desde búsquedas genéricas para productos o servicios, frases más específicas y frases de marca que incorporan sus propias palabras clave y nombres de competidores (vea el capítulo 9 para una explicación sobre las herramientas para obtener esta información).

Para ayudar a entender y sintetizar la conexión entre los negocios en línea y los recorridos de los clientes, vale la pena producir un mapa del mercado en línea como el que se muestra en la figura 2.3, el cual muestra las conexiones entre los distintos intermediarios del mercado en línea; el flujo de clics entre los distintos segmentos de clientes; la presencia de una compañía en línea, y sitios de los diferentes competidores.

Los principales elementos del mapa del mercado en línea que se presenta en la figura 2.3 son:

- 1 *Segmentos de clientes.* El análisis del mercado ayuda a identificar y sintetizar los distintos segmentos objetivo para un negocio en línea, a fin de entender su consumo de medios en línea, su comportamiento y el tipo de contenido y experiencias que desean en línea. En una campaña digital o proyecto de diseño de un sitio web se utilizan personajes para entender las preferencias, características y comportamientos en línea de distintos grupos (como se describe más adelante en este capítulo, en la sección sobre el comportamiento del comprador en línea).
- 2 *Intermediarios de búsqueda.* Son los principales motores de búsqueda en cada país. Por lo general son Google, Yahoo!, Bing y Ask, pero hay otros que son importantes en mercados como China (Baidu), Rusia (Yandex) y Corea del Sur (Naver). Hay empresas que proporcionan datos especializados de audiencias para permitir que un mercado digital descubra la importancia relativa de motores de búsqueda en particular (y de otros tipos de sitios) en distintos países, por ejemplo, ComScore (www.comscore.com), Experian Hitwise (www.hitwise.com), datos de Google AdPlanner (www.google.com/adplanner) y Nielsen online (www.nielsen.com). De hecho, los

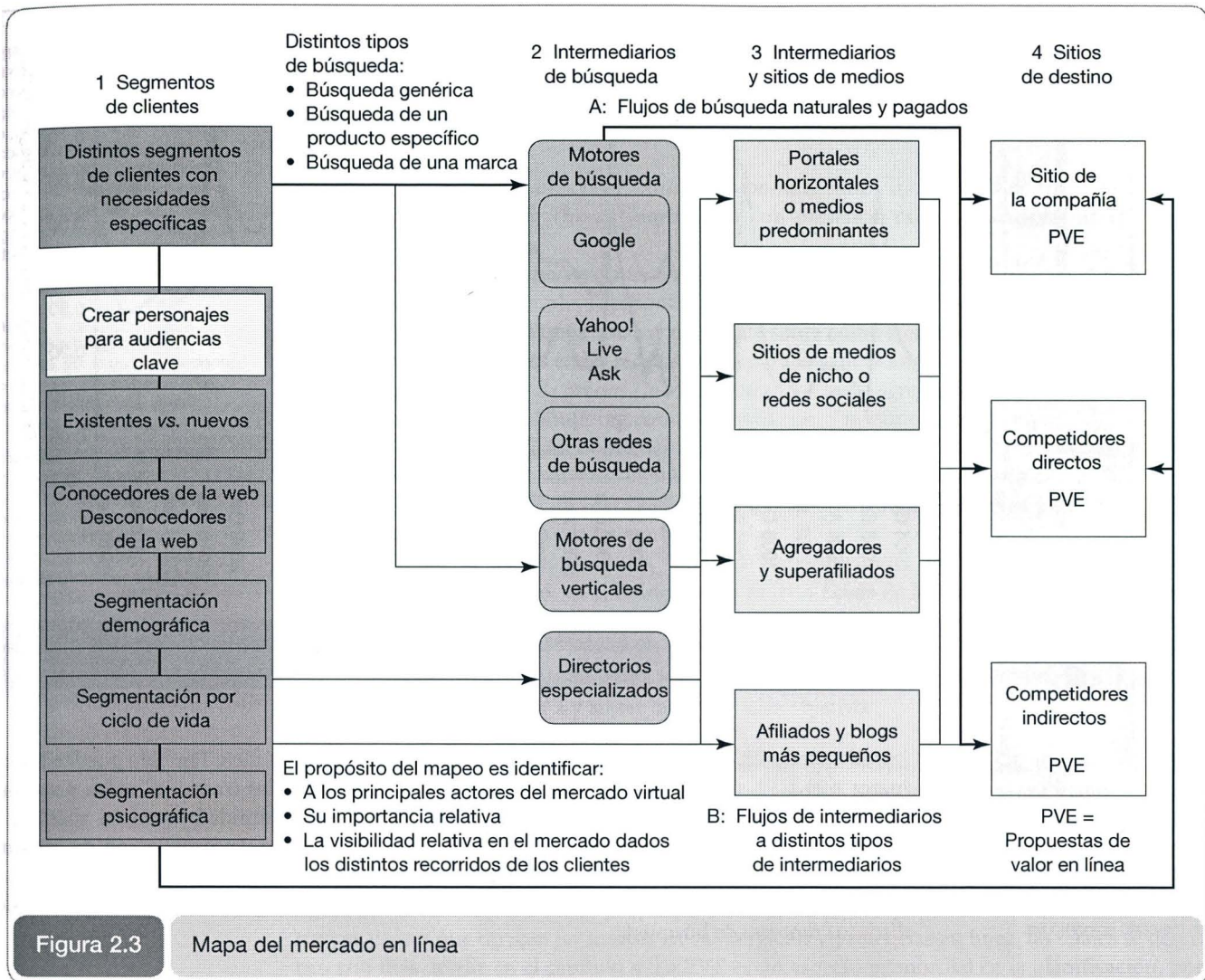


Figura 2.3

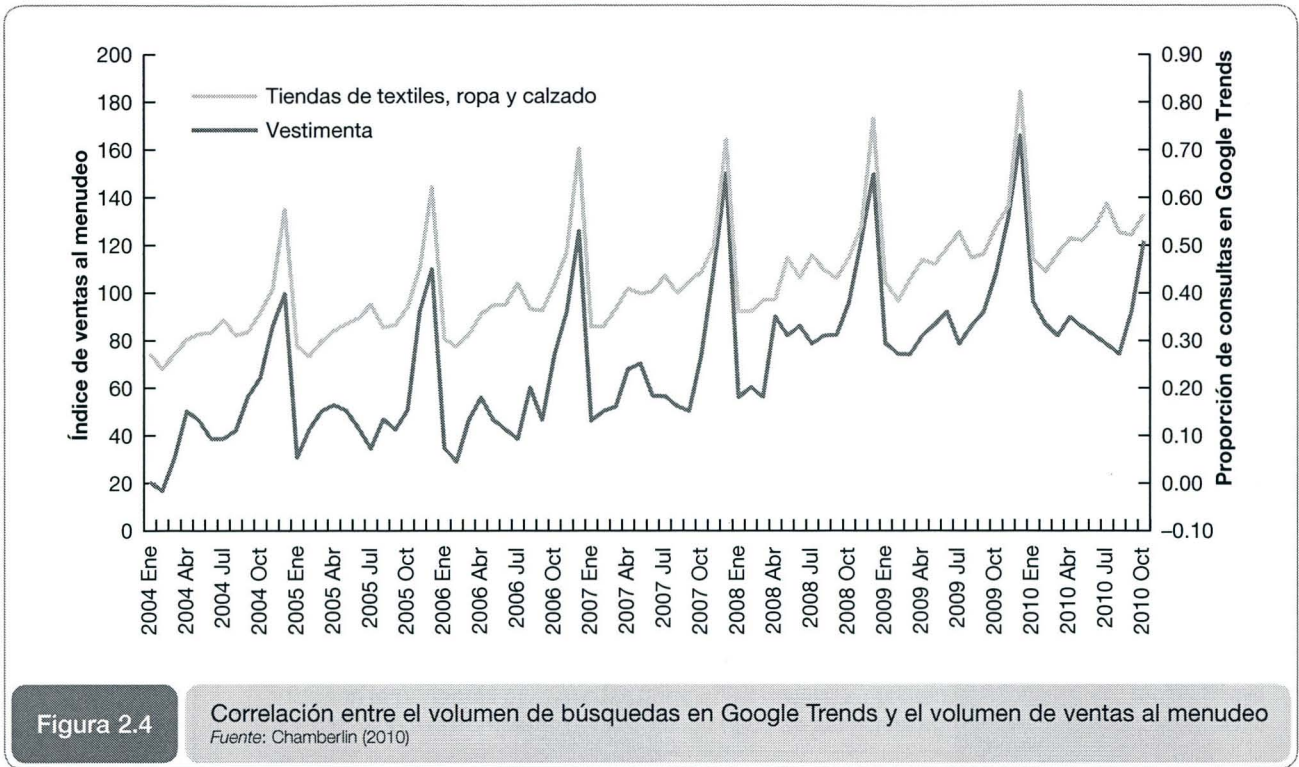
Mapa del mercado en línea

motores de búsqueda se han vuelto tan importantes que se utilizan tendencias de búsqueda para predecir el volumen futuro de ventas. Choi y Varian (2009) hacen notar que los datos de Google Trends acerca de los volúmenes de búsqueda a través del tiempo son muy útiles para predecir los niveles de gasto. Argumentan que:

Debido a que los datos de Google Trends están disponibles prácticamente en tiempo real, cualquier relación estadística entre las ventas reales y Google Trends se puede explotar para producir estimaciones más puntuales de los datos. Por ejemplo, los datos oficiales sobre las ventas al menudeo sólo están disponibles con un retraso de varias semanas, mientras que un modelo basado en los datos de Google Trends podría producir estimaciones mucho más rápidas. Esta metodología para producir estimaciones más rápidas de datos presentes se conoce como *now-casting*, ya que la idea es predecir el presente en lugar del futuro (*forecasting*).

La figura 2.4 muestra datos de ventas de la Oficina de Estadísticas Nacionales del Reino Unido relacionados con textiles, ropa y calzado mapeados en comparación con búsquedas de vestimenta, por ejemplo, las principales búsquedas de vestidos, ropa, zapatos y botas.

Las empresas necesitan saber qué sitios son efectivos para aprovechar el tráfico de búsquedas y asociarse con ellos o tratar de obtener una parte del tráfico de búsquedas usando las técnicas de marketing en motores de búsqueda y de marketing de afiliados que se explican en el capítulo 9. Las marcas reconocidas y de confianza que han desarrollado lealtad en sus clientes tienen buenas posibilidades de prosperar en línea, ya que un consumidor común tiende a ir directamente al sitio



Proporción de búsqueda
Proporción de la audiencia de los buscadores de internet a los que llega una audiencia determinada en un mercado en particular.

introduciendo un URL o a través de un sitio favorito o correo electrónico. También pueden buscar la marca o el URL. Mediante la evaluación del tipo y volumen de las frases utilizadas para buscar productos en un mercado específico, es posible calcular la oportunidad potencial absoluta y la proporción actual de los términos de búsqueda para una empresa. La **proporción de búsqueda** se puede determinar a partir de los informes de análisis web del sitio de una empresa, los cuales indican las frases clave precisas que utilizan los visitantes para llegar realmente a un sitio desde distintos motores de búsqueda.

Tabla 2.1 10 términos de búsqueda destacados para todo el menudeo y para vestimenta

Término de búsqueda	Minoristas de alimentos	Volumen de búsqueda relativo al término destacado	Textiles, ropa y calzado	Volumen de búsqueda relativo al término destacado
1 término destacado	Tesco	100	Zapatos	100
2	Asda	50	Botas	75
3	Tesco Direct	15	Vestido	55
4	Morrisons	10	Ropa	45
5	Sainsbury's	10	Next	40
6	Aldi	5	Vestidos	35
7	Clubcard	5	Nike	35
8	George Asda	5	River Island	35
9	Ocado	5	Relojes	35
10	Sainsbury	5	New Look	30

Fuente: Chamberlin (2010)

- 3 *Intermediarios y sitios editores o de medios.* Los sitios de medios y otros intermediarios, como las redes sociales, los **agregadores** y los **afiliados**, a menudo atraen a los visitantes vía búsquedas o dirigiendo a los clientes a su sitio web si son marcas predominantes. Las empresas necesitan evaluar los medios en línea potenciales y los socios de distribución en las categorías mostradas en la figura 2.2, como:
- *Sitios de medios noticiosos predominantes o portales.* Éstos incluyen sitios tradicionales (por ejemplo, FT.com, *The Times*, *Guardian*) o con presencia exclusiva en internet (pureplay) (como Google News).
 - *Sitios de medios de nicho/verticales.* Por ejemplo, EConsultancy, ClickZ.com en el B2B.
 - *Redes sociales.* Por ejemplo, Facebook, Google+, Twitter y LinkedIn. En la Perspectiva sobre el marketing digital 1.1 vimos que hay un debate sobre cómo son las interacciones de influencia entre los consumidores en las redes sociales para la generación de ventas.
 - *Sitios de comparación de precios (también conocidos como agregadores).* Por ejemplo, Money-supermarket, Kelkoo, Shopping.com, confused.com y mysupermarket.com.
 - *Superafiliados.* Los afiliados obtienen ingresos de un comerciante al que dirigen tráfico, el cual les paga una comisión con base en una proporción de la venta o una cantidad fija. Son importantes en los mercados de venta electrónica al menudeo, pues en algunos países representan porcentajes de dos cifras de las ventas.
 - *Afiliados de nicho o blogueros.* A menudo son individuos pero pueden tener una gran influencia; por ejemplo, en el Reino Unido Martin Lewis de Moneysavingexpert.com recibe millones de visitas al mes. Los afiliados y blogueros más pequeños pueden ser importantes de manera colectiva. Con el crecimiento del círculo de lectores y las interacciones sociales en los blogs, identificar a los **principales influyentes en línea** dentro de un mercado es importante como ayuda para llegar a y atraer las audiencias objetivo.
- 4 *Sitios y plataformas de destino.* Son los sitios a los que el profesional del marketing trata de atraer visitantes, incluyendo sitios de transacciones al menudeo, servicios financieros, viajes, manufactureros y otras empresas u otros sitios que no son de transacciones como sitios para desarrollo de marcas o de relaciones como los que vimos en el capítulo 1. Los sitios de destino también incluyen la presencia en otros sitios sociales como Facebook y Twitter o aplicaciones móviles. La figura 2.3 se refiere a la PVE o “propuesta de valor en línea”, que es un resumen de las características únicas que ofrecen las marcas en sus servicios y presencias en línea, las cuales se describen con más detalle en el capítulo 4. La PVE es un aspecto primordial en la planificación, pues los profesionales del marketing deben comparar sus PVE con las de sus competidores y pensar cómo pueden refinarlas para desarrollar una experiencia en línea única.

Perspectiva sobre el marketing digital 2.1

Recursos para analizar el mercado en línea

Darle sentido al volumen de los datos disponibles puede ser un gran desafío para cualquier profesional del marketing en línea. Sin embargo, tiene sentido cuando al planificar campañas de marketing digital se aprovecha la oportunidad de planificar con base en las características reales del mercado y no en la intuición. No obstante, para hacer esto un profesional del marketing necesita saber cuándo y dónde puede aprovechar la riqueza de la investigación sobre el uso actual de internet y las tendencias futuras. Por lo común, los negocios usan diversas herramientas para el análisis del mercado en línea y del comportamiento de los consumidores cuando acceden a distintos sitios web como parte del recorrido de sus clientes. Hay servicios analíticos tanto gratuitos como con costo que les pueden ayudar. La tabla 2.2 muestra una selección de servicios gratuitos y con costo que se pueden usar para el análisis del mercado en línea; son recursos que se pueden utilizar para evaluar la cantidad de personas que buscan información, así como la popularidad de distintos tipos de sitios medida por la cantidad de **visitantes únicos**.



Tabla 2.2

Herramientas de búsqueda para evaluar los mercados digitales

Proveedor de herramientas de búsqueda y fuentes de información	Enfoque y servicios
1 Herramientas de Google (www.google.com/ads/agency/toolkit.html)	Google es una de las mejores fuentes de herramientas precisas para el análisis del mercado, incluyendo: <ul style="list-style-type: none"> • Google Adplanner (popularidad y demografía de sitios) • Google Insights for Search: tendencias en el volumen de búsquedas por país (similar a Google Trends) • Keyword Tools: para comparar el volumen de frases clave.
2 Alexa (www.alexa.com)	Herramienta gratuita (vea también www.compete.com). También utiliza la sintaxis de Google related:domain.com para encontrar sitios relacionados. Es propiedad de Amazon, el cual proporciona clasificación de tráfico de sitios individuales en comparación con todos los sitios. Funciona mejor para los 100000 principales sitios. La muestra depende de los usuarios de la barra de herramientas de Alexa.
3 Experian Hitwise (www.hitwise.com)	Herramienta con costo, pero de búsqueda gratuita en http://weblogs.hitwise.com , disponible en muchos países para comparar el tamaño de la audiencia y el uso de búsquedas y del sitio. Funciona mediante el monitoreo del tráfico IP hacia diversos sitios a través de ISP.
4 Nielsen	Herramienta con costo pero con datos gratuitos acerca de los motores de búsqueda e intermediarios, disponible en la sección de comunicados de prensa y que se enfoca en lo que compran los consumidores. Servicio de panel basado en usuarios que están en sus hogares y en el trabajo y que han aceptado que, por medio de un software, se rastree su uso de la web. Las clasificaciones más altas en el sitio ofrecen ejemplos de sitios más populares en varios países. Las mejores clasificaciones en el sitio proporcionan ejemplos de los sitios más populares en varios países.
5 Comscore (www.comscore.com)	Herramienta con costo pero con datos gratuitos acerca de los motores de búsqueda e intermediarios, disponible en la sección de comunicados de prensa. Fuente de información global sobre marketing digital. Los servicios dan una idea del comportamiento y estilo de vida de los consumidores, por ejemplo, sus datos demográficos, actitudes y comportamiento fuera de línea.
6 Google Analytics	Servicios gratuitos y con costo, que proporcionan una idea del tráfico en la web.
7 Internet or Interactive Advertising Bureau (IAB) Estados Unidos: www.iab.net Reino Unido: www.iabuk.net Europe: www.europe.uk.net (vea también www.eiaa.net)	Búsqueda que se enfoca en la inversión en distintos canales de medios digitales, en particular anuncios gráficos y marketing en motores de búsqueda. Servicios con costo.
8 Internet Media in Retail Group (IMRG) (www.imrg.org)	El IMRG proporciona estadísticas sobre las ventas electrónicas al menudeo en el Reino Unido. Su índice de ventas electrónicas al menudeo ofrece varias mediciones, por ejemplo, ventas totales, cantidad de compradores en línea y tasas de conversión. Los servicios son gratuitos para sus miembros.

Mediante la exploración de los resultados detallados obtenidos con la búsqueda de proveedores de información, un planificador de marketing digital puede construir una imagen informada de lo que está ocurriendo en un momento dado y también hacer previsiones para la planificación estratégica.

En lo que resta de este capítulo vamos a examinar a los actores que conforman el microentorno. También vamos a tomar en cuenta las ideas y los métodos de análisis y a detallar sus repercusiones para la planificación del marketing digital. La tabla 2.3 proporciona un panorama de estos aspectos.

Tabla 2.3 El microentorno: aspectos para los profesionales del marketing digital	
Microentorno	Aspectos
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Acceso a plataformas digitales • Nivel de uso de plataformas y servicios digitales • Comportamiento, características y perfiles • Expectativas de servicio
Proveedores e intermediarios	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de adopción de la tecnología • Integración y conexión • Provisión del servicio • Relaciones comerciales
Competidores	<ul style="list-style-type: none"> • Intenciones y planificación estratégicas • Recursos y capacidades • Niveles de provisión del servicio • Relaciones con los proveedores e intermediarios • Desempeño

Análisis de los clientes

En marketing es muy importante entender la situación comercial para establecer objetivos de negocios y de marketing realistas. Las actitudes de los clientes respecto a internet han cambiado mucho durante las dos décadas anteriores. En el mercado de consumo los compradores se están adaptando más a comprar en línea y las tecnologías digitales les permiten estar mejor informados a la hora de tomar decisiones de compra. Más aún, éste es uno de los motivos por los que se sugiere que en el futuro “habrá una importante lucha por el poder entre el minorista y el consumidor” (Doherty y Ellis-Chadwick, 2011) pues el consumidor está cada vez más informado y es más exigente. En los mercados de negocios aplican algunos de los mismos principios, pero es menos probable que el balance de poder esté determinado por internet *per se*, ya que la tecnología desempeña un papel más favorable en las compras y las comunicaciones; esto se debe a que las relaciones personales actualmente tienden a tener una mayor importancia al negociar ventas que los acuerdos negociados de manera remota. Sin embargo, las redes sociales desempeñan un papel cada vez más importante en la vinculación de los consumidores y los potenciales socios comerciales. Realice la actividad 2.2 para tener una idea de la manera en que las redes de negocios están cambiando la forma en que establecemos conexiones.

Los clientes son actores importantes en el entorno comercial inmediato de una empresa, y el análisis de su comportamiento es primordial para entender la situación comercial y en última instancia la planificación digital. El **análisis del comportamiento del cliente** se puede considerar desde dos perspectivas:

- 1 **Análisis de la demanda.** Esto implica entender el volumen potencial y real de los visitantes a una presencia en línea y el contexto en el cual los prospectos se convierten en resultados tácticos y estratégicos, por ejemplo, generación de prospectos y ventas.
- 2 **Comportamiento del consumidor digital.** Aquí el profesional del marketing necesita entender las necesidades, características y experiencias o comportamientos digitales de los consumidores objetivo. Estas variables se conocen en conjunto como **conocimiento acerca del cliente**. Con base en este análisis, se pueden crear **segmentos de clientes** que se utilizarán para desarrollar tácticas dirigidas como parte de la estrategia y la planificación (descritas del capítulo 4 en adelante).

Análisis del comportamiento del cliente

En los mercados digitales, este tipo de análisis consiste en investigar las motivaciones, preferencias de consumo de medios y procesos de selección que siguen los consumidores cuando utilizan canales digitales junto con canales adicionales para comprar productos en línea y usar otros servicios en línea.

Conocimiento acerca del cliente

El conocimiento sobre las necesidades, perfil, preferencias y experiencias digitales del cliente a partir del análisis de datos cualitativos y cuantitativos. Los conocimientos específicos pueden utilizarse para comunicar tácticas de marketing dirigidas a grupos de clientes con características comunes.

Segmentos de clientes

Grupos de clientes con características, preferencias y comportamientos similares, que son importantes en términos de varias propuestas de mercado y que se definen como parte de la estrategia de planificación de marketing de los negocios.

Actividad 2.2

LinkedIn: cómo establecer conexiones profesionales

Propósito

Considerar el potencial comercial de las redes en línea.

Actividad

Las empresas dependen de sus conexiones con otras empresas e individuos clave para desarrollar sus negocios. En 2002, Reid Hoffman tuvo una idea, la cual convirtió en la red de profesionales más grande del mundo, LinkedIn. En marzo de 2011 había más de 100 millones de individuos profesionales registrados en la red.

Visite el sitio <http://press.linkedin.com/success-stories> y lea la sección "Success stories of LinkedIn members" (Historias de éxito de miembros de LinkedIn), quienes han utilizado la red para hacer crecer su negocio.

Ahora responda estas preguntas:

- 1 ¿Cómo han utilizado los miembros exitosos de LinkedIn la red para su propio beneficio?
- 2 Indique la manera en que ser miembro de la red LinkedIn podría ayudar a una compañía a desarrollar un mejor conocimiento de los clientes.

Análisis de la demanda y repercusiones para la planificación del marketing

Los gerentes de marketing digital deben entender las tendencias actuales y los niveles de uso de internet y distintos servicios en línea, y cómo se relacionan con los servicios y productos que la organización desea proporcionar en línea. Además, los profesionales del marketing necesitan tener presentes los factores que afectan la manera en que los usuarios utilizan los servicios digitales disponibles. Este proceso de evaluación se denomina **análisis de la demanda**. Las ventajas de esta forma de análisis son que las empresas pueden identificar las oportunidades para influir y conseguir ventas en línea, con base en el uso real de los medios digitales por parte de los individuos que conforman el mercado objetivo de la empresa. El análisis de la demanda puede reducir la suposición y mejorar la eficacia de las campañas de comunicaciones de marketing digital.

Las investigaciones sobre el análisis de la demanda han identificado algunos factores genéricos importantes que influyen en la adopción y el uso de internet:

- Costo de acceso.
- Propuesta de valor.
- Percepción de la facilidad de uso.
- Percepciones de la seguridad.

Evaluar la demanda de servicios digitales tomando en cuenta estos factores genéricos debe permitir a los profesionales del marketing establecer objetivos estratégicos realistas para cada segmento objetivo, pero para ello el profesional del marketing digital debe evaluar también el volumen y la proporción de clientes que:

- Tienen acceso al canal digital.
- Utilizan servicios en línea específicos que pueden afectar la decisión de compra como sitios de comparación de precios, redes sociales y blogs especializados.
- Se ven influenciados por el canal digital pero compran usando otro canal como parte del comportamiento del consumidor multicanal.
- Compran o usan otros servicios mediante el canal digital.

Usando fuentes y herramientas de información, como las que se sugieren en la tabla 2.2, además de cualquier investigación primaria que una empresa decida llevar a cabo, un profesional del marketing digital debe ser capaz de desarrollar una sólida comprensión de las características, necesidades y deseos de los individuos (y/o empresas) que conforman el mercado objetivo y su propensión a utilizar canales digitales. Una vez desarrollado este nivel básico de comprensión, es posible considerar cómo lograr metas y objetivos de marketing mediante el uso de las comunicaciones digitales.

Análisis de la demanda

Determinación cuantitativa del uso potencial y del valor de negocios logrados a partir de los clientes en línea de una organización. También se evalúa el análisis cualitativo de las percepciones de los canales en línea.

Repercusiones para la planificación del marketing: modelos de conversión

Marketing de conversión
Uso de comunicaciones de marketing para maximizar la conversión de clientes potenciales en clientes reales.

Como parte del análisis de la situación y del establecimiento de objetivos, los profesionales del marketing digital experimentados crean modelos de conversión o secuenciales de la eficacia de su marketing por internet. Con esta metodología se puede estimar la demanda potencial total en línea de un servicio en un mercado en particular y, después, el éxito de la empresa para lograr una participación de este mercado determinado. Entonces se pueden utilizar las tácticas del **marketing de conversión** para convertir al mayor número posible de visitantes *potenciales* en visitantes *reales*, y luego convertirlos en prospectos, clientes y clientes asiduos.

Berthon *et al.* (1998) sugirieron que el proceso de decisión de compra en línea se podía estudiar usando la jerarquía del modelo de efectos (desarrollado originalmente para evaluar la eficacia de las comunicaciones de marketing fuera de línea). Este modelo asume que los distintos tipos de comunicaciones se pueden usar en función del lugar en que se encuentre el cliente en el proceso de decisión de compra; por ejemplo, al inicio del proceso de compra se puede usar publicidad para aumentar la conciencia, y más adelante durante el proceso se pueden usar técnicas de promoción de ventas para producir una acción.

La figura 2.5 muestra una versión adaptada del modelo de Berthon *et al.* (1998) tomada de Chaffey (2001) y destaca las métricas de conversión, las cuales actúan como impulsores del desempeño. Los principales índices que se deben considerar son:

- *Eficiencia de la conciencia*: usuarios web objetivo/todos los usuarios web.
- *Eficiencia de la atracción*: número de visitas individuales/número de usuarios realizando búsquedas.
- *Eficiencia de la participación*: número de visitantes activos/número de visitas.
- *Eficiencia de la conversión*: número de compras/número de visitantes activos.

Este modelo ilustra cómo mejorar el marketing digital en una organización, ya que estos tipos distintos de eficiencias de conversión son primordiales para entender cuán efectivas son las comunicaciones de marketing en línea y fuera de línea para el logro de los objetivos de marketing. Otro importante índice es la *eficiencia de la retención*, la cual implica calcular la relación entre el *número de recompras/número de compras*.

Este modelo es útil para el profesional del marketing digital, ya que resalta cómo difiere la eficacia de la conversión entre los usuarios que visitan el sitio por primera vez y los usuarios asiduos.

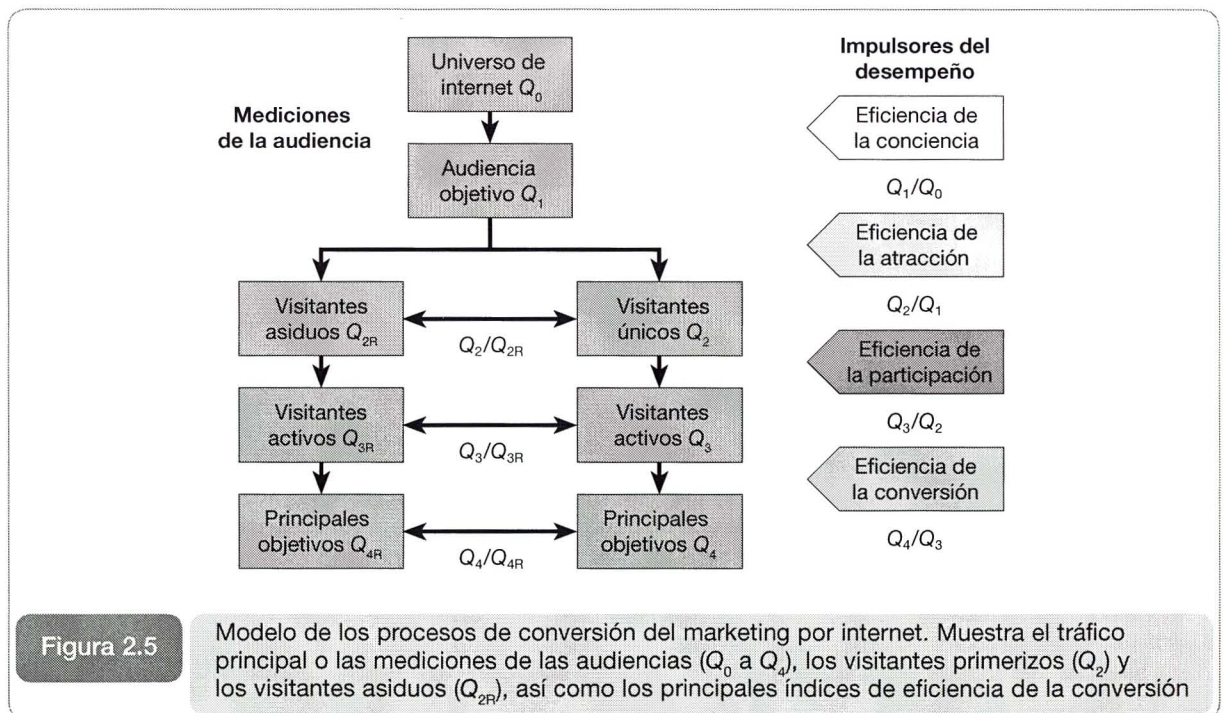


Figura 2.5

Modelo de los procesos de conversión del marketing por internet. Muestra el tráfico principal o las mediciones de las audiencias (Q_0 a Q_4), los visitantes primerizos (Q_2) y los visitantes asiduos (Q_{2R}), así como los principales índices de eficiencia de la conversión

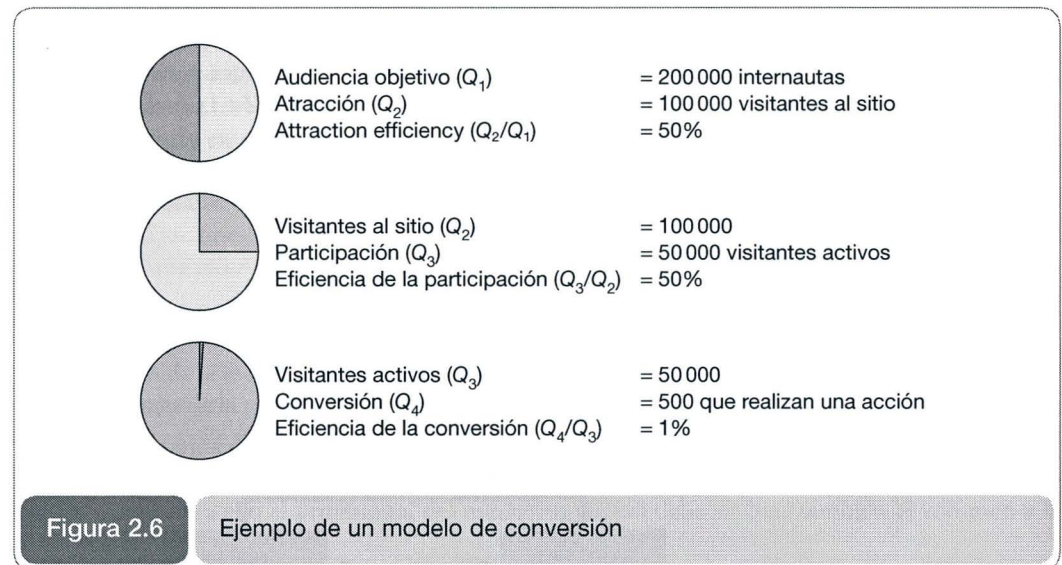
Flujo de clics

La secuencia de clics que realiza un visitante en el sitio para hacer una compra.

También muestra las etapas por las que puede pasar un cliente en un recorrido de compras virtual. Otro aspecto importante del comportamiento del comprador en línea que no se muestra en la figura es la ruta del sitio o **flujo de clics** para diferentes tipos o segmentos de audiencias. El análisis del flujo de clics revela qué páginas ve un visitante antes de abandonar el sitio.

La figura 2.6 muestra un ejemplo de cómo se puede usar la medición de las tasas de conversión para mejorar el marketing por internet. Los números están en un periodo fijo de un mes. Si para un mercado en particular hay una audiencia (mercado) potencial de 200 000 (Q_1), después, si las técnicas de promoción en línea y fuera de línea logran 100 000 visitantes al sitio (Q_2), los profesionales del marketing han logrado una impresionante tasa de conversión de 50%. Entonces los profesionales del marketing buscan convertir en acción a estos visitantes. Antes de lograrlo es necesaria la participación de los visitantes. Los datos de los archivos de registro muestran que muchos visitantes abandonan el sitio cuando visitan por primera vez la página de inicio si consideran que el sitio no es aceptable o no están satisfechos con la experiencia. El número de visitantes que participan (Q_3) es de 50 000, que representa la mitad de todos los visitantes. Respecto a los visitantes que participan, el siguiente paso es convertirlos en acción. Esto se consigue para 500 visitantes (Q_4), dada una tasa de conversión (Q_4/Q_3) de 1%. Si lo que se calcula (como es más común) es (Q_4/Q_2), esto da una tasa de conversión de 0.5 por ciento.

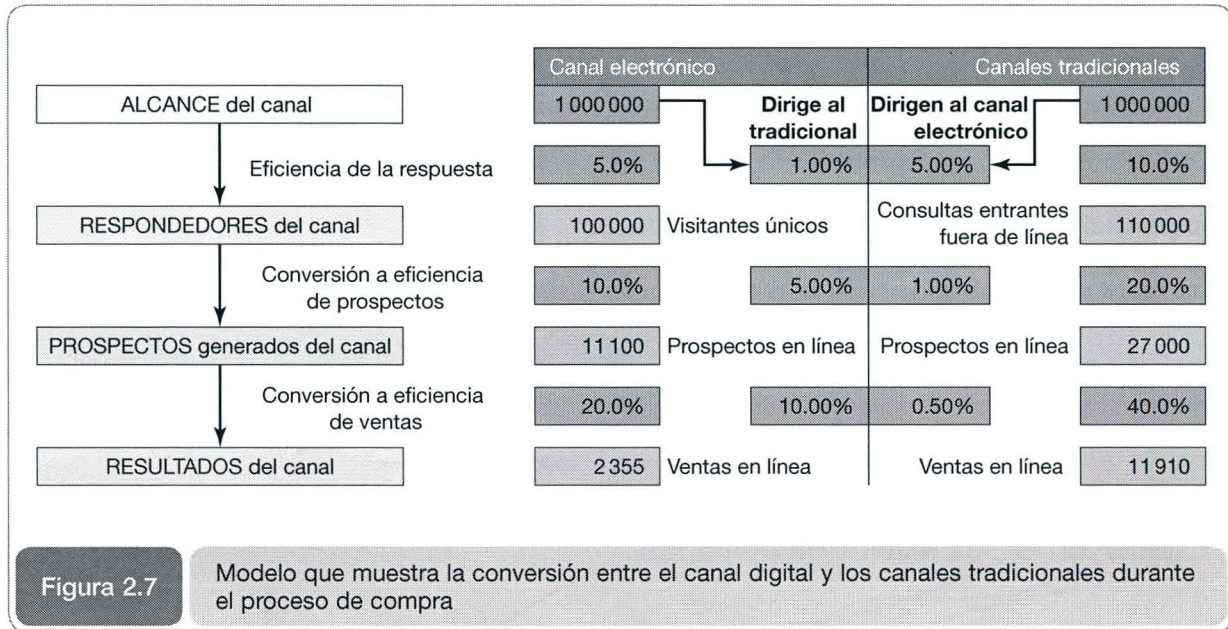
Una organización con una posición como la que se representa en la figura 2.6 está atrayendo visitantes al sitio, pero no los está convirtiendo en clientes activos. Muchas empresas caen en la trampa de crear sitios web que son agradables estéticamente, pero no ofrecen mejoras en cuanto a los objetivos de marketing. Al analizar con más detalle los índices de conversión, una organización podría mejorar considerablemente el desempeño de su oferta digital. Es importante asegurarse de que los objetivos de marketing se estén logrando mediante la acción del marketing digital. En el capítulo 8 analizaremos distintas metodologías relacionadas con los objetivos de comunicaciones.

**Modelos de conversión multicanal**

En realidad, el modelado de la conversión es complejo porque hay que tener en cuenta el comportamiento en línea y fuera de línea. La figura 2.5 está simplificada ya que no toma en cuenta las influencias fuera de línea. Por ejemplo, un anunciante puede utilizar Google AdWords para promocionar sus productos, pero algunos compradores comprarán en línea mientras que otros preferirán usar otros canales para realizar sus compras, por ejemplo, el teléfono o comprar en las tiendas físicas. En Reino Unido, algunos minoristas en línea han mostrado mucho interés por monitorear los efectos de las tasas de conversión y el comportamiento de compra multicanal ya que hay pruebas de que existen beneficios potenciales, Brand Republic (2011):

“Las marcas con ofertas multicanal registraron un crecimiento mayor de 19% en marzo, en comparación con 6% de las marcas que sólo tienen presencia en línea. Jonathan Brown, jefe de ventas en línea, y John Lewis, dijeron: ‘Aunque el tráfico global registró un crecimiento ligeramente más lento que el normal, los clientes que se encontraban en nuestro sitio web se convirtieron a una tasa más alta, gastando más cada vez que compraron con nosotros’”.

Por tanto, es útil poner en práctica los medios para monitorear las conversiones entre canales en diferentes etapas del proceso de compra, ya que esto puede ayudar a una empresa a entender cómo puede mejorar el desempeño en los canales en línea y fuera de línea haciendo que el gasto en marketing sea más eficaz.



La figura 2.7 muestra un modelo de cómo podría funcionar esto. Por ejemplo, los números telefónicos que son únicos para el sitio web se pueden utilizar como un indicador del volumen de personas que llaman a un centro de contacto influenciadas por el sitio web. Esta idea se puede integrar a modelos de presupuesto de niveles de ventas como el que se muestra en la figura 2.6. Éste muestra que de los 100 000 visitantes únicos en un periodo, podemos determinar que 5000 (5%) se pueden convertir realmente en prospectos fuera de línea.

En esta sección hemos explorado modelos complejos para analizar las estrategias de conversión de clientes. Sin embargo, hay tres dimensiones básicas en el corazón de esos modelos de las que es importante tener conocimiento: “Acceso: Elección: Transacción” (ACT, por sus siglas en inglés). Ahora revisaremos cada una de estas dimensiones, primero desde la perspectiva del mercado B2C y después del B2B.

Perspectiva sobre el marketing digital 2.2

Los modelos ROPO resaltan el comportamiento del consumidor en el mercado de consumo telefónico

ROPO es un término acuñado para describir el estudio realizado por Google (2010) que significa “Research Online Purchase Offline” (Investigación en línea, Compra fuera de línea). En este estudio se examinó el rol de internet en el proceso de decisión para contratos de equipos móviles y de banda ancha en el sitio web de Vodafone y tiendas en Alemania, con base en un grupo de 16 000 usuarios web y cuestionarios acerca de sus intenciones y compras. Para estos dos servicios, alrededor de un tercio de la audiencia firmó el contrato en línea. Sin



embargo, una parte importante firmó el contrato fuera de línea. La matriz que se presenta en la figura 2.8 es un buen marco para evaluar y sintetizar el comportamiento multicanal, ya que también muestra la situación en la que la investigación se realiza fuera de línea y la compra ocurre en línea. Este comportamiento es muy común en productos que, como en este caso teléfonos móviles, los consumidores quieren evaluar su compra en línea.

		Investigación....	
		En línea	Fuera de línea
Comprador de equipo móvil	En línea	22%	9%
	Fuera de línea	37%	32%

Figura 2.8

Ejemplo de Investigación en línea, Compra en línea

Fuente: Google, 2010

Evaluación de los niveles de demanda

Acceso a las plataformas digitales

El comercio electrónico proporciona un mercado global, y los profesionales del marketing digital deben revisar el acceso de los usuarios en términos de la frecuencia de acceso, el lugar y el canal.

Lugar de acceso

Las redes que proporcionan acceso a los servicios digitales siguen creciendo y, al hacerlo, ofrecen mejores, más rápidos y más flexibles enlaces a los proveedores de servicios digitales y otros usuarios de internet. La telegeografía ha estado mapeando las redes, la red troncal de internet, los cables submarinos, las redes privadas virtuales a través de IP y los servicios de Ethernet, banda ancha y tecnología inalámbrica 4G que permiten el acceso desde 1989. En el año 2000, las principales áreas de tráfico internacional de datos estuvieron entre la costa este de Estados Unidos y Europa; hubo tráfico limitado entre África y otras partes del mundo. Mientras Estados Unidos sigue representando una parte importante del tráfico de datos, los vínculos entre Asia, África y Australasia se han mejorado considerablemente y esto se refleja en el aumento de los flujos de tráfico de datos. Lea la actividad 2.3 para aprender más acerca del acceso a internet alrededor del mundo.

Tipo de acceso: banda ancha

El tipo de acceso se está volviendo cada vez más importante a medida que surgen más innovaciones tecnológicas inalámbricas. Se están desarrollando múltiples dispositivos de acceso que permiten a los usuarios utilizar internet desde un mayor número de lugares para una creciente variedad de aplicaciones. Sin embargo, es importante señalar que el tipo de acceso varía según el lugar del mundo en que se encuentre; algunas partes del mundo no tienen niveles importantes de acceso a internet

Actividad 2.3

Acceso a internet alrededor del mundo

Propósito

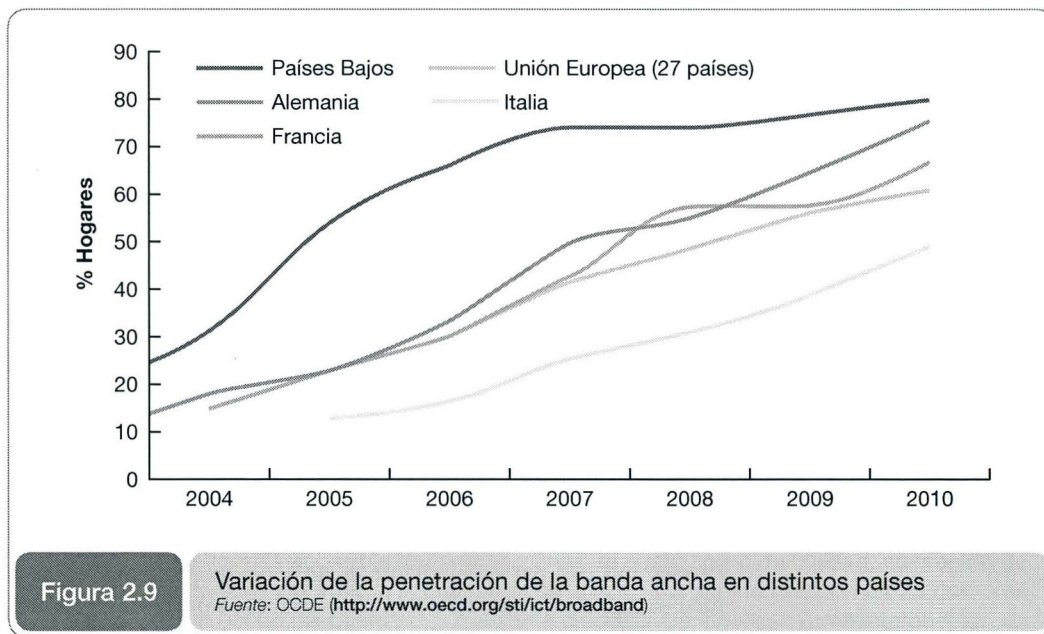
Considerar la distribución y expansión de las comunidades globales en línea.

Actividad

Internetworldstats proporciona útiles tablas de estadísticas sobre el uso de internet alrededor del mundo, las cuales muestran el porcentaje de las poblaciones en línea, el crecimiento de las poblaciones de usuarios y mucha más información. Visite el sitio <http://www.internetworldstats.com> y busque las respuestas a las siguientes preguntas:

- 1 ¿Qué parte del mundo tiene el mayor número de usuarios de internet?
- 2 ¿Qué porcentaje de usuarios están en Europa en comparación con el resto del mundo?
- 3 ¿Qué región del mundo tiene el menor número de usuarios de internet?

permanente de banda ancha y alta velocidad, y el ancho de banda de la red troncal de internet puede variar considerablemente dependiendo del lugar del mundo en el que usted se encuentre. La figura 2.9 muestra las tendencias durante la última década en la penetración de la banda ancha en los Países Bajos, Alemania, Francia, Italia y el total de los 27 países de la UE.



El acceso a banda ancha permite sitios web más sofisticados y medios de flujo continuo como música y video. El uso de internet también tiende a aumentar con la banda ancha debido a la conexión “permanente”. Por ello es importante que un profesional del marketing entienda las oportunidades y limitaciones que plantean varios lugares.

Tipos de acceso: móvil

La innovación tecnológica ha significado que el acceso móvil a internet se ha convertido en una opción viable para muchos usuarios de internet. Los consumidores han respondido con rapidez y muchos sectores minoristas están viendo altas tasas de acceso a los servicios a través de las plataformas móviles. Doherty y Ellis-Chadwick (2010) sugieren que la demanda de acceso a internet al estar en movimiento está creciendo y las empresas “enfrentarán una creciente presión por parte de los consumidores para que les permitan acceder de manera flexible a sus servicios desde una creciente variedad de dispositivos móviles, ya que desean poder comprar en cualquier parte”. Las predicciones de Morgan Stanley (2010) sugirieron que para 2014 el número de personas con acceso móvil (incluyendo teléfonos inteligentes y tabletas) a internet será superior al número de personas con acceso fijo desde equipos de escritorio.

Como ejemplo de esto en un sector empresarial, ComScore, Inc. (2011), publicó cifras que muestran que 20 millones de usuarios móviles en los cinco principales mercados europeos (Reino Unido, Francia, España, Alemania e Italia), los cuales representan a 8.5% de los suscriptores móviles en estos mercados, accedieron a su cuenta bancaria a través de un teléfono móvil en marzo de 2011. Los propietarios de teléfonos inteligentes han estado impulsando este rápido ritmo de adopción y representaron 70% del mercado bancario móvil en el mismo periodo. *Entre los propietarios de teléfonos inteligentes, el número de usuarios de la banca ha aumentado 40% desde agosto de 2010.*

“Los consumidores quieren tener la capacidad de acceder a la información sobre la marcha en cualquier momento, y con la banca móvil que es cada vez más fácil de usar mediante las aplicaciones y páginas optimizadas para equipos móviles, las personas se están acostumbrando gradualmente a ella”, dijo Jeremy Copp, vicepresidente de telefonía móvil de ComScore Europa. “Será importante que los proveedores de servicios, como los bancos y los proveedores de tarjetas de crédito observen este desarrollo, ya que puede considerarse como un indicador de un aumento de la confianza en los servicios móviles”. (M: Metrics, 2011)

Este ejemplo demuestra la importancia de comprender cómo se comportan los diferentes segmentos al acceder a servicios digitales basados en la web. No sólo los servicios de banca en línea se benefician de los consumidores que tienen acceso móvil a internet; el líder de los minoristas de alimentos en Reino Unido, Tesco.com, ha respondido con rapidez al creciente uso del acceso móvil a internet y ha desarrollado una aplicación móvil que permite a los consumidores pasar frente al lector de su dispositivo móvil los códigos de barras de los productos, los cuales se añaden automáticamente a su carrito de compras en línea.

Una vez que se entienden las oportunidades y limitaciones del acceso, la siguiente dimensión a examinar es la manera en que los clientes seleccionan y eligen los servicios que desean.

Elección por parte del cliente e influencia digital

La elección por parte del cliente es un paso fundamental en el proceso de compra, y ahora los medios digitales juegan un papel cada vez más importante en las decisiones de compra. Para muchos consumidores internet es el primer lugar para buscar información que les dará datos sobre lo que compran, así que internet:

- *Es una parte vital del proceso de compra, ya que ahora los usuarios de internet pasan más tiempo buscando productos en línea.*
- *Se utiliza en todas las etapas del proceso de búsqueda, desde la exploración inicial hasta la comparación más detallada y la verificación final de las especificaciones antes de la compra.*

El resultado de este cambio en el comportamiento significa que los consumidores están más informados y que se están redireccionando a una gran variedad de fuentes para buscar información, las cuales darán forma a su decisión final de compra. En la figura 9.2 se resumen investigaciones que muestran que las fuentes de información más importantes que forjan las decisiones de compra son las recomendaciones personales y la información publicada en línea por otros consumidores. Por lo que las empresas deben pensar cuidadosamente cómo maximizar sus menciones favorables mediante la calidad de sus productos y servicios, así como la preferencia de marca.

Perspectiva sobre el marketing digital 2.3

La influencia creciente de las redes sociales: Google+

Google, el motor de búsqueda más prolífico del mundo, está desarrollando su alcance mediante la creación de su propia red social. Google+ tiene por objeto alentar a los usuarios a compartir sus vidas creando *círculos* de amigos, en los cuales las personas pueden compartir información de forma similar a como nos relacionamos con el mundo físico. El equipo de Google también está desarrollando formas de vincularnos diariamente a las cosas que nos interesan. A través de su herramienta Sparks, Google invita a los usuarios a revelar qué están buscando, y entonces se les *proporcionarán* artículos, vínculos e imágenes, mismos que pueden leer y compartir con amigos, familiares y compañeros de trabajo.

Google Search es uno de los principales influyentes en las fuentes de información que las personas y las empresas utilizan para informar sus compras y toma de decisiones más amplia. Al entrar en el mercado de las redes sociales, Google está creando una oportunidad para ampliar el alcance de su influencia. Desde la perspectiva del profesional del marketing digital, es importante estar conscientes del alcance de Google y de su capacidad para influir en el comportamiento de sus usuarios en línea.

Este crecimiento en el uso de internet en el proceso de selección significa que los mercados digitales necesitan asegurarse de que los productos y servicios que desean comercializar a través de los canales digitales estén bien representados. Más aún, es probable que la demanda de información siga creciendo debido al uso de teléfonos inteligentes y otros dispositivos móviles. La figura 2.8 muestra el tipo de información que el típico comprador mediante un equipo móvil puede verificar antes de visitar una tienda para realizar la compra. Lea la Perspectiva sobre el marketing digital 2.4 acerca de la manera en que el Consorcio Británico de Minoristas (BRC, por sus siglas en inglés) y Google están trabajando en conjunto para ayudar a los minoristas a entender mejor el tráfico de búsqueda y el comportamiento de compra en varios canales. El aumento sostenido de las búsquedas móviles muestra por qué es importante tener revisiones regulares de este tipo de información para perfilar futuras inversiones.

Perspectiva sobre el marketing digital 2.4

BRC y Google unen fuerzas para ayudar a entender las elecciones que hacen los clientes

La forma en que los consumidores están buscando información y tomando sus decisiones de compra ha tendido a adaptarse y cambiar en respuesta a las innovaciones tecnológicas. Hasta hoy, el uso de internet en las decisiones de compra ha aumentado a medida que más y más personas tienen acceso a la tecnología. Sin embargo, ahora que el uso de internet móvil se ha vuelto más accesible tanto en términos de costo como de utilidad, ha crecido de manera considerable y el tráfico de búsqueda se utiliza para dar información en las compras al menudeo. De hecho las búsquedas mediante dispositivos móviles representaron 11% de las búsquedas minoristas totales en el primer trimestre de 2011. Según Stephen Robertson (director general de BRC), “la parte en línea es la de mayor crecimiento en las ventas al menudeo” y sugiere que los minoristas “necesitan comprender mejor ese desarrollo y qué lo está impulsando”. El menudeo en línea se resiste a las tendencias en las ventas a medida que los grandes minoristas reportan una desaceleración en las ventas. Uno de los indicadores de este cambio en los patrones de compra es el uso de búsquedas en línea de productos y servicios al menudeo. En relación con este incremento, Robertson señala que:

un aumento de 29% en las búsquedas al menudeo en un año es un enorme aumento de compradores potenciales. La estrella es la búsqueda móvil. Un aumento del triple revela que los clientes están adoptando rápidamente las compras mediante teléfonos inteligentes y tabletas. El aumento en el uso de dispositivos móviles a una de cada diez búsquedas envía un mensaje valioso para cualquier minorista con visión a futuro que aún no disponga de una plataforma de comercio móvil.



En respuesta al comportamiento cambiante de los consumidores y a la necesidad de mejor información acerca de la búsqueda de patrones, BRC se ha unido con Google y lanzaron el Monitor al menudeo en línea (ORM, por sus siglas en inglés). Para sobrevivir, los minoristas deben entender dónde están buscando los clientes la información que comunica las decisiones de compra a medida que se producen cambios importantes, por ejemplo, “Las búsquedas al menudeo crecieron con mayor rapidez para los minoristas multicanal (por lo general, los que tienen presencia física y en internet). Experimentaron un aumento de 42% al año, comparado con el 19% de los minoristas que sólo tienen presencia en línea (BRC, 2011). Por tanto, el ORM ayuda a los miembros de BRC a determinar dónde y qué buscan los consumidores (*The Retailer*, 2011):

“Lo que hace el ORM es contar cada vez que alguien se conecta y busca en Google un producto minorista, y además clasifica esa búsqueda de varias maneras. El ORM permitirá a los minoristas entender mejor el crecimiento y qué lo impulsa. Analizará cómo utilizan internet los clientes para buscar productos al menudeo, en qué dispositivos buscan y proporcionará las tendencias más recientes en las búsquedas de los consumidores”.

Esto significa que el profesional del marketing digital necesita saber cómo están cambiando los consumidores su comportamiento de búsqueda y cómo acceden a las plataformas de búsqueda. Según Peter Fitzgerald, director de ventas al menudeo, Google (2011), el lanzamiento del ORM marca “un gran paso hacia la comprensión del comportamiento de los consumidores en línea en las categorías de venta al menudeo”. Esta nueva fuente de información puede dar una idea de las tendencias en línea, por ejemplo los productos más populares que los consumidores están buscando y qué canal están utilizando para la búsqueda.

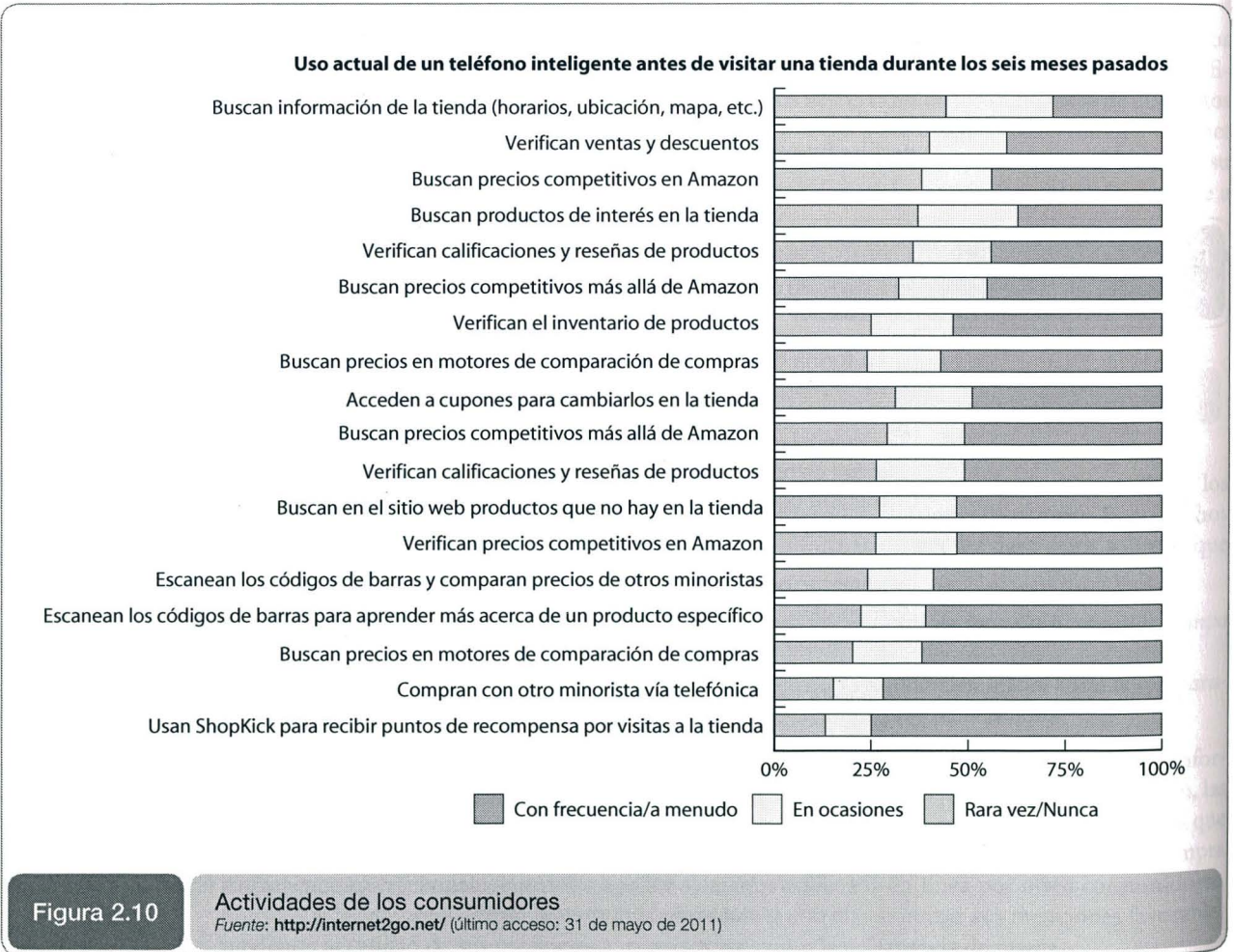
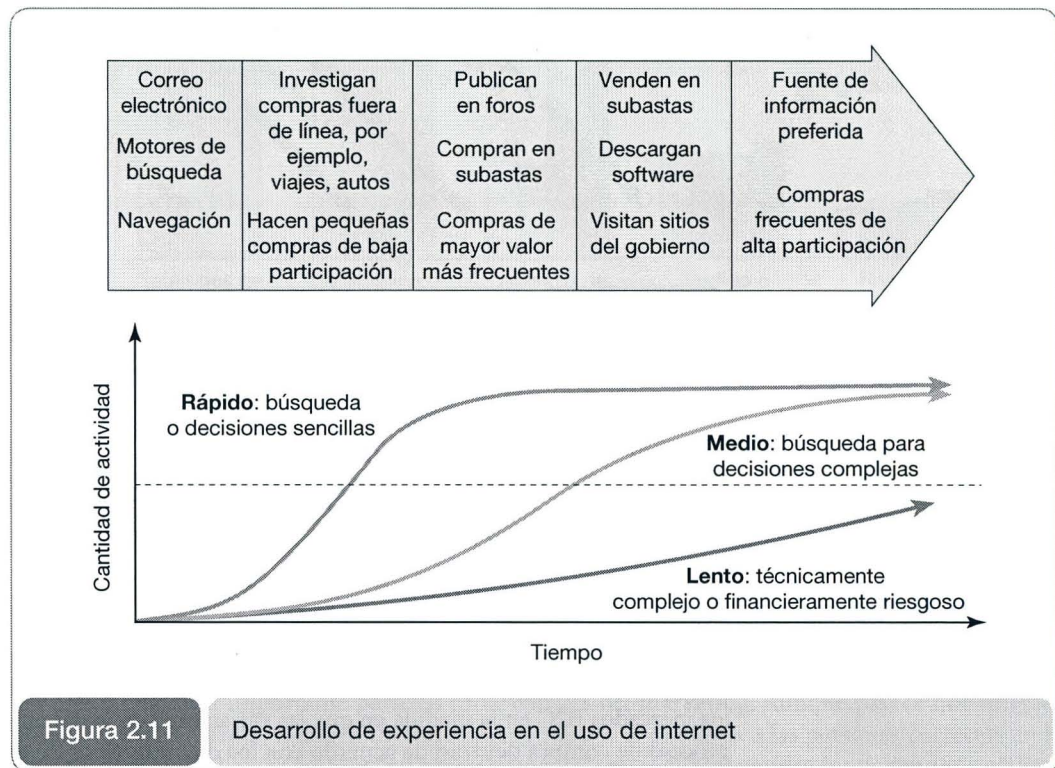


Figura 2.10

Actividades de los consumidores
 Fuente: <http://internet2go.net/> (último acceso: 31 de mayo de 2011)

Entender el alcance potencial de un sitio web y su rol para influir en las compras es muy importante a la hora de establecer presupuestos para el marketing digital. Más aún, a medida que los consumidores se acostumbran más a internet, es más probable que pasen más tiempo en línea y que lo utilicen con mayor intensidad. La figura 2.10 muestra la variedad de actividades que realizaron los usuarios de internet en 2010, cuando 31 millones de británicos adultos ordenaron bienes y servicios en línea, y más de la mitad de ellos gastaron su dinero en ropa y artículos deportivos.

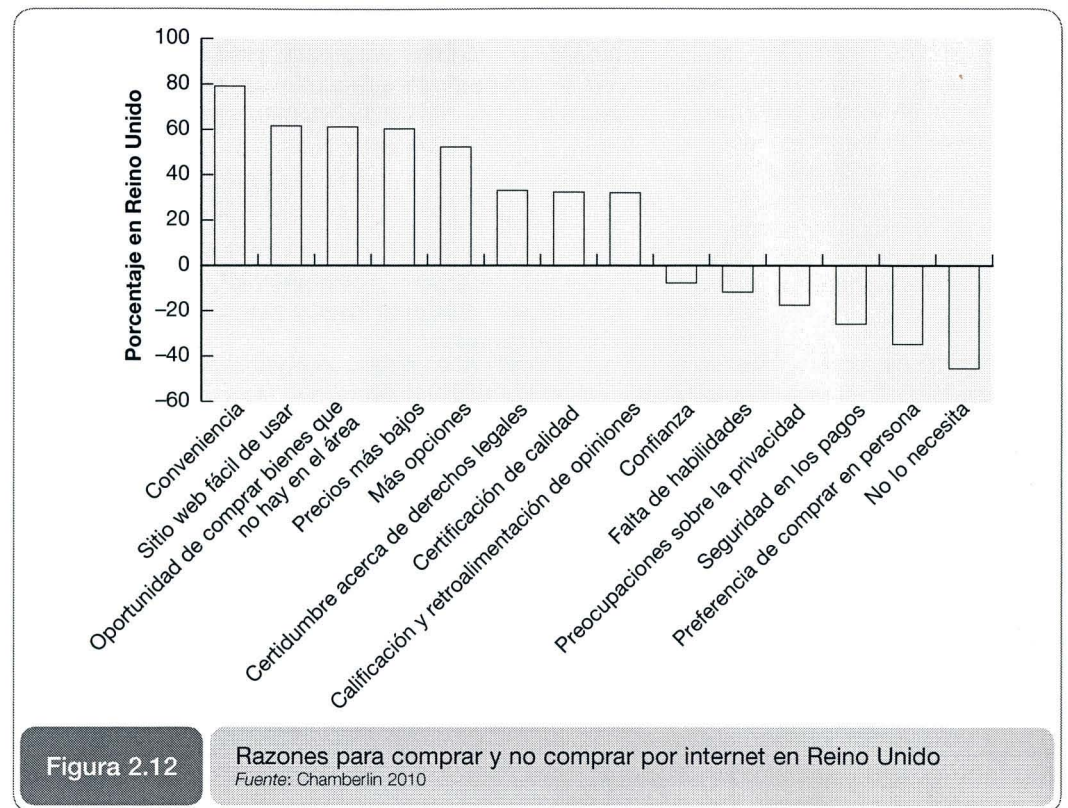
La figura 2.11 muestra que cuando los consumidores usan la web por primera vez tienden a limitar su uso para buscar información sobre productos, pero a medida que ganan en confianza, no sólo son más propensos a usar internet en un número mayor de puntos del proceso de compra, sino que son más propensos a aumentar el valor de los productos que compran y la frecuencia con que compran.



Mediante la comprensión del proceso que interviene en la selección por parte del cliente, los profesionales del marketing deben identificar cómo adecuar sus servicios para satisfacer las necesidades de los clientes a fin de que pasen a la dimensión de la transacción.

Transacciones con los consumidores

La proporción de los usuarios de internet que comprarán distintos tipos de productos en línea varía de manera considerable en función de las características y el perfil demográfico de los consumidores, la categoría del producto y las experiencias anteriores del comprador. También ha habido muchas predicciones acerca del desarrollo del menudeo en línea y cómo podría éste incentivar la demanda de transacciones en línea. La conveniencia sigue siendo la principal motivación de los compradores en línea, mientras que la preferencia de comprar en las tiendas y no ver la necesidad de comprar en línea son los principales obstáculos para su adopción. La figura 2.12 muestra los tipos de compras que los consumidores hicieron en Reino Unido durante 2010 y las razones que los motivaron a comprar o no en línea.



Al comprender las dimensiones que afectan la manera en que los consumidores interactúan con los entornos comerciales en línea, los mercados digitales pueden identificar los puntos clave donde pueden manejar la conversión.

Acceso empresarial e influencia digital

Ahora enfocaremos nuestra atención en la manera en que evaluamos la demanda del cliente en línea y las características para los servicios comerciales. El mercado B2B será más complejo que los mercados B2C en la medida en que las variaciones de la demanda en línea o la búsqueda en el proceso de compra ocurran de acuerdo con los distintos tipos de organización y personas que hay dentro de la unidad de compra de la organización. Necesitamos perfilar la demanda empresarial de acuerdo con:

Variación en las características de la organización:

- *Tamaño de la empresa:* empleados o rotación de personal.
- *Sector y productos de la industria.*
- *Tipo de organización:* privada, pública, gubernamental, sin fines de lucro.
- *Aplicación del servicio:* ¿Qué actividades empresariales soportan los productos y servicios comprados?
- *País y región.*

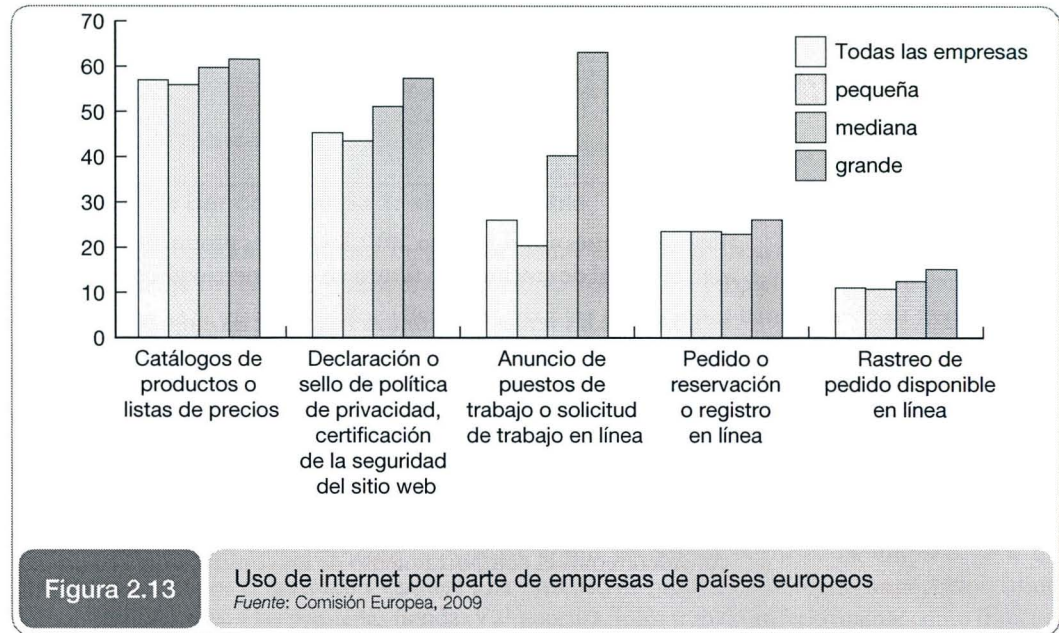
Rol individual:

- *Rol y responsabilidad:* cargo laboral, función o número de personas a su mando
- *Rol en la decisión de compra:* influencia en las compras.
- *Departamento.*
- *Interés en el producto.*
- *Perfil demográfico:* edad, sexo y posiblemente grupo social.

Para generar estimaciones de demanda, también podemos perfilar a los usuarios de internet que hay en la empresa de manera parecida a los consumidores, evaluando las siguientes dimensiones.

1 El porcentaje de empresas con acceso

En el mercado de negocio a negocio, los niveles de acceso a internet son más altos que los del mercado de negocio a consumidor. La Sociedad de la Información de la Comisión Europea tiene una estrategia de Agenda Digital cuyo objetivo es desarrollar la creciente economía digital, y como parte de la iniciativa, la investigación consiste en monitorear el uso de internet por parte de las empresas. Si bien la cifra global para el acceso a internet de las empresas en la mayoría de los países es de alrededor de 95% (vea la figura 2.13), cabe señalar que hay una variación importante en función del tamaño de la empresa, el sector en que se encuentra y el tipo de organización.



Entender el acceso para los distintos miembros de la unidad de compra organizacional entre sus clientes también es importante para los profesionales del marketing. Aunque parece que muchas empresas usan internet, también debemos preguntarnos si éste llega a las personas correctas en la unidad de compra. La respuesta es “no necesariamente” (no todos los empleados tienen acceso). Esto puede ser un problema si se comercializa entre tipos particulares de empleados que han compartido el acceso mediante equipos de escritorio, por ejemplo, los profesionales de la salud.

2 Elección e influencia de las empresas

En el marketing B2B, el alto nivel de acceso es coherente con un elevado nivel de uso. En la actualidad la mayoría de las empresas tiene un sitio web ya que esto les ayuda a identificar a los proveedores, y hay una tendencia hacia el uso de internet para las comunicaciones en primera instancia.

En la tabla 2.4 se muestran las razones que limitan la adopción. El costo percibido de implementar la tecnología es el factor más importante entre empresas de distintos tamaños, y las cuestiones legales y de seguridad también son significativas.

3 Transacciones de las empresas

Investigaciones realizadas por la Comisión Europea (2011) revelan una gran variación en la forma en que las empresas de distintos países hacen pedidos en línea, pero la cifra es muy superior en algunos países como Suecia y Alemania en comparación con Italia y Francia. Esto muestra la importancia de comprender las diferencias en el entorno para el comercio electrónico en diferentes países, ya que esto afectará considerablemente el volumen de prospectos y pedidos.

Tabla 2.4

Razones para la adopción limitada de servicios de negocios electrónicos en Europa

Barrera para la adopción del negocio electrónico (tamaño de la empresa)	Total	1-9	10-49	50-249	250+
Empresa muy pequeña	68	75	54	36	19
Tecnologías de negocio electrónico muy caras	40	46	30	37	40
Tecnología muy complicada	35	37	31	33	13
Problemas de compatibilidad con los socios	26	31	19	34	20
Cuestiones de seguridad	33	36	25	31	35
Dificultades legales	21	25	17	23	24
Confiabilidad de los proveedores de TI	22	22	24	30	19

Fuente: Comisión Europea, 2007

En los 27 países estudiados en 2010, los niveles promedio de transacciones por internet dan una idea del potencial de crecimiento futuro en el comercio electrónico de negocio a negocio:

- 13.9% de las ventas electrónicas totales de las empresas como un porcentaje de su volumen total de ventas.
- 26.8% de las empresas compró en internet.
- 13.4% de las empresas utilizó redes informáticas para las ventas.

Hemos explorado el análisis de la demanda, considerado la forma en que los profesionales del marketing digital pueden utilizar modelos de conversión y la manera de juzgar las dimensiones básicas de la evaluación de la demanda desde las perspectivas B2C y B2B. En la siguiente sección consideraremos el comportamiento de los consumidores en línea.

Comportamiento de los consumidores en línea y sus repercusiones para el marketing

Hasta ahora hemos considerado las distintas etapas en las cuales se puede atraer a una persona o una empresa hacia entornos digitales mediante las dimensiones de elección del acceso y transacción. Para que tengan una visión más completa, es importante que los profesionales del marketing digital aprecien la conducta en línea de sus audiencias objetivo específicas y que entiendan la forma en que las características de sus clientes afectan la manera en que pueden interactuar con diferentes canales de marketing digital. Puede haber grandes diferencias en las formas en que un individuo utiliza las plataformas digitales.

Recomendamos crear **personajes** como una herramienta esencial para ayudar a entender las características y el comportamiento del cliente en línea. Crear personajes es una técnica muy efectiva para desarrollar estrategias centradas en el cliente, presencias de la empresa y campañas en línea. Es una parte clave del análisis del mercado.

Los personajes son en esencia una “breve” descripción de un tipo de persona. Se han utilizado durante mucho tiempo en la investigación de segmentación y publicidad, pero en los últimos años también han sido efectivos para mejorar el diseño de sitios web por parte de las empresas que han aplicado la técnica.

También se pueden desarrollar **escenarios de clientes (recorridos de clientes en línea)** para diferentes personajes, los cuales describen todos sus recorridos en línea. Patricia Seybold, en el libro que escribió junto con Ronni Marshak, *The Customer Revolution* (2001), los explica de la forma siguiente:

Un escenario de clientes es un conjunto de tareas que un cliente en particular quiere o necesita hacer para lograr su resultado deseado.

Personajes

Breve resumen de las características, necesidades, motivaciones y entorno de los usuarios de sitios web típicos.

Escenarios de clientes (recorrido de los usuarios)

Tareas o resultados alternativos que requiere un cliente. Por lo general se realizan en una serie de etapas o distintas tareas que implican diferentes necesidades de información en diferentes sitios y plataformas.

Verá que se pueden desarrollar escenarios para cada personaje. Para un banco en línea, los escenarios pueden incluir:

- ◆ Un nuevo cliente que abre una cuenta en línea.
- ◆ Un cliente existente que transfiere una cuenta en línea.
- ◆ Un cliente existente que encuentra un producto adicional.

Cada escenario se divide en una serie de pasos o tareas antes de terminarlo. Se puede pensar mejor en estos pasos como una serie de preguntas que plantea un visitante. Al identificar las preguntas, los diseñadores de sitios identifican las distintas necesidades de información de diferentes tipos de clientes en distintas etapas del proceso de compra.

El uso de escenarios es una simple pero efectiva técnica de diseño web que todavía no se utiliza mucho en el diseño de sitios web. También se pueden utilizar al comparar los sitios de los competidores como parte del análisis situacional.

A continuación se presentan dos ejemplos sencillos de un banco comercial que ofrece servicios de negocios, los cuales muestran a un usuario experimentado (personaje 1) y un usuario menos experimentado (personaje 2).

Personaje de banco en línea 1: el que cambia

Chris Barber posee un restaurante de gran calidad, y en el largo plazo le gustaría desarrollar una pequeña cadena de hoteles y restaurantes campestres. Como propietario-administrador, Chris usa actualmente a un competidor (Barclays) para las operaciones bancarias de su negocio. Está pensando en cambiar a la banca empresarial por internet ya que ha utilizado el banco por internet de Barclays para sus operaciones bancarias personales. Va a utilizar internet para seleccionar la mejor oferta para sus necesidades. Su principal interés es minimizar los gastos bancarios cambiando de banco. Chris ha utilizado internet durante cinco años.

Personaje de banco en línea 2: el que recién inicia

John Smith registró recientemente Gifts-R-Us como un nuevo negocio. La empresa será un proveedor de regalos al mayoreo y venderá una variedad de productos de regalo importados, como velas y decoraciones, a las pequeñas tiendas y almacenes. John trabajó anteriormente como director de marketing en una empresa similar, pero ahora está tratando de iniciar su propio negocio en sociedad con el gerente de operaciones de otra empresa. Está seleccionando un banco comercial, pero no está seguro si va a utilizar o no la banca por internet, ya que desea evaluar los beneficios. No tiene preferencia por un banco en especial (quiere revisar todas las opciones y encontrar la que sea más fácil de utilizar). También quiere buenas tasas bancarias. No es un usuario de internet experimentado ya que anteriormente su secretaria accedía a internet por él.

La metodología del escenario cliente-personaje tiene las siguientes ventajas:

- ◆ Fomenta la centralidad en el cliente.
- ◆ Identifica las necesidades de información detallada y los pasos que se requieren por parte de los clientes.
- ◆ Se puede utilizar para probar los diseños de los sitios web existentes o prototipos y para elaborar nuevos diseños.
- ◆ Se puede utilizar para comparar y poner a prueba la fuerza y claridad de la comunicación de la propuesta en diferentes sitios web.
- ◆ Se puede vincular a los resultados de marketing específicos que requieren los propietarios de sitios web.

A continuación veremos algunas pautas e ideas sobre lo que se puede incluir al elaborar un personaje. El punto inicial o final es darle un nombre a cada personaje.

1 Asigne atributos personales a los personajes:

- ◆ Demográficos: edad, sexo, educación, ocupación y, para el B2B, tamaño de la empresa, posición en la unidad de compra.
- ◆ Psicográficos: objetivos, tareas, motivación.
- ◆ Webográficos: experiencia web (meses), lugar de uso (casa o trabajo), plataforma de uso (red telefónica, banda ancha), frecuencia de usos, sitios favoritos.

Personaje principal
Representación del usuario
típico de un sitio.

- 2 Recuerde que los personajes sólo son modelos de las características y del entorno:
 - Objetivos de diseño.
 - Estereotipos.
 - Tres o cuatro suelen bastar para mejorar la funcionalidad general, pero se podrían necesitar más para los comportamientos específicos.
 - Elija un **personaje principal** quien, si está satisfecho, significa que es probable que otros estén satisfechos.
- 3 Se pueden desarrollar diferentes escenarios para cada personaje como se explica más adelante. Escriba tres o cuatro, por ejemplo:
 - Escenario de búsqueda de información (conduce a registro en un sitio).
 - Escenario de compra: nuevo cliente (conduce a ventas).
 - Escenario de compra: cliente existente (conduce a ventas).

Una vez que se han desarrollado diferentes personajes que representan a los principales tipos de visitantes del sitio o tipos de clientes, en ocasiones se identifica un personaje principal. Wodtke (2002) dice que:

Su personaje principal tiene que ser un tipo de usuario común que sea importante para el éxito comercial del producto y necesario desde el punto de vista del diseño; en otras palabras, un usuario principiante o uno con pocos conocimientos tecnológicos.

Dice que también se pueden desarrollar personajes, como superusuarios o novatos por completo. Los personajes complementarios son aquellos que no encajan en las categorías principales y que muestran un comportamiento inusual. Estos personajes complementarios ayudan a pensar de manera poco común y ofrecen alternativas o contenido que pueden resultar atractivos para todos los usuarios.

Para otro ejemplo de la aplicación de personajes, lea el minicaso de estudio 2.1 acerca del fabricante de pintura Dulux, que utiliza personajes para diseñar su sitio y para que se integre con campañas en medios fuera de línea.

Minicaso de estudio 2.1

Dulux pinta una imagen de los consumidores con personajes

Objetivos de la campaña

Los objetivos de esta iniciativa de marca eran reposicionar a Dulux de una marca de pintura a una marca de ayuda para la selección del color satisfaciendo las necesidades de los clientes, de una manera que los competidores no lo hicieran, para ayudar a diferenciar la marca Dulux. El objetivo era posicionar a Dulux.co.uk (figura 2.14) como “el destino en línea para la proyección y visualización del color para ayudarle a lograr su estilo individual desde la comodidad de su hogar”. Los resultados específicos en el sitio son buscar colores, añadir colores a un álbum personal, utilizar la calculadora de pintura y encontrar un distribuidor. Otros objetivos eran “ganar la guerra a las tiendas”, es decir, proporcionar herramientas de ayuda de color que pudieran desarrollar una preferencia por Dulux antes de que los consumidores fueran a las tiendas, así como generar otras ideas para vender más de un color a la vez.

Los objetivos SMART específicos eran aumentar el número de visitantes únicos de un millón al año en 2003 a 3.5 millones en 2006 y hacer que 12% de los visitantes llegaran a un resultado deseado (por ejemplo, pedir muestras).

Audiencia objetivo

En investigaciones realizadas se encontró que la principal audiencia del sitio fueron mujeres con estos datos demográficos y psicográficos típicos:

- Posibles mujeres audaces de 25 a 44 años, en línea:
- Falta de confianza en el sitio anterior:
 - diferencia entre la inspiración (TV, revistas, publicidad) y la experiencia vivida (hacen las cosas por sí mismas, incomodidad por nervios).
 - No hay actualmente en su recorrido ninguna orientación o muestra que antes estuviera disponible.
- La clave son los colores y la combinación de colores.
- Internet es un canal muy utilizado para buscar ayuda y orientación sobre otros temas.
- Ciclo de decoración de 12 meses.
- Propensión a socializar.
- Calidad, innovación técnica y conocimientos científicos.

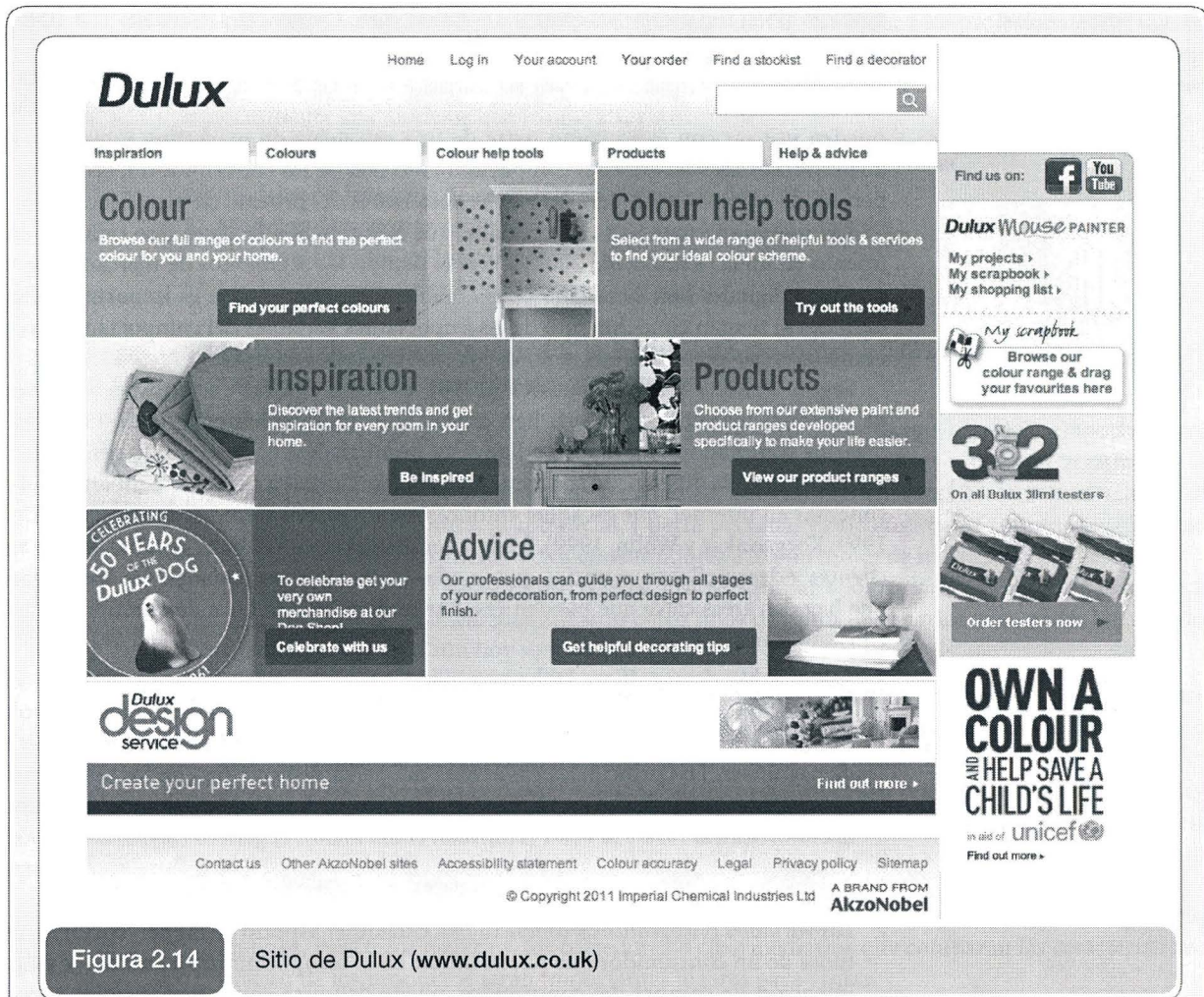


Figura 2.14

Sitio de Dulux (www.dulux.co.uk)

Se desarrollaron personajes específicos de la manera siguiente:

- **Comprador primerizo.** Penny Edwards, edad: 27 años; pareja: Ben; ubicación: norte de Londres; ocupación: asistente de ventas.
- **Madre que trabaja medio tiempo.** Jane Lawrence, edad: 37 años; esposo: Joe; ubicación: Manchester; ocupación: consultora de RP de medio tiempo.
- **Madre soltera.** Rachel Wilson, edad: 40 años; ubicación: Reading; ocupación: analista de negocios.

Cada uno tiene una manera distinta de interactuar con la marca; para Penny se resume en la siguiente afirmación:

Tengo un montón de ideas y entusiasmo, pero no sé por dónde empezar.

Cada personaje se caracterizó también por su consumo y preferencia de medios — como tipos de sitios web, TV, revistas y canales de radio— y sus pasatiempos y actividades de socialización favoritos.

Campaña de la marca

Para apoyar el relanzamiento del sitio se usaron canales digitales como publicidad de banners en línea y TV interactiva, con canales tradicionales como publicidad en la prensa, en la tienda y RP. El tema principal de los anuncios fue “química del color”, el cual se desarrolló a través de personajes en los anuncios como Candy Love, Forest Lake y Treacle Tart. Los anuncios tienen un claro estímulo para visitar el sitio web y encontrar lo que más se adapte a la personalidad y el estilo del consumidor.

Fuente: Caso de estudio desarrollado por Agency.com; disponible en el sitio de IAB (www.iabuk.net) y presentado en Engage 2007.

Otras metodologías para revisar las características de los clientes

Comprender la naturaleza individual de los clientes es fundamental para la práctica y planificación del marketing. En el capítulo 4 puede leer acerca de las metodologías de segmentación y cómo se pueden utilizar con éxito como parte de una estrategia de marketing integrada. En esta sección analizaremos las variables del comportamiento real de los consumidores, las cuales ayudan a crear perfiles de segmentación para las etapas posteriores del proceso de planificación.

Las investigaciones han determinado que hay muchos factores que influyen en el comportamiento en línea (Keen *et al.*, 2004) y con el tiempo los segmentos de mercado que usan internet y servicios digitales han cambiado considerablemente, por lo que es importante que los mercados digitales a) tengan conocimiento de las importantes variables del comportamiento, y b) entiendan cómo modelar el comportamiento de los consumidores en línea.

Según Doherty y Ellis-Chadwick (2010), es posible mirar en retrospectiva y ver que los tipos de personas que utilizan la web han cambiado considerablemente desde 1995. En esos primeros días, los compradores en línea tendían a ser hombres jóvenes que por lo general tenían una mejor educación y más dinero que sus contemporáneos. También tenían la confianza y el deseo de experimentar en internet, que en aquel entonces era un nuevo y emocionante canal (Donthu y García, 1999; Korgaonkar y Wolin, 1999). Algunas empresas se enfocaban específicamente en estos tipos de clientes y desarrollaban servicios que se adaptaran a sus necesidades. Las investigaciones sugieren que hay dos áreas clave que pueden resultar muy útiles a la hora de identificar las variables de los consumidores:

- 1 *Las variables demográficas.* Doherty y Ellis-Chadwick (2010) sugieren que los atributos personales que tienden a permanecer estáticos durante toda la vida del individuo, o evolucionan lentamente a través del tiempo, como la edad, el género, la raza, etc., se pueden definir como *variables demográficas*. Los principales elementos del perfil demográfico de los consumidores que se ha encontrado que influyen en el comportamiento en línea incluyen variables como: los ingresos, la educación, la raza y la edad (Hoffman *et al.*, 2000); el género (Slyke, 2002), y el estilo de vida (Brengrman *et al.*, 2005), y la formación cultural y social que influye en el comportamiento en línea (por ejemplo, Shiu y Dawson, 2004).
- 2 *Las variables psicográficas y conductuales.* Cualquier aspecto de las percepciones, creencias y actitudes de un consumidor que pueda influir en el comportamiento en línea y, en particular, en la intención de compra del consumidor, puede definirse como una *variable psicográfica/conductual*. De hecho, se ha producido una cantidad considerable de trabajos recientes para explorar cómo podría el carácter o la personalidad del consumidor influir en su comportamiento en línea (George, 2004). Cheung *et al.* (2005) sugieren que el impacto de una gran variedad de características de comportamiento, como el conocimiento, la actitud, la creatividad y la aversión al riesgo, pueden tener un efecto importante sobre la intención de compra del consumidor. Por ejemplo, se ha descubierto que los consumidores motivados principalmente por la conveniencia fueron más propensos a realizar compras en línea, mientras que las personas que valoran las interacciones sociales estuvieron menos interesadas (Swaminathan *et al.*, 1999).

Además de *estudiar* las variables demográficas, psicográficas y conductuales, la experiencia real del entorno en línea de los consumidores también ayuda a identificar más variables que pueden resultar fructíferas a la hora de dirigirse a ciertos segmentos. Estas variables incluyen:

- ◆ Facilidad de uso.
- ◆ Utilidad.
- ◆ Control percibido.
- ◆ Interactividad.
- ◆ Disfrute al realizar las compras.

Se ha descubierto que cada una de estas variables tiene un efecto en la intención del individuo de seguir utilizando servicios digitales y comprar en línea (Wolfenbarger y Gilly, 2003). Por ejemplo, el impacto de las experiencias personales del consumidor de, digamos, la comodidad, el diseño del sitio y la seguridad podrían afectar su satisfacción general con un sitio web en particular. Otro punto importante es que al estudiar las variables asociadas a las experiencias de un consumidor, los profesionales del marketing digital comienzan a entender cómo aumentar la lealtad y la confianza a través de sitios web y servicios en línea.

Habiendo considerado algunas de las variables que podrían ayudar a los profesionales del marketing digital a identificar segmentos objetivo en línea, en el resto de esta sección revisaremos distintos modelos de comportamiento de los compradores en línea que sugieren formas para aplicar este conocimiento. Los modelos que vamos a ver son:

- 1 Modelos de comportamiento de búsqueda de información/experiencia.
- 2 Modelos de jerarquía de respuesta en el proceso de compra.
- 3 Modelos de compras multicanal.
- 4 Modelos basados en la confianza.
- 5 Modelos de comunicación de interacción social.

1 Modelos de comportamiento de búsqueda de información/experiencia que se enfocan en el tipo de comportamiento

Bettman (1979) y Booms y Bitner (1981) han desarrollado modelos estándar del comportamiento de compra del consumidor. En estos modelos los consumidores procesan e interpretan estímulos de marketing como las 4 P (página 258) y estímulos del entorno en función de sus características personales, como su cultura, grupo social, y perfil personal y psicológico. En conjunto, estas características afectarán la respuesta de los consumidores a los mensajes de marketing.

Lewis y Lewis (1997) encontraron que es posible agrupar a los usuarios de internet estudiando su comportamiento en línea. Identificaron cinco tipos distintos de usuarios web, o más bien modos de uso de internet, que aún hoy son válidos:

- 1 *Buscadores de información determinada.* Estos usuarios buscarán información sobre productos, mercados o esparcimiento, como detalles de los integrantes de sus equipos de fútbol. Por lo general no planean comprar en línea.
- 2 *Buscadores de información indeterminada.* Éstos son los usuarios, conocidos como “internautas”, a los que les gusta navegar y cambiar de sitios siguiendo los hipervínculos. Los miembros de este grupo tienden a ser usuarios novatos (pero no de forma exclusiva) y pueden ser más propensos a hacer clic en los banners.
- 3 *Compradores específicos.* Estos compradores usan internet para comprar productos específicos en línea. Para estos usuarios, los corredores o cibermediarios que comparan las características y precios de los productos serán importantes lugares para visitar.
- 4 *Cazadores de ofertas.* Estos usuarios (conocidos como “compers” [comparadores]) desean encontrar las ofertas disponibles de promociones de ventas como muestras o concursos gratuitos. Por ejemplo, muchas marcas utilizan el sitio de MyOffers (www.myoffers.co.uk) para generar conciencia e interés en los consumidores.
- 5 *Buscadores de entretenimiento.* Éstos son los usuarios que buscan interactuar con la web para el esparcimiento entrando a competencias como acertijos, crucigramas o juegos interactivos entre varios jugadores.

Lewis y Lewis (1997) no son los únicos investigadores en sugerir que los consumidores en línea se pueden agrupar según su comportamiento. Styler (2001) describe cuatro comportamientos de compra de los consumidores: 1) enfocados en la marca; 2) sensibles a los precios; 3) conocedores de las características; 4) guiados con asesoramiento. Pero su trabajo se enfoca en las características de los compradores, en función de los productos que están buscando. Moe y Fader (2004) creen que analizando el comportamiento y los patrones del flujo de clics de las visitas repetidas, se puede identificar el comportamiento de compra específica, navegación o búsqueda y hacer ajustes en consecuencia en línea de forma similar a como se observa el comportamiento del comprador en una tienda física.

Otro modelo útil es el Inventario de Motivación Web revisado (WMI, por sus siglas en inglés), identificado por Rodgers *et al.* (2007). Este marco de trabajo examina diferentes motivaciones para el uso de la web, las cuales serán diferentes para distintas partes de una sesión web. Los cuatro motivos que trascienden las culturas son la investigación (adquisición de información), la comunicación (socialización), la navegación (entretenimiento) y las compras, las cuales se desglosan más adelante.

- 1 Comunidad
 - ◆ Conocer a otras personas.
 - Participar en un chat en línea.
 - ◆ Unirme a un grupo.

- 2 Entretenimiento
 - Divertirme.
 - Entretenerme.
 - Encontrar información para entretenerme.
- 3 Prueba de productos
 - Probarme la última moda.
 - Experimentar con un producto.
 - Probar un producto.
- 4 Información
 - Investigar.
 - Obtener la información que necesito.
 - Buscar la información que necesito.
- 5 Transacción
 - Hacer una compra.
 - Comprar cosas.
 - Comprar un producto del que he escuchado.
- 6 Juego
 - Jugar juegos en línea.
 - Entretenerme con juegos en internet.
 - Jugar juegos en línea con personas de otros países.
- 7 Encuesta
 - Tomar una encuesta sobre un tema que me interese.
 - Llenar una encuesta en línea.
 - Dar mi opinión en una encuesta.
- 8 Descargas
 - Descargar música.
 - Escuchar música.
 - Ver videos en línea.
- 9 Interacción
 - Ponerme en contacto con mis amigos.
 - Comunicarme con otras personas.
 - Enviar mensajes instantáneos a personas que conozco.
- 10 Búsqueda
 - Obtener respuestas a preguntas específicas.
 - Encontrar información en la que pueda confiar.
- 11 Exploración
 - Encontrar páginas web interesantes.
 - Explorar nuevos sitios.
 - Navegar por diversión.
- 12 Noticias
 - Leer acerca de sucesos y noticias actuales.
 - Leer noticias de entretenimiento.

Los anunciantes y propietarios de sitios web pueden utilizar este marco para examinar la idoneidad de las instalaciones para satisfacer estas necesidades. En un informe sobre comparación de la experiencia de los usuarios de sitios minoristas de Reino Unido, EConsultancy (2004) identificó una clasificación útil del comportamiento de compra en línea para probar hasta qué punto el diseño del sitio web coincide con diferentes comportamientos de los consumidores. De manera similar a estudios previos, se identificaron tres tipos de comportamiento posibles, los cuales son rastreadores, cazadores y exploradores. Tenga en cuenta que éstos no son equivalentes para diferentes personas, ya que según el tipo de producto u ocasión, el comportamiento de un individuo puede variar:

Rastreador

Sabe exactamente cuál es el producto que desea comprar y utiliza un sitio de compras en línea para rastrearlo y verificar su precio, disponibilidad, tiempo de entrega, gastos de envío o soporte postventa. El rastreador busca información específica acerca de un producto en particular.

El informe dice lo siguiente:

Si obtienen las respuestas que buscan, necesitan poca persuasión adicional o justificación para comprar antes de realizar la compra.

Si bien esto puede no ser cierto, dado que pueden comparar en otros sitios, este tipo de comprador será relativamente fácil de convertir.

Cazador

No tiene un producto específico en mente pero sabe qué tipo de producto está buscando (por ejemplo, una cámara digital, una hornilla) y probablemente tiene una o más características del producto que está buscando. El cazador utiliza un sitio de compras en línea para buscar varios productos apropiados para él, compararlos y decidir cuál comprar. Necesita más ayuda, apoyo y orientación para tomar una decisión de compra.

El informe dice lo siguiente:

Una vez que encuentra una posible compra, necesita justificar esa compra en su propia mente, y quizá justificarla ante otras personas. Sólo entonces la confirmación de la compra se volverá una posibilidad.

Explorador

Ni siquiera un tipo de producto específico en mente. Puede tener un objetivo de compra bien definido (comprar un regalo para alguien o para sí), uno menos definido (comprar algo para “dar vida” a la sala) o no tener un objetivo de compra en absoluto (le gusta la gran tienda y pensó en echarle un vistazo al sitio en línea).

El informe sugiere que el explorador tiene varias necesidades posibles y muchas dudas que resolver antes de comprometerse con una compra, pero lo siguiente podría ser útil para convencer a este comprador de que se convierta:

Sin embargo, ciertos tipos de información son particularmente importantes. Ideas de regalos sugeridos, guías para las categorías de productos, listas de los productos más vendidos y promociones ricas en información (¿Qué es lo nuevo? ¿Qué está de moda?). Todo esto podría inducirlo a tomar una decisión de compra.

A partir de esta breve revisión del comportamiento de los compradores en línea, podemos afirmar que los profesionales del marketing en línea necesitan tomar en cuenta la variedad de comportamientos al desarrollar su estrategia de marketing digital y al ponerla en práctica en el diseño del sitio.

2 Modelos de jerarquía de respuesta en el proceso de compra-enfoque en las etapas del proceso de compra

Una perspectiva alterna del comportamiento del consumidor al usar internet durante distintas etapas del proceso de compra está relacionada con el bien documentado “modelo de jerarquía de respuesta”, sintetizado por Kotler *et al.* (2001) y compuesto de las siguientes etapas:

- ◆ Conciencia.
- ◆ Interés.
- ◆ Evaluación.
- ◆ Prueba.
- ◆ Adopción.

Breitenbach y Van Doren (1998) también sugieren que los miembros de la audiencia de un sitio web individual tienden a pasar por estas etapas, mientras que Chaffey y Smith (2008) las describen como:

- 1 Reconocimiento del problema.
- 2 Búsqueda de información.
- 3 Evaluación.

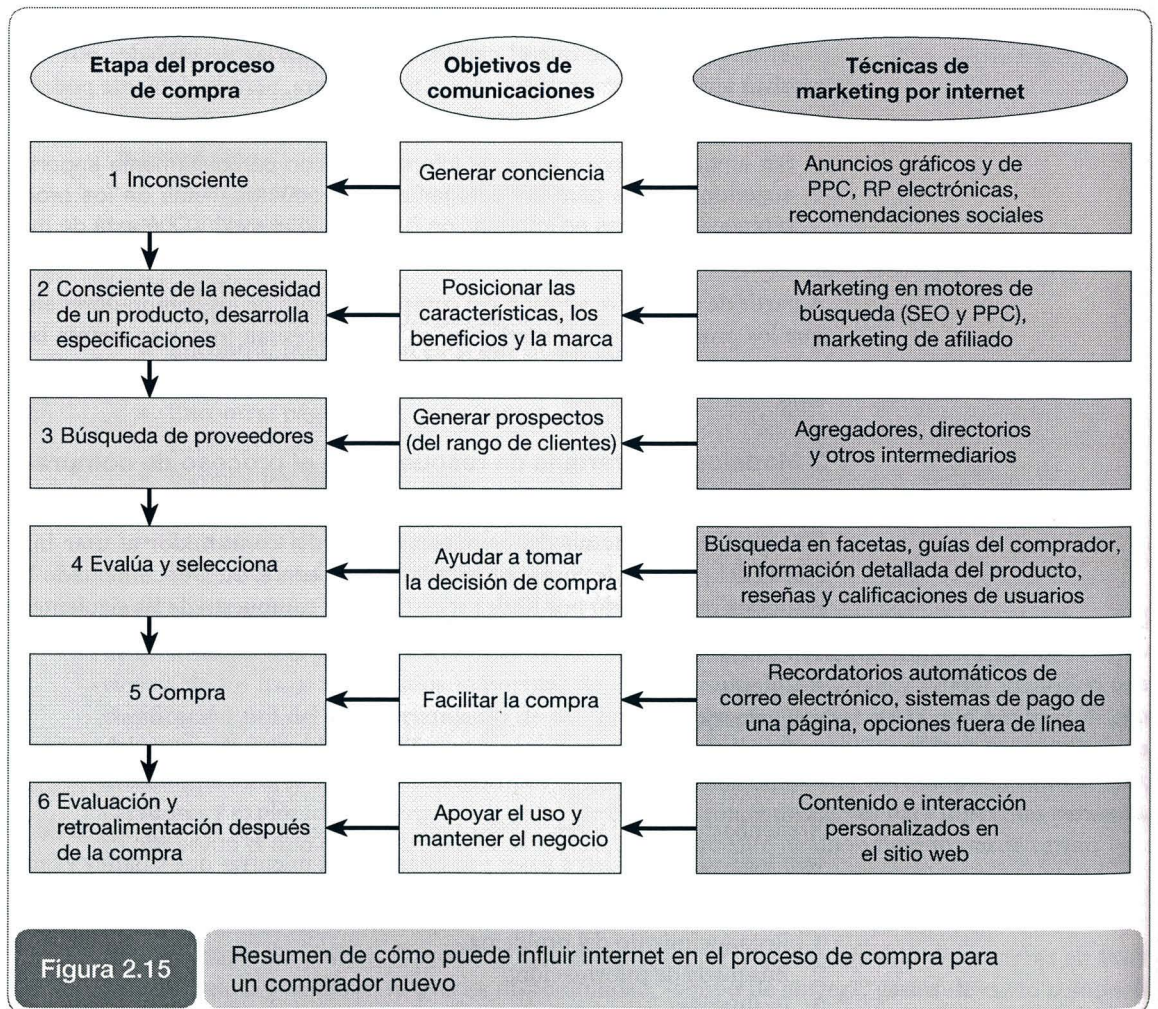
- 4 Decisión.
- 5 Acción (venta o uso de un servicio en línea).
- 6 Postcompra.

La figura 2.15 proporciona un resumen de cómo se puede usar internet para apoyar las distintas etapas del proceso de compra. Los recuadros de la izquierda muestran las etapas típicas por las que pasa un nuevo prospecto, de acuerdo con, por ejemplo, Robinson *et al.* (1967). Un análisis similar fue realizado por Berthon *et al.* (1998), quienes especulaban que la efectividad relativa en las comunicaciones al usar un sitio web en este proceso aumentaba gradualmente de 1 a 6.

Vale la pena revisar cada una de estas etapas del proceso de compra mostradas en la figura 2.15 para destacar lo efectivo que puede ser internet al usarlo en las distintas etapas para apoyar los objetivos de comunicaciones de marketing. Desde luego, la etapa exacta de la decisión de compra varía para distintos productos y diferentes tipos de clientes, así que una metodología alterna es desarrollar cadenas de canales (figura 2.25), las cuales reflejan estas diferencias. En general, los medios digitales apoyan el proceso de compra de los consumidores como sigue.

1 Consumidor: inconsciente. Empresa: genera conciencia (de la necesidad, producto o servicio)

Por lo general, la generación de conciencia de una necesidad se logra principalmente a través de los medios masivos utilizados en la publicidad fuera de línea. Internet no es muy efectivo para esto ya que tiende a tener un impacto y un alcance más limitados que la televisión, la radio o los medios impresos. Sin embargo, se puede usar la publicidad gráfica o marketing de búsquedas pagadas para



complementar la generación de conciencia fuera de línea, como se explica en el capítulo 8. Los equivalentes en línea del “boca en boca” o las recomendaciones de amigos o colegas, influenciadas quizá por una campaña de marketing viral, también pueden crear conciencia de una necesidad. Algunas compañías han desarrollado conciencia de marca mediante las RP y menciones en los medios acerca de su éxito en internet, con el resultado de que incluso si un cliente no necesita actualmente un producto, puede tener conocimiento de la fuente cuando se presente la necesidad.

2 Consumidor: consciente de la necesidad, desarrolla especificaciones. Empresa: posiciona las características, los beneficios y la marca

Una vez que un consumidor está consciente de una necesidad y considera qué características y beneficios requiere de un producto o servicio en línea, entonces puede recurrir directamente a internet para comenzar a identificar la variedad de características disponibles de un tipo de producto en particular mediante una búsqueda genérica en motores de búsqueda como Google y Yahoo! Así, influir en los consumidores mediante el marketing en motores de búsqueda y el marketing de afiliados resulta importante en esta etapa. El desarrollo de las especificaciones ocurre al mismo tiempo que la búsqueda de proveedores, y es posible evaluar con más detalle a más proveedores que a la manera tradicional. Por ejemplo, en la figura 2.16 se muestran los minoristas electrónicos disponibles en las búsquedas pagadas para una búsqueda inicial de refrigeradores. Los minoristas como Currys se muestran en las listas naturales (vea el capítulo 8), mientras que otros como John Lewis, Appliances Online y AEG se muestran en los vínculos patrocinados.

Los intermediarios de renombre en un sector, como Kelkoo (www.kelkoo.com) son muy importantes en la búsqueda de proveedores y también pueden ayudar en la evaluación. Por ejemplo, en la figura 2.16 aparecen agregadores o sitios de comparación. Para estos agregadores o fabricantes como Whirlpool puede ser difícil costear la aparición en la parte superior de las listas pagadas. En la web, si las empresas tienen los incentivos correctos de marketing de permiso descritos en el capítulo 6,

The screenshot shows a Google search for "fridges" with approximately 3,010,000 results. The results are organized into sections: "Everything", "Images", "Maps", "Videos", "News", "Shopping", and "More".

Shopping results for fridges:

Product	Price	Stores	Rating
Beko TLD4521 Silver Tall Larder Fridge	£200	13 stores	37
Beko LA6205 4.9 Cu.B Larder Fridge in Silver	£138	16 stores	201
Indesit TLA15 TLA1 Free Standing Larder	£130	20 stores	22
Zanussi ZFG510W Larder Fridge	£133	24 stores	17
Hotpoint RLA34 White Larder Fridge	£172	18 stores	62

Advertisements:

- Fridge Deals at Currys - Free Next Day Delivery Over £249** (www.currys.co.uk/Fridges)
- Cheap Refrigerators | AppliancesOnline.co.uk** (www.appliancesonline.co.uk/Refrigerator - 563 seller reviews)
- Free Delivery on Fridges - Buy fridges online at John Lewis** (www.johnlewis.com/fridges - 376 seller reviews)
- Fridges | Find Cheap Fridge Deals at Comet** (www.comet.co.uk/ci/Fridges-Freezers/Fridges/1737)
- Fridges & Freezers in Home Electrical Direct - Tesco.Direct** (direct.tesco.com/g/N_1999688/Nr_89.aspx)

Other results:

- ASDA Fridges** (www.asda.com/fridges)
- Great Deals on Fridges** (www.tesco.com/fridges)
- Fridges at Argos** (www.argos.co.uk/Fridges)
- Fridges at Comet** (www.comet.co.uk/Fridges)
- Save on Fridges** (www.bestbuy.co.uk/Fridges)

Figura 2.16

Búsqueda inicial de productos que muestra los minoristas electrónicos disponibles

Fuente: Google, 2001

como un boletín de noticias electrónico con aceptación de recepción o un cupón de descuento, entonces pueden atraer el interés antes en su ciclo de vida que con los canales tradicionales.

3 Consumidor: busca proveedores. Empresa: genera prospectos (atrae y capta el interés)

Una vez que los clientes están buscando productos activamente (el buscador de información específica de Lewis y Lewis, 1997), la web es un excelente medio para ayudarles a hacerlo. También proporciona una buena oportunidad a las empresas de describir los beneficios de sus sitios web y obtener prospectos calificados. El profesional del marketing por internet debe considerar los métodos que un cliente elegirá para buscar y luego asegurarse de que la empresa o su producto aparezcan de manera perceptible en estos sitios ya sean motores de búsqueda, agregadores o intermediarios afiliados.

4 Consumidor: Evalúa y selecciona. Proveedor: ayuda a tomar la decisión de compra

Una de las características más poderosas de los sitios web es su facilidad para tener una gran cantidad de contenido a un costo relativamente bajo. Esto se puede convertir en una ventaja cuando los clientes están tratando de identificar el mejor producto. Al proporcionar información relevante que sea fácil de encontrar y asimilar, una empresa puede usar su sitio web para ayudarla a convencer al cliente. Por ejemplo, el sitio de Currys (figura 2.17) permite a los clientes comparar las características de productos una al lado del otro, de manera que pueden decidir cuáles son los mejores

The screenshot shows the Currys website interface. At the top, there's a navigation bar with links like 'Home', 'Household Appliances', 'TV, DVD & Blu-ray', 'Computing', 'Photography', 'Audio', 'Gaming', 'Phones, Broadband & GPS', and 'Clearance'. A search bar is prominently displayed. Below the navigation, there's a 'Narrow your search' section with filters for 'By price range' (Less than £150, £150 - £250, £250 - £350, £350 - £500, More than £500) and 'By brand' (AEG, BEKO, BOSCH, CURRYS ESS, ESSENTIALS, FRIGIDAIRE, HOOVER, HOTPOINT, INDESIT, LIEBHERR, LOGIK, MIELE, SAMSUNG, SMEG). The main content area is titled 'Fridges' and features a large promotional banner for 'KNOWHOW' with the text 'ORDER BY 7PM FOR FREE NEXT DAY DELIVERY ON ALL LARGE KITCHEN APPLIANCES OVER £249'. Below this, there's another banner for 'KNOWHOW' offering 'STORE ITB OF YOUR FILES, PHOTOS & MUSIC SAFELY ONLINE' for '£25'. The product list shows 'Showing 1 - 12 of 58' items, sorted by 'Price - low to high'. The detailed product view for the 'ESSENTIALS CUR50W10 Undercounter Fridge - White' is shown, with a 'Quick look' button and a price of £119.99 (save a total of £10.00 from the original price of £129.99). The product description includes 'Capacity: 3.9 cu.ft.' and 'Energy rating: A'.

Figura 2.17

Página de categoría de productos de Currys (www.currys.co.uk)

productos para ellos. Gracias a la web, ahora esta etapa se puede superponer a etapas anteriores. Los aspectos de la marca son importantes aquí, como lo demuestran las investigaciones en la sección sobre desarrollo de marcas del capítulo 5, dado que un nuevo comprador prefiere naturalmente comprar con un proveedor conocido que tiene una buena reputación (será difícil para una empresa describirse a sí misma de esta manera si no es conocida y tiene un sitio web lento, mal diseñado o de mala calidad).

5 Consumidor: compra. Empresa: facilita la compra

Una vez que el cliente ha decidido comprar, ¡la empresa no deseará perderlo en esta etapa! El sitio web debe permitir mecanismos estándar de pago con tarjeta de crédito con la opción de hacer el pedido por teléfono o correo. Los minoristas en línea ponen gran atención para identificar los factores que animan a los clientes a convertirse una vez que han agregado un producto a su carrito de compras. Las garantías de seguridad, opciones de entrega y ofertas de entrega gratuita, por ejemplo, pueden ayudar a incrementar las tasas de conversión.

6 Consumidor: evaluación y retroalimentación después de la compra. Empresa: apoya el uso del producto y mantiene el negocio

Internet también proporciona un gran potencial para retener a los clientes, como se explica en el capítulo 6, ya que:

- El sitio web puede ofrecer servicios de valor agregado, como soporte gratuito al cliente, y esto fomenta las visitas repetidas y proporciona características de valor agregado.
- Se puede proporcionar a los clientes retroalimentación sobre los productos; el suministro de tal información indicará a los clientes que la empresa está buscando mejorar su servicio.
- Se puede usar el correo electrónico para proporcionar actualizaciones regulares sobre los productos y promociones y animar a los clientes a que vuelvan a visitar el sitio.
- Las visitas repetidas a los sitios proporcionan oportunidades para realizar ventas complementarias y ventas repetidas a través de mensajes promocionales de ventas personalizadas basados en el comportamiento de compra anterior.

En esta sección hemos revisado modelos sencillos de los procesos de compra en línea que pueden ayudar a los profesionales del marketing por internet a convertir a más visitantes en prospectos y ventas; sin embargo, en muchos casos la situación no es tan sencilla como los modelos.

Actividad 2.4

Cambios en el comportamiento de compra del consumidor ocasionados por los canales digitales

Aunque el modelo mostrado en la figura 2.15 proporciona un útil punto de partida para evaluar el comportamiento del comprador, es bueno recordar que internet ha cambiado el comportamiento y en ciertos sentidos el modelo no es un reflejo exacto de la realidad. ¿Cuál cree usted que son sus principales debilidades? Nosotros sugeriríamos:

- El proceso no es necesariamente secuencial.
- El proceso está comprimido: para los productos de baja participación, la decisión se puede tomar de inmediato. A menudo, el proceso comenzará con una búsqueda y se realizará completamente en motores de búsqueda, con las búsquedas refinadas de manera repetitiva de genéricas a específicas más la marca, por ejemplo, “refrigerador”, “refrigerador vertical”, “refrigerador comets”, “refrigerador whirlpool”, “whirlpool 20TB L4”.
- En el proceso de decisión, son importantes la participación en la web y la creación de contenido generado por el usuario (CGU), como reseñas y calificaciones acerca del sitio minorista e intermediarios de comparación como Revoo (www.revoo.com).
- El marketing viral y las RP en línea pueden ser importantes para generar conciencia. En un entorno virtual la confianza resulta importante, como veremos más adelante, así que la fortaleza y la familiaridad de las marcas también serán importantes.

3 Modelos de compras multicanal

Es importante reconocer que el recorrido de un usuario por un sitio web sólo es una parte de una experiencia más amplia del cliente que implica varios canales (Brashear *et al.*, 2009). La importancia de las estrategias multicanal también debería tomarse en cuenta al evaluar el comportamiento de los clientes y su percepción de la experiencia en línea. La importancia de los canales digitales para influir en la experiencia total del cliente se indica en la Perspectiva sobre el marketing digital 2.5.

Perspectiva sobre el marketing digital 2.5

Lexus evalúa la consistencia de la experiencia multicanal

La marca de autos de lujo Lexus ha trabajado con el Club de las Mejores Prácticas de Marketing Multicanal en la Cranfield School of Management del Reino Unido, para evaluar la importancia relativa de la consistencia entre canales. Los resultados de este estudio se presentan en la tabla 2.5. Se puede apreciar que, como cabría esperar, la experiencia en la sala de exhibición es muy importante para la actitud general hacia la marca y la intención de compra. La importancia de la calidad de la experiencia en el sitio web también es notable y especialmente su papel en la propensión a recomendar (el cliente de Lexus puede recomendar fácilmente el sitio web a un amigo o colega). Así, los canales interactivos son los que proporcionan la mejor experiencia, como cabría suponer.

Tabla 2.5

Impacto de la experiencia en un canal sobre la relación con el cliente

Canal de comunicación de Lexus	Actitud hacia la marca	Intención de compra futura	Propensión a recomendar
Calidad de la experiencia en TV	0.362**	0.360**	0.185
Calidad de la experiencia en medios impresos	0.203	0.133	0.023
Calidad de la experiencia por correo directo	0.343*	0.204	0.072
Calidad de la experiencia en la sala de exhibición	0.447**	0.292*	0.217
Calidad de la experiencia en el centro de contacto	0.431*	0.566	0.147
Calidad de la experiencia en el sitio web	0.452**	0.315*	0.309*

* La correlación es importante en el nivel 0.05.

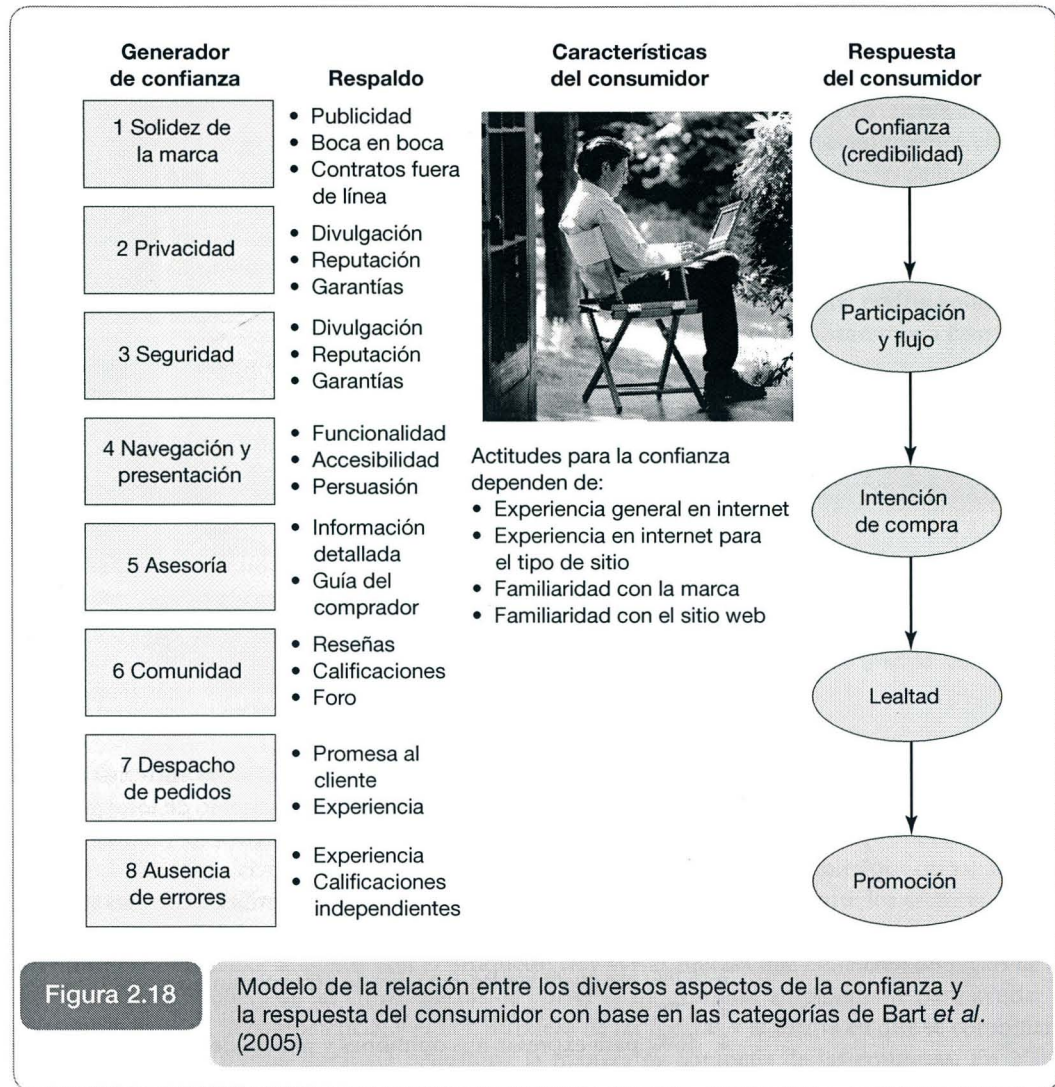
** La correlación es importante en el nivel 0.01.

Fuente: Menteth *et al.*, 2005. Reimpresa con permiso de Macmillan Publishers Ltd: *Interactive Marketing*, 6(4) 317–25, copyright 2005, publicada por Palgrave Macmillan. (El nuevo nombre de esta publicación es *Journal of Direct Data and Digital Marketing Practice*).

Dado que las interacciones en línea suelen ocurrir con una limitada experiencia del consumidor de un sitio web, los propietarios y diseñadores de sitios deben entender cómo pueden desarrollar relaciones de confianza con sus audiencias objetivo mediante el uso de varias estrategias de canal.

4 Modelos basados en la confianza que se enfocan en la confianza y el compromiso

En línea, los compradores carecen de la certeza física que tienen cuando compran en una tienda o hablan con alguien por teléfono. Esto se intensifica debido a las historias de fraude y problemas de seguridad. Por ello, los consumidores buscan indicios de confianza al estar en un sitio y los profesionales del marketing necesitan entender la naturaleza de esta situación. Estos indicios pueden incluir la familiaridad con la marca, el diseño del sitio, el tipo de contenido, la acreditación y las recomen-

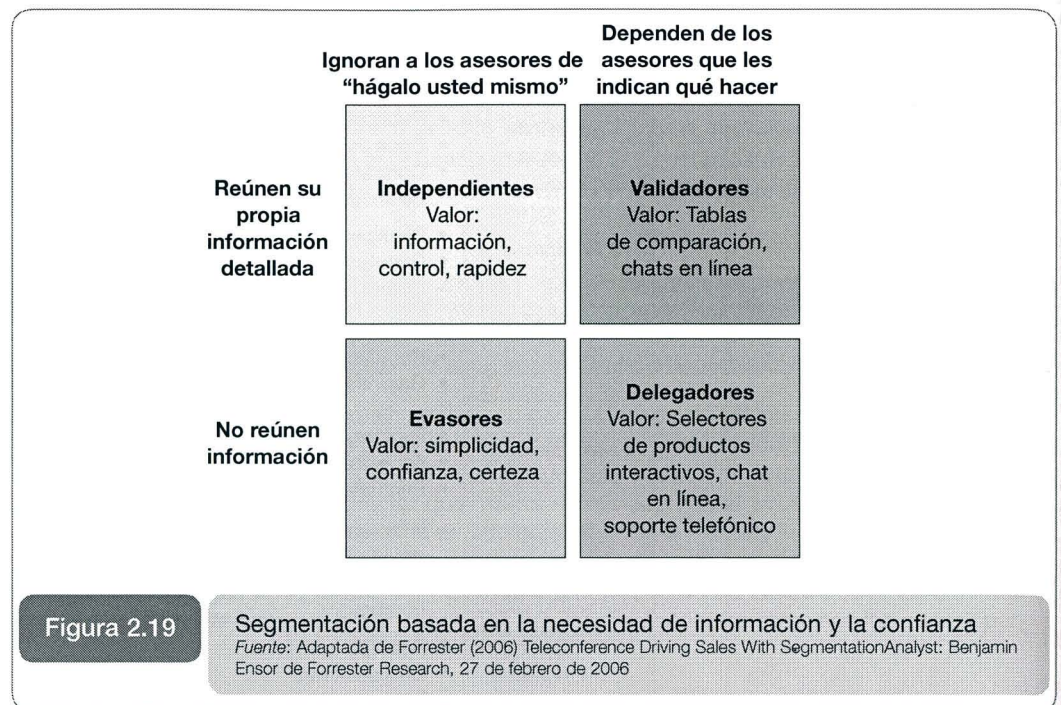


daciones de otros clientes. Bart *et al.* (2005) desarrollaron un modelo conceptual que vincula el sitio web y las características del consumidor, la confianza y el comportamiento en línea, y encontraron que las fuentes externas indicadas son muy importantes para generar confianza, por ejemplo, las listas de los resultados de motores de búsqueda, las recomendaciones personales y la identidad de la marca. La figura 2.18 sintetiza los principales generadores de confianza identificados por Bart *et al.* (2005) y el modelo ha sido adaptado para mostrar cómo se pueden respaldar en línea los elementos de confianza.

Al revisar los productos en un sitio de destino, los usuarios web diferirán en cuanto a su estilo de toma de decisiones, el cual variará de acuerdo con su conocimiento de la web y su actitud hacia el riesgo y la confianza. Para evaluar estos aspectos, Forrester ha desarrollado un marco útil para el mercado de servicios financieros para segmentar a los consumidores, el cual se sintetiza en la figura 2.19. En ésta se muestra que, por lo general, los consumidores se clasifican en cuatro grupos, primero en función de aquellos que reúnen información detallada y aquellos que necesitan menos información y luego con base en aquellos que valoran la asesoría que proporcionan los asesores.

5 Modelos de comunicación de interacción social

A lo largo de esta sección hemos visto evidencias del rol cada vez más importante de los medios digitales en nuestra vida diaria (tanto en el plano social como en el trabajo). El uso de los medios sociales, como Facebook y Twitter, ha aumentado considerablemente en los últimos cuatro años. Los medios sociales se han vuelto importantes como medios para comunicarnos e interactuar en línea



y también como una fuente de recomendaciones entre iguales. En general, como seres humanos tendemos a unirnos y participar en el intercambio de información.

Este deseo humano de socializar y compartir experiencias es un importante impulsor subyacente de la creciente popularidad de las redes sociales. En 2007, Microsoft realizó un estudio sobre las motivaciones y encontró que las personas utilizan las redes sociales:

- 59%: para mantenerse en contacto con familiares y amigos.
- 57%: me gusta ver los espacios de otras personas.
- 47%: quiero conocer gente con intereses similares.
- 46%: para expresar mis opiniones y puntos de vista sobre diversos temas.
- 20%: es una buena manera de conseguir citas.
- 17%: por una razón específica, por ejemplo, bodas, interconexión en el trabajo.

Los miembros de una comunidad o red social diferirán en el grado en el cual están conectados con otras personas. Los miembros más influyentes de una red estarán más conectados y debatirán cuestiones de interés con una mayor cantidad de contactos que aquellos que están menos conectados (tabla 2.6).

Tabla 2.6

Variaciones en el número de conexiones en una muestra

Cantidad media de personas comunicadas mensualmente por cada método	Menos conectados: 10 o menos conexiones	Moderadamente conectados: 11 a 99 conexiones	Altamente conectados: 100+ o menos conexiones
Correo electrónico	5	21	84
Ver en persona	4	20	88
Conversación telefónica	4	14	46
Mensaje instantáneo	1	5	16
Mensaje de texto	1	4	15

Fuente: Entendiendo la influencia, y haciendo que funcione para usted: Estudio de CNET Networks, publicado en 2007

En general, los profesionales de las RP que buscan influir en las percepciones del mercado creen que es importante enfocarse en los individuos altamente conectados ya que por lo común son individuos de confianza con quienes otros miembros de la comunidad pueden acudir para obtener asesoramiento. Sin embargo, Watts y Dodds (2007) sugieren que también se debe tener en cuenta el instinto *gregario*, ya que “la mayor parte del cambio social no es impulsada por personas influyentes, sino por los individuos que son fáciles de influenciar y que influyen en otros individuos fáciles de influenciar”.

Aunque existe un claro deseo de socializar en línea, los propietarios de sitios web deben recordar que no es fácil atraer a una audiencia en línea que se mueve a diferentes sitios.

En esta sección hemos examinado a los clientes y su comportamiento, así como la forma de analizar la demanda de servicios digitales y los modelos que un mercado digital podría aplicar para entender mejor a los clientes en el microentorno. En la siguiente sección analizaremos a otro grupo de actores que conforman el microentorno: los competidores.

Competidores

Para cualquier profesional del marketing, una cuestión primordial es desarrollar una comprensión sobre cómo satisfacer a los clientes mejor que la competencia. En el capítulo 4 exploraremos con cierto detalle el desarrollo de la ventaja competitiva y la cadena de valor. En esta sección nos centraremos en la estructura de los mercados competitivos y la forma en que se comportan los competidores.

Forma y naturaleza de los mercados competitivos en línea

Según Jobber (2010), “la industria es un grupo de empresas que comercializan productos que son sustitutos cercanos entre sí”. No obstante, algunas industrias son más rentables que otras; algunas son bastante estables, mientras que otras son muy volátiles. La diferencia entre los sectores industriales y los mercados específicos no se debe toda a las capacidades de las empresas dentro del mercado para satisfacer al cliente con el producto. Hay varias fuerzas que *establecen las reglas de la competencia*. El modelo de las cinco fuerzas de Porter se ha utilizado ampliamente para ayudar a analizar la forma y la competencia, y es la naturaleza de las fuerzas y la forma en que se combinan, sugiere, lo que en última instancia determina la manera de competir de las empresas. En 2001, Porter actualizó su modelo para incluir la influencia de internet. En el resto de esta subsección analizaremos sus ideas seguidas de las cinco fuerzas que componen el modelo. La tabla 2.7 sintetiza el impacto de internet en las cinco fuerzas.

Poder de negociación de los compradores

El aumento del poder y conocimiento de los clientes es quizá la amenaza más grande que plantea el comercio electrónico. Esta fuerza es importante tanto en situaciones comerciales B2C como en las B2B. Desde una perspectiva B2C, el poder de negociación de un comprador al menudeo es mucho mayor cuando utiliza internet dado que puede evaluar los productos y comparar precios. Esto es particularmente cierto en el caso de productos estandarizados, donde las ofertas de diferentes proveedores se pueden comparar con facilidad mediante intermediarios en línea, como los motores de búsqueda y los sitios de comparación de precios, por ejemplo, Kelkoo (www.kelkoo.com) o Pricerunner (www.pricerunner.com), compare the market (www.comparethemarket.com) y confused (www.confused.com). Desde una perspectiva B2B, las subastas en línea y los intercambios de negocio a negocio también pueden tener un efecto similar de bajar los precios de los productos básicos. Internet no sólo ha generado oportunidades de que más clientes (de los sectores B2C y B2B) aprovechen las ventajas de la comparación de precios, sino que también ha extendido el alcance de los productos básicos. La compra de algunos productos que tradicionalmente no han sido considerados como productos básicos, puede volverse más sensible al precio. Este proceso se conoce como **indiferenciación**. Ejemplos de bienes que se están convirtiendo en productos básicos son los artículos eléctricos y los autos. En el escenario de negocio a negocio, otra cuestión es que la facilidad de uso del canal de internet hace que sea más fácil para los clientes cambiar de un proveedor a otro (los costos de cambio son

Indiferenciación

Proceso por el que la selección de productos se vuelve más dependiente del precio que de las características diferenciadoras, los beneficios y los servicios de valor agregado.

Tabla 2.7

Impacto de internet en las cinco fuerzas competitivas

Poder de negociación de los compradores	Poder de negociación de los proveedores	Amenaza de productos y servicios sustitutos	Barreras para la entrada	Rivalidad entre los competidores existentes
<ul style="list-style-type: none"> El poder de los compradores en línea aumenta debido a que tienen más opciones y es probable que fuercen la disminución de precios debido a su mayor conocimiento y a la transparencia de precios (vea el capítulo 5) 	<ul style="list-style-type: none"> Cuando una organización compra, el poder de negociación de sus proveedores se reduce ya que hay más opciones y una mayor indiferenciación debido al abastecimiento electrónico y los mercados electrónicos 	<ul style="list-style-type: none"> La sustitución es una amenaza importante ya que se pueden introducir con facilidad nuevos productos digitales o productos extendidos 	<ul style="list-style-type: none"> Las barreras para la entrada disminuyen, lo que permite la entrada de nuevos competidores, en especial para minoristas u organizaciones de servicios que tradicionalmente han requerido una presencia física o una fuerza de ventas móvil 	<ul style="list-style-type: none"> Internet fomenta la indiferenciación, lo que aumenta la dificultad para diferenciar los productos
<ul style="list-style-type: none"> Para una organización B2B, la creación de vínculos electrónicos con los clientes puede intensificar la relación y aumentar los costos de cambiar de proveedor, provocando así un bloqueo suave 	<ul style="list-style-type: none"> Los argumentos opuestos respecto al poder de negociación de los compradores 	<ul style="list-style-type: none"> La introducción de nuevos productos y servicios sustitutos se debe monitorear con cuidado para evitar la erosión de la participación de mercado La tecnología de internet permite una introducción más rápida de productos y servicios Esta amenaza está relacionada con los nuevos modelos de negocios que se cubren más adelante en este capítulo 	<ul style="list-style-type: none"> Se debe monitorear con cuidado a los nuevos competidores para evitar la erosión de la participación de mercado Los servicios por internet son más fáciles de imitar que los tradicionales, lo que facilita las cosas para los "seguidores inmediatos" 	<ul style="list-style-type: none"> La rivalidad se intensifica a medida que los ciclos de vida de los productos se reducen y los tiempos de espera para el desarrollo de nuevos productos se reducen Internet facilita el paso al mercado global, lo que aumenta el número de competidores

Bloqueo suave

Los vínculos electrónicos entre el proveedor y el cliente aumentan los costos por cambio de proveedor.

menores). Con internet, la cual ofrece un método más común para comprar a través de navegadores web, las barreras para cambiar a otro proveedor serán menores. Con un vínculo de EDI (intercambio electrónico de datos) específico que se tiene que establecer entre una empresa y otra, puede existir renuencia a cambiar este mecanismo (un **bloqueo suave** debido a los costos de cambiar de proveedor). A menudo los analistas dicen con ligereza que "en línea, su competidor está a sólo un clic de distancia", pero no hay que olvidar que aún existe el bloqueo suave en la web: todavía hay barreras y costos de cambiar de proveedor, puesto que una vez que un cliente ha invertido tiempo en entender cómo usar un sitio web para seleccionar y comprar un determinado tipo de productos, es posible que no quiera aprender a usar otro servicio.

Una importante amenaza al canal minorista es la potencial pérdida de socios o distribuidores si hay un conflicto de canal como resultado de la desintermediación (vea las secciones sobre nuevas estructuras de canal, páginas 100 y 291). Por ejemplo, un distribuidor de autos podría cambiar a otro fabricante si su rentabilidad se viera amenazada por las ventas directas del fabricante actual.

Poder de negociación de los proveedores

Esto se puede considerar como una oportunidad en lugar de una amenaza. Las empresas pueden insistir, para efectos de reducción de costos y aumento de la eficiencia en la cadena de suministro, en que sus proveedores usen vínculos electrónicos como el EDI o **EDI por internet** para procesar pedidos. Además, internet tiende a disminuir el poder de los proveedores ya que las barreras para cambiar a otro proveedor se reducen, en particular con el surgimiento de los **intercambios de negocio a negocio**. No obstante, si los proveedores insisten en usar su tecnología propietaria para enlazarse con las empresas, esto crea un bloqueo suave debido al costo o la complejidad de cambiar de proveedor.

Amenaza de productos y servicios sustitutos

Esta amenaza puede provenir de empresas establecidas o nuevas. Internet es particularmente bueno como medio para proporcionar servicios basados en información a un costo menor. Es probable que las mayores amenazas se produzcan donde se lleve a cabo el despacho de productos y/o servicios digitales a través de internet. Estos sustitutos pueden entrañar nuevos canales en línea que esencialmente duplican un servicio existente como es el caso de la banca en línea o los libros electrónicos. Sin embargo, a menudo internet puede complementar la propuesta. Por ejemplo, en comparación con las tiendas de música tradicionales, los servicios de suscripción a música en línea legales como iTunes (www.itunes.com) ofrecen una selección mucho más amplia de productos con distintos modos de entrega (descarga de flujo continuo en tiempo real a una PC o la capacidad para grabar en un CD o de descargar a un dispositivo de música portátil como un reproductor de MP3). En el sector de la banca se han desarrollado nuevos servicios para ayudar a los clientes a administrar sus cuentas en línea, agregando servicios de diferentes proveedores en una sola cuenta central. Estos servicios digitales con valor agregado pueden ayudar a que los clientes permanezcan con un proveedor en particular.

Barreras para la entrada

En lo que respecta a las empresas tradicionales, los nuevos participantes en línea han sido una amenaza importante para los minoristas que venden productos como libros y servicios financieros. Por ejemplo, en el sector bancario europeo, los bancos tradicionales se vieron amenazados por la entrada de competidores que apenas iniciaban como First-e (www.first-e.com), que más tarde se fue a la quiebra, o de empresas tradicionales de un país que utilizan internet para facilitar su entrada en otro país. La empresa estadounidense Citibank (www.citibank.com) e ING Direct (www.ingdirect.co.uk) de los Países Bajos utilizan esta última estrategia. Los competidores tradicionales también crearon nuevas empresas, por ejemplo, Prudential creó Egg (www.egg.com), Abbey National creó Cahoot (www.cahoot.com) y el banco Co-operative creó Smile (www.smile.co.uk). ING Direct ha adquirido millones de clientes en nuevos mercados como Canadá, Australia y Reino Unido a través de una combinación de publicidad fuera de línea, publicidad en línea o un proceso de solicitud de préstamo o manejo de cuenta por teléfono.

Anteriormente se decía que para los nuevos participantes era muy fácil y costaba poco competir en el mercado. La lógica del argumento es que estos nuevos participantes han podido entrar rápidamente en el mercado porque no tienen el costo de desarrollar y mantener una red de distribución para vender sus productos, y estos productos no requieren una base de fabricación.

Sin embargo, para tener éxito, los nuevos participantes deben ser líderes del mercado en la ejecución del marketing y el servicio al cliente. Esto se conoce como *barreras para el éxito* en lugar de *barreras para la entrada*. Los costos para superarlas serán altos, por ejemplo, First-e no ha sobrevivido como una empresa independiente. Esta amenaza competitiva es menos común en los mercados verticales de negocio a negocio relacionados con las industrias manufacturera y de procesamiento, como las industrias química o petrolera, ya que las barreras para la entrada a la inversión son mucho mayores.

Intensidad de la rivalidad

Internet ha favorecido la indiferenciación de más productos, lo que hace más difícil diferenciar entre las ofertas de productos. Sin embargo, a medida que los mercados en internet han evolucionado, también ha aumentado el número de empresas que ofrecen servicios a través de internet. Como resultado, en algunos sectores del mercado hay un número creciente de empresas (existentes y nuevas) que compiten por su participación en el negocio disponible. La naturaleza de la rivalidad

entre las empresas que operan en línea es determinada en gran medida por el número de participantes que hay en un mercado y sus tamaños relativos, la estructura de costos y precios, los costos que tendrán los clientes si cambian de proveedor, los objetivos estratégicos y las barreras para la salida. Por ejemplo, en el mercado de libros en línea, Amazon es un importante competidor que representa una gran proporción del gasto en libros. Para muchos vendedores de libros es difícil competir ya que sus costos de operación son más altos que los de Amazon, lo que limita la oportunidad de reducir costos y vender a precios más bajos por periodos prolongados. Amazon también se ha distinguido de sus competidores, ya que es capaz de ofrecer la mayor selección de libros del planeta y rápidos servicios de entrega. También los compradores se animan a quedarse con Amazon ya que su interfaz en línea hace que les sea muy fácil comprar y pagar los libros. Más aún, Amazon ha desarrollado el Kindle, un lector de libros electrónicos que ahora representa más ventas de libros electrónicos que de libros impresos. En Reino Unido, donde Amazon abrió su tienda Kindle apenas en 2010, la empresa ha vendido 242 libros electrónicos por cada 100 libros de pasta dura desde el 1 de abril de 2011, a pesar de que se ha registrado un aumento en las ventas de libros de pasta dura (Edgecliffe-Johnson, 2011). Internet también ha incrementado las oportunidades para que los participantes globales se extiendan a nuevos mercados locales.

Utilizando el modelo de las cinco fuerzas para analizar la estructura y naturaleza de la competencia, los profesionales del marketing digital pueden entender el mercado. Sin embargo, es importante que tengan presente que las acciones tienen consecuencias, por ejemplo, una reducción de precios podría provocar una respuesta de un competidor (lo mismo aplica para las actividades promocionales y la publicidad); las *guerras* pueden ser muy costosas. Por ello, el siguiente paso para los profesionales del marketing digital es desarrollar un entendimiento de sus competidores y cómo podrían responder. En la siguiente subsección veremos cómo analizar a los competidores y evaluar su potencial.

Análisis y evaluación comparativa de la competencia

Análisis de la competencia
Consiste en identificar a las empresas que compiten por nuestro negocio y, a continuación, examinar en qué son buenas, cuáles son sus fortalezas, dónde están sus debilidades, qué están planificando, a dónde quieren llegar y cómo se comportan cuando otras compañías tratan de tomar su participación de mercado.

Evaluación comparativa de la competencia
Análisis estructurado de los servicios en línea, las capacidades y el desempeño de una organización en las áreas de adquisición, conversión, retención y aumento de clientes.

El **análisis de la competencia** y la comparación del uso del marketing por internet por parte de la competencia para la adquisición y retención de clientes son muy importantes debido a la naturaleza dinámica del medio de internet. Como señaló Porter (2001), este dinamismo permite lanzar nuevos servicios y cambiar elementos de la mezcla de marketing, como el precio y la promoción, con más frecuencia que antes. La imitación de conceptos y tecnologías dentro de los sectores es común, pero en ocasiones se puede controlar mediante patentes. Por ejemplo, Amazon.com ha patentado la tecnología “One Click” para comprar, así que este término y esta tecnología no se encuentran en otros sitios. Las repercusiones de este dinamismo son que la evaluación comparativa de la competencia no es una actividad poco común al desarrollar una estrategia, pero es necesario que sea continua.

La **evaluación comparativa de la competencia** es un término que se utiliza para la comparación estructurada de las estrategias de marketing digital del servicio de una organización en el mercado. Su propósito es identificar las amenazas que representan los cambios en las ofertas de los competidores, pero también identificar las oportunidades para mejorar los propios servicios web de una empresa mediante el análisis de estrategias innovadoras en empresas que no son competitivas. La evaluación comparativa de la competencia está muy relacionada con el desarrollo de la propuesta al cliente y la experiencia con la marca, y se comunica mediante la comprensión de los requerimientos de distintos personajes clientes, como vimos anteriormente en este capítulo.

La evaluación comparativa de los servicios tiene distintas perspectivas que sirven para diferentes propósitos:

- 1 *Las capacidades internas*, como los recursos, la estructura y los procesos en comparación con las características de los sitios que *enfrentan los clientes externos*.
- 2 *Los distintos aspectos del ciclo de vida de los clientes*: la adquisición, conversión o retención de clientes. Las capacidades se comparan en todas las actividades que se muestran en la figura P.1 del prefacio. Por ejemplo, cuáles son las capacidades de un competidor en el marketing en motores de búsqueda, mediante la revisión de su presencia en las listas orgánicas o naturales de resultados y pagadas de los motores de búsqueda.
- 3 *De cualitativa a cuantitativa*: desde las evaluaciones cualitativas realizadas por los clientes a través de encuestas y grupos de enfoque hasta los análisis cuantitativos realizados por auditores independientes de datos a través de la adquisición de clientes (por ejemplo, el número de visitantes al sitio o el alcance dentro de un mercado, el costo de adquisición, el número de clientes, los

- volúmenes e ingresos por ventas y la participación de mercado); la conversión (tasas promedio de conversión), y la retención, como la conversión repetida y el número de clientes activos.
- 4 *En el sector y fuera del sector:* comparación con sitios similares dentro del sector y revisión fuera del sector de los sectores que tienden a ser más avanzados, por ejemplo los editores en línea, las redes sociales y los sitios de las marcas. Hay servicios de evaluaciones comparativas para este tipo de comparación de analistas como Bowen Craggs Index (www.bowencraggs.com). Un ejemplo de uno de sus informes de evaluación comparativa se muestra en la figura 2.20. Usted puede ver que se basa en la evaluación de expertos de la idoneidad del sitio para diferentes audiencias, así como en mediciones de la construcción en general (que incluyen la funcionalidad y la accesibilidad), el mensaje (que cubre los mensajes clave de la marca y la idoneidad para audiencias internacionales) y el contacto (que muestra la integración entre diferentes audiencias). A pesar de que algunas investigaciones sobre los tipos de sitios se basan en la presencia o ausencia de una característica, la figura 2.20 se basa en una revisión de expertos con una duración de diez horas. La metodología establece: “no es una ‘casilla de verificación’: cada métrica se juzga por su existencia, su calidad y su utilidad para el cliente, y no por si está ahí o no”.
 - 5 *De mediciones financieras a no financieras.* Mediante la revisión de fuentes de inteligencia competitiva, como los informes o declaraciones de impuestos de la compañía, puede haber información adicional sobre la facturación y las utilidades generadas por los canales digitales. Pero también se deben tomar en cuenta otros aspectos futuros de la capacidad de la compañía que están incorporados en el marco de medición del cuadro de mando (vea el capítulo 4), incluyendo los recursos, la innovación y el aprendizaje.
 - 6 *De la experiencia del usuario a la evaluación de expertos.* La investigación sobre la evaluación comparativa debe tener dos perspectivas alternativas: de las reseñas de los clientes reales, sobre el contenido y la utilidad, a las evaluaciones de expertos.

En el mundo físico, los competidores de una empresa tienden a ser visiblemente activos en un mercado determinado y, por ende, son bien conocidos. Sin embargo, en entornos digitales puede haber nuevos participantes que tienen la posibilidad de lograr una importante participación de mercado, los cuales son menos visibles hasta que crecen de forma significativa. Esto es especialmente cierto en el caso de las ventas al menudeo. Por ejemplo, se han desarrollado nuevas empresas exitosas en internet que venden libros, música, CD y componentes electrónicos. Como consecuencia, las empresas necesitan revisar el desempeño en internet de los participantes existentes y de los nuevos. Las empresas deben revisar:

- A los competidores locales reconocidos (por ejemplo, a los competidores de Reino Unido y europeos en el caso de las compañías británicas).
- A los competidores internacionales reconocidos.
- A las nuevas empresas de internet: locales y globales (dentro del sector y fuera del sector).

Así como se evalúa a los competidores con base en criterios de desempeño, también vale la pena categorizarlos en términos de su capacidad de respuesta. Deise *et al.* (2000) sugieren una ecuación que se puede utilizar para evaluar la capacidad de respuesta de los competidores:

Pos	Empresa	Construcción	Mensaje	Contacto	Presta servicio a la sociedad	Presta servicio a los inversionistas	Presta servicio a los medios	Presta servicio a los buscadores de empleo	Presta servicio a los clientes	Total	URL	País
	Puntuación máxima	60	48	12	32	32	32	32	32	280		
1	Siemens	47	40	10	27	21	28	24	24	221	www.siemens.com	Alemania
2	Royal Dutch Shell	46	41	7	26	22	21	24	22	209	www.shell.com	Países Bajos
3	BP	41	39	10	28	27	18	19	25	207	www.bp.com	Reino Unido
4	Nokia	44	36	8	26	24	24	16	25	203	www.nokia.com	Finlandia
5	AstraZeneca	48	33	9	20	20	27	16	27	200	www.astrazeneca.com	Francia
	Total	44	39	11	25	27	12	22	21	200	www.total.com	RU/Suecia
7	IBM	41	36	11	23	26	26	12	24	199	www.ibm.com	E.U.
8	ING	43	40	8	22	25	21	16	22	197	www.ing.com	Países Bajos
9	UBS	37	36	6	20	27	22	26	20	194	www.ubs.com	Suiza
10	General Electric	42	37	10	25	17	19	17	24	191	www.ge.com	E.U.

Figura 2.20

Evaluación comparativa de sitios web corporativos
Fuente: Bowen Craggs & Co (www.bowencraggs.com)

$$\text{Capacidad competitiva} = \frac{\text{agilidad} \times \text{alcance}}{\text{tiempo de lanzamiento al mercado}}$$

La “agilidad” se refiere a la rapidez con que una empresa es capaz de cambiar su dirección estratégica y de responder a las demandas de nuevos clientes. El “alcance” es la capacidad de conectarse con nuevos mercados o promocionar productos y generar nuevos negocios en esos mercados. El “tiempo de lanzamiento al mercado” es el ciclo de vida del producto desde el concepto hasta la generación de ingresos o, de manera más general, se puede considerar como el tiempo que toma implementar nuevos servicios de marketing digital, por ejemplo, la integración de una red social. Las empresas que tienen una alta capacidad competitiva en su mercado y en mercados competitivos son quizá las que más se deben observar.

En resumen, es importante que los profesionales del marketing digital sean capaces de identificar y entender a sus competidores y, al hacerlo, que sean capaces de anticipar cuáles podrían ser sus estrategias y actividades futuras. En los capítulos 4, 7 y 10 analizaremos con más detalle la evaluación comparativa de la competencia.

Proveedores

Los proveedores proporcionan los bienes y servicios que una empresa necesita para llevar a cabo sus actividades de negocios más allá de la cadena de suministro. En el mercado digital, la cadena de suministro puede adoptar muchas formas dependiendo de si se trata de productos físicos o digitales. El aspecto más importante de monitorear a los proveedores en el contexto del marketing digital tiene que ver con el efecto que tienen los proveedores en el valor de la calidad del producto o servicio entregado al cliente final. Los aspectos clave incluyen el efecto de los proveedores en el precio, la disponibilidad y las características del producto. No trataremos más a fondo este tema, ya que es menos importante que otros factores en el contexto del marketing por internet. Sin embargo, internet ha tenido un impacto significativo en algunos sectores de la actividad empresarial ya que ha dado como resultado nuevas estructuras de canal para las cadenas de suministro y nuevos tipos de proveedores, los cuales ofrecen servicios especializados a la industria digital en su conjunto. Los nuevos proveedores actúan como intermediarios y ofrecen una gran variedad de servicios especializados: desarrollo de sitios web y administración e integración de la tecnología.

Intermediarios de marketing en línea

Intermediarios de marketing

Empresas que pueden ayudar a otra compañía a promover, vender y distribuir sus productos o servicios, por ejemplo, sitios de medios, sitios de comparación, motores de búsqueda, redes sociales y blogs.

Sitios de destino

Sitios que suelen ser propiedad de comerciantes, fabricantes de productos o minoristas que ofrecen información sobre productos.

Sitios intermediarios en línea

Sitios web que facilitan el intercambio entre consumidores y proveedores comerciales.

Red social en línea

Servicio que facilita la conexión, colaboración e intercambio de información entre individuos.

Los **intermediarios de marketing** son empresas que pueden ayudar a una compañía a promover, vender y distribuir sus productos o servicios. No deben confundirse con los proveedores de servicios de internet, los cuales desarrollan sitios web y proporcionan servicios de hospedaje. En el contexto de internet, los intermediarios de marketing en línea se pueden comparar con los sitios de destino, que por lo general son sitios comerciales propiedad de fabricantes o minoristas que ofrecen información y productos (en realidad, cualquier tipo de sitio puede ser un **sitio de destino**, pero el término se utiliza por lo general para referirse a los sitios comerciales y de marcas).

Los **sitios intermediarios en línea** proporcionan información acerca de sitios de destino y son un medio para conectar a los usuarios de internet con información sobre un producto. Los intermediarios en línea más conocidos son los sitios más populares, como Google, MSN y Yahoo! Éstos se conocen como “portales” y se describen más adelante. Otros intermediarios de consumo como Kelkoo (www.kelkoo.com) y Bizrate (www.bizrate.com) proporcionan comparación de precios de productos, como se describió anteriormente en este capítulo. La mayoría de los periódicos, como *The Times*, *Guardian*, *The Telegraph* y editoriales de revistas, y Emap (www.greatmagazines.co.uk), ahora proporcionan versiones en línea de sus publicaciones. Éstas son tan importantes en el mundo en línea para la promoción de productos como los periódicos y revistas en el mundo fuera de línea.

Los intermediarios en línea son empresas que soportan audiencias de negocios y de consumidores, de manera que pueden atender intercambios de información B2B y B2C. Los sitios de subastas son otro tipo de intermediario en línea que soportan los intercambios B2B y C2C que

vimos en el capítulo 1. En ocasiones los intermediarios en línea soportan redes sociales en línea, las cuales son una forma de comunidad en línea que se describen con más detalle en la sección sobre comunidades virtuales al final del capítulo 6. El servicio Orkut de Google (www.orkut.com) es un ejemplo de una red social personal, mientras que LinkedIn (www.linkedin.com) y Ecademy (www.ecademy.com) son ejemplos de redes empresariales.

Minicaso de estudio 2.2

Alibaba proporciona un mercado global para todos

Alibaba.com es uno de los líderes de transacciones de comercio electrónico en China. Proporciona un mercado que conecta a pequeños y medianos compradores y proveedores de China y en el resto del mundo. Su presencia en la web incluye un mercado internacional (www.alibaba.com) que se centra en los importadores y exportadores globales, y un mercado en China (www.alibaba.com.cn) que se centra en los proveedores y compradores que negocian a nivel nacional en China.

Desde su lanzamiento en 1999, los mercados tienen una comunidad de más de 24 millones de usuarios registrados y 255 000 miembros abonados. En noviembre de 2007 Alibaba inició operaciones en la bolsa de valores de Hong Kong y recaudó HK\$13 100 millones (US\$1700 millones) en ingresos brutos antes de gastos, lo que la convirtió en la mayor oferta pública inicial (OPI) por internet en Asia y la segunda más grande a nivel mundial.

Jack Ma, fundador de Alibaba, vio por primera vez internet en 1995 cuando viajó a Seattle como intérprete para una delegación comercial y un amigo le mostró cómo funcionaba. Buscaron la palabra “cerveza” en Yahoo! y descubrieron que no había datos sobre China. Entonces decidió lanzar un sitio web y registrarlo con el nombre de China Pages.

Pidió un préstamo de \$2000 para establecer su primera empresa, aunque en ese entonces no sabía nada acerca de las computadoras personales o correos electrónicos y nunca antes había tocado un teclado. Describió la experiencia como “un hombre ciego montado en el lomo de un tigre ciego”.

The screenshot shows the Taobao.com website interface. At the top, there is a navigation bar with links for '请登录' (Log in), '免费注册' (Free registration), '我要买' (I want to buy), '我的淘宝' (My Taobao), '卖家中心' (Seller center), '购物车' (Shopping cart), '收藏夹' (Favorites), '搜索' (Search), '网站导航' (Site navigation), '繁体中文' (Traditional Chinese), and '其他地区' (Other regions). Below this is the main header with the '淘宝网' logo and a search bar. The main content area is divided into several sections: '所有商品分類' (All product categories) on the left, a large promotional banner for '全场58元起 针织PARTY' (All items 58 yuan starting, Knitwear Party) in the center, and various product listings and promotional offers on the right. The bottom of the page features '店铺推荐' (Store recommendations) and 'TOP10 热销商品排行榜' (TOP10 Hot-selling product ranking).

Figura 2.1

Taobao (www.allthingsgreen.net)

Al principio no le fue bien a la empresa, ya que era parte de China Telecom y Jack Ma dice que: “rechazaban todo lo que sugeríamos; era como un elefante y una hormiga”.

Renunció, pero en 1999 reunió a 18 personas en su apartamento y les habló durante dos horas acerca de su visión. Todos pusieron su dinero sobre la mesa, y él obtuvo \$60 000 para comenzar Alibaba. Escogió el nombre Alibaba porque era fácil deletrearlo y asociarlo con “ábrete Sésamo”, la orden que Alibaba utilizaba para abrir las puertas a tesoros escondidos en *Las mil y una noches*.

Durante la burbuja de las punto com hubo despidos, al punto que en 2002 sólo había dinero suficiente para sobrevivir durante 18 meses. Tenían muchos miembros gratuitos en su sitio, y no sabían cómo obtener dinero. Pero entonces desarrollaron un producto para que los exportadores de China se contactaran con compradores de Estados Unidos en línea, lo cual, dice Ma, salvó a la empresa. ¡Para finales de 2002, Alibaba tenía \$1 de utilidades! Desde entonces, su rentabilidad ha mejorado cada año hasta llegar a la posición en la que inició operaciones en el mercado de valores.

La visión que impulsó a Jack Ma fue construir un ecosistema de comercio electrónico que permitiera a los consumidores y a las empresas realizar en línea todos los aspectos de negocios. Para 2006 le iba tan bien que ocasionó que uno de sus principales competidores, eBay, cerrara sus operaciones en China. La empresa insignia de Alibaba Group es líder mundial de comercio electrónico B2B y Taobao (parte del grupo; vea la figura 2.21) es el mayor sitio web minorista de China, el cual proporciona un portal para realizar compras, socializar y compartir información. Alibaba también ofrece ahora computación en la nube, así como muchos otros servicios de computación, y se ha convertido en uno de los principales portales de internet en China.

Fuente: Puede ver el video del director ejecutivo Jack Ma hablando acerca del negocio en FT.com (búsqueda sobre Jack Ma), <http://www.ft.com/cms/8a38c684-2a26-11dc-9208-000b5df1062.html>

Comunicados de prensa de Alibaba, Alibaba.com Limited Trading Debut, 7 de noviembre de 2007, http://resources.alibaba.com/article/225276/Alibaba_com_Limited_Trading_Debut_.htm

Riding the Blind Tiger: The Unlikely Rise of Alibaba CEO, Jack Ma, 8 de enero de 2008, http://resources.alibaba.com/article/246718/Riding_the_Blind_Tiger_The_Unlikely_Rise_of_Alibaba_CEO_Jack_MA.htm

Sarkar *et al.* (1996) identificaron muchos tipos de posibles intermediarios en línea (principalmente desde una perspectiva B2C) a los que se conoce como “cibermediarios”. Si bien este término ya no se utiliza mucho, los tipos de intermediarios siguen siendo importantes e incluyen:

Directorios

Listas estructuradas de sitios web registrados en diferentes categorías.

- **Directorios** (como el directorio de Yahoo!, Open Directory, Business.com).
- Motores de búsqueda (Google, Yahoo! Search Bing).
- Revendedores virtuales (inventario propio y vende directamente, por ejemplo, Amazon, CDWOW).
- Intermediarios financieros (ofrecen dinero digital y servicios de pago como PayPal).
- Foros, clubs de fans y grupos de usuarios (denominados colectivamente como “comunidades virtuales”) o redes sociales como HabboHotel para audiencias jóvenes (www.habbo.com).
- Evaluadores (sitios que actúan como revisores o comparación de servicios) como www.tripadvisor.com.

Desde que Sarkar *et al.* (1996) identificaron los diferentes tipos de intermediarios ha habido mucha diversificación y nuevos intermediarios proporcionan servicios a otros intermediarios.

Actividad 2.5

Tripadvisor.com

VisitBritain, el comité inglés de turismo, está promocionando el sitio de reseñas de viajes TripAdvisor. La idea es que los viajeros que utilicen el sitio web VisitBritain puedan hacer clic en un vínculo hacia una página inglesa de destino turístico dedicada en TripAdvisor (http://www.tripadvisor.co.uk/Tourism-g186216-United_Kingdom-Vacations.html). Cada atracción, hotel y destino turístico recibe una clasificación basada en las reseñas de los clientes. ¿Una gran idea o una meta propia? Algunos hoteleros están muy insatisfechos. Tradicionalmente, en la Gran Bretaña los hoteles se clasifican de una a cinco estrellas, y estas estrellas son

asignadas por inspectores hoteleros del comité de turismo que (sin previo aviso) permanecen una noche en un hotel para evaluarlo y luego otorgarle (si procede) el número de estrellas correspondiente. Los hoteles pagan para que los incluyan en el programa y por lo general sienten que hay una garantía normativa en la industria. Los hoteleros consideran que el sistema TripAdvisor está abierto a la corrupción

Propósito

Examinar las oportunidades de marketing que proporciona el sitio intermediario que evalúa

Actividad

- 1 Visite TripAdvisor para su país y busque un hotel en la ciudad donde reside. Vea cómo califican el hotel las reseñas de TripAdvisor.
- 2 Ahora imagine que usted es responsable de las comunicaciones en línea del hotel. Haga una lista de los puntos positivos y negativos que se mencionan en las reseñas.
- 3 Indique cómo podría utilizar positivamente estos comentarios para generar tráfico de visitantes en el sitio web del hotel.

Portal

Editor en línea que actúa como puerta de enlace a la información y servicios disponibles en internet, al proporcionar motores de búsqueda, directorios y otros servicios como noticias personalizadas o correo electrónico gratuito.

Portales

Un **portal** de internet es un tipo de editor que actúa como una puerta de enlace a la información y los servicios disponibles en internet. Esencialmente, es un término alternativo para intermediario en línea, pero el énfasis principal está en proporcionar acceso a la información en el sitio del portal y en otros sitios.

Los portales son importantes para los profesionales de marketing por internet porque son el lugar donde los usuarios pasan una buena parte del tiempo en línea cuando no están en sitios comerciales o de marcas. El análisis situacional implica evaluar qué portales se dirigen a clientes con diferente uso demográfico y psicográfico. También está relacionado con la evaluación comparativa de la competencia, ya que también se deben revisar los convenios de patrocinio y acuerdos de desarrollo conjunto de marcas establecidos por los competidores.

Para que los profesionales del marketing aumenten la visibilidad o el alcance de su empresa en línea, necesitan estar bien representados en una serie de portales mediante el uso de patrocinios, anuncios en línea y marketing en motores de búsqueda, como se explica en el capítulo 8. Los portales también permiten las comunicaciones dirigidas. Los portales especializados permiten que los mercados se dirijan a una audiencia en particular mediante la publicidad, los patrocinios y las RP, mientras que los portales generales suelen tener secciones o “canales” que indican un interés en un producto en particular. Por ejemplo, moneysavingexpert.com. Los principales portales, como los periódicos y las revistas comerciales, también tienen registro, así que pueden proporcionar opciones de envío de mensajes y actualizaciones de noticias.

Tipos de portales

Los portales varían en alcance y en los servicios que ofrecen, así que los términos han evolucionado para describir los diferentes tipos de portales. Es útil, en particular, que los profesionales del marketing entiendan estos términos ya que actúan como una lista de verificación en la que las empresas están representadas en los diferentes tipos de portales. La tabla 2.8 muestra distintos tipos de portales. Es evidente que existe una superposición entre los distintos tipos de portal. Yahoo!, por ejemplo, es un portal horizontal ya que ofrece varios servicios, pero también se ha desarrollado como un portal geográfico para diferentes países y, en Estados Unidos, incluso para diferentes ciudades. También hay portales verticales y de mercado como VertMarkets (www.vertmarkets.com).

En esta subsección hemos analizado algunos de los intermediarios de marketing y las repercusiones del marketing digital. Sin embargo, también es importante comprender cómo están estructurados los canales de marketing. En la última sección del capítulo investigaremos las estructuras de canal.

Tabla 2.8

Características de los portales

Tipo de portal	Características	Ejemplo
Portal de acceso	Asociado con un ISP o una compañía telefónica	Orange (www.orange.co.uk) AOL (www.aol.com)
Portal horizontal o funcional	Rango de servicios: motores de búsqueda, directorios, selección de noticias, manejo de información personal, compras, etcétera	Yahoo! (www.yahoo.com) MSN (www.msn.com) Lycos (www.lycos.com)
Vertical	Un portal vertical cubre un mercado en particular, como el de la construcción, con noticias y otros servicios	Construction Plus (www.constructionplus.co.uk) Chem Industry (www.chemindustry.com)
Portal de medios	El enfoque principal está en noticias o entretenimiento para clientes o empresas	BBC (www.bbc.co.uk) Guardian (www.guardian.co.uk) Sky News (http://news.sky.com/skynews/)
Portal de red social	Proporciona una comunidad	Facebook, LinkedIn, Google+
Geográfico (región, país, local)	Puede ser: <ul style="list-style-type: none"> • horizontal • vertical 	Las versiones de países y ciudades de Yahoo! Countyweb (www.countyweb.com) Alibaba (www.alibaba.com)
De mercado	Puede ser: <ul style="list-style-type: none"> • horizontal • vertical • geográfico 	EC21 (www.ec21.com) eBay (www.eBay.com)
Portal educativo	Vertical y horizontal	The Open University (www.open.ac.uk)
Portal de búsqueda	El enfoque principal está en la búsqueda Ask Jeeves (www.ask.com)	Google (www.google.com)
Tipo de medios	Puede ser: <ul style="list-style-type: none"> • voz • video Proporcionado mediante medios de flujo continuo o descargas o archivos	YouTube (www.youtube.com) Rocketboom (www.rocketboom.com)

Nuevas estructuras de canal

Estructura de canal

La configuración de los participantes en un canal de distribución.

Desintermediación

Eliminación de intermediarios, como distribuidores o corredores, que anteriormente servían de contacto entre una empresa y sus clientes.

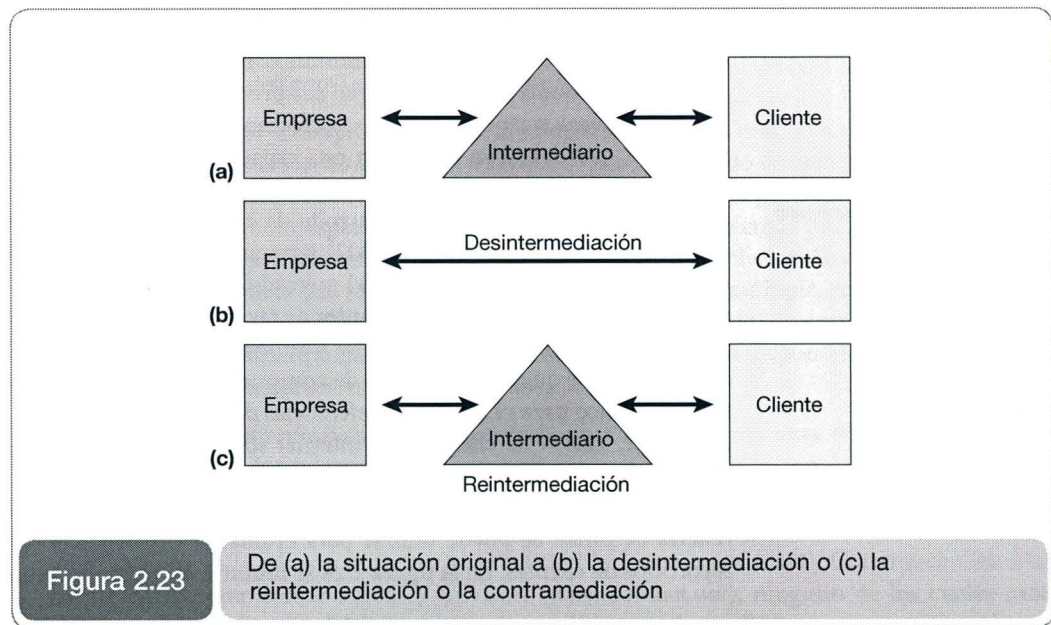
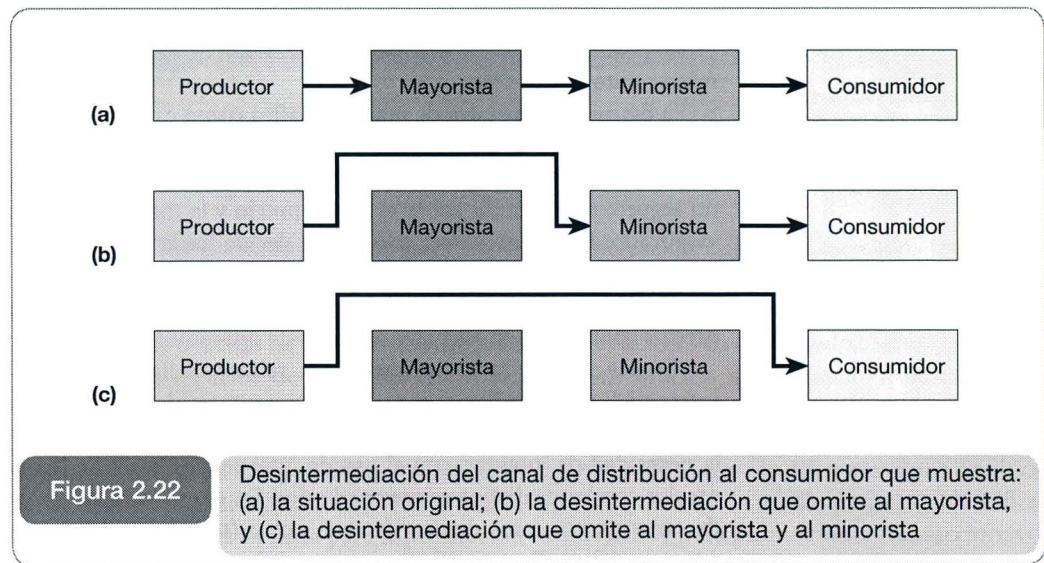
Las **estructuras de canal** describen la manera en que un fabricante o una empresa de ventas proporcionan productos y servicios a sus clientes. El canal de distribución constará de uno o más intermediarios, como mayoristas y minoristas. Por ejemplo, es poco probable que una empresa de música distribuya sus CD directamente a los minoristas, sino que usará a los mayoristas que tengan un gran almacén de títulos y entonces éstos los distribuirán a las sucursales individuales según la demanda. Una empresa que vende productos empresariales podría tener un canal de distribución más grande que conste de más intermediarios.

La relación entre una empresa y sus socios de canal se puede alterar considerablemente debido a las oportunidades que ofrece internet. Esto sucede porque internet ofrece un medio para eliminar a algunos de los socios de canal. Este proceso se conoce como **desintermediación** o, en un lenguaje más llano, “eliminación del intermediario”.

La figura 2.22 ilustra la desintermediación de manera gráfica para un canal minorista simplificado. Puede haber más intermediarios, como distribuidores adicionales, en un mercado de negocio a negocio. La figura 2.22 muestra la posición anterior en la que una empresa comercializaba y vendía sus productos “empujándolos” por un canal de ventas. También muestra dos tipos de desintermediación en los cuales se elimina al mayorista (b) o al mayorista y al minorista (c), permitiendo

así que el productor venda y promocióne directamente al consumidor. Los beneficios de la desintermediación para el productor son claros; puede eliminar el costo de venta e infraestructura de vender a través del canal, y una parte de estos ahorros en el costo se puede transferir al cliente en forma de reducción de costos.

El potencial de internet para cambiar las estructuras de canal ha sido objeto de debate y en la desintermediación, el surgimiento de una nueva clase de comerciantes virtuales y la canibalización de los clientes se señalaron como posibles amenazas para las tiendas físicas. Para ser más específicos, según Doherty y Ellis-Chadwick (2010), “desintermediación” fue la palabra que usaron muchos analistas en los primeros días de las ventas minoristas por internet, cuando se pensó que los fabricantes podrían vender directamente a sus consumidores, y al hacerlo, dejaron al minorista, como “intermediario”, fuera de la ecuación [Malone *et al.*, 1997]. Al interactuar directamente con los clientes, a través de internet, los fabricantes tendrían la oportunidad de cambiar de manera considerable la estructura y dinámica de los canales minoristas [Ettorre, 1996], y al hacerlo, permitirían que los productores y los clientes se beneficiaran de una forma más directa de contacto [Benjamin



y Wigand, 1995]. Se esperaba que esta forma de “piratear la cadena de valor” [Ghosh, 1998] pudiera en última instancia cambiar el equilibrio de poder dentro de los canales minoristas electrónicos. De hecho, Alba *et al.* [1997] sugirieron que la “desintermediación” podía ser “el cambio estructural más importante producido por las ventas domésticas interactivas”.

La realidad es que las primeras preocupaciones de que internet sustituyera a las tiendas físicas y de que los minoristas establecidos se vieran amenazados por la desintermediación de la cadena de suministro, en general se consideran bastante exageradas [Rosenbloom, 2002; Hurt, 2007]. En general, las tiendas físicas han capeado el temporal, y en la economía mundial, la realidad es que el impacto de la desintermediación en las ventas al menudeo ha sido bastante modesto [Wrigley y Currah, 2006]. Aunque en términos generales la desintermediación puede no haber tenido un marcado efecto en las tiendas físicas, hay segmentos particulares, como la música, el entretenimiento, la impresión/publicación y las agencias de viajes tradicionales, en los que su impacto ya ha sido muy importante [Constantinides *et al.*, 2008]. En particular, cuando se trata de la compra de equipo de computación, un gran número de consumidores están yendo directamente a sitios web como Apple.com, HP.com o Dell.com, para satisfacer sus necesidades (Doherty y Ellis-Chadwick, 2010).

Más aún, como los compradores de los productos siguen necesitando asistencia en la selección de los productos, esto ha provocado la creación de nuevos intermediarios, un proceso que se denomina **reintermediación**.

La figura 2.23 muestra de manera gráfica cómo opera la reintermediación. Después de la desintermediación, en la que el cliente va directamente con distintos proveedores para seleccionar un producto, esto se vuelve ineficiente para el consumidor. Tomemos el ejemplo de alguien que compra un seguro; para decidir sobre el mejor precio y la mejor oferta tendría que visitar, digamos, cinco aseguradoras y luego volver con la que decida hacer la compra. La reintermediación elimina esta ineficiencia colocando un intermediario entre el comprador y el vendedor. Este intermediario lleva a cabo la etapa de evaluación de precios ya que su base de datos tiene vínculos actualizados de los precios contenidos en las bases de datos de diferentes proveedores.

¿Cuáles son las repercusiones de la reintermediación para el profesional del marketing por internet? En primer lugar, es necesario asegurarse de que la empresa, como proveedor, esté representada con los nuevos intermediarios que operan en su sector del mercado elegido. Esto implica la necesidad de integrar, con el uso de internet, las bases de datos que contienen información de precios con las de distintos intermediarios. En segundo lugar, es importante monitorear los precios de otros proveedores dentro de este sector (tal vez usando el sitio web del intermediario para este propósito). En tercer lugar, es necesario considerar acuerdos de asociación en el largo plazo, como los patrocinios. Por último, puede ser conveniente que usted cree su propio intermediario para competir con los intermediarios existentes o evitar a intermediarios similares. Por ejemplo, Thomson Travel Group creó Latedeals.com (<http://www.thomson.co.uk/late-deals/late-deals.html>) como competencia directa de Lastminute.com (www.lastminute.com). Un ejemplo más es que, en Reino Unido, Boots the Chemist creó sus propios intermediarios: Handbag (www.handbag.com) y Wellbeing (www.wellbeing.com). Esto, efectivamente, creó barreras para la entrada de nuevos intermediarios que deseaban operar en este espacio. Estas tácticas para contrarrestar o aprovechar la reintermediación se conocen como **contramediación**.

El mapeo del mercado y el desarrollo de cadenas de canales es una poderosa técnica recomendada por McDonald y Wilson (2002) para analizar los cambios en un mercado introducido por internet. Se puede usar un mapa del mercado para mostrar el flujo de ingresos entre un fabricante o proveedor de servicios y sus clientes a través de intermediarios tradicionales y nuevos tipos de intermediarios. Por ejemplo, Thomas y Sullivan (2005) dan el ejemplo de un minorista multicanal estadounidense que utilizó rastreo de compras en varios canales asignando a cada cliente un identificador único para calcular las preferencias de canal de la siguiente manera: 63% de tiendas físicas solamente, 12.4% de clientes por internet solamente, 11.9% de clientes por catálogo solamente, 11.9% de clientes de dos canales, y 1% de clientes de tres canales.

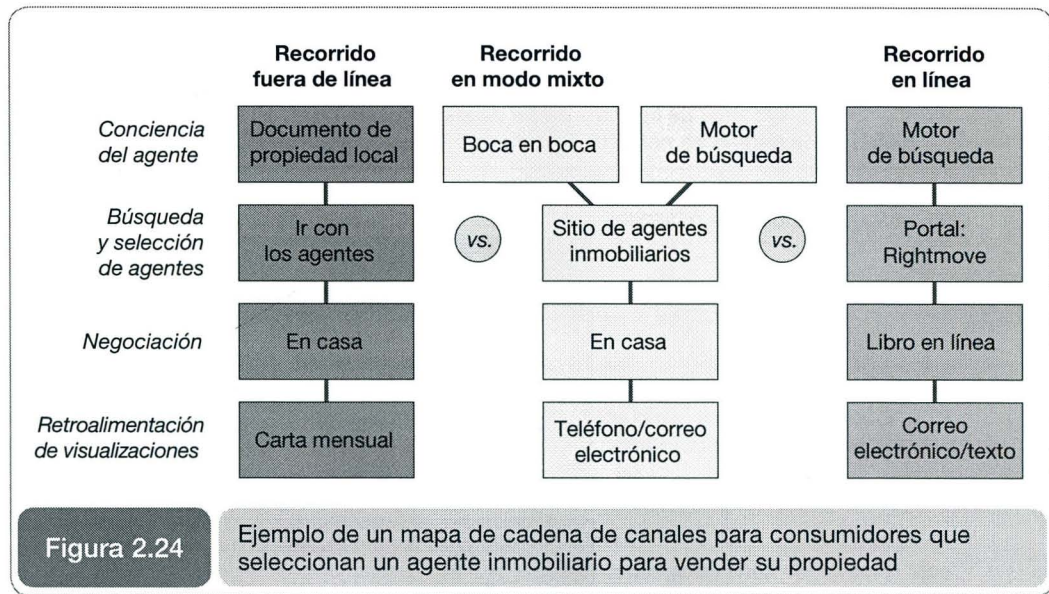
Una cadena de canales es similar: muestra distintos recorridos de clientes con diferentes preferencias de canal. Se puede utilizar para evaluar la importancia actual y futura de estos distintos recorridos de clientes. En la figura 2.24 se muestra un ejemplo de una cadena de canales.

Reintermediación

Creación de nuevos intermediarios entre los clientes y los proveedores que prestan servicios, como la búsqueda de proveedores y la evaluación de productos.

Contramediación

Creación de un nuevo intermediario por parte de una empresa establecida.



Lugar de la negociación

Mientras que los mercados tradicionales tienen una ubicación física, los mercados basados en internet no tienen presencia física: son mercados virtuales. Rayport y Sviokla (1996) utilizaron esta distinción para acuñar el término **espacio de mercado electrónico**. Esto tiene repercusiones para la forma en que ocurren las relaciones entre los diferentes actores en el mercado.

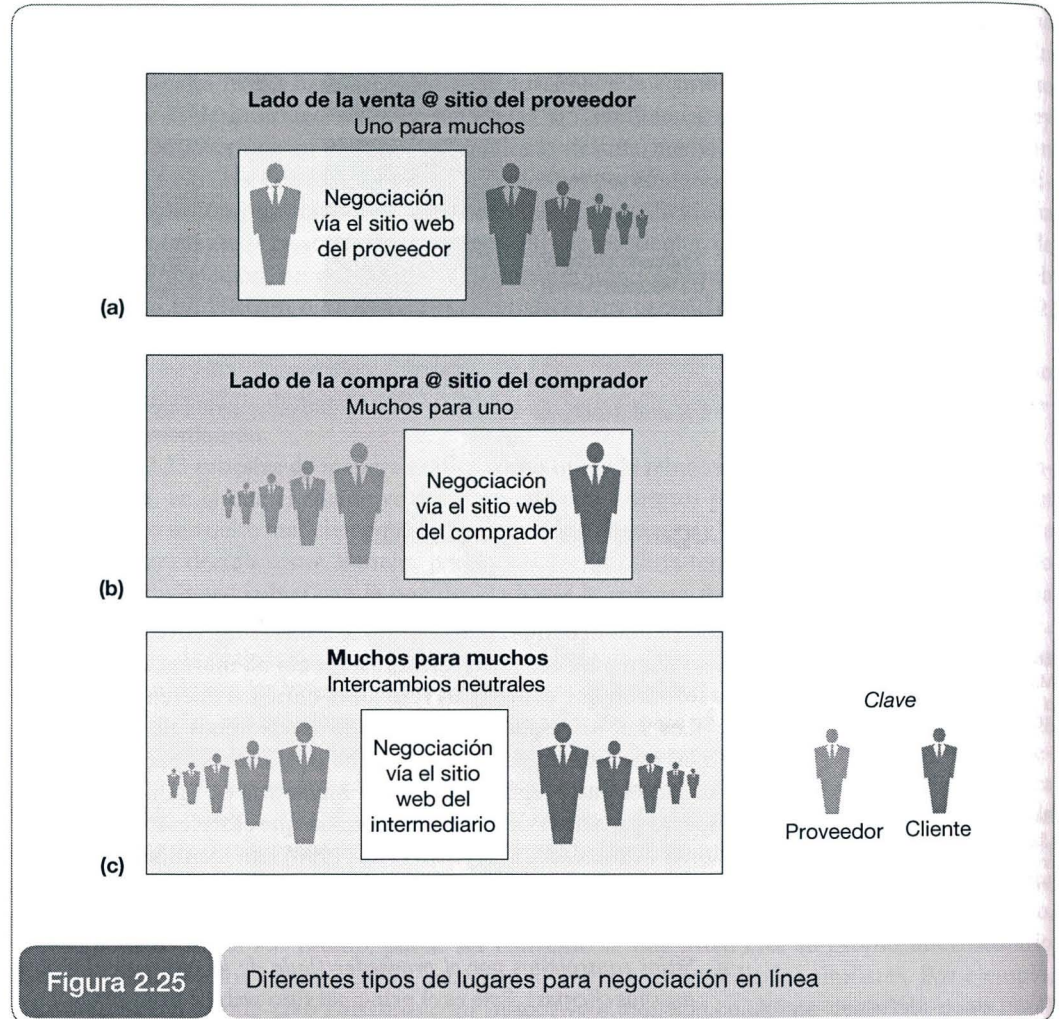
Los nuevos espacios de mercado electrónicos tienen muchas ubicaciones virtuales alternas en las que una organización necesita posicionarse para comunicarse con sus clientes y venderles. Por tanto, una pregunta táctica de marketing es: “¿Qué representación tenemos de internet?”. Un aspecto particular de la **representación** que es necesario analizar son los diferentes tipos de ubicaciones de mercado. Berryman *et al.* (1998) han identificado un marco sencillo para esto. Identifican tres ubicaciones clave en línea para la promoción de servicios y para promocionar transacciones de comercio electrónico con los clientes (figura 2.25). Las tres opciones son:

- Sitios controlados por el proveedor (lado de la venta en el sitio del proveedor, un proveedor para muchos clientes).* Éste es el principal sitio web de la empresa y es donde se lleva a cabo la mayoría de las transacciones. La mayoría de los minoristas electrónicos como Amazon (www.amazon.com) o Dell (www.dell.com) entran en esta categoría.
- Sitios controlados por el comprador (lado de la compra en el sitio del comprador, muchos proveedores para un cliente).* Éstos son los intermediarios que se han establecido de manera que el comprador sea quien inicie las transacciones. Esto puede ocurrir a través de la publicación de adquisiciones en donde el comprador especifica lo que quiere comprar; ésta se envía por correo electrónico a los proveedores registrados en el sistema y luego se esperan las ofertas. Los agregadores son un grupo de compradores que se agrupan para realizar un pedido múltiple, reduciendo así el costo de la compra. General Electric Trading Post Network fue la primera empresa que realizó este tipo de acuerdo (<http://tpn.geis.com>, aunque este sitio ya no está disponible) pero sigue siendo poco común en comparación con las otras dos alternativas.
- Sitios neutrales o intermediarios (lugar neutral—muchos proveedores para muchos clientes).* Para los consumidores, los intermediarios evaluadores que permiten la comparación de precios y productos se han vuelto muy comunes, como hemos visto. Los intermediarios B2B se conocen como *intercambios comerciales, mercados o concentradores*. Ejemplos de los intercambios B2B mencionados en la edición anterior son Vertical Net (www.vertical.net), Commerce One Marketsite (www.commerceone.com) y Covisint (www.covisint.net), ninguno de los cuales existe ahora en su forma original. Mientras que algunos intermediarios B2B permanecen para algunos

Espacio de mercado electrónico
Mercado virtual, como internet, en el que no hay contacto directo entre compradores y vendedores.

Representación
Ubicaciones en internet donde se encuentra una organización para la promoción o venta de sus servicios.

productos o servicios sencillos (por ejemplo, EC21 [www.ec21.com], Elance [www.elance.com], eBay Business (<http://business.ebay.com>)) los nuevos acuerdos comerciales no se han desarrollado como predijeron muchos analistas debido a la complejidad de las decisiones de compra de las empresas y de las negociaciones, así como a su carácter desestabilizador en los mercados.



Acuerdos comerciales para transacciones

Los mercados también pueden considerarse desde otra perspectiva, la del tipo de acuerdo comercial que se utiliza para convenir una venta y un precio entre el comprador y el proveedor. Los principales acuerdos comerciales alternativos se muestran en la tabla 2.9.

En dicha tabla se puede apreciar que cada uno de estos acuerdos comerciales es similar a un acuerdo tradicional. Aunque no se puede considerar que el mecanismo haya cambiado, la importancia relativa de estas distintas opciones ha cambiado con internet. Debido a la capacidad de publicar con rapidez nuevas ofertas y precios, las subastas se han vuelto un importante medio para vender en internet. eBay ha logrado un volumen de facturación de miles de millones de dólares ofreciendo productos que van desde autos hasta antigüedades. Muchas líneas aéreas han probado con éxito subastas para vender los asientos que quedan en un avión justo antes de un vuelo.

Las investigaciones sugieren que los participantes en las subastas no necesariamente se comportan de manera racional. En un estudio sobre el comportamiento de los consumidores en las subastas, en el que se evaluó el tipo de valor y la dinámica de decisión realizada en cada etapa de la subasta, Ariely y Simonson (2003) sugirieron que los participantes en las subastas no siempre obtienen la oferta que están buscando; en su estudio sobre compras de DVD y equipo electrónico encontraron que:

Tabla 2.9 Mecanismos comerciales y transacciones en línea

Mecanismo (negociación) comercial	Mecanismo de transacción en línea de Nunes et al. (2000)
1 Trato negociado Ejemplo: puede usar para la subasta un mecanismo similar al de Commerce One (www.ec21.com)	<ul style="list-style-type: none"> • Negociación: regateo entre vendedor y comprador individuales • Reabastecimiento continuo: despacho continuo de pedidos bajo términos preestablecidos
2 Trato indirecto Ejemplo: intermediarios como Screentrade (www.screentrade.co.uk)	<ul style="list-style-type: none"> • Se realiza mediante intermediarios en línea que ofrecen subastas y mercados exclusivamente en línea
3 Subasta C2C: eBay (www.ebay.com) B2B: eBay business (http://business.ebay.com)	<ul style="list-style-type: none"> • Subasta del vendedor: las ofertas de los compradores determinan el precio final de los productos ofrecidos por el vendedor • Subasta del comprador: los compradores solicitan precios a varios vendedores • Subasta inversa: el comprador publica el precio que desea y espera la aceptación del vendedor
4 Venta con precio fijo Ejemplo: todos los vendedores electrónicos	<ul style="list-style-type: none"> • Opción de compra estática: catálogo en línea con precios fijos • Opción de compra dinámica: catálogo en línea con precios y características actualizados de manera continua
5 Mercados puros Ejemplo: negociación electrónica de acciones	<ul style="list-style-type: none"> • Precio spot: las licitaciones de compradores y vendedores se liberan instantáneamente
6 Trueque Ejemplo: www.intagio.com	<ul style="list-style-type: none"> • Trueque: el comprador y el vendedor intercambian bienes

(a) debido al enfoque en el contexto limitado de la subasta, los consumidores no buscan lo suficiente y, por tanto, pagan de más por productos que tienen mucha disponibilidad (CD, DVD), y (b) los mayores precios iniciales de la subasta tienden a provocar mayores ofertas ganadoras, especialmente cuando en el contexto inmediato no hay artículos comparables disponibles.

Modelos de negocios para el comercio electrónico

Modelo de negocios en línea
 Resumen de la manera en que una empresa va a generar utilidades identificando la propuesta de valor de su producto o servicio fundamental, a sus clientes objetivo en los diferentes mercados, su posición en el mercado competitivo en línea, o la cadena de valor y sus proyecciones de ingresos y gastos.

Una revisión de los diferentes **modelos de negocios en línea** disponibles a través del comercio electrónico es importante para las empresas existentes, pero en particular para las empresas de reciente creación e intermediarios en línea. Venkatram (2000) señaló que las empresas existentes necesitan usar internet para apoyarse en los modelos de negocio actuales, a la vez que experimentan con nuevos modelos de negocios. Los nuevos modelos de negocios pueden ser importantes para lograr una ventaja competitiva sobre los competidores existentes, al mismo tiempo que se evitan los modelos de negocios similares creados por los nuevos participantes. De manera más común, simplemente pueden ofrecer otra fuente de ingresos mediante la publicidad o cobrando los servicios de una nueva forma. Para las empresas de reciente creación en internet la viabilidad de un modelo de negocio, y en particular de sus fuentes de ingresos, será crucial para el financiamiento proveniente de los inversionistas de capital. Pero, ¿qué es un modelo de negocio? Timmers (1999) define un “modelo de negocio” como:

La arquitectura para el producto, servicio y flujos de información, incluyendo una descripción de los diferentes actores de la empresa y sus funciones; una descripción de los posibles beneficios para los diferentes actores de la empresa, y una descripción de las fuentes de ingresos.

Los inversionistas requerirán que se definan ocho elementos clave del modelo de negocio, los cuales sintetizarán la estrategia de negocio electrónico de la organización:

- 1 *Propuesta de valor.* ¿Qué productos y/o servicios ofrecerá la empresa? Esto se complementa con el valor agregado definido mediante la propuesta de valor en línea descrita en el capítulo 5.
- 2 *Mercado o audiencia.* ¿A qué audiencia se dirigirá y atenderá la compañía con sus comunicaciones? Por ejemplo, de negocio a negocio, de negocio a consumidor o sin fines de lucro. Dentro de estas categorías hay segmentos de audiencia en particular a los que se dirigirá. También se necesita definir el alcance del mercado geográfico, como países, regiones o ciudades. Un plan de comunicaciones como el descrito en los capítulos 8 y 9 detallará cómo se llegará a la audiencia y se influirá en ella mediante comunicaciones en línea y fuera de línea, como la publicidad y las relaciones públicas.
- 3 *Modelos de ingresos y base de costos.* ¿Cuáles son los modelos de ingresos que generarán los diferentes flujos de ingresos? ¿Cuáles son los principales costos de la empresa que conforman su presupuesto? ¿Cómo se espera que cambien a través del tiempo?
- 4 *Entorno competitivo.* ¿Quiénes son los competidores directos e indirectos para el servicio y qué rangos de modelos de negocios poseen?
- 5 *Cadena de valor y posicionamiento en el mercado.* ¿Cómo está posicionada la empresa y sus servicios en la cadena de valor entre los clientes y proveedores, y en comparación con los competidores directos e indirectos?
- 6 *Representación en el mundo físico y el virtual.* ¿Cuál es su representación relativa en el mundo físico y el virtual, por ejemplo, presencia en tiendas físicas, solamente en línea, intermediario, mezcla? ¿Cómo influirá la empresa en su audiencia a través del proceso de compra multicanal?
- 7 *Estructura organizacional.* ¿Cómo estará estructurada internamente la organización para crear, ofrecer y promover su servicio (vea el capítulo 10)? ¿Cómo se asociará con otras empresas para prestar servicios, por ejemplo, a través de la subcontratación?
- 8 *Administración.* ¿Qué experiencia en mercados y empresas similares tienen los gerentes? ¿Atraerán publicidad?

Timmers (1999) identifica no menos de once tipos de modelos de negocios que pueden ser facilitados por la web. Éstos se describen principalmente en términos de sus modelos de ingresos y su posicionamiento en la cadena de valor o el mercado. Usted observará que muchos son similares a los tipos de intermediarios identificados por Sarkar que estudiamos anteriormente en el capítulo:

- 1 *Compra electrónica:* comercialización de una empresa o compra a través de la web.
- 2 *Abastecimiento electrónico:* licitación y abastecimiento electrónicos de bienes y servicios.
- 3 *Centros comerciales electrónicos:* un grupo de tiendas electrónicas como Indigo Square (www.indigosquare.com).
- 4 *Subastas electrónicas:* eBay (www.ebay.com) es el ejemplo más conocido y ofrece productos tanto B2B como B2C.
- 5 *Comunidades virtuales:* pueden ser comunidades B2C como las principales redes sociales, o comunidades B2B como las que se han construido en torno a editores comerciales; son importantes por su potencial en el marketing electrónico y se describen en la sección sobre comunidades virtuales en el capítulo 9.
- 6 *Plataformas de colaboración:* permiten la colaboración entre empresas o individuos, por ejemplo los grupos electrónicos, que ahora son parte de los servicios de Yahoo! (www.yahoo.com).
- 7 *Mercados de terceros:* los mercados se describen en el capítulo 7.
- 8 *Integradores de la cadena de valor:* ofrecen una amplia gama de servicios en la cadena de valor.
- 9 *Proveedores de servicios para la cadena de valor:* se especializan en proporcionar funciones para una parte específica de la cadena de valor, como la empresa de logística UPS (www.ups.com).
- 10 *Comercializadores de información:* proporcionan información a los consumidores y a las empresas, a menudo para ayudar a tomar la decisión de compra o para operaciones comerciales o de esparcimiento.
- 11 *Confianza y otros servicios:* ejemplos de servicios de confianza incluyen a Internet Shopping is Safe (ISIS) (www.imrg.org/isis) o TRUSTe (www.truste.org), los cuales autentican la calidad del servicio prestado por empresas que se dedican al comercio en la web.

Los editores son un tipo importante de modelo de negocio que no se representa claramente en las categorías de Timmers. Más adelante examinamos sus modelos de ingresos. Riggins y Mitra (2007) tienen una más reciente evaluación de los participantes en el mercado alternativo, a los cuales analizaremos en el capítulo 7. Independientemente de los descriptores utilizados, el punto importante

es que, como parte del desarrollo de la estrategia, las empresas deben identificar a los socios importantes y desarrollar tácticas para trabajar con ellos de la manera correcta.

La figura 2.26 sugiere una perspectiva diferente para revisar modelos de negocios alternativos. Hay tres perspectivas desde las cuales se puede ver un modelo de negocio. Cualquier organización individual puede operar en diferentes categorías, como muestran los ejemplos que se presentan a continuación, pero se enfocarán en una sola categoría para cada perspectiva. Esta categorización de modelos de negocios se puede utilizar como una herramienta para *formular la estrategia de negocio electrónico*. Las tres perspectivas, con ejemplos, son:

- 1 *Perspectiva de posicionamiento en el mercado.* Aquí la editorial es el fabricante, Amazon es un minorista y Yahoo! es un minorista y un intermediario en el mercado.
- 2 *Perspectiva del modelo de ingresos.* La editorial puede utilizar la web para vender directamente mientras que Yahoo! y Amazon pueden tomar ventas por comisión. Yahoo! también tiene la publicidad como modelo de ingresos.
- 3 *Perspectiva del acuerdo comercial.* Las tres empresas ofrecen ventas con precios fijos pero, en su papel intermediario de mercado, Yahoo! también ofrece otras alternativas.

1. Posición en el mercado	2. Modelo de ingresos	3. Modelo comercial
Fabricante o proveedor de servicio primario E	Venta directa de productos o servicios E	Venta con precio fijo E Y A
Revendedor/minorista (intermediario) Y A	Suscripción o renta de un servicio E	Trato indirecto o negociado Y
Mercado/intercambio (intermediario) Y	Ventas por comisión (afiliado, subasta, mercado) Y A	Subasta o precio spot Y
Propietario de medios o editor (intermediario) Y	Publicidad (banner, patrocinio) Y	Paquetes de productos o servicios
Proveedor o integrador de la cadena de suministro	Ventas de contenido o servicios sindicados (para propietarios de medios)	Precios o promociones basados en la lealtad
Organización sin fines de lucro		

Clave
Y = Yahoo!
A = Amazon
E = Editorial

Figura 2.26

Perspectivas alternativas sobre modelos de negocios

Modelos de ingresos

Modelos de ingresos
Describen los métodos de generación de ingresos para la organización.

Los **modelos de ingresos** describen de manera específica diferentes técnicas para la generación de ingresos. Las empresas existentes han utilizado los modelos de ingresos principalmente en función de los ingresos provenientes de la venta de productos o servicios. Esto puede ser tanto para vender directamente del fabricante o proveedor del servicio, o bien a través de un intermediario que obtendrá una parte del precio de venta. Desde luego, estos dos modelos de ingresos siguen siendo cruciales en la negociación en el comercio en línea. Sin embargo, puede haber opciones para otros métodos de generación de ingresos; un fabricante puede vender espacio publicitario o servicios digitales que antes no podía vender.

Modelos de ingresos de editores e intermediarios en línea

Un editor tiene muchas opciones para generar ingresos en línea mediante publicidad y cuotas por el uso del servicio en línea. Estas opciones, especialmente las cuatro primeras de la lista que se muestra a continuación, también pueden servir para otros tipos de negocios, como sitios de comparación de precios, agregadores, redes sociales y sitios de destino, los cuales también puede usar publicidad para complementar sus ingresos. Los principales tipos de modelos de ingresos en línea son:

CPM (costo por millar)
El costo para el anunciante (o los ingresos recibidos por el editor) cuando un anuncio se muestra 1000 veces.

CPC (costo por clic)
El costo para el anunciante (o los ingresos recibidos por el editor) de cada clic en un vínculo al sitio de un tercero.

Costo por adquisición (CPA)
El costo para el anunciante (o los ingresos que recibe el editor) por cada resultado como un prospecto o una venta generados después de un clic en un sitio de terceros

- 1 *Publicidad gráfica de CPM en el sitio.* **CPM** significa “costo por millar”. Éste es el método tradicional por el cual los propietarios de sitios cobran una cuota por publicidad. El propietario del sitio cobra a los anunciantes una tarifa de precios (por ejemplo £50 CPM) según el número de veces que los anuncios se muestran a los visitantes de su sitio web. Los anuncios pueden ser mostrados por el propietario del sitio desde el propio servidor de anuncios o, más comúnmente, a través de un servicio de red de anuncios de un tercero como DoubleClick (el cual es propiedad de Google).
- 2 *Publicidad de CPC en el sitio (anuncios de texto de pago por clic).* **CPC** significa “costo por clic”. A los anunciantes se les cobra no sólo por el número de veces que se muestran sus anuncios, sino también por el número de veces que se hace clic en ellos. Normalmente se trata de anuncios de texto mostrados por un motor de búsqueda como Google (www.google.com) en lo que se conoce como su red de contenido. Google tiene su programa AdSense (<http://adsense.google.com>) para editores, el cual les permite ofrecer anuncios basados en texto o imagen normalmente en un modo de CPC, pero opcionalmente en un modo de CPM. Los costos por clic típicos pueden ser sorprendentemente altos; por ejemplo, pueden ir de £0.10 a £4, pero a veces hasta £20 para algunas categorías como “seguro de vida”. Los ingresos para los motores de búsqueda y los editores por estas fuentes también pueden ser importantes: los informes anuales de Google (<http://investor.google.com>) muestran que están entre un cuarto y un tercio de los ingresos de Google.
- 3 *Patrocinio de secciones o tipos de contenido de un sitio (normalmente una cuota fija durante un periodo).* Una compañía puede pagar por anunciar un canal o sección de un sitio. Por ejemplo, el banco HSBC patrocina la sección de Dinero en el portal proveedor de banda ancha Orange (www.orange.co.uk). Este tipo de trato suele realizarse por una cantidad fija al año. También puede ser parte de un acuerdo recíproco, conocido como “intercambio de servicios” en el que ninguna parte paga.
- 4 *Ingresos por afiliados (CPA, pero podría ser CPC).* Los ingresos por afiliados se basan en comisiones; por ejemplo, yo muestro libros de Amazon en mi sitio DaveChaffey.com y Amazon me paga una cuota de alrededor de 5% del precio de portada. Este tipo de acuerdo se conoce como **costo por adquisición (CPA)**. Esta estrategia está reemplazando cada vez más las estrategias CPM y CPC, donde el anunciante tiene más poder de negociación. Por ejemplo, la empresa manufacturera Unilever negocia tratos de CPA con los editores en línea, en los que paga por cada dirección de correo electrónico captada por una campaña en lugar de un trato tradicional de CPM. Sin embargo, esto depende del poder del editor, quien a menudo recibirá más ingresos globales por los acuerdos de CPM. Después de todo, el editor no puede influir en la calidad de la publicidad creativa o en el estímulo para hacer clic, lo que afectará la tasa de instancias de clics y por ende las ganancias obtenidas por el anuncio.
- 5 *Ingresos por concepto de cuota por transacción.* Una empresa recibe una cuota por facilitar una transacción. Por ejemplo, eBay y PayPal cobran un porcentaje del costo de transacción entre el comprador y el vendedor.

Administración de derechos digitales (ADG)
 Uso de diferentes tecnologías para proteger la distribución de servicios o contenidos digitales como software, música, películas u otros datos digitales.

- 6 *Suscripción a contenido o servicios.* Se puede acceder a una serie de documentos de un editor durante un periodo fijo. Éstos se conocen como servicios premium en los sitios web.
- 7 *Acceso pay-per-view (pago por ver) a documentos.* Aquí se realiza un pago para un solo acceso a un documento, clip de video o clip de música, el cual se puede descargar. Puede o no estar protegido por una contraseña o **administración de derechos digitales (ADG)**. Yo pago para acceder a las guías de mejores prácticas de marketing por internet de Marketing Sherpa (www.marketingsherpa.com).
- 8 *Acceso a datos de suscriptores para marketing por correo electrónico.* Los datos que el propietario de un sitio tiene acerca de sus clientes también son potencialmente muy útiles, ya que puede enviar diferentes formas de correo electrónico a sus clientes si éstos han dado su permiso para recibir correo electrónico del editor o de un tercero. El propietario del sitio puede cobrar por los anuncios colocados en su boletín de noticias, o mostrar un mensaje aparte a nombre del anunciante (esto se conoce como “renta de listas”). Una estrategia relacionada es realizar estudios de mercado con los clientes del sitio.

Cálculo de los ingresos para un negocio en línea

Los propietarios de sitios web pueden desarrollar modelos de ingresos potenciales dependiendo de la mezcla de técnicas de generación de ingresos provenientes de las cuatro opciones principales de ingresos que utilicen en el sitio, dadas en las opciones anteriores.

Consideraré la capacidad de un propietario de sitio de maximizar los ingresos o de “monetizar” su sitio. ¿Qué factores serán importantes? El modelo se basará en supuestos sobre el nivel de tráfico y el número de páginas visitadas, además de la interacción con los diferentes tipos de unidades de publicidad. Su capacidad para maximizar los ingresos se basará en estos factores, los cuales se pueden modelar en la hoja de cálculo que se muestra en la figura 2.27:

- *Número y tamaño de las unidades de publicidad.* Éste es un delicado equilibrio entre el número de unidades de publicidad en cada sección o página del sitio; demasiadas unidades de publicidad intrusivas pueden representar una mala experiencia para los usuarios del sitio, mientras que muy pocas representarán una reducción en los ingresos. La figura 2.27 tiene un parámetro para el número de unidades de publicidad o contenedores en cada categoría de ingresos por publicidad. Hay una tensión con los anunciantes, quienes saben que la conciencia y la respuesta que generan con sus anuncios se maximizan cuando éstos son tan grandes como prácticos y están colocados en lugares destacados. Un modelo de ingresos más preciso desarrollaría ingresos para los diferentes tipos de página como la página de inicio y las diferentes categorías de página, por ejemplo, las secciones de dinero o viajes.
- *Capacidad para vender publicidad.* La figura 2.27 también tiene un parámetro para el porcentaje de inventario de anuncios vendido en cada categoría; por ejemplo, para los ingresos por anuncios gráficos de CPM sólo se podría vender 40% del inventario. Ésta es la razón por la que usted puede ver sitios de editores con sus propios “anuncios internos”: es una señal de que han sido incapaces de vender todos sus espacios publicitarios. Una ventaja de utilizar el programa editor Google AdSense es que por lo general se usa todo el inventario.
- *Niveles de cuotas negociados para diferentes modelos de publicidad.* Éstos dependerán de la competencia en el mercado o la demanda de espacio publicitario. Para opciones de publicidad de “pago por desempeño”, como los modelos CPC y CPA, también dependen de la respuesta. En el primer caso el propietario del sitio web sólo recibe los ingresos cuando se hace clic en el anuncio, y en el segundo caso el propietario recibe los ingresos cuando se hace clic en el anuncio y se compra un producto en el sitio comercial de destino.
- *Volúmenes de tráfico.* Más visitantes equivalen a más oportunidades de generar ingresos mostrando más páginas (lo cual ayuda a la publicidad basada en el CPM) o propiciando más clics a sitios de terceros (lo cual ayuda a generar ingresos a partir de tratos de CPC y CPA).
- *Participación del visitante.* Cuanto más tiempo permanezcan los visitantes en un sitio (su “adherencia”), más visualizaciones de páginas se acumularán, lo que, de nuevo, proporciona más oportunidades de ingresos por publicidad. Para un sitio de destino, un número típico de visualizaciones de páginas por visita estaría en el rango de 5 a 10, pero en el caso de una red social, un sitio de medios o una comunidad, la cifra podría ser superior a 30.

Al tomar en cuenta todas estas metodologías de generación de ingresos en su conjunto, el propietario del sitio buscará utilizar la mejor combinación de estas técnicas para maximizar los ingresos. En la figura 2.27 se ilustra esta metodología.

A fin de evaluar cuán efectivas son las distintas páginas o sitios que tienen en su portafolio para generar ingresos con estas técnicas, los propietarios de sitios web utilizarán dos metodologías. La

Opción de ingresos por publicidad	Medición	Sitio
	Páginas mostradas	100000
Publicidad gráfica (CPM)	CPM (costo por millar)	£2
	% de inventario mostrado	40%
	Promedio de instancias de clics (% de TIC)	0.10%
	Unidades de publicidad mostradas por página	2
	Clics-anuncios de CPM	80
	Ingresos - anuncios gráficos	£160
	Ganancias por 100 clics (GPC)	£200.0
	CPMe - anuncios gráficos	£1.60
Patrocinio fijo de rotación general	% de inventario mostrado	100%
	Promedio de instancias de clics (% de TIC)	0.30%
	Unidades de publicidad mostradas 1	1
	Clics - fijos	300
	Ingresos - patrocinio fijo	£3 000
	Ganancias por 100 clics (GPC)	£1 000.0
CPMe - fijo	£30.00	
Anuncio de texto (CPC)	% de inventario mostrado	100%
	Promedio de instancias de clics (% de TIC)	1.00%
	Costo promedio por clic	£0.30
	Unidades de publicidad mostradas por página	1
	Clics - anuncios de CPC	1 000
	Ingresos - anuncios de CPC	£300
	Ganancias por 100 clics (GPC)	£30.0
CPMe - anuncios de CPC	£3	
Comisión por cada afiliado	% de inventario mostrado	100%
	Promedio de instancias de clics (% de TIC)	0.50%
	Unidades de publicidad mostradas por página	1
	Clics-afiliados	500
	Tasa de conversión de destino (%)	3%
	Valor promedio de pedido	£100
	% de comisión	10%
	Ingresos-afiliados	£150
	Ganancias por 100 clics (GPC)	£30.0
	CPMe-afiliados	£1.50
Métricas generales para el sitio	Clics - total	1880
	Ingreso - total	£3610
	Ganancias por 100 clics (GPC)-total	£192.02
	CPMe - total	£36.10

Celdas gris medio = variables de entrada – varían para el análisis “qué pasaría si”

Celdas gris oscuro = variables de salida (calculadas – no sobrescribirlas)

Figura 2.27

Hoja de cálculo de un modelo de ingresos

Fuente: SmartInsights.com

primera es el CPMe, o costo por millar efectivo, con el cual se toma en cuenta el monto total que el anunciante puede cobrar (o el costo para los anunciantes) por cada página o sitio. Al aumentar el número de unidades de publicidad en cada página, este valor aumentará. La otra alternativa para evaluar la efectividad de una página o sitio para la generación de ingresos son los ingresos por clic (IPC), también conocidos como “ganancias por clic” (GPC). Por otra parte, los ingresos se pueden calcular como ingresos por publicidad por cada 1000 visitantes al sitio. Esto es particularmente importante para los sitios de afiliados que obtienen una comisión cuando sus visitantes hacen clic en vínculos hacia sitios minoristas de terceros, y luego compran en ellos. La actividad 2.6 explora algunos de los posibles modelos de ingresos.

Actividad 2.6

Modelos de ingresos en sitios de membresía acerca de marketing

Propósito

Ilustrar la variedad de oportunidades para generar ingresos que tiene un editor en línea. Este sitio examina tres estrategias alternativas para publicación, haciendo referencia a tres tipos de portal.

Visite la Unión Internacional de Telecomunicaciones, sección de estadísticas gratuitas (<http://www.itu.int>) y busque las respuestas a las siguientes preguntas:

- 1 ¿Qué regiones del mundo tienen la mayor y la menor cantidad de usuarios web como una proporción de la población total?
- 2 ¿Qué regiones del mundo tienen la mayor y la menor cantidad de usuarios de equipos móviles como una proporción de la población total?
- 3 ¿Cuáles son las repercusiones para un estrategia digital de una organización grande?

Para concluir este capítulo, lea el caso estudio 2 acerca del fracaso de la punto com Boo.com. Podemos aprender estudiando los errores de otros, y hemos elegido este ejemplo ya que muestra lo que puede suceder cuando una empresa no entiende el mercado y no tiene metas claras.

Caso de estudio 2

Boo hoo: cómo aprender del fracaso de la mayor punto com europea

Contexto

“A menos que obtengamos \$20 millones antes de la medianoche, boo.com está acabada”. Eso dijo Ernst Malmsten, director general de Boo.com, el 18 de mayo de 2000. Habían obtenido la mitad de la inversión, pero era muy poco y demasiado tarde, y a la medianoche, menos de un año después de su lanzamiento, Boo.com cerró. Al día siguiente, en los titulares del *Financial Times* se leía: “Boo.com se desmorona pues sus inversionistas le niegan fondos. El minorista deportivo se convierte en la primera gran víctima europea de internet”.

El caso de Boo.com sigue siendo un valioso estudio de caso para todos los tipos de negocios, ya que no sólo ilustra los desafíos de la administración del comercio electrónico para un minorista de ropa, sino que también destaca las fallas en la estrategia y administración de comercio electrónico que puede cometer cualquier tipo de organización.

Antecedentes de la empresa

Boo.com fue fundada en 1998 por tres empresarios suecos, Ernst Malmsten, Kajsa Leander y Patrik Hedelin. Malmsten y Leander ya tenían experiencia en el negocio de la publicación,

donde crearon una editorial especializada y también habían creado una librería en línea, bokus.com, que en 1997 se convirtió en la tercera minorista de libros más grande del mundo detrás de Amazon y Barnes & Noble. Se hicieron millonarios cuando vendieron la empresa en 1998. En Boo.com se les unió Patrik Hedelin, quien también era el director financiero de bokus, y en ese entonces eran considerados como empresarios de internet europeos experimentados por los inversionistas que los respaldaban en su nueva aventura.

Visión de la empresa

La visión de Boo.com era convertirse en el primer sitio minorista deportivo global del mundo. Iba a ser una marca europea, pero con una popularidad global. Piense en ella como la versión minorista de ropa y artículos deportivos de Amazon. Al momento de su lanzamiento abrió sus puertas virtuales tanto en Europa como en América con el fin de “amazonear el sector”. No obstante, hay que tomar en cuenta que Amazon no inició simultáneamente en todos los mercados, sino que se estableció en Estados Unidos antes de proporcionar distribución local europea.



El nombre de marca Boo.com

Según Malmsten *et al.* (2001), el nombre de la marca boo proviene de la estrella de cine Bo Derek, mejor conocida por su papel en la película *10*. El nombre de dominio "bo.com" no estaba disponible, pero agregándole una "o" lograron adquirir el dominio "boo.com" por \$2500 con un agente de nombres de dominio. Según Rob Talbot, director de marketing de Boo.com, Boo estaba "buscando un nombre que fuera fácil de pronunciar en los distintos países y fácil de recordar... algo que no tuviera un significado en particular".

Mercado objetivo

La audiencia a la que se dirigió Boo.com se puede describir como "joven, entre 18 y 24 años, adinerada y pendiente de la moda". La idea era que el mercado objetivo a nivel mundial se interesara en los deportes y marcas de moda que iba a vender Boo.com.

El mercado de prendas de vestir en esta área se consideraba muy grande, así que la idea era captar sólo una pequeña parte de este mercado para que Boo.com tuviera éxito. *New Media Age* (1999) indica la visión en este momento sobre la escala de este mercado y las bases para el éxito:

La industria de \$60 000 millones es dominada por los nacidos en la Generación X que están en línea y, de acuerdo con la investigación de mercado, necesitan saber qué está de moda y qué no, así como una manera de recibir rápidamente esos productos. Si se empieza a conocer a boo.com como el lugar para mantenerse al día con la moda y que puede proporcionar las últimas tendencias, entonces no cabe duda de que existe un mercado, uno muy rentable a ese respecto, con cuyos beneficios es posible crecer.

El crecimiento del mercado también fue apoyado por analistas del sector minorista; Verdict predijo que las compras en línea en Reino Unido iban a aumentar de £600 millones en 1999 a £12 500 millones en 2005.

Sin embargo, *New Media Age* (2005) expresó ciertas reservas sobre este mercado, diciendo lo siguiente:

Las prendas de vestir y los instructores tienen una alta tasa de rendimiento en el mundo de compras por correo o desde casa. Tal vez las personas de veinte años están en línea y quizá tienen ingresos disponibles, pero no son el principal mercado asociado con las compras por correo. Hasta la fecha no hay nadie que haga algo similar a boo.com.

La propuesta de Boo.com

En su propuesta a los inversionistas, la empresa declaró que "la idea de negocio es convertirnos en el líder mundial de ventas al menudeo por internet de prestigiosos nombres de marcas de esparcimiento y ropa deportiva". Mencionaron marcas como Polo, Ralph Lauren, Tommy Hilfiger, Nike, Fila, Lacoste y Adidas. La propuesta implicaba artículos deportivos y de moda juntos. La idea era que la ropa deportiva tiene tallas más estandarizadas con menos necesidad de un ajuste preciso que la ropa de diseño.

Los propietarios de Boo.com querían desarrollar una experiencia sencilla que recreara lo más posible la experiencia de compra fuera de línea. Como parte de la estrategia para desarrollar la marca, concibieron el concepto de una vendedora virtual llamada Jenny en un principio y después Miss Boo, la cual guiaría a los usuarios a través del sitio y les daría consejos útiles. Al seleccionar los productos, los usuarios podrían arrastrarlos hasta los modelos, acercarlos y rotarlos en 3D para visualizarlos desde diferentes ángulos. Desarrollaron desde cero la tecnología para lograr esto junto con el software para el control y la distribución de las existencias. Se requirió una gran inversión en tecnología y el reemplazo de varios proveedores antes de su lanzamiento, el cual se llevó a cabo seis meses después de lo prometido a los inversionistas, debido en gran medida a problemas con la implementación de la tecnología.

Otro desafío costoso fue vestir a los modelos y llenar el catálogo. Para el año 2000 habían invertido unos \$6 millones en contenido sobre indumentaria de moda primavera/verano. Costó \$200 fotografiar cada producto, lo que representó un costo mensual de más de \$500 000.

Aunque a menudo la experiencia del usuario de Boo.com es criticada por su rapidez, parecen haber tenido ese factor de triunfalismo que influyó en los inversionistas. El analista Nik Margolis, colaborador de *New Media Age* (1999), ilustra esto al decir:

Lo que vi en Boo.com es simplemente la experiencia web más inteligente que he visto en mucho tiempo. La presentación de los productos y el contenido son imaginativos y ofrecen una experiencia. Seguro que todo se carga rápidamente en una oficina, pero en Boo.com me aseguraron que mantendrían un límite máximo de ocho segundos para la descarga de una página. Ocho segundos no es fantástico, pero la pregunta es, ¿valdrá la pena esperar?

Desde luego, en la actualidad la mayoría de los usuarios europeos tienen banda ancha, pero a finales de la década de 1990 la mayoría se conectaban por medio de un módem telefónico y tenían que descargar el software para ver los productos.

Comunicación de la propuesta de Boo.com

Los primeros planes se referían a grandes campañas de marketing "de alto impacto" en la TV y los periódicos. Las relaciones públicas eran importantes para aprovechar la novedad del concepto y el lado humano del negocio: Leander había sido modelo profesional y socio de Malmsten. Al principio, estas relaciones públicas (RP) se enfocaron en la comercialización de la ropa de moda y deportiva y luego en publicaciones dirigidas a la audiencia objetivo. El éxito de esta iniciativa de RP se puede juzgar por las 350 000 personas que se registraron por correo electrónico para que les notificaran cuando se realizara el lanzamiento. Para el lanzamiento, Malmsten *et al.* (2001) explican que "con un gasto de marketing y RP de sólo \$22.4 millones habíamos logrado crear una marca a nivel mundial".

Para ayudar a crear los valores de la marca Boo.com se desarrolló Boom, una lujosa revista de modas, la cual requirió una buena cantidad de personal para las versiones en los distintos idiomas. La revista no era un catálogo que apoya-

ba directamente las ventas, sino que se trataba de un proyecto editorial que competía con los títulos de moda establecidos. Para los clientes existentes se produjo el *Look Book*, un catálogo impreso de 44 páginas que presentaba diferentes productos cada mes.

Los desafíos de crear una marca global en meses

Malmsten *et al.* (2001) ilustran los desafíos de crear una marca global en meses. Después de una tanda inicial de financiamiento, incluyendo la inversión de JP Morgan, LMVH Investment y la familia Benetton, la cual generó alrededor de \$9 millones, los fundadores iniciaron la planificación del lanzamiento identificando miles de tareas individuales, muchas de las cuales tenía que llevarlas a cabo el personal que aún no contrataban. Estas tareas se dividieron en 27 áreas de responsabilidad conocidas para muchas organizaciones, incluyendo la infraestructura de las oficinas, logística, información sobre los productos, establecimiento de precios, aplicaciones para la interfaz de usuario, centros de llamadas, embalaje, proveedores, diseño de logotipos, publicidad/RP, cuestiones legales y contratación de personal. En su apogeo, Boo.com tenía 350 empleados, con más de 100 en Londres y en las nuevas oficinas de Munich, Nueva York, París y Estocolmo. Al principio Boo.com estaba disponible en inglés británico, inglés americano, alemán, sueco, danés y finlandés con versiones traducidas para Francia, España e Italia que se agregaron después del lanzamiento. El sitio web se adaptó a cada uno de los países individuales usando el idioma y la moneda locales y también los precios locales. Los pedidos se tomaban y enviaban desde dos almacenes: uno en Louisville, Kentucky, y el otro en Colonia, Alemania. Esta parte del negocio fue relativamente exitosa, con tasas de entrega a tiempo cercanas al 100 por ciento.

Boo tenía los clásicos conflictos de canal. Al principio fue difícil lograr que las marcas de artículos de moda y deportivas ofrecieran sus productos a través de Boo.com. Los fabricantes ya contaban con una red de distribución bien establecida a través de grandes almacenes minoristas de moda y deportes, y muchos minoristas más pequeños. Si las marcas de ropa permitían que Boo.com vendiera sus productos en línea a precios de descuento, entonces esto desataba un conflicto con los intereses de los minoristas y también presentaba de manera negativa a las marcas si sus productos estaban en una "canasta de oferta" en línea. Otra cuestión acerca del establecimiento de precios es dónde existen precios locales o *precios por zona* en los diferentes mercados, por ejemplo, a menudo los precios son más bajos en Estados Unidos que en Europa, y hay variaciones en los distintos países europeos.

Planteamiento del negocio a los inversionistas

Hoy parece increíble que los inversionistas estuvieran lo suficientemente confiados como para invertir \$130 millones en la empresa y, en su punto más alto, la compañía fuera valorada en \$390 millones. Sin embargo, gran parte de esta inversión se basó en la visión de los fundadores de ser una marca global y lograr la "ventaja del primer participante". Aunque natural-

mente hubo proyecciones de ingresos, éstas no siempre se basaron en un análisis preciso y detallado del potencial del mercado. Justo antes del lanzamiento, Malmsten *et al.* (2001) explican una reunión con el posible inversionista Pequot Capital, representado por Larry Lenihan quien había hecho inversiones exitosas en AOL y Yahoo! El equipo administrativo de Boo.com pudo proporcionar proyecciones de ingresos, pero no fue capaz de responder preguntas fundamentales para el modelado del potencial del negocio, como: "¿Cuántos visitantes esperan tener? ¿Qué tipo de tasa de conversión están buscando? ¿Cuánto tiene que gastar cada cliente? ¿Cuál es su costo de adquisición de clientes?, y ¿Cuál es su tiempo de recuperación del costo de adquisición de clientes?" Cuando obtuvo estas cifras, el analista consideró que eran "descabelladas" y supuestamente terminó la reunión con las palabras: "No estoy interesado. Disculpen mi franqueza, pero creo que para Navidad van a estar arruinados".

Cuando lanzaron el sitio el 3 de noviembre de 1999, lograron alrededor de 50 000 visitantes únicos el primer día, pero sólo 4 de 1000 hicieron pedidos (una tasa de conversión de 0.25%). Esto muestra la importancia de modelar con precisión las tasas de conversión. Esta baja tasa de conversión también fue sintomática de problemas con la tecnología. También dio origen a relaciones públicas negativas. Un experto explicó lo que esperó: "¿Ochenta y un minutos para pagar muchísimo dinero por un par de zapatos que todavía tengo que esperar una semana para que me lleguen?". Estas tasas mejoraron a medida que se resolvieron los problemas; al final de la semana, 228 848 visitas habían dado como resultado 609 pedidos con un valor de \$64 000. Seis semanas después del lanzamiento, se habían logrado ventas por \$353 000 y las tasas de conversión se habían más que duplicado a 0.98% antes de Navidad. Sin embargo, se requirió un relanzamiento después de seis meses para reducir los tiempos de descarga y para introducir una "versión de ancho de banda reducido" para los usuarios que tenían conexiones de acceso telefónico. Esto produjo tasas de conversión de casi 3% sobre la promoción de ventas. Los resultados de las ventas fueron decepcionantes en algunas regiones; por ejemplo, en Estados Unidos las ventas representaron 20%, lejos del 40% planeado.

El equipo administrativo consideraba que se requería una importante inversión adicional para ampliar el negocio de una presencia en 18 países y 22 marcas en noviembre, a 31 países y 40 marcas en la primavera siguiente. Se esperaba que el volumen de ventas aumentara de \$100 millones en enero de 2000 a \$1350 millones para abril de 2003, lo cual se lograría con \$102.3 millones en marketing en abril de 2003. Se esperaba que para abril de 2003 las utilidades fueran de \$51.9 millones.

El final de Boo.com

El final de Boo.com ocurrió el 18 de mayo de 2000, cuando ya no pudo obtener más fondos de inversionistas para satisfacer la escalada de marketing, tecnología y salarios.

Fuente: Elaborado por Dave Chaffey de fuentes originales incluyendo a Malmsten *et al.* (2001) y *New Media Age* (1999).



Preguntas

- 1 ¿Qué suposiciones y decisiones estratégicas sobre marketing podría decirse que tomó Boo.com para que su fracaso fuera inevitable? Compárela con otras sobrevivientes de la era de las punto com que aún están en el mercado, como lastminute.com, Egg.com y Fire box.com
- 2 Utilice el marco de la mezcla de marketing para evaluar las tácticas de marketing de Boo.com en las áreas de Producto, Precio, Lugar, Promoción, Proceso, Personas y Pruebas físicas.
- 3 En muchos sentidos, la visión de los fundadores de Boo era “ideas adelantadas a su tiempo”. Proporcione ejemplos de técnicas de ventas electrónicas al menudeo utilizadas para crear una experiencia en línea atractiva para el cliente, que Boo adoptó y ahora son comunes.

Resumen

- 1 Todas las organizaciones deben monitorear la constante evolución del entorno de internet para que puedan responder a los cambios en el microentorno o el mercado inmediato. El microentorno está en gran medida dentro del alcance de una organización y por ende los profesionales del marketing digital deben estar al tanto de los problemas administrativos que surgen en esta área. Para tener éxito es importante entender el comportamiento de los consumidores y competidores, y qué proveedores e intermediarios ofrecen servicios que permitirán a una empresa alcanzar sus objetivos de marketing digital.
- 2 En este capítulo hemos analizado a cada uno de los grupos de actores del microentorno. Desde la perspectiva de los consumidores hemos identificado las variables que es probable que sean la base más efectiva para el desarrollo de estrategias dirigidas. También hemos considerado cómo analizar la demanda del consumidor y la importancia de desarrollar estrategias de conversión.
- 3 Los competidores son un grupo importante de actores en el microentorno e internet ha provocado cambios importantes en el entorno competitivo. En este capítulo hemos examinado cómo deben las organizaciones implementar herramientas como las cinco fuerzas de Porter para evaluar la naturaleza y estructura de la competencia en los mercados en línea.
- 4 Hemos examinado técnicas para la evaluación comparativa de la competencia y cómo analizar el comportamiento de los competidores, lo que ha puesto de manifiesto que es importante entender las posibles fortalezas y debilidades de las empresas con las que una compañía podría competir en línea.
- 5 Los proveedores e intermediarios también desempeñan un rol importante en el marketing digital. Hemos explorado los servicios que proporcionan estos actores, y hemos considerado las oportunidades que ofrecen.
- 6 Por último, hemos analizado el impacto de internet en los canales de marketing. Internet puede contribuir a la formación de nuevas estructuras de canal. Éstas incluyen la *desintermediación* en el mercado a medida que los socios de canal de las organizaciones, como los mayoristas o minoristas, son eliminados. Por otra parte, internet puede ocasionar *reintermediación* a medida que se forman nuevos intermediarios con un propósito diferente para ayudar a acercar a compradores y vendedores en un *mercado virtual* o *espacio de mercado*.

La comercialización en el mercado puede ser del lado de la venta (controlada por el vendedor), del lado de la compra (controlada por el comprador) o en un mercado neutral.

- 7 Este capítulo ha proporcionado una base para analizar el entorno comercial inmediato y proporciona una base para el capítulo 3, que se centra en el macroentorno.
- 8 Un modelo de negocio es un resumen de la manera en que una empresa generará ingresos, identificando su oferta de productos, servicios de valor agregado, fuentes de ingresos y clientes objetivo. Es importante para las empresas existentes y las de reciente creación explotar la variedad de modelos de negocios disponibles a través de internet.
- 9 Internet también puede ofrecer oportunidades para nuevos modelos de ingresos como la comisión por referencias de afiliados a otros sitios o la publicidad de banners.

- 10 La posibilidad de nuevos acuerdos comerciales para realizar transacciones incluye tratos negociados, tratos indirectos, subastas, ventas de precio fijo y precios spot; los trueques también deben tomarse en cuenta.
- 11 El análisis del cliente es una parte importante del análisis situacional. Implica evaluar la demanda de servicios en línea, las características de los clientes en línea existentes y el comportamiento de los clientes en varios canales cuando seleccionan y compran productos.
- 12 Se debe realizar regularmente una evaluación comparativa de la competencia para comparar servicios.
- 13 También se debe revisar con cuidado el rol de los intermediarios como editores, sitios de medios, sitios de comparación y blogueros como parte del análisis estratégico.

Ejercicios

Ejercicios de autoevaluación

- 1 Explique los componentes del entorno del mercado digital.
- 2 ¿Por qué es necesario el escaneo del entorno?
- 3 Sintetice la manera en que cada uno de los factores del microentorno puede impulsar directamente el contenido y los servicios que proporciona un sitio web.
- 4 ¿Cómo analizaría usted la demanda de servicios de marketing digital?
- 5 ¿Por qué es importante comprender los modelos de marketing de conversión?
- 6 ¿Cuál es la diferencia entre las variables demográficas y las variables de comportamiento?
- 7 ¿Cuáles son los principales aspectos de la adopción de internet por parte de los clientes que los gerentes deben tomar en cuenta?
- 8 ¿Cuáles son los principales cambios a las estructuras de canal que son facilitados por internet?
- 9 ¿Cómo debe un gerente de marketing comparar el desempeño en línea de los competidores?
- 10 ¿Cómo se puede usar internet para apoyar las diferentes etapas del proceso de compra?

Preguntas de ensayo y de debate

- 1 La competencia se intensifica al comercializar en línea. Analice hasta qué punto siente que esta afirmación es verdadera.
- 2 El acceso a internet varía de un país a otro; explique los principales factores que podrían influir en los distintos niveles de acceso.
- 3 Analice cómo podría un emprendedor de internet identificar oportunidades de mercado en línea.
- 4 Prepare un análisis de la demanda de servicios de comercio electrónico para un sector de productos y un mercado geográfico de su elección.
- 5 Realice una evaluación comparativa de la competencia para servicios en línea para una organización de su elección.

Preguntas de examen

- 1 La relación entre intermediarios, proveedores y revendedores es crucial para cualquier empresa. Analice la manera en que internet puede cambiar las relaciones en la cadena de suministro.
- 2 Comercializar en línea de manera creciente implica desarrollar estrategias multicanal. Proporcione tres ejemplos de los posibles conflictos de canal que pudieran derivarse del uso de internet. Ilustre su respuesta con ejemplos.
- 3 Analice el punto hasta el cual es posible operar como una organización *virtual*.

- 4 Mediante ejemplos, mencione diferentes maneras en que una empresa puede utilizar internet para aumentar su participación de mercado.
- 5 Hay muchas variables que se pueden usar para identificar posibles segmentos objetivo, los cuales pueden utilizarse a su vez para la estrategia y planificación del marketing. Mencione cuáles variables tienen el mayor potencial para identificar a los consumidores en línea y justifique su respuesta con ejemplos.
- 6 Indique hasta qué punto el modelo de las cinco fuerzas de Porter es aplicable para analizar la competencia en los mercados digitales.
- 7 Compare los entornos comerciales físico y digital identificando las similitudes y diferencias.
- 8 Imagine que está a punto de abrir un negocio en línea. Explique cómo llevaría a cabo la investigación del microentorno como parte de su análisis situacional.
- 9 Indique cómo asesoraría a una empresa que tiene un sitio web que no le está proporcionando un beneficio.

Referencias

- Alba, J., Lynch, J., Weitz, B., Janiszewski, C., Lutz, R., Sawyer, A., y Wood, S. (1997) Interactive home shopping: consumer, retailer and manufacturer incentives to participate in electronic market places, *Journal of Marketing*, 61, 38-53.
- Ariely, D. y Simonson, I. (2003) Buying, bidding, playing or competing, *Journal of Consumer Psychology*, 13(1 y 2), 113-123.
- Bart, Y., Shankar, V., Sultan, F., y Urban, G. (2005) Are the drivers and the role of online trust the same for all websites and consumers? A large-scale exploratory empirical study, *Journal of Marketing*, octubre, 133-152.
- Benjamin, R. y Wigand, R. (1995) Electronic markets and virtual value-chains on the information superhighway, *Sloan Management Review*, invierno, 62-72.
- Berryman, K., Harrington, L., Layton-Rodin, D., y Rerolle, V. (1998) Electronic commerce: three emerging strategies, *McKinsey Quarterly*, No. 1, 152-159.
- Berthon, P., Lane, N., Pitt, L., y Watson, R. (1998) The World Wide Web as an industrial marketing communications tool: models for the identification and assessment of opportunities, *Journal of Marketing Management*, 14, 691-704.
- Bettman, J. (1979) *An Information Processing Theory of Consumer Choice*. Addison-Wesley, Reading, MA.
- Booms, B. y Bitner, M. (1981) Marketing strategies and organisation structure for service firms. En J. Donnelly y W. George (eds.) *Marketing of Services*. Asociación Estadounidense de Marketing, Nueva York.
- Bowen Craggs & Co, www.bowencraggs.com.
- Brand Republic (2011), http://www.brandrepublic.com/news/1065727/Online-sales-top-5bn-March/?DCMP=ILC-SEARCH_ visitado el 31 de mayo de 2011.
- Brashear, T. G., Kashyap, V., Musante, M. D., y Donthu, N. (2009) A profile of the internet shopper: evidence from six countries, *Journal of Marketing Theory and Practice*, 17(3), 267-81.
- BRC (2011) BRC – Google Online Retail Monitor Q1 2011, Consorcio Británico de Minoristas: http://www.brc.org.uk/bis/downloads/orm/2011Q1_ORM_jd48n.pdf visitado en julio de 2011.
- Breitenbach, C., y Van Doren, D. (1998) Value-added marketing in the digital domain: enhancing the utility of the Internet, *Journal of Consumer Marketing*, 15(6), 559-575.
- Brengman, M., Geuens, M., Weijters, C., Smith, S., y Swinyardd, W. (2005) Segmenting Internet shoppers based on their web-usage-related lifestyle: a cross-cultural validation, *Journal of Business Research*, 58(1), 79-88.
- Chaffey, D. (2001) Optimising e-marketing performance – a review of approaches and tools. En *Proceedings of IBM Workshop on Business Intelligence and E-marketing*. Warwick, 6 de diciembre.

- Chaffey, D., y Smith, P.R. (2008) *Emarketing Excellence. Planning and optimising your digital marketing*, 3a. ed., Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Chamberlin, G. (2010) Googling the Present, *Economic & Labour Review*, diciembre de 2010, Oficina de Estadísticas Nacionales.
- Cheung, C.M.K., Chan G.W.W., y Limayem, M. (2005) A Critical Review of Online Consumer Behaviour: Empirical Research, *Journal of Electronic Commerce in Organizations*; 3(4), 1-19.
- Choi, H., y Varian, H. (2009) Predicting the present with Google Trends, Google Inc, disponible en: http://static.googleusercontent.com/external_content/untrusted_dlcp/www.google.com/en/googleblogs/pdfs/google_predicting_the_present.pdf.
- ComScore (2011) Comunicado de prensa: Europa espera un crecimiento de 40% en la banca móvil a través de teléfonos inteligentes, 27 de mayo.
- Constantinides, E., Romero, C., y Boria, M. (2008) Social media: a new frontier for retailers? *European Retail Research*, 22, 1-28.
- Dennis, C., Merrilees, B. Jayawardhena, C., y Wright, L.T. (2009) E-consumer behaviour, *European Journal of Marketing*, 43(9/10), 1121-1139.
- Doherty N.F., y Ellis-Chadwick F.E. (2010) Internet retailing: the past, the present and the future, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 38(11/12) 943-965.
- Donthu, N., y Garcia, A. (1999) The Internet Shopper, *Journal of Advertising Research*, 39(3), 316-333.
- EConsultancy (2004) Online Retail 2004, benchmarking the user experience of UK retail sites. Report, julio, Londres. Disponible en www.e-consultancy.com.
- Edgecliffe-Johnson, A. (2011) Kindle e-book sales soar for Amazon, <http://www.ft.com/cms/s/0/efb8670a-8240-11e0-961e-00144feabdc0.html>, 19 de mayo.
- Ettorre, B. (1996), 2002: what's the world coming to (how technological developments affect industries)? *Management Review*, 85(9), 33.
- Comisión Europea (2007) i2010 Annual Information Society Report 2007, publicado en: http://ec.europa.eu/information_society/europe/i2010/index_en.htm.
- (2011) Digital Agenda Scoreboard, disponible en: http://ec.europa.eu/information_society/digital-agenda/scoreboard/graphs/index_en.htm.
- George, J. (2004) The theory of planned behaviour and Internet purchasing, *Internet Research* 14(3), 198-211.
- Ghosh, S. (1998) Making business sense of the Internet, *Harvard Business Review*, marzo-abril, 126-135.
- Google (2010) New GfK ROPO study with Vodafone. Publicado en el Blog Barometer de Google, 20 de octubre: <http://googlebarometer.blogspot.com/2010/10/new-gfk-ropo-study-withvodafone.html>.
- Hoffman, D., Novak, T., y Schlosser, A. (2000) "The evolution of the digital divide: how gaps in Internet access may impact electronic commerce", *Journal of computer-mediated Communications* 5(3).
- Hurt, C. (2007), Initial public offerings and the failed promise of disintermediation, *Entrepreneurial Business Law Journal* 2(2), 703-742.
- Jobber, D. (2010) *Principles and Practices of Marketing*, McGraw-Hill, Maidenhead.
- Keen, C., Wetzels, M., De Ruyter, K., y Feinberg, R. (2004) E-tailers versus retailers: which factors determine consumer preferences, *Journal of Business Research*, 57(7), 635-695.
- Korgaonkar, P.K., y Wolin, L.D. (1999) A multivariate analysis of web usage, *Journal of Advertising Research*, 39(2), 53-68.
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., y Wong, V. (2001) *Principles of Marketing*, 3a. ed. europea, Financial Times/Prentice Hall, Harlow.
- Lewis, H., y Lewis, R. (1997) Give your customers what they want, selling on the Net, *Executive Book Summaries*, 19(3), marzo.
- Malmsten, E., Portanger, E., y Drazin, C. (2001) *Boo Hoo. A Dot.com Story from Concept to Catastrophe*. Random House, Londres.
- Malone, T.W., Yates, J., y Benjamin, R.I. (1997) Electronic markets and electronic hierarchies, *Communications of the ACM*, 30(6), 484-497.
- McDonald, M. y Wilson, H. (2002) *New Marketing: Transforming the Corporate Future*. Butterworth-Heinemann, Oxford.

- Menteth, H., Arbuthnot, S., y Wilson, H. (2005) Multi-channel experience consistency: evidence from Lexus, *Interactive Marketing*, 6(4), 317-325.
- M: Metrics (2011), http://www.mmetrics.com/layout/set/popup/Press_Events/Press_Releases/2011/5/Europe_Sees_40_Percent_Growth_in_Mobile_Banking_Through_Smartphones, visitado en mayo de 2011.
- Moe, W., y Fader, P. (2004) Dynamic conversion behaviour at e-commerce sites, *Management Science*, 50(3), 326-335.
- Morgan Stanley (2010) Mary Meeker: mobile Internet will soon overtake fixed Internet, informe publicado el 12 de abril: <http://gigaom.com/2010/04/12/mary-meeker-mobile-internet-will-soon-overtake-fixed-internet/>.
- New Media Age (1999) Will boo.com scare off the competition? por Budd Margolis, 22 de julio.
- (2005) Personal lender, por Dominic Dudley, 18 de agosto.
- Nunes, P., Kambil, A., y Wilson, D. (2000) The all in one market, *Harvard Business Review*, mayo-junio, 2-3.
- Porter, M. (1980) *Competitive Strategy*. Free Press, Nueva York.
- (2001) Strategy and the Internet, *Harvard Business Review*, marzo, 62-78.
- Rayport, J., y Sviokla, J. (1996) Exploiting the virtual value-chain, *McKinsey Quarterly*, núm. 1, 20-32.
- The Retailer* (2011) Tendencias del mercado: informe sobre ventas electrónicas al menudeo de Verdict Research, julio/agosto, 28.
- Riggins, F., y Mitra S. (2007) An evaluation framework for developing net-enabled business metrics through functionality interaction, *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 17(2), 175-203.
- Robinson, P., Faris, C., y Wind, Y. (1967) *Industrial Buying and Creative Marketing*. Allyn and Bacon, Boston.
- Rodgers, S., Chen, Q., Wang, Y. Rettie, R., y Alpert, F. (2007) The Web Motivation Inventory, *International Journal of Advertising*, 26(4), 447-476.
- Rosenbloom, B. (2002) The ten deadly myths of e-commerce, *Business Horizon*, 45, 1-6.
- Sarkar, M., Butler, B., y Steinfield, C. (1996) Intermediaries and cybermediaries. A continuing role for mediating players in the electronic marketplace, *Journal of Computer Mediated Communication*, núm. 1.
- Seybold, P., y Marshak, R. (2011) *The Customer Revolution*, Crown Business, Nueva York.
- Shui, E., y Dawson, J. (2004) Comparing the Impacts of Technology and National Culture on Online Usage and Purchase from a four country Perspective, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 11(6), 385-394.
- Slyke, C.V. (2002) Gender differences in perceptions of web-based shopping, *Communications of the ACM*, 47, 82-86.
- Styler, A. (2001) Understanding buyer behaviour in the 21st century, *Admap*, septiembre, 23-26.
- Swaminathan, V., Lepkowska-White, E., y Rao, B.P. (1999) Browsers or buyers in cyberspace? An investigation of factors influencing electronic exchange, *Journal of Computer Mediated Communication*, 5(2), 1-19.
- Thomas, J., y Sullivan, U. (2005) Managing marketing communications with multichannel customers, *Journal of Marketing*, 69 (octubre), 239-251.
- Timmers, P. (1999) *Electronic Commerce Strategies and Models for Business-to-Business Trading*, Wiley, Chichester.
- Venkatraman, N. (2000) Five steps to a dot-com strategy: how to find your footing on the web, *Sloan Management Review*, primavera, 15-28.
- Watts, D., y Dodds, S. (2007) Influentials, networks, and public opinion formation, *Journal of Consumer Research*, 34(4), 441-458.
- Wodtke, C. (2002) *Information Architecture: Blueprints of the Web*, New Riders, IN.
- Wolfenbarger, M., y Gilly, M (2003) etailQ: dimensionalizing, measuring and predicting etail Quality, *Journal of Retailing*, 79(3), 183-198.
- Wrigley, N. y Currah, A. (2006) Globalizing retail and the “new e-economy”: the organizational challenge of e-commerce for the retail TNCs, *Geoforum*, 37, 340-351.

Lecturas adicionales

- Jobber, D. (2010) *Principles and Practice of Marketing*, 6a. ed., McGraw Hill. Vea el capítulo 18, Digital Marketing.
- Porter, M. (2001) Strategy and the Internet, *Harvard Business Review*, marzo, 62-78. Una evaluación retrospectiva de la manera en que internet ha cambiado el modelo de Porter, propuesto por primera vez en la década de 1980.
- Doherty, N.F., y Ellis-Chadwick, F. (2010), Internet retailing: the past, the present and the future, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 38 (11/12), 943-965.

Vínculos web

Dave Chaffey mantiene un directorio de vínculos a marketing por internet, incluyendo fuentes de estadísticas del entorno de Internet, en <http://www.smartinsights.com>.

Fuentes para estadísticas sobre adopción de internet

Agregadores y editores para investigación en línea

- **ClickZ Internet research** (www.clickz.com/stats).
- **EConsultancy** (www.econsultancy.com). Vea su compendio de estadísticas de internet. Servicio de pago con algunos datos gratuitos disponibles.
- **eMarketer** (www.emarketer.com). Incluye informes sobre el gasto en medios basados en recopilaciones de otros analistas. Servicio de pago con algunos datos gratuitos disponibles.
- **Internet World Stats** (www.internetworldstats.com). Compila en esta lista estadísticas mundiales por región país de otras fuentes.
- **Marketing Charts** (www.marketingcharts.com). Tiene una sección de medios en línea con resúmenes visuales de informes principalmente de paneles de audiencia de medios.

Fuentes gubernamentales sobre el uso y la adopción de internet

- **Gobierno europeo** (<http://europa.eu.int/comm/eurostat>).
- **OECD** (www.oecd.org). Investigación de la OECD sobre banda ancha (<http://www.oecd.org/sti/ict/broadband>).
- **Gobierno de Reino Unido** (www.statistics.gov.uk).
- **Ofcom** (www.ofcom.org.uk). Ofcom es el regulador independiente y la autoridad de competencia para las industrias de comunicaciones de Reino Unido, con responsabilidades en televisión, radio, telecomunicaciones y servicios de comunicaciones inalámbricas, y tiene informes detallados sobre los mercados de las comunicaciones.
- **Gobierno de Estados Unidos** (www.usa.gov). Negocios gubernamentales y estadísticas nacionales en general.

Panel de audiencia en línea sobre consumo de medios y uso de datos

Éstos son datos con costo, pero contienen datos gratuitos útiles en las secciones de comunicados de prensa.

- **Comscore** (www.comscore.com).
- **ExperianHitwise** (www.hitwise.com). Blog de Hitwise (<http://weblogs.hitwise.com>). Informes de muestra de Hitwise sobre el comportamiento de búsqueda de los consumidores y la importancia de los distintos intermediarios en línea. Netratings (www.netratings.com).

Otros importantes proveedores de investigación en línea

- **Asociación Europea de Publicidad Interactiva (EIAA)** (www.eiaa.net). La EIAA y el IAB se han fusionado para formar una poderosa organización paneuropea de comercio con encuestas de consumo de medios.
- El **Pew Internet & American Life Project** (www.pewinternet.org) produce informes que exploran el impacto de internet en las familias, las comunidades, el trabajo y el hogar, la vida diaria, la educación, la salud, y la vida cívica y política.

