



FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**Experiencia de cliente
en el canal online:
Recomendaciones estratégicas**

Autor: Cecilia Brezmes Alonso

Director: Dra. Ana Isabel Jiménez-Zarco

Madrid

Mayo, 2018

Cecilia
Brezmes
Alonso

EXPERIENCIA DE CLIENTE EN EL CANAL ONLINE: RECOMENDACIONES ESTRATÉGICAS



ÍNDICE

RESUMEN	6
ABSTRACT	7
INTRODUCCIÓN	8
1. OBJETIVO DEL TRABAJO	8
2. METODOLOGÍA.....	8
3. SISTEMÁTICA.....	9
4. CONTEXTUALIZACIÓN Y JUSTIFICACIÓN.....	10
MARCO CONCEPTUAL	12
1. La experiencia de cliente.....	12
2. Determinantes de la experiencia en el canal online	12
3. La gestión estratégica de la relación con el cliente en el canal online.....	14
3.1. Los tipos de cliente: cliente final (B2C) y cliente industrial (B2B).....	15
3.2. Las etapas del viaje del cliente: el funnel de compra	20
3.3. Herramientas de marketing	24
4. La situación actual de las empresas en cuanto a la digitalización	31
4.1 Grado de Digitalización en B2C y B2B	31
4.2 La situación actual del marketing digital.....	32
5. Recomendaciones estratégicas atendiendo al tipo de cliente	33
5.1 Estrategias comunes.....	33
5.2 Estrategia de cliente consumidor final (B2C)	34
5.3 Estrategia de consumidor industrial (B2B).....	35
6. Consecuencias de la gestión estratégica en el canal online.	38
6.1 Fidelización del cliente	38
6.2 LoveBrand.....	39
6.3 Cómo evaluar la lealtad de los clientes.....	40
ANÁLISIS EMPÍRICO	41
7. Estudio de caso: Amazon	41
7.1 Análisis de estrategia en B2C	43
7.2 Análisis de estrategia en B2B	48
8. Limitaciones	52
CONCLUSIONES E IMPLICACIONES PARA LAS EMPRESAS	53
BIBLIOGRAFÍA	55
ANEXOS	67
FIGURAS	72

Índice de Anexos

Anexo I. Las diferencias entre cliente final e industrial	67
Anexo II. Tipos de proveedores B2B según su grado de digitalización:	67
Anexo III. Glosario.....	68

Índice de Figuras

Figura 1. Análisis global del entorno digital	72
Figura 2. Tipos de clientes finales según su grado de uso del canal online	72
Figura 3. Porcentaje de compras online importadas de otras regiones.....	74
Figura 4. Uso de internet en la preventa	74
Figura 5. Compras online a nivel mundial	75
Figura 6. Compra de productos y servicios en el canal online en España.....	76
Figura 7. Facebook tercera población mundial en 2013.....	76
Figura 8. Tipos de productos comprados a través del móvil.	77
Figura 9. El viaje del consumidor antes y después de la primera toma de contacto.	77
Figura 10. Crecimiento de ingresos de 55 de las mayores compañías (según su énfasis en programas de lealtad).....	78
Figura 11. Media del EBITDA en 55 compañías según su énfasis en programas de lealtad.....	78
Figura 12. Canales más importantes para el marketing de las compañías y los canales más importantes para el consumidor cuando compra online (en %).....	79
Figura 13. Influencia de las redes sociales en el proceso de compra	79
Figura 14. Los objetivos (KPIs) para retailers de e-commerce.	80
Figura 15. Coste por lead en función del tipo de cliente, el tamaño de la empresa, la industria o el país.	80
Figura 16. Porcentaje de leads que genera cada herramienta de marketing a la compañía según el tipo de cliente de la empresa.	81
Figura 17. Presupuestos dedicados a las diferentes herramientas de marketing según el tamaño de la compañía	81
Figura 18. Porcentaje de leads que genera cada herramienta de marketing a la compañía según la industria.	82
Figura 19. El Digital Quotient de las empresas B2C y B2B	82
Figura 20. EBITDA de las 723 compañías según su etapa digital. Los campeones digitales disfrutaban de ventajas significativas en cuanto a ingresos.....	83

Figura 21. Ventas mundiales de e-commerce en B2C 2014-2021	83
Figura 22. Las ganancias generadas por los seis factores de éxito en B2B digital	84
Figura 23. Los líderes digitales B2B tienen mejores resultados financieros	84
Figura 24. Un marco conceptual de la experiencia de cliente en el entorno online	85
Figura 25. Volumen de ventas netas anuales de Amazon a nivel mundial en miles de millones de dólares	85
Figura 26. El Cuadrante Mágico de Gartner, compañías según su Infraestructura como Servicio (IaaS), a nivel mundial	86
Figura 27. Top 10 compañías públicas en función de sus ventas de e-commerce	86
Figura 28. Evolución trimestral del volumen de negocio del comercio electrónico segmentado geográficamente (millones de euros):	87
Figura 29. Crecimiento medio del e-commerce por país en Europa, con una media europea del 53%.	87
Figura 30. Imaginando los ingresos operativos de Amazon sin AWS (en millones de USD).....	88
Figura 31. Cuota de mercado de los servicios de infraestructura públicos de la nube en el último trimestre de 2016. Amazon lidera la carrera en la nube.	88
Figura 32. Ejemplo de publicación divertida y sencilla para redes sociales creada por el evangelista Jeff Barr para la cuenta de AWS	89

RESUMEN

Este estudio de investigación tiene por objeto ahondar en la experiencia de cliente en el canal online, teniendo en cuenta los nuevos comportamientos de compra, a fin de poder extraer recomendaciones estratégicas de transformación y gestión digital para empresas que se dirigen tanto a cliente B2C como B2B. Para ello, se lleva a cabo un análisis teórico mediante el estudio de la literatura científica de los determinantes y consecuencias de la experiencia online, los cambios en el comportamiento y viaje de compra del consumidor final e industrial y la gestión empresarial de dicho viaje a través del funnel, los leads y otras herramientas de marketing. Se analiza a continuación el fenómeno de la digitalización de las empresas, exponiendo las recomendaciones estratégicas más adecuadas a cada tipo de cliente. De forma complementaria, se realiza un análisis empírico mediante el estudio de caso de la empresa Amazon, líder por su experiencia online en B2C y B2B. Ambos tipos de análisis -teórico y empírico- permiten evaluar la importancia de una adecuada gestión digital para la consecución de mejores resultados, productividad, experiencias optimizadas y altas tasas de fidelidad. Por último, se exponen las conclusiones obtenidas y sus implicaciones para la gestión empresarial.

Palabras Clave: experiencia de cliente, canal online, viaje del consumidor, funnel de compra, transformación digital.

ABSTRACT

The aim of this research is to study customer experience in the online channel, taking into consideration the changes happening on consumer behavior, in order to make strategic recommendations about the digital transformation for companies in B2C and B2B environments. To this end, a revision of the academic literature is carried out to understand determinants and consequences of the online experience, changes in consumer behavior, and the management of the customer journey through lead generation, the funnel and other marketing tools. This review is followed by an analysis of the digital transformation phenomenon, and strategic recommendations for each type of client. In addition, an empiric analysis of a case study is carried out; Amazon is examined since it is a leader in B2C and B2B environments for its online experience. Both the theory and practical analysis evaluate the importance of an adequate digitalization in order to obtain better results, higher productivity, optimized experiences, and high loyalty rates. Lastly, some conclusions about business implications are drawn.

Key words: customer experience, online channel, customer journey, funnel, digital transformation.

INTRODUCCIÓN

1. OBJETIVO DEL TRABAJO

La experiencia de cliente se sitúa actualmente como uno de los elementos fundamentales de las estrategias comerciales. Conseguir que dicha experiencia obtenida a lo largo de su relación con la empresa sea satisfactoria es fundamental, puesto que determina el comportamiento post-compra del cliente en relación con su fidelidad.

En la actualidad, una buena parte de la experiencia de cliente se encuentra en el canal online, ya que el viaje del consumidor está convirtiéndose en omni-canal. Por esta razón, las empresas deben llevar una gestión estratégica del canal online para poder mantener la competitividad y para conseguir sus objetivos de captación, retención y fidelización.

Pese a la importancia de la experiencia de cliente online, su análisis tradicionalmente sólo se ha centrado en el consumidor final. Son realmente escasos los trabajos que analizan la relación entre la empresa y otro tipo de clientes que, como los clientes industriales, constituyen en ocasiones su target principal, o bien son determinantes en la experiencia obtenida por el cliente final al formar parte de la cadena global de suministro (GSC).

El principal objetivo de este trabajo es definir qué estrategias son recomendables para las empresas, para la transformación digital y para la buena gestión de la experiencia de cliente en el canal online.

Partiendo de dicho objetivo, se busca comprender el comportamiento tanto del consumidor final como del consumidor industrial y de sus nuevos viajes de compra, así como identificar los puntos de contacto que se deben optimizar. Por otro lado, desde un punto de vista empírico, el trabajo analiza el caso de Amazon como empresa líder tanto en B2B como en B2C y extrae las conclusiones estratégicas para todo tipo de empresas con independencia del perfil de cliente.

Teniendo esto en consideración, se trata de dar respuesta a la siguiente pregunta de investigación:

¿De qué forma una empresa que se dirige a diferentes tipos de clientes –final e industrial- puede hacer uso del canal online para optimizar la experiencia del cliente e incrementar su grado de fidelidad con la empresa?

2. METODOLOGÍA

Para el desarrollo de este trabajo he seguido un doble nivel de análisis: Análisis teórico y empírico. La revisión de literatura científica permite elaborar el marco conceptual, en el

cual se definirán los conceptos utilizados en el estudio, así como también se mostrará las relaciones existentes entre ellos. Por otra parte, el análisis empírico seguirá el método de estudio de caso, a través del análisis de las estrategias que una empresa real (Amazon) emplea con sus clientes finales e industriales.

El estudio de caso permite analizar si la teoría es correcta en el contexto real. También permite el análisis de un tema en profundidad, especialmente de aquellos temas novedosos, que acaban de empezar a ser analizados por la literatura científica, como ocurre en este caso (al llevar a cabo una comparativa de comportamiento y estrategias online en B2C y B2B). El análisis del contexto B2B en el entorno online todavía está en sus primeras etapas. El estudio de caso es adecuado puesto que permite ofrecer una descripción completa del tema y avanzar el conocimiento teórico sobre el mismo.

Se ha seleccionado Amazon puesto que es empresa líder tanto en el entorno B2C como en el entorno B2B. Realicé unas prácticas de seis meses en Amazon, en la sede central de Seattle, por lo que todo lo recogido en el trabajo lo he aprendido allí y lo he confirmado con fuentes públicas disponibles para no romper el contrato de confidencialidad.

Para analizar la pregunta de estudio de investigación he seguido un método deductivo, partiendo de la teoría general y extrayendo conclusiones a partir de ésta y de un caso particular. Este análisis es cualitativo, ya que implica una investigación interpretativa de un tema, con el fin de dar solución a un problema concreto.

3. SISTEMÁTICA

La parte de estudio teórico comprende un análisis de los siguientes aspectos: Primero, se examina el concepto de experiencia de cliente y como se ve afectada por la omnicanalidad y los nuevos viajes del consumidor. Segundo, se investigan los determinantes de la experiencia online. Tercero, se analizan quiénes son los distintos clientes, cuál es su viaje y cómo lo gestionan las empresas actualmente a través del funnel, los leads y las herramientas de marketing. Cuarto, se estudia la situación actual de la digitalización en empresas B2C y B2B y se recomiendan los ajustes necesarios para conseguir una estrategia online adecuada a cada tipo de cliente. Por último, se exponen las consecuencias de una buena gestión de la experiencia de cliente en el canal online.

En la parte práctica, se llevará a cabo un estudio del caso de Amazon, líder indiscutible en e-commerce por su enfoque y obsesión por el cliente: la experiencia de compra online,

el diseño de su estrategia de marketing digital en el entorno B2B y en el entorno B2C, y la gestión que hacen de esa relación con el consumidor a largo plazo.

Para finalizar, se presentarán las conclusiones obtenidas de dicho análisis, exponiéndose las implicaciones para las empresas sobre la gestión estratégica más adecuada de la marca en el entorno online.

4. CONTEXTUALIZACIÓN Y JUSTIFICACIÓN

En las dos últimas décadas el uso de Internet y de las redes sociales se ha popularizado entre las empresas y los consumidores (Lemon y Verhauf, 2016). Por lo que respecta a estos últimos, los datos ofrecidos por las consultoras We are Social y Hootsuite (2017) informan que a nivel mundial el 50% de la población usa Internet. Además, un 66% usa el móvil, y un 37% las redes sociales (Figura 1). Asimismo, uno de cada cinco personas en el mundo ha comprado online en los últimos 30 días.

We Are Social y Hootsuite, (2017) explicaron que el crecimiento de Internet continúa acelerándose por todo el mundo, las cifras globales han crecido un 80% desde 2012. No obstante, el crecimiento no es homogéneo, siendo mayor en la región de Asia del Pacífico que en otras regiones incluso pertenecientes a economías desarrolladas, con un 70% del crecimiento total de usuarios de Internet. En África, el crecimiento no fue grande, si bien en este continente se sitúan 7 de las 10 ciudades con mayor crecimiento. Además, detallaron que en América, la mayor parte del crecimiento del nivel de adopción de Internet viene de Centro y Sudamérica. En Europa, el crecimiento fue menor, pero las cifras se mantienen altas creciendo a un 3% anual.

Sin embargo, el uso de Internet no sólo se limita al hogar, las organizaciones empresariales también han encontrado en él un nuevo entorno donde realizar sus actividades (Ronchi, 2018). Además, con el blockchain y el cambio hacia las sociedades chashless, el e-commerce se va a hacer cada vez más presente (KPMG, 2017).

Uno de los temas clave en relación al medio digital, es el relativo a los principales usos que los diferentes agentes desarrollan en él. Y es que, si tradicionalmente los individuos y las empresas usaban la web y las redes sociales principalmente sólo para buscar información, en la actualidad el medio digital se ha convertido en un entorno donde los diferentes agentes se comunican, dialogan y se relacionan (Stephen, 2016).

Internet y las redes sociales han pasado a formar parte de nuestra vida. Con un solo click, el individuo tiene acceso a cantidades ilimitadas de información, a un mercado global y con ello a la oferta de productos de cualquier empresa y sus competidores, y puede realizar transacciones monetarias de manera segura y rápida a cualquier parte del planeta (KPGM, 2017).

No ajenas a ello, las empresas se ven en la necesidad de adaptarse al contexto online, no sólo (a) integrando el canal *online* entre los múltiples canales, sino también (b) usándolo como canal de relación con otros agentes que forman parte de la cadena de valor, en especial proveedores y distribuidores (Keinänen y Kuivalainen, 2015). Este cambio exige una fuerte inversión en recursos tecnológicos y humanos, pero también un importante cambio en la cultura organizativa y diseño estratégico de las organizaciones (Harrison et al., 2016).

La clave se halla en la diferenciación, pero no sólo entendido en relación al producto o servicio ofrecido, sino también en cuanto al modo en que se interactúa con el cliente a lo largo de toda la relación que se establece. Es por ello que, conceptos como *customer journey* y *experiencia de cliente*, comienzan a constituir el eje de las estrategias empresariales. Tal y como señala Bilgihan et al, (2016) una experiencia online desacertada puede causar pérdidas del 24% de los ingresos anuales proporcionados por el entorno online. Esto equivale a pérdidas por valor de £14 mil millones de libras anuales en Reino Unido y 50\$ mil millones de dólares anuales en Estados Unidos. Por el contrario, una experiencia acertada en el entorno online según Mckinsey mejora la productividad de 5 a 6 veces (Harrison et al., 2016).

Ante un cliente -ya sea industrial o final-, que actualmente es *omnicanal*, las empresas necesitan no sólo una planificación exhaustiva de todo el proceso de relación que la empresa mantendrá con su cliente, (mediante el llamado funnel de compra), sino también un conjunto de herramientas de marketing que les garantice la entrega de valor al cliente a lo largo de las diferentes etapas por las que pasa la relación (Hsia et al., 2008). Adaptarse al entorno digital mediante una transformación adecuada y proporcionar al cliente a lo largo de todo su viaje una experiencia de compra inmejorable constituye la clave del diseño de la estrategia comercial (Park y Lee, 2017).

MARCO CONCEPTUAL

1. La experiencia de cliente

El término experiencia de cliente (EC) ha sido definido por múltiples investigaciones académicas (e.g. Gentile et al. 2007; Meyer y Schwager 2007; Bolton et al. 2014; Parasuraman et al., 2009). Lemon y Verhoef (2016) analizaron todas estas definiciones y elaboraron una que resume todas ellas:

“La experiencia de cliente es un constructo multidimensional que se centra en las respuestas cognitivas, emocionales, sensoriales, sociales y de comportamiento del cliente”.

Además, la literatura académica ha estudiado los componentes de una buena experiencia: aquella donde el producto es único, es auténtico, todas sus percepciones multi-sensoriales están perfectamente diseñadas, marca una diferencia en la vida del cliente y existe una comunicación satisfactoria con el cliente (Riivits, Kaljund, y Leppiman, 2015).

Marketing Science Institute (2016) considera que la EC es uno de los retos más importantes para la investigación en los próximos años puesto que la experiencia satisfactoria influye directamente en los beneficios económicos de las empresas, en la mejora de la lealtad de los cliente y su recomendación a terceros (Homburg, Jozié y Kuehnl 2015 citado por Lemon y Verhoef, 2016).

López (2016) recalcó que las empresas deben priorizar su gestión estratégica (*Customer Experience Management* en inglés). Además, las empresas deben comprender las implicaciones de que esta experiencia de cliente sea omni-canal, donde comienzan a existir conceptos como el *showrooming* (buscar en el establecimiento y comprar online), o el *webrooming* (mirar online y comprar en la tienda física) (Brynjolfsson et al. 2013; Rapp et al. 2015 citado por Lemon y Verhauf, 2016).

2. Determinantes de la experiencia en el canal online

La experiencia de cliente surge como el resultado de comparar las expectativas del sujeto frente al resultado obtenido. Si el resultado supera a las expectativas, la experiencia será positiva, mientras que si se da el caso contrario, éstas serán negativas (Olaru et al., 2008).

Por otro lado, cabe señalar que la experiencia hace referencia a todo el proceso de compra y consumo, de tal manera que se evalúa: (1) el proceso de compra, y (2) la capacidad del producto como satisfactor de necesidades (Meyer y Schwager, 2007).

Lo que es evidente es que son **múltiples los elementos que influyen en la experiencia obtenida**. La literatura especializada señala la existencia de diferentes factores, entre los cuales encontramos los siguientes:

Por lo que se refiere a **las expectativas** del sujeto, se encuentran **el conocimiento y la experiencia previa** puesto que son la base de las nuevas interpretaciones de nuestras percepciones (Rojas y Herrera, 2013). La experiencia previa afecta sobre todo al sentimiento de riesgo y la probabilidad de volver a la página web (Rose, 2011).

En esta misma línea, también se tiene que considerar **la reputación de la marca y la recomendación** que el individuo recibe sobre el producto o el canal, puesto que hay una asociación fuerte entre los beneficios percibidos y la probabilidad de compra (Peso Viñals, 2014; Bıçakcıođlu et al., 2017; Thaichon y Quach, 2015; Lewis y Soureli, 2006).

Por otro lado, existen algunos factores que determinan la intención de usar la tecnología y por tanto el canal online. Entre ellos se encuentran **la facilidad de uso percibida y la utilidad percibida**, puesto que la experiencia online ayuda en la vida diaria (Rose, 2011). La facilidad de uso se define por organización clara y lógica, navegación intuitiva, búsqueda sencilla, rapidez de la página, y la relevancia y precisión de la información. Estos factores se relacionan con una experiencia positiva (Park y Kim, 2003).

Además, cobran relevancia **las habilidades necesarias y el control percibido** a acceso, búsqueda y evaluación (Rose, 2011). El control también se refiere a la seguridad, en cuanto a autenticidad, confidencialidad, protección de privacidad y protección de pago. Estos factores se relacionan con el estado cognitivo, puesto que en el caso de Internet se aprende explorando; es por ello por lo que la experiencia es un factor tan importante (Lehto et al. 2006; Experian, 2013).

La experiencia online no es solo funcional, **la falta de confianza es el la barrera más significativa a largo plazo**. Hay discusión doctrinal sobre si la confianza es un determinante o una consecuencia (Tan y Sutherland 2004; Jin y Park 2006, citado por Rose, 2011). El riesgo, la vulnerabilidad y el miedo a lo desconocido componentes de la confianza que no se suelen dar en el canal offline (Tan y Sutherland 2004). Según Rose (2011), se requieren grados mayores de personalización para equiparar la distancia. El valor percibido por los clientes es una función formada por beneficios percibidos, costes y riesgo, por lo que reducir preocupaciones sobre riesgo incrementa las percepciones de valor respecto a la experiencia.

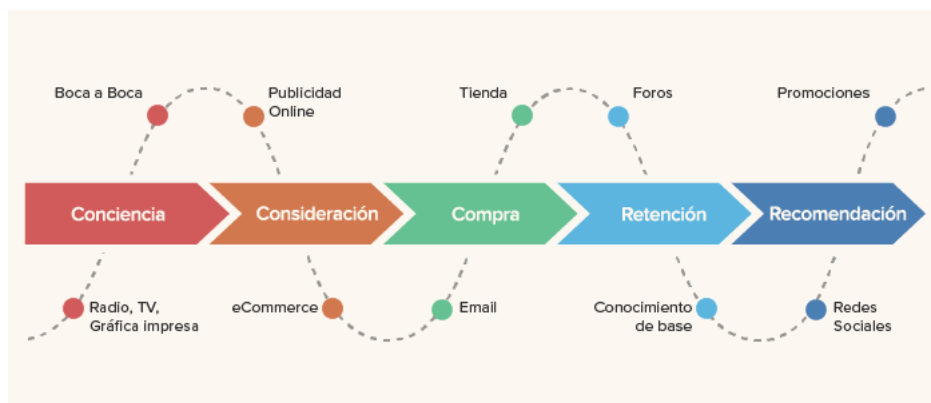
3. La gestión estratégica de la relación con el cliente en el canal online

El **viaje del consumidor o customer journey** se ha vuelto vital en la gestión de la relación del cliente. Se trata del viaje que lleva a cabo el cliente durante todo el ciclo de compra de un producto o servicio (Lemon y Verhauf, 2016; Riivits-Arkonsuo, Kaljund y Leppiman, 2015). El fin es la creación de un mapa del ciclo de vida llamado *customer journey map* (CMJ) que identifique los touchpoints o puntos de contacto directos o indirectos a establecer con el producto o servicio y con la marca (Baxendale et al. 2015; Richardson, 2010). Al distinguir los puntos clave se mejora la experiencia de cliente y se crean conexiones más fuertes (Schmitt, 2013).

Los dueños de estos touch points pueden ser la marca, un socio de la empresa o personas externas. Los de la marca son los únicos sobre los que la empresa tiene control y los que debe tratar de optimizar (Lemon y Verhauf, 2016). Cada vez es más clara la influencia de los socios; en las relaciones B2B, el proveedor no solo afecta positiva o negativamente a su cliente, sino a los clientes de su cliente, por ello deben formar parte del CMJ (Chandler y Lusch 2015 citado por Lemon y Verhauf, 2016).

Este mapa alinea la visión interna y externa al tener en cuenta las vivencias del consumidor (la parte psicológica y subjetiva), encuentra posibles nichos de mercado, y permite diseñar funnels de compra (Richardson, 2010; WeBlogMarketing, 2015). Empatizar con los clientes es fundamental, para ello se pueden crear *buyer personas* “una representación semi-ficticia que representa un cliente ideal basado en los clientes actuales y en investigación de mercados” (Kusinitz, 2014 citado por Lemon y Verhauf, 2016).

Dibujo del Customer Journey Map CMJ



(Doppler, 2016)

Hay que comprender las fases de relación con el cliente, cómo este descubre la marca, como toma la decisión, y cómo interactúa con el producto para convertirse en influenciador (Maklan, y Klaus, 2011). En el mapa hay que recoger todas las interacciones posibles puesto que, si bien cada cliente lleva a cabo un viaje distinto, muchos *touch-points* se repiten y es ahí donde se puede empezar a desarrollar la estrategia (Richardson, 2010; WeBlogMarketing, 2015).

La gestión del marketing del *consumer journey* requiere de los siguientes pasos:

1. Conocer quien es nuestro cliente, y establecer su perfil y su motivación de compra.
2. Definir las diferentes etapas por las que pasa el individuo a lo largo de su viaje en su relación con la marca (funnel).
3. Identificar las herramientas de marketing que ayudan a fortalecer la relación en cada etapa del viaje.

3.1. Los tipos de cliente: cliente final (B2C) y cliente industrial (B2B)

Las características del cliente, así como sus motivaciones para relacionarse con la empresa, hacen que los factores que determinan la experiencia del cliente sean diferentes. De ahí, la necesidad de conocer los tipos de clientes que la empresa puede tener, con el fin de diseñar estrategias destinadas a maximizar su experiencia. En el Anexo I se establecen una serie de diferencias básicas entre ambos tipos de clientes.

3.1.1. El cliente final (B2C)

➤ ¿Cuáles son sus motivaciones?

Por *cliente* final entendemos el individuo que compra productos y servicios a una empresa. Este cliente final puede cumplir diversos roles como ser comprador, consumidor del producto o influenciador (Bello y Barczak, 1990).

Los clientes B2C son personas, por lo que tienen unas necesidades comunes, como describió la famosa pirámide de Maslow, y son irracionales (McLeod, 2007). El comportamiento de compra se ve determinado por un fuerte componente psicológico y por las recomendaciones de terceros (Parasuraman et al., 2003; Alfaro, 2012). Häusel, experto en neurociencia, estudió que las emociones son más importantes que el precio o las funciones del producto (citado por Borràs et al., 2004). Por ejemplo, el miedo es un factor emocional que produce las compras impulsivas (Rodríguez Ponce, 2013).

Morin explicó que los clientes finales de forma natural son egocéntricos, buscan la diferencia, les atraen las historias y los estímulos visuales, prefieren mensajes tangibles y

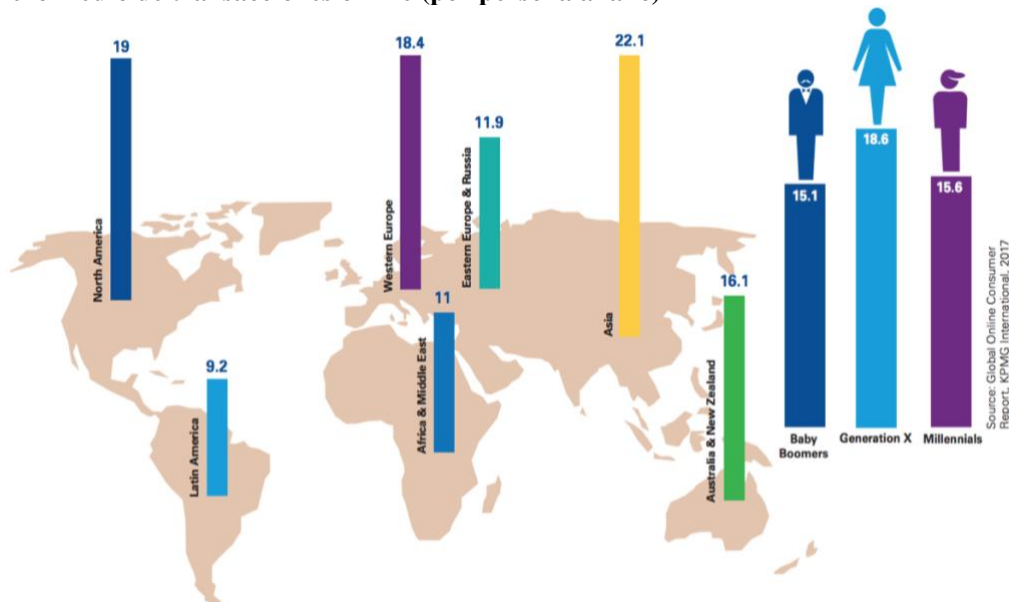
recuerdan las experiencias acompañadas de emociones (citado por Ciprain-Marcel, 2004). Las marcas son importantes para los clientes finales y contienen significados, las que funcionan son las que de forma consistente consiguen vincular al cliente (Järvinen y Taiminen, 2016). Los anuncios y ofertas tienen importancia, lo difícil es conseguir que destaquen. A través de los cinco sentidos recibimos 11 millones de unidades de información cada segundo, pero el cerebro solo puede procesar 40, la información restante se procesa a través del subconsciente (Braidot, 2010).

Son múltiples los estudios sobre el comportamiento humano, McKinsey resumió las claves a tener en cuenta: las personas juzgan mediante atajos mentales, les influye lo que otras personas digan piensen o hagan, responden a incentivos, intentan mantener una imagen congruente, les influyen las emociones y las necesidades físicas, y recuerdan los mensajes sencillos (Bhattacharjee y Yeon, 2016).

➤ ¿Quién es?

Según un estudio realizado por Experian (2013), a día de hoy en España hay cuatro perfiles de compradores (detallados en la Figura 2): el cliente tradicional (22.9%), el cliente onliner ocasional (52.8%), el cliente mixto (19.2%) y el cliente digital (5.1%).

Número medio de transacciones online (por persona al año)



(KPMG, 2017)

Por orden de países, podemos ver en el gráfico de KPMG (2017) que Asia es el continente con mayor número de transacciones online por persona al año, con una media de 22.1, seguido por Norteamérica con 19. Además, en la Figura 3 vemos que los continentes que realizan más importaciones online son África, Latinoamérica y Rusia. Por orden de

generaciones, la generación X es la que realiza mayor número de transacciones online por delante de los millenials y los baby boomers.

➤ **¿Cómo compra?**

En cuanto a su comportamiento, cabe decir que está en continua evolución. El proceso de compra es más complejo y los consumidores más exigentes y cada vez con mayor poder debido a su acceso a la información (Kumar, 2010). Según Stanley et al, (2015) y Järvinen y Taiminen, (2016) y Bucic et al., (2012) las características de la compra B2C son:

- ✓ Los clientes finales son impulsivos, cambiar de marca no les resulta costoso.
- ✓ Se preocupan por las marcas y les influyen anuncios, prensa y ofertas.
- ✓ Piden recomendaciones a amigos y familia.
- ✓ Las compras no son tan repetidas y se basan en transacciones.
- ✓ Cada vez se informan más por redes sociales y compran más por el móvil.
- ✓ Quieren ahorrar tiempo y añadir conveniencia.
- ✓ Les importa el componente ético cada vez más.

Usos del canal online

Los clientes finales utilizan cada vez más el canal online de 3 maneras (Experian, 2013):

Primero, **para buscar información**, comparar ofertas y leer opiniones de otros usuarios. En España, el canal online se posiciona como una fuente principal de información con una influencia muy poderosa en el ciclo de compra sobretudo en los sectores de viajes, hoteles, telecomunicaciones y suministros (Figura 4). Asimismo, el consumidor que utiliza Internet para buscar información es más propenso a comprar online (Hsia, 2008).

Segundo, **para realizar compras**: A nivel global hay mayor número de compras online en música, libros, electrónica y ropa (Figura 5). En España, este grupo está formado por los viajes, hoteles y el alquiler de vehículos (Figura 6). De acuerdo con Experian (2013), la compra online en España no tiene el mismo arraigo que ya se observa en otros países. Las compras son sobre productos concretos en momentos ocasionales donde el 25% no realiza compras por el canal online y el 53% compra de forma no habitual y siempre en conjunto al canal offline. El crecimiento si bien es muy notable, las industrias que más crecieron en el año del estudio fueron restauración, juegos y mobiliario.

Tercero, **como método de relación con la marca** por ejemplo a través de redes sociales. Según un estudio realizado por PWC sobre redes sociales, los españoles son de los usuarios más activos en el contexto europeo. Esto supone una posición y una oportunidad muy favorable para las empresas de utilizar este canal de forma efectiva (Experian, 2013).

La influencia de las redes sociales

En términos numéricos, casi cerca de 2.8 miles de millones de personas en el mundo usan redes sociales por lo menos una vez al mes, con más del 91% utilizando el móvil para ello. Las redes sociales han crecido un 21% anual con 500 millones usuarios nuevos en 2016 (We Are Social y Hootsuite, 2017).

En España, el mercado de redes sociales sigue creciendo, pero a menor ritmo puesto que está madurando. El 81% de los internautas sigue marcas en las redes sociales para buscar puestos de trabajo u obtener promociones. Según el Instituto Nacional de Consumo, el 34% de usuarios de redes sociales llevaron a cabo una compra por el comentario de uno de sus contactos en una red social (citado por Experian, 2013).

En 2016, Facebook creció aún ya siendo de antes la red social más popular del mundo con 1.860 millones de usuarios. España cuenta con 18 millones de usuarios, 12 de ellos activos diariamente. Esto supone el doble de penetración que el periódico más leído y el doble de audiencia de una cadena de televisión (Peso Viñals, 2014). Además, el 70% de usuarios usa su móvil para acceder a Facebook; y de hecho, en 2013, Facebook fue la tercera población mundial después de China e India (Figura 7) (ComScore, 2013).

M-Commerce, la compra por el móvil

Los consumidores finales utilizan el móvil y sus smartphones en gran medida (Brinker, Lobaugh y Paul, 2012). Según Google, si la persona tiene una mala experiencia en el móvil, hay una probabilidad un 62% menor de que lleve a cabo la compra (Google Purchased, U.S., 2017). El móvil se utiliza para escanear códigos QR, acceder a ofertas y promociones según la localización, comprobar que el precio online sea el mismo que en tienda, o leer comentarios del producto en redes sociales (Experian, 2013).

Un estudio de Mckinsey reveló que los consumidores que utilizan el móvil gastan un 37% más que los que compran online por un ordenador (Hazan, 2015). Esto se debe al mayor grado de espontaneidad al utilizar estos dispositivos. Global Web Index indicó que de media la compra por el móvil ha incrementado un 40% de 2016 a 2017 (citado por We Are Social y Hootsuite, 2017).

Los productos comprados por el móvil con mayor frecuencia son juegos, música, libros, hoteles y viajes (Figura 8). ComScore declaró en 2012 que España ocupa la segunda posición europea en uso de smartphones tras Rusia y Reino Unido (citado por Experian, 2013).

3.1.2. El cliente industrial (B2B)

➤ ¿Quién es y cuáles son sus motivaciones?

Entendemos cliente industrial como una empresa que compra productos o servicios a otra empresa proveedora. Las empresas utilizan cada vez más el canal online en el entorno B2B también. Comparado con B2C, nos encontramos todavía en el principio de la era digital. Ahora es la oportunidad de digitalizarse y posicionarse antes que el resto de competidores (Schmitz et al., 2017).

Ahora mismo la mitad de los compradores B2B son millennials cuya preferencia por las interacciones digitales está dando forma al nuevo viaje del consumidor y a las nuevas formas de interactuar con proveedores.

➤ ¿Cómo compra?

En el entorno B2B, al igual que en B2C, el viaje del consumidor es cada vez menos lineal, ya que los consumidores buscan, evalúan, seleccionan y comparten experiencias sobre productos (Stanley et al., 2015). Su características de compra son:

- ✓ **Es un cliente racional**, pues está buscando una solución que resuelva el problema de su empresa y el coste de cambiar de marca es muy alto (Schulze et al., 2017).
- ✓ **Los momentos más decisivos se producen antes del contacto personal** entre el comprador y el vendedor (Figura 9). Los clientes usan puntos de venta online, buscadores, y plataformas de evaluaciones para obtener información, y evaluar proveedores antes de tomar el contacto personal con la compañía. La credibilidad de la web es un elemento fundamental (McLean 2017; Schulze et al., 2017).
- ✓ **El proceso de búsqueda es más largo y digital**. De media, los clientes industriales llevan a cabo 12 búsquedas en Internet antes de centrarse en una única página web de una marca concreta (eCommerce & B2B, 2018). A la hora de completar la compra, el 30% de los compradores en este entorno completan por lo menos la mitad del proceso de compra en el entorno online según un estudio de Forrester Research (como se cita en Avatar, 2017). Esta cifra se espera que se doble en el próximo año.
- ✓ **El cliente usa seis canales diferentes de media** en el viaje del consumidor. Si no hay integración entre canales, el método de venta puede ser arduo y complicado (Cao y Li, 2015). De hecho, el 65% de clientes B2B salen frustrados por experiencias inconsistentes en los distintos canales (Stanley et al., 2015).

- ✓ **Más del 90% de los compradores B2B usan el móvil** por lo menos una vez durante el proceso de decisión (Harrison et al., 2016).
- ✓ **Viajes del consumidor más largos y complejos requieren más individuos:** Distintos ingenieros necesitan evaluar y certificar el producto, adaptando el proceso, con un sistema de logística y servicio de cliente coordinado. Asimismo, los precios y términos de envío son negociados y el proceso entero puede requerir de 15-20 personas para que la transacción se realice (Stanley et al., 2015).
- ✓ **Las relaciones son muy profundas:** desarrollar un producto entre la empresa y el proveedor es lo normal y una fuente clave para la innovación. Las relaciones en B2B suelen ser a largo plazo con ventas recurrentes (Schulze et al., 2017).
- ✓ **La customización es muy común:** Los proveedores en B2B adaptan tanto sus productos como sus procesos para apoyar a sus clientes. Como consecuencia, diseñar la experiencia de cliente requiere entender la variabilidad. Esto significa entender cuanto valor añade la flexibilidad de atender a las necesidades de los clientes más grandes, pues a veces esta flexibilidad no resulta eficiente (Schulze et al., 2017).
- ✓ **Las transacciones suelen tener valores monetarios muy altos,** siendo millones de euros para las compañías más grandes. Estos vendedores harán todo lo posible por mantener relaciones largas; perder un solo cliente puede tener repercusiones para toda la compañía. Las empresas B2B deben tener estrategias distintas si sirven a pocos grandes clientes que si sirven a miles de pequeños clientes (Schulze et al., 2017).

3.2. Las etapas del viaje del cliente: el funnel de compra

Para entender cómo las empresas tanto en B2C como en B2B gestionan el viaje del consumidor es fundamental analizar algunos conceptos. Hay que comprender cómo los leads se mueven a través del funnel de compra, para más tarde poder recomendar acciones estratégicas y comerciales.

3.2.1. Los leads

Los leads son personas que al proveer su información básica, se han identificado a si mismos como posibles candidatos a la compra (Monat, 2011). Estos leads dependiendo de la fase del ciclo de vida pueden estar pensando en comprar, estar evaluando alternativas o estar preparados para la compra (Witold y Wojciech, 2016). Los leads de mejor calidad son los que tienen mayor probabilidad de compra (Stevens, 2012).

La creación de leads (*lead generation*) es dejar que la gente “levante la mano” y muestre interés por el producto y por aprender más antes de comprar (Witold y Wojciech, 2016). Esto forma parte de la estrategia de **inbound marketing**, que consiste en atraer consumidores a través de contenido relevante, aportando valor en todas las etapas del viaje del cliente. La principal diferencia con las técnicas tradicionales de marketing es que en inbound son los clientes los que muestran el interés y no la empresa la que intenta llamar la atención (HubSpot, 2018).

Lead scoring es una táctica que permite dar una puntuación al lead. Esta determina si está preparado para interactuar con el equipo de ventas. Cuando el lead consigue una puntuación determinada, establecida entre el equipo de marketing y el de ventas, ventas tiene que contactar con el lead en un corto período de tiempo (Järvinen y Taiminen, 2016).

Esa puntuación los clasifica como “Marketing Qualified Leads” (MQLs) y “Sales Qualified Leads” (SQLs) (Isca, 2017). Los MQLs se consideran potenciales clientes que aún necesitan interactuar con más información antes tomar su decisión. Los SQLs se considera que están preparados para recibir una llamada del equipo de ventas y pasar al siguiente paso en el proceso de compra (Salesfusion, 2018). También se considera como leads a aquellos clientes actuales que consumen un producto, pero son potenciales consumidores de otro de la misma marca. Es importante nutrir estos leads para desarrollar la relación con ellos (Scott, 2013).

La puntuación determinada en lead scoring es fundamental puesto que si está mal elegida llegaran leads a ventas que no estarán calientes y que no resultarán en la venta (Järvinen y Taiminen, 2016). Realmente no es nada fácil determinar si un lead es de calidad (Monat, 2011; D'Haen y Van den Poel, 2013).

Oldroyd, McElheran y Elkington (2011) examinaron 1,25 millones de leads de 29 empresas B2C y de 13 empresas B2B. En este estudio, las empresas que contactaban con el lead en menos de una hora tenían siete veces más probabilidad de conseguir la venta que las empresas que tardaban dos horas, y 60 veces más que las empresas que tardaban 24 horas. Sin embargo, solamente el 37% de las compañías podía responder en una hora y el tiempo medio era de 42 horas.

3.2.2 El funnel de compra

El funnel de compra (también llamado embudo de conversión) representa el viaje del cliente y se refiere en marketing digital a los distintos pasos que da el usuario hasta

cumplir un objetivo determinado que se considera la conversión (Territorio Marketing, 2017). Järvinen y Taiminen (2016) lo definen como “*el estrechamiento secuencial de los potenciales clientes de una empresa que pueden estar interesados en los productos y servicios de una empresa, hasta aquellos que realizan la compra y se convierten en clientes*”. Cuanto más comprendamos a nuestros clientes y al viaje del consumidor, más probabilidades de que se conviertan en clientes.

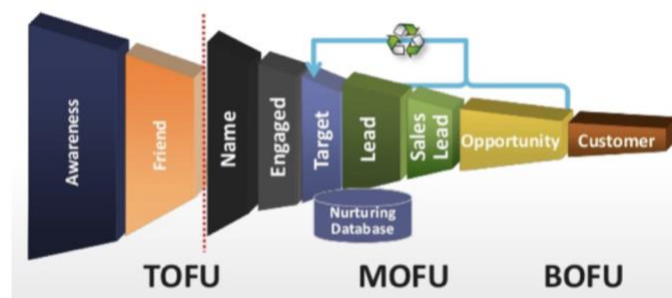
➤ Características

Una de las características más útiles del funnel es que permite analizar el porcentaje de pérdidas de leads en cada una de sus fases hasta el objetivo final (Järvinen y Taiminen, 2016; Territorio Marketing, 2017). Por este motivo, es muy sencillo determinar los puntos a mejorar para optimizar las tasas de conversión. De los usuarios anónimos que llegan a la página web, solo unos cuantos se convertirán en leads proporcionando su información de contacto. Y de este número, después de una serie de acciones de seguimiento y maduración, un porcentaje aún menor acabará comprando el producto. El embudo se va haciendo más estrecho a medida que se van perdiendo potenciales clientes (Järvinen y Taiminen, 2016; Territorio Marketing, 2017).

➤ Fases del funnel

Aunque el funnel está ampliamente reconocido por la literatura académica (Järvinen y Taiminen, 2016; D'Haen and Van den Poel 2013), cada estudio habla de distinto número y orden de las fases del funnel.

Modelo TOFU MOFU BOFU



(Done for you, 2018)

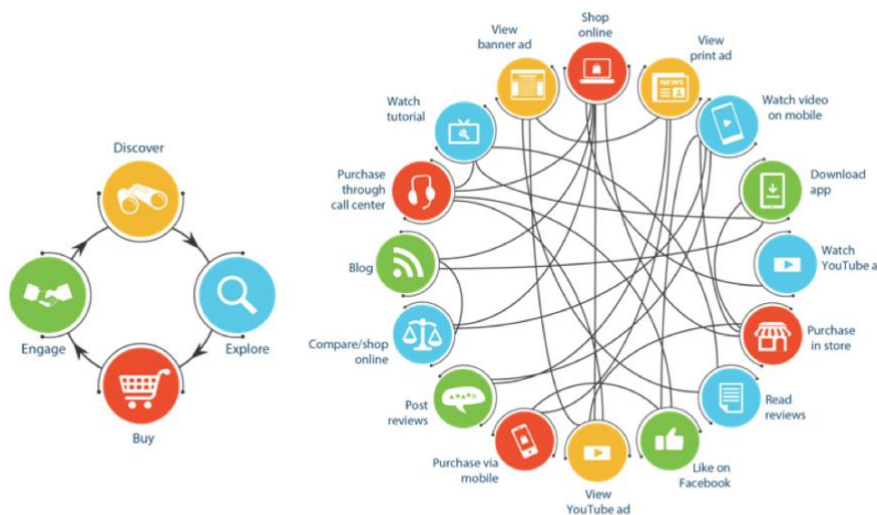
Se ha decidido seguir el modelo más actual, el denominado TOFU MOFU BOFU (Lengyel 2014; Territorio Marketing 2017): La parte superior y más ancha del embudo se denomina *el top of the funnel* **TOFU**, donde se quiere dar a conocer la marca, y atraer al máximo número de usuarios a la página web o al blog. Esta es la primera fase y la más

alejada de cumplir el objetivo final. La parte intermedia del embudo se denomina *middle of the funnel* o **MOFU**, y es el camino intermedio en el proceso de compra donde se busca que los leads se queden en la página web, para poder ganar la confianza y el interés de la audiencia. Por último, el *bottom of the funnel* o **BOFU**, es la parte más estrecha del embudo y la fase final de la compra. Es la más reducida puesto que los leads se han ido perdiendo a través del proceso. El modelo TOFU MOFU BOFU comprende hasta la compra. Sin embargo, el viaje del cliente incluye las fases de retención, expansión y lealtad que analizaré más adelante.

➤ **Estrategias a seguir**

El primer paso es hacer un mapa del proceso y mirar los puntos de contacto, como un post en redes sociales, una página web o un blog por ejemplo. La dificultad reside en que el proceso no es lineal, ya que cada cliente hace una cosa distinta (Richardson, 2010).

El viaje del consumidor es cada vez menos lineal



Viaje del cliente tradicional

Nuevo viaje del cliente

(Revcascade, 2018)

Isca (2017) hizo algunas recomendaciones sobre qué táctica utilizar y qué contenido aportar a los clientes dependiendo de donde estén en la fase del funnel (TOFU, MOFU, BOFU) o en el **modelo AIDA** (Atención, Interés, Deseo y Acción) desarrollado por Lavidge y Steiner (1961). Estos dos modelos se han relacionado entre sí en multitud de estudios (Lemon y Verhoef, 2016):

En el *top of the funnel*, **TOFU**, (equivalente a la fase de **Atención** de AIDA), los leads tienen que darse cuenta del propósito y funcionalidad del producto. El potencial cliente

ha encontrado que tiene un problema para el cual quiere buscar respuesta (Isca, 2017). En esta fase, hay que responder a estas necesidades de información, el interés es muy genérico. Tomas (2017) explica que es muy común que las empresas utilicen infografías atractivas, listas, publicidad online personalizada, videos en redes sociales, blogs y páginas de aterrizaje con información interesante con formularios para generar tráfico y conseguir la información de contacto de los leads. También se emplean páginas de agradecimiento para fomentar la viralidad. De hecho, Jimeno (2014) explicó que cuanto más frío esté el lead a la hora de capturarlo, mayor será la probabilidad de influir en la decisión de compra. Google inventó un término para referirse a este momento clave: el llamado ZMOT (*Zero Moment of Truth*).

En *middle of the funnel*, **MOFU (la fase de Interés y Decisión)**, los individuos comparan los beneficios ofrecidos por las distintas marcas en el mercado. Isca (2017) recomienda utilizar casos prácticos de otros clientes, testimonios, informes técnicos, webinars, ebooks avanzados y contenido web que responda a preguntas, puesto que ello genera credibilidad. Lo importante es informar, aportar valor y no resultar comercial o correo basura (Tomas, 2017).

En *bottom of the funnel*, **BOFU (la fase de Actuación)**, los leads deciden llevar a cabo la acción de comprar el producto. Tomas (2017) explica que es la fase más crítica puesto que los leads han considerado todas las opciones disponibles y siguen interesados en la compañía. Es el momento de llevar a cabo las acciones comerciales y utilizar todo lo que se ha sembrado por el camino. Por lo tanto, Isca (2017) explicó que es ideal enviar ofertas especiales, pruebas gratuitas, descuentos y otros incentivos que transmitan urgencia y comiencen un diálogo con los potenciales clientes.

Inbound marketing, con el funnel, intenta identificar y categorizar las fases de la maduración de compra y elegir los leads de mayor calidad. Dependiendo del tipo de servicio o de producto este ciclo es más o menos largo. Esto depende mucho del precio, si es barato tardamos menos en tomar la decisión (Jimeno, 2014). La clave es saber donde está cada potencial cliente en el proceso de decisión. ¿Acaba de conocer la marca, o es que lleva semanas informándose?

3.3. Herramientas de marketing

En el siguiente apartado, analizaremos algunas de las herramientas más utilizadas para incrementar el valor al cliente, independientemente de quien sea.

3.3.1. Los programas de lealtad

Doppelt y Nadeau (2013) explicaron que desde los años 90, distintas industrias han utilizado programas de puntos y tarjetas de lealtad para mantener clientes. Sin embargo, un reciente estudio de Mckinsey sobre 55 empresas en siete sectores en los que este tipo de programas juegan un papel importante, mostró que las compañías que más gastan en programas de lealtad generaron ingresos a menor velocidad (Figura 10).

Hay una correlación negativa entre estos programas y los beneficios obtenidos. Doppelt y Nadeau (2013) describieron que aquellas compañías que gastaron más en este tipo de programas obtuvieron EBITDAs un 10% más bajos (Figura 11). El sector de los hoteles es uno de los pocos donde estos programas impactan de forma positiva en el crecimiento; en el caso de las aerolíneas, empresas de automoción y alimentación estos programas han tenido un impacto negativo en el crecimiento en los últimos 10 años. Es por ello que el marketing tiene que buscar otras estrategias para atraer y retener clientes.

3.3.2 Las estrategias de marketing digital

Puesto que las decisiones estratégicas son cada vez más complejas, las empresas deben **centrarse en la información cuantitativa** que poseen sobre sus actuales y potenciales clientes (su comportamiento digital y sus características demográficas obtenidas mediante Big Data). Esta información es considerada fuente de ventaja competitiva porque permite entender mejor las necesidades, motivaciones y prioridades de los consumidores y permite elaborar estrategias de segmentación más precisas en las que algoritmos son capaces de encontrar patrones de comportamiento (Khodabandehlo, 2017).

Scott (2013) explicó que una estrategia exitosa requiere **tests continuos** para optimizar los resultados **combinando diversas tácticas**. En el Figura 12 se puede ver qué canales son más importantes para las compañías en su estrategia de marketing y cuales son más importantes para el cliente a la hora de tomar la decisión.

Las tácticas más efectivas según Scott (2013) son: email marketing (que evolucionó del correo directo), los webinars o seminarios web (que evolucionaron de las ferias), el marketing de motores de búsqueda (que evolucionó de las los anuncios en páginas amarillas), las campañas de publicidad online y la publicidad en redes sociales (que evolucionaron de la publicidad impresa y los carteles de anuncios).

➤ **Las campañas de email marketing y newsletters**

Son una de las estrategias digitales más antiguas y más efectivas en cuanto a coste y en cuanto a contactar con nuevos y actuales clientes (Deloitte, 2015). Este es un canal de comunicación rápido y eficaz en todas las fases del ciclo de compra del cliente (Taylor, 2017). Además, esta táctica se adapta al canal móvil, proporciona información, invita a visitar la página web, afianza el posicionamiento de la marca e incentiva la compra. Los clientes no se suscriben a muchas empresas por lo que es un canal fantástico para establecer relaciones a largo plazo (Tomas, 2017).

La clave está en la automatización del contenido personalizado, y en la realización de tests A/B para determinar las estrategias más efectivas (Wiersema, 2013; Kantrowitz, 2014). Los KPIs u objetivos a evaluar son los ratios de apertura, clicks en el call to action, click through rates (CTO) y tasas de eliminación de suscripción.

➤ **Los webinars o seminarios web**

Son un método muy efectivo de creación de leads puesto que no solo capturan muchos leads, sino que los que capturan son de alta calidad. Cuando una persona se ha registrado y ha visto un webinar completo, está buscando una relación cercana con la marca y más información sobre el tema. Los leads que han visto un webinar están más preparados para la acción. Es por ello que este canal es bueno para MOFU, BOFU y en la fase de retención (Patel, 2018). Además, los webinars llegan a una clientela global y permiten recolectar más información del usuario durante el registro (Tomas, 2017). Los KPIS a evaluar son el número de registros, de asistentes, la tasa de asistencia y el número de leads nuevos.

➤ **Las páginas de aterrizaje o landing pages**

Son una de las formas más efectivas de generar leads en la fase de TOFU. Es preferible utilizar formularios inteligentes que recuerden la información del lead, para que cuando vuelva a descargar un contenido nuevo, no tengan que rellenar su información de nuevo. Si los formularios son demasiado largos existe el riesgo de que los clientes den información errónea (Järvinen y Taiminen, 2016; Tomas, 2017). Los KPIs a evaluar son los nuevos leads creados y las tasas de conversión. Hay distintos tipos de páginas de aterrizaje (Valdes, 2012):

❖ **Microsites:** que tienen una llamada a la acción concreta y toda la información necesaria para llevar a cabo esa acción.

- ❖ **Las páginas únicas:** son las que contienen formularios para descargar contenido. Estas páginas se utilizan mucho más para generar leads.
- ❖ **Las páginas de aterrizaje de Facebook:** utilizadas diariamente por lo que deben estar actualizadas.

➤ **El marketing de motores de búsqueda (SEO)**

Search Engine Optimization consiste en optimizar el contenido web para conseguir un ranking más alto en la página de resultados al encontrar palabras clave (Jansen y Schuter, 2011). El 95% de los usuarios considera que las páginas web encontradas a través del motor de búsqueda son líderes y el 90% encuentra páginas web nuevas a través de este método. El 75% de las compras online se hacen en páginas web encontradas a través de SEO (Deloitte, 2015).

El SEO funciona durante el TOFU cuando el lead busca la marca por primera vez, y también durante el BOFU, cuando el lead ya busca un producto muy concreto (Tomas, 2017). Cada vez es más difícil conseguir que la página destaque, últimamente influye mucho el diseño de la página, el contenido y la viralidad en redes sociales mas allá de las palabras clave. Los objetivos a evaluar son las visitas orgánicas o de pago, la procedencia geográfica y las visitas desde el móvil, redes sociales, páginas de aterrizaje o emails (Taylor, 2017).

➤ **Las campañas de publicidad online (SEA)**

Search engine advertising tiene que ver con el pay-per-click. En este modelo, la compañía paga por publicitar su página web en buscadores o en otra web. Se paga cada vez que el usuario clic en el anuncio. Esta tasa es variable si ocurre en buscadores dependiendo del número de anunciantes dispuestos a pagar (en subasta), o es fijo si ocurre desde otra web (Espel, 2015). Este sistema genera mucho tráfico en la página por lo que es muy útil al crear una empresa nueva (Deloitte, 2015).

En España, Google es el principal buscador y las empresas utilizan Adwords para competir con otras empresas de cualquier antigüedad o tamaño (Deloitte, 2015). La inversión publicitaria en el entorno digital en España superó por primera vez en 2012 a la publicidad impresa (Experian, 2013). La efectividad de la publicidad online se produce a raíz de estrategias de segmentación muy complejas (Hoban y Bucklin, 2015). BCG (2018) detalló los **tres tipos de targeting** que hay en SEA:

1. La publicidad **basada en el contenido de la página web** que se visita, para conseguir escala.
2. La publicidad **basada en el comportamiento online**, para conseguir exactitud.
3. **Las técnicas de comportamiento avanzado**, que son capaces de ver el comportamiento en más de un canal digital. Hay métodos que permiten enviar el anuncio a perfiles similares a los que han reaccionado de forma positiva al anuncio.

Hosanagar, Fader y Abhishek (2018) demostraron la relevancia de los anuncios publicitarios online sobretudo en los primeros momentos del funnel (MOFU y BOFU) y cómo impactan más adelante a través del viaje. Cuando una persona clicla en uno de estos anuncios, la probabilidad de conversión se multiplica considerablemente. Los KPIs son los clicks, coste por click, el coste por mil impresiones (CPM), el coste por impresión, las conversiones y el ROI (Aguilar, 2016).

➤ **Las redes sociales**

Se está popularizando su uso para buscar o escribir recomendaciones y evaluaciones. Funciona en todas las fases del ciclo de compra sobretudo en TOFU. Cuanto más personal sea el producto, más influyen las opiniones generales (Figura 13) (Deloitte, 2015; Taylor, 2017).

LinkedIn es la primera fuente de nutrición de leads (aunque muchas empresas la ignoran) seguida por Facebook, Google+ y Twitter (Placester, 2014). Según Peso Viñals (2014), las compañías suelen elegir **Facebook** ya que facilita el word-of-mouth del producto y de la marca. Las capacidades que ofrece para segmentar son prácticamente infinitas (sexo, estado civil, intereses, geografía, edad, trabajo, entre otros). Conjuntamente, se pueden buscar momentos de mayor audiencia (World Economic Forum, 2017).

Hay **dos formas de gestionar las redes sociales** (Shaoolian, 2017): **El método orgánico** se asocia con crear reconocimiento de marca. Sin embargo, crecer de forma orgánica en redes sociales es muy complicado ya que Facebook muestra a sus usuarios contenido que le pueda ser relevante, no páginas que publiquen continuamente. De forma orgánica solo se puede llegar a un 2% de usuarios. Lo bueno es que permite escuchar a la audiencia, y, aunque requiere tiempo, poner atención a las menciones de la marca puede ayudar a entender qué gusta y qué no. Por otro lado, **el paid media o publicidad de pago** está segmentado muy específicamente por lo que es más rápido y efectivo.

La forma más efectiva es utilizar las redes sociales es combinar ambas estrategias, mantener la información al día, cuidar las interacciones, segmentar y medir los resultados de forma continuada. Los KPIs a evaluar son las impresiones, reacciones, likes, y la tasa de interacción (Shaoolian 2017; Deloitte 2015).

➤ **El Marketing de Contenidos**

El marketing de contenidos consiste en crear, distribuir y compartir contenido relevante para interactuar con los leads en cada punto del viaje del consumidor, fomentando la compra, sobretodo durante MOFU (Järvinen y Taiminen, 2016; Taylor, 2017). Lo importante es experimentar para ver qué contenido es más efectivo (infografías, videos, blogs, artículos de investigación). El marketing de contenidos implica un cambio de intentar vender a intentar ayudar (Holliman y Rowley, 2014), y es la mejor forma de llevar a cabo la nutrición de leads (Rose y Pulizzi, 2011). Los KPIs a evaluar son las impresiones, descargas y reacciones.

3.3.3. Los resultados de estas herramientas

Hay resultados que es posible analizar en tiempo real, por ejemplo inmediatamente después de enviar un email o acabar un webinar. Mientras que estos KPIs inmediatos muestran la eficacia, no muestran el resultado a largo plazo. Los KPIs a largo plazo, como **las oportunidades creadas, las ventas realizadas o los ingresos generados**, son las que indican **el retorno de la inversión (ROI)**. Estos son los verdaderos indicadores de calidad y receptividad por parte de la audiencia, por lo que es fundamental medirlos y tenerlos en cuenta en las decisiones (Davidson, 2018; Taylor 2017).

➤ **Coste incurrido**

Es esencial medir la efectividad de las campañas en cuanto al coste incurrido, ya que costes altos no significan siempre que la campaña no sea efectiva; especialmente cuando las empresas acaban de comenzar y necesitan generar marketing orgánico más adelante. Los KPIs de referencia se encuentran en la Figura 14 creada por Deloitte (2015), si bien estos varían en función de la industria y del tamaño de la empresa.

Davidson (2018) estudió el coste por lead incurrido por las empresas (Figura 15):

- ❖ **Por tipo de cliente:** en B2B la media es de 43\$, y en B2C es de 15\$.
- ❖ **Por tamaño:** Las empresas medianas tienen el coste más bajo (19\$) en comparación con las pequeñas (31\$) y las grandes (38\$).

- ❖ **Por industria:** Las agencias de marketing tienen el mayor coste (58\$) y retail el más bajo (6\$).
- ❖ **Por país:** Las compañías estadounidenses tienen el mayor coste (40\$) y Latinoamérica el más bajo (15\$).

➤ **Efectividad en la generación de leads**

En cuanto a las herramientas de marketing que mejor y peor funcionan como fuente de generación de leads, según Hubspot son (Davidson, 2018):

Según el tipo de cliente (Figura 16):

	B2B	B2C
Mejores	<ul style="list-style-type: none"> ❖ SEO (14%) ❖ Email marketing (13%) ❖ Social media (12%) 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Social media (17%) ❖ SEO (16%) ❖ Email marketing (15%)
Peores	<ul style="list-style-type: none"> ❖ La publicidad tradicional (3%) ❖ El pay per click (6%) ❖ El correo ordinario (6%) 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ El telemarketing (3%) ❖ Las ferias (6%) ❖ El pay per click (6%)

Aunque a veces estudios digan que las redes sociales no son efectivas en B2B, normalmente esto se debe a que la mayoría de las empresas B2B llevan una mala gestión (Deloitte, 2015). Otros estudios han demostrado el poder que tienen las redes sociales en B2B (Agnihotri, Dingus y Krush, 2016).

Según el tamaño, las empresas pequeñas tienen el doble de probabilidad de generar leads a través de redes sociales que las grandes (18% versus 7%). Por su parte, las compañías grandes tienen una probabilidad tres veces mayor de generar leads a través de publicidad tradicional (11% vs 4%) (Davidson, 2018). La Figura 17 recoge cómo varía el presupuesto dedicado a cada herramienta según el tamaño.

En cuanto a las diferencias por industria, en el sector de ONGs, banca y seguros el correo tradicional es más efectivo; en Tecnología de software es el SEO; en hardware las ferias y conferencias; en las agencias de marketing los blogs; y en retail y bienes de consumo las redes sociales (Figura 18) (Davidson, 2018).

Por lo general, el canal tradicional es menos efectivo que el canal online para conseguir leads; y, aunque elegir qué canal es importante, más aún es cómo se lleva a cabo la estrategia dentro del canal (Davidson, 2018, Taylor, 2017).

¿Cómo se atribuye qué herramienta ha generado el lead?

Li y Kannan (2014) estudiaron los distintos modelos de atribución de la conversión. Hay dos formas de dar crédito a las herramientas como generadoras de leads (Paone, 2018):

- ❖ **La atribución *First-Touch*** da el crédito a la herramienta consiguió captar al lead por primera vez. Fue el primer canal por el que interactuó por lo que constituye una adquisición del programa.
- ❖ **En la atribución *Multi-Touch*** se da crédito a cada una de las herramientas que ha interactuado con el lead en todo el proceso de compra. Cada una de estas herramientas se lleva un porcentaje, una fracción del mérito de la conversión.

Una herramienta buena en TOFU generará muchas atribuciones *first-touch*, en cambio en MOFU o BOFU, habrá más atribuciones de *multi-touch*. Lo más inteligente es medir ambas formas de atribución para poner el foco en aquellas herramientas de marketing que generan más leads y de mayor calidad (Paone, 2018; Taylor, 2017).

4. La situación actual de las empresas en cuanto a la digitalización

4.1 Grado de Digitalización en B2C y B2B

Mckinsey utiliza el *Digital Quotient* (DQ) para medir el nivel de madurez digital conseguido por la empresa, teniendo en cuenta su estrategia, infraestructura, ejecución de marketing digital y cultura (Harrison et al., 2016). Las empresas B2B van por detrás de las empresas B2C en el proceso de digitalización en tres de los cuatro aspectos medidos por el DQ (Figura 19) (Harrison et al., 2016).

En cuanto a la **atención estratégica**, Mckinsey observó que las compañías B2B están por detrás. Solamente un 10% considera lo digital como una de sus tres inversiones más importantes, esto es la mitad de que en B2C (20%). Como resultado, las estrategias digitales están fragmentadas en vez de adoptadas en toda la empresa. Además, solo el 24% de los ejecutivos comprende realmente el cambio disruptivo que supone el entorno digital (Harrison et al., 2016).

En lo referido a la **infraestructura**, las B2C ganan terreno. Las empresas B2B tardan mucho en llevar a cabo sus iniciativas digitales, un tercio de ellas tardan más de un año en implementar ideas, y solo una de cada cuatro compañías indicó que el liderazgo de la empresa comunica la estrategia digital de forma clara (Harrison et al., 2016).

En cuanto al **uso de herramientas digitales**: solo un 30% de empresas B2C ha creado su estrategia para el móvil y esta cifra es aún menor en B2B, con el 10%. Por otro lado, las empresas B2B no están utilizando al mismo nivel las redes sociales, ni producen contenido digital de la misma forma. Estas han automatizado procesos internos pero no los procesos de cara al cliente, que sí se están automatizando en B2C y son los que aportan mayor crecimiento (Harrison et al., 2016).

Por último, **la cultura organizativa** es fundamental; B2C y B2B van a la par en este aspecto (Accenture, 2017). Sin embargo, solo el 15% de compañías ha adoptado un método de A/B tests como método de aprendizaje (Harrison et al., 2016).

Las empresas B2B deben por tanto mejorar su nivel de madurez digital. BCG realizó una clasificación de empresas B2B según su grado de digitalización (Anexo II) (Schmitz et al., 2017). Por su parte, las empresas B2C a pesar de ir por delante de las empresas B2B también tienen aspectos que mejorar.

Según una encuesta realizada por Accenture (2017) a 900 compañías mundiales, solo el 13% estaba consiguiendo mayor eficiencia, ahorro en costes y crecimiento del negocio de sus inversiones digitales. Esto es un número muy bajo, y se debe a que la mayoría de compañías estaban digitalizando solo partes de su organización. Hace falta llevar a cabo una digitalización de la compañía en su conjunto, cambiando el modelo operativo.

4.2 La situación actual del marketing digital

Según Harrison et al., (2016) solo el 15% de empresas B2B tiene una visión completa de sus clientes, esto es un 20% en el caso de B2C. Además, solo un 19% de empresas B2B y un 31% de B2C entienden los viajes de sus clientes más importantes.

Una encuesta global de McKinsey llevada a cabo por Davis (2011), descubrió que el 83% de las organizaciones en el mundo utilizan al menos un tipo de táctica de marketing digital. Además, aunque los jefes de marketing piensan que estas herramientas son valiosas, el informe observa que la mayoría de empresas tiene complicaciones para cuantificar el impacto financiero y el 30% no lo cuantifica en absoluto.

Estas empresas carecen de capacidades analíticas para entender mejor la información sobre sus clientes. Solo un 38% de compañías guardaba información demográfica básica, y solo un 18% tenía información relacionada con sus intereses o actitudes. De hecho, solo un tercio de compañías separaba departamentos de marketing digital y aquellos que lo separaban les resultaba difícil coordinar este departamento con los demás (Davis, 2011).

Sin embargo, ha habido un cambio de paradigma en los últimos años, el departamento de marketing digital está cogiendo peso; cada vez más empresas están moviendo el servicio de cliente desde el departamento de ventas al de marketing (Wieresma, 2013). Según Scott (2013), mientras que antes las compañías recaían en el equipo de ventas para conseguir clientes, ahora muchas veces no lo necesitan puesto que existen las estrategias de creación de leads. Por ejemplo, en la industria de viajes compañías como Expedia hacen quebrar a las agencias de viaje, ya que la mayoría de reservas se hacen online.

5. Recomendaciones estratégicas atendiendo al tipo de cliente

5.1 Estrategias comunes

De acuerdo con Davis (2011), las compañías necesitan poner atención a su Digital Quotient (DQ), puesto que esta madurez digital se correlaciona con el rendimiento financiero. El DQ permite identificar las ventajas y debilidades en las distintas unidades de negocio y hacer comparaciones con otras organizaciones a nivel global (Harrison et al., 2016). Es por ello que las empresas con cualquier tipo de cliente deben llevar a cabo las siguientes estrategias (Schmitz et al., 2017):

- ✓ **Evaluar el status quo:** comparar las capacidades digitales de la empresa con las de los triunfadores y evaluar las tecnologías disponibles en el mercado.
- ✓ **Definir el futuro:** definir la estrategia go-to-market ideal, identificar como introducir nuevos canales y como optimizar los existentes para crear una experiencia omnicanal.
- ✓ **Comprometerse a nivel estratégico** y destinar los recursos que sean necesarios a la transformación digital, priorizando iniciativas en función de los beneficios.
- ✓ **Crear una cultura centrada en la innovación y la ejecución:** Es importante poner en marcha sistemas de tests que permitan experimentar y lanzar prototipos a mercado, entrenar a los empleados y explorar nuevos comportamientos del consumidor y nuevas plataformas digitales (Harrison et al., 2017; Accenture, 2017; BCG, 2018).
- ✓ **Ajustar el modelo operativo:** Primero, hay que **adquirir capacidades TIC**, capacidades analíticas y de e-commerce. La nube puede ser una solución para cubrir estas necesidades. Además, **el marketing debe cumplir un papel mayor** (Accenture, 2017; Schmitz et al., 2017). Por otro lado, se debe **revisar y definir la relación entre ventas y marketing**, con un acuerdo de nivel de servicio, es decir, un período de tiempo determinado que tiene ventas para contactar con un lead. La mayor parte de problemas surgen porque ventas se queja de que los leads que llegan no son de calidad y los de marketing de que ventas no contacta con los leads enviados (Homburg, Jensen

y Krohmer, 2008). Por último, hay que **decidir qué actividades llevar a cabo de forma central** y cuáles de forma local (Wiersema, 2013).

- ✓ **Crear experiencias consistentes en canal online y offline que representen la marca:** los clientes interactúan con multitud de canales y aquellos que interactúan con más canales distintos son más leales, más activos y proporcionan mayores ingresos (BCG, 2018; Yang et al, 2011).
- ✓ **Mantener al cliente en el centro del foco** sin importar el canal: Las empresas deben estar dispuestas a crear relaciones mediante la personalización, a vender y ayudar a clientes dónde y cuándo haga falta (Fader 2012; Lemon y Verhauf 2016).

5.2 Estrategia de cliente consumidor final (B2C)

Las empresas están dando cada vez más el salto al canal online, la competencia es enorme. Las ventas mundiales de e-commerce en B2C fueron de 2.3\$ billones y se prevé que crezcan a los 4.88\$ billones en 2021 (Figura 21). La empresa número 1 es Amazon.com, seguida por Apple y Walmart (Statista, 2018-b).

En el caso del B2C, hay un énfasis en satisfacer los requerimientos de los consumidores puesto que estos son más exigentes. Hay que tener en cuenta el comportamiento del cliente B2C previamente analizado. Como vimos, la confianza es lo más importante por lo que hay que hacer hincapié en los siguientes aspectos (Hsia, 2008; Kmpg, 2017):

- | | |
|--|---|
| ✓ Estrategias de marca y de marketing emocional | ✓ Evaluaciones de otros clientes |
| ✓ Información completa, clara, verdadera y actualizada | ✓ Medios de pago seguros |
| ✓ Experiencias web intuitivas | ✓ Protección de datos personales |
| ✓ Experiencias adaptadas al móvil | ✓ Envíos rápidos |
| ✓ Presencia en redes sociales | ✓ Costes de envío bajos |
| ✓ Información de contacto | ✓ Servicio al cliente post-venta y de resolución de problemas |
| ✓ Personalización | ✓ Fácil devolución |

Aunque estos factores pueden estar bajo el control de las empresas, la mayoría de las amenazas para mantener la confianza vienen de fuera de la organización. Las compañías deben centrarse en **proteger la información del cliente y en garantizar la seguridad** y calidad de los productos, puesto que sino las noticias se pueden propagar muy rápidamente con consecuencias a veces irreversibles (KPMG, 2017).

Asimismo, tiene cada vez más relevancia **la cadena de suministros** puesto que tiene una consecuencia directa en la experiencia (Deloitte, 2015). Los consumidores esperan que el paquete llegue cuando y donde ellos quieren, pudiendo devolver el paquete sin coste adicional. Deloitte recomienda redefinir la estructura de costes y la estrategia en la cadena de suministro y adquirir un sistema de orden de pedidos, puesto que para envío de un solo día hacen falta organización y almacenes cercanos a la ciudad. Además, las devoluciones son muy caras llegando al 40% de todos los bienes de algunas industrias. Sin embargo, la devolución constituye una pieza crítica en la experiencia del consumidor (Deloitte, 2015).

Además, **el marketing digital** es cada vez más esencial, puesto que permite obtener información sobre el cliente tanto demográfica como de comportamiento y esto a su vez permite la personalización a gran escala y la mejora de resultados en las campañas (ROI) (Accenture, 2016; Schmitz et al., 2017). En concreto, según el análisis de Accenture (2016), las tasas de conversión han subido un 70% y los costes se han reducido un 50%.

Para conseguir la **personalización**, es necesario un CRM conectado con un sistema de planificación de recursos (ERP) que permita recabar esta información y analizarla (Kumar, 2010). Los consumidores esperan recomendaciones basadas en sus compras o búsquedas; y esto es clave ya que la compra B2C es impulsiva. El contenido inteligente permite mostrar ofertas diferentes según el cliente y su etapa del ciclo (HubSpot, 2018).

El CRM permite adquirir y retener clientes y reactivar clientes “dormidos”. Fundamentalmente, optimiza el valor del ciclo de vida del cliente (Kumar y Reinartz 2016 citado por Lemon y Verhauf, 2016). El Figura 14 realizado por Deloitte muestra los KPIs operativos, de marketing y de cadena de suministros para todo tipo de empresas.

5.3 Estrategia de consumidor industrial (B2B)

Como relatan Schulze et al., (2017) tradicionalmente, para ganar en la industria B2B, lo importante era estar en los mercados adecuados, ofrecer productos y servicios superiores, o tener precios más bajos. Mientras que estos beneficios son sustanciales, se están disipando. Ahora para combatir, es necesario combinar la transformación digital holística y la mejora de la experiencia de cliente en ambos canales (Accenture, 2017).

Según los proyectos de Front y Sullivan, el e-commerce en el entorno B2B llegará a los 6.7\$ billones en ventas mundiales en 2020. Este número representa el 27% de las ventas totales a canal industrial (como se cita en eMarketer, 2016). La inversión en plataformas tecnológicas de e-commerce B2B se multiplica por dos cada año (Columbus, 2016).

5.3.1 Retos de las empresas B2B

Las empresas B2B tienen retos añadidos a los que se puede dar solución:

El primer reto es el **poco conocimiento sobre la parte temprana del viaje del consumidor** (el período de evaluación previo al contacto personal con la empresa), aun siendo ésta la parte más decisiva (Schulze et al., 2017). Las organizaciones tradicionales siguen centradas en llamar a leads fríos y en el contacto personal.

- ✓ Las compañías deben **obtener mayor información sobre la parte temprana del viaje**. Es por ello que el marketing digital se convertirá en el punto de contacto más importante por encima de otros canales tradicionales (Schulze et al., 2017).
- ✓ Las compañías **necesitan acercarse al potencial cliente de forma más sofisticada y digitalizada** para entender lo que está haciendo antes de tomar el contacto personal. Una gestión efectiva de los leads en el entorno B2B está demostrado que significa un incremento del 20% de leads, un 10% de crecimiento de clientes nuevos y una disminución de tiempo del 20% entre que un lead cualifica y que se produce la compra (Davidson, 2018).
- ✓ Debe haber **más integración entre ventas y marketing** (Pomirleanu y Schibrowsky 2013; Rodriguez, Dixon y Peltier, 2014). Esta se puede llevar a cabo con plataformas de software automatizado como Eloqua, Hubspot o Marketo (Järvinen y Taiminen, 2016).

El segundo reto consiste en que **las relaciones con el cliente B2B son cada vez más complejas, con más personas** tomando la decisión (Schulze et al., 2017). Según una investigación llevada a cabo por Mckinsey, 1000 encuestados que tomaban las decisiones en la compra B2B señalaron la **falta de velocidad en las interacciones**. La mayoría de las compañías requieren cumplimentar un formulario y a veces no informan al cliente del estado del pedido (Schulze et al., 2017).

- ✓ **Hacen falta rutinas eficientes y herramientas de uso autónomo:** Al hacer pedidos de productos el 86% prefería herramientas a hablar con ventas.
- ✓ Conseguir un **balance adecuado entre digitalización y contacto personal**

El tercer reto es que más del 90% de los compradores B2B usan el móvil por lo menos una vez durante el proceso de decisión, sin embargo solo un 10% de las compañías tienen una buena estrategia móvil (Harrison et al., 2016).

- ✓ Las compañías deben crear una **estrategia m-commerce**.

5.3.2 Las seis estrategias de éxito en B2B

Además, Mckinsey recomienda 6 estrategias para el entorno B2B (Harrison et al., 2016):

Primero, *identificar los productos y servicios que cubren una necesidad*. Esto es importante sobretodo en compañías que tienen consumidores muy fragmentados con productos de poco valor. Segundo, *facilitar la compra inicial proporcionando información resumida y útil en cualquier canal*. Las empresas deben tener la posibilidad de recibir información transparente sobre el coste total. Además esta decisión es tomada por varias personas, por lo que la facilidad de información es vital; una vez el cliente B2B ha elegido proveedor es mucho más probable que se quede (Accenture, 2016).

Tercero, *co-desarrollar productos con el proveedor*, sobretodo en industrias centradas en la innovación. El problema es que muchos jefes de ventas y de R&D se quejan de lo difícil que es mantener los proyectos en plazo; es por ello que herramientas digitales con visibilidad para proveedor y cliente son claves para el éxito (Harrison et al., 2016).

Cuarto, *lidar con eventos inesperados*. Las empresas deben saber reaccionar a problemas de compra o errores en el envío, puesto que son los momentos donde la satisfacción del cliente es más vulnerable y las repercusiones pueden ser definitivas. El canal online permite aumentar la velocidad de reacción (McLean, 2017).

Quinto, *gestionar el mantenimiento una vez se utiliza el servicio*, ya que una vez se realiza el pedido, el cliente se centra en la eficiencia. Por último, *facilitar la repetición del pedido*. La mayor preocupación del cliente en este momento del viaje es la eficiencia, la falta de error y la obtención de una buena oferta de precios. Los clientes deben tener control sobre el pedido, poder mirar el estado del mismo, y poder realizar cambios de forma flexible sin tener que realizar llamadas que consuman tiempo (Accenture, 2016).

5.3.3 Resultados de una buena gestión digital

En el Figura 22 de Mckinsey, se observan los beneficios para la empresa de estos seis factores. Además, las compañías que han invertido en digitalización (DQ) han mejorado sus resultados financieros: mayor crecimiento de **ingresos** (+3.5%), mayores **beneficios operativos** (+15%) y mayor **retorno para los accionistas** que el resto de empresas del entorno B2B (+8.2%) (Figura 23) (Harrison et al., 2016).

En cuanto a rendimiento operativo: **el churn** se ha reducido un 10-15%, **la tasa de conversión** ha aumentado un 20-40%, y **los costes** se han reducido hasta un 50%. En

paralelo, la satisfacción de los trabajadores incrementa porque se añade la conexión directa con los clientes y eso aporta significado al empleo (Harrison et al., 2016).

6. Consecuencias de la gestión estratégica en el canal online.

6.1 Fidelización del cliente

La principal consecuencia de una estrategia digital acertada son estados cognitivos y emocionales positivos que llevan a la captación y fidelización de clientes como se señala en el modelo de Rose (2011) (Figura 24). Gracias al canal digital se pueden establecer relaciones a largo plazo para conseguir la lealtad de los consumidores. Aunque el funnel llega hasta el momento de la compra, una vez el lead se convierte en cliente es necesario gestionar la relación de forma adecuada para que se quede, se enamore y se convierta en promotor (Rose, 2011). Hay tres fases más en el viaje del consumidor:

Primero, el cliente pasa por **la fase de retención**: hay que asegurarse de que los clientes estén satisfechos y cumpliendo sus objetivos para conseguir que se queden (Rose, 2011).

A continuación, atraviesa **la fase de expansión**: buscar formas de conseguir resolver otros problemas del cliente mediante *upselling* (induciendo a clientes a comprar productos más caros), o *cross-selling* (induciendo a comprar otros distintos, la venta cruzada) (Riivits-Arkonsuo, Kaljund y Leppiman, 2015).

Por último, **la fase de lealtad**: la última fase donde el cliente se convierte en promotor de la marca. Este es el objetivo final del viaje, el cliente es defensor y un nuevo canal de marketing a través del *Word-of-Mouth* (Riivits-Arkonsuo, Kaljund y Leppiman, 2015).

Janda e Ybarra (2005) estudiaron la satisfacción del consumidor relacionada con la superior experiencia online en distintas marcas competidoras. La principal conclusión es que la gente que percibe más las diferencias online son más conscientes de las diferencias entre las marcas. También es fundamental entender la experiencia online entendiendo la influencia de las comunidades virtuales.

Bruhn, Schnebelen y Schäfer (2014) demostraron la importancia de las comunidades C2C para el triunfo de la marca B2B. Estas comunidades son clientes B2B que se ponen en contacto entre sí en el entorno online incluso desde distintos países para compartir conocimiento técnico, información, y experiencias de marca (Snow et al., 2011). Estos influyen en gran medida en la lealtad del cliente. La mejor forma de gestionar esta realidad es que las propias empresas proveedoras ofrezca esas comunidades para sus clientes. Forrester (2009) reveló que el 91% de los que toman las decisiones en B2B en

Europa y Norteamérica participaron en redes sociales como método para estas relaciones C2C (citado por Bruhn, Schnebelen y Schäfer, 2014).

Los clientes con una relación a largo plazo gastan más, están dispuestos a pagar más, cuestan menos y recomiendan la marca (Kumar, 2010). Khodabandehlo (2017) reveló que atraer clientes nuevos cuesta cinco veces más que retener los existentes. Además, declaró que hay un 60-70% de probabilidad que un cliente actual vuelva a comprar de la misma marca. Por el contrario, la probabilidad de vender más de una vez a un nuevo cliente es de un 5-20%. Las empresas deben esforzarse en disminuir el “churn”, la transformación digital ayuda en este objetivo de lealtad (Thaichon y Quach, 2015).

6.2 LoveBrand

Por otro lado, el *LoveBrand* es otra consecuencia posterior cuando la relación se afianza y consolida. Bıçakcıoğlu et al (2017) definieron este concepto como el grado de adhesión emocional y pasional que un consumidor tiene hacia una marca específica. Los consumidores que aman una marca son mucho más propensos a cultivar una mayor lealtad, volver a comprar productos, y recomendar la marca a otros. Este profundo compromiso lleva a los clientes a tolerar errores que las compañías cometan y a volver a comprar a pesar de otros estímulos situacionales que podrían cambiar el comportamiento del consumidor y atraerlo hacia otra marca (Thaichon y Quach, 2015).

El ser humano es eminentemente emocional; solo nos enamoramos de marcas con las que nos sentimos identificados y nos proporcionan una experiencia placentera (Peso Viñals, 2014). Para tener éxito hay que crear un modelo diferente de relación con los consumidores basado en la empatía. No se puede dejar la comunicación en manos de los usuarios. Estos pueden ser embajadores de la marca, pero eso no es lo usual y esto puede significar perder el control de la imagen de marca (Peso Viñals, 2014).

Además, KPMG (2017) explicó que las empresas triunfan cuando son capaces de ofrecer un gran servicio post-venta, de resolución de problemas e interacción en redes sociales. La mayoría de las transacciones online son sin contacto personal, por lo que cuando la empresa manda una comunicación personalizada o una resolución rápida el cliente lo valora (Plant, 2000). Es de esta forma que las empresas pueden destacar, puesto que la clientela joven se enamora cuando son tratados como individuos y cuando las empresas anticipan sus necesidades (KPMG, 2017). También, quieren que la empresa se implique en temas sociales, sobretudo los millenials (Bucic et al., 2012).

Apenas existe literatura académica sobre el amor de marca en B2B. Rauyrue y Miller (2007) demostraron la relación entre la calidad en la relación durante la experiencia de cliente y los altos grados de lealtad del cliente B2B. Los elementos de confianza, satisfacción, compromiso y calidad del servicio proponen que son determinantes en conseguir estos altos grados de lealtad. El amor de marca se define en términos individuales, y no de la compañía en su conjunto.

6.3 Cómo evaluar la lealtad de los clientes

Khodabandehlou (2017) declaró que, al calcular el valor del ciclo de vida de los clientes, las compañías pueden destinar recursos de manera óptima y centrarse en las relaciones más beneficiosas y duraderas. La lealtad de los clientes no es fácil de medir; la manera más sencilla es mirar las evaluaciones de los clientes, pero esta no es una visión objetiva ni completa (Lemon y Verhauf, 2016). Algunos modelos como el de Li y Kannan (2014) mira los touch-points, sin embargo estos suelen ser solo del entorno online.

Khodabandehlou (2017) explicó que el modelo que presenta mayor precisión es el de Recencia, Frecuencia y Monto Monetario (RFM). Este modelo identifica los clientes más beneficiosos mediante tres variables:

- ❖ **Recencia (R)** mira el tiempo transcurrido desde la última compra.
- ❖ **Frecuencia (F)** observa el número de compras durante un período de tiempo.
- ❖ **Monto monetario (M)** mide el dinero gastado durante un período de tiempo.

Mutyala (2011) aclaró que **el modelo ordena a los clientes de más valioso a menos valioso** en función de tres principios:

- ❖ Los clientes que han comprado recientemente tienen mayor probabilidad de compra.
- ❖ Los individuos que compran frecuentemente son más propensos a volver a comprar.
- ❖ Los clientes que gastan más volverán a comprar y gastarán más.

Mutyala (2011) explicó que cuanto mayor sea la puntuación RFM, más beneficioso será el cliente. Entonces, las compañías pueden analizar el comportamiento de compra y las características de los clientes más beneficiosos para mejorar la estrategia de targeting, la experiencia de cliente y los productos. Según Khodabandehlou (2017), otras compañías han añadido factores al modelo para mejorar la precisión como el número de bienes comprados, el número de bienes devueltos, el descuento total y los retrasos medios de distribución.

ANÁLISIS EMPÍRICO

7. Estudio de caso: Amazon

Amazon es una compañía estadounidense que sirve de ejemplo ideal para estudiar el caso de la experiencia de cliente en el entorno online tanto en B2C como en B2B. Amazon ha conseguido conectar con ambos tipos de clientes a través de la tecnología; ésta ya no es una barrera sino todo lo contrario (Plant, 2000). En 2017 fue nombrada la compañía más innovadora del año (Arreola, 2017).

El ecosistema creado por Amazon se subdivide en diferentes empresas dentro del paraguas. Entre ellas destacan Amazon.com, Amazon Web Services, Amazon Alexa, Amazon Go, Amazon Prime, Amazon Video, Amazon Fresh, entre otros. Lo que comenzó como una empresa de libros, ahora se ha convertido en un gigante. Amazon está entrando en casi todos los mercados posibles, y si bien ha cometido algún error, como por ejemplo la venta de móviles “Fire”, la mayoría de veces es líder de mercado (Arreola, 2017).

Con el objeto de este caso práctico, el trabajo se centra en las áreas más relevantes de la compañía que constituyen **Amazon.com en el entorno B2C** y **Amazon Web Services (AWS)** para analizar el caso del **entorno B2B**. Amazon.com es líder indiscutible en e-commerce de acuerdo a sus ventas netas de 160.41 miles de millones de dólares (Statista, 2018-a) (Figura 25). También es el principal proveedor de servicios de la nube; el Magic Quadrant nombró AWS como líder en Infrastructure as a Service (IaaS) por séptimo año consecutivo, con el mejor puesto en ejecución y visión (Figura 26) (Barr, 2017). Ambos segmentos han crecido un 150% y un 100% YOY en 2016 (Sands, 2016).

Según el índice BrandZ, que entrevista a más de 3 millones de consumidores, Amazon es la marca más valiosa del mundo en venta minorista, con un valor de 40.100\$ millones, y mantuvo su posición número 1 con un incremento del 41% en su valor de marca respecto al año anterior (Kantar Millward Brown, 2017). En el ranking global, Amazon es la cuarta marca del mundo con un valor de 139,286\$ millones (BrandZ, 2017). Sus puntos fuertes comunes en B2C y B2B son su mentalidad, operaciones y finanzas (Arreola, 2017).

➤ **La mentalidad:**

La cultura de la empresa aporta valor intangible y es difícil de imitar. Amazon se sustenta en unos **principios de liderazgo** que sus empleados siguen al pie de la letra en el día a día. Estos valores no cuelgan de la pared, sino que realmente definen el modo de trabajo y las prioridades (Arreola, 2017). Rossman (2016) detalló todos estos principios:

El principio más importante es la **obsesión por el cliente**: La misión de Amazon es ser la empresa más centrada en el cliente del mundo. No se ahorra ni en costes, ni en tiempo si se trata de mejorar la experiencia (Arreola, 2017; Tentulogo, 2018). Cualquier decisión gira entorno a ¿qué valor va a aportar al cliente? Ejemplo de ello es Amazon Prime que aunque parezca una locura financiera es una fuente de ventaja competitiva enorme.

Otros principios de liderazgo explicados por Rossman (2016) son: **tener iniciativa**, hay que tomar decisiones rápidamente aunque falte el 70% de los datos nos gustaría tener, la velocidad es importante en la empresa. **Un líder está en desacuerdo** cuando las cosas se deberían hacer de otra manera, ello resulta en mejoras del desempeño. **Un líder inventa y simplifica**, prueba cosas nuevas y luego observa si funcionan.

Además los empleados tienen que ser **comprometidos**, centrándose principalmente en el largo plazo, tener una actitud de **curiosidad** constante, **contratar a los mejores**, **insistir en los estándares más altos**, **pensar en grande** y de forma diferente, **ser frugal** logrando más con menos, **profundizar** en los detalles y **generar resultados** (Rossman, 2016).

➤ **Las operaciones:**

En cuanto a sus operaciones, Arreola (2017) destaca que las decisiones están **basadas en datos** y las reuniones giran en torno a ellos. Además, el proceso de compra se caracteriza por ser fácil y rápido. Su **orientación hacia la eficiencia** es clave puesto que como los márgenes son bajos, lo que no es eficiente o se cambia o se va. Por último, Amazon se **centra mucho en el coste** y generar valor a los clientes por encima de los accionistas.

➤ **La gestión financiera:**

Como relata Arreola (2017), Amazon tiene docenas de líneas de negocio que son independientes entre sí, cada una con distintas rentabilidades. La estructura busca que cada trimestre haya cero beneficios. La empresa reinvierte el dinero en tecnología, construcción y logística, es decir, utiliza las ganancias del pasado para los ingresos del futuro y como resultado paga menos impuestos. El margen de este flujo de caja operativo siempre ha estado en torno al 7-8% en los últimos diez años. Esto no es común para compañías tecnológicas de tanto crecimiento.

Hay un debate financiero interesante: Algunos inversores apoyan el crecimiento del precio de la acción que ha aumentado en un 35.000% desde el comienzo, y que seguirá aumentando. También hay detractores, sobre todo inversores a corto plazo que critican la

falta de dividendos. Los defensores de la propuesta de Amazon dicen que si la empresa empezase a ser rentable esto iría en contra del crecimiento tecnológico (Arreola, 2017).

Se observa que algunos negocios ganan y otros pierden. Sin embargo, las ganancias se reinvierten en todo el ecosistema. Los ingresos constituyen la suma entre los generados por venta directa y los de terceros que utilizan la plataforma de Amazon, (más de dos millones de minoristas cuyas comisiones representan el 40% de la compañía). Conjuntamente, hay que añadir los ingresos por parte de las empresas que utilizan los servicios de logística de Amazon, un 20% de los ingresos totales (Arreola, 2017).

Jeff Bezos creó en una servilleta **el modelo del círculo virtuoso**. Este modelo ha sido estudiado por escuelas como Harvard Business Review (2018), como nuevo paradigma en la experiencia de cliente: Primero, Amazon comienza disminuyendo los precios, eso mejora la experiencia de usuario y trae más tráfico a la web. El tráfico atrae a vendedores, que a su vez permiten que Amazon ofrezca una mayor selección de productos. Eso a su vez mejora la experiencia de cliente e impulsa el crecimiento. El resultado son economías de escala que permiten bajar costes, seguir disminuyendo los precios y repetir el círculo.

El modelo del círculo virtuoso



(Harvard Business Review, 2018)

7.1 Análisis de estrategia en B2C

Amazon.com es líder en e-commerce a nivel mundial y vende una gran diversidad de productos desde electrónica, muebles, ropa, libros o comida. Comenzó con la venta de libros y ahora lidera el mercado de los e-books gracias a sus Kindle. Aún con este comienzo, la estrategia siempre fue pensada para la venta de cualquier bien de consumo, siendo una **compañía tecnológica** que buscaba simplificar la compra online (Harvard Business Review, 2018).

Hoy en día miles de tiendas se enfrentan a una enorme competitividad, donde parece que hay un solo jugador. Amazon consigue mantener la distancia de sus competidores como eBay, Apple y Walmart (Figura 27) (Molla, 2017). En 2016, Amazon capturó el 50% del crecimiento de ventas online (Schmitz et al., 2017). En cuanto a costes, gasta 28 céntimos por cada dólar, mejorando la posición de 44 céntimos del año anterior (eMarketer, 2016). De hecho, Amazon.com fue **líder indiscutible en España** en 2017. Según la Comisión Nacional de Mercados y Competencia (CNMC), creció un 23,4% durante el segundo trimestre de 2017, siendo la tienda online con más tráfico del mercado nacional (citado por Europa Press, 2018). Según CupNation, quintuplicó las visitas del Corte Inglés y cuadruplicó las de Ebay con más de 1.373 millones de visitas. Esto se traduce en 3,7 millones de visitas diarias de media. A estas empresas les sigue Ali Express, Media Markt, Carrefour y Apple (citado por Europa Press, 2018).

El modelo Marketplace ofrece a millones de marcas la plataforma de Amazon para vender sus productos a cambio de una comisión. Sobretodo ofrecen su base de usuarios activos (310 millones en el primer cuatrimestre de 2016) y su tráfico (Adglow, 2018; Tentulogo, 2018). Adglow (2018) explica que Amazon sigue el modelo “*Long tail*” de productos que fue desarrollado por Chris Anderson en contra de Pareto, con el 80/20. Esta forma de gestionar el catálogo considera que la mayoría de los ingresos vienen de la suma de ventas de muchos artículos distintos, en vez de venir principalmente de los súper-ventas. De esta manera, ofrecen un catálogo amplísimo, con millones de productos.

Hay marcas que pagan más dinero para tener un especialista de marca en Amazon encargado de la relación con la marca, del marketing, la optimización de la página de información sobre el producto y la gestión de los problemas que puedan ocurrir en la cadena de suministros o en las devoluciones (Quora, 2018).

7.1.1 Las claves de éxito

Las claves de éxito han sido ampliamente analizadas, e incluso manifestadas por su CEO Jeff Bezos en la carta anual a los accionistas (Salazar, 2017). **Estas claves son:**

- ✓ **La obsesión por el cliente**, que lleva a inventar productos y servicios que el cliente querrá, incluso antes de saber que los querrá (Salazar, 2017). Amazon trabaja a la inversa que otras compañías, siempre empieza con el cliente y no se centra mucho en los competidores. El cliente se prioriza por encima de la rentabilidad económica; los precios se reducen para aumentar el valor del artículo y del envío (como con Amazon

Prime), y se invierte en tecnología para mejorar las interacciones (Tentulogo, 2018). **Amazon Prime**, desde 2005 permite obtener envíos de forma inmediata por una suscripción anual (en uno o dos días, o en unas horas según la ciudad). Prime Now (2018) incluso incluye el envío en 2 horas. Además, ofrece servicios adicionales como video, audio, o la nube. El resultado es la compra de cantidades más grandes, y menor número de cancelaciones. Los usuarios utilizan diariamente estos beneficios adicionales lo que crea un ecosistema entre mundo digital y real muy potente. Los clientes se convierten en auténticos prescriptores de la marca (Arreola, 2017).

- ✓ Cuenta con **tecnología muy avanzada** con aprendizaje automático, que permite tomar decisiones rápidamente sobre operaciones básicas como la recomendación de productos, listas de búsqueda, demanda, colocación de productos en la web, detección de fraudes, precios o descripción de artículos (Tentulogo 2018; Salazar 2017).
- ✓ **Posee una gran fuente de aprendizaje sobre la oferta:** como es el principal canal de distribución de muchas marcas, puede aprender cuáles son los productos en demanda continua para producirlos y venderlos ellos mismos bajo Amazon Basics. Así, es el primer vendedor de baterías y el tercero de pañales (Arreola, 2017).
- ✓ **Estudia las tendencias comerciales externas** mientras que la mayoría de las empresas online no lo hacen. Esto es una gran fuente de ventaja competitiva frente a competidores como Alibaba, eBay, o Walmart (Salazar, 2017).
- ✓ **Tiene un sistema altamente eficiente y organizado** que permite deshacerse de productos rápidamente. Además, su genialidad está en ofrecer **servicios de logística** a vendedores y empresas independientes. Gracias a economías de escala, tienen un poder de negociación muy fuerte respecto a transportistas (Tentulogo, 2018).
- ✓ **Personaliza al máximo la experiencia de compra:** ofrece recomendaciones de productos complementarios o similares con “*Recomendaciones para ti*” o “*Inspirado en tus tendencias de compra*”, o junta productos similares en un pack. Esto incrementa el valor del pedido y mejora el SEO al crear links internos (Hsia, Wu y Li, 2008).
- ✓ **Facilita el proceso de búsqueda:** es muy efectivo mostrar lo que está resultando popular (Say, 2013). Cuando la gente está insegura decide hacer lo que hacen los demás, según el principio de consenso de Cialdini (2007).
- ✓ **Ofrece evaluaciones sobre los productos:** la gente quiere tomar decisiones con abundante información (Say, 2013).

- ✓ **Simplifica el proceso de compra final:** Amazon ofrece el pago en 1-Click, recordando los datos personales (método de pago y dirección predeterminadas). Incluso se puede pedir por comando de voz utilizando Amazon Alexa (García, 2015).
- ✓ **Hace pruebas continuamente:** la cultura de Amazon se centra en probar ideas nuevas continuamente (precios, canales, colores, navegación, botones, métodos de distribución entre otros). Lo importante es no tener miedo a fracasar, puesto que pruebas con resultados negativos también contribuyen al aprendizaje (Say, 2013).

7.1.2 Las herramientas que utiliza Amazon.com:

- **La página web** tiene una gran velocidad y tarda poco en cargarse. Amazon descubrió que por cada 100 milisegundos del tiempo de carga, había un 1% menor de ventas (la velocidad idónea son 2 segundos o menos). Hay herramientas gratuitas para conocer la velocidad de carga como WebPageTest.org (Say, 2013).
- **Email marketing:** cuánto más tiempo lleva el cliente, más información tiene Amazon y más personaliza. Los emails que envían son tanto comerciales como transaccionales. Se distinguen emails de bienvenida, de información de la compra y del envío, de agradecimiento, de recomendaciones de productos similares o buscados con anterioridad, de promociones, y de evaluaciones (Daly, 2014).
- **La publicidad:** Según Adglow (2018), Amazon ha progresado mucho puesto que solo en 2015, los productos que fueron patrocinados por la marca, obtuvieron un 100% de incremento en el nivel de adopción. En 2016, Amazon.com obtuvo 1.400\$ millones por su inversión en publicidad y ya en ese mismo año, Amazon superó a Google como lugar preferido para comenzar la búsqueda de productos.

Amazon es en sí mismo un instrumento de marketing muy atractivo para las empresas; a veces ofrece mayor rendimiento que Google Adwords (Adglow, 2018). Amazon Marketing Services y Amazon Advertising Platform ofrecen criterios de segmentación avanzados incluyendo compras y patrones de búsqueda. Estos servicios dan informes sobre las palabras clave que ofrecen mejores resultados, número de clics, coste por click y conversiones (Adglow, 2018).

Amazon ha logrado situarse en la parte más avanzada del proceso de compra (BOFU), al revés que Google, donde la gente busca más bien información general. Según la consultora Content 26, el coste por click (CPC) en Amazon es un 38% menor que en

Google Adwords. Sin embargo, la publicidad en Amazon acaba de empezar, los ingresos están lejos de los 80\$ mil y los 27\$ millones que generan Google y Facebook respectivamente (citado por Adglow, 2018).

- **SEO:** Cuando las plataformas online atraen mucho tráfico, es difícil mantener que el contenido siga siendo igual de relevante para los usuarios. Los algoritmos de búsqueda tienen que ser más complejos y se reduce el alcance de la publicación. Esto mismo le ocurre a Amazon, cuantos más vendedores, más difícil sobresalir en la búsqueda (Adglow, 2018). Sin embargo, al buscar cualquier producto es fácil ver que Amazon suele aparecer por delante de páginas web de la propia marca del producto.

7.1.3 Futuro y repercusiones para las empresas:

El futuro de Amazon.com parece que lleva a los drones como medio de entrega de paquetes (Tentulogo, 2018), esto demuestra el enfoque en innovación atrevida. Amazon continuará cuidando a sus clientes, poniendo dificultades a sus competidores y redefiniendo nuestra vida tal y como la conocemos.

A veces la duda es si **merece la pena intentar entrar en e-commerce existiendo Amazon** (Adglow, 2018). En su buscador aparecían más de 535 millones de resultados en venta en la plataforma (Sánchez Martínez, 2016). Para competir, lo importante es analizar el mercado antes de lanzarse a la venta online. Sánchez (2016) recomienda buscar un recinto propio, con una **propuesta de valor diferenciadora y dirigida a los nuevos o potenciales clientes digitales** (el cliente tradicional y el onliner ocasional). La multi-canalidad es una buena estrategia puesto que Amazon no posee muchas tiendas físicas y aún hay consumidores que necesitan ver y tocar o están preocupados por las devoluciones.

Porter recomienda **liderazgo en costes, diferenciación o especialización**. Amazon trata de ser bueno en todo puesto que ofrece precios, costes, servicio y enfoque en distintas áreas de mercado. Para competir contra él es más fácil competir en diferenciación (citado en Sánchez Martínez, 2016).

Según la CNMC, el comercio electrónico en España se situaba en 5.309€ millones en 2016, con crecimientos trimestrales superiores al 20% en los anteriores once trimestres (citado por Sánchez Martínez, 2016). Según el Figura 28, creado por la ONTSI, el e-commerce en España crece a nivel interno y hacia el exterior. Otra estrategia posible para generar beneficios es irse a otros países mediante el canal online. El Figura 29 recoge el crecimiento del e-commerce por país europeo (citado en Sánchez Martínez, 2016).

No hace falta re inventar la rueda, puesto que las gigantes de e-commerce como Amazon han creado el camino al éxito. Simplemente con aprender de estos factores clave, las empresas pueden decidir sus estrategias para ser el Amazon de su propia industria.

7.2 Análisis de estrategia en B2B

Amazon Web Services (AWS) es una plataforma que proporciona servicios de la nube online incluyendo computación, almacenamiento, bases de datos, Big Data, inteligencia artificial y otros servicios que ayudan a empresas a crecer y escalar sus negocios y servir a sus propios clientes. Pueden crear páginas webs y aplicaciones complejas, trabajar a mayor velocidad de forma global, reducir sus costes (al pagar solo por lo que utilizan) y escalar la capacidad requerida según sus necesidades (Amazon Web Services, 2018a).

Cientos de miles de empresas como Spotify, Netflix, Expedia o Airbnb en 190 países utilizan AWS para toda su plataforma tecnológica. AWS supone una parte fundamental de Amazon; Geekwire hizo un estudio de los ingresos que tendría Amazon sin AWS, y en muchos cuatrimestres habrían tenido pérdidas (Figura 30) (Bishop, 2017).

En 2002, AWS comenzó con patrones de tráfico de web y estadísticas para comerciantes. En 2006, los servicios se ampliaron para ofrecer servidores que cobran por hora en tiempo real (a diferencia de meses y años). Esto permite la competición con los servicios de la nube de Microsoft, Google, IBM u Oracle (Carey, 2018).

El mercado de la nube en 2018, está valorado en 186.4\$ mil millones según Gartner. Esto es un crecimiento del 21% respecto al año pasado (Krazit, 2018). El mercado está liderado por AWS: En 2015, AWS tenía un 31% de la cuota de mercado, seguido por Microsoft Azure con un 9%, IBM con un 7% y Google con un 4% (Richter, 2018b). En 2016, Amazon incremento su cuota a un 40%, teniendo Microsoft, Google e IBM un 23% en conjunto (Figura 31) (Richter, 2018a).

La razón del éxito de AWS es su énfasis en innovación a escala masiva, y su foco en las preocupaciones de sus clientes B2B (Carey, 2018; Amazon Web Services, 2018a):

- ✓ Ofrece una calculadora de precios fácil de usar para **anticipar el coste** por hora.
- ✓ **Brinda flexibilidad y alta velocidad de manera global**, lo que permite a las empresas centrarse en innovación en vez de en la infraestructura. AWS posee los centros de datos más grandes del mundo.
- ✓ **Garantiza seguridad** con multitud de certificaciones reconocidas en la industria.
- ✓ Sus herramientas de código abierto son las más **fáciles de usar**.

- ✓ Tiene **la mejor valoración en cuanto a servicios beneficiosos e intuitivos para empresas**, según Forrester Enterprise Public Cloud Platforms.
- ✓ Es **la empresa que tarda menos en salir a mercado** para cumplir los deseos de los programadores. Esto indica que la velocidad de innovación se relaciona directamente con la velocidad de la adopción (Shalom, 2016).

7.2.1 Tipos de clientes B2B de AWS

El perfil de clientes se subdivide en los grupos que participan la migración a la nube. En las comunicaciones de AWS (2018b) se puede ver cuáles son:

- **Programadores:** los se centran en el desarrollo y la ejecución.
- **Directores de alto nivel y jefes de negocio:** los que toman las decisiones sobre la visión y estrategia en departamentos no necesariamente técnicos.
- **Jefes de informática:** profesionales técnicos que necesitan recomendar a su empresa un conjunto de productos TIC que sean beneficioso a largo plazo. Ellos se ocuparán de la implementación y de la dirección una vez implementado.

Estos subgrupos tienen un **comportamiento del consumidor distinto**. Cada campaña tiene que adaptarse a sus necesidades, a la cantidad de información requerida, y a su deseo de interacción con el equipo de ventas:

Mientras que **los programadores** quieren información más técnica, con tutoriales, guías extensas y webinars para desarrollar cosas nuevas (Shalom, 2016), **los jefes de negocio** buscan información más sencilla y fácil de entender, como explicaciones sobre los fundamentos de la nube, el coste total, la minimización del riesgo y la maximización de la seguridad. Este grupo quiere hablar con ventas lo antes posible (AWS, 2018a). Por otro lado, **los jefes de informática** quieren entender el proceso de migrar las cargas de trabajo existentes a la nube, quieren aprender conceptos de seguridad y conocer los distintos puestos de trabajo necesarios, puesto que sería necesario un cambio organizativo. Este grupo prefiere hablar con el departamento de ventas más tarde (AWS, 2018b).

7.2.2 Customer journey y herramientas de marketing utilizadas

AWS utiliza Salesforce (2018) como CRM, esto es un servicio de la nube que permite una gestión óptima de ventas y marketing, no requiere expertos en informática y permite guardar con qué información ha interactuado cada lead. Salesforce (2018) distingue entre *leads*, que representan una sola persona, y *accounts*, que representan una compañía

entera. Cuando ventas llama por teléfono puede conocer de forma transparente cuales han sido los *touchpoints* previos, en qué se ha interesado, qué ha clicado y cuándo.

En AWS hay una interacción continua entre ventas y marketing y hay un equipo de mantenimiento de leads que se encarga de eliminar los problemas internos. El ciclo de vida de los leads en AWS se inicia cuando se consiguen ciertas características de información básica como por ejemplo el nombre, email, o el país. Marketo (herramienta de marketing automatizado) y Salesforce empiezan a guardar información de forma sincronizada sobre cómo interactúa el lead con el contenido.

Además, hay un sistema de puntuación de comportamiento que funciona como se explicó en el análisis teórico. Por ejemplo, cada vez que el lead hace click en un email, o descarga contenido va ganando puntos. Cuando la puntuación llega a un número determinado entre marketing y ventas, el lead pasa a convertirse en un Marketing Qualified Lead (MQL). Entonces ventas tiene un número específico de días para ponerse en contacto con el lead. Si ventas considera que hay potencial, el MQL se convierte en un Sales Qualified Lead (SQL), se gestiona la oportunidad y finalmente o bien se produce la compra y se acaba el ciclo, o la compra no se produce y el lead empieza el ciclo de cero. Los leads se priorizan según el modelo RFM analizado en la teórica.

Para conseguir que el lead se convierta en cliente, AWS utiliza distintas herramientas de marketing digital como email, webinars, blogs, redes sociales, páginas web, buscadores de Internet, y publicidad. Después evalúa los resultados con atribuciones *first-touch* y *multi-touch*. Las herramientas más destacables se examinan a continuación:

- **Email marketing**: genera grandes cantidades de demanda al promover otros canales como webinars o eventos. AWS utiliza Marketo (2018b) para crear las campañas. Existen dos tipos:
 - ❖ **Las *drip***, que simplemente se envían una vez, a un target determinado y se pueden repetir poniendo un horario por si más gente en el futuro cualifica a esas reglas de targeting establecidas. Por ejemplo, email enviado a personas que gastan más de 200 euros mensuales y además utilizan el producto Amazon S3.
 - ❖ **Las *trigger***, que se envían cuando el lead lleva a cabo un comportamiento concreto. Por ejemplo, si se crea una cuenta en AWS, el lead recibirá los emails de bienvenida automáticamente.

Los programas de engagement llevan una combinación de drip y trigger. Pero en vez de un email solo, son cadenas de emails automatizadas que cuentan una historia para resolver un problema concreto (Marketo, 2018c). Por ejemplo, una campaña para los potenciales clientes que quieran implementar Big Data en su empresa. AWS envía semanalmente una serie de emails con contenido de blogs, tutoriales, casos prácticos de otras empresas que ya lo han implementado, o información de costes. Esta cadena se enviaría a leads que hayan mostrado interés por Big Data (por ejemplo han visitado una página web o tienen un servicio complementario, o han asistido a un webinar o evento relacionado). Cada vez que un nuevo lead tiene uno de estos comportamientos, Marketo lo identifica y lo mete en el programa. Además, permite personalizar las campañas con el nombre del lead, o su localización. La misión es garantizar que el lead está recibiendo contenido altamente relevante (InboundCycle, 2017).

- **Los webinars:** son presentaciones online sobre una gran variedad de temas como la seguridad, el almacenamiento, IoT, o Big Data y son grandes fuentes de demanda. Estos seminarios son sesiones técnicas de la mano de ingenieros expertos que realizan demostraciones en vivo, aclaran dudas y proporcionan ejemplos de cómo clientes están beneficiándose ya de estos servicios. Son principalmente atractivos para programadores que se quieren poner manos a la obra y aprender las últimas novedades de AWS. Muchos de estos webinars son gratuitos y se dividen en niveles que abarcan desde principiantes hasta gente avanzada (Amazon Web Services, 2018b).
- **El blog de AWS:** Está escrito por evangelistas y es una manera de interactuar directamente con los clientes y potenciales clientes. El trabajo de los evangelistas comprende probar productos nuevos, evaluar cómo funcionan e iniciar el diálogo para que la gente opine y haga preguntas (AWS, 2018c). En los blogs, la gente comenta lo que necesita y AWS lo hace realidad. De hecho un **90% de los productos que lanza vienen de peticiones de clientes** que comparten sus problemas (Barr, 2017).
- **Las redes sociales:** AWS tiene cifras destacables en redes sociales teniendo en cuenta que es una empresa B2B. A día de hoy en 2018 cuenta con 774.200 seguidores en LinkedIn, 354.000 en Facebook y 21.300 en Twitter. La razón de éxito es la gestión efectiva del canal, con contenido interesante y en muchas ocasiones divertido, incluso recurriendo al uso de imágenes graciosas llamadas *memes*, que empiezan la conversación sobre un tema concreto. AWS consigue simplificar un contenido que en principio es muy técnico, para que atraer y retener a todo tipo de clientes (véase un

ejemplo en la Figura 32). Para gestionar estas redes sociales utiliza tecnología avanzada como Sprinklr para lanzar y analizar las campañas, o NUVI para analizar sentimientos positivos o negativos.

Por lo tanto, comprobamos que AWS es un ejemplo de empresa B2B líder en el ámbito digital que comparte las características descritas en la parte teórica y ejemplifica las recomendaciones anteriormente propuestas. Otras empresas B2B deben aprender de estas estrategias para mejorar sus resultados.

8. Limitaciones

Como consecuencia de la novedad del tema tratado, no hay muchos artículos académicos que abarquen algunos de los temas del trabajo. Por lo que en algunos casos se ha recurrido a artículos de consultoras o a blogs de expertos en marketing. Además, la experiencia de cliente online en B2B aún no ha sido muy estudiada en la literatura científica.

Por otro lado, he realizado seis meses de prácticas en marketing digital en Amazon, en la sede central (Seattle), donde se deciden las estrategias de la empresa a nivel global. Por lo que, si bien tengo mucho conocimiento de la estrategia tanto B2B como B2C, solo he podido referirme a temas tratados en Internet o ejemplos ficticios para respetar el contrato de confidencialidad. No obstante, estos datos son suficientes para abarcar el tema de estudio y resolver todas las cuestiones que plantea la pregunta de investigación.

CONCLUSIONES E IMPLICACIONES PARA LAS EMPRESAS

Las relaciones entre empresa y cliente, o entre empresas al fin y al cabo siempre tienen un componente humano, pudiendo compararse metafóricamente con una relación de amistad. Al comienzo de dicha relación se intenta conocer los intereses de la otra persona; análogamente, las empresas utilizan información demográfica y de comportamiento para conocer mejor a sus clientes. Al igual que un individuo no conversa con todas sus amistades sobre los mismos temas, las empresas deben personalizar el contenido a millones de receptores según sus motivaciones y características. Del mismo modo que las amistades interactúan con regularidad para cultivar la relación, las empresas deben no solo entablar, sino también nutrir y mantener relaciones con sus clientes, pues serán éstas las que generen altas tasas de fidelidad y *lovebrand*.

Son precisamente las herramientas digitales las que permiten esta vinculación entre la empresa y sus clientes a gran escala. Sin embargo, las compañías están encontrando muchas dificultades para integrar las operaciones digitales, de lo que se deduce que necesitan aumentar sus esfuerzos en adaptarse al entorno digital. Así como no hay una única receta para el éxito, podemos sin embargo concluir del análisis teórico y el estudio de caso de Amazon una serie de características comunes de las empresas líderes:

-Invierten mucho más en el área digital, se comprometen desde la alta dirección, y realizan transformaciones digitales a nivel de la organización en vez de a nivel departamental.

-Ponen al cliente en el centro: intentan entenderle y ofrecerle lo que está buscando, donde y cuando quiera; están al tanto de los cambios en el comportamiento del consumidor y crean experiencias omnicanales y personalizadas. Mientras que hay empresas que solo se centran en las partes funcionales de esta experiencia de cliente (como la facilidad de uso de la página web, la utilidad y la información), las que tienen éxito también hacen énfasis en la parte psicológica de esta experiencia para entender los estados cognitivos y emocionales durante y después de la experiencia online.

-Segmentan los distintos tipos de clientes, priorizan a los clientes potencialmente más beneficiosos e incluso alinean funciones internas de la empresa con partes del viaje del consumidor. Comprenden cada fase del funnel e intentan enviar contenido relevante que pueda generar leads o llevarlos a la conversión.

-Ponen énfasis en integrar marketing con ventas, forman a sus empleados y controlan el rendimiento. En vez de hacer llamadas en frío con un diálogo preestablecido, se llevan a

cabo llamadas a leads calientes siguiendo la estrategia de *lead scoring*, ya que consideran el marketing una inversión esencial para mejorar el posicionamiento de la marca e incrementar las tasas de captación y retención.

-Utilizan las mejores herramientas y basan las decisiones en números: emplean Big Data para analizar el rendimiento de ventas y del viaje del consumidor; ello requiere una base de datos unificada (ERP), y herramientas que permitan el análisis de KPI's instantáneos. Los CRM son fundamentales para que el departamento de ventas pueda dirigir su llamada en función de las interacciones previas con el cliente.

-Integran las interacciones humanas y el canal digital, y siguen expandiendo canales creando un viaje híbrido. El canal digital se debe utilizar en las operaciones estandarizadas y de grandes volúmenes, como volver a realizar un pedido. Sin embargo, cuando la operación es compleja es necesaria la interacción de una persona real.

-Ofrecen procesos modernizados: Utilizan el internet de las cosas (IoT) en sus sistemas de inventario y de pedido para analizar información sobre el uso del producto y la penetración del consumidor. Llevan a cabo tests continuos y analizan los resultados para mejorarlos.

-Utilizan el canal online para resolver rápidamente los errores que puedan afectar a su imagen de marca. La lealtad se consigue donde el cliente se siente importante y valorado, donde hay un sentido de comunidad y de identificación con la marca por compartir unos valores concretos.

La transformación digital y la experiencia de cliente requiere un porfolio de iniciativas, un diseño minucioso, una visión clara, compromiso desde el consejo de administración, una cultura digital, la creación de mapas del viaje del consumidor y un sistema de evaluación continua, por lo que las compañías deben estar al día de las nuevas tendencias para poder atraer y retener a sus clientes.

Como dijo Jeffrey Gitomer (2015), “*La lealtad no se gana en un día, se gana en el día a día*”; y la experiencia digital está en nuestra vida diaria. En un momento en el que los competidores están a un clic y hay una batalla por ganar los corazones de los consumidores, para mantener la competitividad y ofrecer valor, las empresas deben aceptar que el futuro está en la gestión de la experiencia de cliente y la transformación digital.

BIBLIOGRAFÍA

- Accenture. (2017). Combine and conquer. Unlocking the power of digital (pp. 1-20).
Accenture. Retrieved from <http://www.informeticplus.com/informe-industry-x-0-combine-and-conquer-unlocking-the-power-of-digital-accenture>
- Accenture. (2016). Seamless Omnichannel experience. *Accenture Interactive*. Retrieved from https://www.accenture.com/t00010101T000000__w__/it-it/_acnmedia/PDF-23/Accenture-B2B-B2C-B2B2C.pdf
- Adglow. (2018). ¿Por qué los productos patrocinados de Amazon son imprescindibles para multiplicar tus ventas?. Retrieved from <https://www.adglow.com/es-blog/por-que-los-productos-patrocinados-de-amazon-son-imprescindibles-para-multiplicar-tus-ventas>
- Agnihotri, R., Dingus, R., Hu, M. Y., & Krush, M. T. (2016). Social media: Influencing customer satisfaction in B2B sales. *Industrial Marketing Management*, 53, 172-180.
- Aguilar, C. (2016). Los KPIS para medir una campaña de Google Adwords en un ecommerce. Retrieved from <https://blog.posizionate.com/los-kpis-para-medir-una-campana-de-google-adwords-en-un-ecommerce>
- Alfaro, E., Velilla, J., Brunetta, H., Navarro, B., & Molina, C. (2012). Customer experience. España: *Emo Insights*, 20.
- Amazon Web Services. (2018a). What is Cloud Computing? - Amazon Web Services. Retrieved from <https://aws.amazon.com/what-is-cloud-computing>
- Amazon Web Services. (2018b). Serie de Webinars de AWS. Retrieved from <https://aws.amazon.com/es/about-aws/events/monthlywebinarseries/>
- Arreola, J. (2017). ¿El apetito de Amazon lo convierte en el gigante indestructible?. Retrieved from <https://www.forbes.com.mx/amazon-gigante-indestructible-i/>
- AWS. (2018a). AWS Training | AWS Business Essentials. Retrieved from <https://aws.amazon.com/training/course-descriptions/business-essentials/>
- AWS. (2018b). AWS Training | Decision Making Learning Path. Retrieved from <https://aws.amazon.com/training/path-decisionmaking/>
- AWS. (2018c). Meet the AWS Technical Evangelism Team. Retrieved from <https://aws.amazon.com/es/evangelists/>
- Baxendale, S., Macdonald, E. K., & Wilson, H. N. (2015). The impact of different touchpoints on brand consideration. *Journal of Retailing*, 91(2), 235-253.

- Bıçakcıoğlu, N., İpek, & Bayraktaroğlu, G. (2017). Antecedents and outcomes of brand love: The mediating role of brand loyalty. *Journal of Marketing Communications*, 1-15. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/13527266.2016.1244108>
- Barr, J. (2017). AWS Named as a Leader in Gartner's Infrastructure as a Service (IaaS) Magic Quadrant for 7th Consecutive Year | Amazon Web Services. Retrieved from <https://aws.amazon.com/es/blogs/aws/aws-named-as-a-leader-in-gartners-infrastructure-as-a-service-iaas-magic-quadrant-for-7th-consecutive-year/>
- BCG. (2018). Winning in Digital in the Consumer Products Industry. Retrieved from <https://www.bcg.com/industries/consumer-products/winning-digital.aspx>
- Bello, D. C., & Barczak, G. J. (1990). Using industrial trade shows to improve new product development. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 5(2), 43-56.
- Bhattacharjee, D., Gilson, K., & Yeon, H. (2016). Putting behavioral psychology to work to improve the customer experience. *McKinsey Marketing and Sales*. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/putting-behavioral-psychology-to-work-to-improve-the-customer-experience>
- Bilgihan, A., Kandampully, J., & Zhang, T. (2016). Towards a unified customer experience in online shopping environments. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 8(1), 102-119. DOI: 10.1108/IJQSS-07-2015-0054
- Bishop, T. (2017). Cloud Report Card: Amazon Web Services is a \$12B juggernaut, but Microsoft and Google are gaining. Retrieved from <https://www.geekwire.com/2017/cloud-report-card-amazon-web-services-12b-juggernaut-microsoft-google-gaining/>
- Bolton, R. N., Kannan, P. K., & Bramlett, M. D. (2000). Implications of loyalty program membership and service experiences for customer retention and value. *Journal of the academy of marketing science*, 28(1), 95-108.
- Borrás, V., Samuel-Lajeunesse, J. F., & Gol Juárez, A. (2004). "La emoción verdadera es la que sabe vender". *Psicología económica y del comportamiento del consumidor*. Editorial UOC, Barcelona p.193-202.
- Braidot, N. (2010). Neuromarketing: Cómo llegar a la mente del mercado. *www.puromarketing.com*.
- BrandZ. (2017). Global 100 Brands 2017. Retrieved from <http://brandz.com/charting/51>
- Brinker, M., Lobaugh, K., & Paul, A. (2012). The Dawn of Mobile Influence—Discovering the Value of Mobile in Retail. *Deloitte Digital*.

- Bruhn, M., Schnebelen, S., & Schäfer, D. (2014). Antecedents and consequences of the quality of e-customer-to-customer interactions in B2B brand communities. *Industrial Marketing Management*, 43(1), 164-176.
- Bucic, T., Harris, J., & Arli, D. (2012). Ethical consumers among the millennials: A cross-national study. *Journal of Business Ethics*, 110(1), 113-131.
- Cao, L., & Li, L. (2015). The impact of cross-channel integration on retailers' sales growth. *Journal of Retailing*, 91(2), 198-216.
- Carey, M. (2018). AWS vs Azure vs Google: The Big 3 Public Cloud Platforms Compared. Retrieved from <https://www.computerworlduk.com/it-vendors/microsoft-azure-vs-amazon-aws-public-cloud-comparison-which-cloud-is-best-for-enterprise-3624848/>
- Cialdini, R. B. (2007). Influence: *The psychology of persuasion* (pp. 173-174). New York: Collins.
- Ciprian-Marcel, P., Lăcrămioara, R., Ioana, M. A., & Maria, Z. M. (2004). Neuromarketing-getting inside the customer's mind. *J Econ Lit*, 1, 804-7.
- Cloudtags. (2018). What is OmniChannel? | Omnichannel.me. Retrieved from <http://omnichannel.me/what-is-omnichannel/>
- Columbus, L. (2016). Predicting The Future Of B2B E-Commerce. *Forbes*. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/louiscolombus/2016/09/12/predicting-the-future-of-b2b-e-commerce/#dd53adf1eb95>
- ComScore. (2013) . “ Estudio general de medios”. *IDC Always Connected Report*
- Customer Lifetime Value. (2018). Calculate Your Customer Lifetime Value. Retrieved from <http://www.customerlifetimevalue.co>
- Davis, C. (2011). What marketers say about working online: McKinsey Global Survey results. *McKinsey & Company*. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/what-marketers-say-about-working-online-mckinsey-global-survey-results>
- Deloitte (2015). Omni-channel retail: a Deloitte point of view. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/se/Documents/technology/Omni-channel-2015.pdf>
- D'Haen, J., & Van den Poel, D. (2013). Model-supported business-to-business prospect prediction based on an iterative customer acquisition framework. *Industrial Marketing Management*, 42(4), 544-551.

- Done For You. (2018). Inbound Marketing: How To Use Funnels For Your Inbound Marketing Strategy - Done For You. Retrieved from <https://doneforyou.com/inbound-marketing-use-funnels-for-your-inbound-marketing-strategy/>
- Doppelt, L., & Nadeau, M. (2013). *Making loyalty pay: Lessons from the innovators*. Mckinsey. Retrieved from https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/making-loyalty-pay-six-lessons-from-the-innovators-financial%20services/latest%20thinking/payments/mop17_making_loyalty_pay_lessons_from_the_innovators.ashx
- Doppler. (2016). Customer Journey Map: Qué es y cómo crear uno. Retrieved from <https://blog.fromdoppler.com/customer-journey-map-como-crear-uno/>
- eMarketer. (2016). B2B Ecommerce Market Is Still Maturing. Retrieved from <https://www.emarketer.com/Article/B2B-Ecommerce-Market-Still-Maturing/1014311>
- eCommerce & B2B. (2018). B2B E-Commerce Trends and Statistics. Retrieved from <https://ecommerceandb2b.com/b2b-e-commerce-trends-statistics/>
- Espel, M. (2015). El coste por click o Pay per click. Retrieved from <https://solomarketing.es/el-cpc-o-ppc/>
- Daly, J. (2014). How Amazon Dominates E-Commerce With Email Marketing. Retrieved from <https://www.getvero.com/resources/guides/the-amazon-experience/>
- Europa Press. (2018). Amazon lidera el 'ecommerce' en España en 2017 por delante de eBay y El Corte Inglés. Retrieved from <http://www.europapress.es/economia/noticia-amazon-lidera-ecommerce-espana-2017-delante-ebay-corte-ingles-20180111185117.html>
- Experian Marketing Services (2013). Hábitos de compra offline y online del consumidor español en el sector retail p. 7-56. Retrieved from <http://www.experian.es/assets/cheetahmail/white-papers/habitos-de-compra-offline-y-online-del-consumidor-espanol-en-el-sector-retail-experian-marketing-services.pdf>
- Fader, P. (2012). *Customer centricity: Focus on the right customers for strategic advantage*. Wharton digital press.

- García, F. (2015). Cómo funciona el pedido en 1 clic para comprar en Amazon - Marketing 4 Ecommerce - Tu revista de marketing online para e-commerce. Retrieved from <https://marketing4ecommerce.net/comprar-en-amazon/>
- Gentile, C., Spiller, N., & Noci, G. (2007). How to sustain the customer experience: An overview of experience components that co-create value with the customer. *European management journal*, 25(5), 395-410.
- Gitomer, J. (2015). Jeffrey Gitomer Quote. Retrieved from <http://www.azquotes.com/quote/466052>
- Google Purchased, U.S. (2017). "How Brand Experiences Inspire Consumer Action,"
- Harrison, L., Plotkin, C., Stanley, J., & Catlin, T. (2016). How B2B digital leaders drive five times more revenue growth than their peers. *Mckinsey & Company*. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/how-b2b-digital-leaders-drive-five-times-more-revenue-growth-than-their-peers>
- Harvard Business Review. (2018). Making Business Sense of the Internet. Retrieved from <https://hbr.org/1998/03/making-business-sense-of-the-internet>
- Hazan, E. (2015). How some companies are using mobile to power growth. *Mckinsey & Company*. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/how-some-companies-are-using-mobile-to-power-growth>
- Hoban, P. R., & Bucklin, R. E. (2015). Effects of internet display advertising in the purchase funnel: Model-based insights from a randomized field experiment. *Journal of Marketing Research*, 52(3), 375-393.
- Holliman, G., & Rowley, J. (2014). Business to business digital content marketing: marketers' perceptions of best practice. *Journal of research in interactive marketing*, 8(4), 269-293.
- Homburg, C., Jensen, O., & Krohmer, H. (2008). Configurations of marketing and sales: a taxonomy. *Journal of Marketing*, 72(2), 133-154.
- Hosanagar, K., Fader, P., & Abhishek, V. (2018). *Media Exposure through the Funnel: A Model of Multi-Stage Attribution* (pp. 1-5, 34-36). Wharton School, University of Pennsylvania. Retrieved from <http://repository.cmu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1399&context=heinzworks>

- Hsia, Wu, & Li. (2008). The e-commerce value matrix and use case model: A goal-driven methodology for eliciting B2C application requirements. *Information & Management*, 45(5), 321-330.
- HubSpot. (2018). ¿Qué es el inbound marketing? | HubSpot. Retrieved from <https://www.hubspot.es/inbound-marketing>
- InboundCycle. (2017). Marketo: una excelente solución de marketing integral. Retrieved from <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/bid/182878/market-una-excelente-soluci-n-de-marketing-integral>
- Investopedia. (2018). Investopedia terms. Retrieved from <https://www.investopedia.com/terms/t/>
- Isca, F. (2017). ToFu, MoFu & BoFu: Serving up the right content for lead nurturing. Weidert.com. Retrieved from <https://www.weidert.com/whole-brain-marketing-blog/bid/113688/tofu-mofu-bofu-serving-up-the-right-content-for-lead-nurturing>
- Jansen, B. J., & Schuster, S. (2011). Bidding on the buying funnel for sponsored search and keyword advertising. *Journal of Electronic Commerce Research*, 12(1), 1.
- Järvinen, J., & Taiminen, H. (2016). Harnessing marketing automation for B2B content marketing. *Industrial Marketing Management*, 54, 164-175.
- Jewels, T. J., & Timbrell, G. T. (2001). Towards a definition of B2C & B2B e-commerce. *ACIS 2001 Proceedings*, 56.
- Jimeno, R. (2014). Evolución del lead en Inbound Marketing. Retrieved from <https://reinspirit.com/evolucion-lead-en-inbound-marketing/>
- Kantar Millward Brown. (2017). Amazon es la marca de Retail más valiosa en 2017 a nivel mundial, gracias a un crecimiento del 41% en su valor de marca. Retrieved from <http://www.millwardbrown.com/global-navigation/news/press-releases/full-release/2017/06/05/amazon-es-la-marca-de-retail-mas-valiosa-en-2017-a-nivel-mundial-gracias-a-un-crecimiento-del-41-en-su-valor-de-marca>
- Kantrowitz, A. (2014). The CMO's guide to marketing automation. *Advertising Age*, 85(17), 24.
- Keinänen, H., & Kuivalainen, O. (2015). Antecedents of social media B2B use in industrial marketing context: customers' view. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 30(6), 711-722.

- Khodabandehlou, A. (2017). Improving customer loyalty evaluation methods in the grocery retail industry: A data mining approach. *International Journal of Electronic Customer Relationship Management*, 10(2/3/4), 158.
- KPMG. (2017). The truth about online consumers. Global Online Consumer Report. Retrieved from <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2017/01/the-truth-about-online-consumers.pdf>
- Krazit, T. (2018). Plenty of growth in store for cloud computing, according to Gartner, will hit \$186B in 2018. Retrieved from <https://www.geekwire.com/2018/plenty-growth-store-cloud-computing-according-gartner-will-hit-186b-2018/>
- Kumar, V. (2010). Customer relationship management. John Wiley & Sons, Ltd.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96.
- Lavidge, R. J., & Steiner, G. A. (2000). A model for predictive measurements of advertising effectiveness. *Advertising & Society Review*, 1(1).
- Lengyel, A.B.Z. (2014). Performance based online marketing in theory and in practice. *Pannon Management Review*, 11.
- Lewis, B. R., & Soureli, M. (2006). The antecedents of consumer loyalty in retail banking. *Journal of Consumer Behaviour*, 5(1), 15-31.
- Li, H., & Kannan, P. K. (2014). Attributing conversions in a multichannel online marketing environment: An empirical model and a field experiment. *Journal of Marketing Research*, 51(1), 40-56.
- Lindstrom, M. (2010). Buyology: Truth and lies about why we buy (pp. 1-18). New York: Broadway Books. Retrieved from <http://documents.mx/documents/buyology-by-martin-lindstrom-excerpt.html>
- López, E. J. (2016). CEM (Customer Experience Management): cinco tendencias del mundo como oportunidades para el mercadeo digital. *Ploutos*, 4(1), 10-16.
- Maklan, S., & Klaus, P. (2011). Customer experience. *International Journal of Market Research*, 53(6), 771-792.
- Marketo. (2018a). The Definitive Guide to Lead Scoring. Retrieved from <https://www.marketo.com/definitive-guides/lead-scoring/>
- Marketo. (2018b). Understanding Batch and Trigger Smart Campaigns - Marketo Docs - Product Documentation. Retrieved from <http://docs.marketo.com/display/public/DOCS/Understanding+Batch+and+Trigger+Smart+Campaigns>

- Marketo. (2018c). Understanding Engagement Programs, Marketo Docs, Product Documentation. Retrieved from <http://docs.marketo.com/display/public/DOCS/Understanding+Engagement+Programs>
- McLean, G. J. (2017). Investigating the online customer experience—a B2B perspective. *Marketing Intelligence & Planning*, 35(5), 657-672.
- McLeod, S. (2007). Maslow's hierarchy of needs. *Simply Psychology*, 1.
- Meyer, C., & Schwager, A. (2007). Customer experience. *Harvard business review*, 85(2), 116-126.
- Michiels, I. (2008). Lead Nurturing. Aberdeen Group.
- Molla, R. (2017). Amazon could be responsible for nearly half of U.S. e-commerce sales in 2017. Retrieved from <https://www.recode.net/2017/10/24/16534100/amazon-market-share-ebay-walmart-apple-ecommerce-sales-2017>
- Monat, J.P. (2011). Industrial sales lead conversion modeling. *Marketing Intelligence & Planning*, 29(2), 178–194
- Mutyala, S. (2011). Using RFM to Identify Your Best Customers. *Eightleaves.com*. Retrieved 21 February 2018, from <http://www.eightleaves.com/2011/01/using-rfm-to-identify-your-best-customers>
- Olaru, D., Purchase, S., & Peterson, N. (2008). From customer value to repurchase intentions and recommendations. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23(8), 554-565.
- Oldroyd, J. B., McElheran, K., & Elkington, D. (2011). La corta vida de los contactos de ventas online. *Harvard Business Review*, 89(2), 12.
- Paone, J. (2018). Demand Generation Mistakes that Sabotage Success - Marketo. Retrieved from <https://blog.marketo.com/2016/10/the-most-common-demand-generation-mistakes-that-sabotage-your-success.html>
- Parasuraman, A., Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L. A. (2009). Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies. *Journal of retailing*, 85(1), 31-41.
- Park, C. H., & Kim, Y. G. (2003). Identifying key factors affecting consumer purchase behavior in an online shopping context. *International journal of retail & distribution management*, 31(1), 16-29.

- Park, & Lee. (2017). An empirical study on consumer online shopping channel choice behavior in omni-channel environment. *Telematics and Informatics*, 34(8), 1398-1407. DOI: 10.1016/j.tele.2017.06.003
- Patel, N. (2018). The Guide to Running Successful Lead Generation Webinars. Retrieved from <https://neilpatel.com/blog/successful-lead-generation-webinars/>
- Peso Viñals, J. (2014). Nuevos modelos de relación con el cliente. The Marketing Intelligence Review. Daemon Quest, Deloitte p.3-15. Retrieved from https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/es/Documents/operaciones/Deloitte_e_ES_Operaciones_DQ-MIR-30.pdf
- Placester. (2014). [Infographic] The Best Methods for Finding New B2B Customers in 2014. Retrieved from <https://placester.com/real-estate-marketing-academy/infographic-hot-or-not-the-best-methods-for-finding-new-b2b-customers-in-2014/>
- Plant, R. T. (2000). *eCommerce: formulation of strategy*. Prentice Hall PTR.
- Pomirleanu, N., Schibrowsky, J.A., Peltier, J., & Nill, A. (2013). A review of internet marketing research over the past 20 years and future research direction. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 7(3), 166–181.
- Prime Now. (2018). Amazon Prime Now. Retrieved from <https://primenow.amazon.es/onboard?sourceUrl=%2F>
- Quora. (2018). What are the details on the Amazon brand specialist job? Retrieved from <https://www.quora.com/What-are-the-details-on-the-Amazon-brand-specialist-job>
- Rauyrue, P., & Miller, K. E. (2007). Relationship quality as a predictor of B2B customer loyalty. *Journal of business research*, 60(1), 21-31.
- Revcascade. (2018). Traditional customer lifecycle vs Digital customer lifecycle. Retrieved from <https://revcascade.com/tcs-traditional-customer-lifecycle-jpg/>
- Richardson, A. (2010). Using customer journey maps to improve customer experience. *Harvard Business Review*, 15(1), 2-5.
- Riivits-Arkonsuo, I., Kaljund, K., & Leppiman, A. (2015). Consumer journey from first experience to brand evangelism. *Research in Economics and Business: Central and Eastern Europe*, 6(1).
- Richter, F. (2018a). Infographic: Amazon Leads the Race to the Cloud. Retrieved from <https://www.statista.com/chart/7994/cloud-market-share/>
- Richter, F. (2018b). Infographic: Cloud Ambitions. Retrieved from <https://www.statista.com/chart/4546/cloud-infrastructure-market-share-2015/>

- Rodriguez, M., Dixon, A.L., & Peltier, J.W. (2014). A review of the interactive marketing literature in the context of personal selling and sales management. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 8(4), 294–308.
- Rodríguez Ponce, G. D. (2013). Neuromarketing el subconsciente, autor de nuestra toma de decisiones (Bachelor's thesis, Quito, 2013).
- Rojas, O. N. A., & Herrera, C. F. (2013). El papel de la experiencia previa y la justicia interpersonal en el sistema de recuperación del servicio tras un fallo. *Revista Española de Investigación en Marketing ESIC*, 17(2), 103-133.
- Ronchi, S. (2018). *The Internet and the customer-supplier relationship*. Routledge.
- Rose, S., Hair, N. and Clark, M. (2011), Online Customer Experience: A Review of the Business-to-Consumer Online Purchase Context. *International Journal of Management Reviews*, 13: 24–39.
- Rose, R., & Pulizzi, J. (2011). *Managing Content Marketing: The Real-World Guide for Creating Passionate Subscribers to Your Brand*. BookBaby.
- Rossmann, J. (2016). *The Amazon Way: 14 Leadership Principles Behind the World's Most Disruptive Company* (Vol. 1). Clyde Hill Publishing.
- Salazar, J. (2017). Las claves del éxito de Amazon. Retrieved from <http://economiaabierta.com/actualidad/14-04-2017/empresa/las-claves-del-exito-de-amazon.html>
- Salesforce. (2018). What is Salesforce?. Retrieved from <https://www.salesforce.com/products/what-is-salesforce/>
- Salesfusion. (2018). MQL Vs SQL. Retrieved from <https://www.salesfusion.com/resource/mql-sql-templates/>
- Sánchez Martínez, I. (2016). *El dominio de Amazon en el mercado del ecommerce y nuestras posibilidades. ¿Merece la pena intentarlo?*. Vass Digital. Retrieved from <http://www.nateevo.com/wp-content/uploads/2016/07/Whitepaper-Dominio-Amazon-Mercado-Ecommerce.pdf>
- Sands, J. (2016). Amazon Is The Global E-Commerce Leader. Retrieved from <https://seekingalpha.com/article/4001169-amazon-global-e-commerce-leader>
- Schmitt, B., & Zarantonello, L. (2013). Consumer experience and experiential marketing: A critical review. *In Review of marketing Research* (pp. 25-61). Emerald Group Publishing Limited.
- Schulze, P., Rüdert von Collenberg, T., Poenaru, A., & Maechler, N. (2017). Finding the right digital balance in B2B customer experience. *Mckinsey & Company*. Retrieved

- from <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/finding-the-right-digital-balance-in-b2b-customer-experience>
- Scott, D. (2013). *The new rules of lead generation: Proven strategies to maximize marketing ROI*. New York: American Management Association. Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com/lib/northeastern-ebooks/reader.action?docID=1128245&ppg=73>
- Schmitz, C., Wieseke, J., Mustaghni, B., Andersen, P., Taneja, V., & Schürmann, J. (2017). *Bringing Your Digital B2B Sales Up to Speed*. Boston Consulting Group. Retrieved from <https://www.bcg.com/publications/2017/channel-transformation-marketing-bringing-your-digital-b2b-sales-up-speed.aspx>
- Searchmetrics. (2018). Search Engine Advertising Definition - SEO Glossary. Retrieved from <https://www.searchmetrics.com/glossary/search-engine-advertising/>
- Shalom, N. (2016). What Developers Want From Their Technology (But Mostly Cloud). Retrieved from <https://www.infoq.com/articles/what-developers-want-from-cloud>
- Shaolian, G. (2017). Organic vs. Paid Social Media: 5 Myths. Retrieved from <https://www.targetmarketingmag.com/article/organic-vs-paid-social-media-5-biggest-marketing-myths/all/>
- Snow, C. C., Fjeldstad, Ø. D., Lettl, C., & Miles, R. E. (2011). Organizing continuous product development and commercialization: the collaborative community of firms model. *Journal of Product Innovation Management*, 28(1), 3-16.
- Stanley, J., Plotkin, C., & Lingqvist, O. (2015). Do you really understand how your business customers buy?. *Mckinsey Quarterly*. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/do-you-really-understand-how-your-business-customers-buy>
- Statista. (2018a). Amazon: ventas netas 2010-2017 | Mundial. Retrieved from <https://es.statista.com/estadisticas/537228/ingresos-netos-de-amazon-a-nivel-mundial/>
- Statista. (2018b). Global retail e-commerce market size 2014-2021. Retrieved from <https://www.statista.com/statistics/379046/worldwide-retail-e-commerce-sales/>
- Stephen, A. T. (2016). The role of digital and social media marketing in consumer behavior. *Current Opinion in Psychology*, 10, 17-21.
- Stevens, R. (2012). *Maximizing lead generation*. Indianapolis, Ind.: Que Publishing.

- Taylor, M. (2017). 5 Best B2B Lead Generation Strategies. Retrieved from <https://www.ventureharbour.com/b2b-lead-generation-strategies/>
- Territorio Marketing. (2017). Funnel y conversión. Retrieved from <https://territoriomarketing.wordpress.com/tag/funnel-y-conversion/>
- Tomas, D. (2017). Embudo de conversión: ¿qué son el MOFU, BOFU y TOFU?. Retrieved from <https://www.cyberclick.es/numerical-blog/embudo-de-conversion-que-son-el-mofu-bofu-y-tofu>
- Thaichon, P., & Quach, T. (2015). From marketing communications to brand management: factors influencing relationship quality and customer retention. *Journal of Relationship Marketing*, 14(3), 197-219. DOI: 10.1080/15332667.2015.1069523
- Valdes, P. (2012). Los 4 tipos de páginas de aterrizaje o Landing Pages. Retrieved from <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/bid/146171/los-4-tipos-de-p-ginas-de-aterrizaje-o-landing-pages>
- Van Bommel, E., & Edelman, D. (2016). Digitizing the consumer decision journey. *McKinsey & Company*. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/digitizing-the-consumer-decision-journey>
- WhatIs. (2018). What is sales funnel? - Definition from WhatIs.com. Retrieved from <https://searchsalesforce.techtarget.com/definition/sales-funnel>
- We Are Social & Hootsuite (2017). Digital in 2017: Global Overview. *We Are Social UK*. Retrieved from <https://wearesocial.com/uk/special-reports/digital-in-2017-global-overview>
- WeBlogMarketing. (2015). ¿Qué es el consumer journey?. Retrieved from <http://elblogdemarketing.es/que-es-el-consumer-journey/>
- Wiersema, F. (2013). The B2B agenda: The current state of B2B marketing and a look ahead. *Industrial Marketing Management*, 4(42), 470-488.
- Witold, Ś., & Wojciech, Ł. (2016). Lead Generation Strategy as a multichannel mechanism of growth of a modern enterprise. *Marketing Of Scientific And Research Organizations*, 3(21), 105-140. DOI: 10.14611/minib.21.09.2016.11
- Yang, S., Lu, Y., Zhao, L., & Gupta, S. (2011). Empirical investigation of customers' channel extension behavior: Perceptions shift toward the online channel. *Computers In Human Behavior*, 27(5), 1688-1696. <http://dx.doi.org/10.1016/j.chb.2011.02.007>

ANEXOS

Anexo I. Las diferencias entre cliente final e industrial

Considerando lo analizado sobre cliente final e industrial es posible establecer una serie de diferencias básicas entre los clientes finales y los clientes industriales:

- ✓ El consumidor B2C es irracional, y el B2B racional
- ✓ Las relaciones son más profundas en B2B
- ✓ Los viajes son más cortos en B2C
- ✓ Hay más individuos tomando la decisión de compra en B2B
- ✓ El grado de personalización del producto o servicio es mayor en B2B
- ✓ Los valores monetarios son más altos en B2B
- ✓ En B2C importa más el número de clientes, en B2B el valor de cada uno
- ✓ El coste de cambiar de marca es mayor en B2B
- ✓ La compra por el móvil es más común en B2C
- ✓ La parte más decisiva en B2B es la de evaluación, previa al contacto personal, en B2C el contacto tiene un peso muy grande.

Anexo II. Tipos de proveedores B2B según su grado de digitalización:

Mediante una encuesta de BCG a 723 empresas globales, se realizó una clasificación de tipos de empresas B2B según su grado de digitalización (Schmitz et al., 2017):

- ✚ **Beginner:** Compañías que acaban de realizar sus primeros esfuerzos en optimizar canales de ventas individuales. Están centradas en mejorar el producto más que la venta y representan un 19% del total.
- ✚ **Intermediate:** han optimizado los canales de ventas y los procesos. Sin embargo, la integración entre canales es baja. Este grupo es el más grande con un 48% del total.
- ✚ **Mature:** estas firmas utilizan su conocimiento del viaje del consumidor para sus estrategias digitales de ventas. También ofrecen formación a empleados para mejorar sus resultados y representan un 23% del total.
- ✚ **Champion:** este grupo ha ido más allá que los competidores integrando canales y trabajando proactivamente para eliminar conflictos. Este grupo es el más reducido, con tan solo un 11%. Estos esfuerzos se tradujeron en una mejora de resultados clara, con EBITDAs un 3% más altos que los beginners (Figura 20).

Las compañías B2B más digitalizadas están planeando invertir el doble que el resto en los próximos 5 años, lo cual les posiciona con gran ventaja (Schmitz et al., 2017).

Anexo III. Glosario

AIDA: (Atención, Interés, Deseo y Acción) es un modelo muy utilizado en marketing y publicidad para describir las fases que ocurren desde que un consumidor sabe que existe una marca hasta que realiza la compra (Lavidge y Steiner, 1961).

B2B: Business to Business, relaciones comerciales de empresa a empresa, como por ejemplo una empresa manufacturera y un mayorista o un mayorista y un minorista (Investopedia, 2018).

B2C: Business to Consumer, relaciones comerciales de empresa a consumidor individual (Jewels y Timbrell, 2001).

BOFU: Bottom of the funnel es la parte más estrecha del embudo de conversión y la fase final de la compra. Es la parte del embudo más reducida puesto que los leads se han ido perdiendo a través del proceso (Territorio Marketing 2017).

Brandlove: “el grado de atracción emocional que un cliente satisfecho tiene por una marca concreta” Bıçakcıođlu, İpek y Bayraktarođlu (2017).

Customer Journey: Se trata del viaje que lleva a cabo el cliente durante todo el ciclo de compra de un producto o servicio (Lemon y Verhauf, 2016).

Churn: (nivel de atrición) es el porcentaje de clientes de un servicio que dejan de serlo en un período determinado. Para que una compañía expanda su clientela, su tasa de crecimiento de clientes debe ser superior a la tasa de *churn*. Normalmente se expresa en porcentaje (Investopedia, 2018).

CRM: Customer relationship management se refiere a la estrategia, tácticas y tecnología que una organización utiliza para interactuar con clientes. “Es la práctica de analizar y utilizar bases de datos de marketing y tecnologías de comunicación para determinar las prácticas corporativas y los métodos de maximización del valor ciclo de vida del cliente” (Kumar, 2010).

Valor del ciclo de vida del cliente (CLV): es una predicción a futuro de los beneficios netos que se atribuyen a la relación de todo el ciclo de vida del cliente con la empresa (Customer Lifetime Value, 2018).

Digital Quotient (DQ): mide el nivel de madurez digital en cuanto a estrategia, cultura, organización y capacidades digitales. Se correlaciona con los resultados financieros y

permite a las empresas a identificar sus puntos fuertes y sus debilidades digitales en las distintas unidades de negocio y hacer comparaciones con cientos de empresas por el mundo (Harrison et al., 2016).

EBITDA: (earnings before interest, taxes, depreciation and amortization). Son los ingresos antes de impuestos, depreciación y amortización. Indica el rendimiento financiero y se utiliza como representación de los ingresos potenciales de una compañía, aunque esto puede tener sus desventajas (Investopedia).

E-commerce: (comercio electrónico) es un tipo de modelo de negocio que permite a la compañía vender en internet. entorno online para llevar a cabo transacciones comerciales tanto en B2B como en B2C (Investopedia, 2018).

Funnel de ventas: también llamado el embudo de compra, es la representación visual del viaje del consumidor, desde el reconocimiento de la marca hasta la compra (WhatIs, 2018).

Inbound marketing: atraer clientes con contenido relevante que aporte valor en cada etapa del viaje del consumidor. La principal diferencia con las técnicas tradicionales de marketing es que en inbound son los clientes los que muestran el interés y no la empresa la que intenta llamar la atención, ya que el contenido de por sí puede atraer y generar credibilidad (HubSpot, 2018).

KPIs: son unas medidas cuantitativas de una compañía que permiten entender su rendimiento durante un período de tiempo. Estas medidas sirven para medir el progreso hacia objetivos operativos y estratégicos y para comparar el rendimiento con otras compañías de la industria (Investopedia, 2018).

Lead: es un potencial cliente de un producto o servicio creado cuando el individuo (B2C) o empresa (B2B) ha mostrado interés y ofrece su información de contacto. Las empresas generan leads a través de publicidad, conferencias, páginas de aterrizaje y otras herramientas de marketing; o también compran leads de otras compañías. Un lead necesita cualificar para poder determinar su interés e intención de compra (Investopedia).

Lead generation: la generación de leads es el proceso de marketing de estimular y capturar el interés por un producto o servicio con el fin de conseguir la venta (Witold y Wojciech, 2016).

Lead nurturing: La nutrición de leads es el proceso de desarrollar relaciones con clientes en cada fase del viaje del consumidor. Se centra en esfuerzos comerciales y de comunicación, en escuchar las necesidades de los potenciales clientes y ofrecer la información que están buscando (Michiels, 2008).

Lead scoring: es el proceso de puntuar el nivel de interés de un lead para determinar si está preparado para la compra. La metodología a la hora de puntuar se decide entre el departamento de marketing y el de ventas, y se puede realizar de diversas maneras como puntos, rankings (A,B,C) o con términos como caliente, templado o frío (Marketo, 2018a).

Marketing Qualified Lead (MQL): es un lead cuyo nivel de interacción con la empresa indica que es probable que se convierta en cliente. Tiene un interés que puede requerir más educación sobre el producto y que se le contacte desde ventas para convertirse en una oportunidad (Salesfusion, 2018).

M-commerce: compra por el móvil (Experian, 2013).

MOFU: (Middle of the funnel), la parte intermedia del funnel. Es el camino intermedio en el proceso de compra donde se busca que los leads se queden en la página web, para poder ganar la confianza y el interés de la audiencia (Territorio Marketing 2017).

Omnicanal: un modelo de negocio donde las compañías ofrecen distintos canales para mejorar la experiencia de cliente, incluye canales como las tiendas físicas, las páginas web, las redes sociales, los seminarios web, aplicaciones móviles, y comunicación telefónica. Las compañías que usan distintos canales comprenden que el cliente valora poder contactar con la compañía de distintas formas (Cloudtags, 2018).

RFM: (Recencia, Frecuencia, Monto Monetario) es una herramienta de marketing analítico que sirve para identificar los mejores clientes de una compañía al medir unos factores concretos: ¿cuánto hace que el cliente hizo la compra?, ¿cada cuánto tiempo compra?, ¿cuánto gasta cuando compra?. Este modelo supone que el 80% del negocio viene del 20% de los clientes (Investopedia, 2018).

ROI: es una medida del rendimiento que se utiliza para evaluar la eficiencia de la inversión o para comparar la eficiencia de diferentes inversiones. Permite evaluar el retorno de la inversión relativo al coste (Investopedia, 2018).

Sales Qualified Lead: es un potencial cliente que ha sido estudiado y seleccionado primero por el departamento de marketing y luego por el de ventas y se considera que está preparado para la siguiente fase del proceso de compra (Salesfusion, 2018).

Search engine advertising (SEA): pagar a un buscador o a una página web para aparecer en los resultados de búsqueda. Estos anuncios no aparecen en la parte orgánica de los resultados, sino que aparecen en la parte patrocinada (usualmente a la derecha de la página de resultados) como respuesta a una búsqueda concreta (Searchmetrics, 2018).

Segmentación: se refiere en marketing a formar grupos o segmentos de potenciales clientes en función de una serie de necesidades o comportamientos comunes. Permite dirigir las acciones comerciales a distintas categorías de consumidores que perciben la propuesta de valor de manera diferente a los demás grupos (Investopedia, 2018).

Target: es el mercado al cual una compañía determinada quiere vender sus productos o servicios e incluye un conjunto de clientes a los que la empresa dirige sus esfuerzos comerciales. El target se diferencia del resto de personas del mercado por sus características geográficas, demográficas, psicográficas y poder adquisitivo (Investopedia, 2018).

Tasa de conversión: El porcentaje de leads que llevan a cabo una acción deseada por la empresa. Esta acción puede cambiar dependiendo de los objetivos de cada empresa. Ejemplos pueden ser la venta de productos, registros para ser miembro, suscripciones de email, descargas de software o cualquier actividad más allá de la búsqueda simple en Internet (WeBlogMarketing, 2015).

TOFU: Top of the funnel, parte más ancha del embudo del funnel de compra. Se quiere dar a conocer la marca, y atraer al máximo número de usuarios a la página web o al blog. Esta es la primera fase y la más alejada de cumplir el objetivo final (Territorio Marketing 2017).

MIXTO

EXITO PROVINCIAL, JUVENTUD EN EXPANSIÓN, PROFESIONALES DE ÉXITO

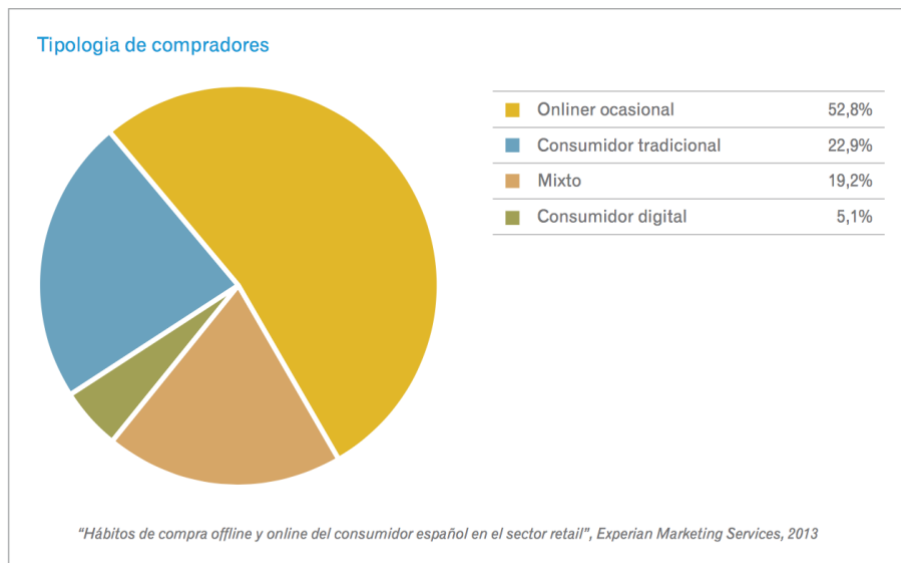
PERFIL	COMPRA ON LINE	ACCIONES ONLINE	INTERNET MÓVIL
JÓVENES	Destacan el conseguir un mejor precio	Reciben ofertas por internet, Newsletters	Alta penetración de internet en el móvil
TRABAJADORES	Consideran internet como un canal seguro	Las promociones online influyen en su compra	Compradores de Internet móvil
MAYOR NIVEL DE ESTUDIOS			
ZONAS MUY POBLADAS			
	COMPRA OFFLINE		
	Destacan la practicidad de tocar y ver el producto		

CONSUMIDOR DIGITAL

AREAS MÍXTAS

PERFIL	COMPRA ON LINE	ACCIONES ONLINE	INTERNET MÓVIL
MAYOR % DE HOMBRES	Destacan la conveniencia de las compras	Reciben ofertas por internet, Newsletters	Alta penetración de internet en el móvil
POCO COMPRADOR	Se puede conseguir un mejor precio	Las promociones online influyen en su compra	No usuarios de compras con el móvil
	Consideran internet como un canal seguro		
	COMPRA OFFLINE		
	Destacan su inmediatez en tener el producto		

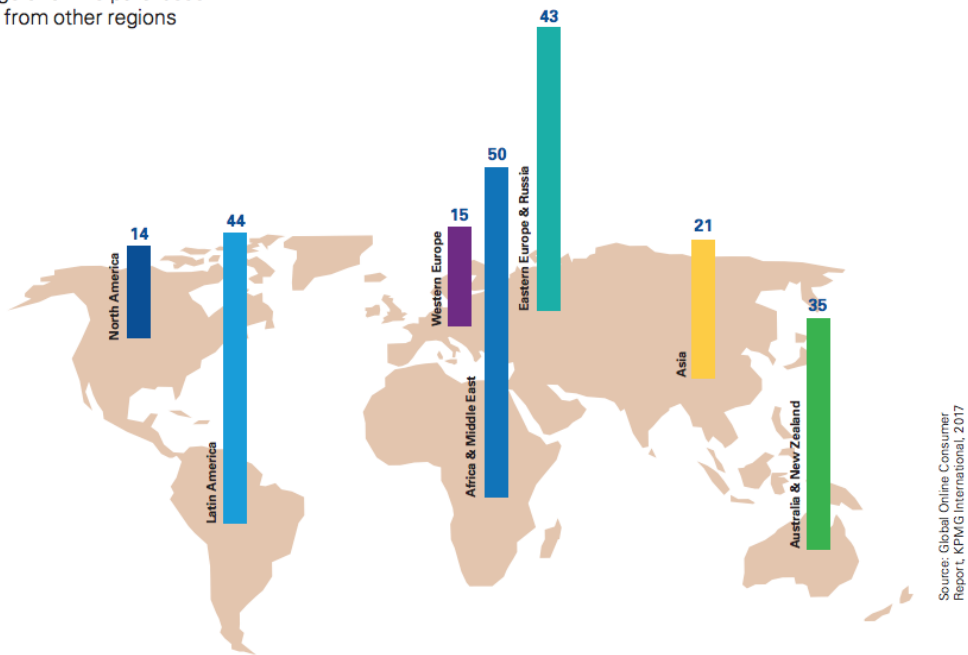
"Hábitos de compra offline y online del consumidor español en el sector retail", Experian Marketing Services, 2013



(Experian, 2013)

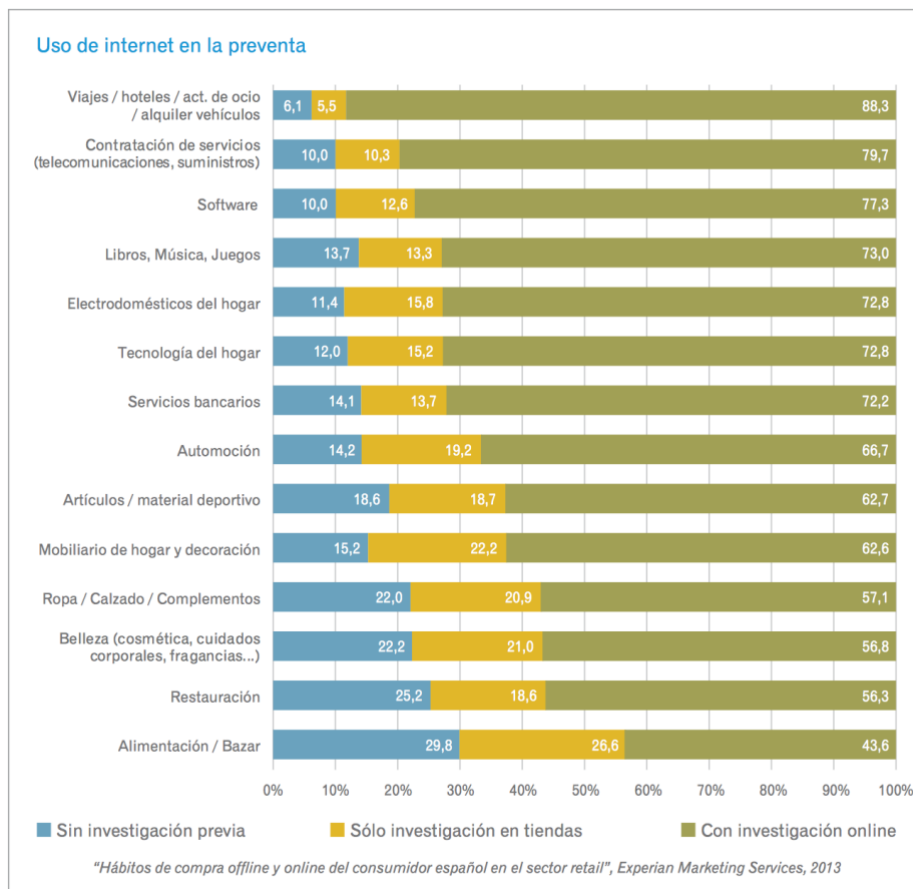
Figura 3. Porcentaje de compras online importadas de otras regiones

Percentage of online purchases imported from other regions



(KPMG, 2017)

Figura 4. Uso de internet en la preventa



(Experian, 2013)

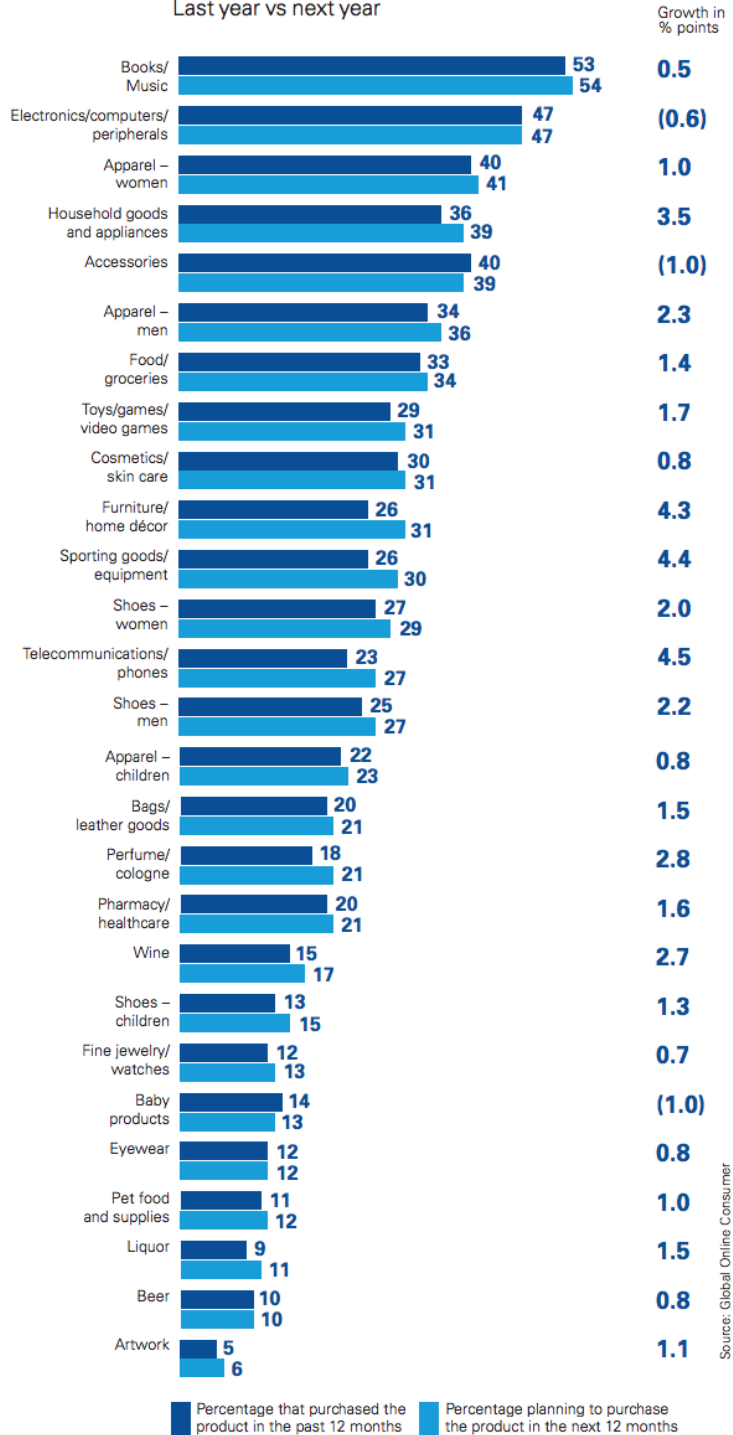
Figura 5. Compras online a nivel mundial

The following products were also among the top 5 in these geographies:

- 
Wine
 Australia and Belgium
- 
Accessories
 US, Indonesia and Turkey
- 
Telecom products and men's footwear
 India, Russia, and the UAE
- 
Cosmetics
 Asia-Pacific, Russia and CEE
- 
Pharmacy and healthcare products
 Brazil and Greece
- 
Household goods
 Africa and the Middle East
- 
Groceries
 UK and China
- 
Sporting goods
 Finland
- 
Children's clothing, toys and games
 France

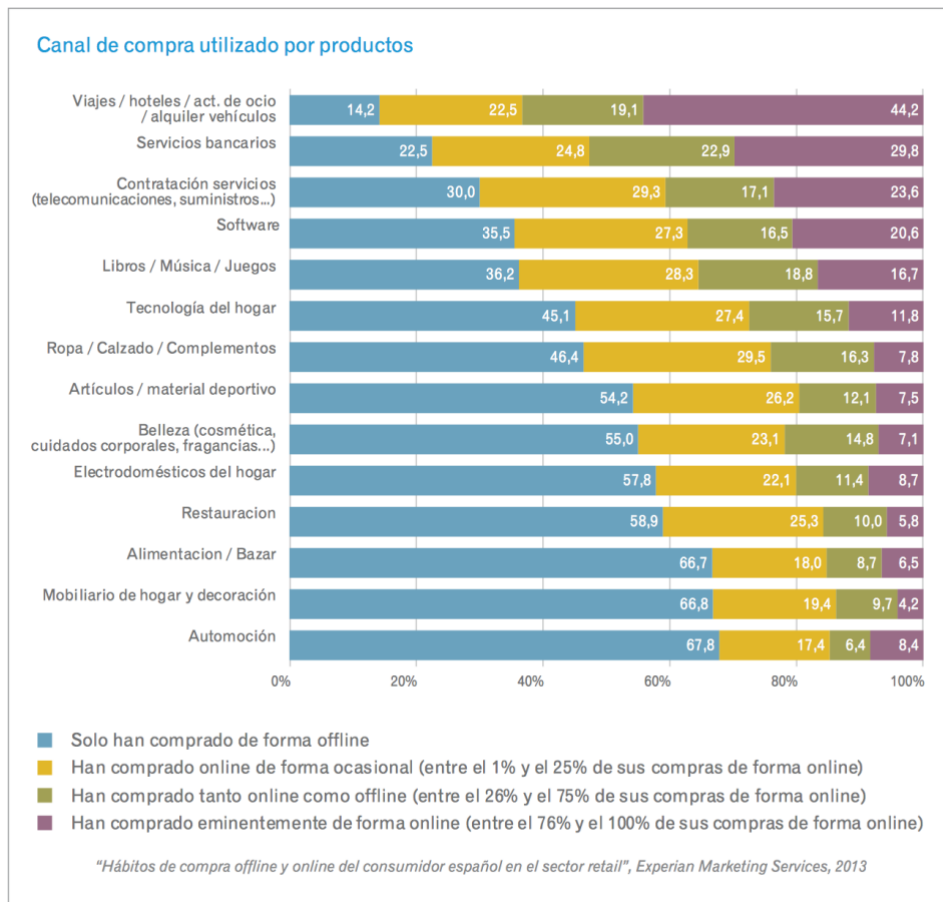
Figure 1.2

Actual vs planned online purchases:
Last year vs next year



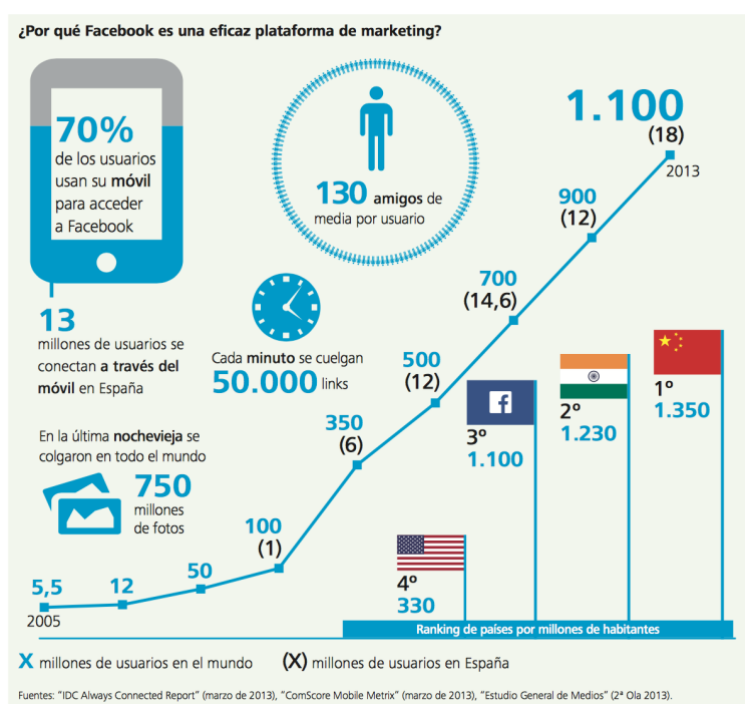
(KPMG, 2017)

Figura 6. Compra de productos y servicios en el canal online en España



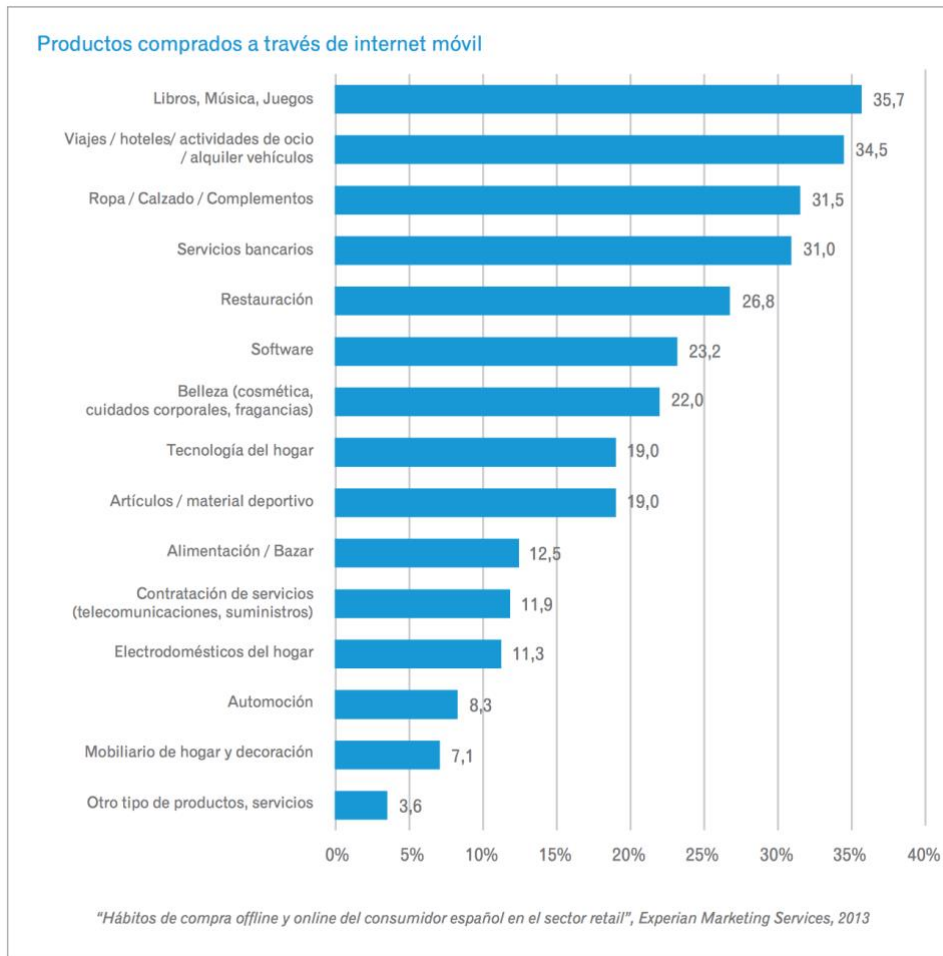
(Experian, 2013)

Figura 7. Facebook tercera población mundial en 2013.



(ComScore, 2013)

Figura 8. Tipos de productos comprados a través del móvil.



(Experian, 2013)

Figura 9. El viaje del consumidor B2B antes y después de la primera toma de contacto.

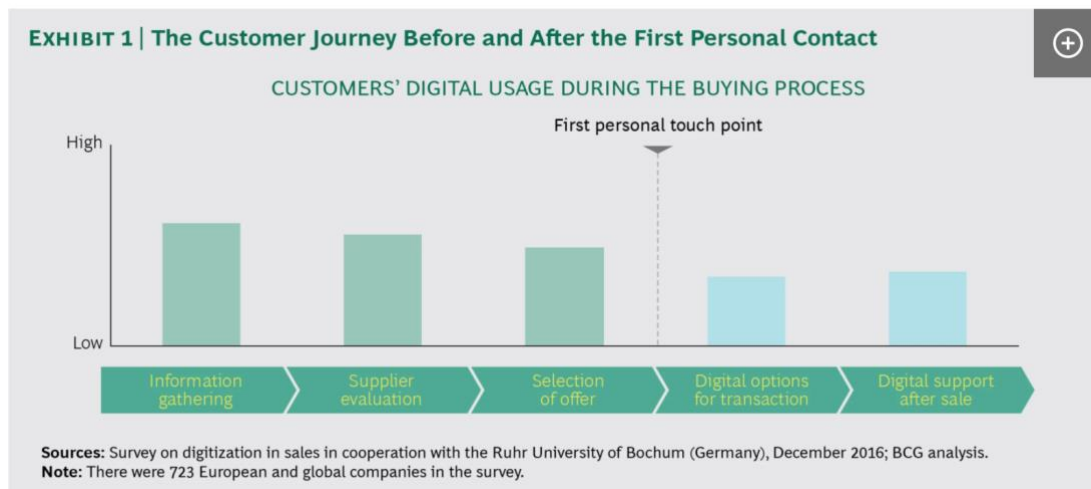
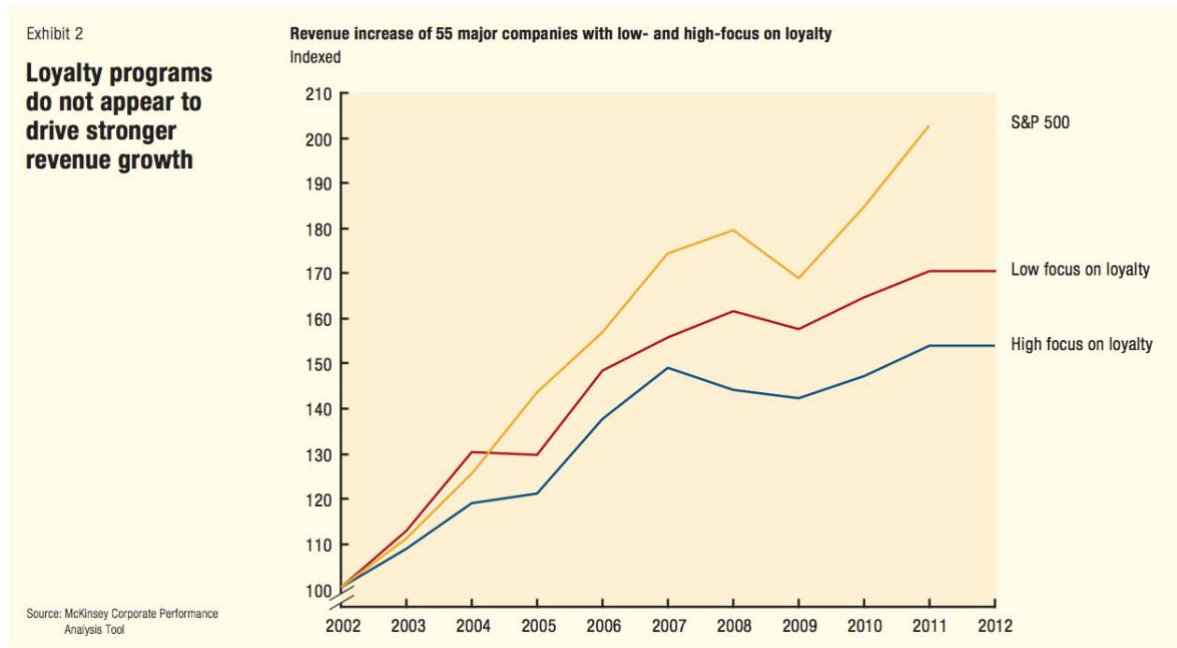
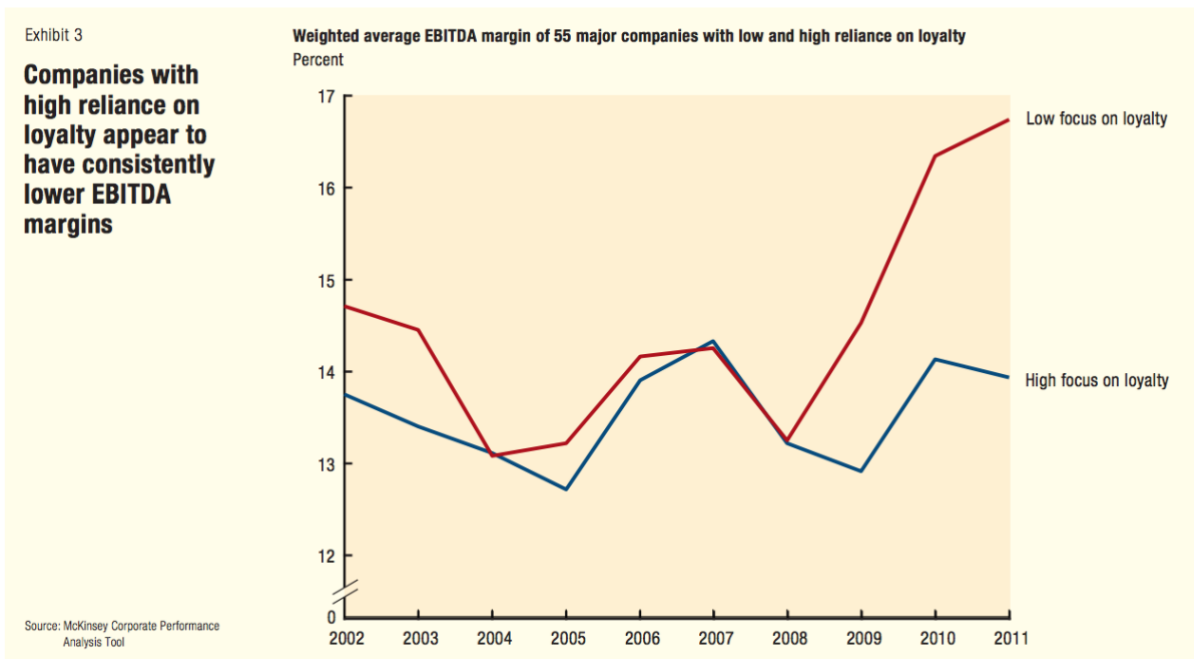


Figura 10. Crecimiento de ingresos de 55 de las mayores compañías (según su énfasis en programas de lealtad)



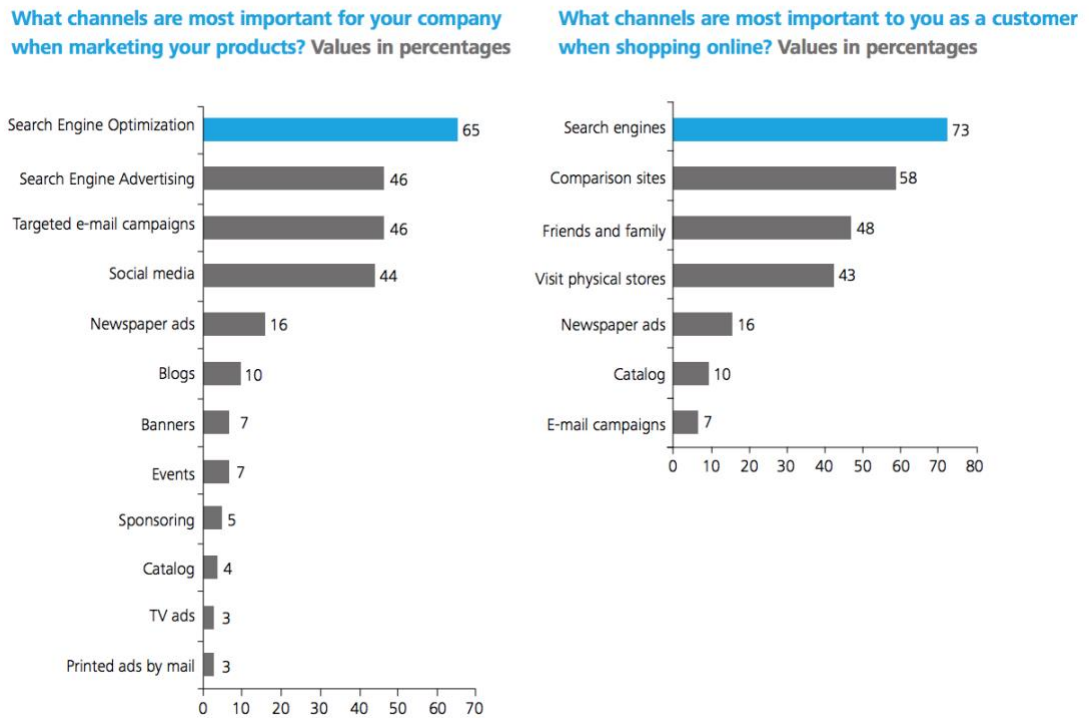
(Doppelt y Nadeau, 2013).

Figura 11. Media del EBITDA en 55 compañías según su énfasis en programas de lealtad.



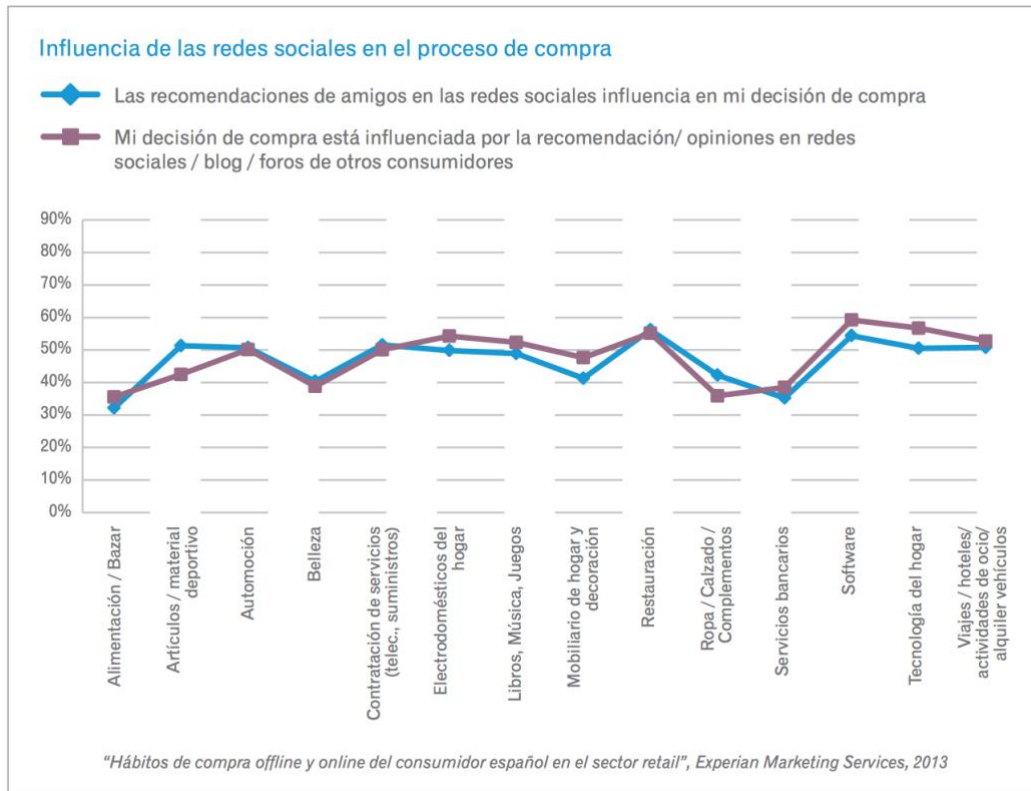
(Doppelt y Nadeau, 2013)

Figura 12. Canales más importantes para el marketing de las compañías y los canales más importantes para el consumidor cuando compra online (en %)



(Deloitte, 2015)

Figura 13. Influencia de las redes sociales en el proceso de compra



(Experian, 2013)

Figura 14. Los objetivos (KPIs) para retailers de e-commerce.

E-tailer Key Performance Indicator (KPI)*	Entry Level	Average	Leading
Operational			
Gross margin	15%	30%	45%
Revenue growth	-5%	15%	32%
Repeat customer rate	17%	27%	52%
Percentage of sales on repeat customers	24%	41%	59%
Average order value (AOV) (SEK)	150	750	9,300
AOV repeat customers (SEK)	210	1,300	9,500
Operating margin	-3%	3%	6%
Marketing			
Marketing cost**	40%	12%	8%
Site conversion rate	0.06%	2.3%	4.0%
Shopping cart abandonment rate	92%	54%	27%
Total payment solution and processing costs			
Transaction cost as percentage of turnover	4.1%	1.4%	0.9%
Supply chain and fulfillment			
Fulfillment cost per order (SEK)	83	45	32
Customer service cost per order (SEK)	46	32	18
Labor cost***	18%	12%	9%
Warehouse cost****	3%	0.8%	0.4%
Turnover per m ² warehouse	8,000	35,400	52,300
Trade inventory days	280	50	0
Shipment cost	20%	7%	5%
Return cost as percentage of revenues	48%	10%	2%
Returns as percentage of items	50%	11%	2%

*Benchmarks are based on e-tailers in a variety of industries, hence some benchmarks have a significant spread between entry level performers and leading performers.

**Marketing cost performance must be viewed in the light of company strategy, and the effect of marketing output. Marketing spend per se is thus not a performance indicator on its own.

***All labor.

****Facilities and related fixed costs.

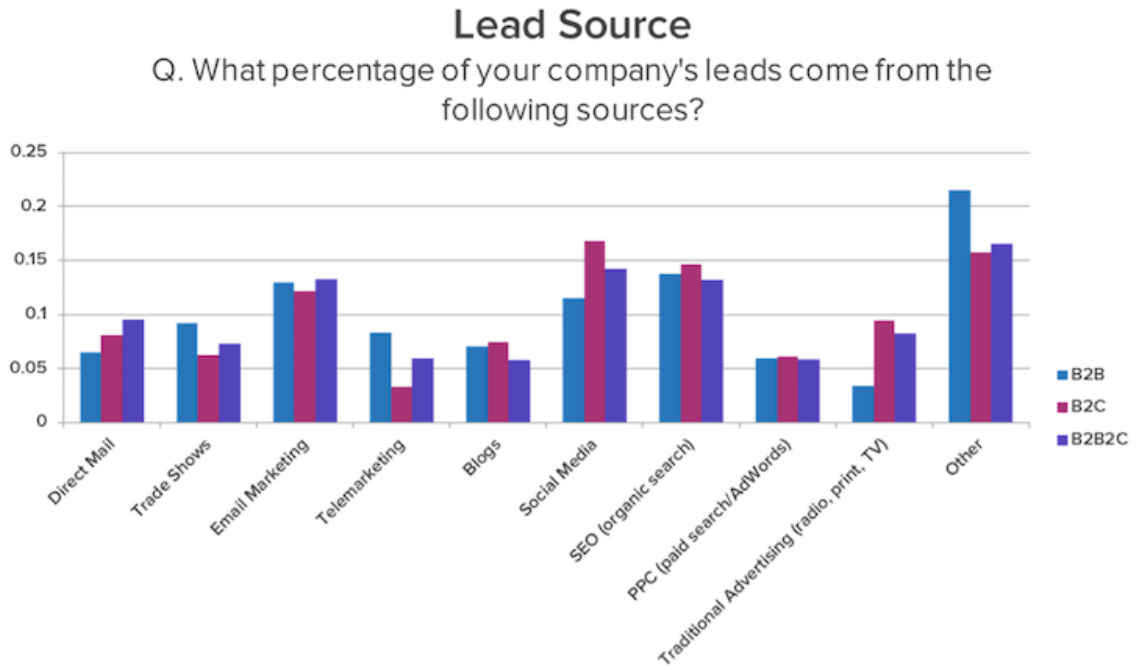
(Deloitte, 2015)

Figura 15. Coste por lead en función del tipo de cliente, el tamaño de la empresa, la industria o el país.

Demographic	Cost per Lead
B2B	\$ 43
B2C	\$ 15
B2B2C	\$ 13
Small (1-5)	\$ 31
Medium (6-200)	\$ 19
Large (200+)	\$ 38
Banking/Insurance/Financial Services	\$ 52
Healthcare/Pharmaceutical	\$ 11
Manufacturing	\$ 16
Marketing Agency	\$ 58
Mining/Construction/Energy	\$ 25
Nonprofit/Education	\$ 9
PR/Communications/Media	\$ 19
Professional Services/Consulting	\$ 21
Real Estate	\$ 13
Retail/Wholesale/Consumer Goods	\$ 6
Technology (Hardware)	\$ 20
Technology (Software)	\$ 29
Transportation/Auto/Travel	\$ 22
US	\$ 40
International (all except U.S.)	\$ 22
EMEA	\$ 21
LATAM	\$ 15
APAC	\$ 27

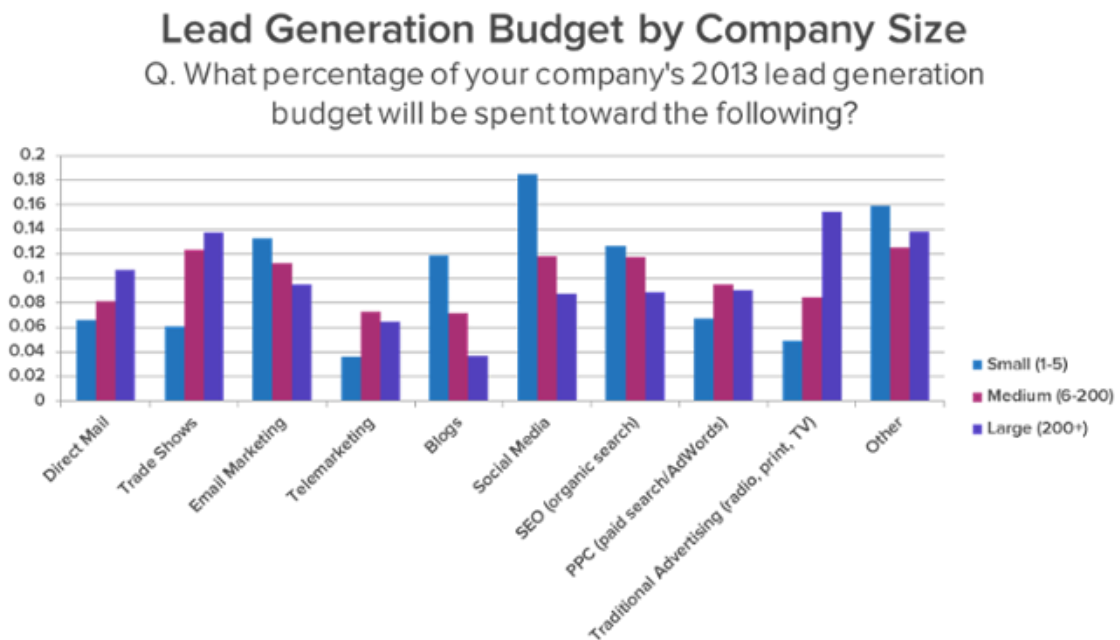
(Davidson, 2018)

Figura 16. Porcentaje de leads que genera cada herramienta de marketing a la compañía según el tipo de cliente de la empresa.



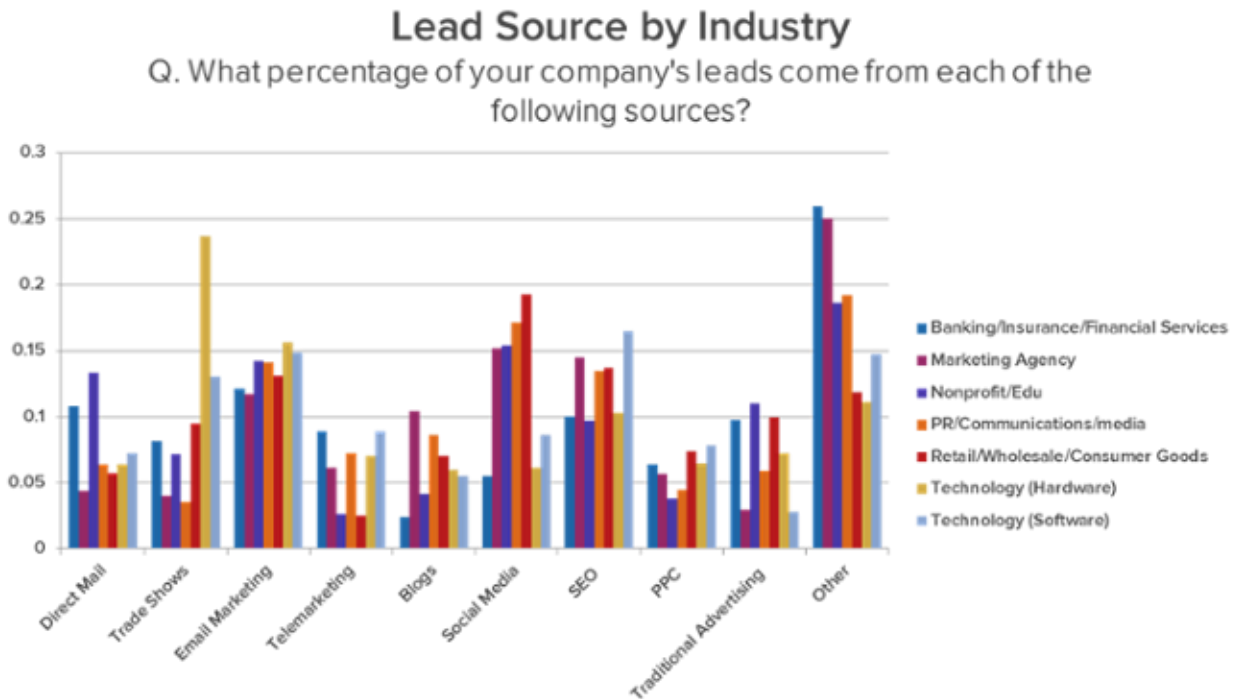
(Davidson, 2018)

Figura 17. Presupuestos dedicados a las diferentes herramientas de marketing según el tamaño de la compañía



(Davidson, 2018)

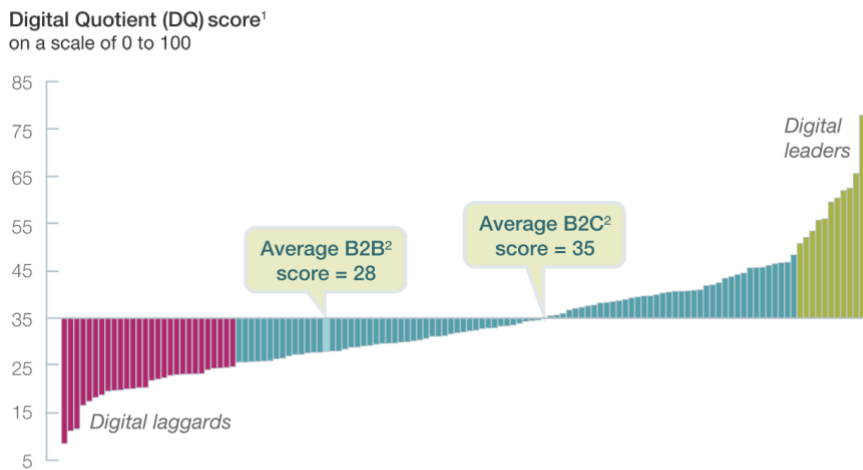
Figura 18. Porcentaje de leads que genera cada herramienta de marketing a la compañía según la industria.



(Davidson, 2018)

Figura 19. El Digital Quotient de las empresas B2C y B2B

B2B companies trail their B2C counterparts in progress toward digitization.

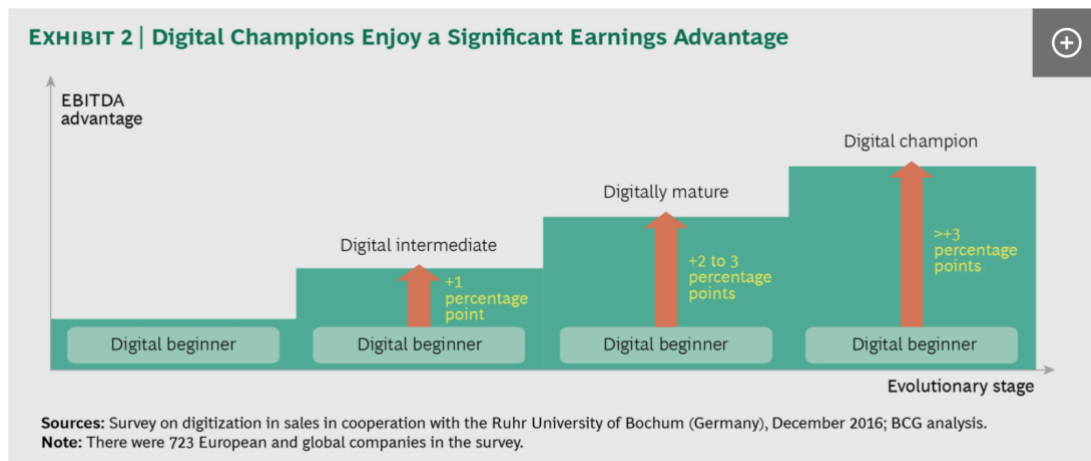


¹DQ score is an average across 4 equally weighted dimensions: culture, strategy, capabilities, and organization.
²2016 sample includes 47 B2B and 128 B2C companies and reflects an update from previously published versions.

McKinsey&Company

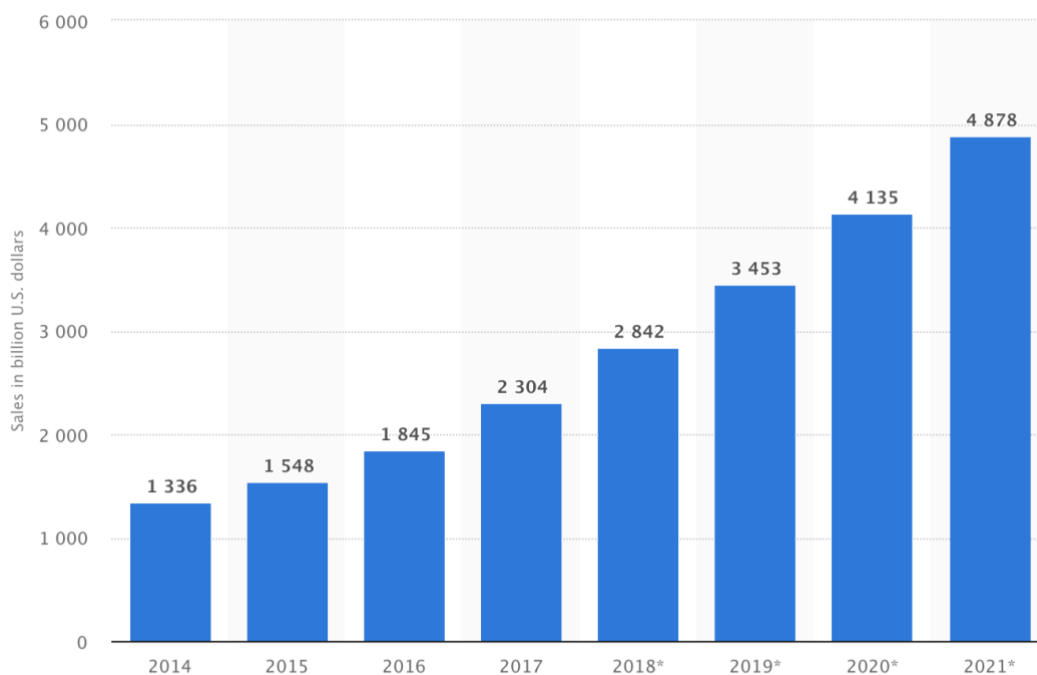
(Harrison et al., 2016)

Figura 20. EBITDA de las 723 compañías según su etapa digital. Los campeones digitales disfrutaban de ventajas significativas en cuanto a ingresos.



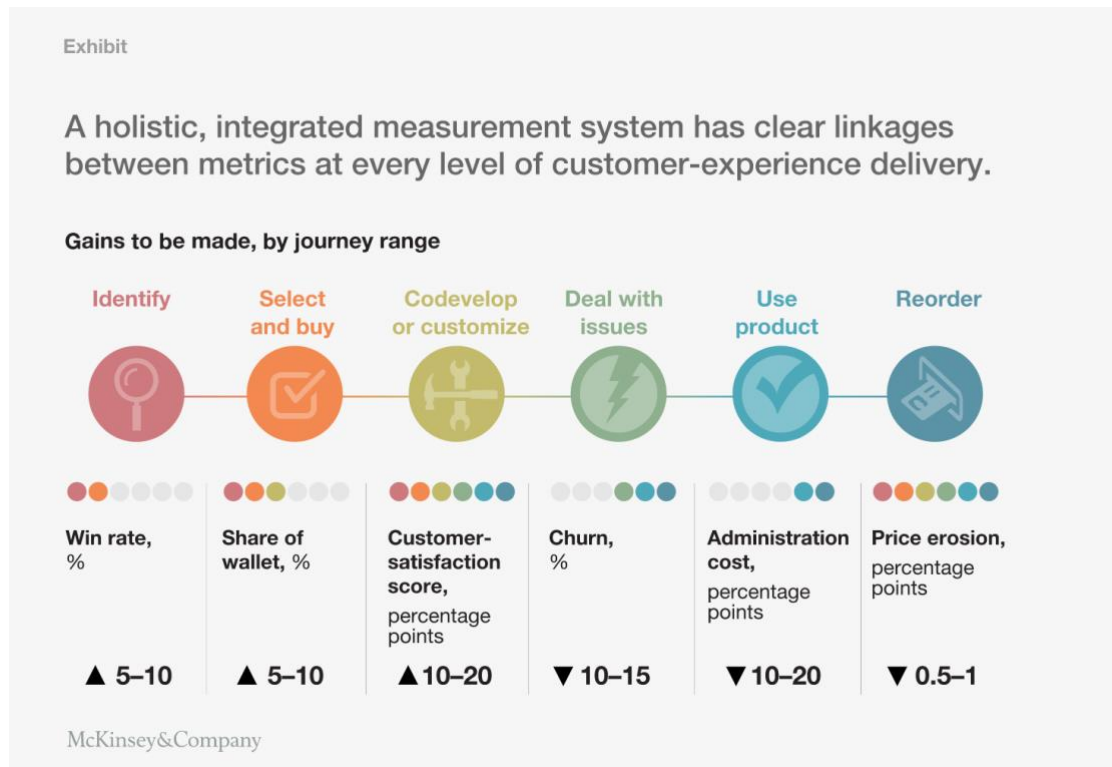
(Schmitz et al., 2017)

Figura 21. Ventas mundiales de e-commerce en B2C 2014-2021



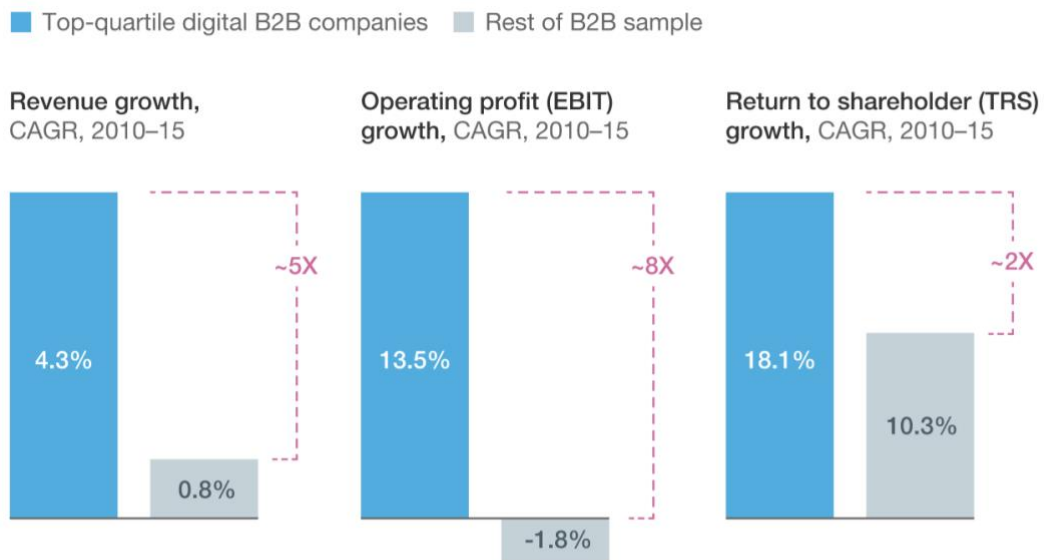
(Statista, 2018b)

Figura 22. Las ganancias generadas por los seis factores de éxito en B2B digital



(Mckinsey,

Figura 23. Los líderes digitales B2B tienen mejores resultados financieros

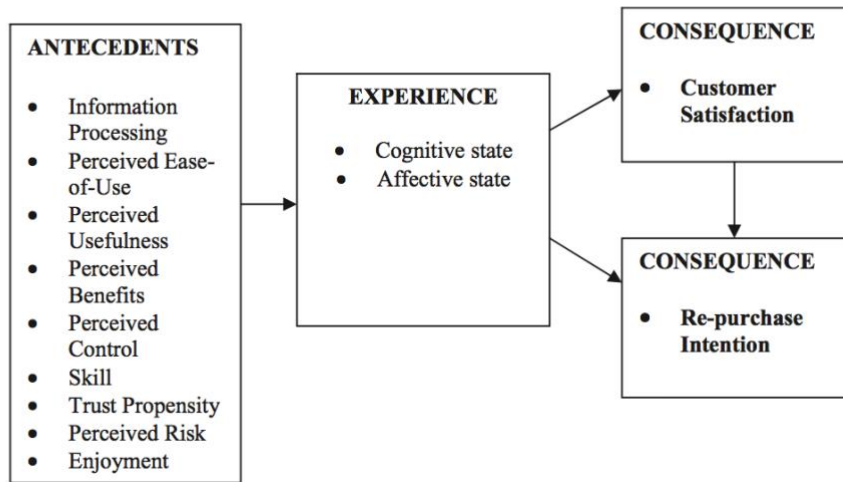


McKinsey&Company | Source: McKinsey Digital Quotient®, Capital IQ

(Harrison et al., 2016)

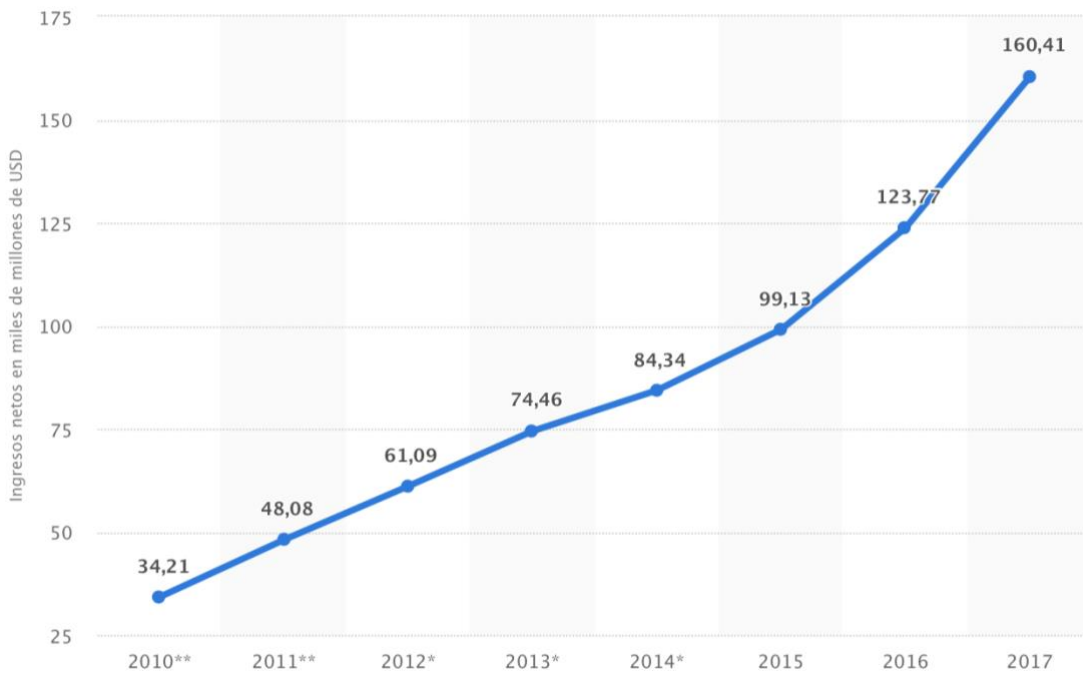
Figura 24. Un marco conceptual de la experiencia de cliente en el entorno online

Online Customer Experience



(Rose, 2011)

Figura 25. Volumen de ventas netas anuales de Amazon a nivel mundial en miles de millones de dólares



(Statista, 2018a)

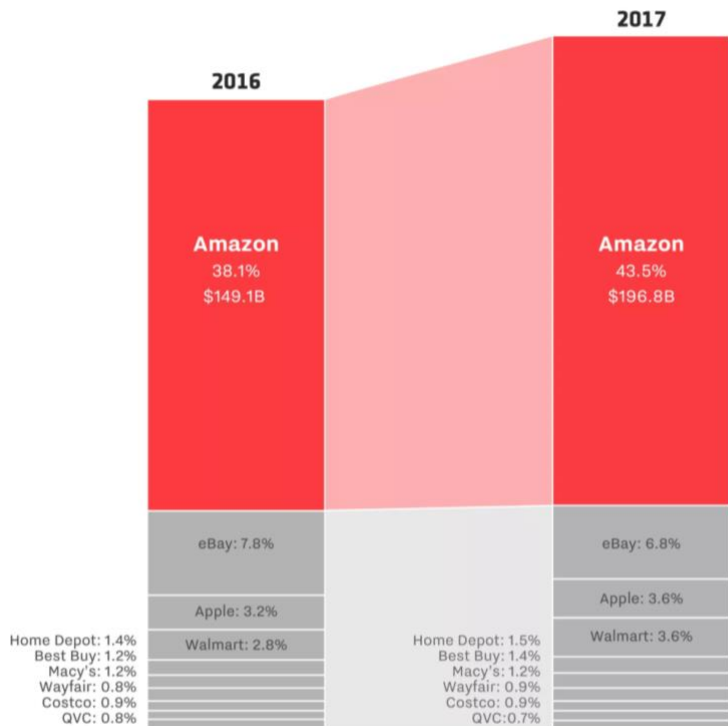
Figura 26. El Cuadrante Mágico de Gartner, compañías según su Infraestructura como Servicio (IaaS), a nivel mundial

Figure 1. Magic Quadrant for Cloud Infrastructure as a Service, Worldwide



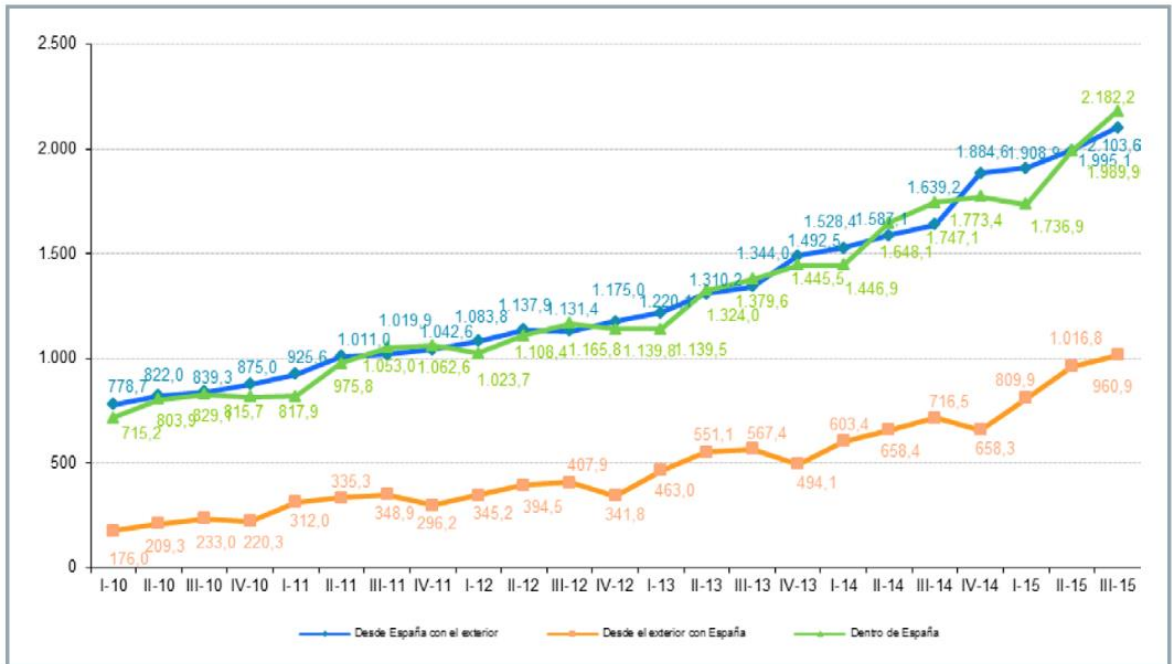
(citado por Barr, 2017)

Figura 27. Top 10 compañías públicas en función de sus ventas de e-commerce



Source: eMarketer | Data for gross merchandise volume. 2017 data is estimated. **recode**

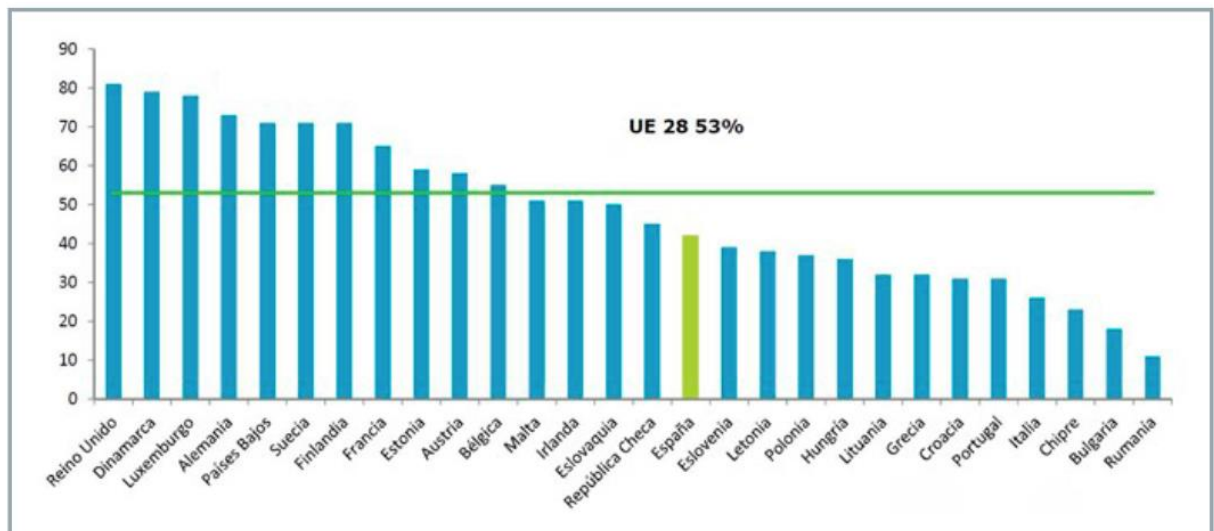
Figura 28. Evolución trimestral del volumen de negocio del comercio electrónico segmentado geográficamente (millones de euros):



Fuente: CNMC.

(citado por Sánchez Martínez, 2016)

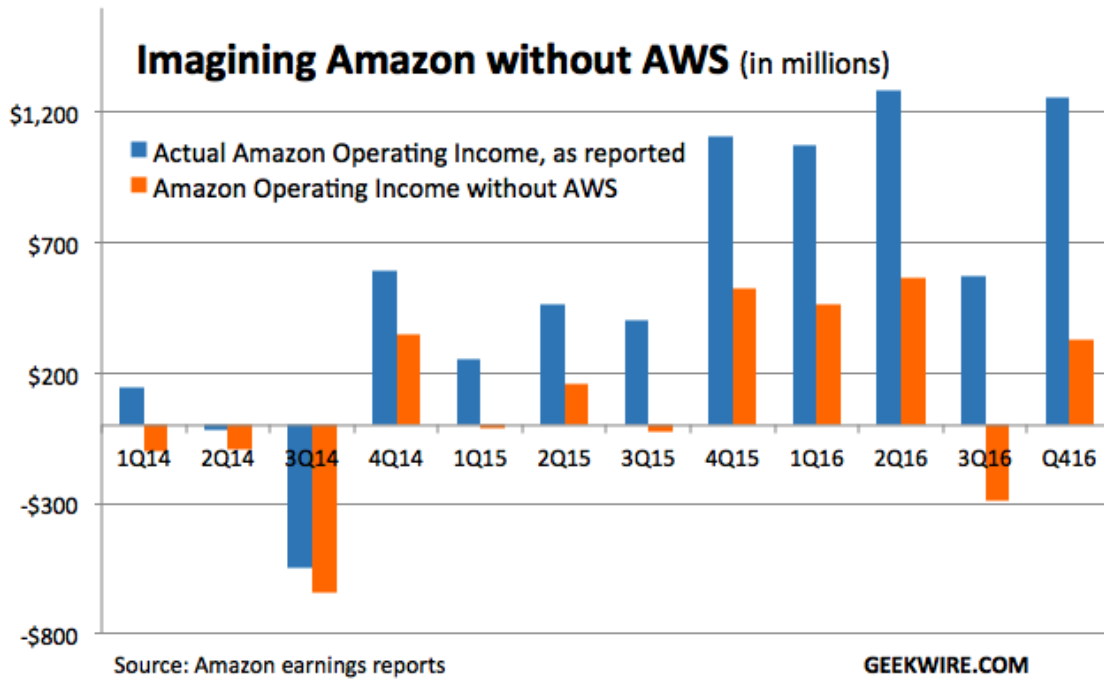
Figura 29. Crecimiento medio del e-commerce por país en Europa, con una media europea del 53%.



Fuentes: CNMC y Ministerio de Industria, Energía y Turismo.

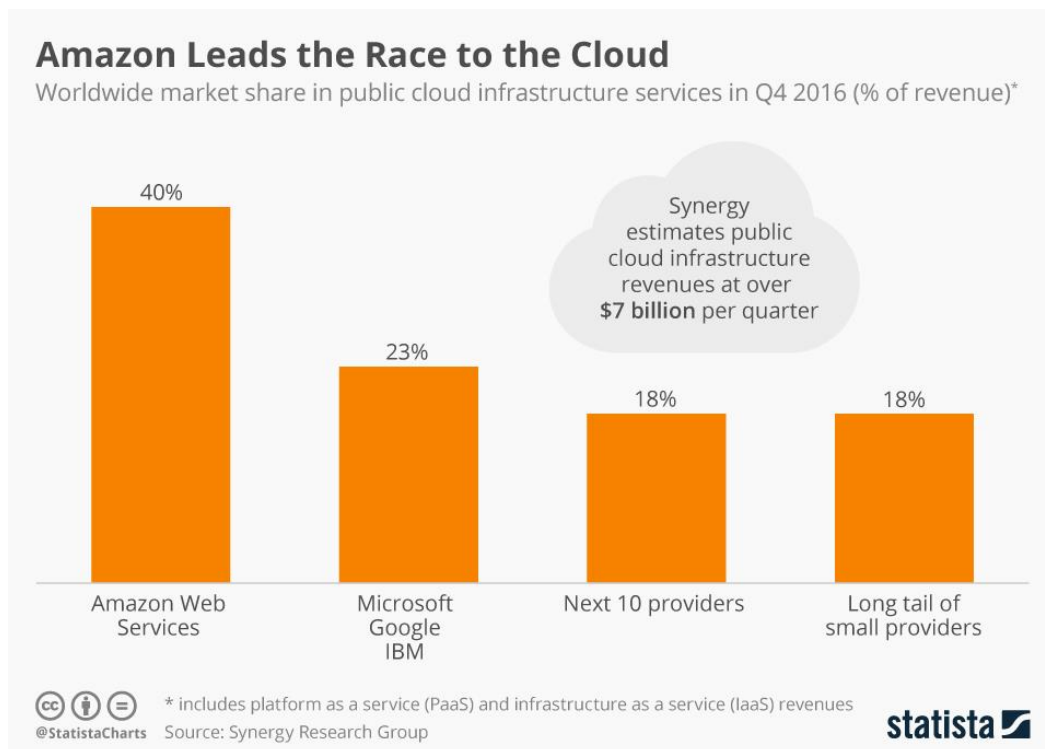
(citado por Sánchez Martínez, 2016)

Figura 30. Imaginando los ingresos operativos de Amazon sin AWS (en millones de USD)



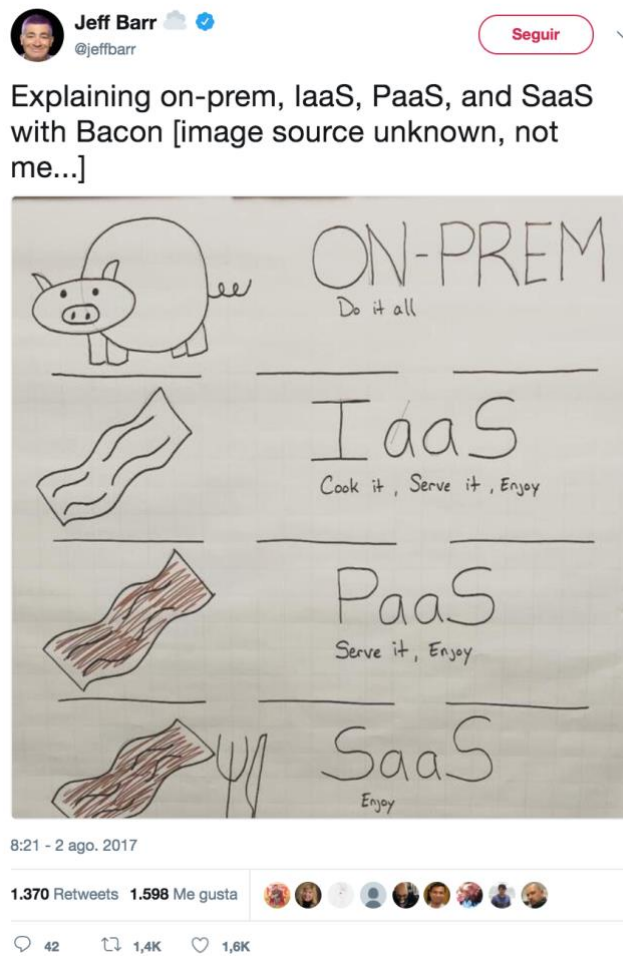
(Bishop, 2017)

Figura 31. Cuota de mercado de los servicios de infraestructura públicos de la nube en el último trimestre de 2016. Amazon lidera la carrera en la nube.



(citado por Richter, 2018a)

Figura 32. Ejemplo de publicación divertida y sencilla para redes sociales creada por el evangelista Jeff Barr para la cuenta de AWS



(Twitter, 2017)