DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING DIGITAL

Daniel Palacio Muñoz

EJE 4

Propongamos

Fuente: Shutterstock/253346275

AREANDINA
Fundación Universitaria del Área Andina
MIEMBRO DE LA RED ILUMNO

ÍNDICE

Introducción 3

Desarrollo e integración de un plan de empresa digital 4

Sistemas de planificación empresarial 5

Estrategia digital del negocio 9

Estrategia de experiencia del cliente 9

Estrategia de productos y servicios 9

Estrategia de capacidad digital 10

Visión e intención 11

Diseñar y construir 11

Explorar y contextualizar 11

Consolidar y dar soporte 11

Estrategia informática digital 11

Gestión del capital humano en la era digital 12

Gestión de la relación con los clientes en la era digital 15

Atención digital 15

Modelos omnicanal y multicanal 16

Modelo de autogestión 16

Modelo asistido 16

Relacionamiento digital 17

Investigación de mercados en internet 20

Fase 1: exploración de tendencias 20

Fase 2: identificación de oportunidades 20

Fase 3: configuración de indicadores 21

Conclusiones 22

Bibliografía 23

INTRODUCCIÓN

¿Cómo integrar los procesos corporativos en un plan de empresa digital?

En el eje anterior conocimos el concepto de empresa 2.0 y cómo esta adaptación digital presenta nuevos retos en la gerencia de las compañías. En este referente abordaremos la implementación de los sistemas de planificación empresarial, gestión del capital humano en la era digital, gestión de la relación con los clientes y la investigación de mercados en internet.

Un punto de partida es identificar hacia dónde deben apuntar las empresas en el entorno digital. La respuesta pareciera sencilla: integración de la web, automatización e implementación de nuevas tecnologías.

Desarrollo e integración de un plan de empresa digital

Sistemas de planificación empresarial

Con la integración de los sistemas al mundo *online*, nace el concepto de *e-business*. Este término usado desde los años 90 suele confundirse con *e-commerce*; aunque están relacionados, es necesario entender que su punto de partida está en la integración de las tecnologías de negocio con la evolución de procesos digitales. *Cloud computing*, *growth hacking marketing* y automatización son algunas de las disciplinas que encierra el *e-business* dentro de su marco de gestión.

E-business

Término en el cual se asocian la incorporación de prácticas digitales en los negocios, utilizando *software* y tecnología que permiten automatizar procesos.

Para trabajar el desarrollo estratégico del *e-business* en una organización es necesario decantar los procesos que deben orientarse al entorno digital. Básicamente un ERP posee 3 grandes características que permiten identificarlo como un *software* de gestión empresarial: modulares, configurables y focalizados.

- **ERP modulares**: implementar una solución integral tomaría mucho tiempo en las compañías, es por esto que los sistemas de planificación empresarial se basan en el modelo modular donde un conjunto de procesos puede ser adaptado sin entorpecer o interferir en otras acciones. Así estos sistemas permitirán implementar módulos de nómina, ventas, gestión de proveedores, etc. por separado y de manera ágil.

- **ERP configurables**: las parametrizaciones *on demand*, de acuerdo con las necesidades de cada organización, son un factor importante en el marco del *e-business*. Al momento de integrar una solución informática, es necesario ver su viabilidad y escalabilidad.

- **ERP especializados:** la diferencia con los ERP genéricos es que estas plataformas más robustas permiten enfocarse en acciones más complejas de las necesidades de las compañías. No es lo mismo un ERP para una empresa de consumo masivo que para una entidad financiera o educativa. Las funciones si bien pueden ser similares, el procesamiento de datos, y los módulos y flujos varían de acuerdo con las necesidades de cada campo de acción. No obstante, aunque esos aspectos son relevantes, la planificación empresarial requiere ver diferentes escenarios de gestión. Los ERP o sistemas de planificación empresarial, llamados ocasionalmente *back office* tienen un nuevo reto: simplificar de manera amplia los procesos internos y externos unificándolos con el mundo digital.

	SAP ERP	Oracle EBS	Microsoft Dynamics AX
Mobile	✔	✔	✔
Human Resources	✔	✔	✔
CRM	✔	✔	✔
Finance	✔	✔	✔
IT	✔	✔	✔
Warehouse MGMT	✔	✔	✔
eCommerce			✔
Cloud Deployment	✔	✔	✔
Industry Specific Software	25 Industries	23 Industries	4 Industries
Supply Chain	✔	✔	✔
Asset MGMT	✔	✔	✔
Procurement	✔	✔	✔
Processing	✔	✔	✔
Integration			SAP

Figura 1. ERP más importantes en el mercado
Fuente: https://bit.ly/2KbVvlP, (p. 9)

Instrucción

Revise la animación que hemos preparado sobre este tema, para reforzar lo que ha visto.

¿Cómo digitalizar mi empresa?

https://vimeo.com/277132313

También puede consultar el libro:

Preparación del proyecto

Marcos Fernández Otero y Miguel Navarro Huerga

	Netsuite	Sage 300	Infor
Mobile	✔	✔	✔
Human Resources	✔	✔	✔
CRM	✔	✔	✔
Finance	✔	✔	✔
IT	✔	✔	
Warehouse MGMT	✔	✔	✔
eCommerce	✔		
Cloud Deployment	✔	✔	✔
Industry Specific Software	14 Industries	6 Industries	4 Industries
Supply Chain	✔	✔	✔
Asset MGMT			
Procurement	✔	✔	✔
Processing	✔	✔	✔
Integration	SAP		

Figura 2. Tabla Comparativa ERP
Fuente: https://bit.ly/2KbVvIP, (p. 12)

El *e-business* en los negocios en muchas ocasiones es un concepto que se mueve en una zona gris, debido a que los colaboradores de las empresas muchas veces no ven en el escenario inmediato el efecto de sus labores y acciones en este campo. La evolución digital exige que de cara a las perspectivas de abrir nuevos negocios y mercados, las empresas se digitalicen. Es una situación similar a la de la revolución industrial, aquellas empresas que tarde se industrializaron, se dejaron tomar ventaja de aquellas que fueron pioneras y lograron crecer. Aquellas que resistieron el cambio de la industrialización, desaparecieron y aunque fueran empresas de tradición con clientes, sucumbieron ante el gran cambio.

Probablemente esté sucediendo lo mismo en el siglo XXI, la razón es que implementar un proyecto ERP puede tomar entre 1 y 3 años en algunos casos en donde la inversión de tiempo, recursos, capacitación y gestión de los equipos convierten estos proyectos en escenarios de progreso lento, que son percibidos por el resto de la organización como una caja de pandora.

El *boom* de los emprendimientos y las nuevas empresas tecnológicas, que nacen con el ADN digital integrado y un modelo de *e-businnes* sólido están cambiando el paradigma y en muchas economías son estos emprendimientos los que están jalando hacia arriba el crecimiento de la economía.

Pero esto no es solo un fenómeno, es una tendencia que se ha vuelto una realidad, las nuevas empresas digitales están generando gran cantidad de empleos, novedad de productos y servicios, además de desarrollar una visión de expansión a mercados internacionales.

Mantener estas operaciones tipo megacorporaciones, con el espíritu de emprendimiento, integrar estrategias de *e-business* junto con algún ERP que se ajuste a cada necesidad, a estas empresas les costó muy poco tiempo, mientras que a otras empresas de la vieja guardia les tomó varias décadas.

Instrucción

Para ampliar su conocimiento, consulte esta animación de los recursos de aprendizaje:

Estrategias digitales

https://vimeo.com/277132360

A continuación, estudiaremos los 5 escenarios más importantes en donde la gerencia digital debe enfocar las acciones de gestión, con el fin de lograr los objetivos del negocio por medio de los sistemas de planificación empresarial.

Figura 3. Requerimientos digitales para la implementación del modelo *e-business*
Fuente: https://bit.ly/1icOJoH

Estrategia digital del negocio

Es la base del *e-business* para darle forma al alcance y acciones de la visión digital de la empresa. Hay que formular el escenario donde la empresa desea focalizar su estrategia de *e-business* ya sea en la parte comercial, de servicio al cliente, de mercadeo y entender el entorno de la marca y tomar como referentes a las acciones que están realizando los competidores. A partir de ahí se deben trabajar los ejes de digitalización en la organización.

Estrategia de experiencia del cliente

La satisfacción del cliente en todo el ciclo de la cadena de valor es fundamental para generar la confianza en una marca. La gerencia digital no es ajena a este tema y si bien el portafolio de productos o servicios digitales pueden ser percibidos como intangibles hasta el momento de acceder a ellos, es aquí donde se debe trabajar para generar una percepción cercana de la marca con los clientes.

Así mismo en los procesos digitales, el cliente será un juez de las acciones que considere carecen de efectividad. Un sitio web lento, una plataforma de pagos poco conocida, un proceso de compra de más de 3 clics o un soporte en línea deficiente son algunos de los elementos que cada cliente digital evalúa inconscientemente para emitir un juicio de valor sobre una marca o empresa.

Estrategia de productos y servicios

Las famosas 4P (producto, precio, plaza y promoción) fueron durante más de 50 años las máximas del mercadeo. Hoy, con la llegada de los negocios digitales el *small* y *big* data, la automatización y otras disciplinas se debe abrir el espectro de cómo los consumidores reaccionan frente al impulso publicitario antes de tomar la decisión de comprar un producto o servicio.

Llamaremos a este nuevo paradigma digital las 6M, que definiremos así:

1. Medio: canal digital en que se desarrolla el plan de comunicación y ofertamiento de los productos.

2. Mercadeo: estructura de tácticas y contenidos para generar el alcance esperado, utilizando los canales digitales donde la audiencia frecuenta la interacción.

3. Método: plan de impacto y frecuencia en la comunicación digital, orientado a mantener una presencia constante de la marca en el ecosistema digital.

4. Medición: diseño y alimentación del *dashboard* digital para seguimiento de indicadores. Se deben medir los 9 KPIS estratégicos del mercadeo digital.

5. Gestión (*managing*): estrategias de gerencia y dirección del plan de mercadeo y del *e-business*, buscando diferenciarse de los competidores mediante la integración de componentes de innovación.

6. Metadata: Desarrollo del plan de *small* data y *big* data, con el cual el negocio tendrá la capacidad de identificar nuevas oportunidades para los productos y servicios actuales o para integrar nuevos.

7. Orientación (*mentoring*): mecanismo de apoyo a la gestión de los ejecutivos de la empresa y gerentes de producto, con el objetivo de maximizar sus competencias y mejorar su rendimiento, preparándolos para los nuevos retos digitales.

Visitar página

Puede explorar los indicadores de la cuarta M (medición) en este sitio:

Crea los KPIS de Marketing Digital 2018

https://bit.ly/2twPMgk

Estrategia de capacidad digital

Este escenario es el más competente para el proceso de innovación e integración, para desarrollar el enfoque de capacidades digitales organizacionales. Mediante estos pasos se puede equipar a la organización, para que opere de manera efectiva en un mundo cada vez más digital.

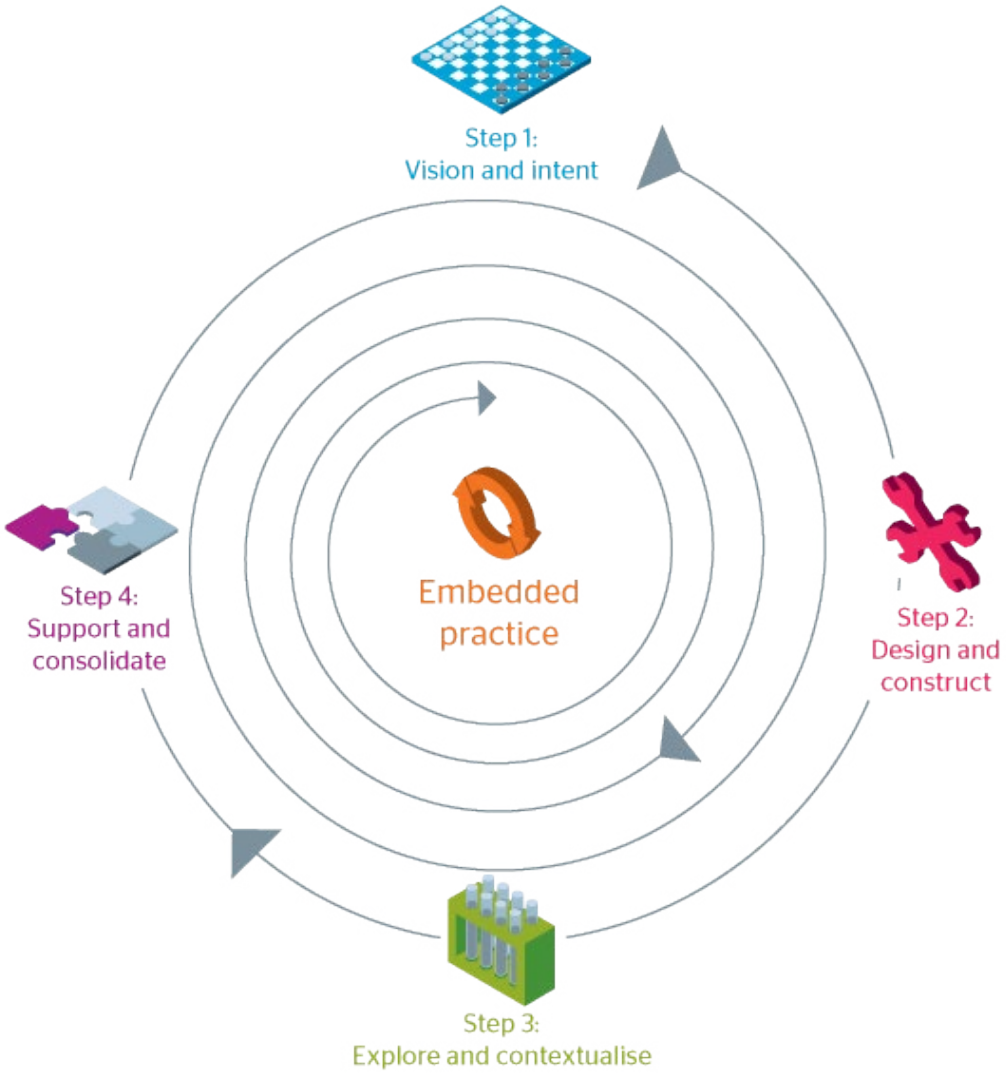

Figura 4. Capacidades digitales
Fuente: https://bit.ly/2lEKfzC

Visión e intención

Establecer los hitos que a corto y mediano plazo impulsarán su enfoque hacia el desarrollo de la capacidad digital de su organización.

Diseñar y construir

Proponer mecanismos de apoyo con herramientas, plataformas, procesos y acciones para ejecutar los propósitos establecidos en el primer paso de este ciclo.

Explorar y contextualizar

Atreverse a implementar nuevas tecnologías siempre será una buena opción. De esta manera, adecuar los procesos y procedimientos en un contexto evolutivo permitirá que el negocio se vaya transformando gradualmente.

Consolidar y dar soporte

Todo proceso de cambio genera situaciones de acomodación y en una etapa temprana de adaptación el negocio, las áreas y la gerencia preferirán hacer las cosas como se venían haciendo. En este punto, es indispensable que el gerente digital establezca un soporte lógico a la visión del camino de *e-business* para mostrar los avances que este proceso ha permitido.

Estrategia informática digital

Los sistemas de información corporativos se constituyen en la era digital como una plataforma de competitividad que genera el elemento diferencial en el mercado. Lograr que la compañía se adapte, implemente y utilice en sus procesos internos y de cara al cliente nuevas formas de tecnología permitirán que el mercado reaccione positivamente a los cambios y que los consumidores entiendan cómo se generará la nueva evolución.

Gestión del capital humano en la era digital

El cambio de paradigma y de época está planteando nuevos retos no solo en la gerencia digital del negocio, sino también en la gerencia de talento ya que, por medio de un correcto plan de selección, entrenamiento y seguimiento, el recurso humano de los equipos de negocios digitales podrá desempeñar los retos de crecimiento y desempeño.

Para analizar las tendencias y acciones del capital humano, nos basaremos en los estudios de Deloitte y la aplicación que tienen en las organizaciones. A continuación, analizaremos el sistema digital de capital humano con estos dos gráficos explicativos.

Figura 5. Transformación digital: e-*business*
Fuente: https://bit.ly/2lFSonM

Figura 6. *Design thinking* en recursos humanos
Fuente: https://bit.ly/2MYLRAZ

La transformación digital incorpora dentro de su concepto cambiar la forma de hacer las cosas, una gestión diferente en materia de recursos humanos. Acciones como liderar, organizar, motivar, gestionar y comprometer son características ya perfiladas en las descripciones de cargo de la gerencia media y alta. No obstante, en la era digital, estas competencias adquieren una nueva visión dado el impacto que pueden tener los proyectos digitales. Para esto es importante entender que los profesionales que transformarán la compañía son altamente digitales y para esto es necesario:

1. Formación en competencia digitales
2. Fomento de innovación digital
3. Capacitación en metodologías ágiles
4. Documentación de nuevos procesos digitales
5. Autoestudio de buenas prácticas digitales
6. Desarrollo del perfil del líder digital

Estos espacios permitirán que la gestión del cambio sea un proceso significativo dentro de la organización y sea la plataforma de implementación de un sistema digital centrado en el cliente y con periféricos digitales, que potencializarán la forma en que actúan las personas dentro de la empresa.

Video

Lo invitamos a observar esta videocápsula con una reflexión sobre el desarrollo de competencias.

¿Te atreves a soñar?

https://www.youtube.com/watch?v=i07qz_6Mk7g

Gestión de la relación con los clientes en la era digital

La razón de ser de las organizaciones son los clientes, esta es una afirmación que desde finales de los años 90 ha trascendido y ha empezado a tomar forma en las organizaciones. Los primeros pasos de este proceso de gestión se desarrollan con la implementación de los *call center* masivos por parte de las empresas de telecomunicaciones y los bancos, empresas con un alto volumen de clientes y en consecuencias de solicitudes de asistencia.

No hay que desconocer que en este proceso los gobiernos y los entes reguladores han jugado un papel importante, al dar las pautas de tiempos límites de atención, respuesta y asistencia a los clientes. Esto por supuesto ha ayudado a que las empresas implementen una estructura de gerencia frente al tema, de tal manera que se cumpla con los mínimos auditables pero que también se encuentren oportunidades de mejora para el desarrollo de la gestión.

Atender y relacionarse con los clientes no es meramente la labor de un *call center*, va más allá de eso; la relación con aquellos que sostienen el negocio por ser la fuente de los ingresos implica una visión de empresa diferente, en donde el total de las áreas deben identificar que su trabajo, entregables, herramientas y demás generan un efecto de unidad frente al mercado y a los clientes.

En el escenario digital de hoy, este proceso se ha transformado primero con la llegada de las plataformas CRM en la primera década de los 2000: las empresas empezaron a entender que más que una herramienta tecnológica, estos procesos son un cambio de cultura orientado a la satisfacción y segmentación de los clientes. Hoy en día, los CRM son una herramienta de seguimiento de la relación con los clientes y el centro del registro histórico de un contacto. Dichos registros hoy en día son accesibles vía *online* mediante integración de sistemas digitales que permiten que, sin la necesidad de una red local o un *software* de gran magnitud, el seguimiento al detalle del proceso de servicio al cliente pueda ser auditado, consultado e integrado.

Las nuevas plataformas digitales de servicio al cliente ofrecen a las empresas soluciones como *chats*, integración a colas de atención en redes sociales, módulos de monitoreo de menciones para anticiparse a las respuestas en foros, blogs y últimamente la incorporación de *chatbots*, los cuáles son autorespuestas programadas mas no una inteligencia artificial en sí.

Atención digital

Cada vez más las empresas están digitalizando las operaciones de atención; esto no significa que estén siendo reemplazados los asesores de atención al cliente, sino que se está optimizando su trabajo. Ahora estos asesores no solamente atienden llamadas, sino que responden quejas en Twitter y Facebook, y guían a los usuarios en el soporte de uso de sus servicios por medio de aplicaciones y diferentes plataformas digitales que se han integrado de forma efectiva a este proceso.

Esto sucede por dos razones, primero el cambio al mundo digital demanda nuevas formas de atención más allá de la tradicional llamada telefónica, y segundo viene un cambio generacional que no entiende el mundo sin internet: estas personas usan cada vez menos las llamadas como plataforma de comunicación, prefieren una atención escrita asincrónica, pero con efectividad.

Si bien el tiempo de atención a un cliente es un indicador fundamental en este proceso de gestión, la atención digital se mueve más en un sistema donde la inmediatez debe ser entendida de acuerdo con la prioridad que tengan los clientes en torno a su necesidad. Por ejemplo: un influenciador con un volumen de seguidores alto, escribe en una red social que un servicio es muy malo, es claro que esta mención y cliente deben ser atendidos con alta prioridad ya que de no hacerlo la conversación social puede terminar en una crisis de reputación de la marca.

A continuación, veremos los modelos de gestión de clientes en la era digital y cómo aplicarlos según las necesidades de la organización.

Modelos omnicanal y multicanal

En este escenario las empresas han desarrollado canales de atención, ventas y soporte diversificados para que los clientes elijan por medio de cual desean comunicarse. Atrás quedaron las líneas 01800 y los numerales de celular, ahora se trata de los *click to call* donde se deja el número y los asesores te llamarán, video llamada con herramientas de punta para atención en tiempo real, atención vía Whatssapp, que con la movilidad e inmediatez que supone esta aplicación permite mayor velocidad en la gestión. Por supuesto, este modelo no aplica para todas las empresas, las de afluencia masiva de clientes son aquellas que optan por este camino.

Modelo de autogestión

Las empresas que utilizan este modelo han transformado sus canales presenciales y tradicionales en canales electrónicos y digitales, que permiten que clientes no requieran de un humano para poder realizar una gestión. Es tal el impacto de la autogestión hoy en día, que lo vemos en los cajeros electrónicos, el pago de servicios públicos, el registro en una aerolínea, etc. En pocos años veremos que este modelo sumado a la automatización de la comunicación serán los que más evolucionen.

Modelo asistido

Aunque el mundo digital esté permeando la relación con los clientes de diversas formas, no todo es automático y para muchas personas el contacto con un guía sigue siendo importante. Por eso el uso de plataformas como asistentes virtuales, guías digitales, tutores y la aparición de autorespuestas programadas permiten que los usuarios descubran nuevas maneras de tener el soporte necesario para resolver alguna inquietud. Un caso importante fue el lanzamiento de los asistentes digitales de Apple y Google, SIRI y TALK respectivamente.

Si bien son programas, la capacidad de consulta de información en la web y la retransmisión de la misma es sorprendente por la capacidad casi humana de reproducción.

Visitar página

En el siguiente enlace, pueden consultar las mejores plataformas de atención al cliente digital, muchas de ellas a costos accesibles para la pequeña y mediana empresa:

Harness every click, tap and swipe

https://bit.ly/2N3zJP9

Relacionamiento digital

Las marcas, así como las personas, buscan relacionarse permanentemente, con el fin de ampliar su círculo de contactos y de gestión. Dentro del marco del *e-business* y apoyando la estrategia de mercadeo digital, las empresas deberán hacer uso de la tecnología para captar el mayor número de clientes de forma sistematizada. Ya no basta con un correo electrónico al momento de contactar a un cliente, las diversas plataformas de relacionamiento pasan por las redes sociales, la publicidad digital, los dispositivos móviles y las tradicionales notificaciones SMS, que han evolucionado con la geolocalización y la programática.

Figura 7. Relacionamiento digital
Fuente: https://bit.ly/2Kh5Z3H

Instrucción

Amplíe su conocimiento sobre este tema por medio del recurso de aprendizaje: juego de roles.

Existen 4 escenarios en materia de relacionamiento *online* con los clientes, que ayudan no solo a mantener un contacto permanente, sino que también permiten obtener las percepciones del consumidor:

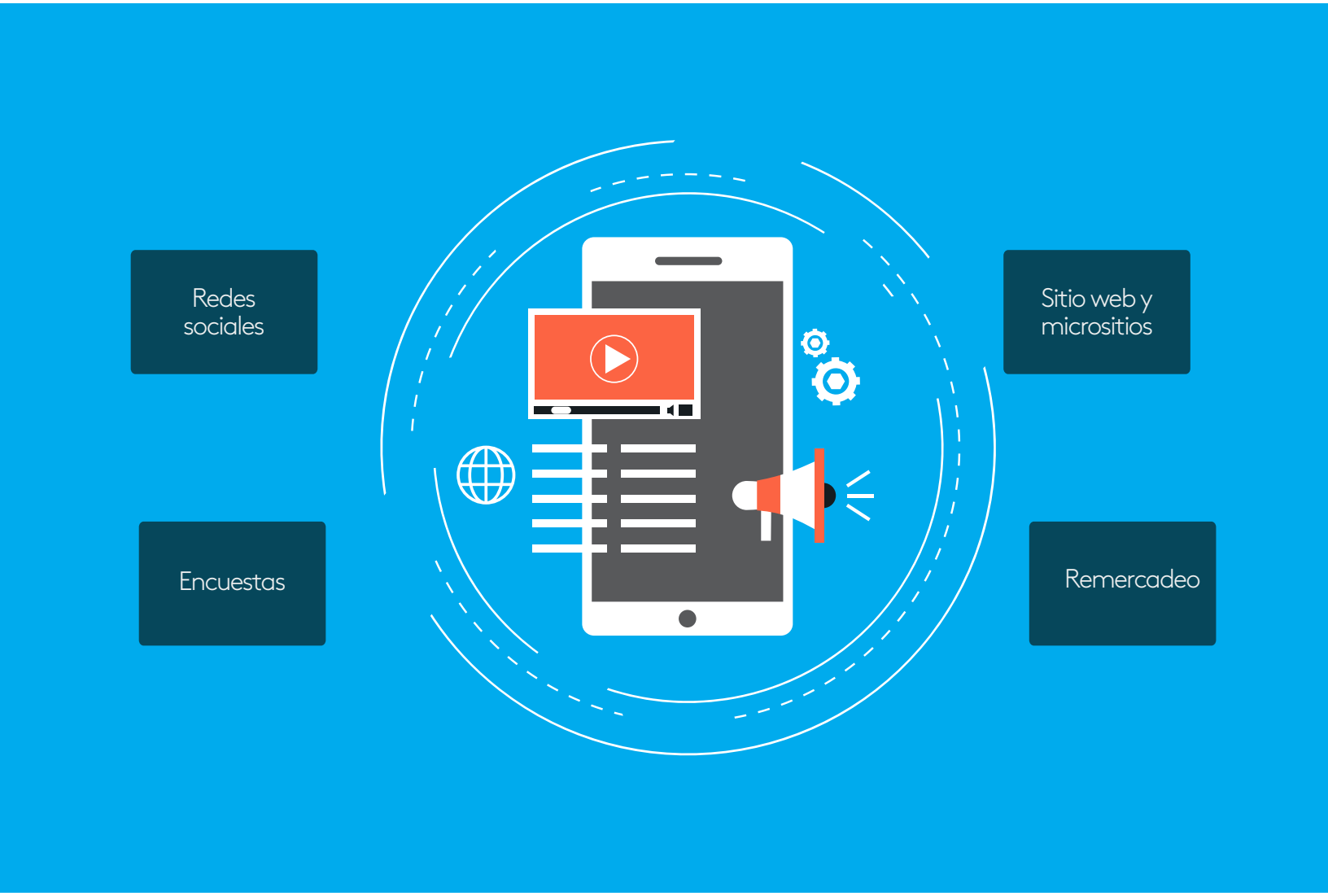

Figura 8. Escenarios de relacionamiento *online*
Fuente: propia

Si bien estos escenarios pueden ser de *branding* y captación, se constituyen en canales de relacionamiento en la medida en que los usuarios pueden permanentemente estar en contacto con la marca y ser direccionados a otros canales de acuerdo con la solicitud específica.

Investigación de mercados en internet

Una empresa que desea avanzar en sus estrategias en todo sentido necesariamente ha de mirar el mercado, las tendencias, los competidores y sobretodo el impacto que tienen las nuevas tecnologías en el consumidor.

Mediante la investigación de mercados, los gerentes de las empresas podrán ver las oportunidades de crecimientos del negocio, así como identificar las estrategias para profundizar y mejorar en uno o varios temas, basados en mediciones de modelos estadísticos.

Definiremos el proceso de investigación de mercados en digital de la siguiente manera:

Fase 1: exploración de tendencias

Existen múltiples plataformas que ya han recopilado amplia información de los negocios y tendencias digitales, lo que facilita de forma significativa el análisis; por medio de estas estructuras que siguen un método científico de cuantificación las empresas pueden obtener la información base para sus estudios prospecto.

Visitar página

Algunos ejemplos se presentan en los siguientes enlaces:

- Statista – The portal for statistics

www.statista.com

- Socialbakers - Get People Talking About Your Brand

www.socialbakers.com

Fase 2: identificación de oportunidades

Basados en los datos recopilados en cada investigación y en su análisis de acuerdo con las necesidades del negocio se identificarán los puntos en los que se deben tomar acciones y ejecutar tácticas, para lograr los objetivos. Ejemplo: si una empresa desea saber en cuál plataforma de publicidad móvil es mejor invertir, se debe tener el contexto general.

Figura 8. Análisis de estudio de mercado (ejemplo)
Fuente: https://bit.ly/2IvnA20

Con esta muestra, el gerente de publicidad digital podrá tomar una decisión más acorde con sus necesidades.

Fase 3: configuración de indicadores

Una vez se tienen definidos los alcances y acciones a tomar, el estudio de mercado debe plantear y configurar un *dashboard* de indicadores que serán la brújula que guie posteriormente la estrategia. Un estudio de mercado digital no se queda solo en la recopilación, sino que avanza a la proyección.

Con estos elementos, la gerencia digital podrá tener un marco mucho más amplio en el accionar de sus estrategias digitales pasando por la formulación del escenario *e-business* y apoyándose en el equipo que gestionará y ejecutará las acciones en la transformación digital del negocio.

Instrucción

Para finalizar este eje, lo invito a desarrollar la actividad de aprendizaje: caso simulado y a revisar el videorresumen titulado: *¿Cómo realizar una investigación de mercados* online*?*

Conclusiones

1. El *e-business* es el camino estratégico que están abordando las empresas en su proceso evolutivo y de transformación. No se basa solo en la implementación de plataformas tecnológicas, sino en la inclusión de una visión diferente de negocio que permita impactar en el crecimiento y sostenibilidad de la empresa de cara al cambio generacional.

2. La gestión y relacionamiento con clientes exige hoy en día un profundo entendimiento del ecosistema digital. Así, las empresas optimizarán recurso humano y financiero para implementar un canal *online* más activo, eficiente y que aporte a la satisfacción del cliente.

3. Las empresas que han migrado al estudio de mercado digital han entendido que afianzar los análisis con los resultados que proveen las plataformas que simplifican el proceso de entendimiento y conocimiento de las tendencias, lo cual facilita y agiliza la toma de decisiones estratégicas.

BIBLIOGRAFÍA

Cornell, C. J. (2017). *The age of metapreneurship: a journey into the future of entrepreneurship*. Venture Point Press.

Fernández, M., y Navarro, M. (2014). Preparación del proyecto. En *Sistemas de gestión integrada para las empresas* (pp. 78-104). Alcalá, España: Universidad de Alcalá.

Rauser, A. (2016). *Digital strategy: a guide to digital business transformation*. CreateSpace Independent Publishing Platform.