



Universidad de  
**San Andrés**

Universidad de San Andrés

Maestría en Marketing y Comunicación

“Estrategia digital, personal y contextual, para el  
nuevo consumidor-prosumidor”

Autor: Vanina Marcote

Mentor: Fernando Zerboni

Buenos Aires, Octubre 2016

# Contenidos

- Introducción ..... 2
- Objetivos del presente trabajo..... 3
  - Objetivo general..... 3
  - Objetivos específicos..... 3
- Marco referencial teórico ..... 3
- Contexto: el contexto digital de América Latina ..... 6
- Los cambios en los consumidores. El nuevo proceso de compra, hoy. .... 8
  - Nuevos hábitos de compra ..... 9
- Cómo desarrollar una experiencia digital acorde a los nuevos comportamientos..... 10
- Inbound: el inicio del funnel digital..... 11
  - Micromomentos..... 11
  - El impacto de *Mobile* en América Latina..... 14
  - “Content is king”. The power of a story..... 19
- Engagement*: pieza clave para garantizar el próximo paso ..... 21
- Optimización: el camino hacia un funnel efectivo ..... 22
  - 1. Impresiones..... 22
  - 2. *Visitas* ..... 24
  - Buenas prácticas: mapas de calor y A/B Testing*..... 26
  - 3. *Registros*..... 31
  - 4. *Conversión*..... 32
  - La importancia de la medición ..... 33
- El nuevo perfil del marketer para enfrentar estos nuevos desafíos ..... 34
- A modo de conclusión: pensamientos sobre la transformación digital..... 37
- Anexo I: Penetración de internet y *mobile* en América Latina ..... 38
- Bibliografía ..... 42

## Introducción

En un contexto marcado por la inmediatez y la co-producción, la comunicación cambió. Y de la misma manera deben cambiar las estrategias de marketing para poder ser efectivas.

Este nuevo escenario configura un individuo al que Piscitelli define como “prosumidor”, individuo entendido como consumidor y productor en simultáneo, que resignifica elementos culturales existentes en base a su propia experiencia. Son los protagonistas de la revolución 2.0 y de la producción par a par. En términos de Hamel podría afirmarse que los prosumidores y sus actividades horizontales dan surgimiento a la administración 2.0 construyendo "arquitecturas de participación" y procesos horizontales de control. En esta dirección, Alonso y Arebalos definen al prosumidor en tanto “*peer*”: están *always on*, y tienen consumos e intereses variados. El *peer* es una persona bien informada, que se aburre rápidamente, inmune a la publicidad obvia, busca información innovadora y experiencias diferentes.

Las marcas deben ahora conferirle al acto de compra un significado cultural involucrando al *peer* en su narrativa, hacerlo participe de su narración a partir de la experiencia contextualizada. Ya no se espera que el consumidor interprete la narración de la marca, sino que la haga propia, la viva, la experimente y la comparta con el resto. El desafío de las marcas es generar comunidades activas, cuyos miembros generen experiencias de marca fuerte y contribuyan a crear y difundir el relato. Las marcas deben intervenir en la cultura, en las nuevas relaciones que se generan, y adaptar su relato a los nuevos consumidores dinámicos, informados, y activos. Y en este contexto, entender la transformación digital como una transformación cultural resulta fundamental.

Este individuo activo, generador de contenidos y experiencias, que protagoniza la escena de lo que Bauman define como Modernidad Líquida genera una serie de fenómenos y desafíos para los profesionales de marketing: cómo abordar la transformación digital de manera efectiva en el marco de una comunicación contextual con sus consumidores, cómo tomar ventaja con el uso de herramientas que permitan la personalización cada vez más avanzada de esas comunicaciones, y cómo medir la efectividad en este nuevo contexto; son algunos de ellos.

El trabajo buscará responder a estos interrogantes, indagando sobre las potencialidades y desafíos del *Data Driven Marketing*, en un contexto donde lo individual, lo único, y lo diferente se convierten en valores cada vez más protagónicos.

## Objetivos del presente trabajo

### Objetivo general

Desarrollar un abordaje conceptual para el diseño de una experiencia digital *end to end* que considere 1) todos los momentos del nuevo proceso de compra del consumidor interconectado 2) la potencialidad del uso de herramientas que permitan implementar una experiencia digital efectiva.

### Objetivos específicos

- Relevar los cambios en el proceso de compra que surgen a partir del crecimiento del consumidor interconectado, empoderado, posmoderno.
- Analizar el impacto del momento cero de la verdad en la experiencia de compra online.
- Reflexionar sobre los cambios en el perfil de los profesionales de marketing que resultan necesarios para enfrentar los nuevos desafíos de manera exitosa.
- Diseñar una experiencia digital *end to end*, en el marco del contexto de la región de América Latina.

### Marco referencial teórico

El presente trabajo se basa en un marco teórico guiado por los siguientes conceptos y autores:

- **Posmodernidad & identidad:** La identidad que se construye en la Modernidad Líquida es una identidad fluida que necesita reafirmarse y construirse en cada consumo. Uno no es de una vez y para siempre, sino que vive en una tensión constante para mantener consumos que permitan "ser individuo" y "ser ciudadano". El fenómeno social que tiene lugar en la Modernidad Líquida está dado por la "revolución consumista": paso del consumo al consumismo. En el consumismo, el consumo tiene un papel central en la vida de las personas: se volvería el "propósito de su existencia". Según el autor, el consumismo es un tipo de acuerdo social que resulta de la conversión de los deseos/anhelos en la principal fuerza de impulso de la sociedad, desempeñando un rol clave en los procesos de individuales y grupales de autoidentificación. En la sociedad de consumo, el consumismo no asocia a la felicidad con la gratificación de deseos, sino con un aumento constante del volumen y la intensidad de estos deseos que conduce al cambio constante de productos que ya tienen una obsolescencia planificada de fábrica. Ya no se piensa en la inversión y

acumulación a largo plazo. Lo más importante es estar en movimiento, y en este contexto la inmediatez se convierte en un valor de época.

- **Peers como influenciadores clave y formadores de opinión:** según Alonso y Arebalos, el *peer* constituye la 5ta P del marketing. El *peer*, a diferencia del consumidor tradicional, consume historias. Lo importante es aquello que la marca cuenta, narra. Desde este punto de vista la marca es la percepción colectiva de un producto o servicio basada en una experiencia satisfactoria. Hoy es necesario que la marca construya su influencia y una historia detrás que la sostenga, para ello es necesario formar parte del mundo de los *peers*. Es el mismo *peer* quien narra la historia de la marca.
- **Prosumidor:** Piscitelli afirma que estamos frente a un nuevo consumidor activo que es productor y consumidor de contenidos, y lo denomina "prosumidor". Este consumidor se caracteriza por resignificar elementos culturales existentes, otorgándole un nuevo sentido, nuevas gramáticas, asociado a su experiencia. Fusión entre consumidor y productor, se trata de un individuo como consumidor y productor en simultáneo. Esta figura surge de la necesidad de personalización. Toffer visionó un mercado altamente saturado de producción en masa de productos estandarizados para satisfacer las demandas básicas de los consumidores en el cual las empresas para incrementar ganancias deberían iniciar un proceso de "personalización masiva". Es decir, producción masiva de productos personalizados, evolución de los consumidores involucrados en el diseño y manufactura de los productos. Para alcanzar un alto grado de personalización los consumidores deberían participar en el diseño. El concepto continuó evolucionando y en 1999 Weinberger afirmó que "el mercado son conversaciones" y que la economía se mueve de consumidores pasivos a consumidores activos. La personalización masiva, según Piscitelli, ha permeado sólo algunas áreas de la economía. Un "*prosumer*" no tiene fines de lucro, sólo participa de un mercado digital de intercambio de información. Se "*prosume*" arte como se "*prosume*" información, se coproduce arte como se coproduce información organizacional. Bourriaud denomina a esta cultura como "cultura de uso o cultura de actividad". El arte funciona como la terminación temporal de una red interconectada, como un relato que continúa y reinterpreta los relatos anteriores.

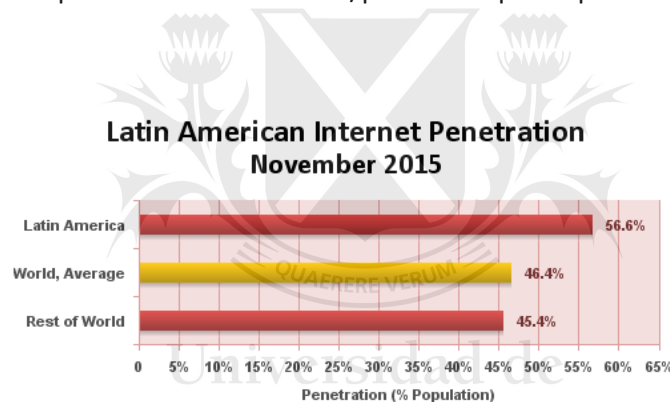
- **Producción par a par:** Piscitelli afirma que el "Consumo par a par" da lugar a la "producción par a par". Se rompe el paradigma de que en la producción económica los individuos organizan sus actividades o como empleados en empresas, o como individuos en mercados. Se plantea un nuevo modo de producción en el ambiente digital en red: producción entre iguales basadas en el dominio público.
- **Branding narrativo:** Según Alonso y Arebalos, el branding narrativo o Branding 2.0 se basa en la narrativa de la marca; y se entiende que la marca es lo que los empleados, proveedores, accionistas, y directivos dicen de ella. Lo que hace único al producto es su estrategia narrativa. Para que la historia sea narrada por los *peers* tiene que haber un elemento que sea al mismo tiempo caótico, disruptivo, e inclusivo. Desde este punto de vista, la marca es la percepción colectiva de un producto o servicio basada en una experiencia satisfactoria. Hoy es necesario que la marca construya su influencia y una historia detrás que la sostenga, para ello es necesario formar parte del mundo de los *peers*. Es el mismo *peer* quien narra la historia de la marca. Desaparece el concepto de target y se reemplaza por el de *peer*. El target es un concepto de la mercadotecnia tradicional que aún se conserva. El *peer* se identifica, en cambio, con variables psicográficas.
- **Momento cero de la verdad:** Este trabajo adopta la definición de Google: *"Es el momento del marketing y el acceso a la información, en el que los consumidores toman decisiones que incidirán en el éxito o el fracaso de casi todas las marcas en el mundo (...). Simplemente son el reflejo de la manera en la que los consumidores viven, se informan y toman decisiones hoy en día: a partir de sitios web de calificaciones y comentarios, de opiniones de amigos en las redes sociales, en el hogar y en el camino, y (ahora más que nunca) de videos. Obtienen información de resultados de búsquedas, comentarios de usuarios, calificaciones de cuatro estrellas, texto e imágenes en los anuncios publicitarios, titulares de noticias, videos e incluso de algunos buenos y anticuados sitios web oficiales de las marcas. En conclusión, se informan y deciden en el Momento cero de la verdad"*.

- **Experiencia de compra online:** en el presente trabajo se buscará diseñar una experiencia de compra online, entendiéndola como un proceso *end to end* que va desde el momento cero de la verdad hasta momento de la conversión/compra.

## Contexto: el contexto digital de América Latina

A los fines de contextualizar el presente trabajo se presenta una breve descripción de la penetración y uso de internet en América Latina, resaltando algunos aspectos particulares de su consumo.

1. **Penetración:** según Internet World Stats, Latinoamérica como región tiene una relación superior entre penetración de internet/población que el promedio mundial; llegando al 56,6%<sup>1</sup>.



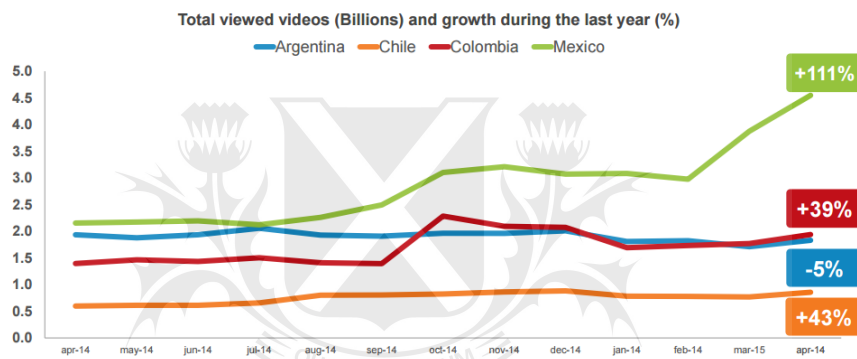
2. **Acceso:** Según la CEPAL, En un periodo de cinco años (2010-2015), el número de hogares conectados a Internet en la región creció 14.1% promedio anual en la región, esto significa que se alcanzó el 43.4% en el 2015, un valor que casi duplica el de 2010<sup>2</sup>.
3. **Banda ancha:** El informe de la CEPAL difundió que el acceso a conexiones de banda ancha aumentó fuertemente en la región durante el período analizado, en especial en la banda ancha móvil (BAM), que pasó del 7% al 58% de la población entre 2010 y 2015. En 2010, el porcentaje de personas con acceso a banda ancha fija (BAF) y banda ancha móvil era

<sup>1</sup> Ver Internet World Stats: <http://www.internetworldstats.com/stats10.htm>

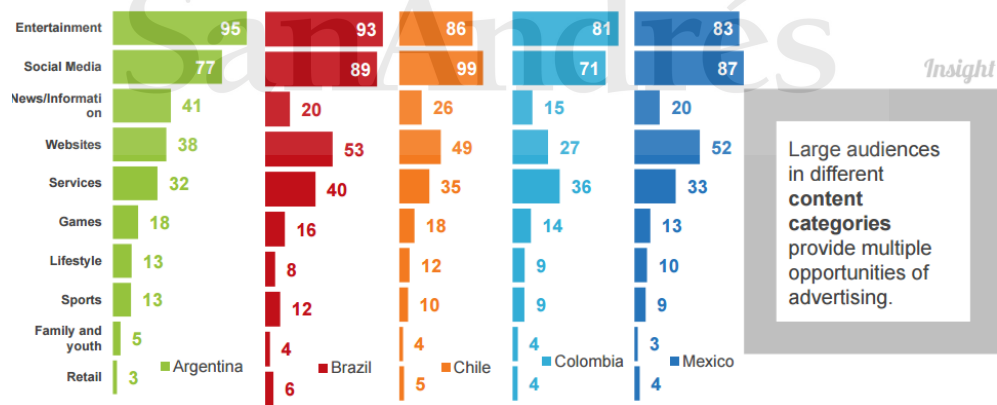
<sup>2</sup> Ver El Economista: “5 datos sobre el acceso a internet en América Latina”, link: <http://eleconomista.com.mx/industrias/2016/09/13/5-datos-sobre-acceso-internet-america-latina>

prácticamente el mismo. Entre el 2010 y el 2015, el número de suscripciones móviles creció 802.5% y el de conexiones fijas, 68.9%<sup>3</sup>.

4. **Costos:** El costo en el 2010 de contratar un servicio de banda ancha fija de 1 Mbps se acercaba a casi el 18% de los ingresos promedios mensuales, pero para principios del 2016 esta cifra bajó al 2% según la información que difundió la CEPAL<sup>4</sup>.
5. Dentro de los formatos consumidos, el video ocupa un lugar de crecimiento exponencial; según el estudio de Comscore<sup>5</sup>:



*Penetración: % de viewers únicos de video en América Latina (Comscore):*



<sup>3</sup> Ver El Economista: “5 datos sobre el acceso a internet en América Latina”, link: <http://eleconomista.com.mx/industrias/2016/09/13/5-datos-sobre-acceso-internet-america-latina>

<sup>4</sup> Ver Ver El Economista: “5 datos sobre el acceso a internet en América Latina”, link: <http://eleconomista.com.mx/industrias/2016/09/13/5-datos-sobre-acceso-internet-america-latina>

<sup>5</sup> Comscore, Latam Digital Future in Focus 2015, online presentation.

## Los cambios en los consumidores. El nuevo proceso de compra, hoy.

En una encuesta donde se entrevistó a más de 30.000 consumidores distribuidos en 13 países diferentes, se detectó que los consumidores de hoy quieren ser escuchados, conocidos, y empoderados. Cómo cada marca responda a estas necesidades, determinará la relevancia que pueda construir en su vínculo con sus clientes.

Según el estudio de IBM *“La era del consumidor inteligente”*, los consumidores escuchan a sus familiares y amigos primero. **Muchos consumidores saben exactamente qué es lo que quieren cuando entran a la tienda o a la página web de las empresas.** *“Esto se debe a que ya pidieron consejo a un amigo o conocido. El 45% pide consejo a amigos o familiares, el 37% a alguna fuente externa – de algún comprador previo o de algún experto en la materia – cuando quiere saber más acerca de un producto. Sólo el 18% confía en el retailer o en el fabricante”*. El trabajo de influencia que se desarrolle en la instancia previa de investigación –que correspondería a los estadios de aprendizaje y consideración si se toman los momentos del *customer journey*- es clave en el diseño de la experiencia de compra. Este momento, que Google define como **“el momento cero de la verdad”** debe ser considerado y profundamente trabajado a la hora de optimizar la experiencia online de los consumidores. En palabras de Rishad Tobaccowala Director de Estrategia e Innovación, VivaKi:

*“Hoy en día, cuando los consumidores escuchan sobre un producto, su primera reacción es ‘Voy a buscarlo en Internet’. Y emprenden una aventura de descubrimiento: sobre un producto, un servicio, un problema o una oportunidad. En estos tiempos, usted no persigue a su competencia. No persigue la tecnología. Persigue a su consumidor”*.

Por este motivo, en el marco de este trabajo se indagará sobre la influencia del momento cero de la verdad es las decisiones de compra online, entendiéndolo como un aspecto fundamental del diseño de la experiencia de compra en línea, aunque sea anterior al contacto del consumidor con el sitio de la marca o su ecommerce.

Este hecho está íntimamente vinculado con otro fenómeno al que se debe atender desde el diseño de la experiencia de compra: **la onmicanalidad**. Hoy el consumidor está absolutamente interconectado a través de múltiples formatos y pantallas. Uno de los desafíos que se enfrentan

las marcas en este contexto es cómo integrar sus diferentes canales con el fin de optimizar el recorrido y la experiencia de compra de sus clientes.

Por otro lado, el estudio de IBM *La era del consumidor inteligente* también afirma que hoy **“los hogares son virtuales”**: *“el consumidor compra para una mayor cantidad de miembros familiares, sin importar si viven o no bajo un mismo techo. Internet permite a los consumidores que compren de una forma más eficaz para sus familiares que no viven cerca de ellos”*. En la encuesta realizada, más del 30% dijo que regularmente compra ropa, productos de consumo, electrónica y artículos de cuidado personal para sus padres. Otro insight importante para indagar a la hora de personalizar acciones de marketing para optimizar la experiencia de compra online. A mayor entendimiento del comportamiento de cada consumidor en su singularidad, mayor el potencial de las acciones de marketing “individualizadas”.

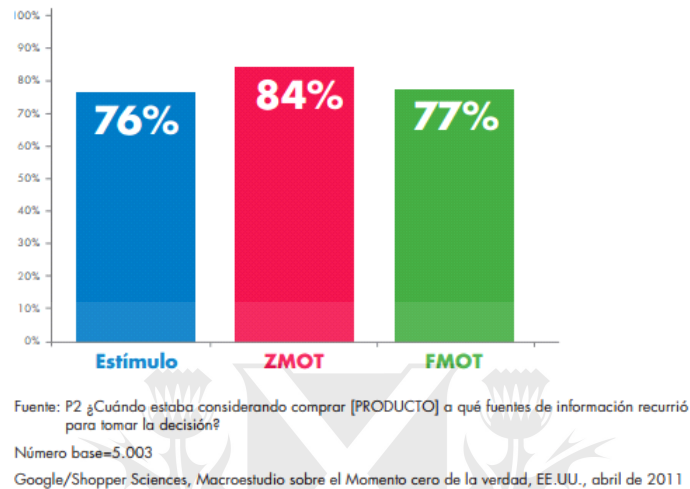
Por su parte, Google contrató a Shopper Sciences para que realizara un estudio exhaustivo con la participación de 5.000 compradores en 12 categorías, con el objetivo de identificar factores que influyen en la decisión de compra. De este estudio se desprende otro insight clave que se busca explorar en esta investigación: **el 54% de los encuestados recurrió a la comparación de productos en línea**. A la hora de diseñar la experiencia de compra online resulta clave considerar estas prácticas para optimizar los resultados.

### **Nuevos hábitos de compra**

Los cambios en los consumidores se traducen en nuevas formas del proceso de compra, que se analizarán en el marco del presente trabajo para proponer una propuesta de diseño de una experiencia digital que contemple cada uno de los comportamientos y fenómenos descritos en los apartados anteriores.

El estudio de IBM *“Capitalizing on the Smarter Consumer”* afirma que *“en lugar de visitar varias tiendas buscando algo y luego comprarlo en una secuencia continua, los consumidores hoy usan la tecnología para entrar y salir de este proceso cuándo y dónde quieran. Entonces, lo que en alguna ocasión se hizo en un flujo continuo, ahora es una serie de momentos que pueden dividirse en horas, días y hasta semanas – desde que el consumidor percibe el producto, hace la investigación, realiza la compra y lo obtiene”*. Cómo estar presente en cada momento, es clave para que la experiencia sea completa y la percepción, favorable.

A continuación se detalla la influencia de los 3 tipos de fuentes de información que los consumidores utilizan al momento de decidir la compra. ¿Cuál es la ventaja del canal online tanto como fuente de información como canal de compra? **La personalización de la experiencia, mensajes y momentos que puede ser llevada a niveles antes impensados.**



## Cómo desarrollar una experiencia digital acorde a los nuevos comportamientos.

Desarrollar una experiencia digital *end to end* que responda a estos desafíos resulta clave para poder ser relevantes para los consumidores. Para ello se profundizará en los siguientes aspectos:

- **Inbound** como estrategia clave de la estrategia digital a la hora de capturar el interés de los consumidores e iniciar el funnel y *customer journey*. Personalización en el momento cero de la verdad: una buena estrategia de influencia en este momento de la experiencia, permitirá capturar al cliente en el momento en que su interés se pone de manifiesto. Y cuánto más personalizado el mensaje, más efectiva la estrategia de marketing. En este punto se indagarán herramientas que permitan individualizar al consumidor y seducirlo con un mensaje a su medida.
- **Engagement**, a los fines de garantizar el recorrido del cliente a través de los diferentes momentos del digital funnel.
- **Optimización**, como factor crítico de éxito.

## Inbound: el inicio del funnel digital

En un contexto en el cual las reglas del juego han cambiado, la clave está en “ser encontrados”. En este apartado se trabajará sobre estrategias de inbound para poder estar presentes, en el momento correcto con el mensaje adecuado.

### Micromomentos

Las segmentaciones conforme rasgos etarios o sociodemográficos ya no son suficientes en el contexto actual. Tampoco aquellas que hablan de B2B ó B2C. El desafío de hoy en día apunta al marketing de individuos. Entender que una misma persona tiene diferentes roles en un mismo día, diferentes necesidades, diferentes momentos. En esta dirección, estudios de Google afirman que *“Mobile ha cambiado para siempre la forma en que vivimos, y ha cambiado para siempre lo que esperamos de las marcas. El camino del consumidor se fracturó en miles de micro momentos en tiempo real con intención de compra. Cada uno es una oportunidad crítica para las marcas de dar forma a las decisiones y preferencias del consumidor”*<sup>6</sup>.

Ya no se trata siquiera de apuntar a un marketing de individuos, sino de ganar relevancia y personalización al llegar en el momento indicado con el mensaje preciso. Un estudio de IBM describe este punto de la siguiente manera: *“Many digital startups deliver amazing customer experiences because they focus exclusively on a very specific market niche, unlike larger companies, which find advantage through scale. The problem for big companies is that these smaller startups rapidly expand out of their niche and win away more and more customers. Increasingly, executives are turning towards cognitive computing to analyse vast amounts of customer data in order to identify and serve micro-segments and prevent startups from gaining a strong foothold”*<sup>7</sup>.

Entonces, la pregunta que se desprende inmediatamente es ¿cuáles son esos momentos clave que desde el marketing deberían conocerse –y atacarse-? Conforme los estudios desarrollados por Google, 4 son los elementos fundamentales que desde marketing deben contemplarse:

---

<sup>6</sup> Ver Google Micromomentos América Latina

<https://storage.googleapis.com/think/docs/00LATINOAMÉRICA/201510/micro-momentos-arg.pdf> / <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-419/micromoments/>

<sup>7</sup> Ver IBM IBV Study Microsegments and Cognitive: A New Way to Scale <http://www-935.ibm.com/services/c-suite/study/perspectives/microsegments-and-cognitive/>

1. **“Quiero hacer”**: las personas investigan en internet cómo realizar tareas específicas.
  - a. En México, el 81% de los individuos buscan en su smartphone una vez por semana una información que les ayude a realizar una tarea. En Argentina sucede en un 80%, mientras que en Perú en un 86%, y en Chile un 80%<sup>8</sup>.
  - b. En México, el 89% encuentra en internet una herramienta que les ayude a realizar dicha tarea. El 62% valoran las compañías que ofrecen contenidos de sus productos en video. Y el 96% de quienes consumen videos, lo hacen en YouTube. En Argentina los porcentajes son 90%, 76%, 96%, respectivamente. En Perú 91%, 79%, 96%. Y en Chile: 93%, 76%, 65%.
  
2. **“Quiero ir”**: con mayor relevancia para quienes buscan una ruta para llegar a un sitio o una tienda. El 70% de los consumidores en México utiliza aplicaciones para encontrar una dirección. Una muy buena oportunidad para marcas con locales físicos. En los otros países de América Latina analizados los porcentajes también son significativos: Argentina (58%), Perú (59%), Chile (70%).
  
3. **“Quiero comprar”**: los consumidores investigan en línea antes de comprar. Aquí algunos datos que ilustran este comportamiento:
  - a. En México, el 69% de los entrevistados mexicanos busca información relacionada con algún producto que desea comprar, al menos una vez por semana. En Argentina sucede en un 70%, mientras que en Perú en un 71%, y en Chile un 74%<sup>9</sup>.
  - b. En México, El 70% de las veces, la información que se encuentra en Internet ayuda a decidir si vale la pena pagar más por un producto. En Argentina sucede en un 72%, mientras que en Perú en un 71%, y en Chile un 74%<sup>10</sup>.

---

<sup>8</sup> Ver Google Micromomentos - información de Argentina:

<https://storage.googleapis.com/think/docs/00LATINOAMÉRICA/201510/micro-momentos-arg.pdf>

Perú: <https://storage.googleapis.com/think/docs/00LATINOAMÉRICA/201510/micro-momentos-per.pdf>

Chile: <https://storage.googleapis.com/think/images/00LATINOAMÉRICA/201510/micro-momentos-chi.pdf>

<sup>9</sup> Ver Google Micromomentos - información de Argentina:

<https://storage.googleapis.com/think/docs/00LATINOAMÉRICA/201510/micro-momentos-arg.pdf>

Perú: <https://storage.googleapis.com/think/docs/00LATINOAMÉRICA/201510/micro-momentos-per.pdf>

Chile: <https://storage.googleapis.com/think/images/00LATINOAMÉRICA/201510/micro-momentos-chi.pdf>

<sup>10</sup> Ver Google Micromomentos - información de Argentina:

<https://storage.googleapis.com/think/docs/00LATINOAMÉRICA/201510/micro-momentos-arg.pdf>

- c. En México, el 52% considera los buscadores el mejor lugar en internet para conocer marcas nuevas. En Argentina sucede en un 57%, mientras que en Perú en un 55%, y en Chile un 54%<sup>11</sup>.
- d. En México, el 72% de las compras en una tienda son influenciadas por una búsqueda en smartphone. En Argentina sucede en un 56%, mientras que en Perú en un 69%, y en Chile un 65%<sup>12</sup>.
- e. Y el 54% Busca y compara precios desde el celular, aún cuando se encuentra en tienda. En Argentina sucede en un 50%, mientras que en Perú en un 55%, y en Chile un 51%<sup>13</sup>.

El potencial que este momento representa para los profesionales de marketing es enorme y está íntimamente vinculado con lo manifestado en apartados anteriores sobre el momento cero de la verdad y los nuevos comportamientos de compra.

- 4. **Quiero saber:** Otro momento de suma relevancia. A continuación los números que ilustran su impacto:
  - a. En México, el 95% declara buscar información para conocer más sobre un tema particular, al menos una vez por semana. En Argentina sucede en un 95%, mientras que en Perú en un 97%, y en Chile un 97%<sup>14</sup>.

San Andrés

Perú: <https://storage.googleapis.com/think/docs/00LATINOAMÉRICA/201510/micro-momentos-per.pdf>

Chile: <https://storage.googleapis.com/think/images/00LATINOAMÉRICA/201510/micro-momentos-chi.pdf>

<sup>11</sup> Ver información de Argentina:

<https://storage.googleapis.com/think/docs/00LATINOAMÉRICA/201510/micro-momentos-arg.pdf>

Perú: <https://storage.googleapis.com/think/docs/00LATINOAMÉRICA/201510/micro-momentos-per.pdf>

Chile: <https://storage.googleapis.com/think/images/00LATINOAMÉRICA/201510/micro-momentos-chi.pdf>

<sup>12</sup> Ver información de Argentina:

<https://storage.googleapis.com/think/docs/00LATINOAMÉRICA/201510/micro-momentos-arg.pdf>

Perú: <https://storage.googleapis.com/think/docs/00LATINOAMÉRICA/201510/micro-momentos-per.pdf>

Chile: <https://storage.googleapis.com/think/images/00LATINOAMÉRICA/201510/micro-momentos-chi.pdf>

<sup>13</sup> Ver información de Argentina:

<https://storage.googleapis.com/think/docs/00LATINOAMÉRICA/201510/micro-momentos-arg.pdf>

Perú: <https://storage.googleapis.com/think/docs/00LATINOAMÉRICA/201510/micro-momentos-per.pdf>

Chile: <https://storage.googleapis.com/think/images/00LATINOAMÉRICA/201510/micro-momentos-chi.pdf>

<sup>14</sup> Ver Google Micromomentos - Información de Argentina:

<https://storage.googleapis.com/think/docs/00LATINOAMÉRICA/201510/micro-momentos-arg.pdf>

Perú: <https://storage.googleapis.com/think/docs/00LATINOAMÉRICA/201510/micro-momentos-per.pdf>

Chile: <https://storage.googleapis.com/think/images/00LATINOAMÉRICA/201510/micro-momentos-chi.pdf>

- b. En México, el 96% de los entrevistados afirma que el lugar más relevante para conocer sobre un nuevo producto son los buscadores, mientras que el 86% afirma también utilizar YouTube. En Argentina sucede en un 97% y 78% respectivamente. Mientras que en Perú en un 96% y 86%; y en Chile en un 97% y 83% <sup>15</sup>.

Siguiendo el pensamiento de Lisa Gevelber, vicepresidente de Marketing de Google: *“si se analiza el día a día, el tiempo ofrece indicadores contextuales increíbles en una variedad de momentos del consumidor individuales (y breves). Si a esto le sumamos lo que sabemos sobre la intención del consumidor, descubriremos estadísticas eficaces que nos ayudarán tanto a estar presentes como a ser relevantes en esos momentos importantes”*<sup>16</sup>. Concluyendo que las horas del día pueden ser tan relevantes para las ventas como la estacionalidad de la industria. Y es aquí donde la integración con herramientas de big data resulta clave a la hora de ganar personalización y relevancia. En el apartado siguiente se analiza la penetración de *mobile* en América Latina, e insights que pueden contribuir a diseñar la experiencia digital en Latinoamérica basados tanto en la utilización actual de la tecnología como en los micromomentos en esta sección detallados.

### **El impacto de *Mobile* en América Latina**

El desarrollo y la penetración exponencial que han tenido los dispositivos móviles, han sido clave para que la segmentación por micro-momentos cobre relevancia. A los fines de dimensionar el impacto de la tecnología *mobile* en Latinoamérica, se presentan algunos parámetros clave en base al estudio de Comscore *“comScore / IMS Mobile in Latinoamérica Study”*<sup>17</sup> (mayor profundidad puede ser identificada en el Anexo I: Penetración de internet y *mobile* en América Latina):

---

<sup>15</sup> Ver Google Micromomentos - Información de Argentina:

<https://storage.googleapis.com/think/docs/00LATINOAMÉRICA/201510/micro-momentos-arg.pdf>

Perú: <https://storage.googleapis.com/think/docs/00LATINOAMÉRICA/201510/micro-momentos-per.pdf>

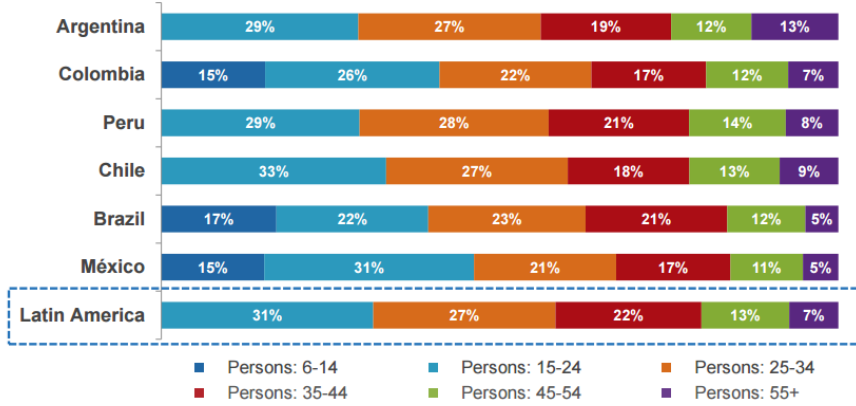
Chile: <https://storage.googleapis.com/think/images/00LATINOAMÉRICA/201510/micro-momentos-chi.pdf>

<sup>16</sup> Ver Google - Divide el día y aprovecha los Micro-Momentos <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-419/articles/dayparting-consumer-micro-moments.html>

<sup>17</sup> Ver comScore / IMS Mobile in LatAm Study. January 2015.

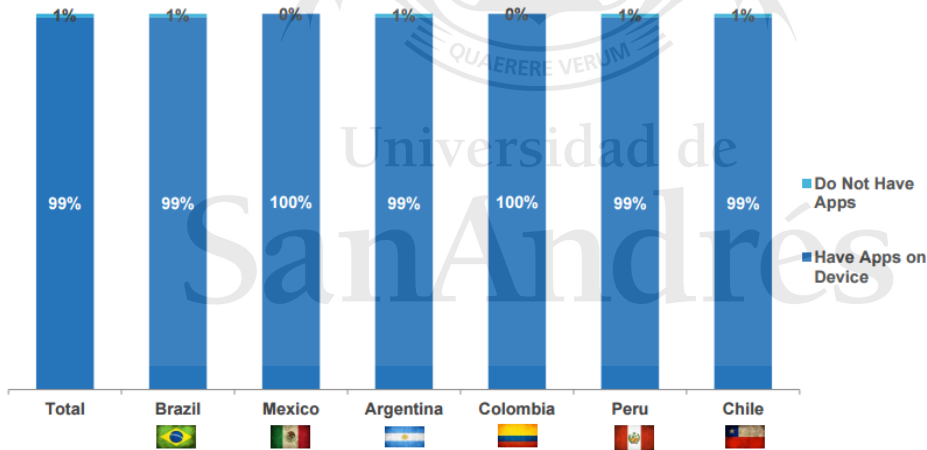
1. 9 de cada 10 personas utilizan un dispositivo móvil en América Latina:

The online audience in Latin America is young, with more than half of the audience under 35 years of age.



\* comScore measures the online population 15+ only in Argentina, Peru, Chile and Latin America

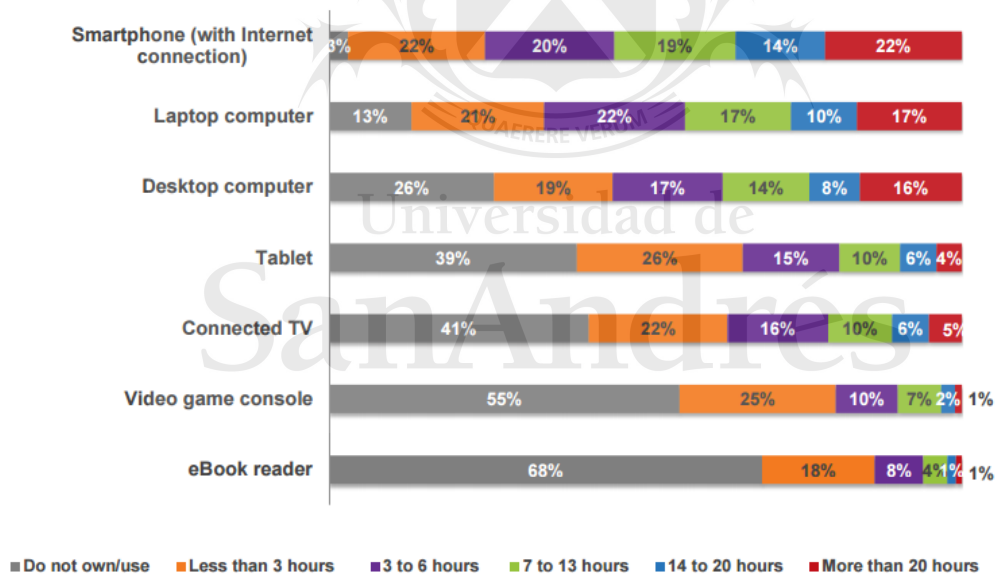
2. Prácticamente todos los usuarios de *mobile*, consumen aplicaciones en sus dispositivos:



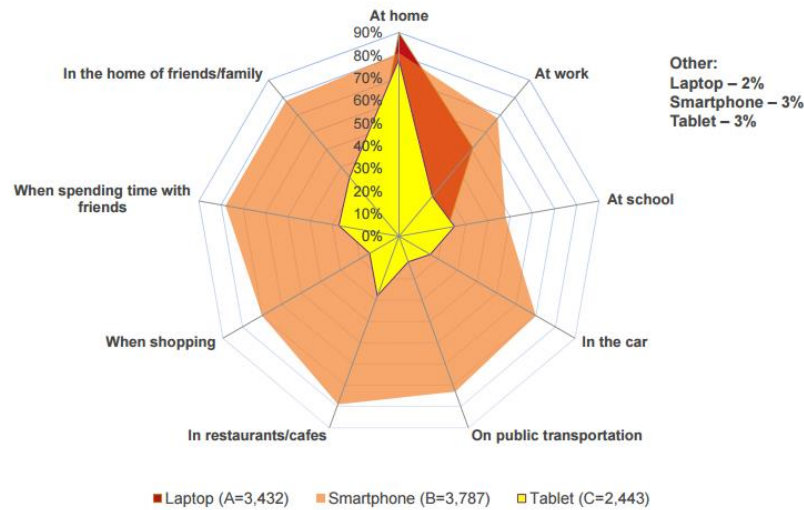
3. La penetración y el consumo es intensivo en todos los países de América Latina:

Smartphone Ownership and Usage – by Country														
	Total		Brazil		Mexico		Argentina		Colombia		Peru		Chile	
	%	%	Index	%	Index	%	Index	%	Index	%	Index	%	Index	
Android	78	82	105	74	95	75	96	79	101	79	101	70	90	
iPhone	19	16	84	26	137	11	58	22	116	26	137	36	189	
Blackberry	7	3	43	6	86	13	186	12	171	19	271	9	129	
Other	8	8	100	7	88	15	188	8	100	7	88	6	75	
Don't Know	1	1	100	1	100	1	100	1	100	1	100	<1	100	
Wifi	80	81	101	82	103	84	105	74	93	74	93	74	93	
3G	65	65	100	57	88	84	129	56	86	60	92	71	109	
4G	23	19	83	31	135	9	39	41	178	36	157	27	117	
Other	1	1	100	1	100	2	200	1	100	1	100	1	100	
Don't Know	1	<1	100	1	100	1	100	1	100	1	100	<1	100	
Have Apps on Phone	98	98	100	99	101	96	98	99	101	99	101	99	101	
Avg # of Apps on Device	18	16	89	20	111	18	100	19	106	18	100	19	106	

4. Smartphones son los dispositivos que mayor horas de consumo registran:

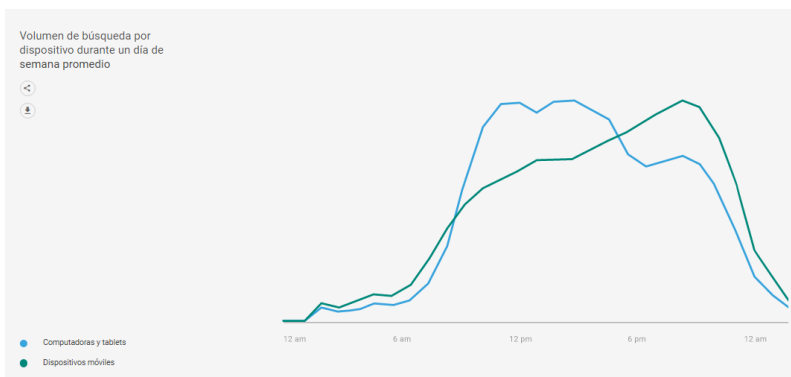


5. Los smartphones, a su vez, son los dispositivos que mayor diversidad en locaciones de consumo registran:



Ahora bien, si se cruza el comportamiento, penetración y consumo de dispositivos móviles en América Latina, con los insights del estudio de Google que se presentó en el apartado anterior, podemos identificar aspectos claves para trabajar los micromomentos de los consumidores al diseñar la experiencia digital.

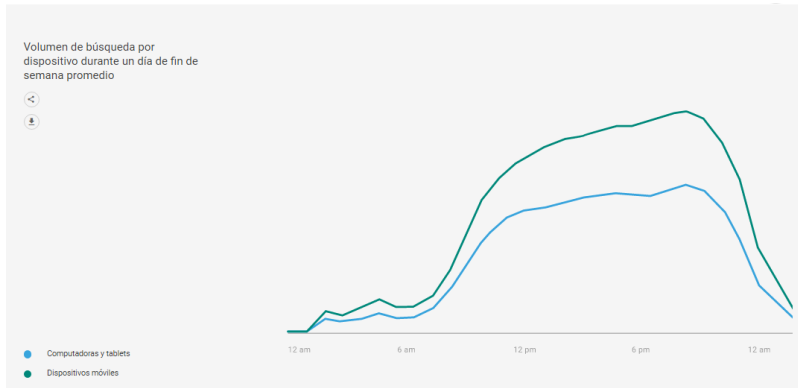
Si se compara las horas del día, los dispositivos móviles lideran por la mañana, pero las computadoras de escritorio y las tablets dominan cuando las personas llegan al trabajo, alrededor de las 8:00 a.m. Después, los dispositivos móviles vuelven a liderar durante las horas de viaje de vuelta del trabajo por la tarde y durante la noche<sup>18</sup>.



Y las búsquedas *mobile* superan las búsquedas desktop durante los fin de semana:

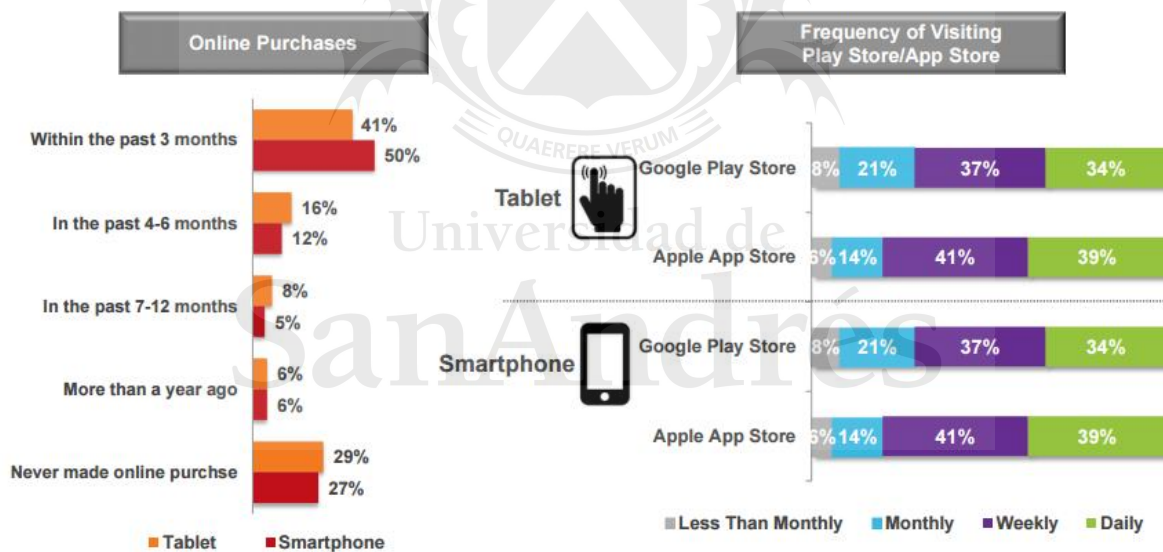
<sup>18</sup> Ver Google

Divide el día y aprovecha los Micro-Momentos <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-419/articles/dayparting-consumer-micro-moments.html>



Este tipo de cruces permiten detallar estrategias –y plataformas- específicas para cada micromomento.

Por otro lado, para el momento de “Quiero comprar” una tendencia que no se debe ignorar es la compra online a través de dispositivos móviles. A continuación se incluye el comportamiento de América Latina:



Si bien el 30% de las compras online se realizan desde dispositivos móviles<sup>19</sup>, es muy importante poder optimizar los sitios para poder garantizar tanto el tiempo de permanencia en el sitio, cantidad de páginas por visita y porcentaje de rebote. Para la optimización de la estrategia de *mobile* en el momento de conversión Google ha desarrollado la herramienta “*Mobile in the Purchase Journey*” que brinda un analytics integral de esta gestión.

<sup>19</sup> Ver: Google - ¿Cómo mejorar tu sitio móvil? Cuestión de velocidad – Link: <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-419/articles/mobile-page-speed-load-time.html>

¿Cómo capitalizar estos patrones de comportamiento desde la experiencia digital? A continuación se presentan algunos aspectos clave:

1. **Always on**, desarrollando una estrategia omnicanal con presencia en todo tipo de dispositivos.
2. **Relevancia en el mensaje**. Mensaje adecuado en el momento exacto. Para ello resulta necesario considerar tanto los micro-momentos de los consumidores como la plataforma desde la cual los contenidos son consumidos.
3. **Search+Programática, una dupla que no puede faltar**.

### “Content is king”. The power of a story.

Una pregunta clave que surge de apartados anteriores es ¿cómo desarrollar una estrategia exitosa para estar presente en los micro-momentos? Según google, hay tres factores de éxito clave:

- 1) Esté presente. Debe anticipar los micro-momentos de los consumidores de su industria y después comprometerse a estar presente para ayudarlo cuando se den esos instantes.
- 2) Sea útil. Debe ser relevante para las necesidades de los usuarios en el momento y conectar a las personas con las respuestas que buscan.
- 3) Sea rápido. Se los denomina micro-momentos por una razón. Los usuarios de dispositivos móviles desean saber, comprar, ir y tener respuestas inmediatas. Su experiencia con los dispositivos móviles debe ser rápida y sin contratiempos<sup>20</sup>.

Sin embargo, para que esto pueda ser efectivo, es mandatorio contar con contenido relevante. Tan importante como el “qué” es el “cómo” se diga. La historia que se cuente es determinante. Como afirma Jennifer Aaker, General Atlantic Professor of Marketing at Stanford University's Graduate School of Business :” *Studies show that we are wired to remember stories much more than data, facts, and figures. However, when data and story are used together, audiences are moved both emotionally and intellectually*”.

---

<sup>20</sup> Ver Google

Divide el día y aprovecha los Micro-Momentos <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-419/articles/dayparting-consumer-micro-moments.html>

Para poder construir una historia poderosa, Aaker -en “The power of a Story”- plantea los siguientes pecados más comunes a la hora de pensar la historia a relatar:

1. Cronología: si bien los hechos deben tener coherencia entre sí, no es necesario seguir estrictamente el orden cronológico de los acontecimientos. Si es necesario garantizar inicio, trama, fin; pero puede sorprenderse a la audiencia evitando la secuencia obvia de los hechos.
2. “Telling”: *“Show, not tell (...) In practice: Go to the page on your company's website where you describe what you do. Does your "About Us" section include only lists and categories? Is the information purely factual or are you using stories to help illustrate who you are?”*.<sup>21</sup> Describir la compañía o sus productos es una oportunidad hoy desaprovechada aún en la industria.
3. Jargon: evitar términos absolutamente técnicos o palabras poco familiares que no comunican nada.
4. Pulse-free: las personas se conectan e identifican con otras personas. Por lo cual es importante poder construir personajes que puedan ser encontrados en la vida real, para poder trabajar ese nivel de identificación. En palabras de Aaker: *“In practice: Who is the face of your company? People connect with people they see as real and can relate to. If your company does not have a face, find one. Introduce him or her with a bio, experiences, a role, and a challenge”*.
5. “Fabrication”. Las historias deben ser –o sonar- auténticas.

En esta misma dirección, Alonso y Arebalos refieren al “branding narrativo”. Los autores plantean que en este contexto digital, lo que diferencia a su marca son las historias, la narración, que debe interpelar e integrar al *peer* como consumidor activo y generador de contenidos. En este sentido, el branding narrativo debe contar con 3 elementos clave:

- a. Elemento disruptivo
- b. Elemento caótico
- c. Elemento integrador.

---

<sup>21</sup> AAKER, Jennifer, and Andy Smith. The dragonfly effect: Quick, effective, and powerful ways to use social media to drive social change. John Wiley & Sons, 2010.

Tener en cuenta estos elementos va a ser clave para generar el *engagement* necesario con la audiencia. Así como también la personalización y optimización de contenidos dentro del website que analizaremos en la sección siguiente.

### **Engagement: pieza clave para garantizar el próximo paso**

Un punto recurrente a través de las diversas secciones de este estudio consiste en la personalización. En este apartado proponemos personalizar los contenidos de la home page del sitio de la compañía basado en *account-based* marketing. Es posible identificar las cuentas más relevantes para la empresa, y personalizar los contenidos de la home page para cada una de ellas a través de identificación de IP. Esto permite:

1. Personalizar las expectativas con mensajes acordes a la industria –y empresa- en particular. Los mensajes se tornan cada vez más relevantes.
2. Accionar en base a información. Esta personalización de contenidos ocurre de manera automatizada y pre-configurada, y está alineada a los mensajes que sales u otros equipos puedan estar compartiendo al cliente a través de otros canales.
3. Targetear mensajes y experiencias. El website migra de ser uno-para-muchos y pasa a ser one-to-one.

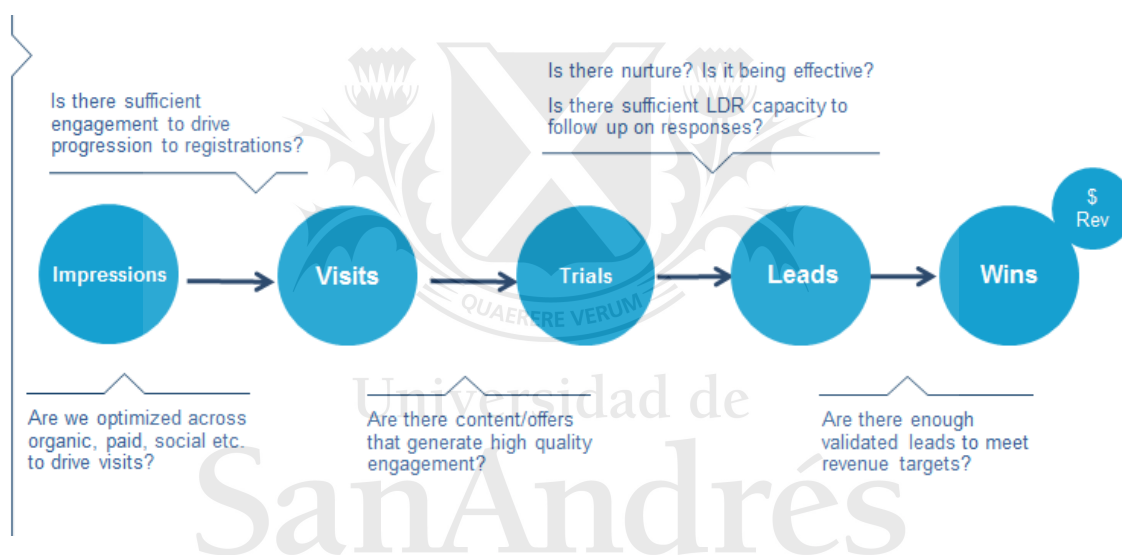
Además de la personalización para cuentas específicas, también pueden aplicarse otros criterios de personalización que otorgan mayor escalabilidad. Se pueden personalizar tanto el *hero image* como los módulos de contenidos, bajo criterios demográficos y de comportamiento. Por ejemplo: en el *behavioural criteria*, en base a la navegación/interacción previa en el website el nuevo contenido que se muestra con un nuevo ingreso en la site. Para este caso, la herramienta utiliza sólo las cookies.

Realmente un aspecto clave para mejorar los niveles de *engage*, y relevancia para las audiencias. A continuación se analizará la importancia de estos niveles de *engagement* en el marco completo del funnel digital *end to end*.

## Optimización: el camino hacia un funnel efectivo

Ninguno de los esfuerzos descritos en los apartados anteriores arrojará buenos resultados si no se pone especial foco en la contribución al negocio y en la optimización de cada uno de los componentes. En un estudio de Forrester se afirma que *“53% of senior marketers stated that they adhere to well-established metrics that tie directly to business objectives—these marketers support organizations that are at least 3X more likely to hit their goals than other marketing organizations”*<sup>22</sup>.

Como framework de optimización en el presente trabajo se propone focalizar en la gestión del funnel digital que abarca los siguientes estadios:



Al medir cada una de las etapas –y sus niveles de conversión–, es posible identificar los puntos de mejora y acciones necesarias para poder entregar los resultados esperados. En la presente sección se analizará cada uno de estos componentes.

### 1. Impresiones

En una vista holística, un primer nivel de conversión es el compuesto por impresiones/visitas. Cuántas visitas efectivas se logran en base a la inversión en paid media realizada, el esfuerzo orgánico, y de social media. Algunos aspectos a considerar al evaluar este conversion rate:

<sup>22</sup> Ver: Google - Digital Marketing: It's Time to Rethink Measurement for Growth – Link: <https://www.thinkwithgoogle.com/articles/digital-marketing-rethink-measurement-mobile-first-world.html>

1. **CTR (click through rate)** para evaluar la performance de paid media. La sugerencia aquí es poder comparar el promedio del mercado con la propia performance, a los fines buscar puntos de optimización para llegar al mejor resultado posible con una inversión determinada. En Google Adwords –por ejemplo- el nivel de relevancia de los anuncios es un factor clave a la hora de tener una buena performance en CTR: *“El Nivel de calidad es una estimación de la relevancia que tienen sus anuncios, sus palabras clave y su página de destino para una persona que ve su anuncio. Tener un Nivel de calidad alto significa que nuestros sistemas consideran que sus anuncios, sus palabras clave y su página de destino son relevantes y útiles para el usuario que está buscando su anuncio. Puede encontrar el Nivel de calidad para cualquiera de sus palabras clave”*<sup>23</sup>.
2. **Relevancia** como se plantea en el párrafo anterior, contar con anuncios relevantes es fundamental para obtener un buen nivel de CTR. Para ello existen algunas tácticas/acciones a considerar que pueden mejorar la performance en este sentido:
  - Buscar niveles de concordancia estrictos, evitando concordancia amplia. Esto contribuye a maximizar los clicks calificados y evitar impresiones que corresponden a palabras no vinculadas al negocio.
  - Evitar anuncios genéricos. Junto con una segmentación específica, es de vital importancia que el mensaje sea específico y relevante para una audiencia determinada con necesidades e intereses particulares.
  - Otra acción que contribuye a registrar mejores niveles de CTR es la implementación de extensiones de campañas. En términos de Google *“Las extensiones de anuncio son un tipo de formato de anuncio, que muestran información adicional (“amplían” la información de los anuncios de texto) sobre su empresa. Algunas se pueden agregar de forma manual, mientras que otras son automáticas”*<sup>24</sup>.

---

<sup>23</sup> Ver – Artículo 9 formas de mejorar el CTR de tus campañas de Adwords – Link: <http://www.bluecaribu.com/mejorar-ctr-adwords/>

<sup>24</sup> Ver – Google - Mejorar el anuncio con extensiones – Link: <https://support.google.com/adwords/answer/2375499?hl=es-419>

3. **Integración de mensajes y estrategia a través de todos los medios y tácticos de campaña.** Por ejemplo, poder garantizar que las palabras clave que se trabajen en SEM sean las mismas que se trabajen en SEO (in-off page). Gabriela Mompart señala los siguientes beneficios para el ecommerce al integrar SEO-SEM:
- Exposición:** la combinación de ambos elementos redundará en un incremento sustancial del CTR.
  - Incremento en conversiones:** *“Según Search Engine Watch, tener un fuerte SEO y SEM presencia en línea ha demostrado aumentar las tasas de conversión 200%. El factor más importante en el marketing online son conversiones. Sin conversiones, un negocio e-commerce no pueda mantener en línea. Citando a un promedio de 35% aumento en las tasas de conversión cuando la combinación de SEO con el pago de los esfuerzos en la búsqueda de, es una obviedad para cualquier dueño de la tienda”<sup>25</sup>.*
  - Impulso de ventas de E-commerce:** “Reciente del Mercado Vivir estudios han demostrado que los dueños de las tiendas se han visto 44% el aumento de las ventas al combinar su búsqueda de pago y orgánico de los esfuerzos de marketing. El análisis de ambas fuentes de tráfico correctamente le dará una visión más profunda de lo que son los productos de trabajo y que no son, permite tomar decisiones más inteligentes acerca de su inventario y ofertas promocionales de su sitio web”<sup>26</sup>.
4. **Segmentación.** Un factor crítico de éxito es poder garantizar una segmentación apropiada (evitando las generalidades, cuánto más específico más relevante). El tráfico calificado es la clave de inicio de funnel, sin él, no hay negocio posible. ¿Cómo segmentar? En base a los micro-momentos que se describieron en apartados anteriores.

## 2. Visitas

Una vez optimizado el esfuerzo por generar tráfico a la landing page el análisis que lo que allí sucede es fundamental a los fines de poder generar registraciones para continuar alimentando el funnel. Algunos aspectos clave a evaluar y optimizar dentro de la landing page:

---

<sup>25</sup> Ver – Artículo: El Poder de SEO y SEM para el E-commerce – Link: <https://www.ecwid.com/es/blog/the-power-of-seo-and-sem-for-e-commerce.html>

<sup>26</sup> Ver Artículo: El Poder de SEO y SEM para el E-commerce – Link: <https://www.ecwid.com/es/blog/the-power-of-seo-and-sem-for-e-commerce.html>

1. **Nivel de engagement rate/bounce rate.** Estos niveles son indicadores del grado de interés genuino generado. Y es clave para evaluar la calificación del tráfico. Aquí lo sugerido es poder tener un *bounce rate* menor a 40% para que los esfuerzos puedan ser calificados como positivos.
  
2. **Live chat.** Es uno de los elementos de *engagement* clave en toda experiencia digital. Para incrementar los niveles de conversión en este punto es importante considerar los siguientes aspectos:
  - a. **Call to action claros.** Desde la navegación, la opción de live chat debe estar muy visible (y de ser posible, con colores contrastantes). Una sugerencia es poder ofrecer live chat reactivo (pop up luego de cierto tiempo de navegación) y live chat proactivo (con click del cliente en la opción de conversar con un representante).
  
  - b. **Tiempos de carga de los sitios web realmente ágiles.** Para evaluar el tiempo de carga del sitio una herramienta recomendada es PageSpeed Insights de Google (<https://developers.google.com/speed/pagespeed/insights/>). Esta plataforma permite no sólo medir el tiempo de carga sino también identificar los puntos de mejora tanto *mobile* como *desktop*. Evalúa tanto el código del site, como la experiencia del usuario y resulta clave porque es otro de los elementos que se considera para el posicionamiento orgánico.
  
  - c. **KPIs claros.** A la hora de evaluar la performance de live chat también hay indicadores que permiten entender y optimizar la campaña y el site. Por ejemplo, “high value chats”, es decir el porcentaje de chats que generó una oportunidad de negocio versus el total de chats recibidos. Otra medición a considerar es “chats técnicos versus chats comerciales” (ya que en caso de existir un número elevado de chats técnicos quizá deba evaluarse habilitar otro canal de atención para tal fin y evitar afectar a representantes de ventas con cuestiones que no son propias de su rol).

- d. Disponibilidad de los operadores. Garantizar una cobertura extensiva y un sistema de back up para poder estar online de modo always on es un factor crítico de éxito para este modelo.
  - e. Integración con CRM o aplicación para gestionar el feedback del cliente alrededor de la experiencia digital en general y atención de live chat. Una herramienta relevante para tal fin puede ser Medallia (Medallia.com) que permite integrar el feedback del cliente multiplataforma y medir la gestión de live chat en particular.
3. **Contenidos relevantes.** Como se planteó en la sección “Content is King”, la clave para un buen nivel de *engagement* es contar con contenido relevante. A la hora de pensar en KPIs es fundamental entender cuáles de los contenidos del sitio son los que generan interacciones e interés calificado, a los fines de optimizarlos y eliminar aquellos que resulten poco relevantes.

*Buenas prácticas: mapas de calor y A/B Testing.*

Desarrollar una metodología de optimización permitirá amplificar el *reach* de las campañas a través de todos los canales involucrados. A través de la optimización de todos los puntos de contacto del *customer journey*<sup>27</sup> es posible incrementar los niveles de conversión de todo el funnel, maximizar el ROI de las campañas de marketing digital, asegurar una experiencia integral y satisfactoria en cada estadio. Para ello, resulta de vital importancia entender el comportamiento del consumidor dentro del sitio web a los fines de definir testeos que permitan pulir al máximo la experiencia digital e incrementar las conversiones. En palabras de Sarah Orendain, Senior Director, Veritas: *“Optimization is a core function of a successful digital marketing program. Insights from testing and targeted, personalized experiences deliver more qualified leads and an overall more compelling customer experience. You need to be targeted, on-brand, and ready to engage with potential customers at every digital touchpoint”*<sup>28</sup>.

---

<sup>27</sup> Se entiende por “*Customer journey*” al recorrido del cliente durante su proceso de compra.

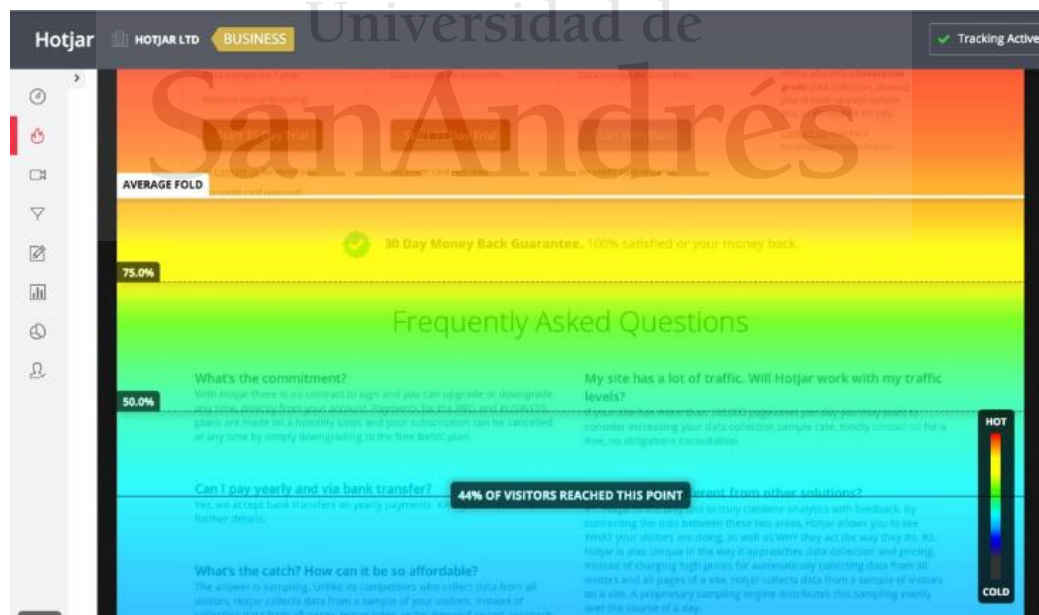
<sup>28</sup> Ver: Optimizely – The complete guide to optimizing demand generation – Online presentation [http://pages.optimizely.com/rs/361-GER-922/images/The%20Complete%20Guide%20to%20Optimizing%20Demand%20Generation.pdf?utm\\_source=marketo&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=&utm\\_content=cta&utm\\_campaign=autoresponder-](http://pages.optimizely.com/rs/361-GER-922/images/The%20Complete%20Guide%20to%20Optimizing%20Demand%20Generation.pdf?utm_source=marketo&utm_medium=email&utm_campaign=&utm_content=cta&utm_campaign=autoresponder-)

Para ello en esta sección se profundizará sobre dos herramientas que permiten tener información en tiempo real para la optimización de la landing page: Hotjar (<https://www.hotjar.com>) y Optimizely (<https://www.optimizely.com/>).

Hotjar es una herramienta que permite contar con mapas de calor tanto de la navegación del cliente, como de clicks y scroll. Y en base a esa información puede entenderse el comportamiento *end to end* del consumidor y definir testeos para optimizar la performance. Por ejemplo: al combinar los datos de mouse over, clicks y scroll se cuenta con insights específicos sobre los puntos importantes de la landing page y la optimización en este caso debería apuntar a cambiar/mejorar call to actions en los puntos álgidos y garantizar los contenidos más relevantes en las mismas secciones también. A continuación se presentan ejemplos de los tres mapas de calor mencionados:

a. Scroll heatmap:

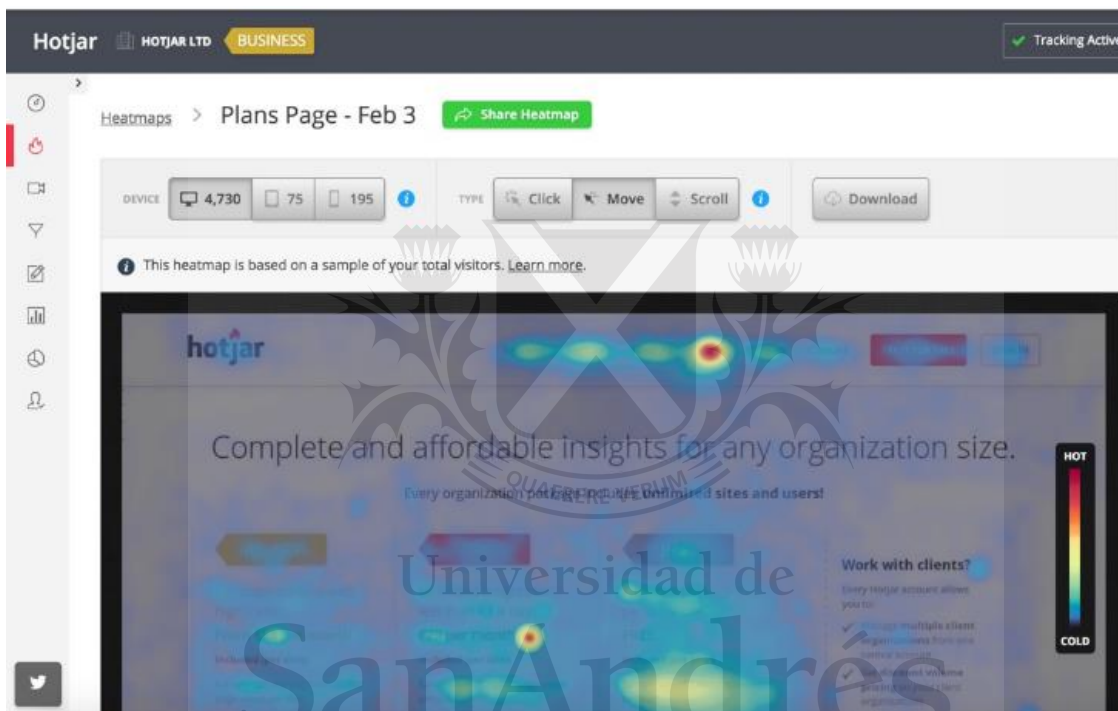
En este ejemplo, resultaría clave que en el header se cuente con los call to actions y contenidos estrella de la campaña, ya que es la sección del site con mayor actividad dentro de la landing. A medida que se hace scroll, se pierden interacciones.



[The%20Complete%20Guide%20to%20Optimizing%20Demand%20Generation&mkt\\_tok=eyJpIjoiTXpNMIUZGxZelk0WkrWaClInQiOjIoa0hKOST1dkxiZk5yRTBtemEzRWZd21QVksVa09uT0JwUzVNB1p4N2pyMTFnBUo3bmRYSmwwYUxDODc2cWdZOUNJME0zeGszQUF1YkRYTlk4ZnNhCVjPXC85amhxVIE0XC8ya0NMbERBU2s4PSJ9](https://www.hotjar.com/complete-guide-to-optimizing-demand-generation&mkt_tok=eyJpIjoiTXpNMIUZGxZelk0WkrWaClInQiOjIoa0hKOST1dkxiZk5yRTBtemEzRWZd21QVksVa09uT0JwUzVNB1p4N2pyMTFnBUo3bmRYSmwwYUxDODc2cWdZOUNJME0zeGszQUF1YkRYTlk4ZnNhCVjPXC85amhxVIE0XC8ya0NMbERBU2s4PSJ9)

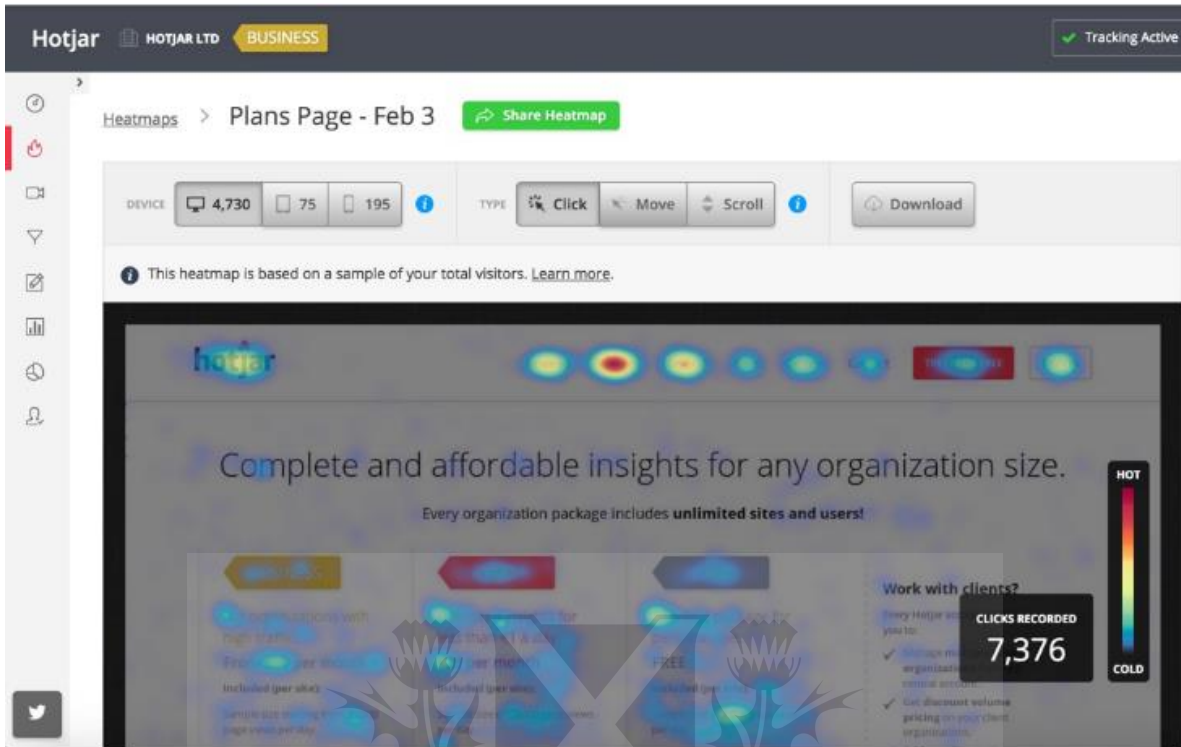
b. Move heatmap:

Continuando con el ejemplo, dentro de la sección con mayor tráfico se observan también puntos con más interacción que corresponden a los call to action que generan mayor interés. Una acción de optimización en este punto podría consistir en actualizar otros CTA (call to action) para ganar mayor nivel de conversión, garantizando a su vez la presencia dentro del sector con mayor nivel de actividad también.

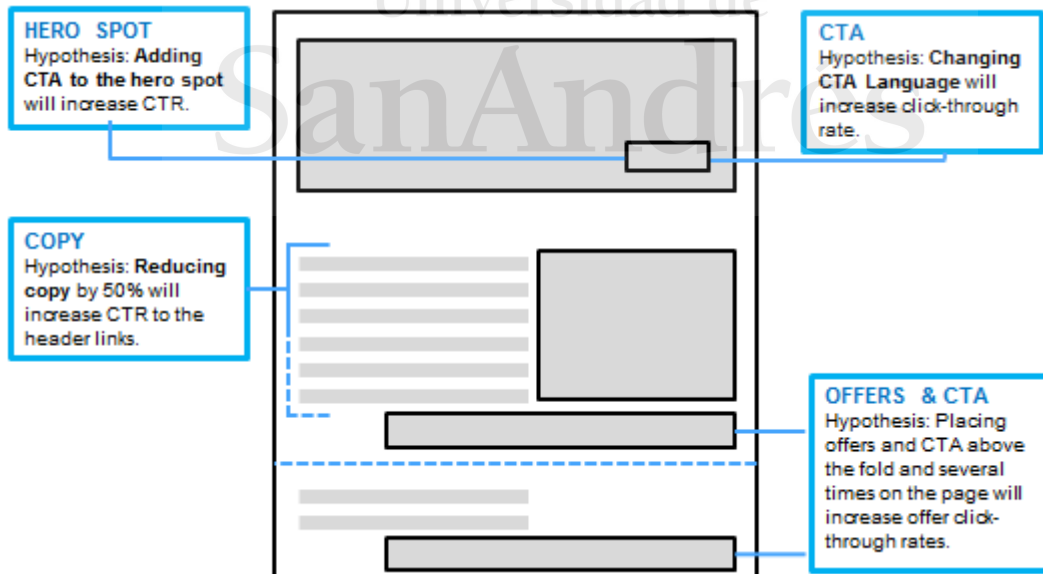


c. Click heatmap:




Similar al anterior, pero referente a la tasa de click dentro del site.



Continuando con el diseño –y optimización- de la experiencia digital de los consumidores podría decirse que el siguiente paso sería definir testeos en base a la información recibida de los mapas de calor. A continuación se presentan ejemplos de qué puede testearse en un sitio web:



Para desarrollar una metodología de testing, es necesario poder definir una hipótesis en primer lugar. Hipótesis que deberá ser corroborada al implementar el testeado definido. El objetivo será optimizar la mayor cantidad de puntos de contacto durante el *customer journey* del cliente. A continuación, y en base al documento “*The Complete Guide to Optimizing Demand generation*”, se presenta un esquema que refleja las posibilidades de testeado y optimización en cada uno de los estadios del *customer journey*:

	 Prospect				 Client	 Advocate
Lifecycle Stage	AWARENESS	INTEREST	CONSIDERATION	EVALUATION	CUSTOMER SATISFACTION AND RETENTION	EXPANSION AND ADVOCACY
Marketing Tactics	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PR Advertising</li> <li>- SEO</li> <li>- Content Marketing</li> <li>- Word of Mouth</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Webinars</li> <li>- Homepage</li> <li>- Product Demo</li> <li>- Product Pages</li> <li>- Tradeshows</li> <li>- Lead Nurture</li> <li>- Free Product Trial</li> <li>- Branded Events</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lead Nurture</li> <li>- Free Product Trial</li> <li>- Branded Events</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Case Studies</li> <li>- Data Sheets</li> <li>- Analyst Reports</li> <li>- ROI Calculator</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Customer Onboarding</li> <li>- Product Implementation</li> <li>- Product Education</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Product Upsell and Cross-sell</li> <li>- Advocacy Program</li> <li>- Participation</li> </ul>
Optimization Opportunities	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Content Conversion Optimization</li> <li>- Targeted Ad Testing and Retargeting</li> <li>- Email Newsletter Optimization</li> <li>- Landing Page</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Web CTA's</li> <li>- Webinar Signup</li> <li>- Demo CTA</li> <li>- Event Signup Optimization</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Case Study CTA's</li> <li>- Sales Email Testing</li> <li>- Nurture Email Testing</li> <li>- Trial Signup Testing</li> <li>- Event Signup Optimization</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Progressive Profiling</li> <li>- Customized Offers</li> <li>- Case Study Conversion Optimization</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- In-Product Onboarding</li> <li>- Knowledge Base Search Optimization</li> <li>- Customer NPS Survey Optimization</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Community Optimization</li> <li>- In-Product Upsell and Cross-Sell</li> </ul>

Si se quisiera plantear un paralelismo entre el *customer journey* aquí presentado con los micromomentos en previas secciones desarrollados podría afirmarse que la fase de Awareness y de Interest se corresponde con los momentos de “Quiero saber” y “Quiero Hacer”; mientras que Consideración/evaluación se corresponderían con el momento de “Quiero Comprar”.

Google también trabaja el concepto de *customer journey* e incluso ofrece herramientas para que cada empresa, en su industria determinada, pueda comprender cómo es el recorrido de su

consumidor hasta llegar a la compra online. La clave: entender el recorrido y momentos de cada cliente, y llegar con el mensaje adecuado en el momento exacto<sup>29</sup>.

### 3. Registros

Todos los esfuerzos de optimización planteados en las secciones anteriores redundan en obtener registros (“responses”), y en este punto una estrategia de “lead nurturing” resulta de vital importancia. De acuerdo a un estudio de Marketing Sherpa “el 73% de los leads que captamos nunca se convierten en clientes. Por ello, es indispensable entregar a los usuarios contenidos que les aporten valor y les ayuden a avanzar a través de su buyer’s journey”<sup>30</sup>. Y e acuerdo con Forrester, las empresas que hacen una buena implementación de una estrategia de Lead nurturing, consiguen hasta un 50% más de leads listos para comprar que las que no, y a un coste un 33% menor. Y Aquellos leads que han sido nutridos mediante un proceso de Lead nurturing hacen compras -de acuerdo a un estudio de Annuitas- un 47% mayores que los que no fueron cultivados<sup>31</sup>.

El lead nurturing se basa principalmente en una serie de comunicaciones, contactos, contenidos personalizados en base al interés de cada cliente en particular con el objetivo de ir nutriendo ese interés y calificando la oportunidad de compra. El fin último es lograr que el cliente vaya atravesando las diversas etapas de su proceso de compra acompañado de contenido relevante. Para llevar adelante este tipo de iniciativas es importante definir un workflow compuesto por los siguientes pasos:

- Definir los segmentos posibles dentro del universo de registros que se obtiene a través de la estrategia de inbound.
- Definir los contenidos para cada etapa del proceso de compra para cada segmento.
- Implementar la secuencia, de ser posible con una herramienta de automatización de marketing para garantizar que eficiencia.
- Desarrollar lo más multicanal posible: el Email Marketing sigue siendo un canal muy potente, pero también pueden incluirse otras tácticas como mensajes SMS.

---

<sup>29</sup> Ver – Google - The Customer Journey to Online Purchase – Link: <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-419/tools/customer-journey-to-online-purchase.html#!/brazil/internet-and-telecom/large/generic-paid-search>

<sup>30</sup> Ver – Artículo: ¿Qué es el lead nurturing?

Diccionario – Link: <https://www.40defiebre.com/que-es/lead-nurturing/>

<sup>31</sup> Ver – Artículo: 6 TIPS PARA COMENZAR UNA ESTRATEGIA DE LEAD NURTURING -Link: <http://delio-lm.com/blog/6-tips-para-comenzar-una-estrategia-de-lead-nurturing/>

- Implementar técnicas de “lead scoring” también permite sumar inteligencia a este tipo de iniciativas. Este tipo de herramientas permite calificar los registros entre diversos niveles de madurez conforme su cercanía al cierre de la compra y permiten identificar segmentos y acciones para cada uno de ellos.

El Factor crítico de éxito para este tipo de iniciativas radica en la personalización y contextualización de los contenidos: “no se trata únicamente de llamar al usuario por su nombre, sino de entender en qué fase del ciclo de compra se encuentra para ofrecerle contenidos que le motiven a mantener el interés en nosotros y, finalmente, a tomar una decisión de compra final”<sup>32</sup>.

#### 4. Conversión

Todos los esfuerzos anteriormente mencionados apuntan a poder construir ventas efectivamente realizadas. Para lograrlo, resulta clave considerar los siguientes testeos/optimizaciones a los fines cerrar el *end to end* de la experiencia:

1. Testear call to actions (CTA), especialmente los orientados a la compra online. Los clientes son muy sensibles en el checkout process. Call to actions genéricos o innecesarios pueden causar fricción y reducir el nivel de conversión. Testear el uso de texto, íconos, o ambos.
2. Testear el uso de CTAs de manera progresiva, para ir informando al cliente cuántos pasos restan en la experiencia de compra.
3. Encontrar el número adecuado de pasos en la experiencia de compra. Según el documento “The Ultimate Guide to Optimizing Your Online Store” el 84% de los consumidores esperan que la transacción online se complete en 5 minutos o menos”.
4. Testear el uso de promociones y cupones en este estadio de compra. El mismo estudio asegura: “When EA launched a new version of their SimCity game, they offered a \$20 discount on the buyer’s next order in return for pre-ordering the game. As it turns out, removing the discount increased sales by 43.4%”. Las ofertas y promociones no siempre

---

<sup>32</sup> Ver – Artículo: ¿Qué es el lead nurturing?

Diccionario – Link: <https://www.40defiebre.com/que-es/lead-nurturing/>

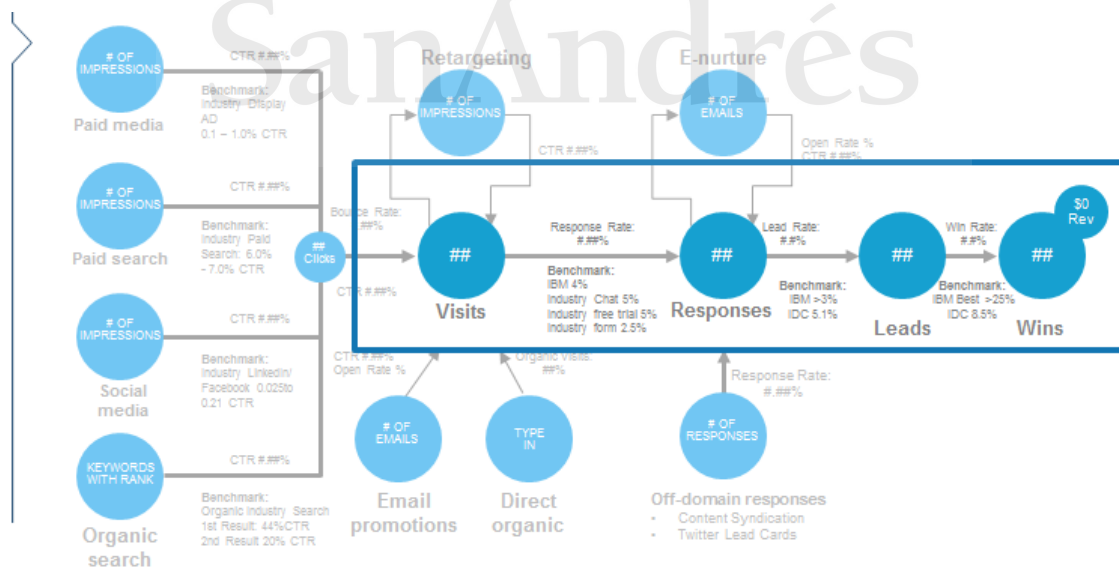
tienen un impacto lineal en las ventas efectivamente cerradas. Es recomendable siempre testear ambas opciones.

- Social sharings y reviews: es otro elemento fundamental a la hora de generar Word of mouth y credibilidad. Según Econsultancy el 90% de los consumidores online confían en las recomendaciones de la gente que ellos conocen. Y el 70% confía en recomendaciones de usuarios no conocidos por ellos.

### La importancia de la medición

Siguiendo las palabras de Matt Lawson: *“25 years ago, the key metric for mail-order stores was catalog circulation. More catalogs in more mailboxes = more sales. It made sense then, but if today's department stores—or any retailer—counted print catalogs as their main measure of growth, they'd be missing a huge part of their business”*<sup>33</sup>.

El objetivo de este apartado fue, precisamente, poder señalar algunos aspectos clave que no deben quedar fuera de la medición de la gestión digital. Si tomamos el funnel aquí presentado, y sumamos algunos componentes clave de las campañas digitales que se presentaron, podríamos concluir en una medición *end to end* como la que se presenta a continuación:



<sup>33</sup> Ver - Google -

Digital Marketing: It's Time to Rethink Measurement for Growth – Link:

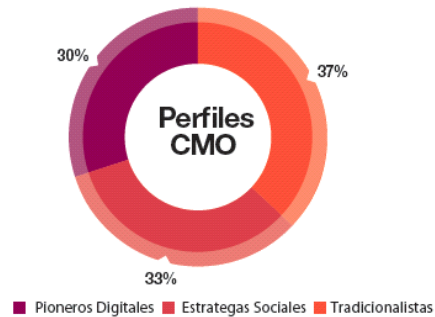
<https://www.thinkwithgoogle.com/articles/digital-marketing-rethink-measurement-mobile-first-world.html>

## El nuevo perfil del marketer para enfrentar estos nuevos desafíos

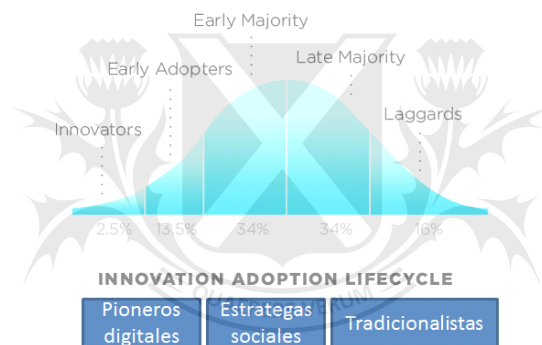
Para dar respuesta a todos estos cambios –en los consumidores, los procesos de compra, las estrategias de marketing, la experiencia digital- es necesario cambiar la forma de concebir el marketing. Todos estos cambios culturales, conllevan a cambios en el perfil de los líderes de la profesión.

En el estudio de IBM *“Stepping up to the challenge: CMO insights from the Global C-suite Study”* donde se entrevistaron a más de 500 CMOs de todo el mundo se observa tres perfiles de directores de marketing claramente identificados:

- **Tradicionalistas:** Apenas han comenzado a explorar digital integrando analytics. Se sienten abrumados por la explosión de los datos, el crecimiento de las redes sociales y la abundancia de nuevos canales y dispositivos; aún deben integrar sus canales de venta y de servicios físicos y digitales; rara vez dialogan con los clientes a través de las redes sociales y pocas veces recurren a la analítica para extraer información de los datos que recopilan.
- **Estrategas sociales:** Ya han superado las primeras etapas. Son conscientes del potencial de las redes sociales como vehículo para conectar con los clientes y están construyendo la infraestructura que necesitarán para desenvolverse en este ámbito. Sin embargo, al igual que los Tradicionalistas, no han comenzado todavía a explotar las oportunidades nacidas de la explosión de los datos y la analítica avanzada.
- **Pioneros digitales:** Están razonablemente preparados para afrontar la explosión de los datos y bien situados para manejar el creciente tráfico social y móvil proveniente de diversos dispositivos. También destinan los recursos necesarios para operar con una integración total entre el entorno físico y el digital y utilizan regularmente la analítica avanzada para generar información a partir de los datos de sus clientes.



Siguiendo con este análisis de perfil de marketers, los pioneros digitales pueden ser entendidos como los “Early Adopters” considerando el ciclo de vida del cliente. Este paralelismo se presenta en el gráfico siguiente:



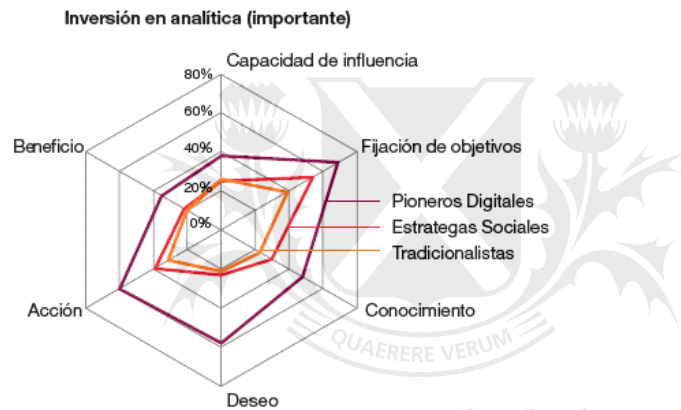
El estudio de IBM demostró que existe un estrecho vínculo entre el grado de desarrollo digital de los CMOs y el rendimiento financiero de las empresas para las que trabajan: el 43% de aquellas que tenían mejores resultados contaban con Pioneros Digitales.

Las empresas más avanzadas prestan especial atención a todas las pistas que dejan caer sus clientes. Siguen a las fuentes tradicionales de información -como los datos de puntos de venta y los programas de fidelización- para después integrarlas en la inteligencia de otras fuentes -como las conversaciones en tiempo real en redes sociales-. También utilizan este conocimiento para desarrollar diversas actividades e integrar la analítica en su rutina.

¿Cómo entendemos en el presente estudio que debe evolucionar la profesión de marketing? Hacia una visión absolutamente centrada en el cliente. Para ello –y siguiendo el estudio de IBM- los siguientes factores resultan fundamentales:

- Crear una infraestructura de analytics que permita contar con insights relevante de cada cliente en particular.
- Considerar siempre el customer journey a la hora de desarrollar contenidos y estrategias.
- Formación de líderes como pioneros digitales: el 82% de los CMOs entrevistados prevé que los canales digitales tendrán mayor peso en la interacción con los clientes durante los próximos tres a cinco años.
- Invertir activamente en las últimas fases del ciclo de vida del cliente, donde los canales digitales marcan la diferencia.

*Pago por adelantado: los Pioneros Digitales invierten más en analítica de datos durante el ciclo de vida del cliente*



Las empresas que conocen al detalle a sus clientes tienen un 60% más de probabilidades de destacar en sus resultados financieros. En este sentido, el marketing debe integrar la lectura del contexto con datos (estructurados y no estructurados) que permitan segmentar –y personalizar– a detalle sus acciones y contenidos. No sólo para ganar relevancia, sino para garantizar supervivencia.

## **A modo de conclusión: pensamientos sobre la transformación digital**

Como cierre de este trabajo se presentan algunas primeras respuestas a la que buscamos contribuir:

**¿Qué caracteriza este nuevo contexto?** Inmediatez, identidad construida en cada consumo. No estar presente en el momento cero de la verdad, o en cada momento de nuestros consumidores, significa salirse del mapa de posibilidades.

**¿A qué valores hay que atender?** Individualismo posmoderno que se traduce en máxima personalización de las comunicaciones y contactos.

**¿Cómo ser más relevantes para el nuevo consumidor-prosumidor?** Estando presente en cada uno de sus momentos, con contenido relevante que él pueda apropiarse y resignificar. El poder de la historia es clave en esta construcción.

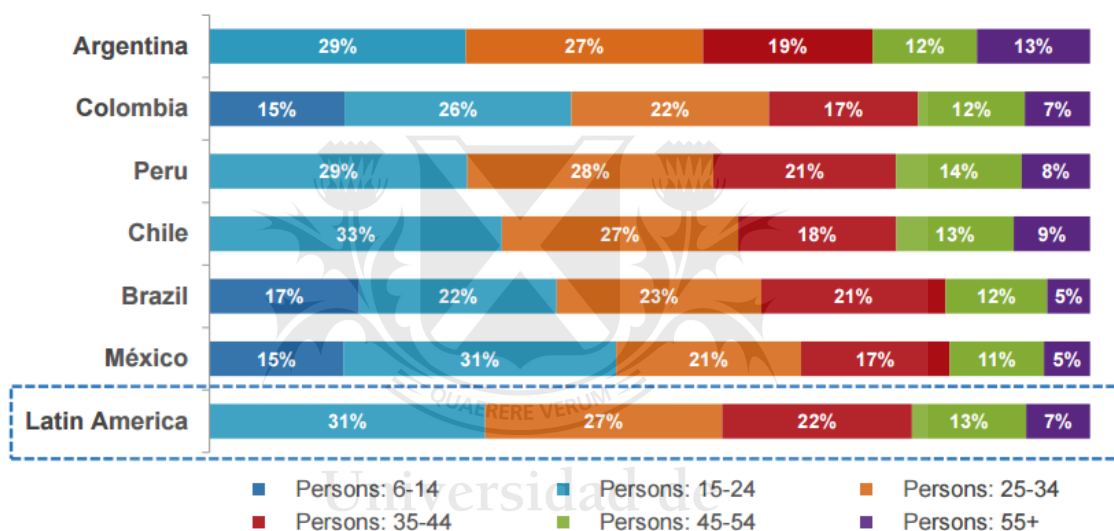
**¿Cómo aterrizarlo al mundo digital?** A través de herramientas que permiten entender –y predecir- a detalle comportamientos e intereses. Acompañando al cliente en cada etapa de su proceso de compra con contenido tan relevante como personal(izado).

**Sólo entendiendo la transformación cultural que acompaña la transformación digital seremos capaces de generar un impacto. O ser relevantes. Porque al final del día el éxito de cada esfuerzo depende de cómo leemos nuestro contexto, consumidores, profesión y futuras disrupciones.**

## Anexo I: Penetración de internet y *mobile* en América Latina

1. La población de América Latina que utiliza internet, desde dispositivos desktop , es una población joven:

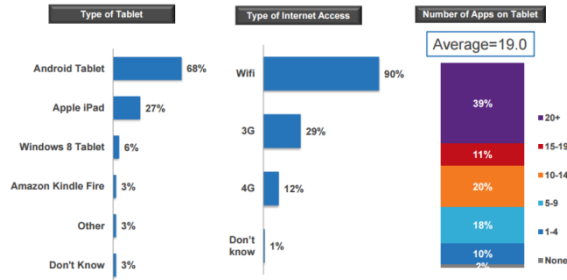
The online audience in Latin America is young, with more than half of the audience under 35 years of age.



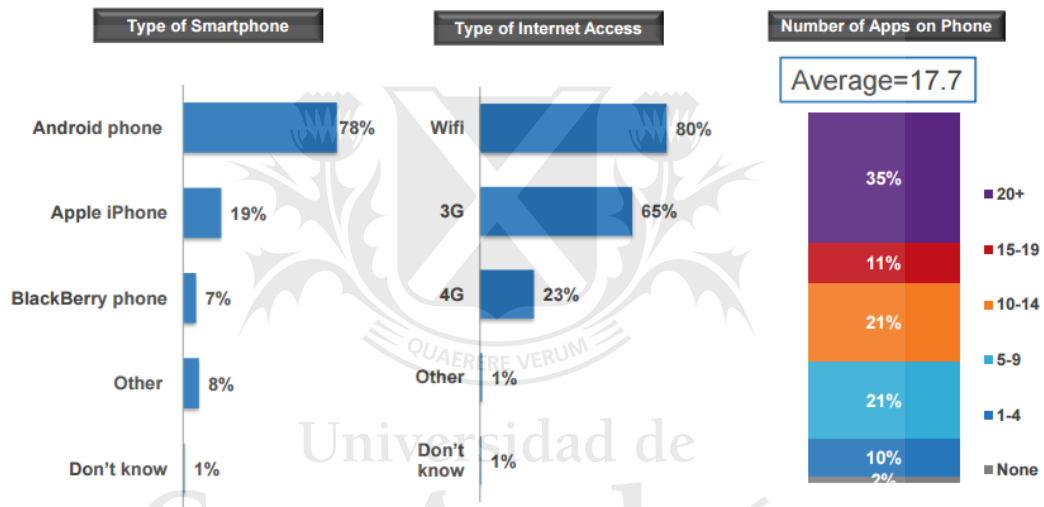
\* comScore measures the online population 15+ only in Argentina, Peru, Chile and Latin America

## 2. Android lidera el mercado de sistemas operativos en dispositivos móviles:

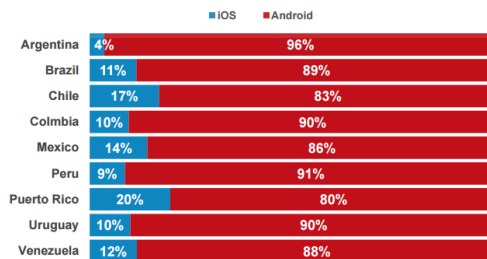
Android is also the leading tablet brand, although one-quarter own an iPad.



Android is the leading smartphone brand in the region.



Share of unique visitors in the News/Information category by operating system



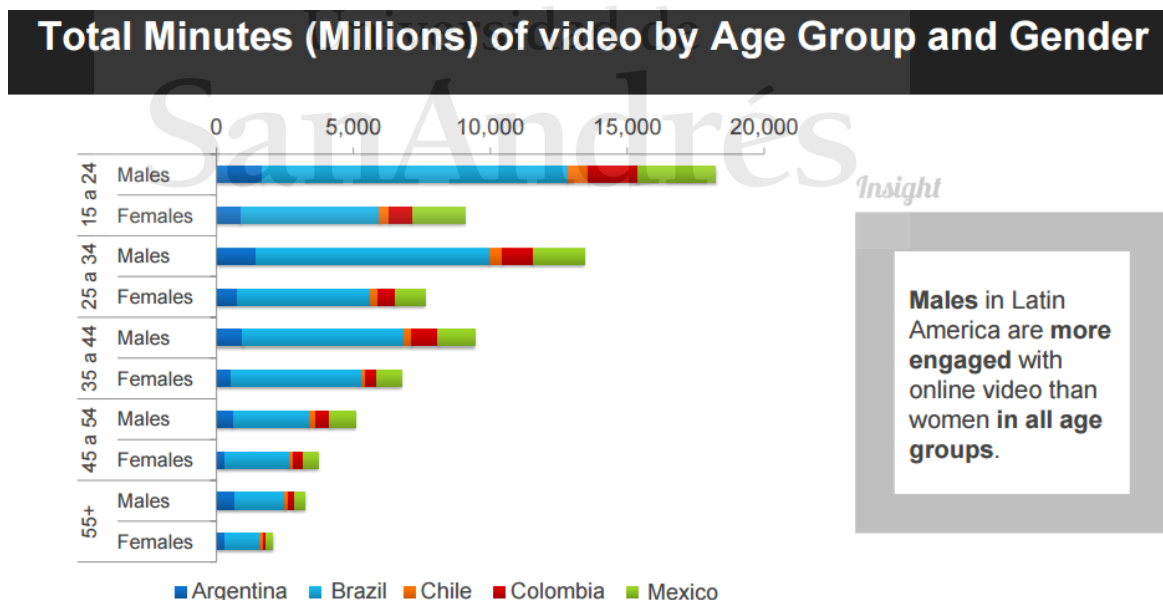
Insight

Android controls the Latin-American market through the News / Information category.

3. Detalle de penetración y uso de tablets en América Latina:

Tablet Ownership and Usage – by Country													
	Total	Brazil		Mexico		Argentina		Colombia		Peru		Chile	
		%	%	Index	%	Index	%	Index	%	Index	%	Index	%
Android	68	71	104	59	87	74	109	68	100	72	106	68	100
iPad	27	24	89	37	137	19	70	26	96	27	100	27	100
Windows 8 Tablet	6	6	100	6	100	7	117	5	83	10	167	4	67
Amazon Kindle Fire	3	3	100	3	100	1	33	3	100	2	67	6	200
Other	3	2	67	3	100	5	167	5	167	3	100	3	100
Don't Know	3	3	100	2	67	5	167	4	133	2	67	3	100
Wifi	90	89	99	92	102	94	104	90	100	95	106	89	99
3G	29	36	124	18	62	26	90	24	83	28	97	28	97
4G	12	12	100	12	100	7	58	18	150	18	150	8	67
Don't Know	3	3	100	2	67	5	167	4	133	2	67	3	100
Have Apps on Tablet	97	96	99	98	101	97	100	97	100	97	100	94	97
Avg # of Apps on Device	19	16	84	22	116	21	111	21	111	20	105	20	105

4. Consumo de video:



## Top Latin-American video properties per total unique viewers (000)

Argentina	April 2014	April 2015	% YtY
Google Sites	14,175	14,150	0%
VEVO	7,613	9,799	29%
Warner Music	5,258	7,246	38%

Brazil	April 2014	April 2015	% YtY
Google Sites	57,811	56,120	-3%
Facebook	42,038	45,299	8%
VEVO	17,381	20,593	18%

Chile	April 2014	April 2015	% YtY
Google Sites	4,615	4,432	-4%
VEVO	3,171	3,939	24%
Facebook	2,257	3,683	63%

Colombia	April 2014	April 2015	% YtY
Google Sites	10,281	8,956	-13%
Facebook	6,592	6,936	5%
VEVO	4,715	5,539	17%

Mexico	April 2014	April 2015	% YtY
Google Sites	18,894	16,487	-13%
VEVO	12,040	15,315	27%
Facebook	9,950	13,985	41%



Universidad de  
San Andrés

## Bibliografía

- **Libros**

AAKER, Jennifer, and Andy Smith. *The dragonfly effect: Quick, effective, and powerful ways to use social media to drive social change*. John Wiley & Sons, 2010.

ALONSO, Gonzalo; ARÉBALOS, Alberto. *La Revolución Horizontal*. Ed. Ediciones B, 2009

BATTELLE, John. *Buscar. Cómo Google y sus rivales han revolucionado los mercados y transformado nuestra cultura*. Editorial Urano, 2006.

BAUMAN, Zygmunt. *Modernidad Líquida*. Editorial Fondo de Cultura Económica, 2003

BAUMAN, Zygmunt. *Vidas de Consumo*. Ed. Fondo de Cultura Económica, 2008

BAUMAN, Zygmunt. *Vida Líquida*. Ed. Paidós, 2006

CASTEL, Robert. *El Ascenso de las Incertidumbres. Trabajo, protecciones, estatuto del individuo*. Editorial Fondo de Cultura Económica de Argentina, 2010

CHEVERTON, Peter. *Cómo Funcionan las Marcas*. Editorial NE, 2007.

HAMEL, Gary. *El futuro de la Administración*. Ed. Norma · "Administración 2.0

Jeffery, Mark. *Data-driven marketing: the 15 metrics everyone in marketing should know*. John Wiley & Sons, 2010.

KELLER, Kevin Lane. *Branding*. Ed. Pearson, 2009

LIPOVETSKY, Gilles. "El Hiperconsumo en la Era de la Globalización": conferencia I. En: *Familias y Globalización ¿Qué globalización, para qué futuro? (Martes, 14 de octubre 2008)*

NEWMAN, D. *Do It! Marketing : 77 Instant-Action Ideas to Boost Sales, Maximize Profits, and Crush Your Competition*. New York : AMACOM, 2013. ISBN: 9780814432860.

Halligan, Brian, and Dharmesh Shah. *Inbound Marketing, Revised and Updated: Attract, Engage, and Delight Customers Online*. John Wiley & Sons, 2014.

PISCITELLI, Alejandro. Nativos Digitales. Dieta cognitiva, inteligencia colectiva y arquitecturas de la participación. Ed. Santillana, 2009

- **Artículos revisados colegiadamente:**

Kumar, V., et al. "Data-driven services marketing in a connected world." *Journal of Service Management* 24.3 (2013): 330-352.

Ku, Edward CS. "Beyond price: how does trust encourage online group's buying intention?." *Internet Research* 22.5 (2012): 569-590.

Bridges, Eileen, and Renée Florsheim. "Hedonic and utilitarian shopping goals: The online experience." *Journal of Business Research* 61.4 (2008): 309-314.

Liu, Yong, Hongxiu Li, and Feng Hu. "Website attributes in urging online impulse purchase: An empirical investigation on consumer perceptions." *Decision Support Systems* 55.3 (2013): 829-837.

Constantinides, Efthymios. "Influencing the online consumer's behavior: the Web experience." *Internet research* 14.2 (2004): 111-126.

Mafé, C. Ruiz, and S. Sanz Blas. "Implicaciones del uso de buscadores en el comportamiento de compra online." *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* 15.3 (2009): 69-82.

Yang, Bijou, and David Lester. "Attitudes toward buying online." *CyberPsychology & Behavior* 7.1 (2004): 85-91.

- **Artículos no revisados colegiadamente**

El Economista: "5 datos sobre el acceso a internet en América Latina", link:  
<http://eleconomista.com.mx/industrias/2016/09/13/5-datos-sobre-acceso-internet-america-latina>

Artículo 9 formas de mejorar el CTR de tus campañas de Adwords – Link:  
<http://www.bluecaribu.com/mejorar-ctr-adwords/>

Artículo: El Poder de SEO y SEM para el E-commerce – Link:  
<https://www.ecwid.com/es/blog/the-power-of-seo-and-sem-for-e-commerce.html>

Artículo: ¿Qué es el lead nurturing?  
Diccionario – Link: <https://www.40defiebre.com/que-es/lead-nurturing/>

Artículo: 6 TIPS PARA COMENZAR UNA ESTRATEGIA DE LEAD NURTURING -Link:  
<http://delio-lm.com/blog/6-tips-para-comenzar-una-estrategia-de-lead-nurturing/>

- **Estudios de IBM, Google, y Analistas de Mercado**

Lecinski, Jim. "ZMOT: Ganando el momento cero de la verdad." *Recuperado el*1.4 (2011): 2014.

Berman, Saul J. "Digital transformation: opportunities to create new business models." *Strategy & Leadership* 40.2 (2012): 16-24.

comScore / IMS Mobile in LatAm Study. January 2015.

Comscore, Latam Digital Future in Focus 2015, online presentation.

Google y TNS, encuesta en línea con usuarios de internet y de smartphones. Micro-Momentos, septiembre 2015. México. [www.thinkwithgoogle.com](http://www.thinkwithgoogle.com)  
<https://storage.googleapis.com/think/docs/00LATINOAMÉRICA/201510/micro-momentos-mex.pdf>

Google - Micromomentos Argentina  
<https://storage.googleapis.com/think/docs/00LATINOAMÉRICA/201510/micro-momentos-arg.pdf> / <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-419/micromoments/>

Google - Micromomentos Chile

<https://storage.googleapis.com/think/images/00LATINOAMÉRICA/201510/micro-momentos-chi.pdf> / <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-419/micromoments/>

Google - Micromomentos Perú

<https://storage.googleapis.com/think/docs/00LATINOAMÉRICA/201510/micro-momentos-per.pdf> / <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-419/micromoments/>

Google - Divide el día y aprovecha los Micro-Momentos

<https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-419/articles/dayparting-consumer-micro-moments.html>

Google - ¿Cómo mejorar tu sitio móvil? Cuestión de velocidad – Link:

<https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-419/articles/mobile-page-speed-load-time.html>

Google - Digital Marketing: It's Time to Rethink Measurement for Growth – Link:

<https://www.thinkwithgoogle.com/articles/digital-marketing-rethink-measurement-mobile-first-world.html>

Google - Mejorar el anuncio con extensiones – Link:

<https://support.google.com/adwords/answer/2375499?hl=es-419>

Google - The Customer Journey to Online Purchase – Link:

<https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-419/tools/customer-journey-to-online-purchase.html#!/brazil/internet-and-telecom/large/generic-paid-search>

Google -

Digital Marketing: It's Time to Rethink Measurement for Growth – Link:

<https://www.thinkwithgoogle.com/articles/digital-marketing-rethink-measurement-mobile-first-world.html>

IBM - IBV Study Microsegments and Cognitive: A New Way to Scale <http://www-935.ibm.com/services/c-suite/study/perspectives/microsegments-and-cognitive/>

IBM – IBV Study - Capitalizing on the Smarter Consumer, IBV Study.

IBM – IBV Study - Manejo de la información en la era del “omni consumidor”.

IBM – IBV Study - Stepping up to the challenge: CMO insights from the Global C-suite Study.

Internet World Stats: <http://www.internetworldstats.com/stats10.htm>

Optimizely – The complete guide to optimizing demand generation – Online presentation

<http://pages.optimizely.com/rs/361-GER->

[922/images/The%20Complete%20Guide%20to%20Optimizing%20Demand%20Generation.pdf?utm\\_source=marketo&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=&utm\\_content=cta&utm\\_campaign=autoresponder-](http://pages.optimizely.com/rs/361-GER-922/images/The%20Complete%20Guide%20to%20Optimizing%20Demand%20Generation.pdf?utm_source=marketo&utm_medium=email&utm_campaign=&utm_content=cta&utm_campaign=autoresponder-)

[The%20Complete%20Guide%20to%20Optimizing%20Demand%20Generation&mkt\\_tok=eyJpIjoiTXpNMllUZGxZelk0WkrWwClInQiOiJ0a0hKOST1dkxiZk5yRTBTemEzRWNZd21QVksVa09uTOJwUzVnb1p4N2pyMTFnbUo3bmRYSmwwYUxDODc2cWdZOUNJME0zeGszQUF1YkRYTlk4ZnNHcVJpXC85amhxVlE0XC8ya0NMbERBU2s4PSJ9](http://pages.optimizely.com/rs/361-GER-922/images/The%20Complete%20Guide%20to%20Optimizing%20Demand%20Generation&mkt_tok=eyJpIjoiTXpNMllUZGxZelk0WkrWwClInQiOiJ0a0hKOST1dkxiZk5yRTBTemEzRWNZd21QVksVa09uTOJwUzVnb1p4N2pyMTFnbUo3bmRYSmwwYUxDODc2cWdZOUNJME0zeGszQUF1YkRYTlk4ZnNHcVJpXC85amhxVlE0XC8ya0NMbERBU2s4PSJ9)



Universidad de  
**San Andrés**