



THE BOSTON CONSULTING GROUP

EL DOMINIO DE LA MADUREZ DEL MARKETING DIGITAL

Por Dominic Field, Shilpa Patel y Henry Leon

RECORRIDOS DE LOS CLIENTES. Interacciones omnicanal. Programática. Personalización. Hoy en día, las palabras de moda del marketing digital fluyen en las salas de reuniones corporativas, en los discursos de directivos, en las conferencias telefónicas y en los seminarios web, a menudo a una velocidad vertiginosa. Pero si bien casi todas las empresas se defienden en el lenguaje digital, tan solo unas pocas se atreven a implementar una estrategia digital basada en datos. La promesa del marketing digital es grandiosa, pero su puesta en práctica es extremadamente difícil.

Muchas cuestiones contribuyen a la dificultad, empezando por las técnicas. La mayoría de los vendedores no son matemáticos, ni mucho menos científicos de datos. No disponen de tecnología para recoger y utilizar datos, ni saben cómo verificar que la tecnología de que disponen esté correctamente conectada y sea capaz de medir el impacto (online y offline), preferiblemente demostrando la causalidad. Los retos organizativos son igualmente abrumadores. Es mucho más fácil hablar de agilidad que implementarla. La colaboración multifuncional no se implanta fácilmente en la mayoría de las

organizaciones. El marketing digital implica nuevas formas de trabajar, y estas formas afectan a cada miembro del personal individualmente, desde la descripción del puesto de trabajo hasta la ubicación de la oficina y la compensación. Las personas y las organizaciones tienden a oponerse a este tipo de cambio, especialmente si influye en su propio futuro.

BCG y Google han colaborado varias veces en los últimos años para estudiar varios aspectos del marketing digital. ¹ Recientemente, nos hemos aliado para analizar tres cuestiones relacionadas con la madurez del marketing digital:

- ¿Cómo sería un ejemplo de la correcta aplicación de las prácticas recomendadas?
- ¿Cómo se consiguen aplicar correctamente las prácticas recomendadas?
- ¿Qué valor se genera tras la mejora de las capacidades?

Realizamos un estudio dividido en tres fases: la primera, con una serie de talleres y entrevistas para definir un marco de la madurez del marketing digital; la segunda, con "auditorías de creencias", en las que participaron cerca de 40 expertos para probar el marco y los factores que lo propician; y la tercera, con una encuesta a profesionales sénior del marketing procedentes de más de 40 marcas en ocho sectores de toda Europa que cuantificaron la importancia de los factores y los niveles de madurez de las empresas participantes. Identificamos seis factores que las empresas deben adquirir o desarrollar si desean controlar el recorrido de los clientes, atraer a los clientes a través de múltiples canales en momentos oportunos y generar relaciones e interacciones personalizadas. Utilizamos los resultados para desarrollar un plan de acción con el que guiar a los profesionales del marketing a lo largo de la curva de madurez del marketing digital.

Diferencias y obstáculos importantes

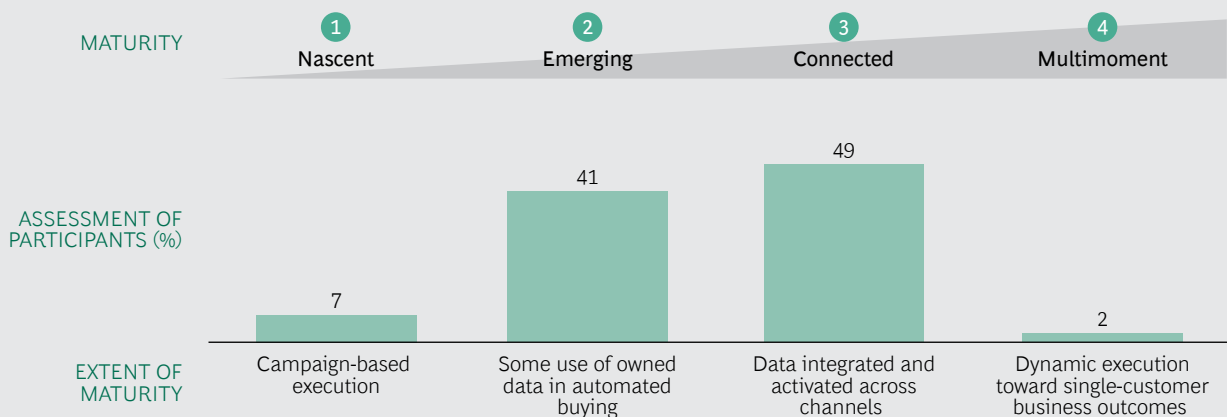
Los consumidores de hoy en día están acostumbrados a la interacción digital. Sofisticados vendedores digitales, como Amazon, Netflix y Starbucks, los han entrenado para prever la cobertura, la interacción e incluso ofertas personalizadas, online and offline, de marcas y minoristas. Sin embargo, para muchos profesionales del marketing, el uso de datos para gestionar el seguimiento y la segmentación completos sigue siendo una promesa incumplida. Carecen de un conocimiento profundo del

recorrido completo de los clientes, y se enfrentan a las decisiones sobre cómo y dónde coordinar y enfocar sus técnicas de interacción.

Los niveles de madurez digital varían considerablemente entre las organizaciones de marketing, al igual que los resultados que obtienen los profesionales. Las empresas tienden a caer en uno de los cuatro niveles de madurez (o, en realidad, en uno de los tres, ya que son pocas las empresas que han alcanzado la madurez digital completa):

- **Naciente.** Las campañas de marketing utilizan principalmente datos externos y compras directas, con un vínculo limitado con las ventas.
- **Emergente.** Los profesionales del marketing utilizan en cierto modo los datos propios obtenidos de las compras automatizadas, aplicando la optimización y las pruebas en un solo canal.
- **Conectada.** Los profesionales del marketing confían en la integración y activación de datos en varios canales, con un vínculo evidente con el ROI o las variables proxy de ventas.
- **Multimomento.** La organización optimiza la ejecución dinámica en varios canales para conseguir resultados empresariales enfocados a un solo cliente.

GRÁFICO 1 | La mayoría de las empresas no ha alcanzado la madurez plena del marketing digital



Fuentes: Encuesta de marketing basada en datos, 2017; análisis de BCG.

De las 40 empresas de varios sectores que estudiamos, el 90 % estaban divididas casi por igual entre las categorías de emergente y conectada. (Consulta el gráfico 1). Es evidente que los vendedores están intentando avanzar en la curva digital, pero la esta se vuelve más pronunciada a medida que sube, lo que aumenta la dificultad de pasar al siguiente nivel. Además, existen varias barreras que obstaculizan los esfuerzos de las empresas por alcanzar la madurez multimomento: la capacidad de publicar contenido personalizado para los consumidores en varios momentos a lo largo del recorrido de compra. Las empresas de nuestro estudio se enfrentaron a problemas tanto técnicos como organizativos:

- El 83 % no podía vincular los datos procedentes de los puntos de contacto de los consumidores.
- El 68 % carecía de procesos de automatización y solo usaba procesos manuales.
- El 78 % no podía atribuir valor de forma individual a los puntos de contacto con los consumidores.
- El 80 % sufría de una coordinación multifuncional inadecuada.

Muchas organizaciones no logran hacer una transición completa a la tecnología digital. En su lugar, intentan encajar sistemas de trabajo basados en datos y digitales en sus paradigmas existentes, o se niegan a gestionar difíciles

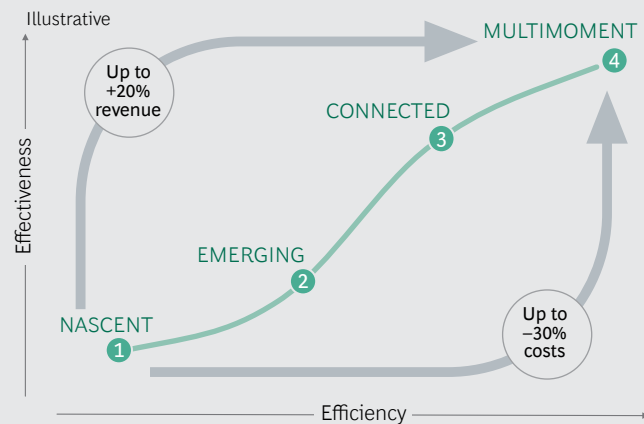
decisiones sobre posiciones, roles y funciones que son cruciales para una transformación digital completa. Sin embargo, las empresas que ascienden en la curva de la madurez digital pueden obtener resultados impresionantes: ahorran hasta un 30 % en costes y aumentan sus ingresos hasta un 20 %. (Consulta el gráfico 2).

Seis factores que propician la madurez del marketing digital

Al estudiar las barreras al éxito, identificamos seis factores que permiten a las empresas avanzar en la curva de madurez. (Consulta el gráfico 3). Los tres primeros factores son técnicos y los tres restantes son organizativos. Todos son esenciales para que una empresa alcance la madurez multimomento.

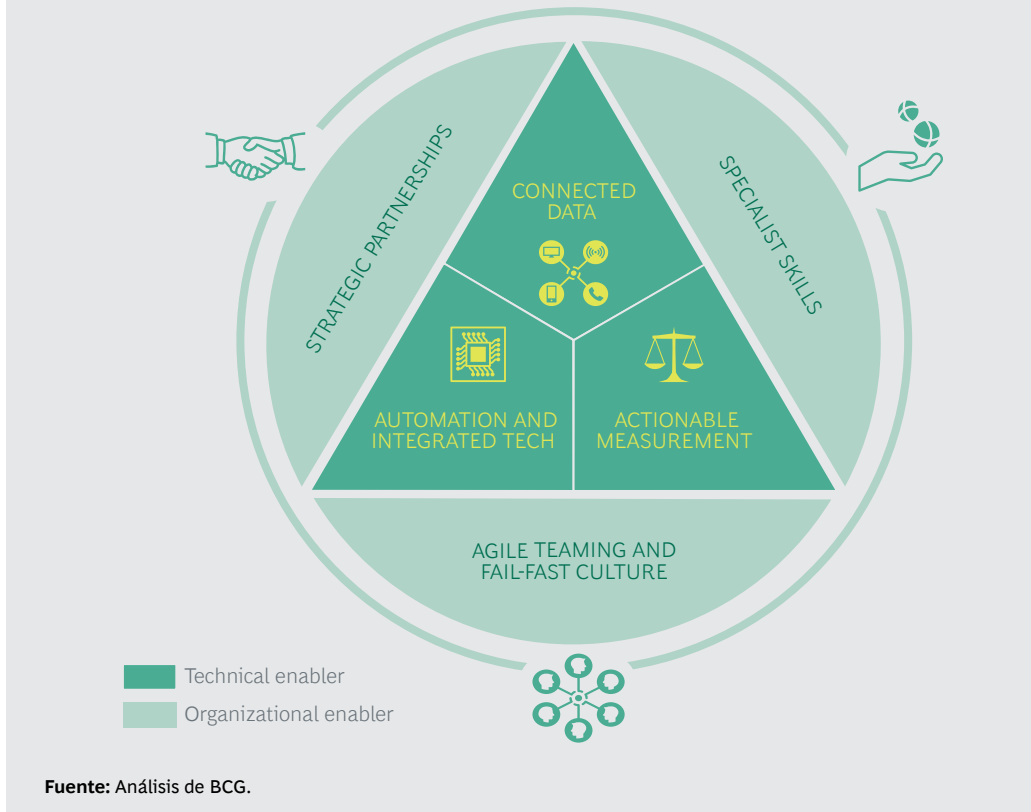
Datos conectados. Los profesionales del marketing en la fase madura pueden vincular todas las fuentes de datos de una empresa, online and offline, para elaborar una perspectiva completa del cliente. En la era digital, los datos conectados son esenciales, no solo para el marketing, sino también para aplicar las nuevas tecnologías a una gran cantidad de necesidades y funciones empresariales. Por ejemplo, la filial financiera de un gran minorista europeo definió una plataforma de datos unificada para los 16 millones de miembros del programa de fidelidad de la empresa. La plataforma alberga los datos de la empresa (de transacciones y actividades in situ y externas) y datos de terceros en un solo lugar. La empresa financiera ha reducido a la mitad el recorrido de solicitud de tarjeta de crédito online, de ocho a tres

GRÁFICO 2 | Las empresas pueden obtener beneficios procedentes de los costes e ingresos a lo largo del recorrido hacia la madurez



Fuentes: Encuesta de marketing basada en datos, 2017; análisis de BCG. Nota: Las curvas representadas en este gráfico tienen fines ilustrativos y no reflejan trayectorias específicas basadas en datos.

GRÁFICO 3 | Seis factores que propician la madurez del marketing digital



pantallas, y ahora ofrece productos diferenciados, como préstamos con ventajas de precio, a los miembros del programa.

Automatización y tecnología integradas. Hoy en día, las empresas necesitan una serie de herramientas tecnológicas de marketing que permitan automatizar los datos y el contenido a escala. Las herramientas necesarias incluyen la analítica web, un conjunto de funciones de CRM, tecnología publicitaria integrada y herramientas de automatización para la adaptación de mensajes. Estas tecnologías se traducen en un mundo de posibilidades. Un importante minorista internacional que vende tanto online como en tienda utilizó su conjunto de funciones tecnológicas para segregar sus cuentas por tipo de dispositivo y aplicar herramientas de geolocalización, y así activar el contacto en función de la proximidad de los clientes con respecto a la tienda. También lanzó campañas de Shopping adaptables que categorizan los productos por su retorno de la inversión publicitaria (ROAS), lo que se tradujo en un aumento del 68 % en el ROAS, un aumento del 114 % en los ingresos online y un aumento del 232 % en las visitas a la tienda.

Mediciones útiles. Los profesionales de marketing basados en datos pueden identificar el valor de cada punto de contacto con los consumidores a lo largo del recorrido de compra para registrar los KPI y vincular estas interacciones con los resultados empresariales, como el impacto en las ventas y los beneficios. Estos vendedores saben lo que piensan sus clientes, en qué fase están del recorrido de compra y por qué compran lo que compran. Un minorista de equipos de oficina utiliza una API de conversión y modelos de atribución personalizados para combinar los datos online y la actividad de transacciones offline en un informe unificado omnicanal con el que se puede interpretar el rendimiento de las campañas digitales tanto en la tienda como online. Un minorista de moda online a menudo prueba las ventas incrementales por canal para evaluar cómo contribuye cada canal al valor de cada cliente durante un período prolongado. Este análisis permite a la empresa segmentar mejor sus clientes y dirigir con mayor eficacia la inversión en marketing y las actividades de cobertura.

Asociaciones estratégicas. La tecnología tiene que ver con los ecosistemas. Pocas empresas, incluso las nativas digitales, la gestionan de forma independiente. La clave para los profesionales del marketing es colaborar de forma eficaz con las agencias y los proveedores de tecnología de marketing, manteniendo al mismo tiempo la propiedad de la tecnología y los datos. Un fabricante de automóviles ha establecido un centro de comercialización donde cerca de 150 personas, incluido el personal de cuatro agencias asociadas, trabajan en el mismo edificio junto a miembros de los equipos de marketing y medios de comunicación de los fabricantes de equipos originales (OEM). Este enfoque unifica todas las disciplinas expertas (creativas, de contenido, operativas, de redes sociales y otras) en un solo lugar. La empresa ha estandarizado las formas en que sus agencias y su equipo de marketing pueden colaborar en el desarrollo de campañas, incluidas las revisiones de rendimiento frente a objetivos de marketing compartidos y predefinidos, así como criterios de presupuesto, calidad y puntualidad. Entre los beneficios resultantes, destacamos una mayor agilidad con una mejor planificación de la capacidad y una mayor velocidad de salida.

Competencias específicas. Una cosa es identificar, contratar y capacitar talento técnico, como los científicos de datos y los expertos en medición internos, y otra muy distinta es integrar a estas personas en el equipo de marketing para producir equipos multifuncionales eficaces. La falta de conexión organizativa entre la marca y el personal de marketing online llevó a un minorista online a crear equipos de marketing multidisciplinares en los que los expertos pudieran trabajar en estrecha colaboración para ofrecer una experiencia a los clientes. Cada equipo está formado por especialistas en comunicaciones de marketing de marca, conocimiento del cliente, gestión de tiendas, publicidad programática, marketing de tiendas e inteligencia de marketing (científicos de datos), que asesoran al resto del equipo sobre datos y rendimiento.

Trabajo en equipo ágil y definición de la cultura del "fracaso rápido". Si se hace bien, una transformación ágil influye en todos los aspectos, desde los procesos internos hasta la forma en que los empleados pasan el día y la forma en que interactúan las personas en la organización. Requiere replantearse las estructuras, los informes,

las compensaciones y las trayectorias profesionales. Dado que la mayoría de las organizaciones tradicionales favorecen el statu quo y temen el cambio, no es inusual que traten de acabar con la transformación antes de que pueda ganar fuerza. Para evitar que esto suceda, el patrocinio de los directivos es esencial, al igual que la cooperación activa y, a menudo, la presencia física de funciones corporativas tales como las de RR. HH., las legales y las financieras. Sin embargo, al mismo tiempo, los profesionales del marketing deben adoptar un enfoque de prueba y aprendizaje rápido en el que identifiquen los fallos de forma temprana, se aprendan las lecciones apropiadas y se avance en el proceso. Para la mayoría de las empresas, hacer la transformación ágil es el paso más difícil de dar, pero también es el que lleva a todos los demás.

Es el momento de empezar

Aparte de las nativas digitales, ninguna empresa se digitaliza de la noche a la mañana, ni siquiera en cuestión de semanas o meses. Así como la tecnología digital funciona de manera diferente a los sistemas heredados, las formas digitales de trabajar son diferentes a las de las organizaciones tradicionales. Tanto los factores tecnológicos como los organizativos hacen que la transición de lo antiguo a lo nuevo sea difícil y que conlleve mucho tiempo. Las organizaciones de marketing que quieren hacer el cambio deben prepararse para un largo viaje.

En este viaje, como en cualquier otro, tener un plan ayuda. Basándonos en nuestra investigación, hemos identificado una vía para la adquisición o el desarrollo de factores que propicien la transformación digital y hagan avanzar a una empresa en la curva de madurez. El plan de acción consta de tres fases y, al igual que en el caso de los factores propiciadores, hay que superar varios obstáculos técnicos y organizativos en cada una de ellas. Las empresas inteligentes descubren movimientos rápidos que pueden hacer en cada fase, a menudo utilizando las posibilidades de los datos y la tecnología existentes, para mostrar un progreso temprano, creando así impulso, forzando la practicidad y ayudando a financiar el recorrido hacia la siguiente fase. Una manera de demostrar una victoria temprana es centrarse en dominar un canal y eliminar los costes de una ejecución deficiente. Las empresas también pueden probar, demostrar y ampliar rápidamente estos movimientos.

De naciente a emergente: fija los cimientos.

Una de las razones por las que la transición al marketing digital es difícil es que implica cambiar la forma en que trabaja la gente. Este tipo de transición requiere un patrocinador activo y visible de los equipos directivos. También exige la participación y cooperación activa de los socios internos y externos. Los equipos de recursos humanos deben ayudar a diseñar nuevas trayectorias profesionales y planes de incentivos, por ejemplo. Los equipos legales deben acordar nuevas formas de revisar y aprobar las campañas. Es probable que la empresa tenga que recurrir a agencias externas y a su experiencia para colmar las lagunas de capacidad interna (aunque, irónicamente, esto suele ser más fácil que garantizar la cooperación interna).

Desde el punto de vista técnico, las empresas necesitan comprender la situación actual de los datos y su capacidad (o incapacidad) para convertir los datos en métricas y campañas útiles. Los datos son la base para la interacción y la personalización digitales, pero muchas organizaciones de marketing carecen de acceso regular a datos sobre el comportamiento y las características de compra a nivel de cliente o a métricas online (como los clics en los sitios web, las páginas vistas y las conversiones). Además, carecen de las capacidades analíticas sólidas que pueden convertir los datos en planes, programas e iniciativas. Sin estas capacidades relacionadas con los datos, es poco probable que pasen a la siguiente fase: conectarse.

De emergente a conectada: crea conexiones.

La segunda fase del viaje hacia la madurez digital implica la creación de las conexiones multifuncionales que hacen que las organizaciones digitales funcionen. Las empresas pueden demostrar su progreso coordinando varios canales, impulsando los ingresos incrementales y logrando eficiencias a través de una mejor ejecución de los medios.

La mayoría de las empresas exitosas crean equipos multifuncionales (que necesitarán en cualquier caso cuando pasen a la siguiente fase de madurez) que combinan las disciplinas expertas relevantes (creativas, de contenido, operativas y de redes sociales, por ejemplo) y congregan el canal offline y el marketing online para trabajar más estrechamente. Algunas pusieron a sus equipos en el mismo lugar, como lo

hizo el fabricante de automóviles al establecer su invernadero multifuncional. Estos equipos trabajan conjuntamente para lograr KPI comunes.

En esta fase son cruciales las capacidades técnicas para combinar fuentes internas y externas de datos online con el fin de proporcionar datos valiosos sobre las audiencias, registrar el trabajo creativo y luego automatizar los mensajes para lograr un desarrollo, unas pruebas y un ajuste de la campaña rápidos. Otro OEM de automóviles utiliza la segmentación basada en datos y la activación automatizada en una campaña que ofrece varias configuraciones de automóviles y más de 6000 tratamientos creativos automatizados en función de las preferencias del configurador de los consumidores. Los anuncios resultantes han alcanzado tasas de conversión cuatro veces más altas que las de los anuncios tradicionales, con el doble de eficacia. Un minorista del Reino Unido alinea su contenido de anuncios de búsqueda con los cambios en su stock disponible para mejorar la eficiencia publicitaria mediante la reducción de los clics desperdiciados y la generación de más tráfico cualificado. La empresa ha experimentado un aumento del 26 % en el volumen de clientes potenciales, una reducción del 53 % en el coste por cliente potencial y una disminución del 50 % en el coste por clic.

De conectada a multimomento: haz que cada momento cuente. La etapa final de madurez del marketing es la más difícil. Actuar en función de cada punto de contacto con el cliente de forma coordinada y secuenciada implica la integración de las capacidades clave de la organización y también la integración de equipos ágiles, sin los cuales es prácticamente imposible moverse a velocidades digitales. Aquí es donde muchas empresas fallan, y el resultado es una organización que de ágil solo tiene el nombre o que ha adoptado medidas a medias. Por ejemplo, pueden tener éxito en la reorganización multifuncional, pero se quedan cortas en el rediseño de trayectorias profesionales y programas de incentivos basados en objetivos compartidos. Pueden tener un equipo de científicos de datos y expertos en medición, pero no saben cómo tomar decisiones basadas en datos. Las empresas que adquieren la agilidad correcta empiezan a gestionar el marketing en varios canales y ofrecen experiencias de cliente mejores y más personalizadas que impulsan las

ventas. Al mismo tiempo, reducen los costes gracias a la automatización y al uso de tecnología más sofisticada.

En esta etapa, es esencial vincular los objetivos tecnológicos con los KPI de los resultados empresariales y utilizar una atribución sofisticada, entre otras técnicas de medición, para optimizar el valor. Una empresa global de franquicias de restaurantes vincula las ventas offline con el marketing online a través de una combinación de datos futbolísticos de clientes procedentes de terceros como proxy de ventas y datos de geolocalización. Un minorista del Reino Unido ha desarrollado un plan de medición estratégico para comprender el comportamiento e identificar oportunidades, y así obtener información rápida y precisa que permita tomar decisiones en tiempo real.

Grandes cambios, grandes recompensas

Los cambios necesarios son difíciles, pero la recompensa es grande. Los beneficios, al igual que las capacidades mismas, van llegando en fases. Es probable que en los primeros años del recorrido se produzca un ahorro de costes a medida que las empresas aprendan a utilizar el poder de la automatización para simplificar los procesos manuales anteriores, eliminar el esfuerzo desperdiciado y aumentar la eficiencia.

Acerca de los autores

Dominic Field es socio principal y director general de la oficina de Londres de The Boston Consulting Group. Puedes escribirle a field.dominic@bcg.com.

Shilpa Patel es socia y directora general de la oficina de la firma en Londres. Puedes escribirle a patel.shilpa@bcg.com.

Henry Leon es el responsable de proyectos en la oficina de Londres de BCG. Puedes escribirle a leon.henry@bcg.com.

The Boston Consulting Group (BCG) es una empresa de consultoría de gestión global y el asesor líder mundial en estrategia empresarial. Nos asociamos con clientes del sector privado, público y sin fines de lucro en todas las regiones para identificar sus oportunidades más valiosas, abordar sus problemas más graves y transformar sus empresas. Nuestro enfoque personalizado combina un profundo conocimiento de la dinámica de las empresas y los mercados con una estrecha colaboración a todos los niveles de la organización del cliente. De esta manera, nuestros clientes logran una ventaja competitiva sólida, crean organizaciones con más competencias y aseguran unos resultados duraderos. BCG se fundó en 1963 y es una empresa privada con oficinas en más de 90 ciudades y 50 países. Para obtener más información, visita bcg.com.

© The Boston Consulting Group, Inc. 2018. Todos los derechos reservados. 2/18

La empresa puede derivar el dinero ahorrado a la cuenta de ganancias, o puede reinvertirlo para crear nuevas capacidades y financiar más campañas efectivas. Durante los últimos años, las inversiones en competencias y factores se verán recompensadas con la capacidad de organizar campañas personalizadas a escala y forjar relaciones con los clientes que se traduzcan en una fidelización y unos ingresos mayores.

Dicen que crecer es difícil, y cuando se trata de marketing digital, tienen toda la razón. Pero la madurez tiene sus ventajas. Cuanto antes emprendan (o agilicen) los profesionales del marketing su recorrido hacia la madurez digital, antes recogerán los frutos.

NOTA

1. Consulta *Efficiency and Effectiveness in Digital Advertising: Cutting Complexity, Adding Value* (Eficiencia y efectividad en la publicidad digital: reducir la complejidad y añadir valor), BCG Focus, mayo del 2013; *Improving Engagement and Performance in Digital Advertising: Adding Data, Boosting Impact* (Mejorar la interacción y el rendimiento en la publicidad digital: añadir datos e impulsar el impacto), BCG Focus, septiembre del 2014; *The Programmatic Path to Profit for Publishers* (El recorrido programático hacia el beneficio de los editores), BCG Focus, julio del 2015; *A Disconnect and a Divide in Digital-Marketing Talent* (Una desconexión y una brecha en el talento del marketing digital), BCG Focus, marzo del 2017.