

Momentos importantes

Los momentos basados en un gran nivel de intención son fundamentales para tener éxito en el recorrido del consumidor actual.

Índice

Resumen ejecutivo.....	03
Los dispositivos móviles instan a las organizaciones a adoptar una perspectiva de los momentos.....	05
La confianza supera las capacidades en la ruta de la transformación.....	07
Solo algunas empresas están preparadas para identificar los momentos, satisfacer las necesidades que se presentan en ellos y medirlos.....	09
Las empresas que avanzan en la ruta de la transformación ya están obteniendo los beneficios.....	11
Recomendaciones clave.....	14
Apéndice A: Metodología.....	16
Apéndice B: Material complementario.....	16

ACERCA DE FORRESTER CONSULTING

Forrester Consulting proporciona asesoría independiente y objetiva basada en investigaciones para ayudar a los líderes a tener éxito en sus organizaciones. Los servicios de Forrester Consulting, que van de una breve sesión sobre estrategias a proyectos personalizados, lo conectan directamente con analistas de investigación que aplican conocimientos especializados a sus desafíos empresariales específicos. Para obtener más información, visite forrester.com/consulting.

© 2015, Forrester Research, Inc. Todos los derechos reservados. La reproducción no autorizada de este documento está estrictamente prohibida. La información se basa en los mejores recursos disponibles. Las opiniones reflejan juicios realizados en un momento determinado y están sujetas a cambios. Forrester®, Technographics®, Forrester Wave, RoleView, TechRadar y Total Economic Impact son marcas comerciales de Forrester Research, Inc. Todas las demás marcas comerciales son propiedad de sus respectivas empresas. Si desea obtener más información, visite www.forrester.com. [1-TSAKDO]

Resumen ejecutivo

Los dispositivos móviles han transformado radicalmente el comportamiento de los consumidores y sus expectativas. Ya no es que nos “conectamos en línea”, sino que vivimos en línea. La conectividad inmediata con las personas, los objetos y las ideas fomentan la expectativa de que todo puede y debe estar disponible inmediatamente en la pantalla de un dispositivo móvil. Debido a esta nueva expectativa, abandonamos las rutas que no pueden ofrecer satisfacción instantánea o que no la brindarán. Ahora nos sentimos atraídos por las fuentes en línea que proporcionan la respuesta más fácil de encontrar, la aplicación de pago que envía dinero a amigos en segundos y la marca que puede ofrecer sus productos y servicios en el contexto y en el momento preciso en que los necesitamos. Las empresas que no puedan responder a estas expectativas quedarán rápidamente detrás de las empresas que sí puedan hacerlo.

En junio de 2015, Google encargó a Forrester Consulting que evaluara en qué medida los especialistas en marketing están preparados para estar presentes en estos “momentos”: instancias en las que las personas utilizan sus dispositivos para realizar una acción según la necesidad de obtener información sobre algo o de descubrir, encontrar o comprar un producto. Para explorar aún más esta tendencia, Forrester puso a prueba la afirmación de que los especialistas en marketing en estas organizaciones deben concentrarse en tres áreas clave: identificar los momentos clave de intención, satisfacer las necesidades en el momento y medir todos los momentos. Todo esto con el fin de crear una experiencia del cliente que sea relevante y útil en todos los puntos de contacto de esta nueva ruta de compra.

Los especialistas en marketing deben concentrarse en tres áreas clave: identificar los momentos clave de intención, satisfacer las necesidades en el momento y medir todos los momentos. Todo esto con el fin de crear una experiencia del cliente que sea relevante y útil en todos los puntos de contacto de esta nueva ruta de compra.

Al realizar 234 encuestas en línea y 4 entrevistas en profundidad con especialistas en marketing para dis-

positivos móviles en los EE.UU., Forrester descubrió que aunque la mayoría de las organizaciones comprenden el impacto de los dispositivos móviles en las expectativas del cliente y la necesidad de responder a ellas, pocas realmente tienen las capacidades necesarias para identificar los momentos de intención, satisfacer las necesidades que se presentan en ellos y medirlos.

CONCLUSIONES CLAVE

A partir del estudio de Forrester, se llegó a cuatro conclusiones clave:

› **Las empresas reconocen el sentido de urgencia que los dispositivos móviles atribuyen a la nueva ruta de compra y recurren a los datos para resolver el desafío.**

Un 70% de los especialistas en marketing informó que sus empresas están cambiando la forma en que hacen negocios, modificando su enfoque hacia la experiencia del cliente o transformando su experiencia digital general debido al auge de los dispositivos móviles. Además, un 84% o más ha adoptado enfoques específicos basados en datos para descubrir información valiosa centrada en los momentos.

› **Aunque reconocen la necesidad de satisfacer las necesidades de los clientes en momentos, los especialistas en marketing sobrestiman sus habilidades.**

Aunque un 54% de los especialistas en marketing afirmó que ofrecían la experiencia de marca integrada necesaria para llegar a los clientes en estos momentos, solo un 16% afirmó que sus empresas tienen las habilidades reales para combinar datos contextuales con datos del cliente para este propósito.

› **Casi ninguna organización tiene las capacidades necesarias para identificar los momentos, satisfacer las necesidades que se presentan en ellos y medirlos de forma eficaz.**

Solo un 26% de los especialistas en marketing informó que sus empresas realizan estudios etnográficos y crean un mapa del recorrido del cliente, lo cual es indispensable para identificar los momentos de necesidad del cliente. Además, solo el 27% afirmó que sus empresas cuen-

tan con la infraestructura necesaria para satisfacer de forma eficaz las necesidades que se presentan en los momentos del cliente, y menos del 9% de las empresas puede medir estos momentos. Por lo tanto, solo un 2% tiene todos los elementos necesarios de una organización “preparada para los momentos”.

› **Las empresas que toman medidas a fin de “estar preparadas para los momentos” obtienen beneficios tangibles.** Las empresas que ya han resuelto al menos una parte del acertijo tienen más probabilidades de registrar un ROI de marketing total y para dispositivos móviles muy rentable que las que no lo hacen: aquellas que identifican momentos con estudios etnográficos y crean un mapa del recorrido del cliente tienen un 65% más, las empresas que invierten en la infraestructura necesaria e incorporan sistemas de back-end para satisfacer las necesidades en momentos de intención tienen un 33% y las empresas que aprovechan la analítica para dispositivos móviles con el fin de medir todos los momentos tienen un 43% más.

Los dispositivos móviles instan a las organizaciones a adoptar una perspectiva de los momentos

Los consumidores ahora pueden interactuar con las marcas y los productos en cualquier momento y desde cualquier dispositivo. Este cambio en el comportamiento ha dividido el recorrido del cliente y la ruta de compra en una colección de acciones iniciadas por el usuario e impulsadas por la intención. En este estudio, nos referimos a estos "momentos de intención" o "momentos de necesidad" como "momentos". Estas son instancias en que las personas recurren espontáneamente a sus dispositivos para responder a una necesidad de obtener información, descubrir, encontrar o comprar algo en ese momento. Aquí se toman decisiones o se definen preferencias. La proliferación de los smartphones impulsó este cambio, pero el concepto de "momentos" no se limita a la experiencia en dispositivos móviles. Los clientes esperan contenido relevante y útil en todos los dispositivos.

Nuestro estudio realizado entre 234 profesionales de eBusiness y marketing responsables de presupuestos y de la toma de decisiones en las iniciativas relacionadas con dispositivos móviles y medios digitales reveló que las organizaciones reconocen el impacto de los dispositivos móviles en el comportamiento y las expectativas de los consumidores. Las organizaciones están comenzando a transformar sus empresas y experiencias para ofrecer contenido relevante en los momentos de intención. Se apoyan en gran medida en estadísticas para orientar sus estrategias a fin de llegar a los consumidores en estos momentos. Los resultados indicaron lo siguiente:

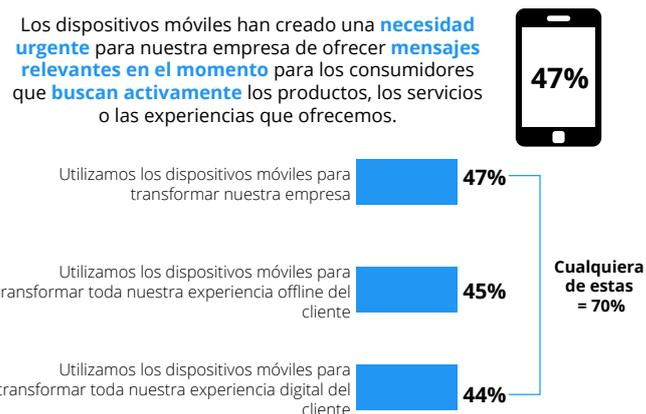
› **Los dispositivos móviles presionan a las empresas para que ofrezcan a los consumidores experiencias relevantes y en el momento.** Pedimos a los encuestados que indicaran en qué medida una serie de afirmaciones centradas en los dispositivos móviles describían su empresa. Cerca de la mitad de los encuestados (un 47%) se identificaron fuertemente con el concepto de momentos: que los dispositivos móviles han creado una necesidad imperiosa de ofrecer mensajes relevantes en estos momentos. Otro 38% se identificó en

cierta medida con este concepto, lo que significa que, en total, un 85% de las empresas está experimentando algún nivel de alteración provocada por los dispositivos móviles. Sin embargo, ¿cómo están abordando las empresas este nuevo desafío? ¿Qué acciones las pueden guiar en la ruta hacia la transformación?

› **La mayoría ha iniciado su camino por la ruta de la transformación.** Las empresas aún se encuentran en el proceso de transformación y maduración para satisfacer las cambiantes necesidades de los consumidores en la nueva ruta de compra. 70% de ellas informa que utilizó los dispositivos móviles para transformar su empresa, la experiencia digital o la experiencia sin conexión como resultado de estos dispositivos. Sin embargo, solo menos de la mitad (de un 44% a un 47%) transformó cada uno de estos elementos de forma individual (ver la Figura 1).

FIGURA 1
Los dispositivos móviles instaron al 70% de las empresas a empezar a transformar sus empresas y experiencias

"¿Con cuánta precisión cada una de las siguientes afirmaciones describe su empresa en términos de sus estrategias y prácticas de marketing digital?" (Porcentaje que señaló que las afirmaciones describían su empresa muy bien o extremadamente bien)



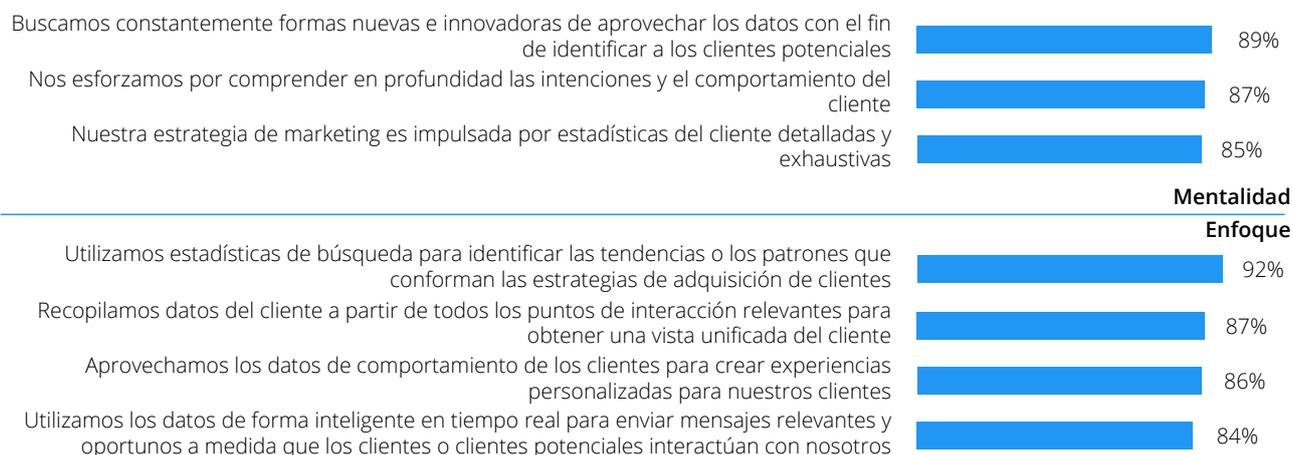
Base: 234 responsables de tomar decisiones de marketing para dispositivos móviles y medios digitales de los EE.UU.

Fuente: Un estudio a pedido realizado por Forrester Consulting en nombre de Google, junio de 2015

FIGURA 2

La gran mayoría de las empresas utiliza las estadísticas de datos para llegar a los clientes en el momento oportuno

"¿Con cuánta precisión cada una de las siguientes afirmaciones describe su empresa en términos de sus estrategias y prácticas de marketing digital?" (Porcentaje que señaló que las afirmaciones describían su empresa bien, muy bien o extremadamente bien)



Base: 234 encargados de tomar decisiones de marketing digital y para dispositivos móviles en EE.UU.
Fuente: Un estudio a pedido realizado por Forrester Consulting en nombre de Google, junio de 2015

› **Las estadísticas impulsan las estrategias para llegar a los clientes en los momentos de intención.** Más de 9/10 encuestados (un 92%) indicaron que sus empresas usan estadísticas de búsqueda para conformar las estrategias de adquisición de clientes. Asimismo, una gran proporción informó que utilizaba datos de comportamiento, datos de varios canales y datos en tiempo real para adquirir clientes y atraerlos. Además, más del 85% adoptó enfoques impulsados por las estadísticas y centrados en los momentos. Las empresas buscan formas innovadoras de usar la información para comprender los comportamientos de los clientes y usan estas estadísticas para guiar las estrategias de marketing (ver la Figura 2). Este cambio centrado en los datos y los clientes refleja la importancia de comprender la nueva ruta de compra del consumidor.

La confianza supera las capacidades en la ruta de la transformación

Muchas empresas aún se encuentran en el proceso de transformar sus negocios y experiencias. Sin embargo, la mayoría también tiene la confianza de que puede ofrecer experiencias sin problemas en el momento e influir con éxito en los comportamientos de los clientes. Es posible que las empresas que adoptaron la nueva ruta de compra del consumidor y una perspectiva de los momentos no se den cuenta de lo difícil que es satisfacer las necesidades en el momento. Se revelan grandes vacíos entre el éxito percibido y las capacidades reales cuando los encuestados indicaron lo siguiente:

› **Solo un tercio de las empresas priorizan los momentos.** Cerca de la mitad o más de los encuestados luchan por llegar a los clientes en los momentos de intención o creen que tienen las capacidades para satisfacer las necesidades de los clientes en esos momentos. Sin embargo, el cruce de estas dos afirmaciones constituyó solo un 34% (ver la Figura 3). El resto de las empresas todavía están desarrollando capacidades, no dan prioridad activamente a los momentos o aún no están en la ruta de la transformación.

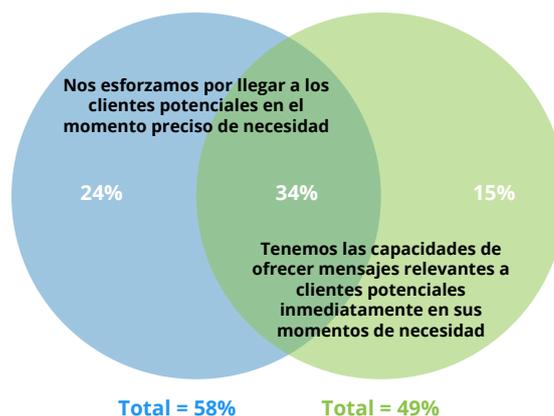
› **Pocas empresas ofrecen experiencias integradas.** La mayoría de los encuestados otorgó a sus organizaciones la calificación más alta relacionada con ofrecer experiencias de marca integradas (es decir, integración en tiempo real en todos los canales desde la realización de un pedido hasta su cumplimiento). No obstante, les hicimos preguntas más estratégicas sobre cómo usaban los datos del cliente en las campañas de marketing y solo un 16% dijo que combinaban los datos contextuales con los datos del cliente para crear una vista única, compartida y en tiempo real de los clientes en todos los canales (ver la Figura 4).

› **El patrocinio ejecutivo está fragmentado cuando se trata de iniciativas de momentos.** La mayoría de los encuestados indicaron que cuentan con apoyo total por parte del liderazgo de la empresa en, al menos, un área que los ayudará a responder

FIGURA 3

Un tercio de las empresas han adoptado una perspectiva de los momentos y creen que tienen las capacidades para satisfacer las necesidades

"¿Con cuánta precisión cada una de las siguientes afirmaciones describe su empresa en términos de sus estrategias y prácticas de marketing digital?" (Porcentaje que señaló que las afirmaciones describían su empresa bien, muy bien o extremadamente bien)



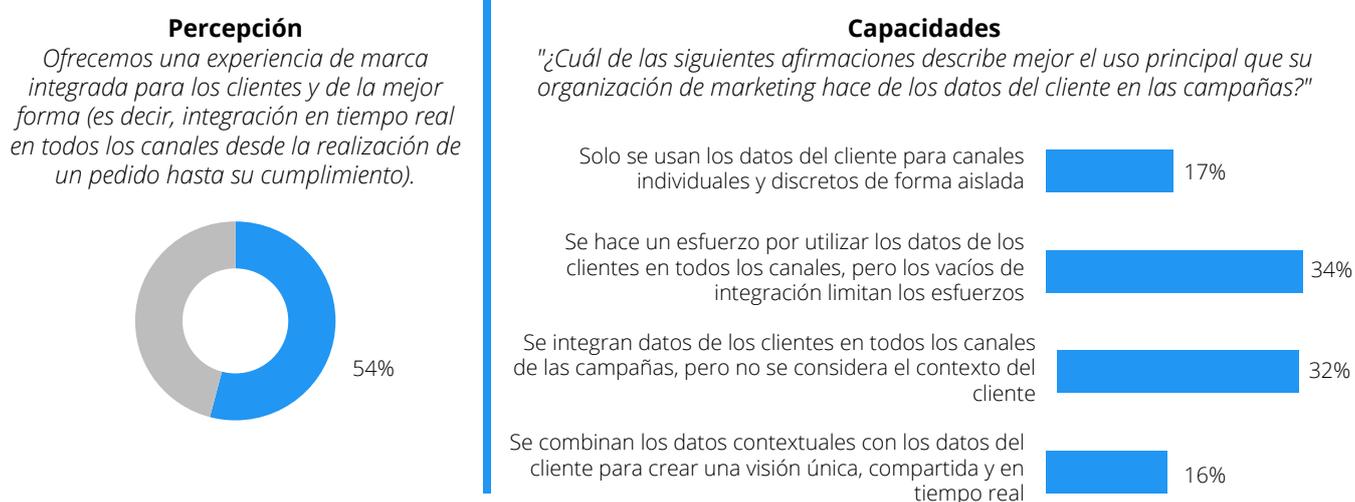
Base: 234 encargados de tomar decisiones de marketing digital y para dispositivos móviles en EE.UU.

Fuente: Un estudio a pedido realizado por Forrester Consulting en nombre de Google, junio de 2015

en los momentos importantes. Sin embargo, solo un 29% tiene apoyo total en sus esfuerzos para llegar a los clientes en el momento, para mejorar las capacidades digitales y para crear experiencias coherentes en todos los canales. Una importante empresa de productos envasados (CPG) que entrevistamos observa a sus competidores prosperar en la nueva ruta de compra mientras ellos luchan para no quedarse atrás. Su equipo ejecutivo elige enfocarse en métodos tradicionales, como la publicidad televisiva, en lugar de priorizar los dispositivos móviles. Estas oportunidades desperdiciadas generan frustración entre sus equipos de marketing y mantienen a la empresa fuera del foco del consumidor.

FIGURA 4

Muchas empresas dicen que ofrecen experiencias integradas, pero pocas tienen las capacidades para hacerlo realmente



Base: 234 encargados de tomar decisiones de marketing digital y para dispositivos móviles en EE.UU. (es posible que los porcentajes no sumen 100 debido a que se redondean)

Fuente: Un estudio a pedido realizado por Forrester Consulting en nombre de Google, junio de 2015

"El principal aspecto que nos impide aprovechar mejor los dispositivos móviles es nuestra propia estrategia (...) Esto es frustrante porque no estamos observando todo el entorno y nuestra estrategia no está orientada al cliente".

— Gerente de comercio electrónico en una empresa de CPG internacional

Solo algunas empresas están preparadas para identificar los momentos, satisfacer las necesidades que se presentan en ellos y medirlos

Convencer a las organizaciones de adoptar una perspectiva de los momentos es un primer paso fundamental, pero para estar realmente preparadas, las empresas deben desarrollar capacidades y transformar prácticas. Evaluamos a las empresas según las recomendaciones que Forrester identificó en su investigación. Muchas están emprendiendo algunas acciones importantes que las ayudan a satisfacer necesidades, pero prácticamente todas carecen de capacidades y procesos integrales (ver la Figura 5). Los resultados de nuestra encuesta demostraron lo siguiente:

› **Pocas empresas pueden realmente identificar los momentos.** Las empresas emplean una diversidad de metodologías para comprender mejor a sus clientes, pero algunos métodos son más sofisticados que otros. En nuestra encuesta, descubrimos que las empresas prefieren los estudios de caracterización y voz del cliente (VoC), como grupos focales e investigaciones sobre encuestas, antes que otros métodos más rigurosos. Aunque las caracterizaciones pueden ayudar a los especialistas en marketing a visualizar su público objetivo, en el mejor de los casos, son ilustrativas. Los estudios de VoC son igualmente limitados, ya que solo recopilan estadísticas de clientes comprometidos de forma activa en momentos específicos. Las estadísticas exhaustivas provienen del conocimiento de toda la experiencia del usuario (p. ej., la creación del mapa del recorrido del cliente) y del contexto en el que tiene lugar (p. ej., estudios etnográficos). Nuestra encuesta demostró que, aunque muchas empresas están usando una metodología o la otra, solo una de cuatro (un 26%) emplea la creación del mapa del recorrido del cliente y las etnografías en conjunto con el fin de dar forma a estadísticas sobre la experiencia contextual del cliente.

› **Pocas empresas han desarrollado las capacidades para transformar los procesos y las experiencias.** Satisfacer las necesidades en los momentos requiere transformar los procesos y las

experiencias de la empresa, no solo en el entorno digital, sino también en el entorno físico. Esto requiere invertir en tecnologías nuevas y actualizar los sistemas antiguos. La mayoría de las empresas que encuestamos han iniciado esta transformación, pero pocas de ellas han seguido hasta el final. Un 55% de las empresas realizó inversiones considerables en infraestructura para apoyar las capacidades relacionadas con los dispositivos móviles, y otro 50% incorporó sistemas de registro de back-end a sus experiencias móviles. Sin embargo, el cruce de estos dos aspectos (empresas que invirtieron en capacidades de front-end e incorporaron sistemas de back-end) representa solo el 27%. En cuanto a los procesos, las empresas también se encuentran aún en el camino hacia satisfacer las necesidades en los momentos importantes. Como resultado de los dispositivos móviles, 9 de 10 empresas que entrevistamos han cambiado uno o más de sus procesos, incluidos los de comercialización, atención al cliente y aquellos procesos relacionados con los empleados. Sin embargo, pocas de ellas han aplicado su perspectiva de los momentos al mundo físico. Solo un 25% cambió uno o más procesos y los diseños físicos como resultado de los dispositivos móviles.

Un importante minorista de EE.UU. nos indicó que comenzó a reflexionar sobre experiencias en la tienda más enriquecidas que reflejaran los beneficios de las compras en línea, pero tiene dificultades con la ejecución.

“Tenemos dificultades para vincular el contenido y la información con la experiencia en la tienda, pero creemos que podemos usar datos para crear un tipo de experiencia guiada o de árbol de decisiones en la tienda, similar a la experiencia que se obtiene cuando se realizan búsquedas en línea”.

— Director de marketing por categorías de un minorista líder de EE.UU.

› Solo una minoría cuenta con las métricas inte-

FIGURA 5

Solo un 2% de las empresas están preparadas para identificar los momentos, satisfacer las necesidades que se presentan en ellos y medirlos

Identificar los momentos

"¿Cuáles de las siguientes actividades realiza su empresa para comprender mejor las intenciones y necesidades de sus clientes?"

Realiza estudios etnográficos y crea un mapa del recorrido del cliente

26%

Satisfacer las necesidades que se presentan en los momentos

"¿Cuáles de los siguientes aspectos caracterizan el enfoque de su organización hacia los recursos para dispositivos móviles?"

Invirtió en infraestructura para apoyar sus iniciativas en dispositivos móviles e incorporó los sistemas de back-end

27%

Cambió uno o más procesos y los diseños físicos como resultado de los dispositivos móviles

25%

Medir todos los momentos

"¿Cuál de las siguientes prácticas emplea para medir el éxito de los programas de marketing digital?"

Usa KPI de participación, financieros y para empresas

7%

Mide los ingresos que se ven afectados por el comercio electrónico y los dispositivos móviles

9%

Empresas que hacen todo esto = 2%

Base: 234 encargados de tomar decisiones de marketing digital y para dispositivos móviles en EE.UU.

Fuente: Un estudio a pedido realizado por Forrester Consulting en nombre de Google, junio de 2015

grales para medir y atribuir el éxito a todas las experiencias.

En el entorno actual, que se encuentra en constante cambio, el éxito depende de mantener el conocimiento del rendimiento actual en todas las experiencias. Ofrecer mensajes relevantes y útiles en el momento requiere que las empresas prueben, obtengan información y optimicen. ¿Qué mensajes son relevantes y cuáles son útiles? ¿Qué genera ingresos? ¿Son rentables los esfuerzos para llegar a los consumidores? La gran mayoría de las empresas no ve el panorama completo. Le pedi-

mos a los encuestados que indiquen los programas que han implementado para medir el éxito. Mientras la mayoría de ellos (un 63%) usan, al menos, un indicador de rendimiento clave (KPI), solo un 7% tiene un programa de rendimiento integral para medir los KPI de participación, financieros y de empresas. Además, las empresas tienen visibilidad limitada de la atribución de ingresos. Solo un 9% ha implementado capacidades para medir los ingresos que se ven afectados por el comercio electrónico y los dispositivos móviles.

› **Casi ninguna empresa tiene un conjunto completo de capacidades.** La combinación de las capacidades que se requieren para realmente satisfacer las necesidades que se presentan en los momentos no es una tarea menor. Aunque las empresas creen que están ofreciendo experiencias integradas en el momento y que influyen con éxito en los comportamientos, en la práctica, ninguna está preparada para ofrecer el mensaje correcto. Observamos la intersección de aquellas empresas que eficazmente identifican todos los momentos, satisfacen las necesidades que se presentan en ellos y los miden, y descubrimos que solo un 2% de ellas hacen todo lo que se requiere para lograrlo.

Las empresas que avanzan en la ruta de la transformación ya están obteniendo los beneficios

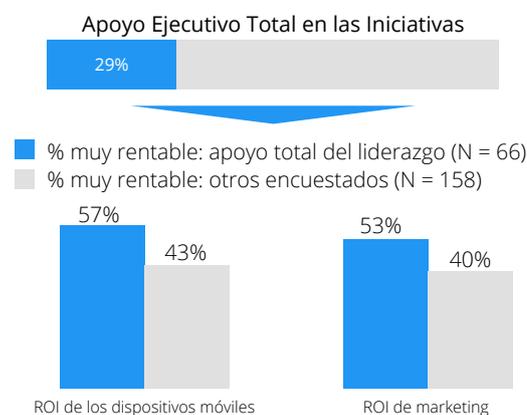
Las empresas que desarrollaron capacidades en torno a identificar los momentos de intención, satisfacer las necesidades que se presentan en ellos y medirlos son más rentables que aquellas que aún se encuentran en las primeras etapas de la transformación. Como pudimos ver, crear una experiencia que sea relevante y útil para los clientes en todos los puntos de contacto requiere un compromiso y una inversión significativos para lograr su principal objetivo. Sin embargo, los beneficios se encuentran disponibles a lo largo de la ruta de transformación, no solo en la línea final:

› **El primer paso de la ruta que deben dar las empresas para estar preparadas para los momentos es obtener la aceptación de quienes la lideran.** Las empresas con un liderazgo que ofrece un sólido apoyo a las iniciativas de dispositivos móviles tienen muchas más probabilidades de tener éxito. En nuestra encuesta, un 57% de las empresas con un apoyo total por parte de su liderazgo en las iniciativas de dispositivos móviles informaron ROI muy rentables en comparación con el 43% restante. Un 53% de las empresas con apoyo del liderazgo indicó lo mismo sobre los ROI del marketing general, en comparación con un 40% restante (consulte la Figura 6).

› **Las empresas que identifican los momentos de forma eficaz obtienen ingresos sólidos, en especial, de las inversiones en dispositivos móviles.** Estas empresas se comprometieron a comprender en profundidad las necesidades y las intenciones que conforman la experiencia del cliente, en contextos específicos de los consumidores. Este conocimiento profundo es el que guía un enfoque orientado hacia el cliente respecto del producto, el marketing y las decisiones generales de la empresa. Dos tercios de las empresas que realizan estudios etnográficos y mapas del recorrido informaron ROI de dispositivos móviles muy rentables en comparación con el 40% restante. Los ROI de marketing también son más sólidos: un 53% de las empresas informó una rentabilidad alta en compa-

ración con el 40% restante (consulte la Figura 7).

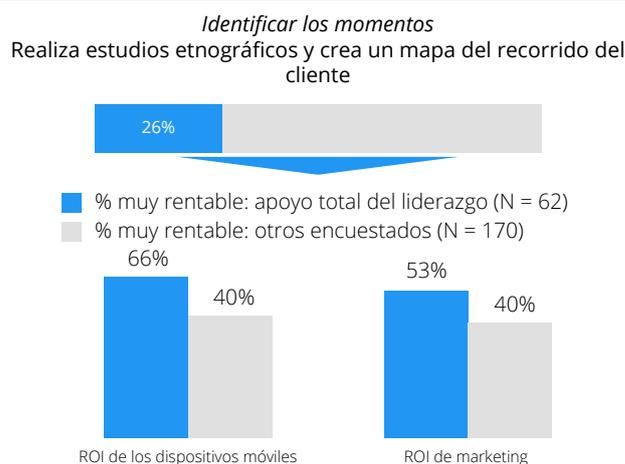
FIGURA 6
Las empresas con apoyo total del liderazgo consiguen mejores resultados que las demás en más de un 10%



Base: De 66 a 234 encargados de tomar decisiones de marketing digital y para dispositivos móviles en EE.UU. (no se incluyen las respuestas del tipo "no lo sé")

Fuente: Un estudio a pedido realizado por Forrester Consulting en nombre de Google, junio de 2015

FIGURA 7
Las empresas que identifican momentos de forma eficaz generan ingresos sólidos, en especial, para los dispositivos móviles



Base: De 62 a 234 encargados de tomar decisiones de marketing digital y para dispositivos móviles en EE.UU. (no se incluyen las respuestas del tipo "no lo sé")

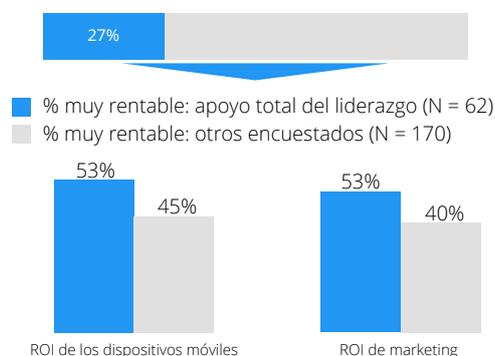
Fuente: Un estudio a pedido realizado por Forrester Consulting en nombre de Google, junio de 2015

› **Las empresas que invierten en capacidades para satisfacer las necesidades que se presentan en los momentos obtienen impacto empresarial.** Las inversiones en tecnología y las actualizaciones son esenciales para crear nuevos procesos y capacidades en un mundo más centrado en los dispositivos móviles. Las empresas que no solo invirtieron en infraestructura para apoyar sus iniciativas en dispositivos móviles, sino que también incorporaron las experiencias en dispositivos móviles en sistemas de back-end, tuvieron mejores resultados que las demás. Más de la mitad de esos líderes informaron un ROI de marketing muy rentable (un 53%) en comparación con un 40% de las otras empresas (consulte la Figura 8).

FIGURA 8

Las empresas que invirtieron en capacidades para dispositivos móviles e incorporaron las experiencias en los sistemas de back-end obtienen ingresos más sólidos que las demás

Satisfacer las necesidades que se presentan en los momentos
Invirtieron en infraestructura e incorporaron los sistemas de back-end



Base: De 62 a 234 encargados de tomar decisiones de marketing digital y para dispositivos móviles en EE.UU. (no se incluyen las respuestas del tipo "no lo sé")

Fuente: Un estudio a pedido realizado por Forrester Consulting en nombre de Google, junio de 2015

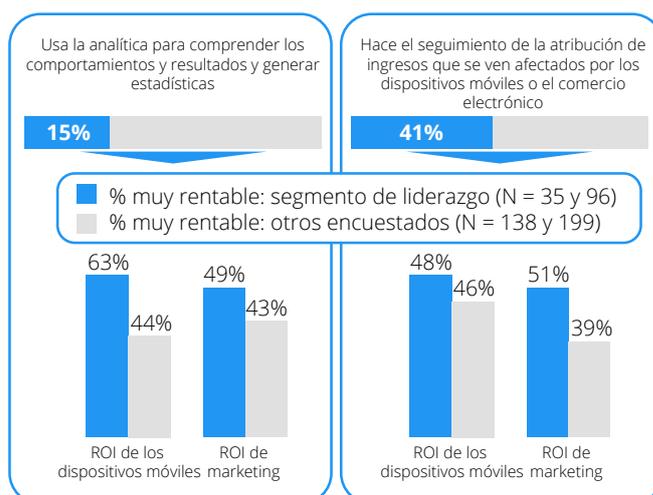
› **Las empresas que aprovechan la analítica para medir todos los momentos obtienen ganancias.** Estas empresas viven según el mantra "probar, obtener información, optimizar". Agregaron instrumentos a sus aplicaciones con analítica para comprender los comportamientos de los clientes y los resultados de la empresa y, además, implementaron soluciones de analítica para dispositivos móviles a fin de generar estadísticas. El segmento de empresas que llevan a cabo ambas ac-

ciones representa solo un 15% del mercado, pero un 63% de ese segmento informó ROI de dispositivos móviles muy rentables en comparación con el 44% restante. Mientras tanto, las empresas que dominaron la atribución de ingresos, para ingresos que se ven afectados por los dispositivos móviles o por el comercio electrónico, registran mayor rentabilidad de las inversiones generales de marketing. Más de la mitad de ellas (un 51%) informó un ROI de marketing muy rentable en comparación con el 39% restante (ver la Figura 9).

FIGURA 9

Los usuarios de analítica para dispositivos móviles y los que utilizan modelos de atribución de ingresos generan ROI sólidos

Medir todos los momentos



Base: De 62 a 234 encargados de tomar decisiones de marketing digital y para dispositivos móviles en EE.UU. (no se incluyen las respuestas del tipo "no lo sé")

Fuente: Un estudio a pedido realizado por Forrester Consulting en nombre de Google, junio de 2015

LOS SOCIOS EXPERTOS AYUDAN A LAS EMPRESAS A MADURAR

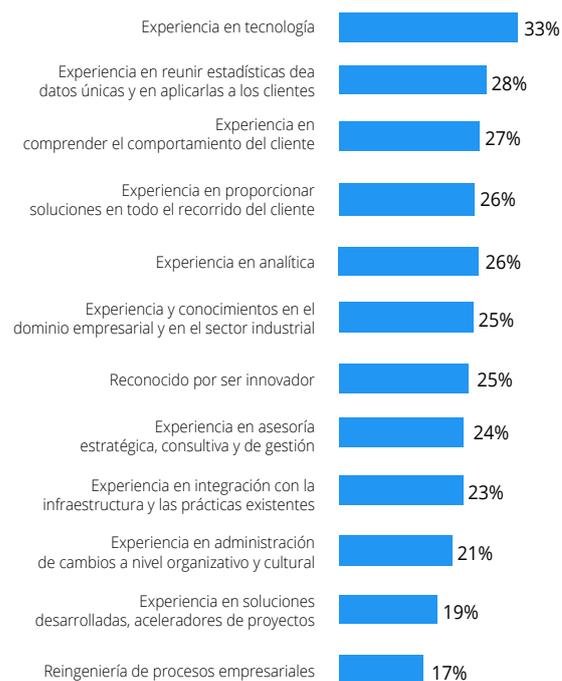
Las empresas se encuentran en las etapas intermedias de maduración cuando se trata de llegar a los consumidores en los momentos precisos de necesidad. A medida que avanzan en la ruta de la transformación, se apoyan en socios para llenar vacíos. En esta etapa, las empresas buscan principalmente so-

cios que puedan ayudarlas a definir mejor sus capacidades tecnológicas para generar estadísticas importantes. La experiencia en tecnología es el atributo más importante de un socio, lo que se refleja en un tercio de las empresas que la clasifican entre las tres principales capacidades deseadas. A medida que las empresas se esfuerzan por comprender mejor el comportamiento y las necesidades de los clientes, buscan socios con experiencia en estadísticas de datos únicas y en el comportamiento del cliente. Más abajo en la lista, hay capacidades que la mayoría de las empresas aún no comienzan a abordar, como la reingeniería de procesos empresariales y la administración de cambios (consulte la Figura 10). Estas capacidades pueden adquirir más importancia a medida que las empresas avanzan en las etapas de madurez posteriores.

FIGURA 10

Las empresas se apoyan en los socios para definir mejor las capacidades relacionadas con la tecnología y las estadísticas durante la transformación

"Cuando piensa en un socio potencial que le permita mejorar su habilidad para llegar a los clientes potenciales en el momento preciso de necesidad, ¿qué capacidades del socio son más importantes?" (Porcentaje clasificado según los tres principales)



Base: 234 encargados de tomar decisiones de marketing digital y para dispositivos móviles en EE.UU.

Fuente: Un estudio a pedido realizado por Forrester Consulting en nombre de Google, junio de 2015

Recomendaciones clave

Nuestro estudio reveló que casi todas las organizaciones aún están madurando cuando se trata de llegar a los consumidores en los momentos precisos. Comprometerse a llegar a los consumidores en esos momentos significa transformar su empresa. Forrester describe una ruta con las siguientes recomendaciones:

› **Obtenga la aceptación de los ejecutivos y organícese para alcanzar el éxito.** Transformarse en una verdadera organización "preparada para los momentos" requiere recursos, compromiso y una visión clara. Cree un comité de dirección multidisciplinario para asignar los presupuestos y recursos e influir en ellos con el fin de apoyar la transformación que apunta a satisfacer las necesidades de los clientes en los momentos importantes. Alinee a los equipos de TI, marketing, productos y finanzas para crear capacidades que enriquezcan las experiencias del cliente. Los CIO son los propietarios de los sistemas que generan experiencias y estadísticas, y deberían organizar sus equipos en función de técnicas de desarrollo ágil a fin de crear capacidades nuevas de forma rápida y continua, siguiendo el ritmo de las necesidades cambiantes del cliente. Los CMO se encargan de la experiencia del cliente y cada vez más necesitan contar con datos, analítica y estadísticas del cliente. Por lo tanto, es fundamental que exista una relación estrecha entre el CIO y el CMO para la creación de experiencias más enriquecidas y relevantes basadas en momentos.

› **Identifique momentos importantes mediante la comprensión de las experiencias y los contextos de los clientes.** Comience con la creación del mapa del recorrido del cliente: comprenda de qué forma los clientes interactúan con su marca en cada punto de contacto e identifique las experiencias que puede optimizar. Aproveche los estudios etnográficos para comprender cómo es el mundo de los clientes fuera de su marca y coloque su marca en ese contexto. Estas prácticas, no obstante, son solo un primer paso: la forma en que se apliquen estas estadísticas determinará el éxito. Enfoque las iniciativas en los puntos de contacto donde puede equiparse de manera única para ofrecer experiencias relevantes y útiles. Utilice las estadísticas de búsqueda para identificar momentos basados en una gran intención. Reúna datos de todas las interacciones para obtener información constantemente de los clientes y combínelos con datos contextuales en tiempo real para proporcionar experiencias relevantes y útiles en los momentos precisos de intención de los consumidores.

› **Invierta en capacidades que permitan nuevos procesos y experiencias en la empresa.** Satisfacer las necesidades que se presentan en los momentos requiere de un nuevo conjunto completo de capacidades. Considere utilizar datos contextuales en tiempo real, como la hora, el lugar y el clima, para crear incentivos de compra y fomentar la participación. Las marcas pueden presentar cupones o anuncios para dispositivos móviles según el lugar en que se encuentren los consumidores y su contexto, por ejemplo, anuncios para un servicio de taxis a alguien que busca instrucciones de transporte público o un cupón para pañuelos de papel a alguien que busca un medicamento para la gripe en una farmacia. Las capacidades de front-end y los sistemas de back-end funcionan en conjunto para habilitar y optimizar estas interacciones. Invierta en una infraestructura sólida, una estrategia de administración de API y servicios web eficaces para permitir el acceso a información y servicios. Integre experiencias en dispositivos móviles, incluidas sus aplicaciones, el sitio web móvil y datos de dispositivos móviles de terceros en sus sistemas de back-end con el fin de hacer un seguimiento, medir y optimizar continuamente estos momentos.

› **Cree métricas para mantenerse al día.** Medir todos los momentos significa que la analítica, las métricas y los KPI no pueden existir en bloques. Los momentos abarcan contextos, canales y dispositivos; satisfacer las necesidades que se presentan en estos momentos cumple una amplia gama de objetivos empresariales. Adopte un enfoque integral respecto a las métricas que refleje el amplio conjunto de experiencias físicas y digitales en las que los consumidores interactúan con su marca. Use comentarios en tiempo real

para optimizar de forma continua la eficacia en esos momentos, ya sea que signifique rendimiento de la aplicación o relevancia para el consumidor. Elija KPI para vincular estas experiencias con su impacto en la empresa. A medida que avance en la ruta de la transformación, desarrolle sus métricas y KPI para reflejar su nivel de madurez.

› **Apóyese en socios con experiencia en áreas en las que aún está definiendo mejor las capacidades.**

Las apuestas no podrían ser mayores cuando las empresas viven y mueren según su habilidad para estar a la altura de las expectativas del cliente. De esta forma, sería muy imprudente por parte de los especialistas en marketing intentar encabezar las iniciativas para dispositivos móviles por sí solos en un intento de satisfacer de forma eficaz las necesidades de sus clientes en todos los momentos. Los datos en este estudio indican claramente que una gran mayoría de las empresas aún no están "preparadas para los momentos"; necesitan consultar a socios de confianza a medida que avanzan por las etapas intermedias de la madurez en sus capacidades para dispositivos móviles. Al seleccionar un socio, recomendamos a los especialistas en marketing buscar a aquellos que tengan experiencia en el desarrollo de capacidades analíticas para obtener información sobre los comportamientos de los clientes y que, además, proporcionen herramientas y soluciones para ofrecer experiencias eficaces e integradas en todos los canales.

Apéndice A: Metodología

En este estudio, Forrester realizó una encuesta en línea en la que participaron 234 profesionales de eBusiness y marketing en organizaciones de 1,000 o más empleados de los EE.UU. Estos individuos eran gerentes o personal directivo con influencia en el presupuesto y autoridad en la toma de decisiones sobre la experiencia, el marketing y la publicidad en dispositivos móviles y medios digitales. La encuesta se orientó específicamente a las industrias automotriz, de productos envasados, educativa (con fines de lucro), tecnológica (productos de consumo, como artículos electrónicos y software), de servicios financieros, minorista, de telecomunicaciones y de viajes y hotelera. Las preguntas proporcionadas a los participantes indagaban acerca de los esfuerzos y el apoyo para las iniciativas de marketing para dispositivos móviles, el alcance y el éxito de las iniciativas de marketing en varios canales y la habilidad y el éxito de llegar a los clientes en los momentos de intención. Forrester también realizó cuatro entrevistas telefónicas en profundidad con el mismo público. El estudio comenzó en abril de 2015 y se completó en junio de 2015.

Apéndice B: Material complementario

INVESTIGACIÓN RELACIONADA DE FORRESTER

"Mobile Mind Shift Maturity Framework" ("Marco de madurez del cambio hacia la perspectiva de dispositivos móviles"), Forrester Research, Inc., 28 de enero de 2015

"Mobile Is Not A Channel" ("Los dispositivos móviles no son un canal"), Forrester Research, Inc., 15 de diciembre de 2014

"CMOs: Own Mobile To Own Your Customers" ("CMO: Domine los dispositivos móviles para apropiarse de los clientes"), Forrester Research, Inc., 18 de marzo de 2015

"CIOs: Organize For Mobile Success" ("CIO: Organícese para el éxito en los dispositivos móviles") Forrester Research, Inc., 16 de octubre de 2014