

## Marketing orientado por datos

Septiembre de 2009

Ian Michiels

~ Aprobado, en parte, por ~

## Resumen ejecutivo

Este informe analiza cómo están utilizando las organizaciones los datos para influir en el rendimiento y eficacia del marketing. Los CEO y Consejos de Administración están demandando cada vez más una justificación tangible para el gasto en marketing, por lo que las iniciativas orientadas por datos se están convirtiendo en un factor crítico para la seguridad del trabajo del CMO. El estudio pone de relieve las mejores prácticas de 22 organizaciones para identificar cómo están usando las organizaciones líderes los datos para lograr un rendimiento superior.

### Rendimiento de las empresas líderes

Aberdeen aplicó cuatro criterios clave de rendimiento para distinguir a las empresas líderes (Best-in-Class, (BIC)):

- 148% de retorno medio actual de la inversión en marketing
- 63% de crecimiento medio actual de los ingresos
- 13% de aumento promedio año a año en la rentabilidad del cliente
- 12% de aumento promedio año a año en la adquisición de clientes

### Evaluación de madurez competitiva

Los resultados de la encuesta muestran que las empresas líderes en rendimiento compartían varias características comunes, incluyendo:

- 59% El rendimiento de las campañas se mide periódicamente y se compara a través de todos los canales de marketing (comparado con el 21% de las empresas rezagadas)
- 33% El marketing orientado por datos es multifuncional, implicando a múltiples interesados (finanzas, marketing, operaciones, etc.) (comparado con el 8% de las empresas rezagadas)

### Acciones requeridas

Además de las recomendaciones específicas señaladas en el Capítulo 3 de este informe, para alcanzar el rendimiento de las empresas líderes, las empresas deben:

- **Integrar datos de ventas y marketing en una base de datos centralizada.** El treinta y nueve por ciento (39%) de todos los encuestados indicaron que los silos de datos estaban entre los tres retos principales para el marketing orientado por datos.
- **Centrarse en el incremento de ingresos de retención, no sólo en los ingresos de adquisición.** Las empresas líderes asignan más presupuesto de marketing a la retención comparado con todas las demás organizaciones. Las empresas líderes también

### Comparativa de investigación

Las comparativas de investigación de Aberdeen proporcionan un análisis completo y detallado de los procesos, procedimientos, metodologías y tecnologías con la identificación de mejores prácticas y recomendaciones prácticas

“No existe escasez de datos del cliente, pero existe escasez de perspectivas sobre cómo crecer y utilizar los datos del cliente para tomar mejores decisiones”.

~ Mike Linton, Ex-CMO Best Buy y eBay

tienen 2 veces más probabilidades que todas las demás de poder identificar de forma única clientes de alto valor y su marketing.

## Tabla de contenidos

Resumen ejecutivo .....	2
Rendimiento de las empresas líderes .....	2
Evaluación de madurez competitiva.....	2
Acciones requeridas .....	2
Capítulo I: La frontera orientada por datos .....	5
Marketing orientado por datos: Estado del mercado.....	5
El marco de trabajo según la clase de madurez.....	7
El modelo PACE de las empresas líderes.....	8
Estrategias de las empresas líderes.....	9
Capítulo II: Anatomía de un comercial orientado por datos de una empresa líder.....	12
Evaluación competitiva.....	16
Capacidades y facilitadores .....	18
Capítulo III: Acciones requeridas .....	23
Pasos que deben realizar las empresas rezagadas para lograr el éxito.....	24
Pasos que deben realizar las empresas promedio de la industria para lograr el éxito.....	25
Pasos que deben realizar las empresas líderes para lograr el éxito.....	26
Apéndice A: Metodología de investigación .....	29
Apéndice B: Investigaciones relacionadas de Aberdeen.....	32

## Figuras

Figura 1: Uso actual de los datos en marketing.....	6
Figura 2: Retos principales con el marketing orientado por datos .....	7
Figura 3: Estrategias principales para mejorar el marketing orientado por datos.....	9
Figura 4: Uso que hacen de los datos las empresas líderes .....	11
Figura 5: Uso actual que hacen las empresas líderes de los datos de marketing.....	14
Figura 6: Separar el presupuesto para el análisis del marketing.....	19
Figura 7: Modelo de madurez orientado por datos.....	23

## Tablas

Tabla 1: Las empresas con mejor rendimiento consiguen la condición de líderes.....	8
Tabla 2: El marco de trabajo PACE de las empresas líderes .....	9
Tabla 3: Prioridades de las empresas líderes para el marketing orientado por datos.....	13

Tabla 4: El marco de trabajo competitivo .....	17
Tabla 5: Referencia del marco de trabajo de PACE.....	30
Tabla 6: La clave del marco de trabajo competitivo .....	30
Tabla 7: Relación entre el marco de trabajo competitivo y PACE .....	31

## Capítulo I: La frontera orientada por datos

El rol del CMO ha evolucionado drásticamente en los últimos 10 años. El CMO promedio desempeña su trabajo durante sólo 23,6 meses. Los CEO y consejos de administración están demandando un nuevo nivel de responsabilidad de los jefes de marketing senior lo que requiere una justificación tangible para tomar decisiones de marketing. Los comerciales ya no pueden ofrecerse para tomar decisiones o medir los resultados basándose en "sensaciones". Para los CMO, esto conduce a una obviedad innegable: la seguridad del trabajo está directamente relacionada con el marketing orientado por datos.

En el estudio comparativo de agosto de 2008, "[Customer Analytics: Segmentation beyond Demographics](#)", los encuestados indicaron que los dos retos principales en relación con la segmentación y análisis consistían en la falta de la calidad de los datos (62%) y en una incapacidad para recopilar o acceder a los datos necesarios para calcular métricas clave de rendimiento (31%). Este estudio analizará cómo utilizan las empresas los datos para orientar las actividades de marketing. ¿Cómo mitigan las organizaciones líderes los retos asociados con el marketing orientado por datos? ¿Cuáles son las fuentes más comunes de datos para los comerciales de las empresas líderes y cómo utilizan los datos para ofrecer resultados superiores de marketing?

### Marketing orientado por datos: Estado del mercado

Es una declaración atrevida, pero alguien puede adoptar la postura de que el marketing es una de las últimas funciones que quedan en una organización que dependen ampliamente de datos y medidas tangibles para optimizar el rendimiento; finanzas, contabilidad, operaciones y ventas, por ejemplo, dependen de 'los números'. Han llegado a su fin los días en los que los comerciales podían basarse en sus sensaciones. En este entorno orientado al cliente donde las aplicaciones culminan en una relación directa con los clientes, nunca antes los números han sido tan importantes.

Algunos comerciales argumentarían que los datos no son fundamentales para hacer que el marketing sea más eficiente y eficaz. Asimismo, algunos CEO, interesados y miembros del consejo argumentarían que la eficacia del marketing no es un problema principal, particularmente para un gasto corriente que siempre tendrá algún grado de beneficio cualitativo. Algo más de la mitad de los encuestados (56%) indicaron que los datos jugaban un rol importante en la optimización del rendimiento del marketing, aunque todavía hay mucho espacio de mejora para la organización. (Consulte la Figura 1)

#### Datos breves

- √ El 25% de todos los encuestados indicaron que la falta de herramientas analíticas es el principal reto asociado con el marketing orientado por datos. La tecnología no es el problema.
- √ El 47% de todos los encuestados tienen previsto utilizar análisis de venta cruzada el próximo año.

**Figura 1: Uso actual de los datos en marketing**



Fuente: Aberdeen Group, septiembre de 2009

El veintiséis por ciento (26%) de los encuestados indicaron que los datos se utilizaban ampliamente (aproximadamente la mitad de los encuestados que indicaron que "dependen ampliamente de los datos para tomar las decisiones de marketing" lograron el mayor crecimiento de los ingresos anuales, adquisición de clientes, rentabilidad de los clientes y retorno de las inversiones en marketing).

### **Retos con el marketing orientado por datos**

La identificación del retorno de las inversiones en marketing representaba un reto principal para el 49% de todos los encuestados que indicaron que "la vinculación de las ventas con marketing para el análisis del ROI" era el reto más importante con respecto al marketing orientado por datos. La incapacidad para asignar adecuadamente ventas a inversiones de marketing (49% de todos los encuestados) deja a muchos comerciales preguntándose la combinación de canales de marketing que ofrece el mayor valor por lo que se paga (consulte la Figura 2).

“Actualmente estamos en el proceso de convertirnos en una organización orientada por datos. En agosto del año pasado, pasamos de un sistema de procesamiento de pedidos de 25 años de antigüedad a un sistema ERP, y acabamos de completar una integración en tiempo real de Salesforce.com con el nuevo sistema ERP en abril de este año. Ahora sólo estamos empezando a ensamblar los datos hasta el punto de tomar decisiones basadas en la información que estamos extrayendo del sistema”.

~ John McLoughlin, EVP  
Marketing, Nook Industries,  
Inc.

**Figura 2: Retos principales con el marketing orientado por datos**



Fuente: Aberdeen Group, septiembre de 2009

Los datos también sugieren que para muchos comerciales, el reto con el marketing orientado por datos no es la falta de datos, sino la falta de una perspectiva aplicable que se pueda derivar de los datos que ya existen. Cuando se les preguntó sobre los tres retos principales con los datos de marketing, el 47% de los encuestados indicaron que uno de ellos era la incapacidad para traducir datos en una perspectiva de negocio. Desafortunadamente, los problemas con la calidad de los datos (40%) y con la disparidad de los silos de datos (36%) a través de toda la organización, se añadieron al reto de impulsar un "método orientado por datos" en marketing.

### **El marco de trabajo según la clase de madurez**

Aberdeen empleó los siguientes cuatro criterios clave de rendimiento para distinguir a las organizaciones líderes de las organizaciones promedio de la industria y rezagadas:

- **Adquisición de clientes:** Clasificada como la presión principal por el 59% de todos los encuestados. Las empresas líderes utilizan datos de los clientes para ofrecer mensajes de marketing oportunos, relevantes y personalizados que materializan alguna de las tasas de adquisición de nuevos clientes más altas del mercado de hoy en día.
- **Crecimiento de ingresos anuales:** El crecimiento de ingresos procedente de la adquisición y retención representa la presión principal para el 50% de todos los encuestados. En el contexto de marketing orientado por datos, los comerciales necesitan acceder a datos históricos de ingresos para medir el retorno, identificar

canales rentables y proporcionar una justificación tangible para las inversiones en marketing.

- **Rentabilidad de los clientes:** Las organizaciones líderes no sólo atraen a nuevos clientes, atraen a clientes rentables y miden regularmente la rentabilidad de los clientes como una medida del éxito a largo plazo del negocio.
- **Retorno de las inversiones en marketing:** La culminación del marketing orientado por datos. Todas las organizaciones clasificaron el reto de la medida y optimización del ROMI (Retorno de la inversión en marketing) como una de las 3 estrategias principales del marketing orientado por datos.

**Tabla 1: Las empresas con mejor rendimiento consiguen la condición de líderes**

Categorías de madurez	Rendimiento medio
<b>Líderes:</b> 20% con mayor rendimiento agregado	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 148% de retorno medio actual de la inversión en marketing</li> <li>▪ 63% de crecimiento medio actual en los ingresos</li> <li>▪ 13% de aumento promedio año a año en la rentabilidad el cliente</li> <li>▪ 12% de aumento promedio año a año en la adquisición de clientes</li> </ul>
<b>Promedio de la industria:</b> 50% con rendimiento agregado medio	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 72% de retorno medio actual de la inversión en marketing</li> <li>▪ 12% de crecimiento medio actual en los ingresos</li> <li>▪ 1% de aumento promedio año a año en la rentabilidad el cliente</li> <li>▪ 2% de aumento promedio año a año en la adquisición de clientes</li> </ul>
<b>Rezagadas:</b> 30% con menor rendimiento agregado	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 44% de retorno medio actual de la inversión en marketing</li> <li>▪ 1% de crecimiento medio actual en los ingresos</li> <li>▪ 12% de reducción promedio año a año en la rentabilidad el cliente</li> <li>▪ 13% de reducción promedio año a año en la adquisición de clientes</li> </ul>

Fuente: Aberdeen Group, septiembre de 2009

### El modelo PACE de las empresas líderes

El uso del marketing orientado por datos para conseguir objetivos corporativos requiere una combinación de acciones estratégicas, capacidades organizativas y tecnologías facilitadoras, tal y como se muestra en la Tabla 2.

**Tabla 2: El marco de trabajo PACE de las empresas líderes**

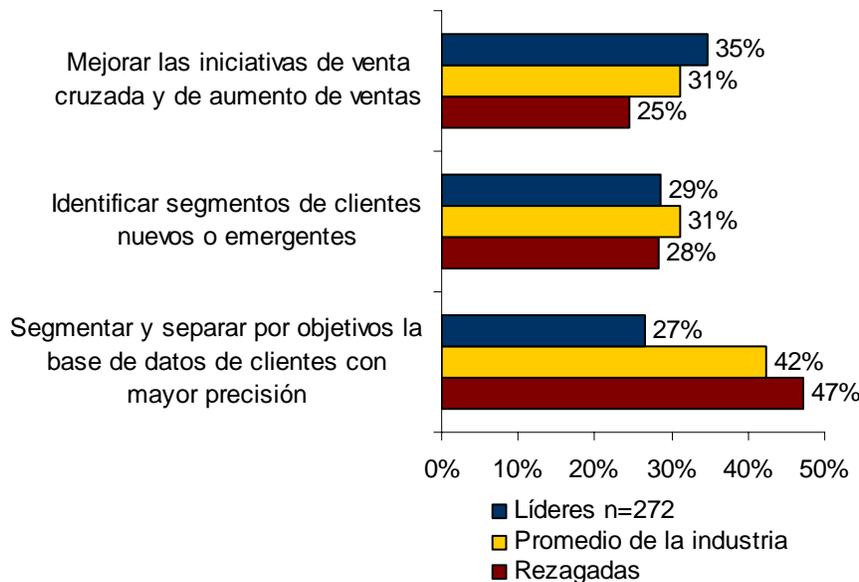
Presiones	Acciones (Actions)	Capacidades	Facilitadores (Enablers)
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dificultad a la hora de captar nuevos clientes para cumplir los objetivos de ingresos brutos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vincular los ingresos con el gasto en marketing</li> <li>▪ Mejorar las iniciativas de venta cruzada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Procesos para posicionarse de forma única en el mercado para captar clientes de alto valor</li> <li>▪ Directiva a nivel ejecutivo para aprovecharse del “marketing orientado por datos”</li> <li>▪ Marketing y finanzas colaboran para medir el presupuesto y los retornos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Base de datos de clientes</li> <li>▪ Análisis web</li> <li>▪ Higiene de los datos</li> <li>▪ Automatización del marketing</li> <li>▪ Cuadros de mando integral de marketing</li> </ul>

Fuente: Aberdeen Group, septiembre de 2009

### Estrategias de las empresas líderes

Dado el intenso deseo de aumentar los ingresos brutos, más de un tercio (35%) de las organizaciones líderes están aplicando datos y análisis a los clientes existentes para mejorar las iniciativas de venta cruzada y de subida de ventas (consulte la Figura 3). Los clientes existentes siguen siendo una fuente de ingresos muy rentable. De hecho, los encuestados cada vez dependen más de las tácticas de adquisición de clientes (segmentación y selección, personalización, campañas multicanal) para mejorar las iniciativas de venta cruzada y de subida de ventas dentro la base de clientes existente.

**Figura 3: Estrategias principales para mejorar el marketing orientado por datos**



“Los datos ofrecen una visión muy práctica, pero esta visión no muestra todavía cómo se relacionan todos los diferentes aspectos del marketing entre sí”.

~ Marty Brandwin, EVP Marketing, AVIcode

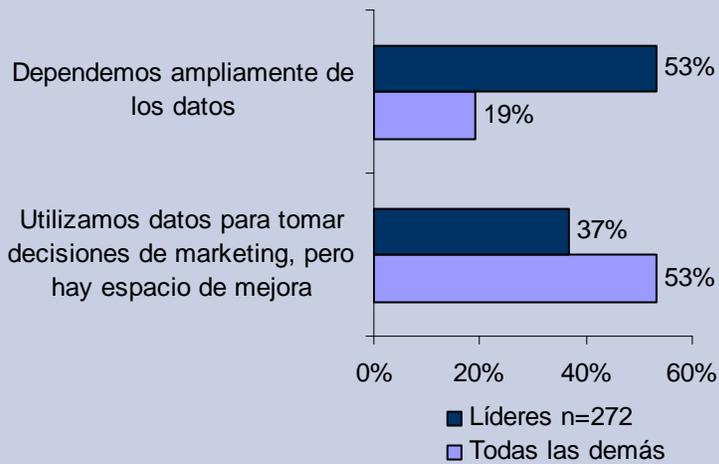
Fuente: Aberdeen Group, septiembre de 2009

En conjunto, las tres estrategias principales para todos los encuestados sugieren que todas las organizaciones están buscando iniciativas de marketing orientado por datos para mejorar las oportunidades de ingresos de retención. Los comerciales desean aprender cómo utilizar los datos para obtener más ingresos de nuestros clientes actuales a través de la repetición de compras, ventas cruzadas y subida de las ventas. Las organizaciones rezagadas y promedio de la industria tienen casi el doble de probabilidades que las líderes de buscar estrategias para la segmentación de los clientes actuales con mayor precisión, lo que sugiere que estas organizaciones se esfuerzan por buscar iniciativas de ingresos de retención. Finalmente, un tercio de todos los encuestados (34%), están recurriendo a datos de marketing para identificar segmentos de clientes nuevos y emergentes. Esto sugiere un aumento del deseo de justificar nuevos objetivos y segmentos en función de los datos y análisis en lugar de basarse en sensaciones. El mismo tiempo, las organizaciones deben centrarse en formas de introducir productos o servicios existentes en nuevos segmentos de clientes, lo que es mucho más rentable que realizar inversiones en I+D y en desarrollos para nuevos clientes.

### Fundamentos de Aberdeen — Estrategia

La mayoría de los comerciales aceptarán que alguna parte del marketing sea siempre algo difícil de medir. Sin embargo, las empresas líderes revelan que las decisiones orientadas por datos sobre estrategia, tácticas y eficacia del marketing representan un componente importante para casi todas las decisiones de marketing que toman. Las empresas líderes tenían 2,8 veces más probabilidades de indicar que dependen ampliamente de las decisiones orientadas por datos para optimizar el rendimiento del marketing. (Consulte la Figura 4)

**Figura 4: Uso que hacen de los datos las empresas líderes**



Fuente: Aberdeen Group, septiembre de 2009

En el Capítulo 2 veremos exactamente cómo se aprovechan las empresas líderes de los datos en marketing y cómo aíslan las capacidades que están proporcionando a las empresas líderes una ventaja competitiva en el entorno económico.

“Las necesidades del cliente deben impulsar la estrategia, que a su vez debe impulsar la estructura”.

~ David Cliche, VP de Global Interactive Marketing, AON

## Capítulo II: Anatomía de un comercial orientado por datos de una empresa líder

Después de establecer que las organizaciones de rendimiento superior tienen más probabilidades de depender ampliamente de los datos para la toma de decisiones, nos centramos ahora en saber cómo las organizaciones líderes utilizan realmente los datos. La mayoría de las organizaciones, incluyendo las líderes, intentan superar los retos del marketing orientado por datos. De hecho, las empresas líderes indicaron que el reto principal con respecto al marketing orientado por datos era la falta de calidad de los datos (55% de las empresas líderes comparado con el 34% de todas las demás). La calidad de los datos limita la medida en la que las empresas líderes, y todas las organizaciones, pueden confiar en los datos de los clientes para lograr un compromiso con los clientes más granular y personalizado.

La investigación anterior de 2008, [Email Marketing: Get Personal with Your Customers](#), reveló que sólo el 13% de las empresas líderes se aprovecharon de una fuerte personalización de contenido dinámico en campañas de marketing por correo electrónico. Una fuerte personalización se definió por un saludo personalizado, recomendaciones de productos, referencias a compras anteriores y por otras técnicas altamente personalizadas que reflejan una relación de marketing directa y verdadera con los clientes. En este caso, la calidad de los datos estaba impidiendo que las organizaciones ofrecieran contenidos más personalizados, no por una falta de tecnología. El ochenta y siete por ciento (87%) de las empresas líderes se aprovecharon de tecnologías de marketing por correo electrónico, y casi todas las herramientas de marketing por correo electrónico disponen de capacidades dinámicas.

### ¿A qué iniciativas orientadas por datos se dirigen las empresas líderes?

Aberdeen pidió a todos los encuestados que hicieran una clasificación de la importancia relativa (para la empresa) de una serie de actividades orientadas por datos incluyendo la segmentación, modelado y análisis del rendimiento. Se les pidió a los encuestados que seleccionaran entre enfoque actual y enfoque futuro, extremadamente importante y algo importante, o no crítico. La medida del ROI representó una preocupación principal de la orientación por datos para el 51% de las organizaciones líderes (consulte la Tabla 3). Asimismo, las empresas líderes confían en los datos para identificar a quiénes dirigirse y cómo dirigirse a ellos con más eficacia (47%). Como resultado de ello, para las organizaciones líderes (47%), la limpieza de los datos emerge como un enfoque actual extraordinariamente importante con respecto al análisis de datos. Lo que das es lo que recibes.

#### Datos breves

- ✓ El 54% de todos los encuestados indicaron que invertirían en soluciones tecnológicas para mejorar el análisis de datos los próximos 2 años
- ✓ El 36% de los encuestados mostraron insatisfacción con las campañas de marketing de canales cruzados. El 7% estaban muy satisfechos
- ✓ El 27% de las empresas líderes están muy satisfechas con la capacidad de medición del rendimiento de sus campañas de sus organizaciones (comparado con el 2% de las rezagadas que afirman lo mismo)

**Tabla 3: Prioridades de las empresas líderes para el marketing orientado por datos**

	Enfoque actual	Enfoque futuro
<b>Extremadamente importante</b>	Medir el ROI del marketing actual (51%)	Coste por análisis de clientes (35%)
	Segmentación de clientes (47%)	Análisis de la planificación de marketing (33%)
	Limpieza de datos (47%)	Análisis del valor potencial de los clientes (33%)
	Análisis de rentabilidad (41%)	Modelado de Marketing Mix (31%)
	Seguimiento de la retención de clientes (33%)	Análisis de venta cruzada (29%)
	Perfiles de clientes (29%)	Modelado predictivo (27%)
		Minería de datos (25%)
	Análisis de conducta (25%)	
<b>Algo importante</b>	Modelado de conducta (25%)	

Fuente: Aberdeen Group, septiembre de 2009

Los segmentos de la Tabla 3 responden a las opciones de respuestas más comunes de las organizaciones líderes. En casi todos los casos de las iniciativas de ‘Extremadamente importante’ ‘Enfoque actual’, las empresas líderes tenían el doble de probabilidades que las rezagadas de indicar aquellas actividades que se incluían en esta categoría. Una característica reveladora que se considerará en las recomendaciones del Capítulo 3.

### **Estado actual del marketing orientado por datos en las organizaciones líderes**

Las organizaciones líderes están utilizando datos predominantemente para segmentar y dirigirse al mercado (74%) con el fin de desarrollar una entrega más impactante de campañas multicanal (93%). (Consulte la Figura 5) Sin embargo, la investigación revela que las empresas líderes tienen 1,7 veces más probabilidades que todas las demás organizaciones de utilizar datos de clientes para desarrollar perfiles de clientes. Estos perfiles de clientes ayudan a estandarizar segmentos y objetivos de clientes para la organización, y a simplificar campañas de compromiso en canales cruzados. Best Buy representa un gran ejemplo de organización líder que utiliza perfiles de clientes para instruir a los empleados de las tiendas. Hace un año aproximadamente, el documento de formación de perfiles del cliente de Best Buy fue filtrado a la prensa. El documento describía perfiles del cliente que ayudarían a los empleados de las tiendas (conocidos también como ‘camisas azules’) a comprometerse con los clientes y a mejorar su servicio basándose en perfiles del cliente.

**Figura 5: Uso actual que hacen las empresas líderes de los datos de marketing**



Fuente: Aberdeen Group, septiembre de 2009

Aunque la medición del retorno de marketing es una estrategia principal para todas las organizaciones, las empresas líderes también revelan que tienen 1,8 veces más probabilidades que todas las demás de intentar activamente el uso de datos de clientes para medir los retornos de marketing. Las empresas líderes también tienen más probabilidades de utilizar datos de los clientes para emplear técnicas de modelado para el análisis de la rentabilidad (47% de las empresas líderes que lo están utilizando actualmente), análisis del valor potencial de los clientes (27%), modelado predictivo (25%), modelado de conducta (22%), y modelado de marketing mix (20%).

“Los datos ni mienten ni dan opiniones”.

~ Anónimo, EVP Marketing

**Información**

√ Todas las demás organizaciones representan organizaciones promedio de la industria y rezagadas combinadas (80% de los encuestados)

### Caso de estudio — Best Buy

Best Buy es el minorista de electrónica de consumo más grande del mundo. También es una de las empresas más sofisticadas del mundo a la hora de analizar y actuar sobre datos de los clientes para impulsar el crecimiento y rentabilidad del negocio. Para Best Buy, actuar sobre los datos de los clientes significa, en parte, proporcionar mensajes de marketing extremadamente relevantes, recomendaciones para las tiendas y ofertas de productos como respuesta al comportamiento de los clientes individuales.

Best Buy utiliza una base de datos robusta que entrelaza históricos de transacciones de clientes para facilitar el 'trigger marketing'. Se utilizan análisis avanzados para revelar patrones significativos en los datos a la vez que una solución CRM hace posible gestionar todos los extractos de las bases de datos. De acuerdo con Matt Smith, Vicepresidente de Marketing, el marketing orientado por datos es la base para campañas de marketing con más impacto.



“Hace cuatro años, estábamos haciendo aproximadamente 50 extracciones de datos al mes para impulsar campañas de marketing”, indica Smith, lo que significa que la empresa realizaba ofertas por correo directo o por correo electrónico 50 veces al mes. Hoy, la empresa lo hace más de 800 veces al mes. “Mantener despejados todos esos flujos de comunicación y permitir a los clientes comunicarse en algunos de ellos pero no en otros, se convierte en un problema muy complejo”, señala.

De acuerdo con Smith, Best Buy se centra ahora en la creación de vehículos y accesos a ofertas a través de los cuales los propios clientes pueden sacar la información que necesitan. “La idea es poner a disposición del consumidor un rango de ofertas filtrado en función de la actividad y por lo tanto, en cierto modo, ofertas activadas (triggered)”, indica.

Naturalmente, el “trigger marketing” no es aplicable para la compra de todos los clientes. Una vez que un cliente configure una red de ordenadores, por ejemplo, es probable que no necesite otra durante un tiempo. También se cumple lo mismo para bienes duraderos como una lavadora, secadora o incluso un equipo para cine en casa. “Una vez que disponemos de suficientes datos para identificarle como activador (trigger), lo que realmente está haciendo es construir la solución”, indica Smith. “La mayoría de las veces, va a sustituir la solución porque no satisface alguna necesidad, y con frecuencia esa es una necesidad de rotura-arreglo”. No disponemos de muchas formas de obtener un aviso anticipado de eso”.

*continúa*

### Caso de estudio — Best Buy

Los datos no tradicionales, incluyendo datos de clickstream de navegación, son algo prometedores. Best Buy está intentando impulsar que los socios de ventas tomen en cuenta estos datos como un vehículo de desempeño para ofertas activadas. La meta de los denominados "camisas azules" es conectar a los clientes con ofertas relevantes disponibles actualmente en línea, en la tienda, en kioscos electrónicos y a través de ofertas que están disponibles a nivel local.

Otro reto para Best Buy es el hecho de que el SKU establecido rote en casi todas las partes de la tienda cada 90 días aproximadamente. Un modelo de ordenador portátil particular sólo está en planta durante aproximadamente tres meses. La mayoría de las cámaras disponen de un ciclo de producto de seis meses. El equipo para cine en casa es el mismo mientras que las pantallas se convierten en más baratas y delgadas. Eso crea un gran reto a nivel de metadatos.

“Una dirección en la que miramos en la adopción temprana consistía en cuándo un cliente compró un producto en relación con el tiempo de duración de su SKU”, indica Smith. “Pero si estuviera comprando ahora mismo el SKU de una nueva marca de pantallas de plasma, realmente no estará siendo un adoptador temprano de pantallas de plasma. Las personas que hubieran comprado una hace seis años serían adoptadores tempranos. Por lo tanto, existe un amplio proceso de mapeo que tiene que producirse a través del ciclo de nuestros SKU y ese proceso puede ser un poco agobiante para nosotros. El esfuerzo no siempre merece la pena”.

“Nuestra marca se basa en lo que hacemos con lo que aprendemos de la experiencia”.

~ David Cliche, VP de Global Interactive Marketing, AON

### Evaluación competitiva

Aberdeen Group analizó las métricas agregadas de las empresas encuestadas para determinar si su rendimiento se englobaba en la categoría de Líder, Promedio de la industria o Rezagada. Además de disponer de niveles de rendimiento comunes, cada clase también compartía características en cinco categorías clave: (1) **proceso** (los métodos que aplican para ejecutar sus operaciones diarias); (2) **organización** (enfoque corporativo y colaboración entre los interesados); (3) **gestión del conocimiento** (contextualización de los datos y exposición a los interesados clave); (4) **tecnología** (la selección de las herramientas adecuadas y despliegue eficaz de dichas herramientas); y (5) **gestión del rendimiento** (la capacidad de la organización para medir sus resultados con el fin de mejorar su negocio). Estas características (identificadas en la tabla 4) sirven como pautas para definir mejores prácticas y se relacionan directamente con el rendimiento de las empresas líderes en cuanto a los indicadores clave.

**Tabla 4: El marco de trabajo competitivo**

	Líderes	Promedio	Rezagadas
<b>Proceso</b>	Procesos para posicionarse/dirigirse de forma única en el mercado para captar clientes de alto valor		
	51%	31%	23%
<b>Proceso</b>	Procesos definidos para validar la calidad de los datos en la base de datos de clientes		
	39%	34%	25%
<b>Organización</b>	El deseo de aprovecharse del “marketing orientado por datos” está impulsado desde niveles ejecutivos		
	53%	27%	23%
<b>Organización</b>	El marketing orientado por datos es multifuncional, implicando a múltiples interesados (finanzas, marketing, operaciones, etc.)		
	33%	20%	8%
<b>Conocimiento</b>	Los datos de los clientes se centralizan en una base de datos para proporcionar una única vista del cliente		
	48%	33%	28%
<b>Conocimiento</b>	Procesos definidos para actualizar la calidad de los datos en la base de datos de clientes		
	39%	30%	15%
<b>Tecnología</b>	Tecnología utilizada para marketing orientado por datos:		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 87% Marketing por correo electrónico</li> <li>▪ 67% Análisis web</li> <li>▪ 53% Informes y análisis</li> <li>▪ 51% Base de datos de clientes</li> <li>▪ 43% Higiene de los datos</li> <li>▪ 43% Cuadros de mando integral de marketing</li> <li>▪ 37% Automatización del marketing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 68% Marketing por correo electrónico</li> <li>▪ 50% Análisis web</li> <li>▪ 47% Informes y análisis</li> <li>▪ 49% Base de datos de clientes</li> <li>▪ 30% Higiene de los datos</li> <li>▪ 31% Cuadros de mando integral de marketing</li> <li>▪ 27% Automatización del marketing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 65% Marketing por correo electrónico</li> <li>▪ 38% Análisis web</li> <li>▪ 25% Informes y análisis</li> <li>▪ 42% Base de datos de clientes</li> <li>▪ 17% Higiene de los datos</li> <li>▪ 25% Cuadros de mando integral de marketing</li> <li>▪ 19% Automatización del marketing</li> </ul>
<b>Rendimiento</b>	El rendimiento de las campañas se mide periódicamente y se compara a través de todos los canales de marketing		

	Líderes	Promedio	Rezagadas
	59%	36%	21%
	Marketing y Finanzas colaboran para medir el presupuesto y los retornos		
	47%	35%	25%

Fuente: Aberdeen Group, septiembre de 2009

## Capacidades y facilitadores

En función de los resultados del Marco de trabajo competitivo y de las entrevistas con usuarios finales, el análisis de Aberdeen de las empresas líderes muestra cómo éstas se aprovechan de una combinación de proceso, organización, gestión del conocimiento, medición del rendimiento y facilitadores tecnológicos para mantener una ventaja competitiva.

### Proceso

Los datos no tienen sentido sin su análisis y contexto. Como resultado de ello, el proceso pasa a ser un componente crítico para la capacidad de las organizaciones a la hora de desarrollar una perspectiva e información útil de los datos de los clientes. Las cualidades asociadas con el proceso que diferencian las empresas líderes de todas las demás sugieren que el marketing orientado por datos es un proceso repetible estructurado en las organizaciones líderes. Las organizaciones líderes tienen el doble de probabilidades que las rezagadas de poder identificar clientes de alto valor. Éste es un componente único y esencial para lograr un rendimiento superior. Aunque las organizaciones promedio de la industria y las rezagadas se centran en la adquisición de clientes, las empresas líderes están utilizando datos activamente para asegurar que los nuevos clientes sean clientes rentables.

El reto número uno con el marketing orientado por datos para las organizaciones líderes era la calidad de los datos. Si no se pudiera confiar en la calidad de los datos, entonces los resultados y perspectivas de negocio que se deriven de los datos tendrán poco valor para la organización. Las empresas líderes demuestran una propensión a desarrollar procesos formalizados predefinidos para validar y mejorar continuamente la calidad de los datos en la base de datos de clientes. Todas las organizaciones deben aplicar continuamente tácticas de higiene de datos. A pesar de ello, las organizaciones líderes tienen dos veces más probabilidades que las rezagadas de aprovecharse periódicamente de servicios de higiene de datos y de aumentar los datos de los clientes para asegurar que el análisis de datos genere una perspectiva que se pueda poner en práctica para mejorar constantemente la eficacia del marketing.

### Organización

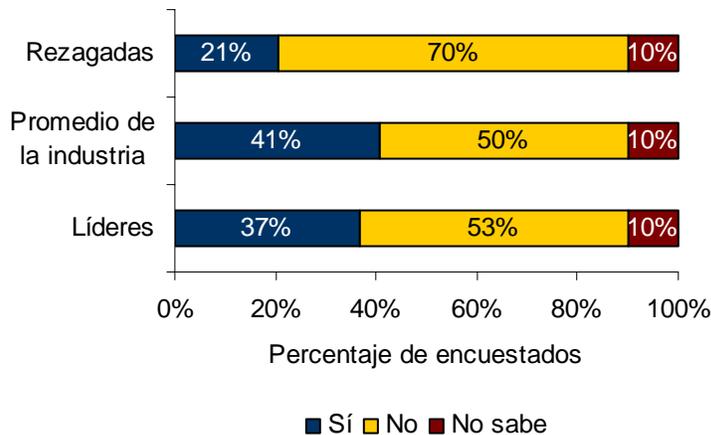
Aproximadamente un tercio (33%) de todos los encuestados mantuvieron un presupuesto dedicado para las iniciativas de análisis de marketing. Los

“Continuamos mejorando nuestra captura de datos de los clientes en todos los canales gracias a nuestro programa de fidelidad y a nuestra nueva plataforma web. La riqueza de los datos han generado un esquema de segmentación de clientes más complejo aunque todavía productivo”.

~ Duff Stokes, Director de Marketing, Healthcare Uniform Co.

datos sugieren que disponer de un presupuesto dedicado no es un factor diferenciador en organizaciones de rendimiento superior. Para las empresas líderes, el marketing orientado por datos no es una iniciativa, es una forma de vida para la organización. (Consulte la Figura 6)

**Figura 6: Separar el presupuesto para el análisis del marketing**



Fuente: Aberdeen Group, septiembre de 2009

El marketing orientado por datos está tan arraigado en la cultura de las empresas líderes que se convierte en un enfoque interdepartamental. Las empresas líderes tenían 8 veces más probabilidades que las rezagadas de implicar a múltiples interesados (financias, marketing, operaciones, etc.) en las actividades de marketing orientado por datos.

Al mismo tiempo, las decisiones orientadas por datos tienen más probabilidades de estar impulsadas a nivel ejecutivo en las empresas líderes. Sin datos, los CMO tendrán las manos atadas a la hora de justificar inversiones y optimizar el gasto en marketing. La investigación sugiere que las campañas de marketing orientado por datos pueden multiplicar casi por tres las tasas de respuesta de las técnicas genéricas de correo electrónico masivo. En el estudio de 2008, [Cross-Channel Campaign Management: Next Generation Multichannel Marketing](#), la investigación reveló que incluso una ligera personalización y segmentación de clientes podría ofrecer tasas de respuesta dos veces mayor en campañas multicanal.

### **Gestión del conocimiento**

El factor diferenciador central entre las organizaciones líderes y todas las demás con respecto al marketing orientado por datos consiste en las técnicas de gestión del conocimiento. Después de todo, el marketing orientado por datos debe alimentarse de datos robustos. Independientemente de si se están utilizando los datos para mejorar el compromiso con el cliente o para medir el rendimiento, las organizaciones

deben centralizar datos dispares y democratizar el acceso para toda la organización. Las empresas líderes tienen 1,7 veces más probabilidades que las rezagadas de centralizar datos en una base de datos para disponer de una única visión del cliente. Dado el hecho de que las empresas líderes tienen múltiples funciones dentro de la organización que acceden a los datos del cliente, esto evita las discrepancias de los análisis de datos y asegura que los administradores de datos tengan acceso a únicamente los datos correctos para sus necesidades.

Como se estableció previamente, el valor de gestión de los datos del cliente no se puede subestimar. La limpieza de los datos del cliente es un proceso continuo que debe ser de propiedad y mantenido por un recurso de la organización. El treinta y cinco por ciento (35%) de las organizaciones líderes disponen de administradores de datos dedicados para lograr la integridad y amplitud de los datos del cliente (comparado con el 23% de las empresas rezagadas).

### **Tecnología**

La tecnología juega un rol crítico en la recopilación y añadido de datos multicanal y multifunción para la organización. La falta de integración entre herramientas tecnológicas se considera como un reto constante para el 78% de las organizaciones rezagadas. Las tecnologías clave para las empresas líderes incluyen Análisis web (67%), Automatización de marketing (37%) y Cuadros de mando integral de marketing (43%). Estas tecnologías normalmente representan la fuente de capacidades de generación de informes y de análisis para todas las organizaciones, y como resultado de ello, incluso las empresas líderes están restringidas por limitaciones en soluciones aisladas existentes. Sin embargo, la adopción de herramientas dedicadas de Business Intelligence que se sitúan en las principales bases de datos centralizadas de clientes son habituales en el 35% de las organizaciones líderes. Los cuadros de mando integral de marketing también están añadiendo un nuevo nivel de democratización para iniciativas de rendimiento orientado por datos. Las empresas líderes tienen 1,7 veces más probabilidades que las rezagadas de aprovecharse de cuadros de mando integral de marketing, y el 43% de las empresas líderes tienen previsto invertir en cuadros de mando integral de marketing en el futuro.

### **Gestión del rendimiento**

En el entorno multicanal "ecléctico" del hoy en día, todas las organizaciones están intentando medir el retorno de las campañas de marketing e identificar nuevas oportunidades para aumentar los ingresos. En algunos casos, las iniciativas de medición del rendimiento orientado por datos están limitadas por recursos y experiencia técnica. Después de todo, los comerciales nunca han sido históricamente los primeros recursos para "saltar a los números". Como resultado de ello, es interesante tener en cuenta que las organizaciones líderes tenían 1,9 veces más probabilidades que las rezagadas de colaborar con finanzas en la vinculación del presupuesto con los costes de las campañas. A menudo, finanzas puede

ofrecer una visión de las ventas mucho más granular, lo que permite al comercial relacionar campañas relevantes con el retorno general. Al mismo tiempo, las empresas líderes revelan que se utiliza un método estructurado para medir el rendimiento de las campañas. Con la comparación en el tiempo del rendimiento de las campañas internas, las empresas líderes pueden comparar activamente campañas en tiempo real. Las importantes variaciones de lo que de otro modo sería un número constante, podrían alertar con más rapidez a los comerciales de las empresas líderes sobre problemas con la eficacia del marketing que en el caso de las empresas promedio de la industria y de las rezagadas.

### Aberdeen Insights — Tecnología

Las investigaciones de 2008 y 2009 revelaron que el sitio web y el correo electrónico son los dos canales más rentables para todas las organizaciones. La recesión provocó que muchas organizaciones alejaran el presupuesto de medios tradicionales y lo acercaran a medios digitales. Los medios digitales proporcionan un medio muy interactivo para colaborar con los clientes. Y lo más importante, el marketing digital genera cargas de datos sobre la conducta, preferencias y sentimientos de los clientes. El ochenta y siete por ciento (87%) de las empresas líderes se aprovechan de una solución de marketing por correo electrónico y el 67% utilizan análisis web.

La reciente investigación, [Web Analytics: Actionable Insights for Unlocking the Hidden Potential of Online Data](#), reveló que el 47% de los encuestados se vieron frustrados por la falta de perspectiva sobre cómo convertir datos de análisis web en estrategias de negocio que se pudieran poner en práctica. Después de todo, las herramientas de análisis web pueden hacer que una organización se ahogue en datos durante la noche, por lo que saber exactamente los datos que son relevantes y cómo analizarlos, se convierte en un espejismo para muchas organizaciones. Considere las siguientes recomendaciones para extraer valor orientado por datos a partir de análisis web:

- **Integre análisis web y marketing por correo electrónico:** Actualmente, el 41% de las empresas líderes integran datos de análisis web con marketing por correo electrónico. Utilice datos del sitio web para desarrollar campañas de 'trigger marketing' que capten clientes potenciales sólo en el momento correcto, con sólo el contenido correcto. Estos tipos de iniciativas de personalización generan tasas de conversión del 3-4% comparado con el correo electrónico masivo genérico tradicional o con las campañas de goteo que logran una conversión del 1-2%.
- **Personalice dinámicamente el contenido en línea:** La personalización dinámica del contenido en línea basada en el comportamiento único del visitante, es un paso sofisticado hacia adelante para mejorar la experiencia en línea de los clientes. Después de todo, la meta de la solución de análisis web es recopilar información sobre cómo responden los clientes a los mensajes. Con la personalización dinámica del contenido en línea basada en patrones de clic, conductas pasadas de compra o intereses similares, los negocios pueden afectar positivamente a métricas clave. Actualmente, sólo el 7% de las empresas líderes personalizan contenido en línea en tiempo real y se basan en el comportamiento en las sesiones. Un 61% adicional de las empresas líderes tienen previsto añadir esta capacidad en el futuro.

## Capítulo III: Acciones requeridas

Antes de identificar recomendaciones específicas para utilizar datos de forma más eficaz en la toma de decisiones de marketing, utilice el siguiente modelo de madurez como medida del uso que hacen sus organizaciones del marketing orientado por datos. La diferencia entre el rendimiento de las empresas líderes y rezagadas es bastante asombrosa ya que las organizaciones líderes acentúan el valor de la toma de decisiones del marketing orientado por datos. Y lo más llamativo, las empresas líderes tienen muchas más probabilidades que todas las demás de aplicar actividades de modelado y análisis del rendimiento. (Consulte la Figura 7)

### Datos breves

- ✓ El 94% de las empresas líderes indicaron que podían identificar sus clientes más rentables y centrarse en ellos de forma única
- ✓ Las empresas líderes aumentaron el gasto general en marketing en un promedio del 5% en 2009. Las rezagadas gastan en un promedio del 10%

**Figura 7: Modelo de madurez orientado por datos**



Fuente: Aberdeen Group, septiembre de 2009

Métricas como rentabilidad del cliente, ROI del marketing, coste por ventas, modelado de marketing mix y valor potencial de los clientes, permiten que las organizaciones líderes dispongan de una perspectiva sobre cómo implicar a clientes y a clientes potenciales en una relación o en una experiencia, en lugar de en una comunicación forzada de marketing procedente de una parte.

## Pasos que deben realizar las empresas rezagadas para lograr el éxito

---

**Desarrollar un plan formal para aprovecharse de los datos:** a las empresas rezagadas les faltan procesos formales sobre cómo utilizar realmente los datos que recopilan. Considere lo siguiente:

- **Empiece a utilizar datos para actividades que tendrán un impacto en los ingresos.** La mejor forma de integrar una cultura orientada por datos en la organización es demostrar cómo el uso de los datos puede optimizar el compromiso de los clientes y aumentar los ingresos brutos. Las empresas líderes tienen 1,5 veces más probabilidades que las rezagadas de utilizar datos para segmentar y dirigirse a los clientes de forma más eficaz. Con la demostración de una subida de las tasas de conversión después de una iniciativa de segmentación, todos los componentes de la organización pueden comprobar el poder del marketing orientado por datos. Esto también podría ayudar a liberar recursos para invertirlos en la calidad de los datos.
- **Desarrolle un proceso periódico para limpiar la base de datos de clientes.** Lo que das es lo que recibes. La calidad de los datos es un problema continuo. Los clientes cambian muy rápidamente en la era digital de hoy en día. Posponer iniciativas de higiene de las bases de datos representa un error para las organizaciones rezagadas (sólo el 17% de las empresas rezagadas disponen de iniciativas de higiene de datos). Las organizaciones rezagadas normalmente están situadas en una mina de oro, aunque no lo saben. Los datos del cliente que ya existen en la organización pueden proporcionar una perspectiva profunda sobre oportunidades nuevas o emergentes para vender productos existentes, perfilar los clientes y aumentar la fidelidad del cliente. Piense que la base de datos de clientes es como un estupendo coche de coleccionista con problemas en el motor. Si las empresas rezagadas no dedican tiempo a limpiar sus activos existentes, no podrán mantener una ventaja competitiva. La calidad de los datos no es un gasto, es una necesidad, y las empresas rezagadas se alejarán mucho de las organizaciones líderes si no toman acciones inmediatas para aprovecharse de los datos existentes.
- **Utilice los datos para la planificación y previsión del marketing.** Las organizaciones líderes tienen 2,1 veces más probabilidades que las rezagadas de incorporar datos en la toma de decisiones sobre el presupuesto y previsiones. Aunque así lo hacen las rezagadas, las organizaciones líderes no cogen el presupuesto de marketing del año anterior, lo multiplican por un porcentaje, cambian todo un poco y lo dan por finalizado. Las organizaciones de rendimiento superior confían ampliamente en los datos para justificar el presupuesto y optimizar el gasto en marketing.

- **Clasifique los canales de marketing por rendimiento.** Las empresas líderes utilizan iniciativas multicanal que abarcan 2 veces más canales de marketing que las rezagadas. ¿Por qué? Porque las empresas líderes disponen de una perspectiva más profunda sobre el rendimiento de los canales de marketing y pueden anticipar el rendimiento cuando se utiliza más de un canal. Las rezagadas normalmente dependen de uno o dos canales porque “trabajan para nosotros”. Amplíe el marketing mix, pero no lo haga a ciegas. El análisis de datos proporciona una guía para tomar mejores alternativas.

## Pasos que deben realizar las empresas promedio de la industria para lograr el éxito

---

- **Validar y limpiar datos.** Las empresas líderes demuestran una propensión a desarrollar procesos formalizados predefinidos para validar y mejorar continuamente la calidad de los datos en la base de datos de clientes. De hecho, las empresas líderes tienen 1,5 veces más probabilidades de aprovecharse de administradores de datos dedicados con el fin de lograr la integridad y amplitud necesarias de los datos de los clientes. Considere desarrollar una estrategia formal de higiene de datos que pueda incorporar algunas de las siguientes actividades:
  - Limpieza de datos: Es el acto de detectar y corregir registros corruptos e imprecisos de un conjunto, tabla o base de datos de registros.
  - Anexo de datos: Un anexo añade datos a registros existentes. Esto podría incluir granularidad adicional sobre las preferencias del cliente, conductas de compra, historiales crediticios, ingresos, etc.
  - Eliminación de registros duplicados: El proceso de eliminación de registros duplicados
- **Involucrar a múltiples departamentos para el análisis de datos.** Ninguna función es una isla, especialmente en lo que respecta a iniciativas de marketing orientado por datos. Las empresas líderes tienen 1,3 veces más probabilidades que las promedio de la industria de disponer de departamentos de marketing y finanzas que colaboren para medir el presupuesto y los retornos. Asimismo, las empresas líderes tienen 1,7 veces más probabilidades que las promedio de la industria de implicar a otros departamentos multifuncionales incluyendo operaciones, finanzas, ventas y marketing en la perspectiva de marketing orientado por datos. Finalmente, el cliente debe impulsar la estrategia, y la estrategia debe impulsar la estructura en la organización.
- **Agregar datos a una base de datos centralizada.** El treinta y seis por ciento (36%) de las organizaciones promedio de la industria disponen de una base de datos centralizada de clientes. Ésta no es

“La calidad de los datos es la clave del éxito. Inicie poco a poco y pruebe sus nuevos métodos antes de llegar a la implementación total. La medición / monitorización continua es crítica... Defina prioridades/objetivos que se alineen con la estrategia de su organización y con los resultados visibles en los próximos 6-12 meses”.

~ Derlin Mputa Kinsa,  
Responsable de marketing,  
Wolters Kluwer

una tarea fácil, particularmente para organizaciones mayores. Aunque los datos centralizados abren la puerta a la medición y optimización del rendimiento de las campañas multicanal. Asimismo, si múltiples funciones de la organización se están aprovechando de los datos, esto ayudará a disponer de una fuente fiable para los análisis y recomendaciones. El veintisiete por ciento (27%) de las empresas promedio de la industria, comparado con el 30% de las rezagadas, indican que uno de los mayores retos con respecto al marketing orientado por datos era el hecho de que esos datos existían en la organización, pero no estaban centralizados.

## Pasos que deben realizar las empresas líderes para lograr el éxito

---

- **Utilizar datos para un análisis y modelado más avanzados.** Aunque las empresas líderes tienen más probabilidades que todas las demás de aprovecharse del modelado y análisis, sólo un pequeño porcentaje (entre 20-30%) utiliza realmente el siguiente análisis y modelado.
  - **Análisis de rentabilidad:** Siempre ha sido difícil vincular ventas a inversiones en marketing. Aún así, los comerciales también deben intentar entender los perfiles de clientes que son rentables y por qué. Con el desarrollo de campañas de marketing orientado por datos para buscar clientes rentables, los comerciales contribuyen a los ingresos y beneficios netos de la organización con más eficacia y eficiencia.
  - **Análisis de conducta:** También denominado “perspectiva de aprendizaje”, este análisis se basa en un concepto psicológico que vincula todas las cosas que hacen los seres humanos, como la forma con la que actúan, piensan y sienten los clientes, con la conducta. Las empresas líderes ya están desarrollando perfiles de clientes a dos veces la tasa de todas las demás empresas.
  - **Análisis del valor potencial de los clientes (CLV):** En teoría, ésta es una medida del valor potencial del cliente en términos monetarios. Esto requiere que las organizaciones calculen también el coste por cliente y que lleguen algunas conclusiones significativas sobre los ingresos potenciales a partir de un objetivo, segmento o perfil de cliente. Los comerciales pueden utilizar CLV para determinar exactamente cuánto deben gastarse para adquirir nuevos clientes. Esto puede influir en la toma de decisiones de marketing mix y de los canales.
  - **Modelado de Marketing Mix:** Las "4 P" tradicionales; producto, precio, posición, promoción. Éstas deben ser herramientas de marketing controlables y tácticas que

funcionen para lograr objetivos. Aunque todas las organizaciones deben centrarse en la optimización del marketing mix, las organizaciones líderes están bien posicionadas para aplicar datos cuantitativos, en lugar de cualitativos, para asignar el presupuesto con más eficacia. Sólo el 31% de las empresas líderes consideran actualmente el modelado de marketing mix como un enfoque actual extremadamente importante.

- **Modelado predictivo:** El modelado predictivo es un proceso para predecir una probabilidad de obtener resultados. Las técnicas predictivas se pueden aplicar a la toma de decisiones con respecto al presupuesto de marketing antes de realizar inversiones. Las empresas líderes clasifican el modelado predictivo como un enfoque de futuro extremadamente importante. Éste es un método orientado por datos altamente analítico para marketing.

Las empresas líderes ya han invertido el tiempo y proceso en la calidad de los datos, por lo que las futuras iniciativas deben centrarse en aprovecharse de los datos más ampliamente:

- **Ponerse en la situación de los clientes de vez en cuando.** Los datos constituyen una poderosa herramienta en la caja de herramientas competitivas de las empresas líderes. Aunque no consiste en sustituir simplemente la interacción personal. El contexto hace referencia a las condiciones en las que algo existe, y el contexto es exactamente lo que necesitan los comerciales para traducir datos y análisis en estrategias de negocio que se puedan poner en práctica. El cuarenta y siete por ciento (47%) de las empresas líderes indicaron que la incorporación de resultados analíticos en estrategias y tácticas de marketing constituía uno de los dos retos más importantes con respecto al marketing orientado por datos. Los comerciales deben dedicar tiempo a experimentar los servicios o productos que vende la organización desde el punto de vista de los clientes. Intente comprar un producto en línea como si fuera un cliente, sin tratamiento especial, descuentos de la empresa, etc. Ésta puede ser una experiencia reveladora para todas las organizaciones, y lo más importante, puede proporcionar un nivel de perspectiva y contexto sobre cómo traducir el análisis en estrategias de negocio que se puedan poner en práctica.

### Fundamentos de Aberdeen — Resumen

Ha llegado la hora de la revolución del marketing orientado por datos. El entorno multicanal de hoy en día demanda un método estructurado para la medición del compromiso y marketing de los clientes. Los datos se convierten en el elemento vital para todas las organizaciones y la clave para la seguridad del trabajo de los CMO.

Todas las organizaciones están buscando vincular los análisis de marketing a estrategias de negocio reales. Esto se realiza a través del contexto, lo que se deriva de los datos y de la experiencia. Las organizaciones líderes revelaron que los datos se utilizan ampliamente para lograr el compromiso de los clientes a través de la segmentación, perfiles de clientes e iniciativas multicanal. Las empresas líderes tenían también 2,7 veces más probabilidades que todas las demás de confiar ampliamente en los datos para tomar decisiones de marketing. Y lo más importante, las organizaciones de rendimiento superior han introducido procesos y estructura en el marketing orientado por datos. Con la implicación de múltiples funciones en el análisis de marketing y desarrollando capacidades con respecto a la calidad de los datos impulsadas por procesos, las empresas líderes han asegurado una última ventaja competitiva que hace imposible a las organizaciones promedio de la industria y rezagadas ignoren el marketing orientado por datos.

## Apéndice A: Metodología de investigación

En agosto de 2009, Aberdeen examinó el uso, las experiencias e intenciones de 272 empresas con respecto a los procesos y capacidades del Marketing orientado por datos.

Aberdeen completó esta encuesta en línea con entrevistas a encuestados seleccionados, lo que permitió recopilar información adicional sobre estrategias, experiencias y resultados de la gestión de oportunidades del negocio.

Las empresas que respondieron incluían lo siguiente:

- *Cargofunción:* La muestra investigada incluía personas con los siguientes cargos: marketing (49%), ventas (19%), operaciones (5%), otros (27%); dirección senior (42%), y director / gerente (58%).
- *Industria:* La muestra de investigación incluyó a miembros de: software / hardware (21%), finanzas y banca (6%), venta minorista (6%), y otras industrias (67%).
- *Geografía:* La mayoría de los profesionales que respondieron (67%) procedían de Norteamérica. Los restantes procedían de la región de Asia-Pacífico (12%) y Europa (21%).
- *Tamaño de la compañía:* Un diecinueve por ciento (19%) de los encuestados pertenecían a grandes empresas (ingresos anuales superiores a 1.000 millones de dólares estadounidenses); un 25% procedían de empresas medianas (ingresos anuales entre 50 millones de dólares y 1.000 millones de dólares); y un 56% procedían de pequeñas empresas (ingresos anuales inferiores o iguales a 50 millones de dólares).
- *Número de personas en plantilla:* El treinta y cuatro por ciento (34%) de los encuestados pertenecían a grandes empresas (plantilla superior a 1.000 empleados); un 29% procedían de empresas medianas (plantilla entre 100 y 999 empleados); y un 37% de los encuestados procedían de pequeñas empresas (plantilla entre 1 y 99 empleados).

### Enfoque del estudio

Los directivos que deseaban colaborar rellenaron una encuesta online que incluía preguntas diseñadas para determinar los siguientes indicadores:

- ✓ Cómo utilizan las organizaciones los datos en marketing
- ✓ La estructura y eficacia de las iniciativas orientadas por datos
- ✓ Uso de los datos y capacidades de las empresas líderes que hacen que estas organizaciones sean únicas

El estudio pretendía identificar mejores prácticas emergentes para el concepto de marketing orientado por datos y para proporcionar un marco de trabajo que sirva a los lectores para evaluar sus propias capacidades de gestión.

**Tabla 5: Referencia del marco de trabajo de PACE**

Descripción general
<p>Aberdeen aplica una metodología de investigaciones comparativas que evalúa las presiones, acciones, capacidades y facilitadores (PACE, por sus siglas en inglés) que indican el comportamiento corporativo en procesos comerciales específicos. Estos términos se definen de la siguiente manera:</p> <p><b>Presiones</b> — fuerzas externas que tienen impacto sobre la posición en el mercado, competitividad u operaciones comerciales de una organización (por ej. económicas, políticas y regulatorias, tecnología, preferencias cambiantes del cliente, competitiva)</p> <p><b>Acciones</b> — los enfoques estratégicos que adopta una organización en respuesta a presiones de la industria (por ejemplo, alinear el modelo comercial corporativo para aprovechar oportunidades de la industria, como estrategia de productos/servicios, mercados objetivo, estrategia financiera, entrar en el mercado y estrategia de ventas)</p> <p><b>Capacidades</b> — las competencias de procesos comerciales requeridas para ejecutar una estrategia corporativa (por ejemplo, personas cualificadas, marca, posicionamiento en el mercado, productos/servicios viables, socios en el ecosistema, financiación)</p> <p><b>Facilitadores</b> — la función clave de las soluciones de tecnología requerida para brindar soporte a las prácticas comerciales facilitadoras de la organización (por ejemplo, plataforma de desarrollo, aplicaciones, conectividad de red, interfaz de usuario, capacitación y soporte, interfaces de socios, limpieza de datos y gestión)</p>

Fuente: Aberdeen Group, septiembre de 2009

**Tabla 6: La clave del marco de trabajo competitivo**

Descripción general	
<p>El marco de trabajo competitivo de Aberdeen divide las empresas en los siguientes tres niveles de prácticas y rendimiento:</p> <p><b>Líderes (20%)</b> — prácticas que actualmente se están empleando de la forma más eficaz y que resultan significativamente superiores a la media de la industria, que se traducen en el rendimiento más elevado de la industria.</p> <p><b>Promedio de la industria (50%)</b> — Prácticas que representan el promedio o norma, y que se traducen en el rendimiento promedio de la industria.</p> <p><b>Rezagadas (30%)</b> — Prácticas que se encuentran significativamente atrasadas con respecto a la media de la industria y que se traducen en un rendimiento por debajo de la media.</p>	<p>En las siguientes categorías:</p> <p><b>Proceso</b> — ¿Cuál es el alcance de la estandarización del proceso? ¿Cuál es el nivel de eficiencia y eficacia de este proceso?</p> <p><b>Organización</b> — ¿Cómo está organizada actualmente su empresa para gestionar y optimizar este proceso en concreto?</p> <p><b>Conocimiento</b> — ¿De qué visibilidad dispone en lo que respecta a los datos clave y a la inteligencia necesarios para gestionar este proceso?</p> <p><b>Tecnología</b> — ¿Qué nivel de automatización ha utilizado para respaldar este proceso? ¿Cómo se integra y alinea esta automatización?</p> <p><b>Rendimiento</b> — ¿Qué factores mide? ¿Con qué frecuencia? ¿Cuál es su rendimiento real?</p>

Fuente: Aberdeen Group, septiembre de 2009

**Tabla 7: Relación entre el marco de trabajo competitivo y PACE**

**El marco de trabajo PACE y el marco de trabajo competitivo. Cómo interactúan.**

La investigación de Aberdeen indica que las compañías que identifican las presiones de mayor impacto e inician las acciones de mayor transformación y más efectivas tienen más probabilidades de lograr un rendimiento superior. El nivel de rendimiento competitivo que logra una compañía se ve fuertemente determinado por las elecciones PACE que realizan y lo bien que las ejecutan.

Fuente: Aberdeen Group, septiembre de 2009

## Apéndice B: Investigaciones relacionadas de Aberdeen

Entre las investigaciones relacionadas de Aberdeen que conforman un cuerpo auxiliar o de referencia para este informe se incluyen las siguientes:

- [Web Analytics: Actionable Insights for Unlocking the Hidden Potential of Online Data](#); septiembre de 2009
- [Lead Lifecycle Management: Building a Pipeline that Never Leaks](#); julio de 2009
- [The Marketers' Guide to Justifying Investments in Digital Asset Management](#); mayo de 2009
- [Marketing Automation: A Strategic Guide for Optimizing End-To-End Marketing Activities](#); mayo de 2009
- [The ROI on Customer Feedback: Why it Pays to Listen to the Voice of the Customer](#); marzo de 2009
- [Brand Reputation Management: Using Online Monitoring to Protect the Company's Crown Jewels](#); abril de 2009
- [The ROI on Social Media Marketing: Why it Pays to Drive Word of Mouth](#); febrero de 2009
- [Recessionary Marketing: How Best-in-Class Companies are Weathering the Storm](#); enero de 2009

Puede encontrar información sobre éstas y cualquier otra publicación de Aberdeen en [www.aberdeen.com](http://www.aberdeen.com).

Autor: Ian Michiels, Director- Grupo de tecnologías de gestión de clientes,  
[ian.michiels@aberdeen.com](mailto:ian.michiels@aberdeen.com)

Desde 1988, las investigaciones de Aberdeen han estado ayudando a corporaciones de todo el mundo a ser líderes. Después de comparar el rendimiento de más de 644.000 empresas, Aberdeen está posicionada excepcionalmente para proporcionar a las organizaciones los hechos que importan, es decir, los hechos que permiten a las empresas avanzar y obtener resultados. Esa es la razón por la que nuestra investigación se basa en más de 2,2 millones de lectores en más de 40 países, 90% del Fortune 1.000, y 93% del Technology 500.

En calidad de empresa del grupo Harte-Hanks, Aberdeen desempeña un papel clave a la hora de poner el contenido en contexto para las empresas de marketing global segmentado y directo. La visión independiente y analítica de Aberdeen del proceso de "optimización de clientes" de Harte-Hanks (Información – Oportunidad – Profundización – Gestión – Interacción) amplía el valor para los clientes y acentúa la función estratégica que Harte-Hanks aporta al mercado. Si desea obtener información adicional, visite el sitio Web de Aberdeen <http://www.aberdeen.com> o llame al número de teléfono (617) 723-7890, puede obtener más información sobre Harte-Hanks, si llama al teléfono (800) 456-9748 o visita su sitio Web en <http://www.harte-hanks.com>.

Este documento es el resultado de investigaciones realizadas por Aberdeen Group. Las metodologías de Aberdeen Group proporcionan una investigación basada en objetivos y representan el mejor análisis disponible en el momento de su publicación. Salvo que se indique lo contrario, el contenido completo de esta publicación es propiedad de Aberdeen Group, Inc. y no se puede reproducir, distribuir, archivar o transmitir de ninguna manera o por ningún medio sin el consentimiento previo por escrito de Aberdeen Group, Inc. 05062009a