

Guía técnica

para la contratación
de servicios de marketing digital



PARTICIPANTES

A continuación hacemos figurar en esta guía la relación de participantes en esta guía:

Agustín Pérez Delgado
Head of Procurement Spain, Portugal and Italy, **Microsoft**

Begoña Gómez
Directora Técnica, **Asociación Española de Anunciantes**

Cristina Arechaga
Iberia Senior Media Purchases Manager, **Procter & Gamble**

Félix Torres
Medios Publicidad, **Iberdrola**

Ferrán García
Principal Solutions Architect, **Qlik**

Jesús Cristobal
Data Expert & Director, **Sand**

Joaquín Salanueva
Director División Marketing, **EPSA Buypro**

Juan del Rey
Responsable de Desarrollo de Negocio y Marketing, **Aerce**

Juan Manuel Parra
Director General, **Grupo Entusiasmo**

Mamen Lucio
Directora General, **Ogilvy**

Marta Tomás
SWE Marketing Services Procurement, **Pepsico**

Patricia Chávez
Consulting Director, **SCOPEN**

Patricia Mariñas
Jefa de Compras de Marketing, **BMW**

Rubén Mariscal
Media Manager, **Procter & Gamble**

Sonia Sirera
Directora de Marketing, **BCD Travel**

Tassia Skolaude
Communication Director, **Tribal Worldwide Spain**

PATROCINADORES



COLABORADORES



Reservados todos los derechos. Prohibida la reproducción total o parcial de esta Guía sin previa autorización por escrito.

© 2018 AERCE

Barcelona
Rambla de Catalunya, 120, 1º 1^a
08008 Barcelona

Madrid
Paseo de la Castellana 121, 7^º D
28046 Madrid

info@aerce.org · www.aerce.org

Reservados todos los derechos. Prohibida la reproducción total o parcial de esta Guía sin previa autorización por escrito.

Recursos e imágenes by freepik.com

ÍNDICE

1. Prólogo	4
2. Introducción	6
3. Información y tendencias del Mercado Digital	8
4. Indicadores actuales de Marketing Digital	10
5. Catálogo de servicios.....	22
5.1. Digital Strategy & Research	26
5.2. Search Marketing	27
5.3. Analytics & Business Intelligence	29
5.4. E-Commerce & Conversion	30
5.5. UX & UI Design	31
5.6. Marketing Automation	33
5.7. CRM	36
5.8. Social Media & Content	36
5.9. Creatividad e innovación	37
5.10. Development	37
5.11. Inbound Marketing	38
6. Actores implicados en la gestión.....	42
7. Estructuras del departamento de Marketing	44
8. Liderazgo en la compra dentro de la empresa	47
9. El proceso de la compra	48
9.1. Definición de Necesidades	48
9.2. Definición de Briefing	49
9.3. Propuesta de Candidatos	51
9.4. RFI, Request for Information	52
9.5. RFP, Request for Proposal	54
9.6. Toma de Decisión	55
9.7. Contratación y Facturación	55
9.8. Implantación y Ejecución del Servicio	55
10. Modelos económicos de retribución	57
11. Anexo.....	59

1. PRÓLOGO

En 2015, vio la luz la Guía técnica para la contratación de los servicios de marketing y publicidad, pero dada la complejidad y la amplitud de estos servicios, no pudimos integrarlos todos en una única publicación. Por este motivo, queremos abordar en esta edición, otro campo muy importante en la actualidad: el Marketing Digital.

El objetivo de esta guía es ayudar a los compradores a entender el entorno de las compras de Marketing Digital, lo que, sin duda, va a contribuir a mejorar la relación con las áreas de Marketing, a través del conocimiento y la utilización de su mismo lenguaje. De esta manera, se podrá generar una mejor relación entre ambos departamentos y los proveedores finales que dan soporte y servicio. El ejercicio de la actividad del departamento de Compras en esta área es, en la actualidad, generalmente difuso. Por tanto, es necesario integrar definitivamente la gestión de medios, y para ello es preciso la puesta al día del profesional de Compras en determinados conceptos básicos de Marketing Digital.

Es importante destacar la necesidad de rigor y transparencia entre las partes implicadas de la empresa, los procedimientos y tipologías en materia de selección y homologación del proveedor, y la estructura interna a la hora de adjudicar el servicio al mejor equipo en cada caso.

La intención de esta publicación se establece en los siguientes puntos:

- Elaborar una guía de referencia para la implantación de cualquier tipo de servicio de Marketing Digital, desde la perspectiva de los responsables de Compras; y establecer los pasos para alcanzar el éxito de dicha implantación por ambas partes, departamentos y proveedores que prestan los servicios.
- Compartir documentos que sirvan como herramientas de apoyo para todos los actores implicados en la gestión de este mercado.
- Buscar un punto de encuentro, entendimiento y equilibrio entre las partes implicadas, así como encontrar la manera de gestionar y colaborar todos juntos en un proyecto único, introduciendo sentido común en la relación establecida para llegar a alcanzar un entorno óptimo de colaboración.

En resumen, el objetivo de esta guía es servir de consulta ante la compra y gestión de los servicios de Marketing Digital, además de lograr un equipo de trabajo único, integrado por todos los departamentos implicados para obtener el mejor servicio al mejor precio, así como dar recomendaciones dentro de las buenas prácticas de negocio en un contexto ideal.

De igual manera, pretende dar una visión precisa de los tipos de servicios e interlocutores implicados en la gestión del Marketing Digital:

- Servicios finales que se contratan al medio, de manera directa o través de un soporte.
- Servicios de agencias creativas que generan activos.
- Servicios correspondientes a agencias intermediarias de servicios.

Son muchos los servicios que se incluyen dentro de la categoría de Marketing Digital y, por tanto, son muchos los actores que participan en los mismos. Adicionalmente, todos los años aparecen nuevas tendencias que hacen evolucionar estos servicios y provocan la aparición de nuevas necesidades y proyectos. No es la intención de esta guía establecer qué se encuentra dentro del perímetro del Marketing Digital y qué queda fuera, pero sí quiere enumerar una serie de servicios y sus respectivos actores, para identificar el contenido de esta con sus necesidades.

Así, tanto el catálogo de servicios, como los actores implicados en la gestión y las estructuras del departamento de Marketing son aspectos importantes que se deben destacar.

Por último, cabe agradecer y resaltar la participación en la elaboración de esta guía tanto de las empresas proveedoras especializadas en este mercado, como a los profesionales de Marketing y, como no, a los expertos dentro de las áreas de Compras de empresas que invierten en una parte significativa de sus presupuestos en la contratación de este tipo de servicios, y en especial a Scopen, por su inestimable colaboración en la coordinación técnica de esta guía.

En este apartado, nos gustaría agradecer especialmente la colaboración de los profesionales que han estado representando a los departamentos de marketing y compras de las empresas anunciantes pertenecientes a la Asociación Española de Anunciantes (aea), los cuales han estado dedicándole conocimiento, tiempo y trabajo a esta guía.

Gracias.

2. INTRODUCCIÓN

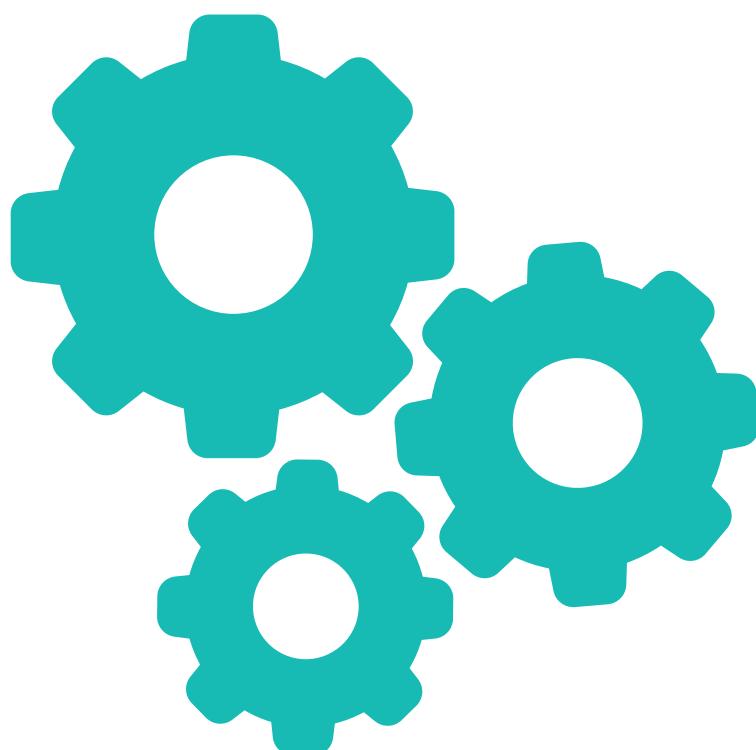
Hablando del vínculo entre Marketing y Compras, y de su relación de futuro, subyace la necesidad de poner el acento en la base principal de la construcción de un escenario de éxito.

Y es el departamento de Marketing, el encargado de marcar la línea estratégica en los planes de acción de la compañía, porque al final, para que haya negocio es fundamental que exista conversación, tanto dentro como fuera de la empresa.

Haciendo alusión al manifiesto Cluetran (clave en las bases del Marketing), "los mercados son conversaciones", por tanto, para que exista mercado, deberá existir un contenido que siente las bases de la relación entre la marca y su público objetivo. Un contenido que haga alusión a los valores de la marca, al porqué de su existencia y a su diferenciación. Éste deberá hacer referencia también al motivo por el que es relevante su mensaje, y porqué le van a elegir.

El marketing son estrategias y acciones que ayudan a las empresas a conseguir sus objetivos, a que mejoren sus ventas y beneficios y a que se vea incrementada su percepción de marca. Es cierto que para todo ello hay que poner al consumidor en el centro, llegando de la mejor manera posible y en el momento más adecuado, conociendo sus necesidades y dando respuesta a las mismas. Por tanto, en la construcción de ese escenario de éxito, este departamento debe llevar la batuta en la creación de un guion estratégico que marque el rumbo de esa construcción de valor, sin olvidar que será tarea tanto del departamento de Compras como del resto de los departamentos llevarlo a la acción.

Como última conclusión, no hay que olvidar que "el Marketing es demasiado importante como para dejarlo en manos del departamento de Marketing", (Peter Ducker, uno de los padres del Marketing).



MARKETING



3. INFORMACIÓN Y TENDENCIAS DEL MERCADO DIGITAL

Los cambios vividos por las principales redes sociales hacen cada vez más difícil lograr la difusión deseada confiando sólo en el alcance orgánico. Aun entendiendo a la perfección el contenido que el cliente quiere consumir, será complicado evitar pagar para lograr el resultado esperado, ya sea en la propia red o mediante el uso de otros medios, como los influencers.

En este sentido, crece el número de compañías que en lugar de contratar influencers, directamente comprarán sus canales y equipos, debido a que la mayoría de los usuarios confían más en los contenidos generados por otros, que en los generados por las propias marcas. Así, la forma en la que el sistema tradicional de influencers parece apuntar a un replanteamiento donde, cada vez más, se va a apostar por los "micro-influencers".

Con la creación de más contenido efímero las plataformas se suben al carro de las publicaciones con fecha de caducidad. Por ejemplo, en el Live streaming video, primero llegaron Meerkat y Periscope, luego Youtube y Facebook Live, y ahora, hasta Instagram, Facebook y WhatsApp da la oportunidad de compartir contenidos en tiempo real.

El centro se sitúa en la gestión del engagement y la mejora de la experiencia de marca a través de las redes sociales. El auge del eCommerce social indica que el 75% de consumidores afirman haber hecho una adquisición tras haberla visto en las redes sociales, por eso, es entendible que plataformas como Instagram ya ofrezcan a las marcas facilidades en este sentido. Las marcas están alcanzando el equilibrio entre el engagement y la promoción de sus productos y servicios.

Incluso se puede considerar el marketing de Contenidos como un mecanismo de defensa. Ante el creciente aumento de la influencia de los líderes de opinión en las redes sociales, crear una audiencia numerosa y leal entorno a los contenidos de una marca se presenta como un escudo poderoso a la hora de evitar que las crisis mediáticas afecten a su reputación, y existe un aumento de la satisfacción tras la ejecución de campañas de Marketing de Contenidos.

Debido al crecimiento de la audiencia en plataformas tan visuales como Instagram, Snapchat o Pinterest, las compañías B2B han comenzado a aumentar su presencia en estas redes que hasta ahora se asociaban mucho más con empresas B2C.

Así, dentro de los formatos creativos, las herramientas tradicionales como blogs o ebooks comparten ya escenario con contenido de carácter más audiovisual como podcast o gifs. Los contenidos se volverán más breves, únicos, dulces y directos, mientras que el mensaje se vuelve aún más nicho. Los contenidos más específicos y profundos, son la clave para atraer nuevos visitantes en un sector saturado de información, e incluso con más foco en la retención. Cuando el marco se hace año tras año más complejo, resulta aún más necesario apostar por aumentar el tráfico dentro de la audiencia habitual de una marca.

Vender más, mejor y más rápido. Lograr una mayor conversión, aumentar la eficiencia y mejorar en social selling son las principales preocupaciones del Inbound Marketing. Cabe destacar el aumento del poder de los consumidores sobre los anuncios y tener en cuenta el bloqueo de anuncios en móvil por parte de los usuarios.

Es innegable el gran volumen de datos generado por el creciente uso de herramientas de marketing digital, así como la necesidad de asociar multitud de fuentes de datos (RRSS, Marketo, e-Commerce, Analytics, CRM, ERP...), datos no estructurados (Big data), Public Data y datos procedentes de IOT (Internet de las Cosas).

Estas nuevas tendencias complican el análisis de datos y se hace imprescindible analizar la experiencia del cliente a través de múltiples canales mediante herramientas que sean flexibles y escalables, y que integren en una misma plataforma todas las necesidades del usuario (Movilidad, Geo-Marketing, Reporting, Storytelling...) mejorando el retorno de inversión en marketing con una mejor segmentación, conversión y eficacia de las diferentes campañas.

Las herramientas de Auto-Servicio de datos permiten al usuario de negocio disponer de toda esta información unificada (Data-Desilofication) y crear sencillamente Cuadros de Mando dinámicos que hacen mucho más ágil, rápida y efectiva la toma de decisiones.

Ideas

4. INDICADORES ACTUALES DE MARKETING DIGITAL

El mercado digital es una realidad plenamente establecida en nuestro país, ganando terreno año a año en inversión a los mercados publicitarios tradicionales. A final de 2016 representaba un 29% del total de la inversión publicitaria en medios convencionales (fuente: IAB), con un crecimiento superior al 20% respecto al año anterior.

En este sentido, el mercado digital podría dividirse en 3 pilares fundamentales, en orden de importancia y peso en inversión: 1) Search; 2) Display y 3) Video, con un crecimiento importante de la inversión en redes sociales, eCommerce y la compra a través de plataformas programáticas.

Estos 3 bloques tienen una importancia fundamental en la estrategia de Marketing Digital de cualquier marca o compañía. El search es sin duda la base de todas las inversiones en digital, requiriendo por parte de las compañías una importante inversión, no sólo en la compra de espacios pagados en las búsquedas, sino en la mejora de sus activos digitales para asegurar un óptimo posicionamiento SEO. Por su parte, display y video siguen creciendo en inversión, con el reto de evitar ser excesivamente intrusivos y con el objetivo de que la comunicación resulte cada vez más relevante para el público. De ahí que la compra programática tenga cada vez un mayor peso, y que el uso del Big Data sea cada vez más importante, con el fin de ofrecer a los consumidores información relevante para ellos, en el momento y con la frecuencia adecuados y de una forma escalable, mejorando así su experiencia de usuario.

Es importante también, mencionar los cambios de hábitos por parte del consumidor, que en los últimos años ha abandonado progresivamente el uso del desktop para crecer en su uso de Internet a través de dispositivos móviles, lo que supone un importante reto para la industria, tanto a nivel de comunicación como de medición. Dentro de estos cambios, es importante resaltar también otro dispositivo que durante los últimos años ha ido creciendo en importancia: la TV conectada, ya sea SmartTV o TV conectada a otros dispositivos para poder acceder a Internet. Otros cambios en la forma de interactuar con el consumidor llevarían a mencionar sin duda la realidad virtual, cuyas posibilidades son extraordinarias y que está llamada a ocupar un terreno importante en los próximos años.

Dicho esto, y para cerrar el círculo, es cada vez más común el uso de internet a la hora de comprar casi cualquier tipo de bienes y servicios. El eCommerce vive un auge tal, que en 2017 sólo un 29% de la población compra exclusivamente en canal offline, porcentaje que se espera siga reduciéndose de manera notable en el futuro próximo.

Success



Redes sociales:

Los cambios vividos por las principales **redes sociales** hacen cada vez más difícil lograr la difusión deseada confiando sólo en el alcance orgánico. Aun entendiendo a la perfección el contenido que el cliente quiere consumir, será complicado evitar pagar para lograr el resultado esperado, ya sea en la propia red o mediante el uso de otros medios como los influencers.

En este sentido, crece el número de compañías que en lugar de contratar **influencers**, directamente comprarán sus canales y equipos, debido a que la mayoría de los usuarios confían más en los contenidos generados por otros que en los generados por las marcas. Así, la forma en la que el sistema tradicional de influencers parece apuntar a un replanteamiento donde cada vez más se va a apostar por los "micro-influencers".

Por otro lado, la creación de más **contenido efímero** hace que las plataformas se suban al carro de las publicaciones con fecha de caducidad. Instagram ya lo hizo en 2016, y ahora toca observar la forma en la que Facebook, Twitter o incluso WhatsApp, adoptan este formato. Por ejemplo, en el **live streaming video**, primero llegaron Meerkat y Periscope, luego Youtube y Facebook Live, y ahora, hasta Instagram da la oportunidad de compartir contenidos en tiempo real.

El centro se sitúa en la gestión del **engagement** y la mejora de la experiencia de marca a través de las redes sociales. El auge del eCommerce social indica que el 75% de consumidores afirman haber hecho una adquisición tras haberla visto en las redes sociales, por eso, es entendible que plataformas como Instagram ya ofrezcan a las marcas facilidades en este sentido. Las marcas están alcanzando el equilibrio entre el engagement y la promoción de sus productos y servicios.

Incluso se puede considerar el **Marketing de Contenidos** como mecanismo de defensa. Ante el creciente aumento de la influencia de los líderes de opinión en las Redes Sociales, crear una audiencia numerosa y leal entorno a nuestros propios contenidos se presenta como un escudo poderoso a la hora de evitar que las crisis mediáticas afecten a nuestra reputación. Hay un aumento de la satisfacción tras la ejecución de campañas de Marketing de Contenidos.

Debido al crecimiento de la audiencia en **plataformas tan visuales** como Instagram, Snapchat o Pinterest, las compañías B2B han comenzado a aumentar su presencia en estas redes que hasta ahora se asociaban mucho más con empresas B2C.

Plataformas:

Dentro de los **formatos creativos** las herramientas tradicionales como blogs o ebooks comparten ya escenario con contenido de carácter más audiovisual como podcast o gifs. Los contenidos se volverán más breves, únicos, dulces y directos, mientras que el mensaje se vuelve aún más nicho. Los contenidos más específicos y profundos en un sector saturado de información, son la clave para atraer nuevos visitantes. Incluso con más foco en la retención. Cuando el marco se hace año tras año más complejo, resulta aún más necesario apostar por aumentar el tráfico dentro de la audiencia habitual de una marca.

Vender más, mejor y más rápido. Lograr una mayor conversión, aumentar la eficiencia y mejorar en social selling son las principales preocupaciones de **Inbound Marketing**. Cabe destacar que el aumento del poder de los consumidores sobre los anuncios, y hay que tener en cuenta el bloqueo de anuncios en móvil por parte de los usuarios. De hecho, el uso de ad-blockers, que ya afirma utilizar uno de cada cuatro usuarios en España, es una realidad preocupante. El alza en este tipo de bloqueos a la publicidad supondrá cada vez más un reto para cualquier compañía que pretenda tener presencia publicitaria en entornos digitales.

Hacia una mejor experiencia de usuario:



La **personalización** de una experiencia más eficiente es una tarea para la cual la correcta creación se hace esencial de cara a la conversión, por este motivo hay más webs dinámicas y landing pages adaptables, cuya intención es lograr una personalización con mejores resultados.

Por su parte, la **Inteligencia Artificial** y el aprendizaje automático impulsan las estrategias de Email Marketing de tres formas: segmentación sofisticada, optimización del LTV, y personalización inteligente.

Además, los likes, los campos de formularios y la posibilidad de compartir un mensaje resultan momentos únicos y específicos que llevan al usuario a interactuar con la web ofreciendo información de gran utilidad de cara a mejorar su **experiencia**. Su valor hace que se ponga mayor foco en ellos, aumentando su atractivo con animaciones y disposiciones más creativas. Por ejemplo, una **separación vertical de las pantallas** simulando la sensación de estar ante un libro y que dotará de naturalidad a una experiencia web. Muchas páginas se están deshaciendo de las barras de navegación tradicionales, con el fin de crear una navegación adaptada a las características de sus contenidos.

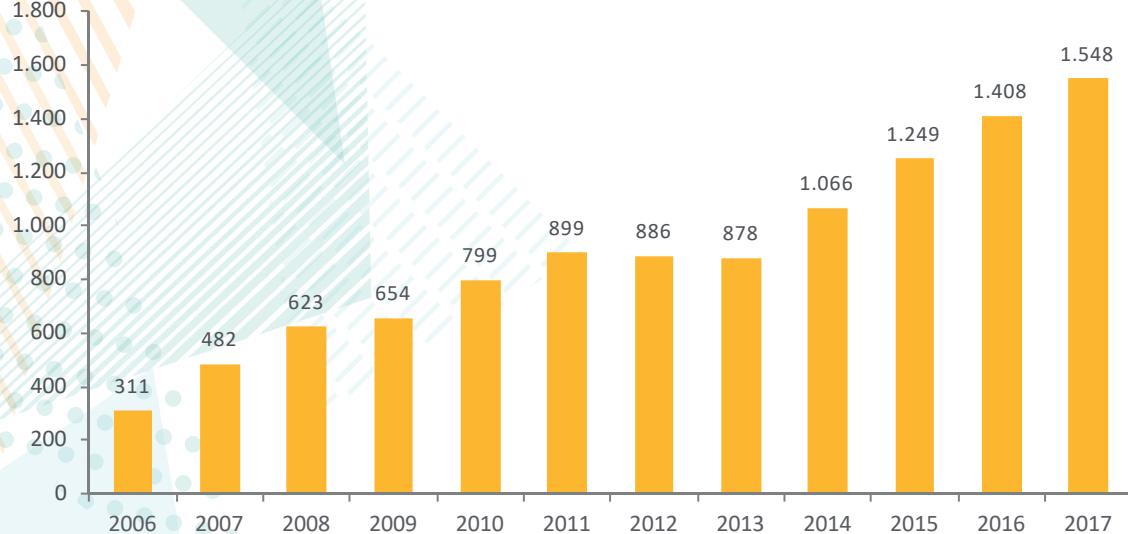
Las experiencias se están conectando y fragmentando a raíz de la aparición de nuevas **colaboraciones entre marcas**, y de la enorme cantidad de canales y puntos de contacto en los que están presentes. En manos de los diseñadores está hacer más fluida la realidad: "Ey Siri, llama desde mi iWatch a un Uber que me lleve hasta mi Airbnb".

Ya no será suficiente contar con un **diseñador web** para las estrategias: AI Designer, UX Designer, Data Designer, o Verbal Designers son algunas de las figuras que nacerán fruto de la necesaria especialización.

Los consumidores introducen **conceptos más específicos** en los motores de búsqueda, los cuales, día a día son capaces de identificar mejor las motivaciones que hay detrás de los usuarios. Por eso, ya no se introducen tanto simples keywords como consultas completas o frases, algo a lo que, sin duda, hay que adaptarse.

Para terminar, es importante resaltar cómo el mercado está mostrando, desde 2017, una cada vez mayor preocupación por la **calidad** de las compras en Marketing Digital, siendo cinco los aspectos más relevantes: control de tráfico no humano, Brand safety, viewability, completion rate e in-target delivery, llevándose estos aspectos, en mayor o menor medida, a las negociaciones.

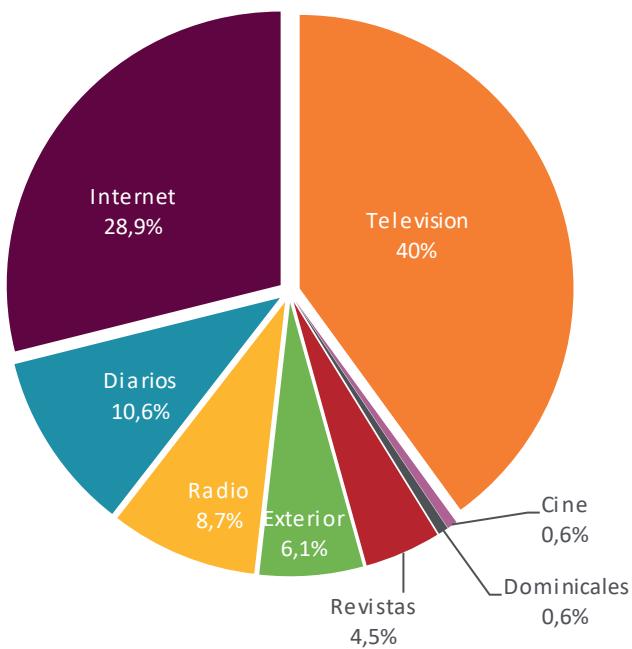
Evolución de la inversión en publicidad digital global en España



- El ámbito digital crece rápido. España ha sido lenta en la adopción digital, pero ahora está en auge. La penetración móvil en España es muy alta y esto va a ayudar a este crecimiento. Todavía tardará un tiempo en el mercado español para ver a la publicidad digital como el primer medio de comunicación como lo es en el Reino Unido debido a los precios bajos de la televisión y la complejidad de administrar el ecosistema digital para las marcas.

Fuente: Infoadex
Datos en MM €

Medios convencionales



- La televisión se mantiene resistente y los medios impresos son los que más sufren. Especialmente la prensa que no ha manejado bien la transformación digital. Outdoor está creciendo especialmente ahora que se están volviendo más adaptables, al trabajar como señalización digital.

Fuente: Infoadex
Fuente de 2018 y datos de 2017



INFORME DE TENDENCIAS | Estructura de la compañía anunciante

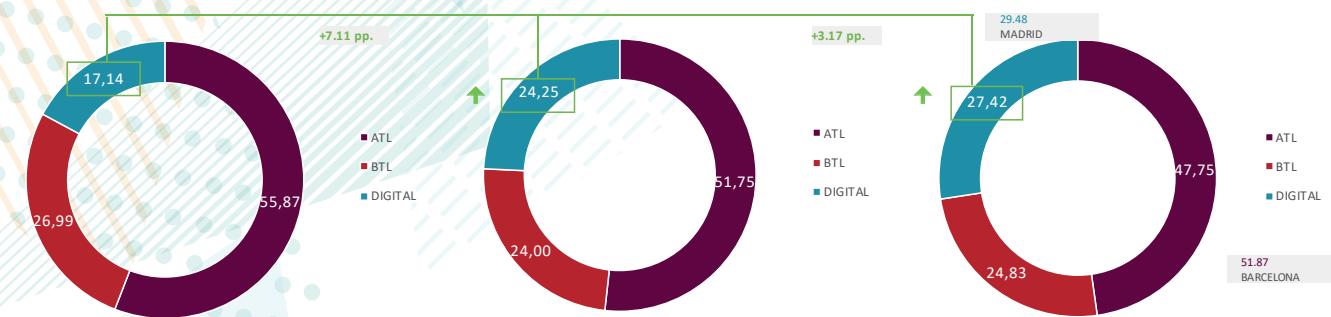
Presupuesto (distribución por disciplinas. ATL: publicidad convencional /
BTL: activación-promocional-CRM-relacional / DIGITAL: paid-owned-earned media)

AGENCY
SCOPE
ESPAÑA 2017

2012

2014

2016



- Los anunciantes en España reparten su presupuesto entre 3 disciplinas: ATL, BTL y Digital. Los datos indican un crecimiento del presupuesto destinado a digital en los últimos 4 años (2012=17.14%, 2014=24.25%, 2016=27.42%) y la caída de ATL (2012=55.87%, 2014=51.75%, 2016=47.75%). Entre los países en los que llevamos a cabo AGENCY SCOPE, España es el tercer país 'más digitalizado' en cuanto a presupuesto destinado a digital después de Reino Unido (31.30%) y Brasil (29.10%).
- Los datos indican un crecimiento de la tendencia del presupuesto destinado a digital en el periodo 2012-2016.

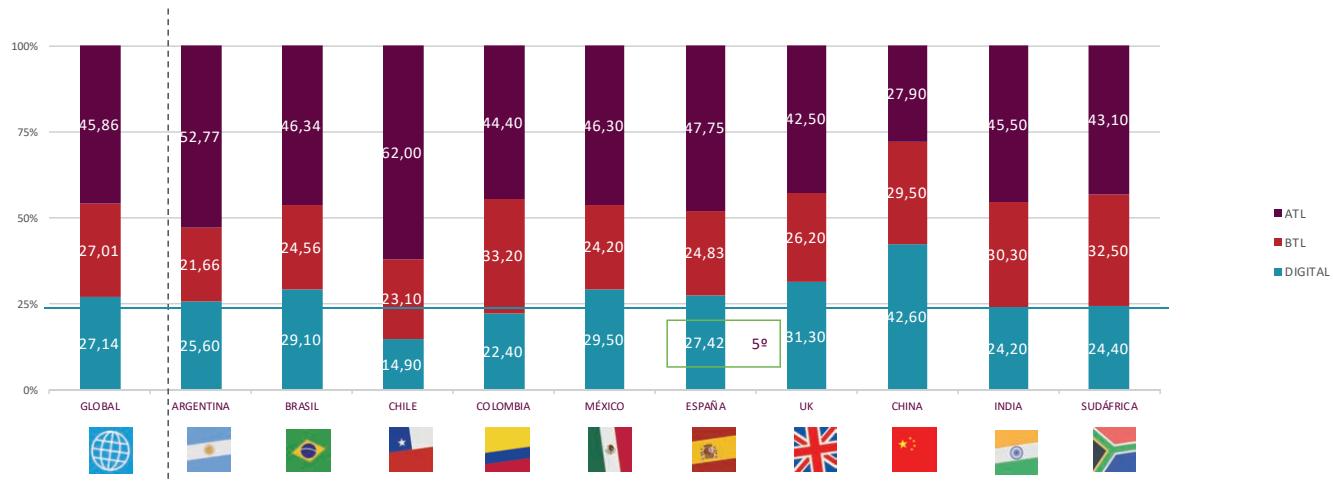
Pregunta Sugerida
Base: EMPRESAS ANUNCIANTES entrevistadas en 2012 (534), 2014 (543) y 2016 (628). Datos en porcentajes medios (%)

Fuente: Datos AGENCY SCOPE 2017 realizado por SCOPEN

INFORME DE TENDENCIAS | Estructura de la compañía anunciante

Presupuesto (distribución por disciplinas)

AGENCY
SCOPE
ESPAÑA 2017



- Entre los países en los que llevamos a cabo AGENCY SCOPE, **España es el quinto país que destina mayor presupuesto a 'digital'** después de China (42.60%), Reino Unido (31.30%), México (29.50%) y Brasil (29.10%).

Pregunta Sugerida
Base: ANUNCIANTES entrevistados en CHILE en 2014. REINO UNIDO EN 2015. ARGENTINA, BRASIL, COLOMBIA y ESPAÑA, en 2016. MÉXICO, CHINA, INDIA y SUDÁFRICA en 2017. Datos en % medios

Fuente: Datos AGENCY SCOPE 2017 realizado por SCOPEN

INFORME DE TENDENCIAS | Estructura de la compañía anunciente

Barreras para invertir en comunicación digital

¿QUÉ BARRERAS ENCUENTRAN LOS ANUNCIANTES A LA HORA DE INVERTIR EN COMUNICACIÓN DIGITAL?



- Las principales **barreras** a las que se enfrentan los anunciantes **a la hora de desarrollar proyectos digitales** son la **falta de conocimiento** (34%), **las limitaciones del presupuesto** que manejan (29%), **no tener claro el retorno de la inversión** (18%) o **no ser prioritario para sus compañías** (11%). Todos son factores relacionados con desconocimiento.

Pregunta Espontánea
Base: ANUNCIANTES entrevistados en 2016 (795). Datos en porcentaje (%) (1.46 menciones de media)

Fuente: Datos AGENCY SCOPE 2017 realizado por SCOPEN

INFORME DE TENDENCIAS | Las relaciones anunciente-agencia creativa

Dinámicas de trabajo (relacionadas con el servicio que las agencias actuales ofrecen a sus clientes)



(*) ASEVERACIONES CON BASE ANUNCIANTES entrevistados (361) Y NO CON BASE RELACIONES (815)

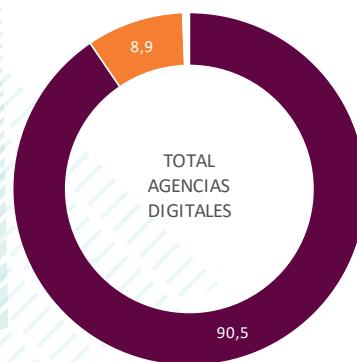
Pregunta Sugerida
Base: RELACIONES ANUNCIANTE-AGENCIA en 2016 (TOTAL: 815, INTEGRADA-PUBLICIDAD: 612, BTL: 81 y DIGITAL: 158). Datos en porcentaje (%) (SI, ESTOY DE ACUERDO)

Fuente: Datos AGENCY SCOPE 2017 realizado por SCOPEN

Medios convencionales

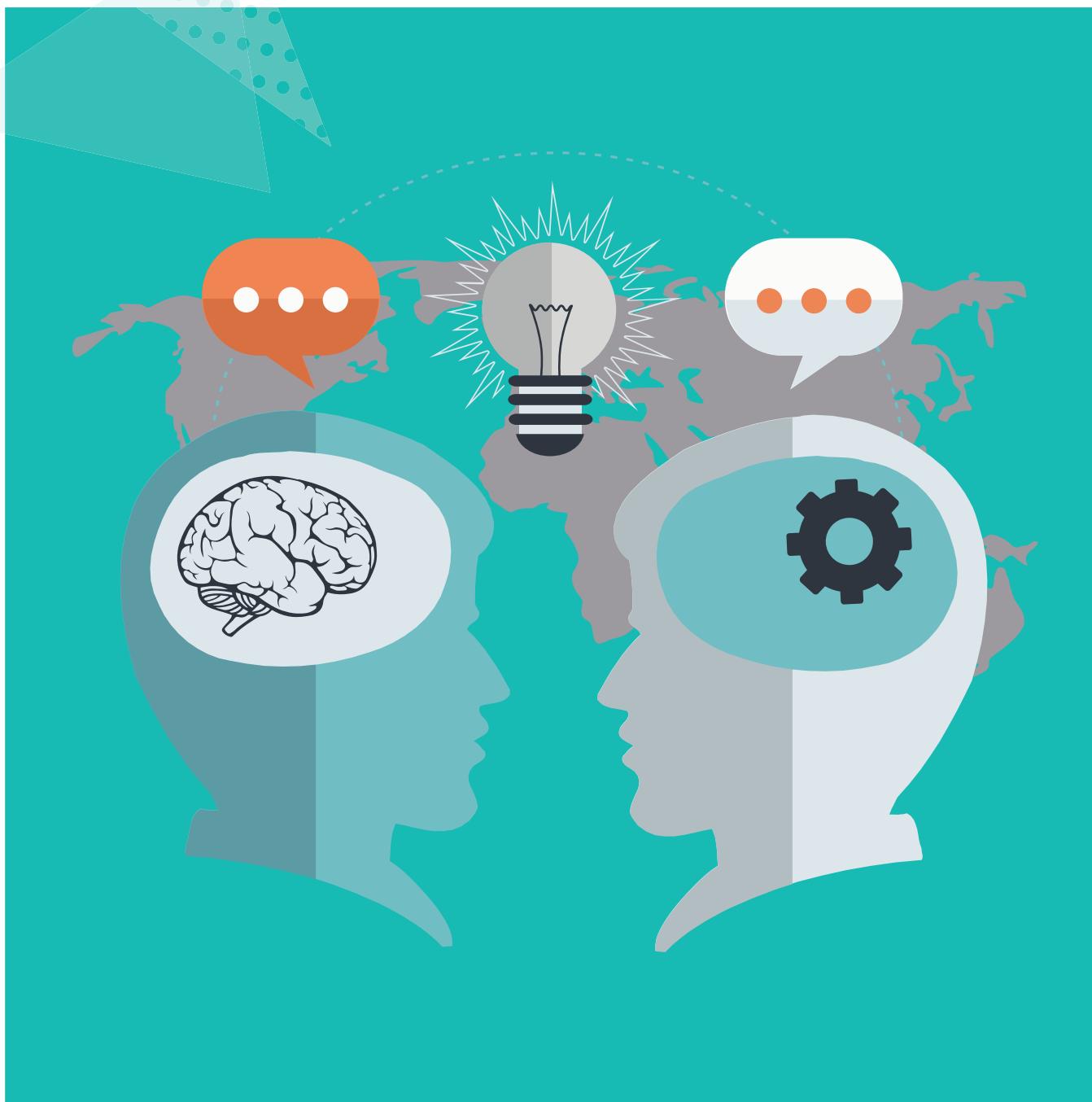
CONFÍO EN LA AGENCIA Y EN SU ASESORAMIENTO

SÍ NO



AGENCY
SCOPE
ESPAÑA 2017

Fuente: Datos AGENCY SCOPE 2017 realizado por SCOPEN

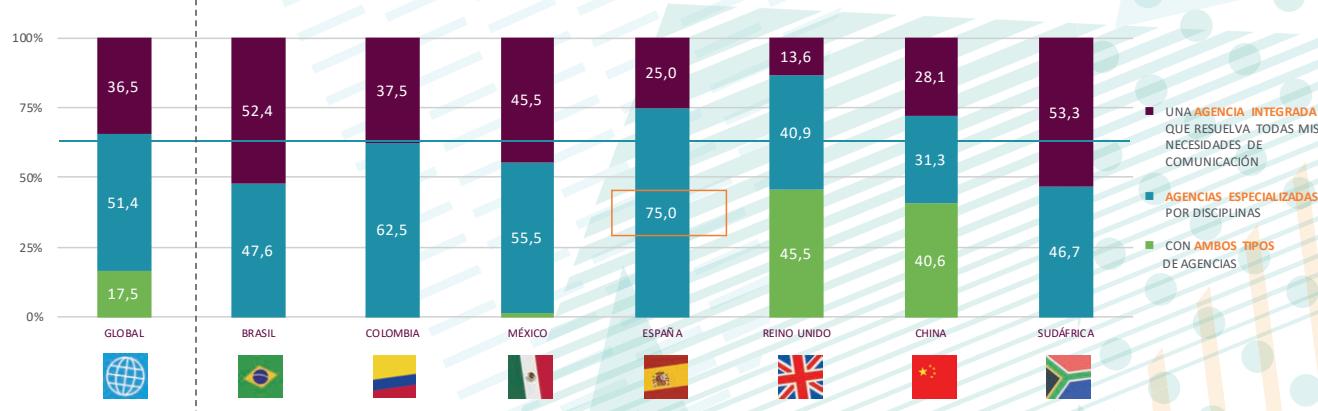


INFORME DE TENDENCIAS | La opinión de los responsables de compras

AGENCY
SCOPE
ESPAÑA 2017

Modelo de relación (con agencias creativas)

CON RESPECTO A SUS NECESIDADES DE COMUNICACIÓN, ¿BUSCA...?



- Los Responsables de Compras en España tienen en su ideal un modelo de trabajo basado en la especialización de las agencias.

Base: ANUNCIANTES entrevistados en REINO UNIDO EN 2015. BRASIL, COLOMBIA y ESPAÑA, en 2016. MÉXICO, CHINA, y SUDÁFRICA, en 2017. Datos en %

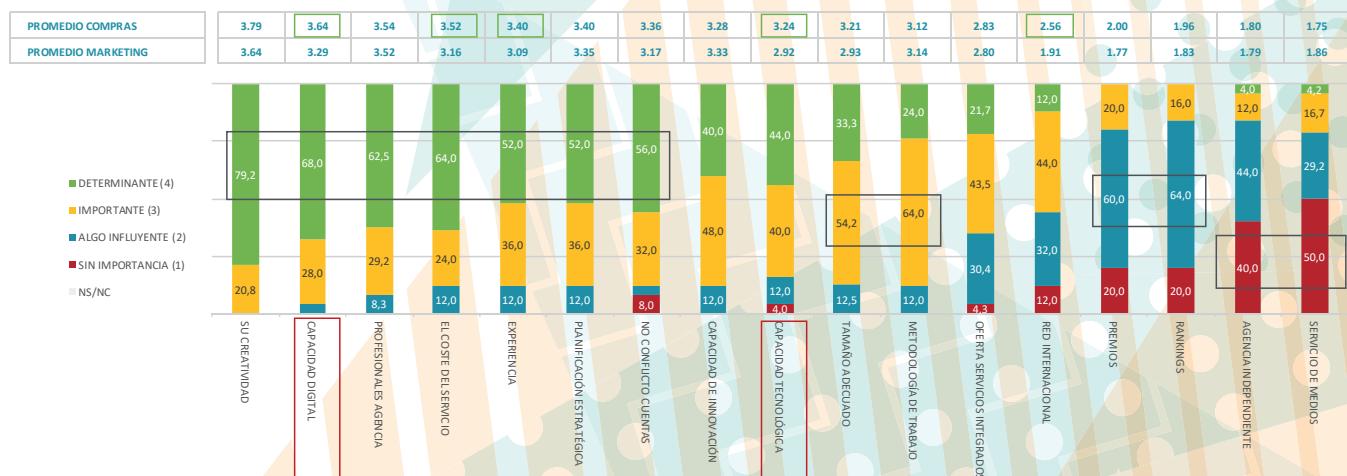
Pregunta Sugerida

Fuente: Datos AGENCY SCOPE 2017 realizado por SCOPEN

INFORME DE TENDENCIAS | Las relaciones anunciante-agencia creativa

AGENCY
SCOPE
ESPAÑA 2017

Criterios de selección (de agencias creativas)



PROMEDIOS CALCULADOS EN FUNCIÓN DE LA SIGUIENTE PONDERACIÓN: 4-MUY IMPORTANTE, 3-IMPORTANTE, 2-ALGO INFLUYENTE, 1-NO IMPORTANTE.

Base: RESPONSABLES DE MARKETING (361) y RESPONSABLES DE COMPRAS (25) en 2016. Datos en porcentaje (%)

Pregunta Sugerida

Fuente: Datos AGENCY SCOPE 2017 realizado por SCOPEN

SUS DIRECTIVOS SE INVOLUCRAN EN LA CUENTA
SON EFICACES EN LA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS
CUMPLE CON LOS PLAZOS
BUEN SERVICIO DE CUENTAS
ES UNA AGENCIA PROACTIVA
ENTIENDE MI NEGOCIO
CUENTES ENTREVISTADOS

VALORACIÓN DE CLIENTES	
AGENCIAS DIGITALES	
%	
74,7	
77,8	
74,1	
82,3	
65,2	
72,8	
158	

El nivel de satisfacción con el servicio de las agencias digitales es muy elevado, el único atributo valorado por debajo del 70% es la proactividad.

Fuente: Datos AGENCY SCOPE 2017 realizado por SCOPEN

Medios convencionales

CONSIGUE RENTABILIZAR MI INVERSIÓN
ES CUIDADOSA CON EL DINERO DEL CLIENTE
ES UNA AGENCIA CARA
TIENE BUENA RELACIÓN CALIDAD/PRECIO
APORTA VALOR A MI NEGOCIO
CUENTES ENTREVISTADOS

VALORACIÓN DE CLIENTES	
AGENCIAS DIGITALES	
%	
70,3	
67,7	
29,7	
74,1	
83,5	
158	

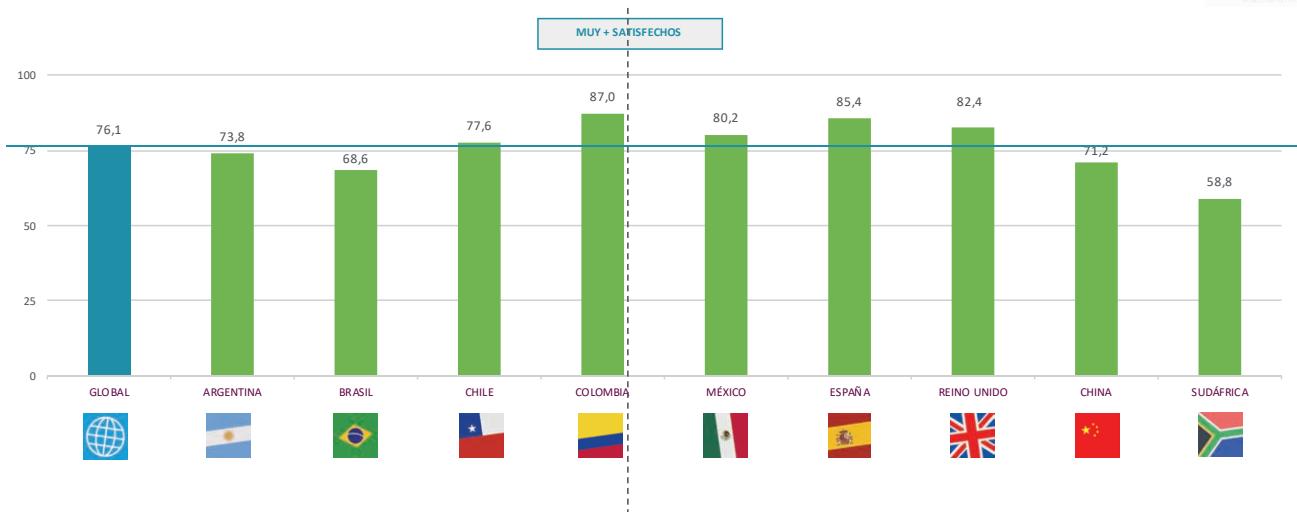
El 83,5% de los clientes de agencias digitales creen que su agencia aporta valor a su negocio, y el 70,3% considera que consigue rentabilizar su inversión.

Sólo el 30% de los clientes considera que su agencia digital es cara.

Fuente: Datos AGENCY SCOPE 2017 realizado por SCOPEN

INFORME DE TENDENCIAS | Estructura de la compañía anunciante

Presupuesto (distribución por disciplinas)



- Entre los países en los que llevamos a cabo AGENCY SCOPE, España es el quinto país que destina mayor presupuesto a 'digital' después de China (42.60%), Reino Unido (31.30%), México (29.50%) y Brasil (29.10%).

Pregunta Sugerida

Base: ANUNCIANTES entrevistados en CHILE en 2014. REINO UNIDO EN 2015. ARGENTINA, BRASIL, COLOMBIA y ESPAÑA, en 2016. MÉXICO, CHINA, INDIA y SUDÁFRICA en 2017. Datos en % medios

Fuente: Datos AGENCY SCOPE 2017 realizado por SCOPEN



5. CATÁLOGO DE SERVICIOS

La actividad del Marketing Digital pasa inexorablemente por una apertura al mundo de los servicios de valor añadido dentro de la misma. Todos conocemos el signo de confianza que imprime una empresa cuando ofrece algo que la distingue completamente de cualquier otro tipo de oferta.

Se ha realizado un esfuerzo importante para definir y concretar el catálogo de servicios que el Marketing Digital debe ofrecer. Diferentes agentes económicos relacionados con el Marketing y Comercial hacen ver al mercado de servicios relacionados con el mismo, como una tabla de salvación de las ventas.

Un buen método para pasar a la acción era reunir a un grupo muy heterogéneo de expertos del sector del Marketing para que, de una forma libre y no vinculante, formularan la definición detallada de este catálogo de servicios. Posteriormente en manos del lector de esta guía está el trabajo de elegir el camino a seguir. Tanto el sector del Marketing como el departamento de Compras seguro que lo agradecerán.

Por otro lado, el catálogo de servicios se puede listar y agrupar de acuerdo con los siguientes criterios:

Consultoría & Asesoramiento

- Consultoría en transformación digital.
- Consultoría en desarrollo de productos y servicios digitales.
- Estrategia de comunicación digital.

Investigación & Análisis

- Investigación de mercado aplicada a competencia y mercado digital.
- Investigación de mercado aplicada a targets y audiencias digitales.
- Seguimiento y análisis de analítica/métricas digitales.
- OMR, investigación sobre la reputación digital de la marca.
- Configuración y seguimiento de cuadros de control.

Creatividad, Diseño & UX

- Estrategia creativa digital.
- Diseño de puntos de contacto y experiencia digital, UX (User Experience).
- Diseño de entornos enfocados a conversión o CRO (Conversion Rate Optimization).
- Creatividad y diseño de campañas digitales.

Producción & Desarrollo

- Portales corporativos.
- Microsites de productos o promociones.
- Apps corporativas o especiales.
- Tiendas y portales de eCommerce.
- Producción de banners, emails y landing pages.
- Producción de vídeo digital.

Servicios de Planificación, Gestión & Optimización de acciones de Marketing Digital

Buscadores

- Proyectos (planteamiento y gestión) para la mejora del posicionamiento orgánico o SEO.
- Proyectos (planteamiento y gestión) para la mejora del posicionamiento de aplicaciones en portales o ASO.
- Servicios de planificación, gestión y optimización de campañas de pago (PPC o CPC) en buscadores SEM.

Medios digitales

- Planificación, negociación, compra y optimización de campañas en medios digitales (display, vídeo, native ads, rtb y retargeting o social ads) enfocadas a:
 1. Cumplir estrategia anual combinada.
 2. Generar notoriedad para la marca (Branding).
 3. Generar preferencia por la marca (Engagement).
 4. Captar tráfico y/o generar conversiones (Performance)
- Planificación y optimización de campañas específicas de publicidad programática (a través de Deals, PMPs u Open RTB).
- Planificación y optimización de campañas específicas de Native Ads.
- Planificación y optimización de campañas específicas de Social Ads (Facebook, LinkedIn y Twitter).

Redes sociales, contenidos & inbound marketing

- Estrategia y plan de comunicación en social media.
- Servicios de Community Management.
- Plan de creación y difusión de contenidos.
- Creación de contenidos y vídeo-contenidos.
- Planificación y gestión de estrategias de Inbound Marketing.

Influencers Marketing

- Ejecución de acciones de comunicación con Influencers.
- Coordinación de la relación con Influencers.

Webmastering

- Gestión y actualización de contenidos del portal corporativo, de producto o apps.

Implementación y Gestión de Tecnologías de Tracking, Optimización y Data

- Implementación y explotación de CRMs.
- Implementación y explotación de Adservers y plataformas de atribución.
- Implementación y explotación de plataformas de Marketing Automation.
- Implementación y configuración de infraestructuras para la acumulación organizada de datos de usuario, Data Lake.
- Implementación de plataformas de análisis de perfiles de usuarios, y explotación en personalización digital y publicidad programática, DMP (Data Management Platform).
- Configuración y explotación de Dashboards, para el seguimiento unificado de KPIs.





5.1 DIGITAL STRATEGY & RESEARCH

La Estrategia Digital o Digital Strategy define cuáles son las mejores tácticas y acciones de aproximación para maximizar el potencial del canal digital. De otra forma, se puede definir como el plan de actuación a medio y largo plazo para definir los públicos, canales, medios y oportunidades en el ámbito de la conectividad a Internet, y así lograr más ventas, más audiencia o más suscriptores. Toda estrategia debe considerar todos los puntos de contacto que un usuario tiene con la marca.

La estrategia digital debería dar respuesta a preguntas como:

- ¿Cuál es el mix correcto de las tácticas digitales para dar relevancia a la marca?
- ¿Cómo las tácticas digitales se integran y complementan con otras tácticas multi – canal?
- ¿Cómo comunicar los mensajes core de la marca de forma efectiva?
- ¿Cómo contactar con el target de la marca, y de qué forma crear engagement?
- ¿Cómo construir una relación fluida con el target que aporte valor de forma sostenida en el tiempo?
- ¿Qué tipo de web o presencia en Internet va a tener la marca?
- ¿Cómo mejorar las tácticas emergentes como estrategias móviles y de social media?
- ¿Cómo medir el éxito del programa?

Adicionalmente, se han de tener en cuenta cinco aspectos fundamentales en la Estrategia Digital:

- La primera es que ha de tener una visión global, de forma que debe estar en sintonía con el Plan de Marketing general de la empresa.
- Ha de dotar de visibilidad, en la medida en la que se debe maximizar las oportunidades de ser vistos en un entorno tan complejo y tan amplio como es Internet.
- Proporciona interacción en la medida en la que Internet es un canal de comunicación bidireccional, entre los clientes y la marca.
- Tiene como principal objetivo la conversión, es decir convertir las visitas a la web en ventas.
- Y por último que cuenta con una ventaja muy relevante, y es el hecho que el canal online permite medir y observar todos los resultados de las acciones en cada momento, de forma que se puede medir cualquier desviación sobre el objetivo y, por tanto, realizar acciones de corrección en tiempo.

Servicios relacionados:

- Consultoría estratégica
- Customer Experience
- Service Design
- Strategic Research
- Estrategia de Omnipresencia



5.2 SEARCH MARKETING

El Search Marketing o Marketing de Buscadores es la disciplina que se encarga de trabajar los sitios web para aumentar su visibilidad en los principales buscadores (Google, Yahoo..) mediante estrategias de SEO, o campañas de publicidad o patrocinados dentro de los mismo buscadores que se denomina SEM. El Search Marketing emplea estrategias, tanto con coste como sin él, que ayuden a los usuarios de internet a encontrar las webs correctas entre los millones de ellas que se encuentran en la red. La filosofía del Search Marketing es que un negocio existe si tiene presencia online.

SEO

- El posicionamiento en buscadores u optimización de motores de búsqueda es el proceso de mejorar la visibilidad de un sitio web en los resultados orgánicos de los diferentes buscadores. Se basa en algoritmos especiales que analizan las distintas keywords específicas en un website.
- Es una de las partes más importantes del marketing de buscadores que abarca la definición y ajustes de las keywords, limpieza de contenidos y linkbaiting (técnica de atraer enlaces de forma orgánica mediante la creación de contenidos de gran valor). Una buena campaña SEO puede situar un negocio online en las primeras posiciones en el ranking de Google.
- La optimización para el posicionamiento natural (SEO) se centra en varias áreas de conocimiento y capacidad que permitirán mejorar las posiciones del website en el ranking de resultados de los buscadores. Se trata de un proceso que incluye cuatro principios clave:
 1. **Indexación.** Realización de recomendaciones y cambios sobre la estructura y programación del sitio web, para facilitar a los buscadores la lectura del contenido existente en nuestra página.
 2. **Relevancia.** Selección de palabras clave relevantes o keywords para las búsquedas de cada canal, acordes con los criterios que utilizan los mismos para clasificar el contenido.
 3. **Popularidad.** Generación "natural" de enlaces entrantes para conseguir mayor presencia, utilizando las palabras y conceptos que usan los usuarios para localizar un producto o servicio.
 4. **Honestez.** Principio básico del posicionamiento orgánico. No se debe intentar engañar al motor de búsqueda tratando de posicionarse con términos de búsqueda que puedan resultar interesantes por el volumen de tráfico que generan, pero que no tienen que ver con el resultado.

Estos importantes principios se relacionan con el desarrollo de una web.

Servicios relacionados:

- Mantenimiento mensual
- Migraciones
- Comité de contenidos
- Elaboración de informes
- Posicionamiento de apps: ASO y App Indexing
- Reputation online
- Sinergias SEO/SEM



SEM

El uso de herramientas y estrategias que ayudan a optimizar la visibilidad y a aumentar la accesibilidad de los sitios y páginas web gracias a los motores de los buscadores. Se llama SEM o Search Engine Marketing a una especialidad de Marketing que consiste en utilizar publicitariamente los enlaces patrocinados que comercializan los buscadores como forma de financiar su actividad. El objetivo es llegar lo más alto posible en los resultados que muestran los buscadores con determinadas palabras o frases, lo que permite desarrollar enormemente el tráfico web, promoviendo los sitios mediante el aumento de su visibilidad en el motor de búsqueda de las páginas de resultados (SERP). Definido de forma más sencilla, el SEM es la práctica de pagar por anuncios en los resultados de las búsquedas en buscadores. Gracias a los enlaces patrocinados, los buscadores permiten posicionar una página web dentro de los primeros resultados de búsqueda en menos de 24h, previo paso por caja por cada clic que reciba el anuncio y hasta que se agote nuestro presupuesto diario.

Los sistemas de publicidad en buscadores más habituales son:

- Google AdWords
- Facebook Ads
- Youtube Trueviews
- Linkedin Ads
- Twitter Ads

PAID MEDIA

Uso de herramientas/canales y estrategias que ayudan a aumentar la accesibilidad de sitios y páginas web optimizando su visibilidad, con el objetivo de un incremento en rentabilidad y valor de negocio a través de gráfico de pago.

Servicios relacionados:

- Consultoría y estrategia
- Gestión Paid Media
- Gestión Google AdWords (SEM+GDN+Shopping...etc)
- Gestión Social Ads
- RTB
- Youtube
- Linkedin Ads
- Twitter Ads
- Programática
- Remarketing
- Afiliación
- Display



5.3 ANALYTICS, DATA & BUSINESS INTELLIGENCE

Se denomina Business Intelligence al conjunto de estrategias, aplicaciones, datos, productos, tecnologías y arquitectura técnicas, los cuales están enfocados a la administración y creación de conocimiento sobre el medio, a través del análisis de los datos existentes en una organización.

La primera ola de tecnologías Business Intelligence, estaba formada por herramientas que convertían los datos en información que el usuario podía interpretar, pero casi siempre eran informaciones estáticas o con muy poca capacidad de exploración. En la actualidad, estas herramientas han dejado paso a una segunda generación de herramientas que denominamos **Business Discovery**.

Esta nueva generación de herramientas se caracteriza por que permite combinar múltiples fuentes de datos (Big Data, IOT, análisis predictivo, Geo-Marketing ...) para crear una visión completa del departamento de marketing. Estas herramientas también dotan al usuario de la capacidad de explorar libremente la información y responder de forma ilimitada sus propias preguntas. De esta forma el usuario puede analizar libremente el rendimiento de sus campañas, segmentar clientes, analizar el tráfico web o la experiencia del cliente a través de múltiples canales.

El **Business Discovery** permite **integrar multitud de fuentes de datos estructurados y no estructurados y asociar datos de marketing digital y analítica web con datos propios de otras áreas de la organización o relacionar las campañas online con las acciones offline para mejorar la eficacia y el rendimiento de las campañas, orientarlas a resultados y cuantificar los KPI y el ROI de cada acción.**

Servicios relacionados:

- Data quality
- Integración y ETL
- Análisis de datos generados por el usuario
- Big Data y Dark Data
- Data Mining
- Embedded analytics
- Custom analytics
- Análisis Predictivo
- Geo-Analítica

El uso de una plataforma de Business Discovery como **Qlik** nos permite:

- Integrar multitud de fuentes de datos
- Integración con CRM y ERP
- Integración de IoT y Big Data
- Integración de Public Data
- Análisis Predictivo
- Reporting automático
- GeoMarketing
- Movilidad



5.4 E-COMMERCE & CONVERSIÓN

El comercio electrónico, también conocido como e-Commerce (electronic commerce en inglés) o bien negocios por Internet o negocios online, consiste en la compra y venta de productos o de servicios a través de medios electrónicos, tales como Internet y otras redes informáticas. En la compra de productos y/o servicios a través de medios electrónicos, en tiempo real y en cualquier momento y lugar.

El e-Commerce cuenta con elementos y características que lo diferencian claramente del comercio basado en las tiendas físicas. Algunas de ellas son, por ejemplo, el alcance global, la capacidad de conectar a millones de compradores y vendedores o las posibilidades interactivas de las comunicaciones de Marketing, así como la variedad de oportunidades de negocio derivadas de su utilización. Los modelos y tipos de negocio en comercio electrónico se clasifican según el tipo de transacciones y cómo se generan los ingresos. Se define el tipo de negocio referido a la relación mantenida en el proceso de comercialización según los agentes que intervienen. Es decir, quién es el vendedor y quién es el destinatario (comprador), y el modelo se refiere a cómo se va a realizar todo ese proceso de comercialización. La estrategia digital debería dar respuesta a preguntas como.

Los tipos de negocio más habituales son:

- B2B o Business to Business (entre empresas)
- B2C o Business to Customers (entre empresas y consumidores finales)
- C2B o Customers to Business (de consumidores a empresas)
- C2C o Customers to Customers (comercio entre consumidores, que ha dado lugar al denominado comercio colaborativo)

Adicionalmente existen otros modelos más complejos entre los que cabe mencionar el B2E (Business to employee), B2A (Business to Administration) o B2G (Business to Government).

La conversión consiste en el hecho de que un usuario de la red realiza una acción que ha sido previamente definida por la empresa, y por tanto no buscada directamente por el usuario. Es decir, la conversión sería ese instante en el que el usuario "clicka" y ejecuta la acción clave marcada dentro de la estrategia de marketing y que ayudará a alcanzar los objetivos planteados. Es el resultado de hacer más sencillo lo que es difícil para el usuario.

Testando estas soluciones, se establecen las que generan más conversiones. El research, el test y la optimización son procesos continuos, en la medida que los usuarios cambian, los productos se adaptan para ofrecer la mejor experiencia a los usuarios.

Desde un punto de vista del Marketing, la conversión será todo aquello que haga cumplir nuestro objetivo de la estrategia de marketing, es decir, puede ser suscribirse a una newsletter, descargar un formulario o consumir un determinado contenido.



5.5 UX & UI DESIGN

Diseño de Experiencia de Usuario (UX) es el proceso de mejora de la satisfacción del cliente respecto a un producto, reforzando la usabilidad y generando placer entre la interacción entre cliente y producto. El resultado de la UX es la generación de una percepción positiva o negativa del producto o servicio; es decir, si gusta o no a los usuarios.

La Estrategia UX (experiencia del usuario) trata de poner a los usuarios en primer lugar. Las marcas pueden hacerlo mediante el diseño de servicios, experiencias y productos que ayudan a las personas a realizar sus tareas y objetivos deseados. Una parte fundamental de este proceso es la construcción de una conexión estratégica, a través de la cual el usuario tenga contacto con el producto.

La experiencia de usuario está fuertemente ligada a la manera de ser de las personas, y es por eso que hay que tener en cuenta algunas actitudes ligadas a la psicología, como son la percepción (qué llama la atención de las personas, cómo desplazan la mirada por la pantalla...), las emociones (cómo se generan), la mentalidad (qué creencias, prejuicios o sociedad en la que viven los clientes) o la motivación (se debe conseguir que el usuario esté motivado a quedarse en la web). La comprensión de cómo piensan los usuarios y lo que los motiva es el bloque común detrás de la creación de contenido y el diseño de experiencias importantes para los consumidores.

La función de los profesionales de la experiencia de usuario no es otra que hacer la tecnología amigable, satisfactoria, fácil de usar y, por tanto, realmente útil. Si el Marketing tradicional se basaba en promesas, la experiencia de usuario se basa en hechos. Precisamente, es la experiencia usando un producto, cómo este es capaz de resolver las necesidades del cliente y objetivos de forma eficiente y fluida, la que determinará su aceptación social y su diferenciación entre los competidores. La estrategia UX y su planificación elimina la fricción y otras barreras a la participación, y crea facilidad cognitiva del usuario-consumidor.

En definitiva, al ver el término UX, debe pensarse fundamentalmente en una cosa: fácil de usar



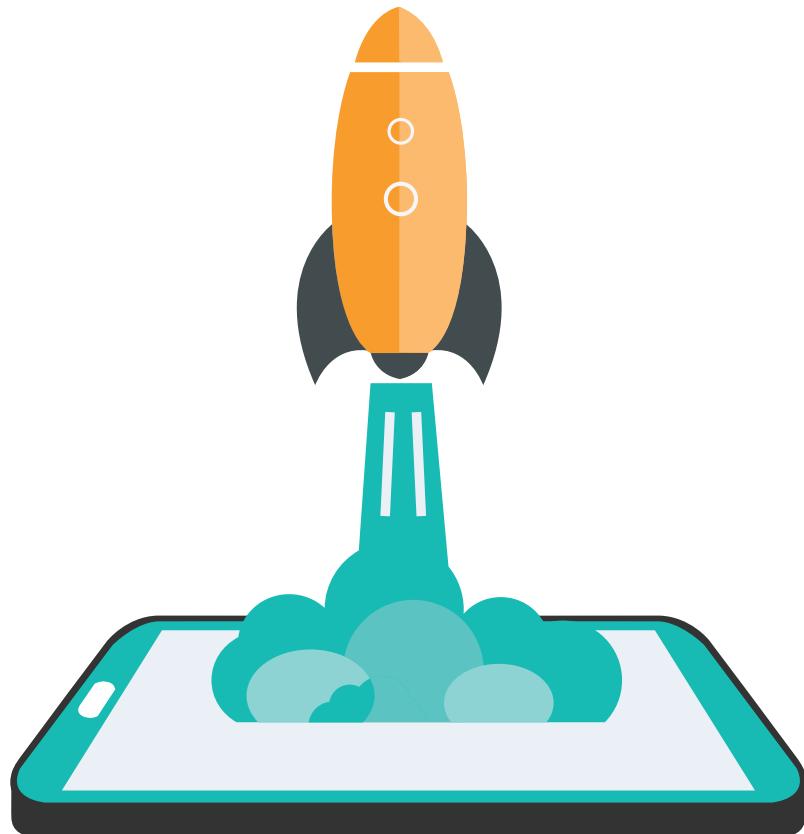
Diseño de Interfaces (UI) es el diseño (look and feel), enfocado a la presentación visual de un producto digital de manera consistente. Este término, no engloba directamente el Diseño de Interfaz dentro del Diseño Gráfico, sino que lo sitúa próximo a él. En términos de diseño, podría decirse que el UX (User Experience) es más analítico y técnico que el Diseño de Interfaces (UI), que se encuentra más próximo al diseño gráfico.

Uno de los expertos a nivel mundial en UI es Jakob Nielsen, quién ha desarrollado una serie de mejoras en cuanto a usabilidad e interfaz en la web. Según Nielsen, los elementos más importantes de una UI son:

- Propósito del sitio. A quién pertenece la web y qué funciones permite realizar.
- Ayuda al usuario. El sistema de navegación tiene que estar a la vista, y también tiene que incluir un sistema de búsqueda adicional.
- Mostrar el contenido. Tiene que estar explicado de manera clara y con elementos de texto que ayuden a su lectura (como títulos, negritas, etc.).
- Diseño gráfico funcional. Los elementos gráficos deben ir dirigidos a ayudar al usuario a encontrar lo que quiere, y no solamente como adorno.

Servicios relacionados:

- Estrategias Digitales
- Desarrollo web
- Diseño de apps
- Diseño de emailing
- Diseño IoT y VR
- Test de usuarios
- Evaluaciones heurísticas
- Etnografía



5.6 MARKETING AUTOMATION

Es una parte del Inbound Marketing que consiste en la utilización de software para automatizar todos los procesos derivados de una estrategia de Marketing Digital como la segmentación, la generación de workflows, el lead nurturing, la gestión de campañas, etc., con el propósito de conducir a los posibles clientes en un viaje guiado a través del funnel de ventas, hasta lograr que se conviertan en portavoces y fieles embajadores de la marca.

Algunas de las principales ventajas obtenidas de su uso destacan:

- Posibilidad de desarrollar procesos de marketing complejos que, de manera natural, serían difíciles o no se podrían hacer.
- Permite realizar de forma cómoda y eficiente una segmentación del target al que se quiere dirigir.
- Proporciona mayor eficiencia, reduciendo los costes y tiempo del personal.
- La empresa consigue un mayor control y seguimiento del impacto de las acciones de Marketing.
- Permite diseñar procesos de educación y maduración automáticos de una base de datos (Lead Nurturing). Gracias a la automatización del marketing, se entrega el email y el contenido idóneo, al usuario correcto y en el momento adecuado.
- Permite detectar de forma automática los registros que están más preparados para recibir una oferta comercial, teniendo en cuenta su perfil y su comportamiento con la empresa (Lead Scoring).

Adicionalmente a las técnicas mencionadas de lead scoring y lead nurturing, se encuentran otras como el email marketing, social marketing, web visitor tracking, análisis de contenidos o análisis del ROI. Gracias a este proceso de automatización, las empresas se pueden plantear realizar de una forma mucho más cómoda y eficaz, procesos que de otra manera serían muy difíciles y manuales, por lo tanto ineficaces.

Con la aparición de los buscadores de internet en la década de los 90, los departamentos de Marketing han sufrido un importante proceso de tecnificación, apareciendo cada vez más recursos y soportes de Marketing Digital como son Google Ads, Facebook Ads... etc. Es en este contexto, en el que surge la necesidad de contar con herramientas que planifiquen las campañas de marketing, así como aquellas que las gestionen correctamente.

Paralelamente, el Inbound Marketing nace en el año 2005 de mano de la empresa HubSpot; por lo que esta disciplina nace con un importante sesgo tecnológico que ayude a agilizar las operaciones de marketing online. En el Inbound Marketing confluyen un conglomerado de técnicas y métodos de marketing muy variados como gestionar un sitio web, la creación de contenido online, SEO, envíos de emails, gestión de redes sociales, analítica web, etc. siendo la integración de todas estas técnicas en una sola tecnología el gran objetivo. Por lo tanto, no se puede entender el Inbound Marketing sin tomar en consideración la automatización del Marketing.

De una manera muy simplista, se puede decir que el Marketing Automation incluye tres principales áreas:

- Engagement con el producto. Relacionado con el interés que despierta la propuesta comercial de una empresa con los clientes potenciales. Se suele gestionar a partir de dos técnicas:
 1. Envío de correos electrónicos e interacciones. En la actualidad las campañas de emailing se ponen en marcha de forma automática en base a una serie de características. Esto permite a la empresa tener varias campañas en marcha.
 2. Re-engagement. Consistente en volver a captar la atención e interés de usuario tras un período de inactividad o sin interacción.
- Automatización de los procesos reiterativos de marketing. El usuario final no percibe que este proceso no se lleva a cabo de manera natural y se consigue que el trabajo sea más eficiente, ya que permite ahorrar tiempo y recursos en la ejecución de tareas recurrentes. Puede tener las siguientes aplicaciones:
 1. Cambio de propiedades de los perfiles de los usuarios. Gracias a la automatización del marketing, se puede implementar automáticamente un cambio de propiedad a un gran volumen de leads de una base de datos.
 2. Interacción instantánea con los usuarios. Permite mandar notificaciones automatizadas a usuarios que han llevado a cabo una acción determinada. Por ejemplo, es posible crear un flujo de trabajo que mande una notificación por correo electrónico, sms o tweet, entre otros, a la persona que se haya dirigido a la compañía. En este ámbito, también hay que destacar un aspecto crítico, y es el acceso de los internautas a la página de precios de la empresa. Cuando ésta recibe una visita, la automatización permite enviar un email interno a los miembros del equipo comercial para que sean conscientes de que hay un usuario interesado en la oferta de la empresa.
 3. Segmentación automática de los contactos. La automatización del marketing puede ayudar a la segmentación de los contactos de la base de datos de una empresa.
- Educación automática de la base de datos. Con este proceso se consigue poner en marcha una cadena que ayuda a que los registros de la base de datos de una compañía maduren y avancen en su proceso de compra.

Cualquier proyecto de automatización se fundamenta en dos elementos indispensables:

- El **lead scoring**, consistente en crear un sistema de puntuación de cada uno de los leads. Este procedimiento está ligado a las **características que la empresa haya fijado para su buyer persona**, entendido como su comprador ideal. A partir de criterios sociodemográficos y de interacción, la empresa deberá asignar una puntuación a cada lead, empleando para ello unos criterios que se establecen a partir del perfil, o perfiles, de su comprador ideal. A través del lead scoring, se intenta definir cuántos de los leads logrados cumplen con los criterios que la empresa ha establecido. Para ello, se puede analizar la información acumulada a partir de formularios, o bien los datos iniciales que la compañía ya posee. Por otro lado, también hay que monitorizar qué implica que un cliente potencial esté interesado en los productos y servicios de la empresa. Una manera de determinarlo pasa por analizar su grado de interacción (por ejemplo, monitorizando sus visitas o descargas de contenidos de valor).
- El **lead nurturing** se basa en la creación de cadenas de envío de correos electrónicos que se remiten a una persona o conjunto de personas específico, y que se activan al realizar una acción

concreta, normalmente, descargas de contenidos de valor. Por ejemplo, el hecho de que alguien se baje un e-book de internet, puede hacer que esa persona empiece a recibir la secuencia de e-mails correspondiente. Sin embargo, los contenidos que se enviarán irán en función de cada buyer persona, ya que no todos los perfiles de comprador ideal tienen los mismos intereses o necesidades. Además, las cadenas de e-mails también se pueden personalizar en función del tipo de contenido descargado.

Una vez revisados los conceptos básicos de la automatización del marketing, se pueden detallar algunas de las herramientas más habituales utilizadas.

- **HubSpot.** Proporciona un suite de herramientas conectadas entre sí, que ayuda a atraer visitas de clientes potenciales, gestionar la relación comercial, conseguir mayores conversiones, y hacer un seguimiento en tiempo real de las acciones de ventas.

Sus funcionalidades principales son:

1. CRM Software
2. Marketing Software
3. Sales Software

- **Marketo.** La característica más destacada de esta herramienta para Marketing Digital automatizado es que está diseñada y formada por especialistas en marketing y no programadores informáticos.

Las soluciones que ofrece son:

1. Email Marketing (envíos de correos electrónicos, landing pages, formularios web)
2. Lead Management (gestión y captación de clientes potenciales)
3. Customer Marketing (social media marketing, SEO)
4. Customer Base Marketing (CRM, Eventos, Webinars)
5. Mobile Marketing (Marketing Móvil, Notificaciones Push, Mensajes App)

- **Pardot.** Las funcionalidades que ofrece son:

1. Email Marketing: envíos masivos de correos electrónicos.
2. Lead Nuturing: marketing de contenidos personalizados a los clientes potenciales.
3. ROI Reporting: informes sobre el retorno de la inversión realizada.
4. Forms & Landing Pages: creación de formularios web y páginas de aterrizaje.
5. CRM: integración de una base de datos con los clientes potenciales.

- **Oracle Eloqua.** Permite planificar y ejecutar campañas de Marketing Automatizadas así como ofrecer una experiencia personalizada para sus clientes potenciales.

Otras herramientas similares dirigidas a empresas mid market o pymes son Act-On, SharpSpring, Ontraport o Hatchbuk.

5.7 CRM

CRM se define como una estrategia de Marketing orientada a la satisfacción y fidelización del cliente. Su objetivo es trabajar por y para el cliente, gestionando de forma efectiva las oportunidades comerciales de una empresa. A veces también es denominado Customer Service Management (Gestión de Servicio al Cliente).

Como consecuencia de esta estrategia, se han desarrollado diversos softwares que ayudan a las empresas a almacenar de forma ordenada la información completa de cada uno de los clientes, de forma que permite segmentar y realizar campañas más efectivas en base a unos objetivos.

Servicios relacionados:

- Consultoría & definición del servicio
- Integración de la herramienta

5.8 SOCIAL MEDIA & CONTENT

Los Social Media son plataformas de comunicación en línea donde el contenido es creado por los propios usuarios mediante el uso de las tecnologías de la web 2.0, que facilitan la edición, la publicación y el intercambio de información. Los medios sociales requieren una estrategia alineada entre comunicación y negocio, donde el usuario está en el centro y la marca cumple el rol de facilitador.

El content consiste en generar contenidos vinculados a una marca que permita conectar a esa marca con el consumidor, por lo que resulta muy útil en una estrategia. De lo que se trata es de saber entender las necesidades del usuario y darle lo que necesita. Además, es una parte del Inbound Marketing consistente en generar contenidos que llamen la atención en una página web o redes, vinculados a una marca y que permita conectar con el consumidor. De lo que se trata es de saber entender las necesidades del usuario y darle lo que necesita.

Los factores más importantes para el éxito del Content Marketing serían conocer claramente la segmentación, qué interesa claramente a cada segmento y cómo hacer que los usuarios pasen de navegar por una web a convertir.

Servicios relacionados:

- Community management
- Creación de plan de contenidos
- Estrategia de reputación online
- Análisis de datos por perfiles y canales
- Atención a clientes en redes sociales
- Gestión de chatbots
- Contratación de Influencers



5.9 CREATIVIDAD E INNOVACIÓN

La creatividad, denominada también pensamiento original, pensamiento creativo, inventiva, imaginación constructiva o pensamiento divergente, es la capacidad de crear, de innovar, de generar nuevas ideas o conceptos, o nuevas asociaciones entre ideas y conceptos conocidos, que normalmente llevan a conclusiones nuevas, resuelven problemas y producen soluciones originales y valiosas.

La innovación está fuertemente unida a la creatividad, el descubrimiento y la invención. Para realizar un cambio que suponga introducir algo nuevo es necesario un proceso creativo. En ocasiones, la creatividad representa una variación de algo ya existente, y puede producirse, por ejemplo, mediante una asociación de ideas. Los conceptos de innovación y creatividad se dan en diversos ámbitos como en la industria, la empresa, la educación y el arte.

Servicios relacionados:

- Conceptualización
- Desarrollo de campañas con todos sus canales
- Desarrollo de textos y diseños
- Edición de vídeos
- Creación de contenidos
- Soporte creativo en playbooks

5.10 DEVELOPMENT

Desarrollo significa crecimiento, progreso, evolución, mejora. Como tal, designa la acción y efecto de desarrollar o desarrollarse. El concepto de desarrollo puede hacer referencia a una tarea, una persona, un país o cualquier otra cosa.

En este sentido, puede hablarse de desarrollo cuando se refiere a la ejecución de una tarea o la realización de una idea; el desarrollo de un proyecto, de un entrenamiento, de un concurso. También se refiere a la explicación amplia y detallada de un asunto o tema: "El desarrollo mi concepto de turismo endógeno obtuvo buena calificación".

Servicios relacionados:

- Consultoría (e-Commerce, app, intranet, website, dashboard)
- Diseño y Front (e-commerce, app, intranet, website)
- Integración con Terceros (inDigitall, Salesforce, SAP...)
- Gestión y mantenimiento de las soluciones



5.11 INBOUND MARKETING

El Inbound Marketing es una metodología que combina técnicas de Marketing no intrusivas y publicidad (marketing de contenidos, SEO, social media marketing, publicidad en buscadores, analítica web o generación de leads) que permiten conseguir captar clientes aportando valor.

En este sentido puede decirse que lo que pretende el Inbound Marketing es que sea el usuario quien se sienta atraído por los productos, y por tanto que sea él quien establezca el contacto.

La principal finalidad de esta metodología es contactar con personas que se encuentran en el inicio del proceso de compra de un producto determinado. A partir de aquí, se les acompaña, mediante el contenido apropiado para cada una de las fases del proceso de compra y su perfil, hasta la transacción final, siempre de forma "amigable". Y, posteriormente, se les fideliza.

Algunas de las ventajas que proporciona el Inbound son:

- Aumenta los contactos cualificados de marketing (MQL)
- Aumenta los registros (leads)
- Incrementa las visitas que recibe la página web

Para lograr que el consumidor potencial descubra las ventajas y bondades del producto o servicio antes de comprarlo, hay que ofrecerle la información que se considere importante y que pueda serle de utilidad, lo más completa posible. Para ello se deben llevar a cabo una serie de acciones previas, hay que trabajar qué motiva e interesa al cliente potencial en cada momento para realizar un contenido que le haga sentirse atraído por la marca, empresa o filosofía de la misma.

Una estrategia de Inbound Marketing comprende los siguientes pasos:

- Determinar y fijar los objetivos y metas.
- Determinar público objetivo. Definir y especificar la audiencia a la cual se dirige es vital para poder alcanzar los objetivos propuestos en el primer paso. Las metodologías más útiles para definir la audiencia son:
 1. Determinar el perfil socio-demográfico al que se dirige la campaña: género, edad, educación, nivel ingresos, raza, etc. concretando el target más interesante comercialmente para destinar los esfuerzos
 2. Definir el perfil psicográfico. Personalidad, estilos de vida, intereses, gustos, inquietudes, opiniones, valores, etc.
 3. Una buena estrategia de Inbound Marketing debe tener en cuenta a quién se dirige el mensaje. El significado del mensaje debe adaptarse a los códigos, valores y opinión del público objetivo al que se destine, es decir, hay que hablar el mismo lenguaje que el consumidor.
 4. Metodología de Personas. Quién es, dónde trabaja, qué hace en su tiempo libre, hábitos de compra, como interactúa con el producto o servicio. Se trata de algo muy importante en cualquier proceso de optimización de una campaña de Marketing online, ya que es esencial conocer quién visita tu web y realizar una correcta clasificación de esos usuarios de forma que se pueda mejorar la estrategia.

- Optimizar y administrar el sitio Web para potenciar la campaña de Inbound Marketing. La página web es un elemento fundamental para llevar a cabo una correcta estrategia en la campaña de Inbound Marketing. Para que la página web tenga una participación activa debe contar con una serie de características y cumplir una serie de requisitos.
 1. Contar con un Blog cuyas temáticas estén dirigidas al público objetivo e íntimamente relacionadas con productos y servicios (con contenidos de calidad y actualizados).
 2. La página debe estar siempre optimizada, que sea fácil de visualizar, utilizar y acceder desde cualquier tipo de dispositivo y sistema operativo.
 3. Que sea rápida y tenga una navegación cómoda para el usuario.
 4. Que cuente con un diseño atractivo y esté bien estructurada.
 5. Que esté bien posicionada en los motores de búsqueda (posicionamiento SEO y SEM).
 6. Que se gestione correctamente, es decir, que permita llevar un control y actividad continua de la página (responder los comentarios, realizar actualizaciones y cambios, incrementar las opciones dentro de la misma, mejorar la usabilidad y funcionalidad del sitio, etc.).
- Crear contenido de calidad para la estrategia de Inbound Marketing: El blog del sitio web será el centro de la estrategia en cuanto a la creación de contenidos, de ahí de su importancia y la necesidad de su gestión continua. Llevar a cabo una correcta estrategia de Marketing de Contenidos, debe contemplar la creación contenidos de calidad (ajustando los mismos al contenido producido) en múltiples formatos (no solo texto e imágenes) de forma constante. Para ello se pueden utilizar formatos más novedosos, como por ejemplo los libros electrónicos o Ebooks, vídeos tutoriales, GIF's animados, infografías, etc.
- Posicionar y optimizar el contenido en la estrategia de Inbound Marketing: Si el contenido no está bien posicionado, es imposible que la audiencia o público objetivo lo encuentren. En este punto, es vital realizar un correcto posicionamiento SEO del contenido que se quiere ofrecer a los usuarios para que éste sea indexado por Google (el motor de búsqueda más utilizado actualmente), y coloque el mismo en las primeras posiciones de búsquedas. Para llevar a cabo el posicionamiento de los contenidos, hay que concretar y determinar las palabras clave (keywords) por las que se quiere ser encontrados en los buscadores y crear contenido asociado a las mismas.
- Difusión y promoción del contenido de la estrategia de Inbound Marketing.
 1. Utilizar redes sociales para difundir el material creado en la estrategia de Marketing de Contenidos asociada a la campaña de Inbound Marketing. Utilizar las redes sociales como medio de difusión y promoción de contenidos es una excelente opción para difundir y viralizar el contenido. Una ventaja de estos medios es que permite conocer y fidelizar a la audiencia mediante la escucha activa y el feedback que ofrecen.
 2. Campañas PPC o Pago Por Clic. Se trata de la vía más rápida para conseguir un mayor flujo de visitas hacia el sitio web, aunque también es un gasto constante que se ha de mantener (ya que si se deja de pagar, al igual que la publicidad tradicional, se deja de aparecer en los medios). Pero que es muy importante y aconsejable al inicio de cualquier campaña de marketing online.
 3. La creación e implementación de campañas de PPC (posicionamiento SEM mediante Google Adwords y/o Facebook Ads) ayuda a generar más tráfico de calidad, y por tanto más leads cualificados hacia un sitio Web. Para asegurar que se cumplen los objetivos acordados en este sentido para la campaña PPC, se debe hacer un estudio de retorno de inversión (ROI) para cada campaña.

- Conversión de las visitas en leads en la estrategia de Inbound Marketing: El concepto conversión hace referencia a la acción en que el cliente cumple élo los objetivos pensados para él en el sitio web: venta, registro, contacto. El diseño de la web debe estar orientado a la conversión para qué se cumplan los objetivos previstos. Para la consecución y conversión de tráfico en clientes, la estrategia en Medios Sociales, SEO y PPC requieren de una cierta creatividad para que sean efectivas. Siempre se debe tener volcado contenido de valor en la web, así como publicar de forma constante el mismo en las redes sociales, enfocándolo a todos los tipos de clientes potenciales a los que deseas dirigirte (siempre y cuando no sean excluyentes) y el punto de conversión en el que se encuentran, independiente de su madurez en el proceso de compras.
- Medir y mejorar todos los aspectos de la campaña de Inbound Marketing expuestos anteriormente. Algo muy recomendable en cualquier inversión, campaña o acción relacionada con la empresa, es la medición ya que permite cuantificar y valorar el trabajo que se está llevando a cabo y aclarar los aspectos de mejorar que se deben llevar a cabo. La medición web permite comprobar y realizar una mejor gestión de las estrategias y campañas de marketing online que se lleven a cabo en la empresa, permitiéndo entender el comportamiento de los usuarios del sitio web y mejorar su experiencia de navegación.

El **Inbound Marketing** se puede resumir en cuatro palabras: **crear, optimizar, dinamizar y convertir**.





6. ACTORES IMPLICADOS EN LA GESTIÓN

Para la gestión de cualquier proyecto temporal, es necesario definir el planteamiento, la organización, la motivación, y el control de los recursos, con el propósito de alcanzar uno o varios objetivos. Los distintos "players" del sector se pueden dividir de acuerdo con la naturaleza del servicio que le está solicitando la empresa. La disponibilidad de conocimiento, mercado profesional y acceso a la tecnología provoca que muchas agencias puedan ser oferentes de un servicio global.

Con el objetivo de orientar, a continuación, se presenta la categorización más estándar y se cierra con un marco de evaluación con respecto a activos. Siguiendo estos pasos el resultado puede ser el siguiente:

- **Empresas consultoras**
 - Grandes Consultoras
 - Consultoras especializadas
 - Consultorías de compras
- **Empresas integradoras**
 - Grupos de Agencias
 - Agencias de medios integrados
 - Agencias de marketing digital
- **Agencias especializadas**
 - Agencias de medios digitales
 - Agencias social & PR
 - Agencias de performance
 - Agencias creativas digitales
 - Agencias de Diseño UX,
 - eCommerce y CRO
 - Desarrollo de web y aplicaciones
- **Empresas especializadas**
 - Asesoras en Analítica Web
 - Redes de afiliación
 - Especialistas en análisis y navegación en datos
 - Data quality
 - Big Data
 - Geo Análisis
 - Trading Desks (Programática) y Estrategia de datos
 - Data Providers
 - Producción de contenidos digitales
 - Influencer Marketing

Otros recursos disponibles:

- **Medios & Contenidos**
 - Grupos multimedia
 - Network publicitaria digital
 - Redes y Soportes especializados
 - Portales y Buscadores
 - Soporte independiente o Publishers
 - Creadoras de contenidos
 - Influencers
- **Tecnología & Soporte**
 - Plataformas de Adserving y Tracking
 - Plataformas de Business Discovery
 - Plataformas de Geo-Marketing
 - Plataformas de Big Data
 - Tecnologías de DMP y DSP
 - Plataformas de Gestión de Influencers
 - Plataformas de Gestión de Vídeo, Social Media o Native Ads
- **Activos para categorización / Valoración (por importancia)**
 - Profesionales en plantilla con experiencia
 - Experiencias y éxitos
 - Integración de servicios (real) y tamaño
 - Data, insights, estudios y benchmarks
 - Tecnologías y herramientas
 - Solidez financiera y ética
 - Network de compañías y profesionales

ESTRUCTURA DE LA AGENCIA O PROVEEDOR

El ecosistema de agencias y proveedores de marketing y publicidad ha cambiado de forma sustancial en los últimos años. Además de que han surgido nuevas especialidades de servicio, la digitalización del marketing ha sido uno de los principales agentes de dicho cambio. Nuevas y específicas necesidades han surgido para poder dar respuesta a la interacción con clientes a través de internet, y a la difusión de acciones de marketing a través de los nuevos medios y entornos digitales.

Además de la aparición de nuevas empresas de servicios, las grandes y medianas agencias han tenido que cambiar sus estructuras para adaptarse al nuevo entorno. La principal evolución que ha surgido es la incorporación de especialistas y técnicos digitales que han reforzado las pirámides o estructuras de servicio al cliente.

Se mantiene en la mayor parte de los casos, la organización base de interlocución y coordinación de proyectos a la que se suma la figura del consultor. La figura del consultor toma un mayor papel debido a que el conocimiento aumenta su valor frente a la ejecución de las acciones. La puesta en marcha de las acciones se ha optimizado y automatizado, y saber cómo o cuándo ejecutarla toma mayor relevancia.

Los equipos de servicio en interlocución y coordinación de proyectos lo forman:

- Supervisor/a, Director/a de Cuenta o Director/a de Proyecto
- Consultor/a o Ejecutivo/a Senior
- Consultor/a o Ejecutivo/a
- Consultor/a o Ejecutivo/a Junior
- Analista
- Asistente

Se añaden nuevos puestos que se aplican a especialidades:

- Head of Especialidad o Jefe/a de Especialidad
- Especialista / Planificador Senior
- Especialista / Planificador
- Especialista / Planificador Junior

Estos cargos se aplican a especialidades como:

- Medios digitales
- Analítica o métrica web
- Buscadores – SEM
- Buscadores – SEO
- Publicidad programática
- Social Media
- Social Ads o Native Ads
- Performance
- Inbound Marketing / Marketing Automation

Según las necesidades del proyecto o campaña, la agencia debe crear una pirámide de equipo que pueda dar respuesta a dichas exigencias y cumplir los objetivos. El equipo puesto a disposición podrá variar en dedicaciones o perfiles dependiendo de las necesidades de cada periodo. Es clave contar con una agencia como partner de servicio que sea capaz de presentar una estructura solvente, tanto en dedicaciones en el proyecto como en experiencia y conocimientos de las áreas requeridas.

7. ESTRUCTURAS DEL DEPARTAMENTO DE MARKETING

Por definición, el objetivo de cualquier empresa se concreta en su visión, es decir, el objetivo último de lo que la empresa quiere llegar a ser. Para alcanzar esa visión, es necesario fijar objetivos más a corto plazo, lo que es la misión. Y para la consecución de las distintas misiones, es necesario fijar objetivos concretos, reales y alcanzables. Para llevar a cabo cada objetivo se necesita un equipo estructurado y organizado.

El departamento de Marketing es quien lleva sobre sus hombros la responsabilidad de investigar, desarrollar e implementar las estrategias necesarias para alcanzar los objetivos de una empresa. Con ese fin se establece una metodología, que será puesta en marcha por cada una de las áreas especializadas en las que se puede dividir un departamento de Marketing.

La filosofía de satisfacer las necesidades del cliente lleva a segmentar el mercado, cada vez más, con el objetivo de llegar más cerca de los grupos de consumidores más específicos. Se evoluciona de la satisfacción de necesidades hacia la oferta de experiencias, donde ya no se segmentará un target por categorías, sino de forma totalmente individualizada y personalizada.

Una vez se conoce el mercado y el cliente objetivo, el siguiente paso es el de la creación y consolidación de un departamento de Marketing, en el que se definan sus distintas funciones y se creen áreas interrelacionadas, cada una de ellas con unas actividades concretas y dirigidas a la consecución de objetivos, en un espacio de tiempo lo suficientemente amplio como para permitir la adaptación del plan inicial. Una vez marcados dichos objetivos hay que asignar las tareas por áreas y equipos, y crear un sistema de comunicación que permita optimizar el tiempo y el intercambio de información entre ellos.

Siguiendo esta línea se hablará de la estructura y funciones de las áreas que componen el departamento de Marketing:

- **Área de Investigación Comercial:**

1. Conocimiento exhaustivo del mercado, agentes que intervienen y afectan a la empresa, agentes externos, nuevas tendencias y evolución de los stakeholders.
2. Estudios de mercado: segmento, necesidades, público objetivo, competidores, proveedores, canales y distribuidores.
3. Análisis de la competencia: conocerlos y posicionarlos, conocer sus políticas de precios y márgenes, comunicación, imagen de marca, promociones, sistemas de fidelización y evolución de nuevos mercados y tendencias.
4. Análisis del consumidor: establecer una segmentación de mercado, definir el público objetivo de la marca, elaborar un perfil detallado del mismo, nuevos actores y tendencias, agentes sociales y económicos.

- **Área de Compras:**

1. Previsiones de compras a raíz del presupuesto que entregue finanzas dentro de la estrategia de la empresa.
2. Innovación a través del estudio y conocimiento detallado de productos, para lograr la diferenciación respecto de la competencia.
3. Selección de producto.
4. Definición de gamas y familias de productos y % de los mismos para su exposición al mercado.
5. Negociación con diferentes niveles de proveedores.

- **Área de Imagen:**

1. Definición y diseño de la imagen de producto alineada con la corporativa.
2. Definición del ciclo de vida de la imagen.
3. Diseño de los elementos y soportes de la imagen corporativa.
4. Preparación de los elementos visuales necesarios para cualquier campaña de promoción, comunicación o fidelización, en consonancia con el área de ventas.

- **Área de Ventas:**

1. Previsión de ventas a raíz de las expectativas empresariales.
2. Fijación de márgenes y precios.
3. Definición de la distribución en los diferentes canales, de forma que incentive el aspecto comercial.
4. Definición de los ciclos de vida de los productos.
5. Fijación de campañas de ventas y creación de planificación.
6. Incentivo de las ventas a través de las herramientas de marketing disponibles para la comunicación (publicidad, relaciones públicas, promociones, eventos).
7. Elaboración de estrategias de captación y fidelización de los clientes, a raíz de los datos que se obtengan del área de investigación comercial.
8. Desarrollo de Marketing Relacional (CRM).
9. Fijación de métodos de atención al cliente y servicio post-venta.
10. Control, junto con departamento de logística, de la fiabilidad del servicio post-venta para asegurar su correcta ejecución.

- **Área de Diseño e Innovación:**

1. Diseño de nuevos productos.
2. Conocimiento de las tendencias.
3. Definición necesidades de los clientes potenciales.
4. Adelanto a la competencia.

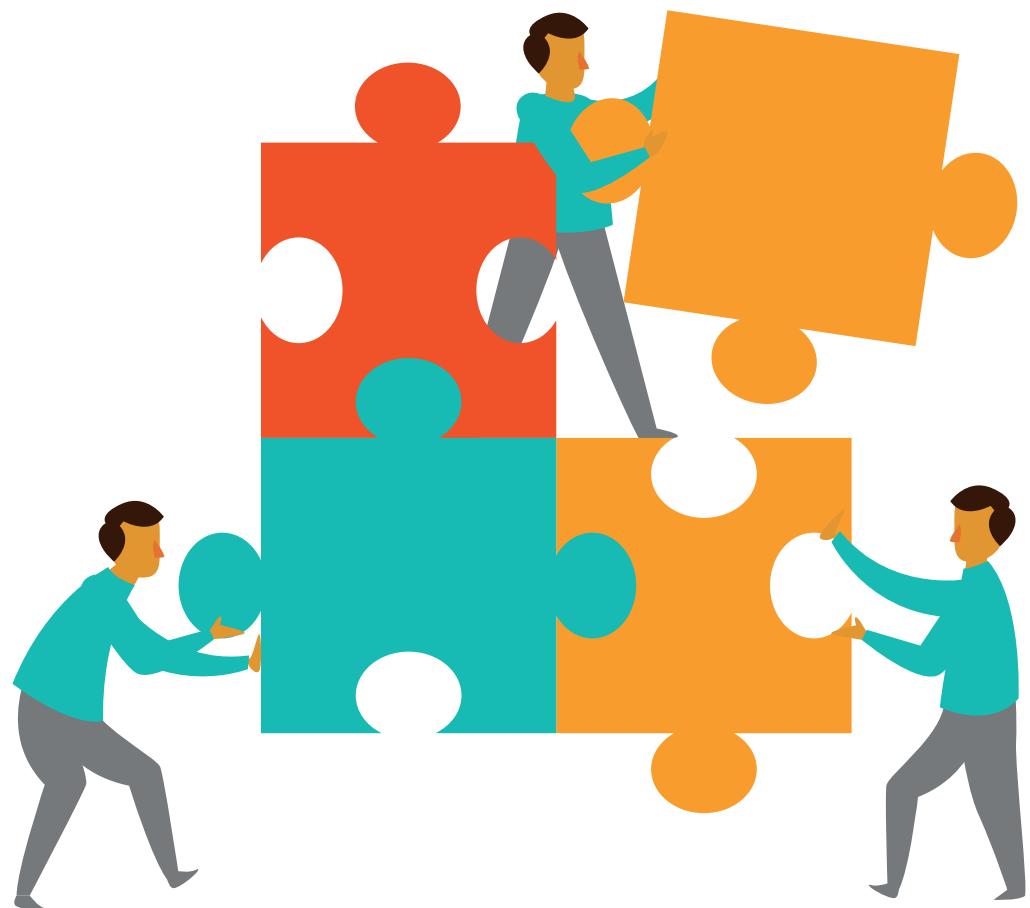
- **Área de Comunicación**

1. Desarrollo de campañas de comunicación en función de los objetivos marcados por el área de ventas.
2. Eventos, ferias, RRPP.
3. Campañas publicitarias en medios tradicionales y on-line.
4. Desarrollo de la página web y control de posicionamiento SEO y SEM.
5. Comunicación 2.0 y desarrollo de blogs, redes y medios sociales generando contenido relevante para la comunidad.
6. Campañas en medios 2.0: Adwords, publicidad en redes, códigos QR, realidad aumentada.
7. Uso de herramientas multicanal para implementar una estrategia de Marketing Experiencial.
8. Dentro del área de Comunicación se encuentra la figura del Community Manager quien se encargará de la comunicación 2.0, así como de la integración de campañas que aún herramientas on y off line.

Esta estructura varía según el tamaño de la empresa, posicionamiento de la marca, etc. También existen modelos diferentes, dependiendo del número de personas del equipo de Marketing. Algunas empresas más pequeñas incluso externalizan los servicios de Marketing o se apoyan en recursos ofrecidos por partners, distribuidores o asociaciones.

Básicamente hay dos modelos: organizaciones donde los equipos de Brand gestionan los 360º de la marca incluyendo la parte de digital, y otras en las que hay un equipo especializado de Marketing Digital, encargado de toda la comunicación digital de las marcas, la creatividad online de las agencias, las webs de la marca y mailings.

Como diferencia, en algunos casos existe otro departamento que lleva publicidad y compra de medios a nivel global, el cual se hace cargo también de la compra de medios digitales. Incluso puede ocurrir que el propio departamento de Marketing Digital se haga cargo de esta parte.



8. LIDERAZGO EN LA COMPRA DENTRO DE LA EMPRESA

Este capítulo trata de los departamentos implicados en el proceso y sus dependencias jerárquicas y funcionales. Es importante definir el grupo de trabajo de manera clara, ya que en Marketing Digital se encuentran muchas áreas transversales.

También han de ser definidos los objetivos tácticos y estratégicos, un equipo de Marketing y Compras adecuado a la envergadura del proyecto, y la coordinación real para definir el valor añadido y la parte más intangible del servicio.

Un detalle importante es la definición de los roles, tanto de los perfiles de Compras como de Marketing, con el fin de concretar si Compras debe llevar la parte económica y su valoración, y Marketing la parte técnica y su valoración. Lo que es una realidad es que el resultado final depende de la relación que haya entre los dos. Juntos aportan el valor añadido al proyecto y se consigue la excelencia en el resultado final.

El liderazgo dependerá en muchas ocasiones de la filosofía de la empresa y el peso de los departamentos de Compras, aunque lo óptimo sería definir un modelo colaborativo, en el que se establezca desde un principio, cuales son las necesidades y requerimientos del departamento de Marketing, definir criterios de valoración claros y objetivos, para que las reglas sean concretas a la hora de elegir una agencia de Marketing Digital.

Incluso en muchas ocasiones será importante contar con la ayuda y colaboración de departamentos más técnicos como IT, motivado por los requerimientos técnicos.



9. EL PROCESO DE LA COMPRA

El proceso de compra de un servicio o producción perteneciente al perímetro que esta guía aborda no es diferente de aquel que se sigue en otras categorías de Marketing, ni tampoco del proceso general que forma parte de las buenas prácticas de las Compras.

Sin embargo, en el momento de publicación de este documento, Marketing Digital es una categoría relativamente "joven" y perteneciente a un campo en constante evolución. Por ello, existen ciertas particularidades en cada una de las etapas del proceso de compra, que en esta guía queremos destacar.

Como bien es sabido, las fases idóneas que componen un proceso de compra se pueden agrupar en las siguientes:

En los siguientes apartados de este capítulo se abordarán cada uno de estos pasos descritos.



9.1 DEFINICIÓN NECESIDADES

El primer paso, previo a contactar a los proveedores y agencias, es la definición de las necesidades, las necesidades de la empresa con respecto al producto o servicio que se desea contratar.

Para ello es imprescindible la coordinación entre el departamento que solicita el servicio, que normalmente será el de Marketing y el departamento de Compras. En el próximo punto, se ve cómo estas necesidades se reflejan en el briefing.

9.2 DEFINICIÓN DE BRIEFING

El briefing constituye el documento en el que se define la necesidad que se desea adquirir en el mercado. Es muy importante elaborar este documento de la forma más precisa posible, ya que, además, constituye el acuerdo entre el departamento que solicita el servicio y el departamento de Compras. Comúnmente, el brief recibe también el nombre de pliego.

Para la definición detallada de estas necesidades, la práctica habitual es recurrir a pliegos de licitaciones anteriores y/o contratos existentes para establecer estas necesidades.

En Marketing Digital, bien sea por la rapidez con la que evoluciona la categoría (que hace que lo definido hace unos años esté obsoleto) o porque se trata de un nuevo servicio, en muchas ocasiones, es necesario definir estas especificaciones desde cero.

Por ello, será el departamento solicitante del servicio quién deberá definir con claridad sus necesidades, pero los departamentos de Compras deberían ayudar a estos a completar toda la información idónea, haciendo las preguntas adecuadas:

- ¿Qué servicio se necesita?
- ¿Cuál es la descripción técnica de la necesidad inicial dependiente del servicio a contratar?
- ¿Se está recibiendo ya este servicio dentro de la empresa?
- ¿Es necesario implicar a otros departamentos en el proceso?
- ¿Qué input se debe dar al proveedor?
- ¿Cuál es el output deseado?
- ¿De qué presupuesto se dispone?
- ¿Cuáles son las actividades que definen el servicio?
- ¿Cuál es la duración deseada del servicio?
- ¿Existen limitaciones legales para prestar y recibir el servicio?
- ¿Puede haber sinergias con otros servicios que la empresa esté recibiendo?

Una vez se cuente con el mayor número de respuestas posibles a las preguntas arriba mencionadas, se deben consolidar en un documento que, desde este momento, constituirá la definición técnica del servicio.

Un briefing de Marketing Digital debe cubrir al menos los siguientes puntos:

- **Contexto/antecedentes:** sirve para contar la situación en la que surge la idea, si es consecuencia de una situación específica, si es la continuación de otro proyecto existente, etc.
- **Objetivos:** el brief debe contener cuál es el objetivo de nuestra empresa por el que se adquiere el servicio. De esta forma, las agencias podrán plantear sus propuestas orientadas a la consecución de unos objetivos:
 1. Específicos
 2. Medibles: para poder analizar la consecución y desviaciones de los mismos
 3. Alcanzables
 4. Relevantes: que sean objetivos de importancia para la empresa y el servicio
 5. Acotados en el tiempo: definiendo la duración del contrato/servicio
- **Previsiones:** un briefing debe incluir previsiones detalladas para los objetivos numéricos relacionados con las ventas, ingresos, unidades vendidas de productos, reducción de costes, incremento de clientes...
- **Acciones:** una vez definidos el contexto, el target, los objetivos y las previsiones, es hora de realizar una descripción detallada de las acciones de marketing que vamos a lanzar.
- **Presupuesto:** es recomendable proporcionar a los proveedores una horquilla del gasto que asignado a este servicio. De esta forma las agencias propondrán servicios que estén dentro de lo establecido.
- **Timing:** es necesario integrar la acción con el resto de iniciativas de marketing que la empresa tiene planificadas, por tanto, el momento en el que se lanza la acción es muy importante.
- **Medición y seguimiento:** parte fundamental de un briefing, y de cualquier acción de marketing, es establecer los indicadores o factores que ayudarán a realizar el seguimiento de los objetivos marcados. La medición y seguimiento va ligada a las previsiones anteriormente realizadas. De este modo se puede ver en el tiempo marcado, cómo se van cumpliendo los objetivos.
- **Información adicional:** cualquier otra información o anexo que sea interesante para entender, contextualizar o detallar las acciones previstas a desarrollar.

La elaboración del pliego o brief tiene como objetivo obtener el documento que se enviará a los proveedores para que comprendan las necesidades y sean capaces de preparar una propuesta de servicio que las cubra, acompañada de una valoración económica.



9.3 PROPUESTA DE CANDIDATOS

La selección de proveedores a invitar al proceso de compra es clave para el resultado que se va a obtener. Por muy buen briefing que se elabore, nunca se obtendrá un servicio óptimo, si los proveedores invitados no son los adecuados.

Para ello, en primer lugar, normalmente se recurrirá a los proveedores conocidos dentro de la empresa tanto por parte de Compras como por las áreas de Marketing. Además de utilizar proveedores actuales, es muy importante realizar una labor de búsqueda de nuevos actores en el mercado. Esta recomendación está basada en la constante aparición de nuevos proveedores en el sector, y en la evolución de las tendencias y tecnología dentro del mismo. Estar al tanto de los últimos desarrollos y de los principales actores es responsabilidad de cada profesional. Es recomendable estar predisposto a una formación personal a través de todo tipo de canales como son eventos de industria, presentaciones de proveedores, noticias en medios digitales, etc.

Al existir tantos nuevos proveedores en el ámbito del marketing digital, se debe asegurar que los proveedores invitados tienen la solvencia, tanto en medios técnicos como económicos, para afrontar un proyecto de la envergadura que se busca.

Paralelamente, es aconsejable mantener reuniones informativas tanto con los proveedores conocidos como con los nuevos, con el fin de comprender mejor la realidad del mercado y las opciones con las que se cuenta a la hora de la contratación.

Es importante reconocer que el trabajo de la agencia tiene un valor, y que debe, por ello, ser remunerado. Dicha remuneración debe ser equitativa, y a la vez suficiente para motivar a las agencias a dar lo mejor de sí mismas en el concurso, teniendo en cuenta que el negocio de la agencia no es presentarse a concursos. El equilibrio es por ello la mejor política.



9.4 RFI, REQUEST FOR INFORMATION

Este paso dentro del proceso de compra no es imprescindible. Se recurrirá a la RFI cuando exista la necesidad de identificar nuevos proveedores, se quiera valorar la idoneidad de determinados nuevos aspirantes, se tenga la percepción de que el mercado ha evolucionado mucho desde el último ejercicio o simplemente se trate de una nueva necesidad que antes no se había identificado o se estaba realizando con recursos internos.

Además, se recurre a una RFI cuando hay necesidad de recabar información de las empresas, cuentas auditadas, balance, o se necesita completar algún tipo de información del producto o servicio antes de proceder a solicitar ofertas. En algunos casos, no se tiene bien acotado el pliego de condiciones y/o se requiere de información complementaria que ayude a definir correctamente las especificaciones.

A continuación, a modo de ejemplo, se describen algunos contenidos que se pueden solicitar a nuevos proveedores como parte del RFI descrito anteriormente:

- **Denominación de empresa**

1. Nombre comercial de la empresa
2. Nombre legal o denominación social
3. CIF
4. Dirección social

- **Datos de contacto**

1. Nombre, e-mail, teléfono del gestor comercial
2. Nombre, e-mail, teléfono apoderado (para la firma de contratos)

- **Descripción de la empresa**

1. Presentación comercial o corporativa
2. Url página web

- **Información opcional:**

1. Grupo propietario de la empresa
2. Principales accionistas
3. Mercado donde cotiza
4. Descripción de la organización corporativa y relación con matriz o subsidiarias
5. Estructura internacional
6. Sedes locales e internacionales
7. N° de empleados
8. N° de años de actividad en cada negocio

- **Información económica de los últimos tres años:**

1. Facturación
2. Margen bruto
3. Beneficio
4. Facturación parcial de la categoría objeto del RFI

- **Experiencia previa en cliente (si lo hubiera)**

1. ¿Es proveedor actual del cliente?
2. ¿Con qué persona del cliente ha trabajado previamente?
3. % de facturación con cliente
4. Relación de proyectos realizados más importantes

- **Experiencia de mercado**

1. Listado de clientes más importantes
2. Ejemplos de proyectos con esos clientes
3. Persona de contacto en cada cliente para posible solicitud de referencias
4. Clientes ganados en los dos últimos años
5. Clientes perdidos en los dos últimos años (y razones de la perdida)
6. Descripción de casos de éxito (2-3 ejemplos)
7. Conocimiento del mercado
8. Descripción de ventajas competitivas
9. Planes de inversión previstos
10. Experiencia por industrias
11. Tendencias de mercado
12. Estrategia de compañía
13. Relaciones con los competidores o partners del cliente (listado a facilitar por cliente)

- **Gestión de cuenta**

1. Modelo de gobierno en la relación
2. Estructura de la organización puesta a disposición
3. Indicadores de servicio propuestos (KPI's)
4. Niveles de servicio propuestos (SLA's)
5. Catálogo de informes o reporting disponible

- **Capacitaciones**

1. Competencias por categoría de servicio
2. Desglose adicional por subcategorías (si procede)
3. Número de recursos por capacitación
4. Rating de competencia de los recursos (de básico a excelente)
5. Descripción de categorías que son subcontratadas
6. Principales subcontratistas

9.5 RFP (REQUEST FOR PROPOSAL)

Con los documentos redactados y los proveedores seleccionados para que participen en el proceso, es el momento de lanzar la RFP. Si se abstrae de la naturaleza del servicio, este paso en nada difiere de aquel de un proceso de compra cualquiera.

1. Documentos de contratación validados por el departamento legal de cada empresa, que la agencia deberá validar o matizar como pre-requisito para evitar conflictos y demoras durante la contratación.
2. Briefing, definido en el primer punto de este apartado, que es una exposición clara y detallada de las necesidades del servicio a contratar. En ese briefing se incluirán aspectos como:
 - Background, objetivos y timing
 - Propiedad de la plataforma.
 - Cobertura esperada
 - Estrategia empresarial
 - En un proyecto que va a perdurar en el tiempo, es recomendable valorar el mantenimiento futuro
3. Plantilla de oferta
 - Es recomendable definir el modelo de cotización esperado para poder evaluar y comparar las ofertas recibidas.
 - Si se conoce con detalle el desglose de los costes del servicio, se puede preparar una plantilla a completar por parte de la agencia.

Dado el carácter creativo que tienen muchos de los servicios de marketing digital (diseño web, agencias digitales, influencers, etc.), es práctica habitual recurrir a una sesión de briefing presencial con los proveedores invitados a participar en la licitación.

Para este briefing presencial se convocará a todos los proveedores, y el cliente interno les expondrá sus necesidades, aprovechando la ocasión para resolver aquellas dudas que puedan tener las agencias sobre el servicio solicitado. Es importante tener en cuenta que este briefing presencial no debe sustituir al documento escrito, si no que se trata de un complemento.

Además, dentro del proceso de licitación o RFP, es recomendable incluir un periodo de dudas o preguntas, que los proveedores harán respecto al pliego y servicio solicitado. Normalmente desde el departamento de Compras, se consolidan las preguntas planteadas y se responden junto con el cliente interno. Finalmente, se harán llegar a todas las agencias que forman parte del proceso por igual, manteniendo la igualdad de información entre todos los participantes.



9.6 TOMA DE DECISIÓN

En este punto se realizará un análisis de las propuestas recibidas, a nivel tanto cualitativo como cuantitativo.

Para tomar la decisión acertada en la adjudicación de un servicio de Marketing Digital, es recomendable contar con una MATRIZ DE DECISIÓN. Esta matriz permitirá ponderar los criterios cualitativos y cuantitativos de la propuesta, de tal forma que la decisión sea la más adecuada para las necesidades de la empresa. Para evitar influencias por una u otra propuesta, es importante definir los criterios y pesos que formarán dicha matriz de decisión, en el momento de construir el briefing antes de recibir las respuestas.

A la hora de valorar las distintas propuestas, al menos un miembro de cada uno de los departamentos implicados en el servicio de Marketing Digital solicitado, deberá estar involucrado. Cada participante deberá estar dispuesto a defender sus puntuaciones frente a los demás, si la situación lo requiere. De esta forma, se evitarán valoraciones sesgadas o poco "meditadas".

La valoración económica de la propuesta, por tratarse de un punto completamente objetivo, deberá ser responsabilidad del departamento de Compras. El proyecto como tal, es un proyecto del departamento de Marketing, por lo que son ellos quienes lo lideran y presentan internamente.

9.7 CONTRATACIÓN Y FACTURACIÓN

Al igual que en todas las categorías, en Marketing Digital es importante la firma del contrato que regule bien la relación que se va a comenzar entre cliente agencia, en la que se incluyan todos los términos pactados, formas de pago y facturación.

En cuanto a partnership entre agencias, las responsabilidades deben estar muy bien definidas, para evitar malentendidos y vacíos en el servicio.

Los hitos técnicos son uno de los puntos más importantes en el proceso de compra de Marketing Digital, ya que es lo que realmente lo diferencia de otros tipos de compra. Hay muchas tecnologías, las cuales no se conocen y cambian muy rápido, por ello es importante especificar muy bien las necesidades actuales y futuras en los briefings, para que la tecnología que se ofrezca sea la adecuada.

9.8 IMPLANTACIÓN Y EJECUCIÓN DEL SERVICIO

Una vez adjudicado e implantado el servicio de Marketing Digital, para asegurarnos que se ajusta a las necesidades reflejadas en todos los pasos anteriores, es imprescindible realizar un seguimiento del servicio que presta la agencia. Para ello se utilizarán reportes estandarizados y periódicos (mensuales, trimestrales, semestrales o fin de obra, según la naturaleza del servicio).

Estos reportes deben recoger los puntos clave del servicio en cuestión, reflejados en forma de KPIs. Un KPI debe ser "SMART", es decir, específico, medible, factible, significativo y "faseado" en el tiempo (por sus siglas en inglés, Specific, Measurable, Achievable, Relevant y Time phased). En ocasiones, es posible la utilización de software que permita medir estos KPIs y proporcione los informes de manera automática.

En el extremo opuesto se sitúan aquellos reportes que tienen que elaborarse de forma manual. Es importante tener en cuenta este criterio a la hora de fijar la periodicidad del reporte, ya que se puede estar sobrecargando a los proveedores con un trabajo poco productivo.

A continuación, se presenta a modo de ejemplo, una relación de KPIs para medir los niveles de servicio.

KPIs Eficiencia (optimización inversión)	KPIs Efectividad (optimización interacción)
<ul style="list-style-type: none">• CPM / eCPM• GRP• CPView	<ul style="list-style-type: none">• Cobertura% / Cobertura efectiva• Frecuencia• Índice de afinidad• Notoriedad: espontánea/sugerida
<ul style="list-style-type: none">• CP engagement• CP like• CP follower	<ul style="list-style-type: none">• Ratio de sharing• Índice de preferencia
<ul style="list-style-type: none">• CPC	<ul style="list-style-type: none">• CTR• Ratio de interacción
<ul style="list-style-type: none">• CPL• Coste por contacto	<ul style="list-style-type: none">• Ratio de conversión de visita a registro o llamada
<ul style="list-style-type: none">• Coste por venta• ARPU (revenue medio)	<ul style="list-style-type: none">• Ratio de conversión registro o llamada a venta



10. MODELOS ECONÓMICOS DE RETRIBUCIÓN

Dentro de una gestión de la transparencia total en el proceso, se deberían tener en cuenta los rangos presupuestarios y la ponderación correspondiente basada en unos modelos de remuneración definidos.

Además de las necesidades de la empresa, es muy importante definir el formato en que queremos recibir las propuestas, tanto técnicas, como económicas. En lo que se refiere a las propuestas económicas tendremos que definir los cost-drivers que rigen el servicio en cuestión. Desde el punto de vista de Compras, independientemente de los servicios, los podríamos clasificar según los tipos de costes que conllevan. En la presente guía se sugieren los siguientes modelos económicos de pricing dependiendo del servicio.

Los principales tipos de remuneración históricos para servicios de Marketing y Publicidad han sido el fee de servicios (o cantidad fija mensual) y la comisión de servicio (% aplicado a los costes de producción o inversión en medios).

Así, la contratación de servicios digitales ha evolucionado estos modelos, añadiendo nuevas fórmulas más flexibles y desvinculadas al volumen.

Los posibles modelos de remuneración y su aplicación más comunes son:

Horas / perfil hombre: válido para la mayoría de los proyectos. Se pone un equipo a disposición de un proyecto y se mide por horas trabajadas. Si se le dedican más horas de las acordadas, se tendrá que revisar el presupuesto. En el pago por horas o dedicación de pirámide de equipo asignada, se identifica al equipo de coordinación y de especialistas necesarios para un proyecto, se asignan dedicaciones y se presupuesta por horas (o FTEs, full time employees). Se diferencia del fee porque es más flexible y cada final de trimestre suele ser revisado y adaptado, de acuerdo con las necesidades.

- Permite conocer el precio de cada uno de los distintos recursos a utilizar en el proyecto.
- Es necesario saber el dimensionamiento del equipo con el que se va a contar en función del alcance, para tener un presupuesto total y establecer unos límites para acotar los posibles excesos.
- Se utiliza en programación, planificación de medios, estrategia, SEO (incluso con bonus), cuentas, análisis de datos, consultoría y asesoramiento.
- El 90% de los proyectos basan su modelo de remuneración en horas.
- Se puede denominar trabajo 'infinito', ya que se pone un equipo en disposición y se cobra por las horas que va a invertir.
- Ese dinero dependerá de la cantidad de gente y categoría profesional de la misma, y de que cada área y cada nivel tiene un precio.
- Los proyectos están directamente relacionados con la retribución en horas.

Iguala o "Retainer": es una versión del modelo anterior para servicios continuos, donde se acuerda una cantidad fija de retribución mensual a cambio de una serie de recursos disponibles dedicados a cubrir los servicios contratados. Exige revisiones periódicas y ajustes de presupuestos en función de la mayor o menor utilización de los recursos previstos. El fee de servicios es una cantidad fija mensual, con negociación normalmente anual y vinculada a unas necesidades de servicio más o menos estables en el tiempo.

Llave en mano: para proyectos puntuales individuales one-shot en los que la agencia ofrece un precio cerrado ajustado a un output deseado.

Tarifario: recomendado si el volumen solicitado es variable en el tiempo y perduran, por ejemplo mantenimientos y producción.

- Fee mensual /anual (aunque sea fee mensual, debería estar basado en horas / perfil)
- Cuota de gestión (Management fee) en proyectos sucesivos
- Iguala o cuota mensual (Monthly fee) en gestión continua.
- Tarifarios (Rate card) para recursos o producción.

Gran parte de los proveedores de tecnologías aplicadas al Marketing Digital se remuneran en base a tarifas fijas o variables por uso. Este es el caso de las licencias de las herramientas de Inbound Marketing (tarifa fija según tipo de licencia) o adservers (en % de acuerdo al uso).

Variable: en función de la consecución de objetivos. Se puede combinar con el modelo de horas / perfil y proyecto llave en mano, por ejemplo, la compra de medios.

- Permite poner el foco en aquellos KPIs que el cliente desea conseguir.
- Irá en función de la consecución de objetivos. Se parte de un fijo básico y si se cumplen los objetivos hay un plus. Es lo que ocurre, por ejemplo, con dos clientes: banco y tienda online. En el banco se hace una evaluación, y de acuerdo con la nota se tiene un variable. Lo mismo pasa con la tienda online, en la cual hay un fee mínimo y hay un porcentaje de variable, que va de acuerdo con el volumen de ventas.

Bonus por resultados: suele ser un % que se suma a la remuneración del equipo o al % de comisión, si al final de trimestre, semestre, año o fin de proyecto, se alcanzan unos resultados previamente pactados.

% comisión: porcentaje aplicado a los costes de producción o a la inversión de medios, y que se puede sumar con otra remuneración. Por ejemplo, se puede acordar con una agencia de medios un % de comisión por la negociación, compra y facturación unificada de medios, a la que sumar la remuneración de un equipo (pirámide) de especialistas dedicado.

A éxito: se puede remunerar de acuerdo con un coste por click, coste por lead (registro) o coste por adquisición de ventas online pactado. También puede aplicarse el modelo de % Revenue Share (reparto de beneficio) que se aplica a la venta (operación de venta unitaria o por carrito) en las tiendas online o ecommerce.

Es importante reconocer que el trabajo del proveedor tiene un valor, y que debe, por ello, ser remunerado. Dicha remuneración debe ser equitativa, y a la vez suficiente para motivar a los proveedores a dar lo mejor de sí mismos en el concurso, teniendo en cuenta que el negocio del proveedor no es sólo presentarse a concursos, sino conseguir clientes a los que aportar valor y con los que trabajar a cambio de una remuneración.

El equilibrio es, por tanto, la mejor política. Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto, la remuneración deberá depender del presupuesto del anunciente para el desarrollo de la campaña / proyecto, incluyendo producción y sin incluir medios pagados. Estos modelos son variables, según el mercado digital, y pueden llevar a otros modelos de acuerdo de remuneración. Se debe Es importante valorar también la opinión de cualquier departamento de negocio dentro de la empresa. Estos modelos de remuneración pueden ser combinables y modificables, para adaptarse a cada proyecto o cliente.

Es fundamental tener en cuenta, a la hora de establecer el modelo de remuneración, que gran parte de la relación con la agencia o proveedor que se está remunerando son el talento y la consecución de objetivos. Los modelos históricos aplicados con % muy bajos, han provocado una deficiencia en la dedicación y el talento que los proveedores aplican a los proyectos. La remuneración debe ser siempre lo más eficiente posible, pero justa, transparente y que consiga estabilidad y buen partnership en la relación.

11. ANEXO

Asociaciones de interés

AD	Asociación de Agencias Digitales	www.agenciasdigitales.org
ADIGITAL	Asociación Española de la Economía Digital	www.adigital.org
AMETIC	Asociación de Empresas de Electrónica, Tecnologías de la Información, Telecomunicaciones y Contenidos Digitales	www.ametic.es
IAB	Interactive Advertising Bureau	www.iabspain.es







MADRID

Paseo de la Castellana nº 121. 7ºD
28046 Madrid
Teléfono: 91 476 01 44
E-mail: admmad@aerce.org

BARCELONA

Rambla de Catalunya nº 120. 1º, 1ª
08008 Barcelona
Teléfono: 93 453 25 80
E-mail: info@aerce.org