

2. El tránsito del consumidor

2.1 *Customer journey map*

Nota: algunos de los conceptos compartidos en esta lectura pueden resultar conocidos para los profesionales del marketing. Se los incluye de todas maneras dado que se considera conveniente su revisión antes de avanzar a temas más complejos.

En esta lectura se cubrirán en detalle dos elementos fundamentales para el desarrollo de una estrategia de *marketing analytics*: el *customer journey map* (mapa de tránsito del consumidor) y el *customer funnel* (o embudo de conversión). Con base en estos dos elementos se desarrolla gran parte de la estrategia de *marketing* digital de una organización y, en consecuencia, la estrategia de medición de dichas actividades en función de los objetivos establecidos.

2.1.1 ¿Qué es un *customer journey map*?

El concepto del *customer journey map* (o mapa del tránsito del consumidor) es muy simple:

Es un diagrama que ilustra los pasos que el consumidor va dando en su relacionamiento con la organización ya sea a través de un producto, un servicio, una experiencia online, en una tienda física o una combinación de todos estos. (Richardson, 2010, <https://goo.gl/MbNA2q>).

Figura 1: Mapa de tránsito del consumidor



En este mapa se reflejan todos los puntos de contacto (o *touchpoints*) que el consumidor o usuario tiene con la organización proveedora del producto o servicio en forma directa o indirecta —a través de terceros proveedores de información o experiencias—. Y podemos preguntarnos: ¿para qué sirve desarrollar un *customer journey map*? ¿Qué beneficios se obtienen desarrollando esta herramienta?

De acuerdo con observaciones en empresas de todo tipo y tamaño, se encuentra que aquellas que utilizan *customer journey maps* para desarrollar su estrategia más frecuentemente, poseen una visión de sí mismas centrada en el consumo. Esto les permite tanto mejorar la forma en que atraen y convierten a esos consumidores como gestionarlos durante el tiempo que permanecen como clientes o usuarios de la organización. Otra ventaja de

esta herramienta es que no pertenece a un grupo o área en particular, sino que fomenta una visión *cross* o a través de la organización, que unifica procesos y fomenta la optimización en la coordinación de tareas con la mirada puesta en el consumidor y no en la propia conveniencia y/o limitaciones.

2.1.2 *Framework* para desarrollar un *customer journey map*

Desarrollar un *customer journey map* no es una tarea compleja, pero requiere de una gran cantidad de datos que pueden ser difíciles de obtener o que, en muchas ocasiones, puede no estar disponible para organizaciones de cierto tamaño. Para poder llevar adelante esta tarea se recomiendan los siguientes pasos:

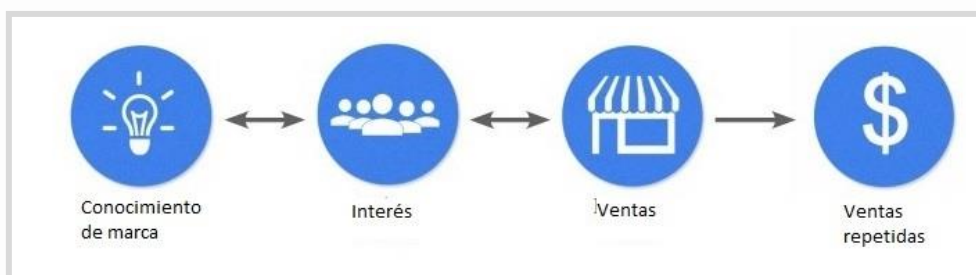
1. Definir el consumidor

Un buen punto de partida es definir quién o quiénes son los consumidores o usuarios objetivos de la organización. Es sabido que el grupo de consumidores o usuarios de cualquier producto o servicio puede ser un colectivo heterogéneo, más diverso cuanto más masivo sea el producto o servicio, pero es importante concentrar esfuerzos en distinguir al menos los subsegmentos mayoritarios. Sin la capacidad de identificar al consumidor será muy difícil (prácticamente imposible) realizar un *customer journey map* para la organización.

2. Identificar *los touch points* (o puntos de contacto)

El siguiente paso es construir una línea de tiempo de la experiencia de un consumidor o usuario, según se definió en el paso anterior. Para ello se deben identificar los *touch points* o puntos de contacto en el proceso de conversión desde potencial consumidor a cliente. Esta línea de tiempo funcionará como la estructura o “esqueleto” del *customer journey map*.

Figura 2: Línea de tiempo



Estos *touch points* incluyen todas las actividades principales que el consumidor desarrolla durante el proceso de conversión, así como todos los momentos clave en los cuales entra en contacto directo o indirecto con la organización en relación con el producto o servicio.

3. Agregar mayor detalle sobre la experiencia del consumidor

A la estructura básica definida en el paso anterior se le incorpora la siguiente información:

- **Acciones:** ¿Qué pasos toma el consumidor en cada etapa definida en la estructura? ¿Qué acciones toma para poder avanzar hacia la siguiente etapa?
- **Motivaciones:** ¿Por qué los consumidores están motivados a avanzar hacia la próxima etapa? ¿Qué sienten en cada etapa? ¿Por qué les importa este producto o servicio?
- **Preguntas:** ¿Qué incertidumbres se plantean a lo largo del proceso? ¿Cuáles son las dudas o cuestionamientos que impiden que los consumidores avancen a la siguiente etapa?
- **Barreras:** ¿Qué elementos estructurales, de proceso, costos o implementación se plantean a los consumidores impidiéndole avanzar a la siguiente etapa del ciclo? (Richardson, 2010, <https://goo.gl/MbNA2q>).

4. Conectar el *customer journey map* con los objetivos de la organización

En este punto se vuelve crítico conectar el *customer journey map* con el porqué o la razón de ser de la organización. La estrategia que se persigue quedará plasmada en función de la respuesta que se dé a algunas de estas preguntas:

- ¿Se busca incrementar las ventas a través de nuevos clientes o el foco de la organización está puesto en incrementar la lealtad de los clientes existentes?
- ¿Cuál es el *customer life-time value* (CLV) o valor del cliente para la organización?
- ¿Se intenta reducir el riesgo o minimizar el *churn* (o pérdida de clientes)?
- ¿Qué tan agresivamente se compete con otros oferentes del mismo producto/servicio?
- ¿Es el motor de crecimiento un aumento en la participación de mercado o un aumento en los precios y la facturación?
- ¿Se intenta conseguir nuevos segmentos del mercado a través de expansiones o adquisiciones de nuevas organizaciones?

Es importante tener claro cómo los distintos *touch points* definidos en el *customer journey map* se relacionan con los objetivos estratégicos de la organización. Todos aquellos procesos vinculados con estos objetivos, en torno a *touch points* con el consumidor, serán el foco de la estrategia de la organización y, por ende, de la asignación de prioridades y recursos para el logro de los objetivos.

Por ejemplo, si se intenta reducir el *churn* (o pérdida de clientes) como estrategia, el *customer journey map* puede indicar en qué etapa del proceso es más probable que se pierdan clientes o usuarios y, por eso mismo, a dónde deberían dirigirse las prioridades y recursos. Si se intenta ganar una porción de mercado más grande, el *customer journey map* puede ayudar a determinar dónde y por qué algunos potenciales clientes se inclinan por productos/servicios competitivos.

5. Hacer que el *customer journey map* sea sostenible

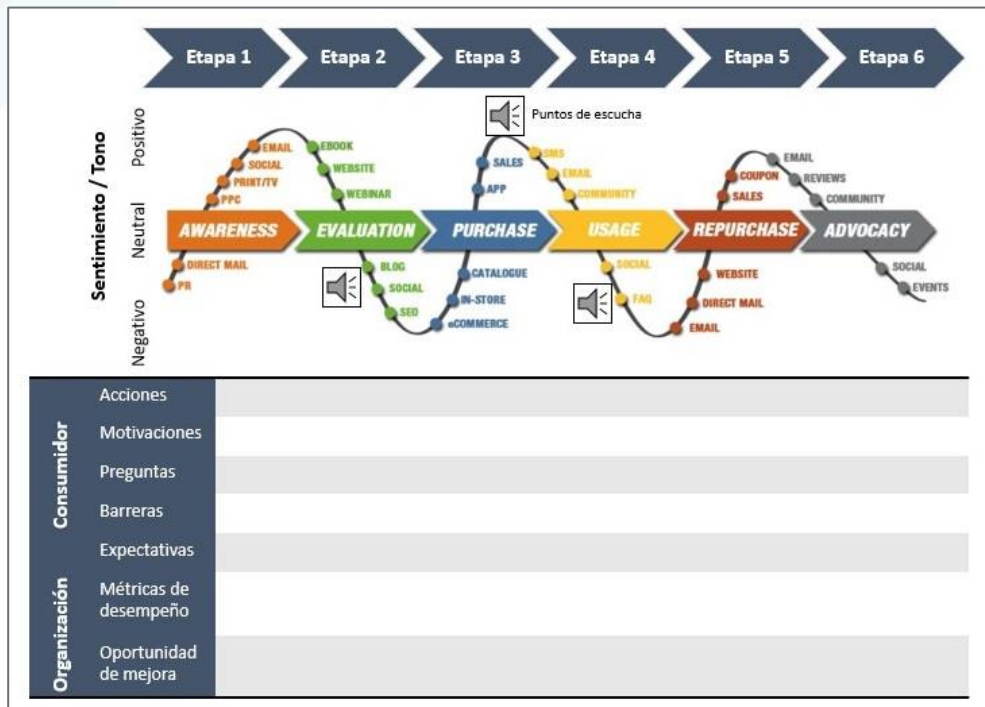
Contando ya con un *customer journey map* alineado con los objetivos y la estrategia, es momento de establecer mecanismos internos que aseguren que este activo de la organización se mantenga como un recurso “vivo”, esto es, actualizado y con aplicación permanente dentro de los procesos vigentes. Para esto es importante definir:

- **Puntos de escucha y métricas.** Esto consiste en establecer con claridad los mecanismos que se utilizarán para continuar recibiendo información desde los potenciales clientes y consumidores acerca de su experiencia. Además, es importante definir las métricas que se utilizarán para determinar que un proceso o actividad se esté desempeñando dentro del nivel esperado (por la organización y de acuerdo con las expectativas de los consumidores) o si necesita de revisión y ajustes.
- **Oportunidades para la mejora.** El *customer journey map* puede ser un disparador de conversaciones y cambios importantes para la organización. Al identificar cuáles son los procesos y actividades que realmente tienen un impacto en la experiencia del consumidor, es posible ver aquellos aspectos en los cuales la organización puede ser más proactiva y anticiparse a las expectativas de los consumidores.
- **Prioridad para la asignación de recursos.** Es importante asegurar que los procesos y actividades críticos identificados en el *customer journey map* posean un nivel alto de prioridad para la asignación de recursos e inversiones en el futuro que les permitan materializar cambios en función de las oportunidades de mejora detectadas.

6. Unir toda la información gráficamente

Para poder visualizar adecuadamente toda la información recolectada se sugiere utilizar algunos de los *templates* (o formatos) disponibles. En la figura 3 se ofrece uno a modo de ejemplo:

Figura 3: Formato para organizar la información



Fuente: elaboración propia.

Fuentes de información para el desarrollo de un *customer journey map*

Utilizar investigación de mercado de fuente primaria es quizás la mejor forma de crear un *customer journey map custom* (o personalizado) para una organización. Idealmente debería incluir investigación etnográfica desarrollada en base a cuestionarios en profundidad con consumidores, observaciones en contexto o investigaciones ambientales, *focus groups*.

Para organizaciones con un presupuesto bajo destinado a la investigación de mercado, algunas alternativas, como fuentes de información para la creación de un *customer journey map* pueden encontrarse en:

- **Cuestionarios online:** existen numerosas herramientas *online* gratuitas (o de bajo costo) para indagar a aquellos consumidores que visitan la página *web* de la organización. Entre ellas vale destacar SurveyMonkey, Survio, E-encuesta.
- **Análisis de sitio web:** esto puede realizarse sin costo alguno a través de Google Analytics y otras herramientas tales como Similarweb, que incluso permite analizar sitios *web* referentes de la industria y/o competidores.
- **Feedback en páginas web, blogs o redes sociales:** los comentarios aportados por clientes o potenciales clientes representan información valiosa para determinar los “momentos de verdad”, aquellos que resultan críticos en la experiencia del consumidor, de manera de comprender el nivel de satisfacción (o insatisfacción) que los clientes o usuarios poseen.
- **Información interna:** los datos recolectados en atención al cliente, áreas de servicio o calidad es de gran utilidad para extraer

información relacionada con el *customer journey*, incluidas las acciones, preguntas, barreras o motivaciones de los consumidores.

- **Análisis de industria:** Google ofrece en su página www.thinkwithgoogle.com algunas herramientas para comprender tendencias en diferentes industrias e incluso algunas cifras en torno a comportamientos y medios utilizados por consumidores, en su Customer Journey to Online Purchase tool. Otra herramienta gratuita ofrecida por Google es el Mobile in the Purchase Journey, que muestra el papel que cumplen los dispositivos móviles en el recorrido del consumidor (con % de consumidores que desarrollan un determinado comportamiento) y que pueden consultarse por industria y por país.

Nota: *design thinking* es una metodología de resolución de problemas muy utilizada en la actualidad para liderar procesos de innovación. Pone en el centro a las personas, no tanto con la visión de una investigación de mercado sino con la mirada de un etnógrafo, que observa y participa en la comunidad que investiga.

Una herramienta muy utilizada bajo la metodología del *design thinking* (pensamiento de diseño) es el Customer Journey Canvas. Este formato, en este caso enfocado en la prestación de servicios al cliente, es una base que permite mapear todos los puntos de contacto con el consumidor, desde la etapa de preservicio hasta la de postservicio. De aquí se desprende la importancia de las actividades de *marketing* (que incluyen publicidad, *social media*, *word-of-mouth*, experiencias pasadas) en la generación de expectativas entre los consumidores, las actividades que debe desarrollar el consumidor para obtener el producto o servicio deseado y cómo esto define la experiencia de ese consumidor con la organización y, por último, cómo las actividades de postservicio (a través de comunicaciones a clientes y campañas de lealtad) influyen en la satisfacción/insatisfacción final del consumidor.

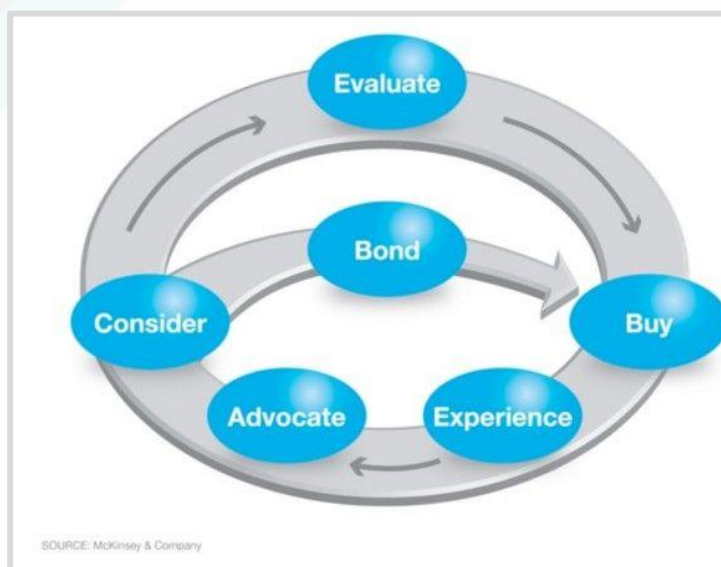
2.1.3 Customer journey y digital media

Es probable que en el desarrollo de un *customer journey map* se encuentre que no es lineal, que algunos consumidores omiten ciertas etapas por completo, que hay numerosas iteraciones entre dos etapas particulares del ciclo o que algunas etapas se desarrollan en pocos días mientras que otras toman semanas o meses. La preponderancia de los medios digitales (y su creciente participación) en el *customer journey* no ha hecho más que exacerbar este fenómeno.

Los numerosos medios digitales disponibles —e incluso la proliferación de dispositivos— han hecho que los consumidores crecientemente modifiquen su comportamiento de búsqueda de información y toma de decisiones, saltando pasos e incluso realizando actividades *online-offline* en paralelo. Algunos ejemplos son: recibir información de la televisión y consultar *online* a través de la PC, *tablet* o el teléfono, consultar precios *online* al momento de evaluar la adquisición de un producto en una tienda física o recibir asesoramiento telefónico mientras se evalúa una compra online.

Esto ha ocasionado que surjan numerosos nuevos formatos que intentan representar de forma más precisa este proceso no lineal. En la figura 4 se puede apreciar uno de ellos, en este caso elaborado por la consultora McKinsey.

Figura 4: Modelo de decisión del consumidor según McKinsey



Fuente: Edelman y Banfi, 2014, <http://goo.gl/NCiWeg>

David Edelman y Francesco Banfi destacan la complejidad de realizar un mapeo preciso de la experiencia del consumidor en la actualidad. Por esto destacan la importancia de enfocarse en la esencia del *customer decision journey* (o el tránsito por el proceso de decisión del consumidor), sin distraerse en los detalles.

Este es un esquema mucho más sencillo donde solo es necesario tener en claro lo siguiente:

- El set de consideración inicial del consumidor (¿qué otros productos o servicios tiene en cuenta al momento de elegir dentro de la categoría?)
- ¿Cómo el consumidor evalúa información y qué lo lleva a expandir o limitar las opciones entre las cuales elegirá?
- La experiencia con el producto o servicio y como esa experiencia crea expectativas que informarán futuras compras
- La recomendación (o des-recomendación) del producto o servicio basado en la experiencia que el consumidor ha tenido.
- La fuerza de la relación construida con la marca, que puede llevar a sucesivas compras. (Edelman y Banfi, 2014 <http://goo.gl/OOT0YX>).

Independientemente de cuál sea el formato para el desarrollo de un *customer journey map* que se elija, lo importante no es la precisión que se pueda alcanzar con un modelo complejo que permita conocer al detalle todas las interacciones entre el consumidor y la organización. El valor crítico del *customer journey map* es lograr que la organización se enfoque en el consumidor y su experiencia, rompiendo silos de información y creando procesos coordinados que tengan como objetivo último la mejora de la satisfacción de quienes eligen y consumen los productos o servicios.

2.1.4 Mejores prácticas para un *customer journey map*

1. Foco en la realidad del cliente actual

Una buena práctica es olvidar las acciones que serían deseables o convenientes, así como aquellas desarrolladas por un grupo específico de clientes (los más familiarizados con las nuevas tecnologías o los más jóvenes, por ejemplo) y enfocarse en aquellas que realmente ocurren en la mayoría de los casos, para la mayoría de los consumidores.

2. Mantener el documento actualizado

El comportamiento y la experiencia del consumidor cambian permanentemente. Es importante actualizar el análisis del *customer journey map* para que la toma de decisiones y los procesos vigentes en la información sean los adecuados.

3. Convertirlo en un activo a través de toda la organización

Para lograr que el mencionado foco en el consumidor sea una realidad visible y palpable, es crítico que el *customer journey map* no sea propiedad de un área o grupo dentro de la organización. Este debe convertirse en un activo desarrollado en conjunto y compartido en cuanto a su implementación y a las metas que se fijen en virtud de la información generada.

2.2 *Customer funnel*

2.2.1 ¿Qué es el *customer funnel*?

El *customer funnel* (o embudo de conversión) es un formato muy utilizado dentro de la disciplina del *Marketing Digital*. Se utiliza para representar las diferentes etapas en el proceso de conversión de los potenciales clientes (dentro del término más amplio audiencia) en consumidores del producto o servicio ofrecido por una organización.

Según Muñoz Vera y Elósegui Figueroa y (2013), el *customer funnel* posee las siguientes cuatro etapas, que coinciden con aquellas identificadas en modelos de más antigua data, como el AIDA:

1. **Awareness:** en esta etapa la audiencia recibe la primera información sobre la existencia de la marca, producto o servicio.
2. **Consideración:** en esta fase el cliente potencial recibe mayor información sobre la marca, producto o servicio e incluye esta oferta dentro del grupo de propuestas que evalúa.
3. **Acción:** se realizan las actividades más agresivas orientadas a cerrar la venta, es decir, a llevar a que el interesado se convierta en consumidor.
4. **Advocay o recomendación:** esta etapa incluye todos los esfuerzos para retener al cliente, conseguir compras repetidas (si corresponde) y hacer que el consumidor recomiende el producto o servicio a otros dentro de su entorno.

Figura 5: Etapas del *customer funnel*



Fuente: Elósegui, 2014, <http://goo.gl/IMsOqE>

¿Por qué es importante el *customer funnel* desde una perspectiva de *marketing analytics*?

El *customer funnel* es clave desde una perspectiva de *marketing analytics* porque es la herramienta que permite distinguir las diferentes etapas en el proceso de conversión (de una manera muy sencilla desde lo visual), diseñar una estrategia diferente para cada una de ellas, establecer objetivos de negocio y medir el grado de avance en la consecución de ellos.

Según define Gema Muñoz Vera (Muñoz Vera y Elósegui Figueroa, 2013), y desde una perspectiva de *marketing analytics*, los pilares de análisis conectados a las diferentes etapas del *customer funnel* son:

- **Captación.** ¿Cuántas visitas recibe el sitio *web*? ¿A qué segmentos de la audiencia corresponden? ¿De dónde provienen? Esta etapa se corresponde con la fase de **awareness** mencionada anteriormente. El objetivo es medir la efectividad de los esfuerzos de *marketing* en términos del impacto que poseen en el mercado potencial.
- **Activación.** ¿Qué hacen los visitantes una vez que llegan a la página *web* de la organización? ¿Cómo funcionan las *landing pages* (o páginas de aterrizaje)? ¿Cómo funcionan los *call to action* (o llamadas a la acción) dentro del sitio *web*? Esta etapa se corresponde con la de **consideración** mencionada anteriormente. En esta instancia se evalúa la efectividad del contenido, el diseño y la usabilidad del sitio *web* de la organización para hacer que el producto o servicio en cuestión forme parte del *set* de alternativas consideradas por el consumidor potencial.
- **Conversión.** ¿Cómo funciona el sitio *web* en términos de transformar a potenciales clientes en consumidores del producto o servicio ofrecido? Esta fase se corresponde con la de **acción**, donde se busca medir la capacidad de la organización para cumplir con sus objetivos de negocio.

- **Retención.** ¿Qué hace que los consumidores se mantengan leales a la marca? ¿Cómo se consigue que quienes ya adquirieron el producto o servicio lo recomienden a otros potenciales clientes? Esta etapa se corresponde con la de *advocacy* o **recomendación** previamente definida, y en ella se mide la capacidad de la organización para retener, reconvertir y lograr la recomendación de los consumidores actuales.

2.2.2 Relación entre marketing y ventas

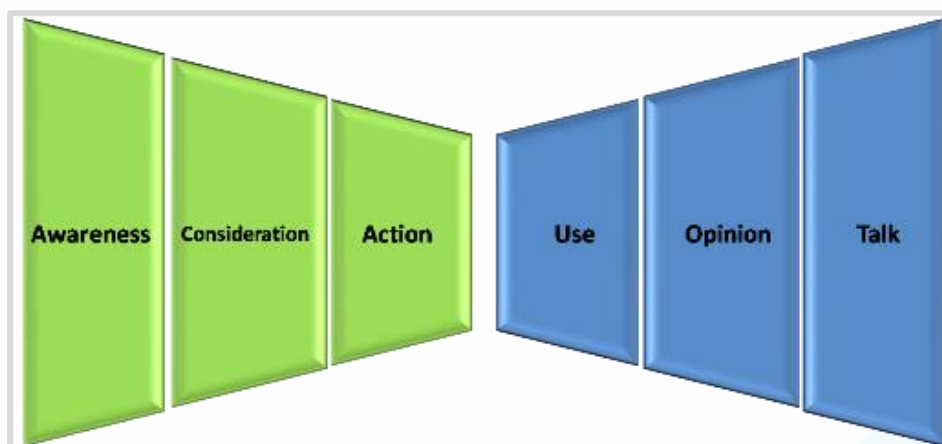
Muchas empresas poseen una distinción muy marcada entre las actividades del área de *marketing* (orientadas a la creación de conocimiento de marca y al posicionamiento del producto o servicio en la mente del potencial consumidor) y aquellas desarrolladas por el área de ventas (de naturaleza eminentemente comercial, están orientadas a convertir a esos clientes potenciales y a mantener una relación con ellos duradera en el tiempo).

Profesionales reconocidos en el área de *marketing* han tomado diferentes acercamientos para lograr una integración de estas actividades bajo un único formato que permita que se desarrollen de manera coordinada y así lograr una mayor efectividad (que se reflejará en los resultados de negocio) con una mayor eficiencia.

2.2.3 Multi-step sales funnel

Tristán Elósegui (2009) rescata el concepto, elaborado por Brian Massey, de un *funnel* de “preventa” y otro *funnel* de “postventa” conectados para formar un *doble funnel*, como se representa en la figura 6. Este formato está concebido por el autor para el diseño de estrategias de *social media*, pero también puede aplicarse a otras áreas o tipos de campañas de *marketing*.

Figura 6: Doble *funnel*

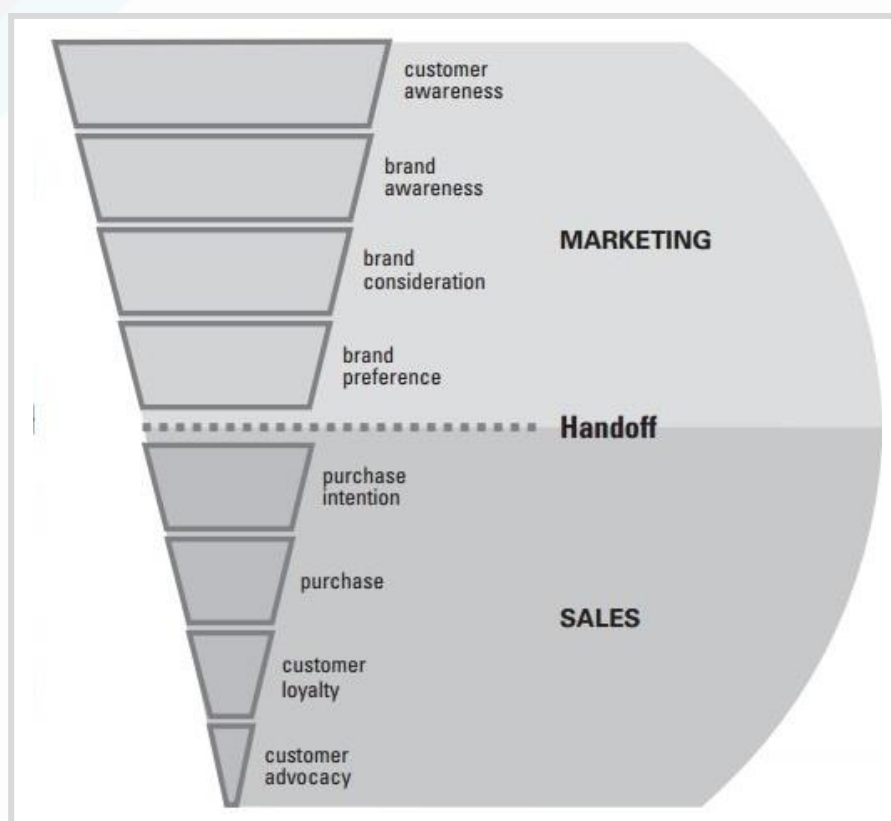


Fuente: Elósegui, 2009, <http://goo.gl/Wv2Y7o>

Philip Kotler, Neil Rackham, Suj Krishnaswamy en su *paper* “Ending the war between sales and *marketing*”, publicado por *Harvard Business Review* en

2006 establecen que, en la visión tradicional del *marketing*, las primeras cuatro etapas del *customer funnel* (*customer awareness*, *brand awareness*, *brand consideration* y *brand preference*) corresponden al área de *marketing*, mientras que las últimas cuatro fases (*purchase intention*, *purchase*, *customer loyalty* y *customer advocacy*) generalmente son responsabilidad del equipo de ventas (figura 7).

Figura 7: Etapas del *customer funnel*



Fuente: Kotler et al., 2006, <http://goo.gl/OgygV5>

Los autores aseguran que esta división favorece que los profesionales del *marketing* se mantengan enfocados en las tareas estratégicas del *marketing* y lejos de la tentación de intervenir en oportunidades puntuales (e individuales) de ventas. En la realidad se ve que esto no es suficiente para evitar que surjan cruces entre áreas y que, cuando los resultados no son los esperados, ventas culpe a *marketing* de una estrategia deficiente o que *marketing* achaque los pobres resultados a una ejecución ineficiente por parte del equipo de ventas.

Sin embargo, existen algunos aspectos positivos respecto de la utilización del *customer funnel* para la organización de tareas y asignación de responsabilidades entre equipos de *marketing* y ventas. El principal beneficio es que se logra enfocar la atención de las diferentes áreas de la organización en el consumidor. Esto es un gran logro, ya que orienta todas las acciones de ambos equipos hacia un objetivo común definido por las necesidades del consumidor y no por las demandas internas.

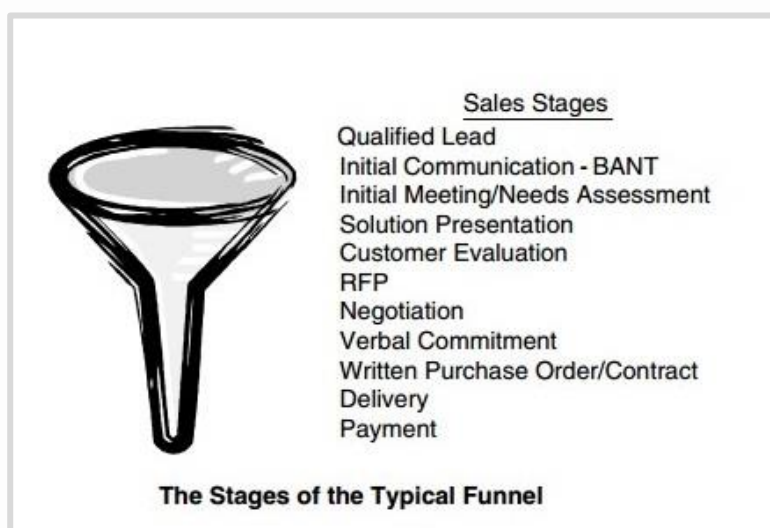
Otro de los beneficios de la utilización del *customer funnel* tiene sus raíces en una concepción de la importancia de establecer y mantener una relación con el consumidor duradera en el tiempo, en lugar de hacer foco en la venta o transacción puntual. Esta diferente perspectiva tiene consecuencias sobre las decisiones estratégicas que se toman, las métricas que se adoptan, las relaciones que se establecen entre las diferentes áreas, la definición de prioridades, etcétera.

2.2.4 Mejores prácticas para hacer un *customer funnel*

Según lo planteado por Laura Patterson (2007) en su *paper* “*Marketing and sales alignment for improved effectiveness*”, el desarrollo de un *customer funnel* para la organización puede encararse de la siguiente manera:

1. El *sales funnel*, utilizado tradicionalmente por los equipos de ventas (ver figura 8), es el punto de partida y base sobre la cual se construirá un formato unificado para la coordinación de los esfuerzos de *marketing* y ventas. El objetivo no es solo integrar las actividades mediante la eliminación de duplicaciones e ineficiencias, sino también hacer evidente la necesidad de focalizar los esfuerzos en el consumidor, considerado de forma holística antes que desde las necesidades o prácticas de la organización.

Figura 8: *Sales funnel*



Fuente: Patterson, 2007, <http://goo.gl/XthZbr>

2. El siguiente paso es integrar a este formato único el proceso de compra o tránsito del consumidor relevado y reflejado en el *customer journey map* (cubierto en detalle en el módulo anterior). Es importante que las etapas del *funnel* sean una representación apropiada de los diferentes estados por los que transita el consumidor en el proceso de compra. El comportamiento del consumidor debe ser el faro o guía para la realización del *funnel*. La organización debe cuidarse de no sucumbir a la tentación de mapear el *funnel* a sus propios procesos existentes, acarreado deficiencias, limitaciones o prácticas poco eficientes desde la perspectiva del consumidor.
3. El tercer y último paso es agrupar los diferentes comportamientos del consumidor identificados en el paso anterior en fases que se convertirán en las etapas de acuerdo a las cuales se clasificará cada oportunidad. En el extremo superior se ubica a la audiencia potencial, es decir, aquellos que forman el mercado para el producto o servicio de referencia, y en el extremo inferior a aquellos que o bien ya han adquirido el producto o servicio, o están próximos

a hacerlo luego de haber recibido información y asesoramiento por parte de los equipos de *marketing* y ventas.

¿Qué aprendimos?

- Qué es un *customer journey map* y cuáles son los pasos y las fuentes de información que deben utilizarse para construirlo.
- Qué es un *customer funnel*, cómo desarrollarlo y las implicancias de su implementación en las áreas de *Marketing* y Ventas.

Recursos adicionales

Se sugiere la lectura de los siguientes materiales para la profundización de los temas visualizados en este módulo.

- Template para desarrollar un Customer Journey Map (PDF) (en Español).
- Gianluca Brugnoli, “Connecting the dots of user experience”, presentación, Febrero 2009, <http://www.slideshare.net/frogdesign/brugnoli-system-ux-1061731> (en Inglés). Whitepaper también disponible en <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.178.207&rep=rep1&type=pdf> (en Inglés)

Referencias bibliográficas

Chaffey, D. (2016). *Marketing models that have stood the test of time* [Versión electrónica] (Traducción propia). Recuperado de <http://goo.gl/hDfDi2>

Chan, D. (2015). *Digital Marketing Framework* [Versión electrónica] (Traducción propia). Recuperado de <http://goo.gl/Kjww76>

Edelman, D., y Banfi, F. (2014). *The funnel is dead. Long live the consumer decision journey* (Traducción propia). En *The Economist* [En línea]. Recuperado de <http://goo.gl/7jW9p3>

Elósegui, T. (2009). *Un único funnel para controlar todo el proceso*. Recuperado de <http://goo.gl/Wv2Y7o>

Elósegui, T. (2014). *Cómo decidir entre cantidad o calidad en una estrategia de marketing online*. Recuperado de <http://goo.gl/IMsOqE>

Elósegui, T. (2014). *Cómo definir los objetivos de una estrategia online* [Versión electrónica]. Recuperado el 25/01/2016 de <http://goo.gl/Swtpmj>

Google. (2014). *Measure what matters most: A marketer's guide to improving outcomes by focusing on your best customers and the critical moments in their journey* [Publicación electrónica] (Traducción propia). Recuperado de <https://goo.gl/mdxbP8>

Hemman, C., y Burbary, K. (2014). *Digital Marketing analytics: making sense of consumer data in a digital world* (Traducción propia). Indiana, EE. UU.: Que Publishing.

Kaushik, A. (2007). *Web Metrics Demystified* [Versión electrónica] (Traducción propia). Recuperado el 25/01/2016 de <http://goo.gl/kRBUa6>

Kaushik, A. (2009). *Web Analytics 2.0: The Art of Online Accountability and Science of Customer Centricity* (Traducción propia). Indiana, EE. UU.: Wiley Publishing.

Kaushik, A. (2010). *Definitions, goals, metrics, KPIs, Dimensions, Targets* [Versión electrónica] (Traducción propia). Recuperado el 25/01/2016 de <http://goo.gl/X6WCu6>

Kotler, P., Rackham, N., y Krishnaswamy, S. (2006). *Ending the war between sales and marketing* (Traducción propia). *Harvard Business Review* [Versión digital]. Recuperado de <http://goo.gl/OgygV5>

Lieb, R. (2012). *The converged media imperative: How Brands Will Combine Paid, Owned and Earned Media* [Versión electrónica] (Traducción propia). Recuperado el 25/01/2016 de <http://goo.gl/xkeKh7>

Massey, B. (2009). *This is How You Prioritize Your Social Media Strategies* (Traducción propia). Recuperado de <http://goo.gl/5DvEo5>

Muñoz Vera, G., y Elósegui Figueroa, T. (2011). *El arte de medir: Manual de analítica web*. España: Profit.

Muñoz Vera, G., y Elósegui Figueroa, T. (2011). *El arte de medir: Manual de analítica web*. España: Profit.

Muñoz Vera, G., y Elósegui Figueroa, T. (2015). *Marketing analytics*. España: Anaya.

Muñoz Vera, G., y Elósegui Figueroa, T. (2015). *Marketing Analytics*. España: Anaya.

Muñoz, G. (2013). *Mi mejor arma está en el cerebro*. Recuperado de <http://goo.gl/LHOaLV>

Patterson, L (2007). *Marketing and sales alignment for improved effectiveness* (Traducción propia). *Journal of Digital Asset Management*. Recuperado de <http://goo.gl/XthZbr>

Richardson, A. (2010). *Using customer journey maps to improve customer experience* (Traducción propia). Harvard Business Review [Versión electrónica]. Recuperado de <https://goo.gl/MbNA2q>