

MARKETING EN LAS REDES SOCIALES



SEGUNDA EDICIÓN

CÓMO LAS COMUNIDADES
DE CONSUMIDORES
DIGITALES CONSTRUYEN
SU NEGOCIO

**Mc
Graw
Hill**

LARRY WEBER

Prólogo por JIMMY WALES, Fundador de Wikipedia

**MARKETING
EN LAS
REDES SOCIALES**

MARKETING EN LAS REDES SOCIALES

Cómo las comunidades de consumidores
digitales construyen su negocio

Segunda edición

Larry Weber

Traducción

Rosa Ma. Martínez Montes de Oca

Ingeniero cibernético y ciencias
de la computación, *ULSA*



MÉXICO • BOGOTÁ • BUENOS AIRES • CARACAS • GUATEMALA • MADRID
NUEVA YORK • SAN JUAN • SANTIAGO • SÃO PAULO • AUCKLAND • LONDRES • MILÁN
MONTREAL • NUEVA DELHI • SAN FRANCISCO • SINGAPUR • ST. LOUIS • SIDNEY • TORONTO

Director editorial: Fernando Castellanos Rodríguez

Editor sponsor: Cristina Tapia Montes de Oca

Supervisor de producción: Zeferino García García

MARKETING EN LAS REDES SOCIALES

Prohibida la reproducción total o parcial de esta obra,
por cualquier medio, sin la autorización escrita del editor.



Educación

DERECHOS RESERVADOS © 2010 respecto a la primera edición en español por
McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

A Subsidiary of The McGraw-Hill Companies, Inc.

Corporativo Punta Santa Fe

Prolongación Paseo de la Reforma 1015, Torre A

Piso 17, Colonia Desarrollo Santa Fe,

Delegación Álvaro Obregón

C.P. 01376, México, D. F.

Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana, Reg.

Núm. 736

ISBN 13: 978-607-15-0257-5

Translated from the 2nd English edition of
Marketing to the Social Web: How Digital Customers Communities Build your
Business

By: Larry Weber

Copyright © MMIX by John Wiley & Sons, Inc. All rights reserved.

ISBN: 978-0-470-41097-4

1234567890

1098765432190

Impreso en México

Printed in Mexico

The McGraw-Hill Companies

Para Hannah, Julia y Geoffrey
...que su vida sea siempre una
'cosa de verbo, no una cosa de sustantivo'

CONTENIDO

| | |
|-----------------|------|
| PRÓLOGO | ix |
| PREFACIO | xiii |
| AGRADECIMIENTOS | xvii |

PARTE I

PANDEMONIO: EL PANORAMA DE LAS REDES SOCIALES

| | | |
|------------|--|----|
| CAPÍTULO 1 | La web no es un canal (Y usted es un agregador no un locutor) | 3 |
| CAPÍTULO 2 | Comunidad y contenido: El nuevo trabajo del experto en marketing (O cómo recortar su presupuesto de marketing y llegar a más personas) | 19 |
| CAPÍTULO 3 | Efectuar la transición a las redes sociales (Primero cambie su mentalidad) | 33 |
| CAPÍTULO 4 | Cómo permitir que los clientes digan lo que realmente están pensando (Y conservar su trabajo) | 51 |

PARTE II

SIETE PASOS PARA CONSTRUIR SU PROPIA COMUNIDAD DE CLIENTES

| | | |
|------------|---|----|
| CAPÍTULO 5 | Paso uno: Observar y crear un mapa del cliente (De lo contrario no podrá llegar allá desde aquí) | 65 |
| CAPÍTULO 6 | Paso dos: Reclutar miembros de la comunidad (Con una nueva caja de herramientas y sus propias habilidades de marketing) | 77 |

viii Contenido

| | | |
|--------------------|--|-----|
| CAPÍTULO 7 | Paso tres: Evaluar en línea las estrategias de comunicación (Y no olvide buscar) | 89 |
| CAPÍTULO 8 | Paso cuatro: Entablar conversación con las comunidades (Para generar un word of mouse) | 97 |
| CAPÍTULO 9 | Paso cinco: Técnicas para medir la participación con nuevas herramientas (Mantener la vanguardia sostenida) | 113 |
| CAPÍTULO 10 | Paso seis: Promueva su comunidad ante el mundo (Manténgala hablando y dando clics) | 127 |
| CAPÍTULO 11 | Paso siete: Mejorar los beneficios de la comunidad (No sólo los establezca y luego los olvide) | 139 |

PARTE III

APROVECHAR LAS CUATRO ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN EN LÍNEA

| | | |
|--------------------|---|-----|
| CAPÍTULO 12 | La estrategia del agregador de reputación (¡Somos los número uno!) | 155 |
| CAPÍTULO 13 | La estrategia del blog (Todos me están hablando a mí) | 167 |
| CAPÍTULO 14 | La estrategia de la comunidad digital (Vaya a sus fiestas u organice una propia) | 183 |
| CAPÍTULO 15 | La estrategia de las redes sociales (Conéctese con un clic) | 193 |
| CAPÍTULO 16 | ¿Importa Facebook? (¿Para los expertos en marketing?) | 207 |
| CAPÍTULO 17 | Vivir y trabajar en la web 4.0 (Está justo a la vuelta de la esquina) | 219 |
| NOTAS | | 231 |
| ÍNDICE | | 239 |

PRÓLOGO

Usted habrá escuchado a Jimmy diciendo su ahora famosa frase de: “Imagine un mundo en el cual cada persona en el planeta tenga acceso libre a la suma de todo el conocimiento humano. Eso es lo que estamos haciendo”. Si no hubiera sido por un importante cambio de dirección hace ochenta años, esta frase nunca hubiera sido pronunciada.

El antecesor de Wikipedia era realmente la enciclopedia gratuita Nupedia, que fue construida sobre el modelo tradicional de revisión de pares (peer review) de búsqueda académica. En otras palabras, un proceso tradicional de aprobación y mantenimiento de entradas estaba muy en su lugar. Y mientras que Nupedia vio un crecimiento durante sus dos años de existencia, no fue sino hasta que la plataforma wiki para hacerlo estuvo lista que nació Wikipedia. Lo que ha hecho de ésta un fenómeno global es la idea de que cualquier interesado en participar sin duda que lo podrá hacer, lo cual está dando lugar a una previa colaboración sin precedentes basada en un sentido de propiedad y comunidad entre miles de colaboradores voluntarios ubicados alrededor del mundo.

¿Fue pura suerte que Wikipedia haya logrado éxito mundial? Desde luego que históricamente representa un beneficio. Pero lo que ocurrió en realidad fue que Jimmy y su empleado Larry Sanger se dieron cuenta de que el viejo modelo de arriba hacia abajo unidireccional de comunicación no estaba funcionando más, y que la gente estaba buscando realmente un sentido de comunidad y tener voz.

A fin de cuentas, los seres humanos no han cambiado fundamentalmente desde que sus ancestros evolutivos caminaron por primera vez sobre la tierra, han prosperado en cuanto a la interacción y conexión, es decir, como comunidad. Es este concepto —la necesidad de una comunidad— lo que Larry

Weber nos ofrece en *Marketing en las redes sociales*. Weber entiende de qué se trata el nuevo marketing, lo cual no es vender, en sí. La meta final podría ser una venta o algo similar, pero en realidad es la comunidad y la participación lo que mantiene a la gente interesada.

En este libro, Weber ayuda a los expertos en marketing, cuyo trabajo en última instancia es presentar productos y servicios a quienes están sinceramente interesados en éstos, a saber cómo hacerlo de manera apropiada. Capítulo tras capítulo, Weber muestra el punto donde usted no puede fingir la sinceridad, no puede fingir la autenticidad, y no puede fingir la atención porque los clientes, usuarios, o participantes que los expertos están esperando atraer se darán cuenta de cualquier comportamiento falso a kilómetros de distancia. Señala acertadamente “que una marca es una cosa viviente, y cambiante, [y] está basada en el diálogo que usted tenga con sus clientes y prospectos, mientras más sólido es el diálogo, más sólida es la empresa, mientras más débil es el diálogo, más débil es la marca”.

Así que, aun cuando éste es un libro de marketing con muchos consejos prácticos, su principio fundamental es el respeto por los clientes y consumidores. Por ejemplo, Weber alienta a los expertos a que “cuando comiencen o se unan a una conversación de red social acerca de su compañía o sus competidores, deberán presentarse como lo que realmente son”.

Sin sermonear, también enfatiza sobre el crecimiento de marca y el propósito moral en la web: “[Propósito moral] significa ofrecer valor y actuar transparente y éticamente... La ética acerca de hacer negocios incluye: responsabilidad ambiental, diversidad en el empleo, considerar los numerosos efectos de las acciones de la compañía... usted deberá tener un propósito moral incrustado en sus valores, junto con productos de calidad a un buen precio”.

Para los expertos en marketing, lo anterior sigue siendo todavía algo un tanto desconocido —y tal vez incómodo— junto con las nuevas reglas del compromiso efectivo en línea, particularmente cuando se trata de medir el éxito, ofrecer sugerencias prácticas tales como buscar una mezcla de medidas cuantificables y cualitativas como dividir la voz, el nivel de compromiso, el tono del discurso, evidencia y calidad de la comunidad, el costo de la cuota de mercado y aspectos como qué tan frecuente y de qué manera una organización está siendo analizada en línea, entre otras cosas.

Por último, *Marketing en las redes sociales* es una excelente mezcla de teoría, consejos prácticos y *how to*, además de diversión y estudios de caso

interesantes que le servirán tanto a los expertos que son nuevos en la web como a quienes ya cuentan con experiencia, haciendo interesante el tiempo de lectura para todos en cuanto al crecimiento y la prosperidad en línea.

—Jimmy Wales, fundador de Wikipedia
y Andrea Weckerle, consultora y empresaria
en comunicaciones, Ciudad de Nueva York

PREFACIO

A finales de 1993, recibí una llamada telefónica de Michael Dertouzos, el fundador y líder del Laboratorio de Ciencias de la Computación en el Massachusetts Institute of Technology. Dertouzos me dijo que necesitaba verme por dos razones; la primera, para ayudarlo a promover las extraordinarias innovaciones que estaban saliendo del laboratorio, y la segunda, para analizar el marketing del reciente trabajo de un joven investigador inglés quien fue trasladado del laboratorio por una temporada al CERN (la organización europea para la investigación nuclear) ubicado en Suiza.

Unos días después, el exagerado Michael y un reservado Tim Bernes-Lee estaban sentados en mi oficina en Cambridge. Michael habló de las tantas cosas que el laboratorio había logrado y del trabajo en curso. Me mostró una cinta de video acerca de su aparición en 1980 en el programa *Today* para discutir el impacto de las primeras computadoras personales sobre la sociedad. El entrevistador forzaba a Michael a que aceptara que la llegada de la computadora personal era sólo una moda, pero Michael, en forma cortés, estuvo en desacuerdo con él y se dispuso a describir un mundo en el cual una gran comunidad digital sería formada pronto mediante la conexión de todo viajante para que las personas pudieran comunicarse fácilmente, comprar, aprender, incluso obtener asistencia médica en otro continente. El entrevistador sólo sacudió la cabeza y mandó a un corte comercial.

Después fue el turno de Tim. Habló de su trabajo reciente, el desarrollo de un lenguaje llamado html —siglas en inglés para lenguaje de marcas de hipertexto— que planeaba colocar en internet para crear la World Wide Web (www o web). Me preguntó si yo pensaba que el nombre era ingenioso, y sólo sonreí, porque en realidad yo no tenía idea de lo que estaban hablando.

Michael explicó que estaba formando el Consorcio de la World Wide Web y deseaba que le ayudáramos a promoverla y a instruir al mundo. Ahora,

xiv Prefacio

casi 16 años después, todavía no hemos visto todo el impacto de la web, la más importante innovación de nuestra vida. Michael nos dejó muy pronto, y Bill Gates, a quien Michael consultó a menudo sobre una variedad de temas acerca del futuro, declaró a un importante semanario que su partida era una gran pérdida. Tim, ahora Sir Tim, continúa trabajando sobre su nueva fase, la web semántica, y yo atendí el consejo de Michael de estudiar las implicaciones de marketing de la web.

La web ha cambiado y continúa cambiando todo. Un mundo de contenido transparente, generado principalmente por el usuario, en banda ancha, medios de comunicación mejorados, y disponible en múltiples dispositivos, continúa evolucionando. El marketing, en su mejor acepción, pretende influir en la opinión a través de contenido irresistible; hacer esto a través de la web será más difícil antes de volverse fácil, pero el cambio está ganando impulso. La web ha rebasado a casi todos los medios de comunicación tradicionales: televisión, imprenta, radio y correo directo, y hará del marketing un conjunto de diálogos. Las compañías tendrán que aprender a contribuir a estos diálogos y a compartir con sus clientes actuales y potenciales. He escrito este libro para sugerirles cómo pueden hacer justamente eso.

—Larry Weber,
Buenos Aires

PREFACIO A LA SEGUNDA EDICIÓN

En los 18 meses transcurridos desde que la primera edición de este libro fue publicada, más y más compañías han aprendido a estimular y mantener diálogos con sus clientes y prospectos en las redes sociales. Quisiera pensar que la primera edición de este libro ha ayudado a un buen número de ejecutivos a pensar en las maneras de hacerlo. Pero desde que las redes sociales están evolucionando rápidamente con nuevas herramientas, técnicas y oportunidades, el texto demandó una nueva edición para mantenerse al corriente.

Esta segunda edición contiene un capítulo adicional sobre el fenómeno del Facebook y sobre cómo pueden utilizarlo los expertos en marketing. He reescrito completamente los capítulos sobre blogs y mediciones y mejorado los ejemplos e ilustraciones en cada capítulo. Para obtener el pensamiento más actual acerca del marketing en las redes sociales, he entrevistado a varios ejecutivos y citado las más actualizadas investigaciones disponibles.

Afortunadamente, los principios del marketing no han cambiado, así que cada ejecutivo puede leer y aplicar las ideas proporcionadas en esta edición. Aquellos que lo hagan, creo, tendrán marcas, productos, servicios y relaciones comerciales más sólidas que quienes consideran a las redes sociales sólo como una moda de estos tiempos.

—Larry Weber,
Waltham, Massachusetts

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, debo agradecer a mi grandioso coescritor Wally Wood, quien entendió completamente mis metas, ideas y organización en relación con este importante libro, así como lo hizo en nuestro primer libro, *The Provocateur*. Estos libros jamás hubieran sido logrados sin su habilidosa mano. Gracias a Marijean Lauzier por apoyar siempre mis dones visionarios. A Jackie Lustig, Jan Baxter, Brian Cavoli, Kevin Green, y a todo el Grupo W2 que aportó su tiempo libre y talento para llevar a buen término este libro mientras hacían de mi “segunda” carrera toda una diversión.

Reid Hoffman (LinkedIn.com), Diane Hessian (Communispace), John Palfrey (Berkman Center for Internet & Society), Tom Gerace (Gather.com), Don McLagan (Compete.com), Dan Morrison (ITtoolbox.com), Josh Scribner (IBM Corporate Communications), Stuart Brotman (American Television Experience), Jerry Swerling (Annenberg School for Communication en USC en Los Ángeles), Judy Strauss (U para N, Reno), David Berkowitz (360i.com), Jim Nail (TNS Cymfony.com), Marcel Lebrun (Radian6.com), Bob Walczak (Ringleader.com), Dan Bruns (Mzinga.com), Elisa Camahort Page (BlogHer.com), Jeremy Allaire (Brightcove.com), John Lawn (Food Management) y Ethan Beard (Facebook.com) aportaron su tiempo pero, lo más importante, sus profundos pensamientos sobre las redes sociales. Estoy en deuda con ellos para siempre, como lo estoy con muchos clientes actuales y antiguos, y con el gran grupo de académicos, autores, políticos y ejecutivos que participaron gratuitamente en numerosas conversaciones que ayudaron a darle forma a mis ideas.

Agradezco a mi agente Jill Kneerim y a mi editor, Richard Narramore, cuyo sutil, pero rápido y claro toque han hecho de este libro una muy buena lectura. Además a todas las excelentes personas que trabajan en John Wiley &

xviii Agradecimientos

Sons, Inc., incluyendo a Tiffany Groglio y a Lauren Freestone, quienes hicieron el “proceso” de cambiar palabras a este libro lo menos doloroso posible.

Finalmente, y como siempre, quiero agradecer a mi familia, especialmente a Dawn, por su apoyo y amor de hombre de negocios soñador que quiere ayudar a los negocios buenos a convertirse en excelentes.

P A R T E

I

Pandemonio:
El panorama
de las redes sociales

CAPÍTULO

1

La web no es un canal

(Y usted es un agregador no un locutor)

Dirigir el mercado hacia las redes sociales requiere aprender una nueva manera de comunicarse con la audiencia en un ambiente digital. Así de simple.

No requiere que los ejecutivos se olviden de todo lo que saben acerca del marketing. Significa que tienen que abrir sus mentes a nuevas posibilidades, al cambio social y repensar las prácticas pasadas. En las siguientes páginas, le doy un vistazo a lo que podemos aprender acerca de estas nuevas posibilidades y muestro de qué se tratan las *redes sociales*.

En lugar de continuar como locutores, los expertos en marketing deben —y deberán— convertirse en agregadores de las comunidades de clientes. En lugar de transmitir mensajes de marketing hacia una cada vez más indiferente, incluso resentida audiencia hastiada por los 2 000 o más mensajes a los

4 Pandemonio: El panorama de las redes sociales

que según se informa está expuesta una persona en Estados Unidos cada día, los expertos deben participar, organizar y alentar redes sociales a las cuales la gente quiera pertenecer. En lugar de hablar *para* los clientes, los expertos deben hablar *con* los clientes. Y las redes sociales representan la manera más efectiva en la historia del mundo para hacer justo eso a una gran escala.

Una red social es el lugar en línea donde la gente con intereses comunes puede reunirse para intercambiar pensamientos, comentarios y opiniones. Estos sitios incluyen redes sociales como MySpace, Gather, Facebook, BlackPlanet, Eons, LinkedIn y cientos (en realidad, como veremos, cientos de miles) más. Incluyen destinos electrónicos de marca como Amazon, Netflix, y eBay. También sitios de empresas tales como IBM, Best Buy, Cisco y Oracle. Las redes sociales constituyen un nuevo mundo de medios de comunicación no remunerados creados por individuos o empresas en internet. Estas nuevas estrategias, que tienen la capacidad de cambiar la opinión pública cada hora—sino es que cada minuto— incluyen:

Agregadores de reputación son motores de búsqueda como Google, Yahoo!, Ask y Live. Éstos agregan sitios que tienen el mejor producto o servicio para ofrecer y suelen poner las cosas de acuerdo con la reputación. La búsqueda móvil es cada vez más popular entre la gente que va a la caza de restaurantes cercanos, direcciones para llegar a alguna tienda, o el mejor precio para un producto.

Los blogs son diarios en línea donde la gente sube ideas, imágenes y enlaces a otras páginas o sitios de internet. Algunos son sitios personales o de empresas, mientras otros son huéspedes de Blogger, BlogHer (para mujeres), Weblog, Tumblr y otros sitios para insertar blogs. El sitio microblog Twitter, donde los usuarios suben “tweets” de 140 caracteres cada uno, es otro giro. El vicepresidente de marketing electrónico de Lenovo dice: “Yo utilizo Twitter para monitorear tweets acerca de nuestra marca, buscando a gente que haya tenido algún problema con nuestros productos. También veo una gran oportunidad de vender a través de Twitter y espero que abramos un canal de ‘negocio’ muy pronto”.¹

Comunidades electrónicas de temas específicos son generalmente patrocinadas por anuncios aunque algunas son gratuitas. Las comunidades electrónicas orientadas a los negocios incluyen docenas relacionadas con IBM: para los pasantes de IBM, en torno a diferentes productos y servicios de IBM.² Hewlett Packard tiene comunidades en su sitio web: una hoja de comunidad HP e IT, que es su centro de foros de recursos.³ Existen comunidades interesantes de cuidado de la salud: Sermo para

médicos y Patientslikeme, que tiene comunidades con enfermedades específicas. Existen comunidades que involucran los deportes, como es el caso de KayakMind para las personas que disfrutan del kayak.⁴ Comunidades de contraseña protegida están aumentando con especial rapidez.

Las *redes sociales* son lugares donde gente con un interés o preocupación comunes se reúnen para conocer gente con intereses similares, para expresarse y para desahogarse. Además de los ejemplos que acabo de citar, otras redes sociales abarcan iVillage, Xanga y Stumbleupon. Dopplr es un sitio interesante para los viajeros de negocios que comparten las experiencias vividas en hoteles, restaurantes y atracciones del extranjero; también le dirá cuándo, por ejemplo, tres personas a quienes usted conoce estarán en París al mismo tiempo en que usted esté allí. Algunos sitios están dedicados específicamente a compartir imágenes, están abiertos a todo el mundo o restringidos para un selecto grupo gracias a la protección que brinda una contraseña. You Tube (ahora propiedad de Google) maneja hasta 10 mil millones de videos al mes sólo para espectadores de Estados Unidos; fotos y videos publicados en Flickr (ahora propiedad de Yahoo!) atraen a más de 40 millones de visitantes mensualmente.

En los medios de comunicación tradicionales, o en publicaciones controladas por alguna corporación como los periódicos, las revistas, la radio y la televisión, la comunicación es abrumadoramente de una sola manera. Los periodistas profesionales investigan y escriben historias que son editadas y diseminadas hacia el público.

Medios sociales como los blogs, sin embargo, le permiten a cada persona publicar y participar en conversaciones en línea. Dado que los bloggers, a veces referidos como “ciudadanos periodistas” o incluso “ciudadanos expertos en marketing”, no tienen limitaciones editoriales y tienen acceso a toda la web, sus publicaciones pueden hacer o deshacer reputaciones personales, de productos o de empresas.

Las comunidades en línea comenzaron desde los primeros días de internet y las compañías de software alientan a los “grupos de usuarios” a probar y experimentar con nuevos programas. Well en California, CompuServe y America Online se crearon bajo esa idea y comenzaron a atraer gente hacia internet, a quienes no tenían comunidad o se sentían un tanto excluidos del nuevo orden social, donde los grupos eran una forma de conocerse y vincularse con nuevas personas. Como dice Reid Hoffman, el fundador de LinkedIn.com: “Era casi como la frontera. ¿Quiénes eran las personas que originalmente fueron al Oeste? Ellas sintieron que en realidad no se acopla-

6 Pandemonio: El panorama de las redes sociales

ban con su sociedad; eran algo alienados; y querían correr un gran riesgo. Así que se subieron en vagones y se dirigieron al Oeste para hacer que algo pasara. Ésta es la razón por la cual existe esta fascinación por cosas tales como las salas de chat y los paneles de mensajes. ¡Estás con personas que no conoces! El anonimato formaba gran parte de esto porque era parecido a la comunidad del Viejo Oeste.”

Hoy en día, existen herramientas en línea para manejar y presentar la identidad, para comunicarse con las personas, para que usted mismo esté en línea y se haga escuchar. En la actualidad, individuos y organizaciones están fundando comunidades basadas en la web a un ritmo abrumador. La gente está usando la web para encontrar a gente con intereses similares, para comprar de una manera más eficiente, para enterarse acerca de productos y servicios, para denunciar productos mal hechos y servicios deficientes, y para estar en contacto con parientes distantes y amigos del otro lado del mundo.

Como CEO de Microsoft, Steven A. Ballmer comentó al *New York Times*: “Yo pienso que un cambio generalizado es la creciente importancia de la comunidad. Esto vendrá de diferentes maneras, con grupos de gente de diferentes edades, y cambiará conforme evolucione la tecnología. Pero la noción de mucha gente interactuando sobre las cosas continuará para siempre. Esto es diferente hoy en día y nosotros vamos a ver esas diferencias creadas. Usted lo ve en una variedad de maneras ahora, en sitios de interacción social, en cómo la gente colabora en el trabajo, y en especial la colaboración dada a través de internet. Lo ve en cosas tales como el Xbox Live, la manera en que permitimos que la gente se reúna y tenga experiencias entretenidas dentro de la comunidad. Y usted verá esto en la televisión y el video. No es como se ha determinado el futuro del entretenimiento. Pero es un buen trato”.⁵

He aquí un ejemplo de red social en el trabajo. Cuando la compañía BMW volvió a lanzar el Mini Cooper en 2002, amplia publicidad y promociones poco convencionales (en línea y fuera de ella) generaron muchas pruebas de manejo y obtuvieron ventas del automóvil sobre la marcha. No hace mucho, los expertos del Mini realizaron una feliz parodia de la serie de televisión de 1970 *Starsky & Hutch* con el nombre de *Hammer and Coop*, una serie de seis episodios en línea con persecuciones automovilísticas sin mencionar nunca la marca. Para apoyar los episodios, pusieron al aire avances de películas raras, colgando Minis fuera de las vallas y lanzando al Mini como la estrella de moda difundida en las revistas para hombres.

Mini ha sido una experiencia web de marca con actitud desde el primer lanzamiento. Su sitio siempre lleno mantiene una variedad siempre cambian-

te de funciones: una página de configuración para que el cliente arme su propio automóvil; un recorrido virtual por la fábrica; varios juegos de video y protectores de pantalla; y boletines especiales exclusivos para los dueños de un Mini, además de varias páginas de comunidades. No obstante, cuando la audiencia empezó a decaer, la gerente de marketing del Mini supo que necesitaba más que un sitio web llamativo y anuncios seductores para regenerarlo.

Mini contrató a MotiveQuest para analizar las conversaciones en línea acerca de la marca y a sus competidores mediante el monitoreo de publicaciones en blogs y redes sociales, así como también en sitios especializados como Yahoo Autos.

David Rabjohns, CEO de MotiveQuest, encontró que “Los propietarios de un Mini estaban hablando no sólo acerca de cosas como el rendimiento y el manejo, sino también de aspectos relacionados con la comunidad como el compartir fotos, reunirse en eventos y de etiqueta personal, a la manera Mini”. No era extraño que muchas publicaciones involucraran a gente que no tenía Minis preguntándoles a los propietarios de uno acerca de su experiencia.

Este análisis indujo a Mini a pedir a sus seguidores más entusiastas ayuda para reconstruir la audiencia. Ahora la compañía invita a la audiencia a hacer pruebas de manejo en nuevos modelos y tiene a un blogger que avisa acerca de nuevos eventos como los festivales todo terreno “Mini Takes the States”, que reúnen a miles de fanáticos de la marca (propietarios y no propietarios por igual) para organizar carreras, eventos musicales y más cosas por el estilo. El sitio web incluye el “Mini Mail” con postales virtuales y diversas actividades que permiten a los fanáticos del Mini mantener la conversación a su manera.

¿Iniciar más conversaciones en línea vende Minis? Trudy Hardy, gerente de marketing del Mini, dice: “Nosotros definitivamente vemos alguna correlación entre la actividad en línea y cómo afecta eso la asistencia a nuestra sala de exhibición. Nos fijamos en los temas que están surgiendo en las conversaciones y vemos si se proyectan contra una crecida cantidad de tráfico en nuestro sitio, lo que finalmente conduce a incrementar la cantidad de contactos que enviamos a nuestros distribuidores”.⁶

Yo he dicho que el valor real de los medios sociales de comunicación aquí está en reconstruir la audiencia del Mini y fortalecer la conexión, una actitud que no va con la principal corriente distingue a la marca de sus rivales. Persuadir a la gente para que piense “Mini” y le hable a sus amigos acerca de la marca, o para que le dé un vistazo al sitio web es más apropiado que conducirla hacia la compra durante todo el trayecto.

8 Pandemonio: El panorama de las redes sociales

Ahora mire rápidamente hacia lo que está haciendo Dell. Usted recordará que la compañía era muy mencionada en la atmósfera del blog por problemas de servicio al cliente. Hoy en día, Dell está transformando en su provecho a las redes sociales insertándose dentro de las conversaciones en línea de una manera positiva. Dell apunta a lograr 100 millones de contactos de clientes adicionales cada año a través de la publicación de blogs, Twitter y comunidades digitales relacionadas con la marca. Estos contactos no se relacionan directamente con ventas —pero le ayudarán a Dell a empezar o mantener conversaciones con clientes—. Más importante, los consumidores tendrán más oportunidades de compartir información entre ellos y con Dell.

Por supuesto, Mini y Dell son apenas las únicas compañías que están aprendiendo a manejarse en el mercado de las redes sociales. Pero son los precursores de su futuro.

Pandemonio en los medios de comunicación y los mercados

Los mundos del marketing son pandemonios estos días. Los consumidores estadounidenses tienen más opciones, más productos, más servicios, más medios de comunicación, más mensajes y más conversaciones digitales que nunca. Considere los medios de comunicación siguientes:

- *Televisión.* Entre cable y satélite, los dueños de una casa reciben 70 o más canales de televisión, un número que continúa creciendo y el promedio de tiempo empleado viéndolos sigue siendo el mismo. El gasto en anuncios para la red de televisión y el espacio en televisión se redujeron en 2007, sin embargo, la colocación de productos anunciados incluso en la hora de más audiencia televisiva subió bruscamente.
- *Revistas.* A pesar de que los editores introdujeron más de 1 000 nuevos títulos de revistas el año pasado, el número total de títulos, el promedio de circulación de la revista y las ventas de una sola copia continuaron deriva abajo. Los anuncios en las revistas de circulación nacional subieron el año pasado, pero en las locales se fue hacia abajo.
- *Periódicos.* La circulación de periódicos cayó 3% el año pasado; en los últimos cinco años, ha disminuido en 8%, en un hundimiento acelerado por la web. Y la publicidad para seguir a la audiencia en exteriores, también cayó 3% el año pasado. Los anuncios clasificados

se están desplazando en línea a sitios como Monster.com (empleos) y Craigslist.com (empleos y todo lo demás). Asombra poco que en una encuesta global de editores de periódicos, 44% dijera que la mayoría de la gente obtendría sus noticias en línea dentro de 10 años (aunque juzgando por las tendencias actuales, yo diría que dentro de cinco, como máximo).

- *Radio.* La radio vía satélite ofrece cientos de canales de música, deportes, noticias, crónicas y reportajes, muchos de los cuales son sin comerciales. ¿Usted no quiere escuchar comerciales? Suscríbase a la radio satelital. Mientras tanto, el gasto en publicidad tanto de las transmisiones radiales como del espacio en este medio van hacia abajo, según Nielsen.
- *Internet.* A medida que más gente y compañías entran al sistema y se reúnen para conversar, los gastos en publicidad para internet van subiendo, subiendo, subiendo. De acuerdo con eMarketer, la inversión en publicidad para las redes sociales de Estados Unidos se incrementó en 70% el año pasado, de 1.56 mil millones de dólares a más de 2 mil millones este año.⁷

El marketing de nuevos productos es también un pandemio, por ejemplo:

- De acuerdo con el Food Institute, los expertos introdujeron más de 16000 nuevos productos alimenticios el año pasado (más de 2500 nuevas bebidas). Introdujeron más de 13000 productos no alimenticios, incluyendo 4230 nuevos cosméticos, 2793 nuevos productos para el cuidado de la piel y 1259 nuevos productos para el cabello.
- Exhibidores instalados en el International Consumer Electronics Show presentaron más de 10000 productos nuevos de audio, imagen y video digitales, juegos, teatro en casa, redes en casa, dispositivos móviles y aparatos que funcionan sin cables.
- Los exhibidores del International Home and Housewares Show mostraron otros 10000 productos más, aparatos pequeños de cocina, utensilios de cocina, accesorios para baño y regadera, accesorios decorativos y accesorios para el cuidado personal.
- Los exhibidores del National Hardware Show introdujeron otros 5000 nuevos productos de ferretería, casa y jardín.

10 Pandemonio: El panorama de las redes sociales

Y la lista continúa: Exhibidores en el New York Auto Show introdujeron... Exhibidores en el Ft. Lauderdale International Boat Show... Exhibidores en el International Camping and Outdoor Show... pero usted tiene la idea, y todo esto no incluye los productos o servicios negocio-a-negocio. O los nuevos dispositivos médicos o farmacéuticos. O las oportunidades de viajar..., o las ofertas educacionales.

¿Qué es lo que debe hacer un experto en marketing en este oficio lleno de novedades?

De locutores a agregadores

Antes de mirar hacia adelante, echemos un vistazo rápido hacia atrás. No hace mucho tiempo, los expertos hacían todo lo posible para tener algo apropiado que decir acerca de sus productos o servicios: anuncios de periódicos o revistas, espectaculares, comerciales de radio y televisión. Cada nuevo medio de comunicación agregaba algo. Las revistas agregaban color a los anuncios y la distribución nacional la agregó el periódico. Los espectaculares estaban justo enfrente de su cara mientras usted manejaba a lo largo de las autopistas. La radio agregaba el sonido y la música; la televisión, movimiento y, también, era más invasiva que los espectaculares y la radio.

¿Recuerda los días en que el experto controlaba los mensajes? Todo lo que los televidentes podían hacer era verlos o levantarse a cambiar de canal (o ir al baño), y por un largo tiempo la publicidad por televisión fue increíblemente efectiva. Lo sigue siendo para muchos productos en muchas situaciones, porque es muy efectiva para provocar la reacción del consumidor.

Hoy en día, 90% de la gente que puede evitar los comerciales televisivos por medio de TiVo, grabaciones en DVD, o con el botón de salto (*skip*) en los controles remotos lo hace. De hecho, sólo 18% de las campañas de publicidad por televisión generan un rendimiento positivo sobre la inversión. Y a pesar de que el total de televidentes se ha mantenido estable, nuevos canales han fragmentado la audiencia a tal grado que las cadenas televisivas como NBC, CBS y ABC han perdido audiencia tanto relativa como absoluta.

A pesar de su disminución de audiencia, estas cadenas y otros canales de televisión continúan subiendo su tasa de anuncios; el costo por millar (CPM, por sus siglas en inglés) de personas alcanzadas en promedio por comerciales televisivos se incrementó en 265% entre 1996 y 2005. El CPM continúa hacia arriba, incluso si el tamaño de las audiencias va hacia abajo, así que no

sorprende que los publicistas de televisión estén descontentos. Algunos grandes derrochadores —Procter & Gamble, American Express, McDonald's— han comenzado a experimentar con alternativas, pero ningún otro anunciante grande ha decidido hacer algo al respecto.

Para usted no será noticia saber que la mayor parte de la publicidad es increíblemente ineficiente. Cuando usted se anuncia en los medios masivos de comunicación, generalmente llega a más personas de las que pretendía alcanzar como clientes potenciales. Pero mientras los CPM fueran bajos, ¿quién les pondría atención? Una determinada cantidad de desperdicio publicitario era el costo de hacer negocios.

En verdad, los expertos han intentado mejorar su eficiencia publicitaria. Han estado intentando hacer coincidir la demografía de la audiencia —edad, sexo, educación, ingresos, tamaño del hogar— con su mercado objetivo. Por ejemplo, los comerciales sobre cerveza aparecen en programas deportivos que los hombres jóvenes tienden a ver, y los comerciales de pañales desechables son transmitidos durante las telenovelas del día que por lo regular ven las madres jóvenes. Aun así, la demografía no trabaja realmente bien en cuanto al intento de identificar un mercado objetivo para la mayoría de los productos. Tanto los hombres de mediana edad como los mayores toman cerveza; y los padres también compran pañales desechables.

Durante 150 años o más, los expertos, a través de periódicos, revistas y después en radio y televisión, han estado difundiendo sus mensajes a un mercado potencial que definen tan bien como pueden. Los publicistas han intentado colocar sus anuncios frente a esos consumidores prospecto muy probablemente para que compren un producto o servicio de la compañía. Pero la meta siempre ha sido llegar a la mayor cantidad de gente posible con la esperanza de que suficientes clientes con dinero puedan responder para recuperar la inversión.

Hoy en día, los expertos sofisticados se dan cuenta de que lo que funcionó en el pasado no está funcionando (o no lo hace adecuadamente bien) ahora —y necesitan una nueva manera de acercarse—. Tal como A. G. Lafley, CEO de Procter & Gamble, le dijo a sus ejecutivos: “Necesitamos reinventar la manera en que nos vendemos a los consumidores. Necesitamos un nuevo modelo”.

La web no es un canal

Las observaciones de Steve Ballmer aportan indicios sobre qué tan profundamente cambiarán las redes sociales nuestro mundo. Hace un siglo, a pesar

12 Pandemonio: El panorama de las redes sociales

de que nadie lo sabía en esa época, el primer automóvil no era más que un simple cochecillo de autopropulsión. Ciertamente, te trasladaba de un lugar a otro, pero también cambió la cara del país, el diseño de las ciudades. Cambió el comportamiento del cortejo y dónde la gente podía vivir y trabajar. De igual modo, la televisión no era un simple radio con imágenes. Mostrando a gente ordinaria del Este de Europa y la Unión Soviética, la pobreza de la gente en el Oeste norteamericano, la televisión afectó la historia. Mostrando a todo color a gente estadounidense en la Guerra de Vietnam, la televisión cambió a la sociedad estadounidense.

La web tendrá un profundo efecto en la sociedad, tal como lo tuvo el automóvil o la televisión; de hecho, apenas estamos empezando a vislumbrar sus implicaciones. Por ejemplo, la web deshace algunos de los efectos de 50 años de televisión. ¿Recuerda usted cómo, en los primeros días de la televisión, los anuncios y los muchos programas mostraban a la familia feliz —papá, mamá, hijo e hija— sentados todos juntos en la sala frente a la televisión? Hoy la realidad es más parecida a un papá, una mamá, un hijo y una hija mirando cada quien sus propios programas en habitaciones separadas, si es que están viendo la televisión después de todo. En lugar de hacer que la gente esté junta, en muchos sentidos la televisión ha traído más aislamiento. La gente está sola en sus casas incluso cuando otros están dentro de ella; es más fácil ver la televisión que ir afuera a una liga de boliche, salir por la noche o jugar a las cartas con las amigas. Por contraste, las redes sociales, a través del diálogo que alientan, están comenzando a juntar a la gente.

Desde la caída de la época de la televisión, el mensaje de la mayoría de los comerciales ha sido ¡Compre! ¡Compre! ¡Compre! El acuerdo no escrito fue: alguien va a tener que pagar por sus noticias, entretenimiento y diversión, y eso es la publicidad, así que ¡Compre! ¡Compre! ¡Compre ahora! En términos generales, durante los últimos 60 años muchos expertos han debatido sobre cómo utilizar la televisión, la radio, los medios impresos, las relaciones públicas, el marketing directo, internet y los programas de retención de clientes. ¿Cuál es el mejor medio para llegar al mercado? ¿Qué es lo que los clientes están leyendo, viendo, escuchando? ¿Cómo podemos atraer su atención, hacer que no le den vuelta a la hoja o cambien de canal? ¿Cuál es la mejor manera de hablarles acerca de nuestro producto, nuestro servicio, nuestro beneficio, nuestro valor?

Durante los últimos 10 años, las corporaciones se han estado especializando en el uso de los distintos medios de comunicación: periódicos, revistas, correo directo, televisión, relaciones públicas, y después internet. Pero inter-

net se está transformando en la sombrilla. Los gerentes tienen que entender que la web se está convirtiendo rápidamente en el medio más importante del marketing. Si usted es un corporativo experto, no sólo lanza algunos anuncios dentro de los sitios web de igual manera que lanza comerciales de 30 segundos dentro de los programas de televisión o una colorida propaganda en una revista. Un síntoma de cómo están cambiando las cosas es: casi cada comercial transmitido durante el Super Bowl está diseñado para mandar al televidente a un destino digital.

La gente no quiere ser sujeto de una acción de venta. Hace su mayor esfuerzo por evitar los comerciales. Tiene bloqueadores para despejar la pantalla de anuncios en la web que son una distracción. Los primeros anunciantes en la web, que vieron este medio solamente como otro canal de promoción, le dan un trato de anuncio de revista equipada con sonido y movimiento. Pero los anuncios tipo *banner* y los *pop-ups* no son la mejor manera de llegar al mercado mediante la web.

La gente quiere información y noticias acerca de las cosas que le interesan, y las quiere de inmediato. Una noche reciente, el perro de una amiga se peleó con una mofeta por primera vez. Mi amiga no tenía jugo de tomate, para aplicar el tradicional y popular baño recomendado para un perro rociado por una mofeta. Cinco minutos en la web, sin embargo, le permitieron encontrar una fórmula que incluía peróxido de hidrógeno y detergente líquido para trastes que podía mezclar y así quitarle la peste al perro.

La construcción de comunidades —con comunidades enfocadas sobre un interés común— es una de las aplicaciones de la web con mayor crecimiento. Algunos ejemplos incluyen: ITtoolbox.com, donde profesionales en tecnología de la información intercambian opiniones sobre productos y servicios tecnológicos; BootsnAll.com, donde los viajeros comparten consejos acerca de, digamos, los mejores hoteles ubicados en Katmandú; iVillage.com, donde las mujeres intercambian ideas sobre dietas y ejercicios, amor y sexualidad, hogar y comida; HealthBoards.com, que tiene subgrupos sobre 140 enfermedades que sirven como foros para que la gente comparta experiencias y discuta problemas o nuevos descubrimientos, y LinkedIn.com, donde los profesionales van a socializar. Todo esto significa que la web está evolucionando continuamente.

Cuatro generaciones de la web

Durante la primera fase de la web, de 1990 a 1995, la atención se centró en el lenguaje de marcado de hipertexto (HTML, por sus siglas en inglés) y la

14 Pandemonio: El panorama de las redes sociales

creación de sitios. Yo estuve presente al comienzo. Mi experiencia con internet empezó entre 1989 y 1990 cuando Michael Dertouzos, en ese entonces director del Laboratorio de ciencias de la computación del MIT, me pidió que le ayudara a promover el laboratorio. El laboratorio había desarrollado un gran número de tecnologías pioneras —desde la seguridad RSA hasta la hoja de cálculo para Ethernet— y Michael había reclutado exitosamente a Tim Bernes-Lee para trabajar sobre el HTML en el MIT. Yo ayudé a dirigir el anuncio del Consorcio World Wide Web basado en el desarrollo del HTML.

Al principio trabajamos para American Online (AOL), ayudándolos a establecer y comercializar las primeras comunidades, después llamadas salones de chat. Los más populares fueron los de sobrevivientes de cáncer de seno, fanáticos de los Boston Red Sox, y a mediados de los años de 1990, lanzamos E-GM para General Motors, una de las primeras comunidades de automóviles.

Estuve profundamente involucrado con muchas compañías de software y tecnología durante los últimos 25 años, tales como Verizon Wireless, Hewlett Packard, Lotus Development y Red Hat. Ayudé a fundar el grupo interactivo de comercio más grande de Estados Unidos, el Massachusetts Innovation and Technology Exchange, que ahora tiene 12 años de edad con casi 10 000 miembros. Y durante este tiempo he observado evolucionar a internet.

Con la llegada del navegador, la segunda fase involucró más interacción y aspectos transaccionales, búsqueda, vínculos y *pop-ups*. Esa fase duró 10 años y ahora está dando paso a la tercera fase: el crecimiento de las redes sociales, es decir, todas las cosas que he estado describiendo y hablaremos de eso con todo detalle en los siguientes capítulos.

La web 4.0, que está justo a la vuelta de la esquina, presentará medios de comunicación muy buenos (video total, sonido, incluso tacto) y banda ancha, con alta definición volverá a la web más emotiva. ¿Cómo funciona esto? Considere la creciente popularidad de las videoconferencias. Por ejemplo, en el centro Halo, donde la siguiente generación de videoconferencias está teniendo lugar, los participantes verán en tercera dimensión y de tamaño completo las videoconferencias; es casi como si la gente estuviera en el mismo salón y compartiera la misma experiencia. Ése es un ejemplo de los medios de comunicación mejorados en acción. El elemento emotivo incluirá tanto la sensación personal como la de negocio, la idea es que las experiencias no sólo ofrezcan emociones —alegría, curiosidad, disgusto, felicidad— sino también, del lado de los negocios, sensaciones de satisfacción y realización.

En este nuevo mundo, el cliente tiene el control. Siguen siendo sólo 24 horas en un día, y si la gente se volviera más participativa con la web, no tendría mucho tiempo para ver la televisión, no escucharía la radio, y no leería los periódicos o las revistas. Los editores saben esto y están haciendo su mayor esfuerzo para crear sitios web que puedan complementar (o reemplazar) sus publicaciones en papel.

El verdadero trabajo del experto en las redes sociales es agregar clientes. Se agregan clientes de dos maneras: (1) proporcionando contenido irresistible en su sitio web y creando ambientes minoristas que los clientes quieran visitar, y (2) saliendo y participando en la arena pública. Si usted está en el negocio de la energía, debería estar participando en la esfera del blog de energía. Si usted es un fabricante farmacéutico, debería estar participando en discusiones acerca de enfermedades y su tratamiento. Si usted es un fabricante de anzuelos pequeños, debería estar participando en una discusión sobre la pesca.

Advierta que usted no necesita ser de las 500 corporaciones que aparecen en *Fortune* para participar en estas conversaciones. En realidad, podría ser más fácil y efectivo para una compañía relativamente pequeña o de mediano tamaño sacar el máximo provecho de los principios que establezco en este libro.

Las redes sociales serán el ambiente cercano de marketing más importante. Como la manera en que lo fueron los periódicos en la década de 1800, revistas y radio fueron importantes en la primera mitad del siglo xx, y la televisión lo fue en la segunda mitad de dicho siglo, internet comenzó a volverse importante en la década de 1990. Y su importancia está creciendo más y más de una manera rápida para el marketing, pero se ha desplazado a un espacio social digital al que yo llamo las redes sociales.

Las redes sociales se transformarán en el principal centro de actividad para lo que sea que haga usted cuando compra, planea, aprende o se comunica. Podrá no tomar toda su vida (uno espera eso), pero será el primer lugar donde usted busque noticias, información, entretenimiento, diversión, todas las cosas que los viejos medios de comunicación proporcionaron. De hecho, de acuerdo con un boletín de Forrester Research Report, la gente joven (18 a 22 años) empleará más tiempo en una computadora personal que en su casa—10.7 horas a la semana— a diferencia del que emplea viendo la televisión—10.2 horas a la semana— un importante punto de negocios buscando crear una temprana lealtad de marca.⁸

El marketing, por lo tanto, se tiene que involucrar alrededor de las redes sociales, porque lo que verdaderamente está cambiando en éstas son los me-

16 Pandemonio: El panorama de las redes sociales

dios de comunicación, y el marketing ha tenido que darse forma a sí mismo alrededor de los medios de comunicación. Los individuos y las empresas se están convirtiendo en los medios. Mientras produzca contenido, se convierte en un medio. Ahora el contenido generado por el usuario —un aspecto clave de las redes sociales— está salvando a los medios. Sólo uno de cientos de ejemplos: el minorista Cabelá's, que vende productos para exteriores, presentó comentarios aportados por clientes y puntuaciones en sus catálogos, campañas de mensajes electrónicos y tiendas.

¿Cómo se comercializa en este nuevo ambiente? En última instancia, el marketing desaparece cuando realiza bien su trabajo, porque los expertos se vuelven proveedores de un ambiente. El gerente de un ambiente ayuda a la gente a tomar decisiones para comprar. Éste es el lado comercial y de modernización de las cosas. Un buen ejemplo es cómo el destacado presidente de Starbucks, Howard Schultz, y su personal se mantienen pensando acerca de cómo pueden enriquecer el ambiente de Starbucks sin tener que transformar a la gente. Han incursionado en la música... en algunas causas sociales..., y tienen Wi-Fi. Ahora piense usted acerca de cómo puede crear experiencias digitales que alienten a sus clientes a querer regresar por más. Existe un pandemonio alrededor de las redes sociales, como todo en sus primeras fases, pero se organizarán solas.

Es importante comprender que aunque estemos al inicio de las redes sociales, los expertos deben sumergirse en ellas *ahora*. Si esperan mucho tiempo, los competidores se habrán dado cuenta de cómo atraer a sus clientes hacia sus propios ambientes. Si esto sucede, usted tendrá que trabajar tres veces más fuerte para recuperarlos. Los clientes solamente tienen mucho tiempo. Y si se encuentran felices donde están, tienen menos disposición a irse.

Un amigo comenzó un negocio para dirigir una gran tienda minorista de ropa. Cuando lo vi hace no mucho tiempo y le pregunté cómo le estaban yendo las cosas, él me dijo: “Bien, excelente. Mi núcleo de clientes leales de los últimos 20 años sigue siendo un núcleo leal. Pero cuando voy a las tiendas, me estoy dando cuenta de que se están haciendo viejos. ¿Dónde está la gente joven?”. Le sugerí que tal vez estaría en SmartBargains.com o en algún otro sitio de venta de ropa. Mi amigo jamás había escuchado acerca de este sitio.

A menos de que haya un cambio, la cadena de mi compañero alcanzará el proverbial punto de inflexión; pronto no habrá más clientes en la tienda. Si esa cadena (o cualquier minorista) no se involucra en los medios sociales y el marketing, perderá una generación completa de consumidores. Ellos simplemente no vendrán a las tiendas. Quieren un diálogo con su negocio, quieren saber que usted está ahí y disponible las 24 horas los 7 días de la se-

mana. Posicionamiento de marca en las redes sociales es el diálogo que usted tiene con sus clientes. Mientras más fuerte sea ese diálogo, más fuerte será su marca; mientras más débil sea el diálogo, más débil será su marca. Puede encontrar fácilmente ejemplos de grandes marcas que perdieron su diálogo en uno u otro momento: SONY, Disney, Coca-Cola, McDonald's.

La transparencia es importantísima si usted quiere clientes e interesados que confíen en usted y se involucren en un diálogo. ¿No tiene sentido que un CEO debiera mencionar su título (o al menos utilizar su nombre real) cuando habla acerca de su compañía en un blog o de alguna compañía que esté tratando de adquirir? John Mackey, CEO de Whole Foods, desató gran controversia cuando utilizó el alias de *Rahodeb* para publicar notas en el panel de mensajes de Yahoo! Rahodeb tenía muchas cosas importantes que decir acerca de Whole Foods, pero no tenía comentarios muy amistosos sobre su competidor (un objetivo de adquisición) Wild Oats Markets. “¿Creo que él luce bien!”, escribió Rahodeb cuando alguien se burló de la fotografía de Mackey publicada en el informe anual de Whole Foods. Por otro lado, Rahodeb habló mal de Wild Oats, escribiendo que en su área de administración “no saben claramente lo que están haciendo”.⁹

Cuando las publicaciones salieron a la luz pública y los reguladores presentaron quejas acerca de la posibilidad de que los comentarios de Rahodeb pudieran haber afectado los precios de las acciones de Whole Foods y Wild Oats, Mackey se disculpó y dejó de escribir en el blog. La Comisión de Valores e Intercambio (SEC, por sus siglas en inglés) de Estados Unidos investigó, y por último cerró el caso sin emprender ninguna acción. Después, el CEO dio una explicación sobre las publicaciones al *Boston Globe* de esta manera: “Yo participo en cierto número de comunidades en línea, casi en todas las que estoy interesado. Lo que más me interesa en este mundo es Whole Foods. Además, un gran porcentaje de quienes publican en un panel de ese tipo son personas que tienen un hacha para demoler. Whole Foods es mi hijo. Y ahí estaba mi hijo siendo abusado por toda esta gente depravada. Casi la mayoría de mis publicaciones eran respuestas que yo emitía para enfrentar las mentiras y los ataques de la gente sobre Whole Foods. La defendí. Alguien tenía que hacerlo. Así es como yo lo veo”.¹⁰

He aquí como yo lo veo: la falta de transparencia resulta muy problemática. Cuando usted comienza o se une a una conversación en la web acerca de su compañía o sus competidores, tiene que saberse por adelantado quién es usted. Quienes se interesen en usted no merecen menos. (Por cierto, Mackey ha vuelto a publicar en el blog pero ahora utiliza su nombre real.)

18 Pandemonio: El panorama de las redes sociales

Ahora veamos a McDonald's, una gran marca que está usando las redes sociales para volver a poner en el buen camino el diálogo con el consumidor. Sus sitios web se están volviendo muy sociales en cuanto a su naturaleza, especialmente los enfocados a la nutrición, y el acceso WiFi también está haciendo que sus tiendas sean más sociales. La compañía tiene un contrato para vender café de Newman's Own, una compañía con una conciencia social que McDonald's espera desaparezca pronto, no es una consideración pequeña.

El concepto de objetivo moral en el posicionamiento de marca está cobrando vida en las redes sociales. Por objetivo moral me refiero a ofrecer valor y actuar ética y transparentemente. Ninguna empresa tendrá éxito sin definiciones claras en su transparencia al hacer negocios. La ética alrededor de hacer negocios incluye responsabilidad con el medio ambiente, diversidad en los empleados, considerar el amplio efecto de las acciones de la compañía. En otras palabras, usted necesita infundir el objetivo moral en sus valores, junto con buenos productos a un buen precio. El verdadero problema es aprender a comercializar responsablemente en las redes sociales. Pero, primero, déjeme hablarle un poco más acerca de lo que significan las redes sociales para los expertos.

Comunidad y contenido: El nuevo trabajo del experto en marketing

*(O cómo recortar su presupuesto de marketing
y llegar a más personas)*

A pesar de que la siguiente generación de marketing está en su infancia, las redes sociales ya están teniendo un efecto hasta el punto en que usted va a quedar atrapado en éste, sin importar el tipo de negocio en que esté involucrado. Los objetivos del marketing siguen siendo los mismos de siempre: atraer y retener clientes. Sin embargo, el rol del marketing ha cambiado, y las redes sociales están promoviendo ese cambio.

“Los consumidores están demandando tener más participación con la compañía que afecta sus vidas”, así es como Diane Hessian describe el cambio. Como presidenta y CEO de Communispace, que crea y dirige comunidades privadas de clientes en línea, Diane observa señales inequívocas de

20 Pandemonio: El panorama de las redes sociales

que las redes sociales forman parte de ese cambio. “Tendencias en auge tales como el blogging, las comunidades en línea, *flash mobbing*, buzz agents y MySpace muestran que los clientes tienen mucho que decir, quieren que se les pregunte y quieren estar involucrados.” Si usted todavía no escucha sobre flash mobbing y buzz agents de ocasión, pronto lo hará. Flash mobbing está montando un grupo de personas vía internet u otras redes digitales de comunicación; de repente aparece en un lugar público, haciendo algo inusual por un corto periodo y después se dispersa. Los buzz agents son reclutados con el propósito de conseguir clientes; hablan sobre el producto o servicio sin identificar su relación con la compañía.

Para dar un vistazo a la influencia de la red social sobre el rol del marketing, considere la experiencia de GlaxoSmithKline con Communispace. En la preparación para el lanzamiento de su primer producto de reducción de peso, Glaxo patrocinó una comunidad en línea de pérdida de peso. Ésta era una situación de ganar-ganar. Los miembros se beneficiaban por hacer contacto con otras mujeres que apoyaban su lucha con las dietas a través de mensajes instantáneos y debates. Glaxo se benefició a medida que los miembros respondían preguntas relacionadas con el embalaje del producto, ofrecían consejos sobre dónde colocar los productos en las tiendas, y, más significativamente, exponían sus batallas con la báscula.

Estos debates de la comunidad ayudaron a Glaxo a darle forma a la publicidad y al embalaje de la píldora de dieta de la compañía. También descubrieron que prolifera confusión sobre la dieta. Como lo reportó *BusinessWeek*: “En un intercambio de comentarios, un miembro de la comunidad declaró que usted podía perder peso tomando ocho vasos de agua diarios, mientras otro dijo que no, que son ocho cuartos. Un tercero agregó que el agua no cuenta si está en el café, pero esta persona se contradujo rápidamente”.

Con el tiempo, los miembros de la comunidad comenzaron a confiar entre sí aun cuando podrían estar dispersos por todo el país y sus respuestas pueden ser un tanto reveladoras. Cuando Glaxo le pidió al grupo que usara imágenes para mostrar cómo se percibían a sí mismos, las mujeres publicaron fotografías de hipopótamos y elefantes. Dice Andrea Harkins, gerente senior de investigación en el cuidado de la salud del cliente para GlaxoSmithKline: “Éstas son cosas que ellos no han dicho con palabras”.

Al final, la comunidad en línea le entregó a Glaxo mucho más información de la que pudiera haber obtenido a partir de grupos concentrados. Y como un beneficio adicional, la comunidad ha creado un intensamente entusiasta grupo de propagación de sus productos. Un miembro dijo acerca de

Glaxo: “Han hecho un trabajo increíble de apoyo dentro de la comunidad, y nos han dado a todos la esperanza de que alguien ahí afuera se preocupa por nosotros y de que no estamos solos en nuestra lucha contra la pérdida de peso”.¹ El nuevo trabajo de los expertos en marketing es crear comunidades de interés y aportar contenido. La razón para hacerlo —como el resto del libro lo demostrará— es recortar el presupuesto de marketing y llegar a más gente de una manera más eficiente.

¿Quién tiene realmente el control aquí?

El objetivo del marketing ha sido y será siempre crear y apuntalar relaciones entre su organización y diversos clientes: los clientes actuales y prospectos para sus productos y servicios más los empleados, socios, interesados, gobierno, medios de comunicación, analistas, y todo el resto. Obviamente, las relaciones sólidas son cruciales para establecer y extender el valor de la marca, el fortalecimiento y la protección de la corporación y la reputación del producto, e impulsar la demanda. Pero usted tiene que hacer todo esto bajo constante presión para mejorar el rendimiento sobre la inversión en marketing dentro de una muy competitiva economía global.

Tal como sugerí en el capítulo 1, las herramientas tradicionales del marketing utilizadas para generar valor están creciendo de manera desordenada. No sólo hay pocos estadounidenses viendo las transmisiones de televisión tanto en términos absolutos como relativos, también están evitando los comerciales mediante el control remoto, el TiVo o el DVR de su compañía de cable. Están evitando a los vendedores por televisión a través del National Do Not Call Registry, los *pop-ups* de internet, *banners* y anuncios rápidos gracias a los programas de software, evitan los comerciales de radio con el iPod y otros aparatos digitales de música y evitan los anuncios impresos de la manera que siempre lo han hecho, dando vuelta a la página.

Como resultado, el trabajo de los publicistas resulta más complicado que nunca; representa más trabajo y gasto transmitir anuncios en varios lugares que negociar con una de las mayores revistas o tres cadenas dominantes de televisión. Para los pequeños anunciantes, los cambios han significado que ellos mismos pueden pagar por medios en los cuales anunciarse. Pero para la mayoría de los expertos, el aumento de medios ha significado que su publicidad se ha vuelto más eficiente, si pueden definir su objetivo de mercado en forma adecuada, probablemente podrán encontrar un medio que llegue a ese

22 Pandemonio: El panorama de las redes sociales

objetivo de mercado. Eso es la diferencia entre los clubes publicitarios Titleist en *Time* y en *Golf Digest*.

El control de la información, sin embargo, continúa moviéndose de expertos a consumidores. La explosión de opciones de medios de comunicación ha determinado el modelo de marketing en masa porque hoy es impresionantemente más difícil reunir la masa de audiencia de lo que era cuando todas las personas a las que se deseaba llegar sólo veían tres cadenas de televisión. Hoy en día, las computadoras y los teléfonos celulares permiten a los consumidores encontrar lo que quieren cuando quieren. Usted ya no está más al mando.

Si está comercializando algún producto o servicio relacionado con los viajes, por ejemplo, necesita involucrarse con el espacio móvil para que la gente interesada pueda encontrarlo cuándo y dónde ella elija. “Los celulares son considerados para constituir un dispositivo de acceso rápido a la información”, apunta Bob Walczak, CEO de Ringleader, una red publicista y anunciante de celulares. Para conectarse con los clientes cuando ellos están buscando activamente información, Walczak dice que “hoteles, compañías de renta de automóviles, todos esos tipos de marcas deberían estar asociados con el ambiente de los dispositivos móviles”.

Es por eso que el sitio web de Burger King tiene una página “BK Mobile” donde se invita a los clientes a entrar a “wap.bk.com” desde cualquier navegador web de teléfono celular para encontrar el restaurante más cercano de Burger King. O si los clientes quieren saber cuántas calorías hay en una Whopper Junior antes de darle una mordida, es más fácil buscar esto usando el BK Mobile. El consumidor tiene el control.

Los consumidores aman tanto el control que cuando escuchan sobre aparatos como TiVo o los DVR los quieren adquirir principalmente por el control que ofrecen. Pueden ver un programa cuando lo deseen, no cuando se interponga con la clase de música del niño o la cita con un cliente. Una vez que la gente se acostumbra a la idea de que puede obtener sus noticias y el reporte del clima cuando quiera y como lo quiera, y que puede ver televisión cuando lo desee y como la desee, se pregunta: “¿Por qué no puedo tener mi música cuando yo quiero, sin comerciales?”

Forrester Research dirigió un estudio hace poco para investigar sobre el rechazo de los consumidores hacia los comerciales. Los investigadores preguntaron acerca del nivel de interés por parte de los consumidores a cosas como las grabadoras de video digital y el software bloqueador de anuncios. Preguntaron también sobre el interés que pudiera despertar un aparato para

grabar y reproducir el contenido de la radio mientras rechaza automáticamente los comerciales, básicamente un TiVo para radio, aunque no existe cosa como esa. Los consumidores estaban igual de interesados en la inexistente grabadora de radio como lo estaban con la grabadora de televisión. Todo lo que tenían que hacer era escuchar sobre esto —¡una nueva forma de tomar el control!— y lo querían.

Los consumidores ahora tienen acceso a aparatos para controlar su elección de entretenimiento, noticias, información y diversión, así que no hay vuelta atrás hacia los días en que un anunciante rico podía alquilar al mismo tiempo las tres cadenas de televisión y establecer un bloqueo para evitar el cambio de canal. La gente que quiera ver *The Daily Show* o *House* sin comerciales va a tener que esperar por el DVD. O pueden descargar el episodio sin comerciales desde la página hulu.com. PBS está encontrando que mucha gente ve *Frontline* en línea porque lo puede hacer cuando le resulta más conveniente.

¿Piensa usted que su compañía (o cualquier compañía) tiene algún control sobre lo que los clientes escuchan, ven, observan, leen o hacen estos días? En mi experiencia, usted actualmente tiene menos control que nunca. Ciertamente, los viejos hábitos mueren y la personalidad de las compañías cambia glacialmente. Mientras los consumidores están haciendo su mayor esfuerzo por evitar los mensajes comerciales, algunos expertos están imaginando maneras de eludir sus defensas. Por lo tanto, a los consumidores les proyectan comerciales antes de la película; es flagrante la colocación de productos en juegos de video, películas y espectáculos de televisión como *American Idol*; y anuncios dentro de las redes internas de televisión de tiendas y aeropuertos. Incluso el baño no es un refugio: considere el “Wizmark” que, sensible a cualquier ligero movimiento, se encenderá, reproducirá música y dará un anuncio desde dentro de un mingitorio a una breve audiencia cautiva de una sola persona.

Las técnicas del día son el viral marketing (viral), el buzz marketing (de rumor), el word of mouth/word of mouse marketing (de boca en boca) o el stealth marketing (encubierto), la idea de que las compañías puedan contratar gente que pretenda ser un cliente para recomendar un producto o servicio. Una compañía de licores podría contratar atractivas mujeres jóvenes para visitar los bares concurridos y ordenar los productos del anunciante, después dirigirse a la persona que está a un lado y decir: “Esto es verdaderamente delicioso; deberías probar una de éstas”.

Si usted vive en Norwalk, Connecticut, puede haber oído hablar de Bobby Choice. Su sitio web está lleno de videos, fotografías y quejas por correo electrónico acerca de la falta de alternativas para el proveedor local de

24 Pandemonio: El panorama de las redes sociales

cable, Cablevisión. En su búsqueda por opciones, Bobby Choice incluso ha insertado anuncios en los periódicos, ha hecho tres rondas por los bares de Norwalk, y regalado camisetas. Si usted piensa que Choice es simplemente franco o posiblemente malhumorado, piense de nuevo: es una campaña sigilosa para vender el servicio de televisión U-verse de AT&T.²

Creo que AT&T pudo haber tomado una mejor decisión. En estos días, su marca y su logo aparecen en pop-ups y promociones que ensucian el sitio web de Bobby Choice, pero la campaña se sigue viendo y sintiendo como si él fuera un hombre furioso contra el sistema. El daño que produce el marketing sigiloso contra la reputación de una compañía cuando el fraude queda revelado (algo que sucede más rápido que nunca en la web estos días) no puede ser compensado con cualquier ganancia de corto plazo en ventas o publicidad. El marketing tiene que ser tanto honesto como transparente; los consumidores son bastante cínicos ahora, y son hipersensibles al mal comportamiento corporativo.

Hemos tenido más de 200 años de economía de oferta y ahora estamos teniendo un sobreabastecimiento. En un mundo de sobreabastecimiento, usted debe conectar a los consumidores con sus productos y servicios. Para ganar lealtad, tiene que construir y nutrir comunidades de consumidores.

Los expertos, por lo tanto, tienen dos enormes desafíos. Primero, justificar sus gastos y presupuestos a través de mejores medidas del rendimiento. La presión está sobre los principales gerentes para ser más transparentes acerca de las inversiones de marketing y el rendimiento de éstas. Segundo, usted se debe conectar con clientes y prospectos cada vez más difíciles de alcanzar. ¿Cómo entregar un mensaje que resuene entre los consumidores y los induzca a comprar lo que usted está vendiendo?

El objetivo es tener consumidores que le inviten a entregarles el mensaje. Usted no puede forzarlo más sobre ellos.

El rol del marketing ha cambiado

Como ya he sugerido, el crecimiento explosivo de las redes sociales ha cambiado el rol del marketing de ser un *locutor* que manda mensajes y materiales a quedar como un *agregado* que reúne contenido, permite la colaboración y crea y participa en las comunidades. Como agregado, usted reúne contenido, colabora con sus clientes, y compromete a sus comunidades en línea. El contenido incluye nuevas ideas, investigaciones y opiniones. La colaboración

crea un ambiente abierto en el que la gente puede compartir conocimiento y lo hace. El agregado extiende invitaciones a individuos como también a grupos para que se unan al grupo de interés.

Muchas historias acerca de la web se enfocan en los aspectos “atractivos”, como YouTube.com (todos pueden ser actores de película/directores/productores) o Facebook.com y MySpace.com (hablar con amigos, conocer gente, socializar con compañeros de trabajo). A pesar de todo lo que se dice, existe un fuerte caso de negocio para integrar las redes sociales a su caja de herramientas de marketing. Las redes sociales ofrecen numerosas oportunidades para fortalecer y expandir relaciones con todos sus consumidores. Estas oportunidades incluyen:

- *Construcción del objetivo de la marca.* Dependiendo del tamaño y la amplitud de la base de clientes de la compañía, las comunidades pueden ser organizadas como mercados verticales (por ejemplo, alta tecnología, energía, consumidores de bienes empaquetados, minoristas, automovilistas) o por temas horizontales que atraviesen múltiples sectores (por ejemplo, financiero, manufacturero, ambientalista). Para construir la marca de su organización, considere tener un *podcast* —un audio en línea que los usuarios pueden descargar a algún aparato como un iPod— sobre un tema de interés como el cambio de administración, outsourcing, administración del riesgo, gobierno corporativo, innovación, o administración de talento. Las sesiones pueden ser moderadas por un analista o un periodista y presentar clientes que compartan experiencias con sus semejantes. Los blogs ejecutivos y los micro sitios (sitios web desarrollados con un enfoque particular dirigido a audiencias específicas) pueden ayudar a establecer a la industria a través del liderazgo.
- *Generación de un líder.* Al momento del lanzamiento, puede introducir el nuevo producto o servicio tanto en el mundo en línea como en el desconectado. Usando la web, puede llegar a más gente —y alcanzar mejores objetivos de mercado— más rápido y a un costo más efectivo que a través de los difusores tradicionales y los medios impresos. Puede estimular la generación de un líder ofreciendo, digamos, un libro blanco a cambio de tener gente registrada en su sitio y darle a usted alguna información básica. Puede alentar la prueba de productos a través de demostraciones en línea. Puede atraer clientes prospecto haciendo concursos en línea.

26 Pandemonio: El panorama de las redes sociales

- *Asociación.* Además de consumidores y prospectos, una red social en una excelente herramienta para estar conectado con distribuidores, vendedores de tecnología, fabricantes y otros socios de negocio. A menudo las compañías anuncian estas asociaciones con grandes fanfarrias, pero éstas se desvanecen con el paso del tiempo porque requieren de un esfuerzo significativo para mantenerlas. Una comunidad digital o una cadena social pueden ayudar a los distribuidores de su compañía, gerentes de tienda, representantes de ventas, y a otros a estar en contacto y consultarse el uno con el otro. Una comunidad es una plataforma flexible para que sus socios reciban las últimas noticias sobre mejoras de la compañía desde la oficina principal, e historias del campo.
- *Investigación y desarrollo.* El aislamiento es el mayor obstáculo para la innovación de productos y servicios. A la inversa, la colaboración estimula nuevas ideas y nuevos enfoques que pueden conducirnos a encontrar soluciones de avanzada para problemas complejos. Blogs, wikis (sitios web que le permiten al usuario agregar, quitar o editar contenido fácilmente), comunidades en línea y las redes sociales reúnen a los desarrolladores de productos en tiempo real. Procter & Gamble ha desarrollado pgconnectdevelop.com para atraer nuevos diseños y tecnologías para sus productos desde fuera de la organización. Los científicos pueden obtener retroalimentación inmediata sobre investigación, hacer correcciones y seguir hacia el siguiente reto. Algunos negocios han construido comunidades en línea privadas para obtener aportaciones de clientes sobre nuevos productos durante su desarrollo. Tal como lo descubrió GlaxoSmithKline, incluyendo a los clientes en el proceso de desarrollo del producto, las compañías pueden forjar lazos que fomenten productos a largo plazo o lealtad a la marca.
- *Comunicaciones del empleado.* Las herramientas de las redes sociales también permiten crear numerosas oportunidades para fortalecer y ampliar las comunicaciones del empleado. Por ejemplo, un webcast interno —utilizando tecnología clasificada de los medios de comunicación para tomar una sola fuente como el CEO, el jefe de marketing, o incluso el presidente de la unión y distribuirla a sus muchos oyentes y/o espectadores a la vez— proporciona a los empleados actualizaciones sobre temas específicos como las nuevas normas de responsabilidad o las nuevas características de un producto. Usted puede

distribuir noticias de la compañía o información sobre beneficios de recursos humanos en dispositivos móviles como una manera de estar en contacto con los empleados que viajan a menudo o pasan la mayor parte de su tiempo en donde se encuentran los clientes. Puede crear foros privados en línea donde la gente de ventas comparta experiencias y consejos entre sí. Si está en busca de un nuevo talento, puede asomarse a las cadenas de negocios o carreras como LinkedIn.com o Vault.com para identificar y llegar a empleados prospectos.

Todas estas estrategias incorporan contenido significativo generado por la empresa. En el mundo de las redes sociales, material que tradicionalmente ha aparecido de manera impresa —anuncios, comunicados de prensa, folletos, artículos, libros blancos y similares— es generado para facilitar la participación y la interacción. Johnson & Johnson (J&J) patrocina una red de sitios web denominados BabyCenter presentando consejos y foros en línea para padres y futuros padres. También es anfitrión de micro sitios para productos y campañas específicas, como touchingbond.com para su Johnson's Baby Lotion. La compañía publicó videos y viñetas animadas con consejos y guías para padres recientes, mostrando cómo pueden las madres establecer un lazo afectivo con sus bebés a través del masaje (utilizando la Baby Lotion de Johnson, por supuesto).

La página "About BabyCenter" establece claramente que J&J es propietaria de la red, tranquiliza a los visitantes acerca de que su material editorial es algo aprobado y revisado por autoridades médicas y no deja incertidumbre alguna acerca de la transparencia: "Nosotros creemos que usted siempre debe conocer la fuente de la información que está leyendo. Nunca dejamos que los anunciantes influyeran el contenido editorial y la publicidad es claramente separada de este contenido (en ubicaciones estándar como anuncios tipo banner y unidades situadas a la derecha), o señalada con etiquetas claras como "publicidad" o "de nuestros patrocinadores".

Oportunidades para lograr la comunidad

¿Cómo pueden usted y su compañía involucrarse? Usted puede unirse a las comunidades de otra gente o crear sus propios destinos e invitar a otros a unirse a la conversación ahí. O hacer ambas cosas.

Dependiendo de su objetivo de marketing, es posible unirse a todo tipo de conversaciones como organización y como individuo dentro de la organi-

28 Pandemonio: El panorama de las redes sociales

zación. La ventaja de unirse a la comunidad de otra organización, como Facebook o YouTube, es que cuentan actualmente con miembros que las visitan con regularidad. Por otro lado, es posible que no pueda encontrar la comunidad exacta que usted necesita, por lo que tendrá que crear una propia.

Por ejemplo, Starbucks comenzó mystarbucksidea.force.com y declaró llanamente: “Usted conoce mejor que nadie qué desea de Starbucks. Así que díganos. ¿Cuál es su idea de Starbucks? Revolucionaria o sencilla, la queremos escuchar. Comparta sus ideas, díganos qué es lo que opina de las ideas de los demás, y únase a la discusión”. Dentro de unos días el sitio había recibido algo así como 100 000 sugerencias; era básicamente un buzón en línea o un grupo enfocado. Después, con el anuncio de que Starbucks planeaba cerrar 600 locales en Estados Unidos, algunos de esos clientes abrieron sus propias comunidades, tratando de salvar al de la localidad. Una comunidad puede engendrar a otra una vez que ha comenzado la conversación.

En este caso, Starbucks no creó un micro sitio en su sitio web existente, sino que compró una plataforma de comunidad fuera de anaquel. Salesforce.com ofrece una, como lo hace Mzinga.com, KickApps.com, Neighborhood America y otros. Para muchas compañías, estos destinos independientes tienen toda la funcionalidad de la comunidad que necesitan.

He aquí otros ejemplos de comunidades que sostienen objetivos de marketing diferentes:

Segway estableció social.segway.com para propietarios Segway. El sitio les permite trazar senderos de mapas, conocer el kilometraje, discutir sobre los beneficios de ser dueño, encontrar a otros dueños de Segway en sus comunidades, y más. Los dueños comparten información y hacen preguntas acerca de cuál es la mejor forma para mantener un Segway. El sitio es una manera de involucrar a los dueños con el producto. Usted no sólo es un bicho raro conduciendo un vehículo de dos ruedas; existen otros como usted.

H&R Block lanzó una comunidad llamada Digits en digits.hrblock.com, donde se trata de entender los temas de impuestos sobre la renta, desgravaciones fiscales, deducciones y conectarse directamente con otros clientes de H&R Block. Lo integra a usted con la aplicación del Facebook de H&R Block (que tiene algo así como 7 000 miembros) y un Twitter personalizado que durante la temporada de impuestos envía tweets (mensajes cortos) acerca de las tendencias sobre cómo está presentando la gente sus impuestos. El sitio promueve la idea de que H&R Block es *la* autoridad en lo que al impuesto personal sobre la renta se refiere.

Para enganchar seguidores del programa “The Office” de la NBC, la cadena lanzó una comunidad alrededor de Dunder Mifflin, la compañía falsa donde se graba “The Office” (dundermifflininfinity.com). Los seguidores pueden interactuar dentro de la comunidad en línea como si la compañía existiera, estableciendo “sucursales”, compitiendo para ganar el premio “Empleado del Mes”, y mucho más. Quienes se integraron al sitio —donde son llamados “empleados”— intensificaron su compromiso con el programa.

La NASA lanzó de nuevo su sitio web (nasa.gov) para incluir herramientas de medios de comunicación social en un esfuerzo por llegar a las personas de 18 a 25 años y alentarlas a unirse a este organismo. Los visitantes pueden crear perfiles fácilmente para conectarse con otros interesados en el programa espacial.

Mientras que estos cuatro ejemplos sugieren maneras efectivas de utilizar las redes sociales, no todos los productos se prestan para eso. En un esfuerzo por promover el nuevo envase para desperdicios de gato “Breeze”, Purina lanzó una comunidad para clientes donde se pudiera conversar acerca de la experiencia con los desperdicios y el uso del nuevo producto. Por lo que hemos visto, sin embargo, la gente en realidad no se quiere reunir y hablar sobre los desperdicios de su gato; cuando yo visité la página, pude ver que sólo 14 personas habían participado.

Esto no es mucho más que Marketing 101. Usted debe conocer qué tipo de resultados de negocio está tratando de lograr, utilizar tácticas y estrategias de marketing tradicionales relevantes que tengan una efectividad comprobada, y después obtener una pequeña ayuda para apalancar algunas de las herramientas nuevas disponibles en la actualidad.

Nuevas reglas de compromiso

Tenga en cuenta que el mundo de los medios sociales es muy diferente del ambiente tradicional de comunicaciones. En el modelo tradicional de comunicaciones, su organización controla la creación de contenido y su distribución. En el mundo de los medios sociales, usted tiene poco o ningún control sobre el contenido o la distribución. Los individuos se comunican con otros individuos y con grupos, y los grupos se comunican con individuos y grupos —todos con todos—. Es altamente democrático: todos tienen acceso y todos pueden participar. Como mercado, usted va a los “lugares” de otras

30 Pandemonio: El panorama de las redes sociales

personas y también crea sus propios destinos para que otras personas vengan a usted.

Entonces qué pasa, por ejemplo, ¿cuándo los empleados comienzan a publicar? ¿Hay reglas? ¿Las injurias o la difamación (que pueden aparecer en algunos blogs) serán permitidas? ¿Qué tan abiertamente podrán discutir los empleados sobre el desarrollo de un producto? ¿Qué está considerado como información confidencial de la compañía y qué está abierto al público? Las organizaciones necesitan establecer reglas que guíen a la gente y la ayuden a utilizar las herramientas de las redes sociales segura y confidencialmente. Hablaremos sobre las reglas en el capítulo que trata acerca de la actividad desarrollada en el blogging.

Cuando usted piensa en normas para participar en las redes sociales, también enfrenta cuestiones importantes para el gobierno corporativo, especialmente en términos de promover la responsabilidad, la equidad y la transparencia. ¿Qué tan responsable es la organización por lo que un empleado expresa en un blog? ¿Qué clase de comentarios son “justos” o “injustos”? ¿Qué significado tiene la transparencia cuando un empleado participa en una comunidad en línea? ¿Existe obligación de revelar la afiliación a la compañía? ¿Los empleados pueden tener una vida privada en la web? Si usted establece políticas claras desde el principio, se ahorrará tiempo y dificultades cuando inevitablemente ocurra una crisis.

La manera en que usted maneje el cambio organizacional se verá afectada por el desplazamiento de las comunicaciones tradicionales al ambiente de las redes sociales. Sus empleados deben de entender el nuevo enfoque y las nuevas reglas de compromiso. Ahora es tiempo de organizar un amplio entrenamiento para gerentes, bloggers, comunicadores corporativos, profesionales de recursos humanos, estrategias web, y para otros que estarán participando en las actividades de las redes sociales. Eduque a sus empleados sobre las mejores prácticas y otórgueles recompensas por aplicar estas prácticas.

Existen también nuevas normas para medir el éxito del marketing en un contexto de red social. Las nuevas medidas de éxito comprenden share of voice (participación de una marca en el mercado), el nivel de compromiso, el tono de la discusión, pruebas y/o calidad de la comunidad, y el costo de la cuota de mercado. ¿Qué tan seguido es analizada su compañía en la atmósfera del blog? ¿Quién está iniciando la discusión y qué tan influyentes son los participantes? ¿Qué es lo que están diciendo? ¿Hay temas recurrentes? ¿El tono es positivo, negativo o neutral? ¿Quién está escuchando la transmisión? ¿Quién está descargando el libro blanco? ¿Están pidiendo más información?

¿Cuánta gente está participando en la contienda en línea y quiénes son?
¿Cuál es el impacto en el desempeño y las ventas? Algunas de estas medidas son cuantificables y otras son cualitativas.

Hasta cierto punto, la web por sí misma es inherentemente medible, una gran ventaja en esta era de responsabilidad por el marketing. Al final, usted puede medir de dónde proceden los visitantes del sitio (el sitio web de referencia), a qué páginas les están dando clic, y a dónde se dirigen luego sin que tengan que identificarse ellos mismos. Usted puede ganar una extraordinaria cantidad pero esté consciente de que el costo puede ser muy elevado. Por consiguiente, debe determinar las medidas más importantes que se necesitan para alcanzar el mejor ROI (por sus siglas en inglés). Hablaremos con más detalle sobre las formas de medir las redes sociales más adelante en el libro.

Finalmente, ¿cómo hacen las redes sociales para adaptarse a la visión digital de su compañía? La visión digital es la estrategia a largo plazo para toda la presencia en línea de su compañía. ¿Cómo utilizará usted el sitio web (o los sitios web) para apoyar el manejo de las relaciones con el consumidor y el servicio y apoyo en línea, y cómo se adaptarán las redes sociales a ese marco de trabajo? Los medios sociales no son algo para retirar de un sitio web; deberán ser parte integral de toda la experiencia en línea de la compañía.

Ahora usted ya sabe que las redes sociales pueden ampliar el conocimiento de su marca, producto o servicio. Incorporar canales digitales dentro del nuevo lanzamiento de un producto o servicio puede ayudarle rápidamente y a un costo razonable a llegar a prospectos altamente señalados. Las comunidades pueden servir como redes de referencia: un líder de opinión de la comunidad “apoya” un producto nuevo y en un instante otros miembros estarán descargando la prueba gratis y solicitando más información.

De hecho, las redes sociales pueden jugar un rol valioso a lo largo de todo el ciclo de vida del desarrollo de un producto, de la introducción al mercado, y de la adopción por el mercado. Durante la fase de desarrollo, usted puede utilizar blogs, wikis, comunidades, o las tres alternativas para obtener una reacción sobre las características de varios productos. Durante la introducción al mercado, puede utilizar podcast o un *webinar* para enganchar y educar consumidores potenciales acerca de las aplicaciones y beneficios del nuevo producto. (Un webinar es un seminario conducido a través de la web; y a diferencia de un webcast, un webinar está diseñado para ser interactivo.) Cuando el producto comience a venderse, usted puede usar la web para solucionar problemas y apoyar el servicio al cliente, además de contar con la muy

32 Pandemonio: El panorama de las redes sociales

importante comunicación de boca en boca para crear comentarios relacionados con su producto.

Por ahora, los beneficios del marketing para las redes sociales deberán ser evidentes, y vistos como esenciales por una estrategia de marketing total. Las redes sociales le permiten a usted enganchar e influenciar prospectos y clientes y construir relaciones confiables con el tiempo. Le ayuda a saber qué es lo que realmente piensan los empleados, clientes y socios de sus productos nuevos, programas u otras iniciativas. Y todo esto en un tiempo real cercano y por una fracción del costo de los medios tradicionales. Pero si usted crea un sitio para atraer una comunidad, ¿acudirá alguien?

Efectuar la transición a las redes sociales

(Primero cambie su mentalidad)

El futuro está aquí (pero usted sabía esto). ¿Recuerda cómo las publicaciones, la radio y la televisión dieron lugar al aumento del marketing masivo? Ése fue el primer periodo del marketing. El segundo periodo —que está justo por terminar— vio el auge del marketing directo a través del correo, del telemarketing y de catálogos.

Ahora estamos en el tercer periodo del marketing, la era de las redes sociales. Los consumidores (y consumidores potenciales) tienen más control acerca de lo que leen, escuchan y miran. Y no sólo quieren hablar con otras personas, quieren que usted —el mercado— los escuche. Es tiempo de aceptar esta nueva realidad. Pero ¿cómo efectuar la transición del viejo marketing al nuevo marketing de las redes sociales?

Lo primero que usted debe hacer es cambiar su mentalidad de marketing (observe la tabla 3.1). Después estará en una buena posición para cambiar su enfoque sobre equidad de la marca, segmentación, orientación, comunicación, contenido, viralidad, opiniones, el rol de anunciantes y publicistas, la jerarquía de la información, e —inevitablemente— el pago.

Esto no es sólo otro programa de 12 pasos. Es una gran forma de organizar sus ideas sobre las diferencias entre el marketing tradicional del ayer

TABLA 3.1 Marketing viejo contra marketing nuevo

| <i>Componentes</i> | <i>Marketing viejo</i> | <i>Marketing nuevo</i> |
|--------------------------------|---|---|
| Mentalidad de marketing | Utiliza una vía de comunicación unilateral para contar la historia de la marca. | Nutre el diálogo y las relaciones; sea más transparente, gane confianza, construya credibilidad. |
| Equidad de marca | El recuerdo de marca es como el santo grial. | El valor de la marca es determinado por los consumidores: ¿Qué tan confiables son los clientes para recomendar favorablemente el servicio o producto? |
| Segmentación | Agrupar a los consumidores demográficamente. | Agrupar a los consumidores por su comportamiento, actitudes e intereses, qué es importante para ellos. |
| Orientación | Orienta demográficamente, sobre todo para la compra de medios de comunicación. | Orienta de acuerdo con el comportamiento de los consumidores. |
| Comunicación | Estilo de difusión: crear y transmitir los mensajes para que los clientes los absorban. | Ambiente digital para comunicación interactiva a través de preguntas y consultas, comentarios de consumidores, entrevistas personales o diálogo. |

| | | |
|--|--|--|
| Contenido | Contenido profesional creado y controlado por expertos en marketing. | Mezcla de contenido generado por profesionales y usuarios, cada vez más visual. |
| Viralidad | Una linda característica cuya popularidad continuamente es obtenida mediante presentaciones llamativas en lugar de contenido. | Viralidad basada en contenido sólido acerca de productos o características notables que harán que la gente opine y mande mensajes electrónicos. |
| Opiniones | Guía de pensamiento de Michelin: los expertos en peso. | Pensamiento de Zagat o Amazon: opinión de los usuarios y votación sobre todo. |
| Rol del anunciante y/o publicista | El publicista establece el canal y controla el contenido para reunir una audiencia para el anunciante que patrocina los canales o programas. | Crea relaciones mediante patrocinio (no control) del contenido y por interacción cuándo, dónde y cómo los consumidores lo deseen. |
| Estrategia | Estrategia de arriba hacia abajo impuesta por tácticas directivas de administración superiores. | Estrategia de abajo hacia arriba creada a partir de ideas ganadoras seleccionadas mediante pruebas constantes y contribución de los consumidores. |
| Jerarquía | La información es organizada dentro de canales, carpetas y categorías para agradar a los anunciantes. | La información está disponible sobre demanda de una palabra clave, para agradar a los usuarios. |
| Pagos | Costo por millar (CPM): Énfasis en el costo; los anunciantes compran la idea de compartir voz = compartir mentalidad = compartir mercado. | El rendimiento sobre la inversión (ROI): invertir en marketing para el crecimiento y la rentabilidad futuros basados en el rendimiento mensurable. |

y el marketing nuevo de hoy y del mañana, comenzando con una nueva mentalidad.

La nueva mentalidad de marketing

Tal como observamos en el capítulo anterior, el rol del marketing no ha cambiado. Continúa definiendo todavía los objetivos de mercado, comunicándose con consumidores prospecto, creando lealtad y así sucesivamente. Pero las técnicas que eran exitosas en el pasado serán cada vez menos efectivas en el futuro. Aquí es donde entra su nueva mentalidad de marketing.

Despeje su mente de todas esas técnicas de comunicación de una sola vía, unilateral, de todas esas formas de apoyar solamente su versión de la historia. El marketing para las redes sociales no trata sobre sacar a ventilar *su* historia; es sobre sus consumidores. Trata acerca de ser más transparentes, ganar confianza y construir credibilidad. Trata sobre nutrir las relaciones y el diálogo entre consumidores, prospectos, su compañía y quienquiera que esté activo en la comunidad.

Para ganar la guerra de marcas, usted tiene que reconocer que la equidad de marca se está desplazando fuera de la esencia y del recuerdo de marca. Éstos eran elementos clave en el marketing viejo y resultaron en lo que yo llamo las marcas *estacionarias*, como Gillette, Kodak, Disney y Kellogg's.

Pero la marca es en realidad algo viviente y cambiante, sobre todo en el marketing nuevo. Para mucha gente de marketing y ejecutivos de nivel C, es difícil admitir que su marca es algo viviente. A pesar de que, en la realidad del marketing nuevo, la marca está basada en el diálogo que usted tiene con sus consumidores y prospectos, mientras más sólido sea el diálogo, más sólida será la marca; mientras más débil es el diálogo, más débil es la marca.

Lo que hace que las redes sociales sean tan importantes es que permiten a las compañías tener este tipo de diálogos más eficientemente y a menor precio que nunca antes en el pasado. Google es un buen ejemplo de una marca viviente que fomenta el diálogo. Sus muchos productos permiten el diálogo entre los usuarios de muchas maneras —características como Google Talk, Google Mobile, Google Groups, Blogger, YouTube y Picasa—. La marca se ha vuelto un ícono porque es una parte indispensable de la vida diaria de cada persona que usa una computadora (o un teléfono celular). Google siempre está desarrollando nuevas características, pidiendo retroalimentación sobre elementos “beta” y observando qué está haciendo la gente con Google.

En el marketing nuevo, las compañías miden la equidad de marca no con medidas estáticas como el recuerdo de marca sino con medidas dinámicas como las palabras de los clientes. Una herramienta útil es el NPS (*net promoter score*, por sus siglas en inglés). Como una medida desarrollada por el gurú de la lealtad Fred Reichheld, el NPS indica qué tan leales son sus consumidores para recomendar a su compañía con sus amigos o colegas. (Visite www.netpromoter.com para obtener más información.)

Para observar al NPS en acción, considere la experiencia de Intuit. Conocido por QuickBooks, Quicken, TurboTax, y otros paquetes de software financiero, Intuit utiliza una serie de encuestas NPS para descubrir qué es lo que en realidad piensan sus 20 millones de clientes acerca de sus productos y servicios. En lugar de simplemente calcular los resultados y buscar sus bajas y altas, Intuit cava profundo para saber por qué sus clientes están o no dispuestos a recomendar productos específicos.

TurboTax, por ejemplo, estaba perdiendo cuota de mercado cuando la compañía se comprometió con las encuestas de NPS e invitó a miles de promotores y detractores a sugerir mejoras de alta prioridad. Después de que Intuit implementó las ideas, que incluían un mejor soporte técnico y una eficiente instalación de software, las puntuaciones NPS de TurboTax comenzaron a levantarse —y también lo hizo su cuota de mercado—. “Le dije a los empleados que no se concentraran en el resultado”, explica el fundador de Intuit, Scott Cook. “Concéntrense en las mejoras que pueden hacer ustedes en el servicio para mejorar el resultado.”¹

Segmentar mediante lo que la gente hace, siente, piensa

Tal como lo comenté en el capítulo 1, las compañías han segmentado tradicionalmente sus mercados de acuerdo con demografías fácilmente identificables como edad, género, educación e ingresos. En el segundo periodo del marketing, agregaron factores de estilo de vida como la dieta o las preocupaciones médicas. Con la llegada de las redes sociales, la nueva forma de segmentar del marketing es por lo que la gente hace y siente, su comportamiento y sus actitudes e intereses. Su objetivo es identificar grupos de clientes dentro del gran mercado que usted puede alcanzar y afectar a través de su marketing.

Segmentar sobre comportamiento, actitudes e intereses no depende de números sin rostro (qué tan viejos están los consumidores o qué tan adi-

38 Pandemonio: El panorama de las redes sociales

nerados son, por ejemplo). En lugar de eso, agrupa a la gente por lo que es importante para ella, como indicador de lo que hacen, piensan, les agrada y desagrada. Una vez que usted sabe qué motiva a sus consumidores, puede orientarlos con actividades de marketing que sean significativas para ellos. (Es todo acerca de ellos, después de todo.)

La antigua manera de orientarse era mediante la demografía. Esto probablemente ha sido metido a la fuerza en la cabeza de los expertos porque tiende a ser la manera de comprar medios de comunicación. No es así en el marketing nuevo. Ahora la web nos ayuda a hacer un mapa muy preciso del comportamiento (en la misma web). Edad, sexo, nivel de educación, ingresos y otros indicadores demográficos ni siquiera están registrados en línea (con excepción de los sitios web para niños o para productos como licor, donde la edad es muy importante por razones legales). Tal como señaló la famosa caricatura del *New Yorker*, en la web, nadie sabe si usted es un perro. El software puede rastrear el comportamiento, sin embargo, a través de las páginas que han visitado los consumidores, cuánto tiempo tardan en cada página y muchos otros detalles. Esto abre la puerta a oportunidades precisas de orientación.

Suponga que un cliente comienza a visitar sitios web de televisiones de pantalla plana. Un lugar en el que podría buscar es CNET.com. Si usted fuese Samsung, podría comprar un vínculo en CNET que diga: “¡Venta especial de pantallas planas hoy en Samsung! Dé clic aquí.” El cliente no tendrá que lidiar con todo el sitio web de Samsung sino que será llevado directamente a una descripción de cualquier oferta.

En última instancia, una red social lo guiará a clientes que le dirán: “He aquí las cosas que me gustan. Háganme una oferta, en lugar de que yo tenga que hacer todo el trabajo”. Los clientes estarán más abiertos a ser guiados con base en el comportamiento porque ellos han hecho la elección, ellos tienen el control. El marketing no representa una molestia o una interrupción si se trata de algo que quiere el cliente. Lo ideal es llevar a su marca justo enfrente de la gente que está interesada en su producto o servicio en el momento oportuno.

Esto se aplica también a los medios de comunicación pagados; éstos necesitan apoyar el crecimiento de los medios sociales. Por ejemplo, Samsung debe también patrocinar foros sobre qué es lo que le gusta a la gente de sus televisiones de pantalla plana o hacer comparaciones de consumidores con los grupos de Panasonic o Sharp.

Uno de los grandes cambios que ocurren con las redes sociales es el cambio de la orientación uno a uno. Yo pienso que los expertos fueron muy lejos

en esa dirección, hacia un punto de disminución del rendimiento. No necesitamos conocer cada detalle sobre cada individuo. No necesitamos saber que un individuo participa en tres o cuatro comunidades de interés en línea en algún día determinado. Podemos aprender, por ejemplo, que un cliente está interesado en un automóvil hoy porque está visitando un subgrupo de una comunidad de automóviles convertibles. La orientación está dirigida más a grupos de interés y al comportamiento en lugar de estarlo a un estrecho enfoque de uno a uno.

Piense lo que puede hacer con la orientación en el ambiente de los teléfonos móviles, por ejemplo. Bob Walczak, CEO de la cadena de anuncios y publicidad móviles Ringleader, me dice que su compañía puede orientar audiencias de diferentes maneras. Si la compañía quiere llegar a amantes del deporte vía un dispositivo móvil, puede satisfacer justo esa categoría de contenido. Ringleader puede además orientar conductualmente, de acuerdo con la forma en que el suscriptor del teléfono móvil utilice el aparato. Tal vez un cliente de teléfono celular se dirige a la web por información mientras otro envía muchos mensajes. Entender cómo es que sus clientes se comportan (en este caso, cómo se comunican cuando están en camino) le ayudará a llegar a ellos a través de las redes sociales.

Comunicarse interactivamente

El marketing nuevo crea la plataforma para la verdadera interacción. Agrega más dimensión a la comunicación, en lugar de tener a la mayor parte de la comunicación fluyendo desde la organización. Así que usted podría agregar la capacidad de buscar y preguntar, que es similar a investigar; agregar diálogo; incorporar comentarios; agregar opiniones personales de productos, servicios, experiencias.

La comunicación trata menos sobre la creación de contenido y mensajes controlados (como en el marketing viejo) y más sobre crear ambientes irresistibles hacia los cuales la gente es atraída. Recuerde, el trabajo principal de los expertos es ser el agregado de consumidores y clientes potenciales; de esa agregación un porcentaje de clientes potenciales se convertirá en consumidor. El trabajo secundario de los expertos es crear ambientes irresistibles que atraigan al tipo de personas que tengan la posibilidad de convertirse en consumidores por la manera en que piensan, sienten, actúan, o por las tres características.

¿Cómo crea usted un ambiente que llegue a ser una poderosa experiencia compartida? Starbucks es un buen ejemplo del ambiente de marketing porque es un espacio físico que la gente quiere visitar y estar dentro por mucho tiempo. Amazon es otro buen ejemplo de un ambiente del marketing nuevo porque la gente realmente se queda colgada de su sitio web. Escribe acerca de los libros que le gustan y de los que no y hace una lista para otros visitantes. Oracle e IBM son dos ejemplos de empresa a empresa de cómo crear entornos digitales que sean serios, atractivos y que fomenten la comunicación interactiva.

Contenido creado por consumidores

En el nuevo marketing, los mejores sitios web combinarán contenido profesional con el generado por los usuarios (contribución de los consumidores y clientes potenciales). Usted está pidiendo eso —fomentándolo— cuando crea un ambiente donde es fácil hablar de sus productos o servicios. Incluso cuando usted paga por y para desarrollar contenido profesional, el contenido generado por el usuario continúa el diálogo.

He aquí a lo que me refero con balancear el contenido profesional con el generado por los consumidores. Usted tiene todo el derecho como, digamos, una compañía eléctrica líder de publicar sus pensamientos acerca del futuro de la electricidad. Los consumidores le harán saber si están de acuerdo o no. Puede ofrecer una transmisión de algún experto en energía de la Universidad de California donde se hable sobre el futuro de la energía renovable. De nuevo, los consumidores reaccionarán ante ese contenido profesional aportando su propio contenido.

Otra diferencia entre el viejo marketing y el nuevo es que el contenido es cada vez más visual. Ahora puede verse en YouTube; puede verse también en sitios b2b como Red Hat, Cisco y Motorola, los cuales tienen contenido visual para que los consumidores lo puedan ver, descargar, interactuar con él, o hacer las tres cosas. Es casi vergonzosamente fácil crear un video con una cámara de video, una cámara digital, un teléfono celular o una computadora. Claro, el video no puede ser muy profesional, pero esto es a menudo el punto.

Déjeme señalar que, bajo riesgo de sonar profundamente estereotipado, todos se han convertido en medios de comunicación. Así que mientras se interna en las redes sociales, usted es un medio. Los individuos son medios, las organizaciones son medios. Son escritores, editores y publicistas, clasifi-

cando, dando prioridad, y presentando contenido atractivo de una forma tan interesante que lo convierte en algo valioso.

Durante varios años, el gasto más significativo de la difusión periodística fue la filmación y la edición. Hoy en día, sin embargo, la calidad de lo visual impresa en un cordón de zapato es bastante sorprendente. Las medianas y pequeñas empresas, con una cámara de video y una computadora, pueden producir videos de calidad aceptable para publicarlos en su sitio web o enviarlos por correo electrónico a los consumidores interesados. Los empresarios con experiencia están publicando actualmente videos sobre cómo hacerlo en YouTube o en sitios especializados como ExpertVillage.com, Howcast.com y Wonderhowto.com para crear un reconocimiento de nombre y tratar de conseguir algunos negocios.

Viva la viralidad

El marketing viral es interesante porque va de boca en boca y usted no tiene control sobre eso. Antes de continuar, incluiré algunas palabras sobre anuncios virales tontos como el “Subservient Chicken” de Burger King. En www.subservientchicken.com, una cámara muestra a una persona con un disfraz de gallina parada en una sombría sala de estar. La gallina se activa al teclear ciertos comandos, como “bailar tap”, “hacer una reverencia” o “hacer lagartijas”. En un periodo de 17 meses, el sitio fue visitado más de 422 millones de veces. Este popular anuncio estableció una reacción en cadena de que los anuncios virales eran creados para ser graciosos, encantadores, sensuales, o controversiales para que la gente los envíe a sus amigos vía correo electrónico o los publique en sitios web.

Mi hijo de 12 años pensó que estaba de alarido cuando encontró un hipopótamo animado cantando una canción, y se entretuvo mandándolo por correo electrónico a sus amigos. Así que, incluso a un nivel de 12 años, podemos ver el efecto del marketing viral.

A pesar de la tonta viralidad, para toda su popularidad, no es realmente algo que vaya de boca en boca. El concepto del que debemos estar hablando es la viralidad basada en contenido. ¿Cómo hacen las compañías para obtener contenido viral sólido, algo que logre más que simplemente atraer la atención por sí mismo? En el cuidado de la salud, el contenido pudiera versar sobre disminuir el colesterol o mejorar la calidad de vida. Gente hablando con otras personas acerca de estos temas creará un diálogo viral con contenido.

42 Pandemonio: El panorama de las redes sociales

Si usted implementa una campaña viral, asegúrese de que el contenido tenga sentido para su marca. Millones de personas toman ventaja de las campañas de temporada navideña de Office Max para pegar un rostro sobre un bonito duende bailarín y mandar vía correo electrónico el enlace a sus amigos y familiares (elfyourself.com). De manera similar, el minorista S&K Menswear invita a los visitantes a pegar la cara de papá sobre una figura que baila para crear una tarjeta divertida de Día del Padre (dancingdaddy.com). Ambas campañas tienen contenido gracioso para compartir y una actitud que es la adecuada para estas marcas. La viralidad puede trabajar de una manera más controlada y basarse en una comunidad más pequeña que tener que llegar a 422 millones de personas para ser exitosa.

Los expertos deben estar pensando siempre en contenido poderoso que la gente quiera compartir y hacerlo realmente fácil de compartir. Una nueva generación de compañías tecnológicas está trabajando sobre esta cuestión en específico. Tenemos a ExpoTV, un tipo ubicado entre YouTube y *Consumer Reports*. ExpoTV vuelve fácil para cualquiera que tenga una cámara de video compartir ideas, información y opiniones sobre lo que sea, desde arte y manualidades hasta video juegos y jugadores. Este campo está evolucionando, pero el punto es: asegúrese de que su sitio pase el examen para compartir. Deje de pensar en la Subservient Chicken y piense más en la participación del contenido que le interese a pequeños grupos de consumidores.

Cinco estrellas para los críticos

En el marketing viejo, los consumidores se dirigen a libros profesionales, críticos de teatro, películas y restaurantes para consultar opiniones expertas. Una vez que Amazon y Zagat invitaron a gente común y corriente a dar sus opiniones, la tendencia no fue interrumpida, la “Zagatization” de todo. *Consumers Reports* y los expertos siempre tendrán su lugar, pero en el marketing nuevo, espere que los clientes voten en todo, desde líneas de cruceros hasta utensilios de cocina.

Las opiniones de los clientes se vuelven particularmente importantes para cosas que la gente no hace con mucha regularidad, como navegar por las rápidas corrientes del Gran Cañón o construir un avión ultra ligero. Las opiniones incluyen tópicos muy taquilleros, drogas, cosméticos y muchas otras cosas que afectan al cuerpo. Éstas también serán importantes para que los negocios locales y pequeños aumenten la experiencia de ser parte de una

familia de consumidores. Si usted agrega investigación local —la habilidad de encontrar un restaurante hindú en San Diego o un hotel que incluya desayuno en Asheville— las opiniones se vuelven excepcionalmente poderosas. Usted puede mantener su anuncio en la Sección Amarilla, pero ¿por qué no emplear un poco de tiempo, esfuerzo y dinero para crear su sitio de medios social?

En resumen, no trate de controlar a sus consumidores. La dificultad en el desplazamiento hacia las redes sociales reside en el instinto natural de los expertos y la cultura empresarial de controlar el mensaje y al cliente. Es difícil entregar el control completamente, pero dése cuenta de que las opiniones, así como el contenido generado por los usuarios, sirven para demostrar la transparencia de su compañía.

Roles del anunciante y del publicista: el papel no es necesario

Tenemos pocas razones para matar árboles porque la publicidad y la publicación para las redes sociales no requieren de objetos físicos. Muchos de nosotros simplemente tiramos a la basura los manuales de instrucciones que acompañan a nuestros productos. De hecho, pongamos todos los manuales en la web. Si yo arrojé el manual a la basura cuando compré mi horno de microondas hace cuatro años, invítenme a descargar otra copia de su sitio web o a dar un clic para observar un breve video.

El marketing nuevo será sin garantía por escrito, con material más llamativo, personalizado, visual y actualizado día con día. La información puede ser una herramienta poderosa para mantener la relación con los consumidores, pero no tiene que estar impresa en un anuncio o folleto. Los consumidores (y prospectos) que quieren saber cómo instalar un interruptor eléctrico o la manera correcta de pintar una casa pueden hacer clic para ver este tipo de videos prácticos en el sitio web de Home Depot. Esto vuelve fácil aprender antes de realizar un proyecto y después comprar en línea o visitar la tienda local de Home Depot para adquirir los suministros.

Idealmente, usted quiere hacer que el contenido esté disponible al momento exacto en que el cliente lo necesite. Deje que la gente elija lo que quiere ver y en qué momento desea verlo, en efecto, desarrolle clientes coeditores. Lo mismo es válido para los anunciantes. Entregue el control, dé a los clientes elecciones reales (y contenido real), y su colaboración hará el diálogo más

significativo. Usted puede patrocinar un sitio o una comunidad y asociarlos con su marca, pero no espere controlar el diálogo.

Estrategia de abajo hacia arriba

La estrategia ha sido tradicionalmente impuesta de arriba hacia abajo. Ahora tiene que ser de abajo hacia arriba. Como expertos, debemos aprender de la gente que realmente está poniendo atención sobre nuestros productos. La compañía debería probar ideas y productos y dejar que la estrategia surja de ahí, en lugar de gotear desde la alta dirección. Por medio de las redes sociales, usted puede probar rápidamente, digamos, 2000 versiones de un nuevo envase de yogur y crearlo a partir de la versión ganadora. Suponga que desarrolla una nueva píldora de dieta. ¿Deberá ser mostrada en una cadena de farmacias? ¿Dónde deberá buscar este tipo de productos un prospecto de cliente? Pruebe y utilice los resultados para dirigir su estrategia.

Claramente, hay otras dimensiones para la estrategia. Los líderes de mercado deben tener una estrategia general para situarse a la cabeza de la industria automotriz, de la industria de bebidas, de la industria de computadoras. Pero en un mundo de redes sociales, usted tiene que segmentar sus estrategias para atender las diversas comunidades donde quiera participar y vender. Si usted es una compañía automotriz, ¿cómo se comunicará con el grupo que está interesado en el medio ambiente y en la conservación de la energía, o con el grupo que se preocupa por la velocidad y los carros atractivos?

Note que los principios aquí mencionados son los mismos para compañías de todos tamaños, consumidores y el negocio a negocio. Digamos que usted fabrica y vende carritos de compras. ¿Cómo se comunica con los supermercados, las cadenas de farmacias y otros clientes potenciales? Algunos estarían interesados en la durabilidad, otros en la apariencia, otros en el precio. ¿Cómo provocaría un diálogo para que los clientes le comenten acerca de los problemas que están teniendo las tiendas con los carritos o qué es lo que están diciendo los compradores acerca de los carritos?

Jerarquía: dejar decidir a los usuarios

En el marketing viejo, la información era organizada en canales, carpetas y categorías para adaptarse a los anunciantes. En otras palabras, los patro-

cinadores prácticamente dictaban la jerarquía de la organización. No más. Con las redes sociales, la información ha de estar disponible sobre demanda mediante una palabra clave, cuándo y cómo los usuarios la quieran. Así que cuando necesito cambiar el cartucho de mi impresora de tinta, tengo que ser capaz de encontrar esa información rápida y fácilmente. De igual modo, Samsung debe tener su información conectada inmediatamente disponible para prospectos que tecleen una palabra clave apropiada (“televisión de pantalla plana”).

En los siguientes capítulos abundaré acerca de cómo se está volviendo más y más conveniente la información —palabras, fotografías y sonido— en la web. El punto es que los consumidores quieren lo que quieren a la hora que lo quieren y de una manera que tenga sentido para ellos. Esto no debe ser necesariamente la organización jerárquica que tiene sentido para el anunciante o para su departamento de información tecnológica.

Las compañías han estado utilizando tradicionalmente el costo por millar (CPM) para determinar sus costos. ¿Cuánto dinero costaría llegar al millón de personas en la hora de mayor audiencia en el área metropolitana de Boston? ¿Cuánto costará un anuncio en una revista con circulación de 600 000 ejemplares? Note que el CPM pone la atención sobre el costo que la compañía debe pagar.

El marketing nuevo tiene un énfasis totalmente diferente. En lugar de pensar sobre costos, usted estará pensando en el rendimiento sobre la inversión. Sus pagos de marketing estarán basados en un rendimiento medible. Por ejemplo, usted puede pagar de acuerdo con el valor de por vida del cliente (es decir, cuánto estaría dispuesto a gastar un cliente en productos de su compañía durante la “vida” de su relación con ese cliente). En una situación altamente sofisticada, el cálculo debería incluir el valor de la palabra de ese cliente y sus referencias.

Desde esta perspectiva, el marketing para las redes sociales es una verdadera inversión en el futuro crecimiento y rentabilidad de su marca. Usted está pagando por ese crecimiento, pero tendrá una mejor idea de lo que obtendrá por su dinero porque la tecnología le permite realizar una medición y un monitoreo más precisos.

En el marketing nuevo, los consumidores quieren estar a cargo de sus propias opciones de pago. Ya sea que usen tarjeta de crédito, le den un número de cuenta bancaria de débito, o elijan PayPal, las opciones de pago deben ser rápidas y fáciles de aplicar. Desde su cumplimiento, los pagos vía web son fáciles de rastrear y le ayudan a analizar de dónde están llegando verdadera-

mente los ingresos de la compañía, de clientes y ofertas en específico. Ésta es una gran recompensa.

Prueba de manejo a las redes sociales

Ahora que conoce las 12 maneras en que el nuevo marketing difiere del viejo, ¿qué es lo que puede hacer usted para sacar ventaja de estos cambios? Trátemos de hacer un experimento mental: ¿qué haría Ford si estuviera planeando ingresar al mercado mediante las redes sociales? ¿Qué es lo que yo haría si de pronto (e improbablemente) fuera el responsable del marketing de Ford?

Primero, quiero entender qué ha funcionado y qué no lo ha hecho en el marketing tradicional, así que quisiera comenzar con una valoración de los esfuerzos pasados. Después quisiera preparar un mapa de consumidores, poniendo gran atención en las comunidades que yo percibo como comunidades naturales de Ford. Esto debe incluir propietarios actuales y pasados de cualquier modelo de automóvil de Ford.

Después, debo dar prioridad a los vehículos de Ford desde el de mayor venta hasta el que tenga la menor demanda, no sólo en términos absolutos sino en una proporción de un cambio de una cuarta parte a la otra. ¿Dónde están creciendo las ventas, o disminuyendo? ¿Por qué son populares los automóviles mejor vendidos? ¿Cómo afecta el precio del combustible la venta de automóviles? ¿Cuáles son las oportunidades y las amenazas de cada vehículo?

Debería ver a los distribuidores de Ford, sus éxitos y sus insatisfacciones, para saber qué ha funcionado para ellos y qué no. ¿Qué es lo que distingue al concesionario más efectivo de los distribuidores promedio? Debería observar la fabricación y cómo está relacionada con la calidad y el éxito de los vehículos. Y debo conocer los sindicatos, qué es bueno para ellos, qué es malo para ellos, qué puede controlar Ford y qué está fuera de su control.

Como observador externo a la corporación, debo decirle a los altos directivos que Ford ha perdido el diálogo con su comunidad. El trabajo número uno en el marketing nuevo es reconstruir el diálogo a través de la confianza, la franqueza, la calidad y por medio de todos los valores que las compañías de gran reputación aprecian.

Después de este análisis, debo reconstruir el Ford digital. Debo asegurarme de que las voces de todas esas comunidades serán oídas —y escuchadas— regular y seriamente. Esto significa escuchar qué puede mejorar Ford en los

automóviles, de qué se debería deshacer, qué modelos manejar, si distribuidores y técnicos de servicio gustan o disgustan y por qué.

No sólo establecería paneles consultivos para consumidores, sino también para distribuidores y técnicos de servicio. Ford debería saber qué políticas y procedimientos les gustan a los distribuidores, qué no les gusta —y por qué—. Estos foros en línea estarían protegidos por contraseñas y no se abrirían al público en general, pero serían utilizados para permitir a los distribuidores comunicarse directamente con los ejecutivos de la compañía y entre ellos mismos.

A pesar de que lo negativo todavía debe ser reconocido y permitido en los sitios web de Ford, debo mostrar el valor que ésta les brinda a diferentes consumidores en la forma de vacaciones familiares, consejos de viaje, eficiencia en el consumo de combustible y salvar al planeta. Todas éstas son cuestiones en las cuales Ford Motor Company debe estar involucrada, asuntos de propósitos morales que se den a conocer en las comunidades de consumidores. Debo ver el desarrollo energético y los costos; cómo afectará el auge poblacional el medio ambiente cuando miles de millones de personas tengan (o quieran tener) un automóvil; el futuro de las concesionarias y cómo Ford puede ayudar a estos distribuidores.

Parte del marketing en las redes sociales y fomentar el diálogo con los clientes, se refiere también a delinear el futuro juntos. En mi punto de vista, Ford no lo ha delineado de la misma forma en que ha tratado de recuperarlo. En otras palabras, sólo ha reaccionado en lugar de establecer estándares como Toyota lo ha hecho, un estándar que la gente admira.

Todo esto debe constituir la fase uno de la creación de credibilidad e interés de la comunidad y del cambio a futuro. En la fase dos, quisiera regresarle un poco de diversión a la marca. Los automóviles son mucho más que llevar personas del punto A al punto B. Se han convertido en centros digitales, máquinas de entretenimiento, tal como puede usted darse cuenta al ver pasar una minivan con una pantalla a color para cada niño que va en el asiento trasero. Para diversión, quisiera ver algunas cosas experimentales, quizá un giro nuevo y fresco sobre el viejo Concurso de Despeje, Pase y Pata-da de Ford que fue tan popular en los años de 1960 y 1970.

Comenzaría a concentrarme en la experiencia de los usuarios. ¿Cómo puedo transformar a Ford en la Apple de los automóviles mediante diseños elegantes y la comprensión de cómo utiliza la gente sus vehículos en la realidad? Concentrándome en la experiencia del usuario, conduciría la construcción de la comunidad, la comunicación digital, la asociación con compañías

de entretenimiento y proveedores de contenido, con programas de lealtad y de descuento, e incluso con juegos. Limitaría la publicidad tradicional y comenzaría a experimentar con ideas de vanguardia. Ford podría hacer más uso de los nuevos medios de comunicación, promover un concurso de diseño de automóviles para estudiantes de secundaria, por ejemplo.

Más allá de Bold Moves para Ford

Ford se ha ido aislando dentro de los medios sociales, poco a poco. Un paso mal dado fue su sitio Bold Moves, creado “para presentar a Ford como una compañía que llega a sus sentidos, abierta a nuevas ideas y lista para aprender de sus errores”. Este sitio incluía buenas y malas noticias, e invitaba a sus visitantes a publicar comentarios y hacer preguntas.

Pero todos los videos mostraban hermosos automóviles Ford cerca del océano o cruzando algún puente famoso, casi puros comerciales de Ford. Yo publiqué algunos comentarios inofensivos que nunca aparecieron y luego publiqué una historia horrenda. Silencio. Todo esto parecía manipulado y terriblemente sin transparencia. No me sorprendió cuando Bold Moves desapareció de la web.

Seth Godin, autor de varios libros sobre marketing de internet, observó: “Ford no tenía un problema de relaciones públicas. Era un dependiente de las camionetas SUV que engullían la gasolina hasta que la gente entendió el verdadero problema. Ford tenía el problema de no saber recompensar a los grandes diseñadores. Tenía un problema con el distribuidor de gasolina”. Godin dice que hasta que la compañía no tenga sus automóviles en orden, ninguna cantidad de marketing de internet ayudará. Yo digo que Ford tiene que hacer ambas cosas, y un diálogo efectivo con *todas* sus comunidades de clientes pueden ayudarlo a poner sus automóviles en orden. Pero Bold Moves no era la manera de hacerlo.

En estos días, Ford se ha movido más allá de Bold Moves. Su página de servicios para propietarios tiene un foro de enlace: “Un lugar único de reunión para propietarios y entusiastas, el Foro Ford está en el corazón de la comunidad Ford”. Pero el vínculo en realidad me llevó a otro sitio (tal como Ford me lo advirtió cuando moví el ratón sobre éste). Di clic para leer publicaciones sobre modelos futuros y obtener partes o arreglar viejos modelos de Ford. Lo que no encontré fue el tipo de diálogo honesto de dar y recibir que la administración de Ford debería tener con sus clientes e interesados.

La página de servicios para propietarios tenía además enlaces a seis blogs, y todos eran sobre sitios de terceros. ¿Tiene una pregunta? La página de apoyo al cliente invita a hacer preguntas (110 caracteres permitidos) que serán resueltas por su “agente automatizado”. No hay diálogo aquí. Después di clic en la página “Ford. Drive One”, y vi un par de videos de Ford sobre choques automovilísticos tontos en acción y nuestra futura batería de combustible desarrollado a partir de hidrógeno. Nada para los clientes. Me di cuenta de que había un encabezado que decía “Internet buzz”, pero sólo era un vínculo para emitir opiniones en Yahoo! Autos. Lo siento, Ford, ésta *no* es la manera de crear confianza y mercado para las redes sociales.

Puedo entender la renuencia de la administración de Ford para abrirse a las hondas y flechas de la atroz fortuna, así que en el siguiente capítulo hablaré sobre algunos problemas reales de las redes sociales.

Cómo permitir que los clientes digan lo que realmente están pensando

(Y conservar su trabajo)

• Usted debería dejar que sus clientes digan en su sitio web todo lo que se les antoje? Usted (y, la verdad sea dicha, su jefe) podría dar marcha atrás a esta idea instintivamente. Y eso es entendible, considerando todos los comentarios negativos que flotan alrededor de internet.

Una búsqueda de cinco minutos le mostrará la amplitud y la profundidad de la insatisfacción pública con las prácticas de hacer negocios. He aquí, por ejemplo, un airado discurso en contra de Ford publicado en *complaints.com* hace un par de meses (éste es un extracto, con errores de origen y todo lo demás): “Nosotros tenemos un Volvo 2006 XC90, aunque es un vehículo decente, está muy por arriba de su precio, alcanza 22.5 kilómetros por 3.78

litros, y hemos tenido numerosos problemas con él. El distribuidor trabaja en forma excelente, pero yo no recomendaría este automóvil a nadie. Mi queja real es que queríamos intercambiarlo, queríamos comprar un automóvil estadounidense, específicamente un híbrido de Ford. El problema es que no tienen ninguno disponible, no tendrán ninguno sino quizá hasta septiembre de este año, y al tratar de contactar a Ford para obtener mejores respuestas o resultados... su respuesta es que debo hablar con su departamento de relaciones públicas? ¿Por alguna razón no pueden enviar mis correos electrónicos a su propia gente? Nosotros queremos hacer nuestra parte, comprar cosas estadounidenses, y ahora puedo ver por qué nuestra industria automovilística está en problemas, no pueden descubrir una manera de producir el tipo correcto de vehículos y lo peor: cómo crear un buen canal de servicio al cliente”.¹

Y he aquí una cita de “1Betty” (nombre de pantalla) quejándose en el sitio my3cents.com acerca de Avis: “Renté un automóvil en Salt Lake City, Utah. Todo estuvo bien. Pero cuando estaba de regreso salí de él por algunos minutos para averiguar sobre el aeropuerto. Regresé (al automóvil) y un oficial de tránsito dejó una citación sin anotar ninguna cantidad de dinero en ella. Regresé el automóvil a la agencia y accidentalmente dejé mi teléfono celular en él. Llamé antes de que el avión partiera que era dentro de una hora y ya habían rentado otra vez el automóvil y después de llamar durante 4 días me dijeron que no lo habían encontrado (el celular). Me olvidé de la citación. Renté ahí mismo otro automóvil casi 5 meses después y encontré luego de revisar mi cuenta que habían cargado 240 dólares por la citación, lo cual era ridículo. Estoy segura de que entre la citación y Avis había algún trato. ¿Por qué se tardaron tanto en hacer esto? Probablemente no pusieron una cantidad en la citación para poder cobrar lo que quisieran. El oficial lo hizo ver como si no fuera gran cosa”.

Yo podría seguir y seguir, pero usted ya captó la idea. Así que, regresando a esa pregunta espinosa: ¿debería usted dejar que la gente publicara sus comentarios (el bueno, el malo, el feo) en su sitio web?

Aprender a dejarlo ir

Cuando sugiero que las compañías debían permitir a la gente común y corriente comentar —incluso hacer críticas— sobre los productos, servicios o políticas de seguridad de sus negocios como parte del marketing en las redes

sociales, la reacción es casi como: “¡Caramba!, no sé si podamos hacer eso. ¿Qué le diré a mi jefe?”

La respuesta es simple: díglele a su jefe que la gente va a criticar de cualquier forma, y probablemente usted estará en mejor situación a largo plazo si permite hacerlo en su tienda (o en su sitio web) que en la plaza pública.

La pregunta en realidad comprende varias partes. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de permitir el comentario público en su sitio web? ¿Cuáles son las cuestiones legales: calumnia, plagio, difamación? ¿Cómo puede la compañía ser abierta y al mismo tiempo protegerse?

En esta primera fase de las redes sociales, creo que los sitios web, micro sitios, webinars y comunidades deben ser una combinación de contenido profesional y contenido generado por el consumidor. Pero como primer paso tentativo dentro de este océano, usted deberá limitar el sitio a sólo aquellas herramientas sobre las cuales tenga pleno control. No debe abrir su sitio a cualquiera; puede obtener el contenido profesional desarrollado por expertos dentro de su compañía. Todas las compañías, incluso los pequeños negocios, tienen varios expertos en la materia dentro de su personal. Permita que sus expertos expresen sus opiniones y pensamientos en el sitio, lo cual pueden hacer sin tener que renunciar a la empresa. Lo que digan es contenido que su compañía puede controlar.

Hewlett Packard, por ejemplo, publica videos realizados por los empleados acerca de temas técnicos como las características de la cámara digital y temas no tan técnicos como qué tan fácil es reciclar los cartuchos de tinta de las impresoras. Es más formal mostrar videos corporativos internos de expertos hablando sobre temas como el futuro informático de la empresa, la mejor manera de almacenar copias de seguridad de los datos y las más modernas aplicaciones gráficas para la animación de películas.

Usted puede además ofrecer contenido a partir de expertos seleccionados. Por ejemplo, Kodak publica podcasts donde presenta a fotógrafos profesionales que ofrecen consejos y trucos para tomar excelentes fotografías. Aunque éste es contenido sobre el cual su empresa tiene menos que un control total, probablemente las personas de afuera no atacarán a sus anfitriones más que un columnista de periódico independiente atacará al papel.

Para facilitar que el consumidor genere contenido, sugiero que las compañías establezcan al menos un espacio como foro donde los clientes y cualquiera que esté interesado puedan discutir sobre sus productos y su compañía. Comience con un producto, quizá uno bueno y que usted pueda mejorar. No saque primero a la luz sus peores productos para que sean apo-

rreados. Al principio, por lo menos, puede tratar de dirigir la conversación hacia sus puntos fuertes. Después, mientras lentamente genera confianza con el tiempo —tanto entre los consumidores como entre prospectos y los altos ejecutivos— puede abrir el sitio a otros temas más sensibles.

La mayor parte del software para comentarios que podría utilizar para captar los comentarios del público le permitirá elegir qué comentarios dejar fuera. En la forma más simple, el software actúa como filtro de spam (usted probablemente sepa cómo funciona esto porque tiene uno en su computadora). Pero además de esto, existen programas que marcan palabras obscenas o sensibles: “apestas”, “estafa”, “incompetente”, “mala calidad”, y cualquier palabra delicada en cuanto a la situación de referencia. Alguien tendrá realmente que leer las publicaciones marcadas y decidir cuáles deben ser utilizadas.

Inevitablemente, cada organización recibirá comentarios negativos, desde el simplemente inofensivo “Mi abuela murió cuando su Pinto fue volteado al revés”. Afortunadamente, sólo porque usted invite al comentario público no tiene que hacer público cada comentario. John Palfrey, el director del Berkman Center for Internet & Society en la facultad de derecho de Harvard, recomienda aplicar una política de relativa flexibilidad en los comentarios. Dice: “Si algo no tiene relación o es correo basura, o en ambos casos, usted lo borra”. “Y si alguien dice algo crítico sobre su producto, creo que usted necesita ser capaz y estar dispuesto a refutar la crítica. Tómelo con la cabeza en alto.”

Una de las lecciones aprendidas en la protección o promoción de una marca en línea, dice John, es que raramente tiene sentido ignorar sus críticas, y agrega: “En virtud de ofrecer un espacio para comentarios sobre su compañía, usted está invitando a que esas críticas se aparezcan en su puerta delantera. Debe estar preparado para recibirlas, ya sea dejándolas en su sitio o sólo reaccionando a lo que alguien escribió en otro lugar”.

Aprender a escuchar

De todos modos, la información crítica acerca de una compañía y sus productos encuentra alguna manera de darse a conocer. Por ejemplo, *Automotive News* reportó que los distribuidores del Mazda, Randy Hiley y Robert DeVaux, hicieron lo que creían era un video de rutina tipo webcast después de las reuniones del Mazda National Dealer Advisory Council. Ahí, se mencionó que las quejas de los consumidores sobre el automóvil deportivo RX-8 —frenos chirriantes y ahogamiento del motor— estaban disminuyen-

do injustamente las puntuaciones de satisfacción del cliente. Hiley y DeVaux comentaron a los distribuidores: “Mazda está muy consciente del impacto negativo en los resultados causados por encuestas del RX-8. Los ejecutivos estuvieron de acuerdo con nosotros en que la situación tiene que cambiar. Y así, desde el 1 de julio, el RX-8 continuará siendo incluido en las encuestas, pero las puntuaciones no seguirán siendo incluidas en los resultados”.

Alguien copió el video y lo publicó en el entusiasta sitio web de Mazda RX-8 (rx8club.com). Desde ahí, la historia se extendió hasta autoblog.com, un sitio de fanáticos de los automóviles. Algunos insatisfechos dueños de un RX-8 tomaron los comentarios webcast de los distribuidores como evidencia de que Mazda y los distribuidores no estaban dispuestos a reparar sus automóviles rápida y exhaustivamente. Autoblog.com señaló: “¿Por qué los dueños de RX-8 querrían ser encuestados si, después de todo, los resultados de las encuestas no serán un factor determinante para el distribuidor? Y más importante, ¿qué incentivo tendrán los distribuidores para otorgar buen servicio al cliente a los propietarios de RX-8 si estas encuestas no serán contabilizadas?”.

He aquí lo que el portavoz de Mazda, Jeremy Barnes, escribió a los miembros del foro Mazda RX-8: “Ese video sólo es una parte de la historia que hay detrás de nuestra encuesta. El objetivo de Mazda es asegurarnos de que nuestros distribuidores proporcionarán a todos los consumidores, sin importar el vehículo que tengan, el más alto nivel de servicio y satisfacción al cliente. Asumir, después de observar un video publicado en internet, que Mazda no hará nada para cumplir es simple e inequívocamente un error”.

Ahora el fabricante del Mazda y su consejo de distribuidores están buscando nuevas maneras de comunicarse con los distribuidores. Dice Hiley: “Con la tecnología el camino es así, no importa si es correspondencia por video o vía correo electrónico. Desde luego, alguien puede obtener esa información de cualquier manera. Lo que le dice a usted es que debemos encontrar otro medio para comunicarnos con nuestros distribuidores que sea seguro”.

Irónicamente, después del webcast circulado, J.D. Power and Associates expidió los resultados de satisfacción del consumidor mostrando que el RX-8 era el modelo de Mazda con la puntuación más alta. “Esa gente ama sus automóviles”, dice Robert DeVaux. “Los pocos distribuidores que pongan esto sobre la mesa pudieran estar exagerando.”²

Dos años más adelante, Mazda decidió extender la garantía del motor del RX-8 a 8 años o 100 000 millas. Semanas antes de que los propietarios de estos automóviles lo supieran, un miembro del sitio Club RX-8 publicó una copia de la carta comunicándole a los distribuidores acerca de la extensión

de garantía. Después, el administrador del sitio dijo que Jeremy Barnes de Mazda había estado leyendo los comentarios del club y enviando algunos a la administración de la compañía. Barnes le dio al sitio una copia del comunicado de prensa de la compañía e invitó a preguntar a los miembros del club después de que la noticia se hizo pública. En otras palabras, Mazda aprendió a escuchar, y a responder.³

Comentarios como primeros signos de advertencia

Aunque esto se llevó un poco de tiempo, la administración de Mazda se hizo a la idea de que los comentarios en línea son los primeros signos de advertencia de posibles problemas más adelante. La lucha de Dell leyendo las hojas de té de los primeros signos de advertencia fue incluso más pública.

Cuando Dell se negó a arreglar o reemplazar sus computadoras dañadas, Jeff Jarvis, el creador de *Entertainment Weekly*, comenzó a publicar comentarios del tipo “Dell Hell” en su blog, BuzzMachine. Al no obtener ninguna reacción después de varios días, publicó una carta abierta dirigida al fundador Michael Dell y al presidente general de marketing de Dell en la cual subrayó sus problemas con el servicio al consumidor. Esto golpeó un nervio entre el público. Mientras que BuzzMachine frecuentemente recibía más de 5 000 visitantes diarios, la “carta-abierta” de Jarvis se convirtió en el tercer vínculo más visitado para publicar en la atmósfera del blog un día después de ser publicada. El tráfico en BuzzMachine se disparó a más de 10 000 visitantes al día (de acuerdo con Intelliseek’s BlogPulse) conforme otras personas comentaban acerca de su mala experiencia con el servicio a clientes de Dell.⁴

“¿Cuál es el VPN [valor presente neto] de la queja de Jeff Jarvis?”, pregunta Pete Blackshaw, presidente ejecutivo de marketing de Nielsen BuzzMetrics, en su blog. Como cofundador de la 2004 Word-of-Mouth Marketing Association, Pete tiene más que intereses casuales en esta materia. Escribió: “No es sólo el ingreso del tiempo de vida o ‘poder de compra’ que le brinda a Dell (probablemente 15 dólares por kilobyte de productos comprados a Dell durante un periodo de 15 a 20 años), sino algo más importante, el ‘poder viral’ de su red de referencias o círculo de influencia (fácilmente más de 200 dólares por kilobyte..., aunque es probable que sea mucho más)”.

Los centros de atención telefónica y los departamentos de relaciones con el consumidor tienden a ver a los clientes como algo vacío, dice Pete; no consideran los círculos de influencia de los consumidores. “Raramente encontrará usted comentarios sobre el sitio web de los clientes interrogados, ya sea que estén

en un blog, pasen tiempo en los paneles de mensajes, o compartan sus recomendaciones con otros. Las agencias de publicidad y los CMO hablan poéticamente acerca de la importancia de establecer perfiles, pero este pensamiento rara vez es incrustado en los ‘asuntos de los clientes’. Necesitamos replantear nuestra mentalidad para considerar todas las interacciones de los consumidores, especialmente la retroalimentación, como una oportunidad de obtener ‘publicidad’. Si Jeff Jarvis está satisfecho con un producto, y se toma la molestia de hablar sobre éste, deberíamos tener modelos para estimar el incremento de los medios generados por los consumidores (CGM, por sus siglas en inglés) que él pudiera generar por parte de la marca. Si Jarvis está enojado y frustrado o profundamente insatisfecho, nuestro sistema CGM deberá ser capaz de predecir con niveles razonables de confianza cuántos problemas o CGM negativo podría provocar. Además, debería ser un cálculo que apliquemos a todos nuestros consumidores, no sólo al gran pez como Jarvis. Dicho esto, nadie puede decir que Jarvis no catalizó una conversación altamente importante.”⁵

Hay más. La causa Jarvis/Dell fue de un perfil lo suficientemente alto como para provocar la edición de un libro blanco, “Measuring the influence of bloggers on corporate reputation”, escrito por Market Sentinel (un servicio de monitoreo en línea), Onalytica (una empresa de análisis de accionistas de Reino Unido), e Immediate Future Ltd (una agencia de relaciones públicas de Reino Unido). El documento concluyó que “La BuzzMachine de Jeff Jarvis es la fuente clave en línea para aquellos que tienen una percepción mala sobre el servicio al cliente de Dell; su influencia es intensificada mediante el apoyo de un grupo aliado cercano de blogueros; la propia influencia de Dell sobre el tema de su deficiente servicio al cliente es débil; la BuzzMachine de Jeff Jarvis es fuente clave para interesados de baja influencia (normalmente blogueros) que escriben acerca de los servicios al cliente de Dell en general; en conjunto, la BuzzMachine de Jeff Jarvis es la undécima voz más influyente de los servicios al cliente de Dell en general; si los blogueros fueran sumados, pudieran constituirse en la segunda influencia más poderosa en cuanto a las percepciones de los servicios al cliente después de la propia Dell”.⁶

Dell recibió el mensaje. Rápidamente reforzó su servicio al cliente, estableció Ideastorm.com para solicitar a los clientes ideas sobre productos y alentar a sus empleados y ejecutivos a hablar en el blog acerca de la tecnología y otros temas. El Dell Hell de Jarvis fue resuelto tan satisfactoriamente que éste escribió una historia acerca del asunto para *Business Week* y ha publicado numerosos comentarios positivos en BuzzMachine. En resumen, Dell ha estado reconstruyendo constantemente confianza alentando el diálogo con sus consumidores.

Pensando sobre la situación de Dell Hell, sospecho que hubo un par de cuestiones involucradas ahí. Primero, es difícil algunas veces aislar las quejas verdaderamente importantes de todo el “ruido”. Es similar a la situación que usted enfrenta cada día de trabajo: ¿cuál de todos los problemas que demandan mi atención debe ser atendido antes de que se convierta en crisis? Segundo, si un producto en particular pasa a tener un excepcional número de defectos, pudiera abrumar un sistema diseñado para tolerar pocas faltas. No obstante, la web significa que cualquiera que tenga una queja puede publicarla para que todo el mundo la lea (y digo esto literalmente).

Quejas, quejas

Si usted no comienza a tener un diálogo con consumidores en su sitio, atacarán a su compañía de todos modos. Mientras que los blogueros se vuelven más y más influyentes (y conforme se facilita cada vez más a un visitante casual encontrar blogs relevantes a través de mejores herramientas de búsqueda), una compañía que no haya alentado a sus clientes a entablar un diálogo estará en desventaja. Será como ignorar las llamadas de los reporteros del *New York Times* o del *Wall Street Journal*. De hecho, ignorar comentarios negativos es el equivalente de “Sin comentarios”, lo cual es el error más grande que cometen los ejecutivos de la comunicación. Las ventajas que surgen de tener apertura —que conduce a seguridad, confianza y respeto— sobrepasarán a las desventajas, que conducen a sospecha, miedo y rebeldía.

Estoy sorprendido de que tantas empresas sean inconscientes de las conversaciones suscitadas acerca de ellas que están teniendo lugar actualmente en las redes sociales. Los altos ejecutivos normalmente se muestran conmocionados porque la gente esté hablando de todo, desde la seguridad hasta el diseño de automóviles, y desde la eficacia hasta el efecto secundario de las medicinas. Éstas son conversaciones profundas y extensas que gran parte del mundo corporativo aún no sabe que existen.

Intente esto: Teclee “quejas” y el nombre de su compañía en un navegador web, y vea lo que se está diciendo acerca de usted y sus productos. Mientras que los sitios de quejas parece que aceptan casi todo y algunas de las quejas (como las que cité al principio de este capítulo) van más allá de los límites, usted puede encontrar algunas cuestiones para investigar más adelante. Pronto los sitios de quejas van a ser como los medios de comunicación tradicionales; algunos van a ser absurdos, pero otros llegarán a la cima y se volverán tan influyentes como *Consumer Reports*.

La confianza es otra razón importante para permitir comentarios críticos en su sitio. Andrea, una cortés chica de veintitantos años, me dijo que ha comprado varios artículos de Overstock.com. El sitio, como Amazon, Netflix, Circuit City y otros, permite los comentarios de consumidores y aunque Andrea a publicado algunas observaciones un poco desfavorables, éstas nunca aparecieron. Ella sospecha que Overstock.com está ocultando comentarios y no publica los desaprobatorios. Como resultado, dice: “No confío en *ninguno* de los comentarios que aparecen en el sitio”. La confianza, una vez perdida, es casi imposible de recuperar.

Por otro lado, Amazon.com ha permitido comentarios críticos en su sitio desde 1997, aunque ofrece directrices y avisa que no publicará comentarios que no sigan las reglas, las cuales comprenden cosas como “enfocarse en el contenido del libro”, “no revelar el cuadro crucial de elementos... profanar, obscenidades, o comentarios rencorosos... números telefónicos, domicilios, URL...” y similares. No obstante, dentro de Amazon.com hay comentarios mordaces: “La calidad de este libro es verdaderamente subnormal. Virtualmente, en este libro no hay partes que sobresalgan. Es un libro pobremente estructurado, mezclado todo con muy poca visión. Hay mucha pelusa”.

Acostúmbrese a esto: va a tener quejas y necesita convertirse en parte de la conversación. Timbuk2 Designs, que hace portafolios y bolsas, pone mucha atención a las quejas publicadas en sitios como GetSatisfaction.com. “Hay mucha conversación llevándose a cabo fuera de Timbuk2, en blogs de estudiantes y otros sitios”, dice Patti Roll directora de marketing de Timbuk2. “Get Satisfaction es una manera de que nosotros agreguemos eso dentro de un formato fácil de utilizar”. Una vez, un consumidor publicó una queja en Get Satisfaction diciendo que Timbuk2 se negó a cancelarle una orden por una bolsa personalizada. ¿Por qué? La compañía ya había hecho la bolsa. Antes de que Timbuk2 pudiera responder, comenta Roll que alguien más había publicado un comentario. “Escribieron: ‘¿Se está quejando de que el servicio fue tan veloz que hicieron su bolsa muy rápido?’ Eso es exactamente lo que estábamos esperando ver, consumidores comunicándose con consumidores.” Timbuk2 reembolsó el dinero al cliente y donó la bolsa a la caridad, por cierto.⁷

¿Qué pasa con las cuestiones legales?

Ventilar sus trapos sucios en público es una cosa, pero exponer a la compañía a que enfrente una responsabilidad legal es incluso una preocupación mayor. Los altos ejecutivos deberían considerar las cuestiones legales involucradas en

abrir un sitio para el comentario público, cuestiones como la calumnia, la difamación y el plagio. Es natural preocuparse de que la compañía pueda estar expuesta a una demanda por lo que un consumidor publica en el sitio web. Por ejemplo, ¿qué pasaría si un escritor anónimo reclama en el sitio que uno de sus distribuidores robó el pago de un consumidor? ¿Qué pasaría si un escritor reclama haber encontrado un dedo roto dentro de la salsa de su compañía?

No voy a emplear mucho tiempo para argumentar aquí sobre lo legal, por dos razones: (1) no soy abogado; y (2) incluso si lo fuera, éstas son cuestiones para un abogado que conoce las leyes de su estado. Para consultar una buena introducción para todo uso de la ley en esta área, acuda a la “Legal Guide for Bloggers” de Electronic Frontier Foundation (www.eff.org/bloggers/lg/) y su guía legal comparable para podcasting (http://wiki.creativecommons.org/Welcome_To_The_Podcasting_Legal_Guide).

Esta guía dice, en general, que una calumnia es cualquier declaración que acusa falsamente a cualquier persona de un delito, o afirma falsamente que alguien ha sido acusado, condenado o castigado por cometer un delito; imputar a alguien de presentar alguna enfermedad infecciosa, contagiosa o repugnante; imputar impotencia o deseo de castidad; o “que tiende directamente a lastimar a alguien con respecto a su oficina, profesión, comercio o negocio, ya sea imputando una descalificación general en esos aspectos que el oficio u otra ocupación requieren particularmente, o por imputar algo con referencia a su oficina, profesión, comercio o negocio que comprenda una tendencia natural a perder ganancias”. La difamación comercial es un desacreditamiento en contra de una compañía o bienes y servicios de algún negocio. (El dedo en la salsa es una difamación comercial.)⁸

Obviamente, si la compañía calumnia a alguien en respuesta de una queja, es un problema. Pero ¿qué hay si un cliente escribe en su sitio, calumniando a cualquier otra persona —distribuidor, vendedor, competidor— o plagia material protegido bajo derechos de autor? Otra vez, no soy un abogado, pero creo que usted probablemente quedaría protegido bajo la Sección 230 del Título 47 del Código de EUA, que fue aprobada como parte de la Communication Decency Act de 1996. La Sección 230 dice: “Ningún proveedor o usuario de un servicio interactivo de cómputo debe ser tratado como el editor o portavoz de ninguna información procedente de otro centro proveedor de información”, como ley federal, ésta no reemplaza cualquier ley estatal en contrario.

En términos prácticos, la Electronic Frontier Foundation dice que todos los comentarios de consumidores, “entradas escritas por blogueros invitados,

consejos enviados por correo electrónico e información provista a usted a través de una fuente RSS posiblemente deberán ser considerados información aportada por otro proveedor de contenido. Esto debe significar que usted no va a ser responsable por comentarios difamatorios contenidos en su sitio web”. La fundación también apunta a la evolución de la jurisprudencia: “Sin embargo, si usted selecciona por sí mismo la información de un tercero, ningún tribunal ha dictaminado que esta información será considerada como ‘entregada’ a usted. Un tribunal ha limitado la inmunidad de la Sección 230 a situaciones en las cuales el autor ‘suministra información al proveedor o usuario bajo circunstancias en las cuales una persona razonable... puede concluir que la información fue provista para su publicación en internet’.

John Palfrey dice que mientras que la situación legal no sea cien por ciento clara, “es relativamente claro que aquellos que sean anfitriones de un servicio en línea tienen un puerto seguro bajo la Sección 230 que indemniza por la mayoría de las cosas —gente que provee espacio para que otra gente publique algo—. Mi hipótesis es que la mayoría de las compañías podrían habilitarse por sí mismas como un sitio seguro. No creo que sea un gran problema”.

Sea consciente de que nuevas directrices legales y regulatorias pueden estar por llegar, más temprano que tarde. Por ejemplo, una ley nueva del Reino Unido causó estragos en “blogueros que trabajaban secretamente para promover compañías, marcas que fingen ser consumidores en blogs falsos y gente que [publica] testimonios y comentarios fallidos en sitios web clasificados como TripAdvisor o Amazon”, escribe Mark Sweney en *The Guardian*. El punto es que en el Reino Unido, gente que es pagada para escribir en blog acerca de una compañía o un producto debe ahora revelar la relación o enfrentar acciones legales.⁹

Para resumir, entiendo la renuencia de su jefe a dejar que los consumidores digan lo que verdaderamente piensan en su sitio. Al mismo tiempo, estoy convencido de que los beneficios sobrepasan los peligros. Usted no debe permitir que cualquiera diga lo que se le antoje, nadie más que usted tiene que aceptar cada mensaje de correo basura que aparezca en su buzón electrónico. A pesar de esto, mejor debería permitir críticas honestas para saber lo que piensan sus clientes porque le brindan la oportunidad de explicarles por qué están en un error o corregir lo que ellos han descubierto.

Usted también debe permitir los comentarios de los consumidores, de nuevo, porque la gente lo criticará de cualquier manera, tal como Dell, Timbuck2, McDonald’s, Genzyme, Amway, Starbucks, y otras compañías que han encontrado. Como señala John Palfrey: “Existe una escala móvil entre la

62 Pandemonio: El panorama de las redes sociales

retroalimentación constructiva y la agresiva, el comportamiento destructivo. Absolutamente, habrá personas de quienes sus comentarios en línea serán altamente negativos, agresivos y destructivos para las marcas de la compañía. Es un problema tan real y tan complicado”. En mi opinión, esto no debería evitar que usted solicite retroalimentación *constructiva*.

Yo no tengo problema con los videos agradables de la compañía y los blogs ejecutivos que ofrecen nuevos productos. Sin embargo, la compañía necesita saber que tal contenido es como la sección especial de publicidad en revistas y periódicos, los llamados publicirreportajes. Los periodistas independientes por lo regular escriben un texto, pero sigue siendo la sección especial de publicidad, porque las compañías están pagando para ser incluidas en la cobertura. Cuando tal material es señalado claramente, no tengo problema con él.

Pero sí tengo problema con que el material digital trata de disfrazarse de editorial auténtico, de verdaderos medios sociales de comunicación, de transparentísima autenticidad (que tiene la misma relación con transparencia de lo que tiene el término verdad con verdaderísimo). Es bueno tener un video producido hábil y profesionalmente mientras la gente sepa que usted lo produjo. Mi comentario favorito encontrado en un artículo de *Forbes* acerca del sitio era que los publicistas estaban llamando a lo que hacían “periodismo de marca”.¹⁰

Si hay periodistas que comprenden eso, estaría asombrado. Si ésta es la evolución del marketing, no cuenten conmigo. Déjenme aclararlo: respeto a los medios de comunicación pagados. En el nuevo mundo del marketing de las redes sociales, estos medios desempeñarán un gran rol, pero continúan trabajando por sí solos sin banners, botones, clics para video, traído para ustedes por, páginas descargadas, comerciales en vivo para eventos en vivo, y más.

Si yo estuviera dirigiendo el marketing de Ford, crearía un sitio llamado marketingFordbetter e invitaría al público a emitir sus comentarios y a discutir dentro de un ambiente transparente, tanto como la Primer Enmienda lo permita. He mostrado realmente cómo algunos comentarios de los consumidores son incorporados a los vehículos de Ford. Sí, tengo menos control, pero he estado creando más conversaciones y —espero— construyendo más confianza en la organización Ford y en nuestros vehículos.

P A R T E

II

Siete pasos para construir
su propia comunidad
de clientes

Paso uno: Observar y crear un mapa del cliente

(De lo contrario no podrá llegar allá desde aquí)

El marketing para las redes sociales es cada vez más importante, pero ¿es bueno para usted y para sus consumidores? Para evitar el síndrome “constrúyalo y ellos vendrán”, tiene que hacer su tarea, construir una base sólida para su comunidad, y mantener fluyendo el diálogo. Así que la Parte II de este libro comprende los siete pasos y las cuatro plataformas que usted necesita para aprovechar el poder del marketing en las redes sociales.

Primeramente voy a delinear los siete pasos y después me adentraré en cada uno con más detalle, capítulo tras capítulo. Para mostrarle cómo funciona el proceso, utilizaré a Saturn como muestra. Asumamos que Saturn tiene cuatro grandes competidores peleando por el lugar más alto entre su objetivo particular de clientes: Toyota, Hyundai, BMW Mini Cooper y Honda. Los competidores han estado ganando cuotas y los consumidores no valoran más

a Saturn como líder revolucionario en la fabricación automovilística y prácticas de negocio. La gerencia de Saturn quiere restablecer la posición de esta empresa como líder de la industria.

Si Saturn fuera un cliente (lo cual no es), y si la gerencia quisiera vender en las redes sociales (y yo no tengo idea acerca de en qué está puesta la atención de la gerencia en estos días), debemos observar primero qué está pasando en la web en relación con Saturn. Esto nos lleva al paso 1.

Pasos para implementar el marketing en las redes sociales

1. *Observar.* Dirigirse a los medios de comunicación sociales y a la blogosfera para comprender cómo son los lugares más influyentes ubicados dentro de las redes sociales. ¿Cuáles son las comunidades más numerosas? ¿De qué están hablando? ¿Cuál es el contenido relevante? Para Saturn, deberíamos buscar a través de la blogosfera o seguir conversaciones de blogueros, analistas, escritores especialistas en la industria automotriz y consumidores. ¿Qué están diciendo acerca de la compañía, sus productos y sus competidores clave? ¿Qué marcas automotrices están generando más atención y cuáles son el foco de conversación en el mundo digital?
2. *Reclutar.* Para darle forma a una comunidad, usted debe poner en una lista a un grupo básico de personas que quieran hablar sobre su compañía, sus productos, las cosas que usted hace y a dónde se dirige. Este segundo paso está basado en la investigación realizada en el paso uno, usted debe saber a quién van dirigidos sus esfuerzos de reclutamiento.
3. *Plataformas evaluativas.* ¿Cuáles son las mejores plataformas para sus objetivos de marketing? ¿Blogs? ¿Agregadores de reputación? ¿Una comunidad digital? ¿Un canal social? (Cada una de éstas vale para tener su propio capítulo.) ¿Alguna combinación de ellas o las cuatro juntas? ¿Qué tipo de herramientas de búsqueda? ¿Está su audiencia más interesada en escuchar cosas que en leerlas? ¿Está interesada en ver una gran cantidad de cosas? ¿Quiere tener preguntas y respuestas en todo momento? ¿Querrá poder editar? ¿Deseará comentar y contribuir?

4. *Atraer.* El compromiso tiene que ver con el contenido. ¿Cómo creará usted contenido relevante que haga que la gente acuda, hable, responda? ¿Cómo creará la mezcla profesional del contenido generado por los usuarios y el generado por la empresa para lograr esto? Aquí es donde realmente usted debe mantener el diálogo.
5. *Medir.* Esto se explica solo, sin embargo, es algo más difícil de hacer de lo que se aprecia a primera vista. ¿Qué necesita para medir? ¿Con qué está realmente conectada su comunidad? ¿Cuáles son las medidas más relevantes?
6. *Promover.* Mientras que algunos sitios no necesitan de mucha promoción (piense en YouTube o Flickr), la mayoría la necesita. Usted tiene que acudir a las otras comunidades. Debe utilizar los medios de comunicación sociales para mantener a la gente hablando, así regresará y descargará cosas. Tiene que anunciar como si nada hubiera cambiado.
7. *Mejorar.* Hágalo superior. Agréguele mejoras al sitio; hágalo más conveniente, más útil, más amistoso, más gratificante, más divertido.

Ahora regresemos al ejemplo de Saturn. En el paso de “observar”, luego de buscar el nombre de Saturn, el nombre de sus automóviles, y sus servicios (por ejemplo, los automóviles pueden traer el sistema GM OnStar instalado), debemos buscar por influencias clave en los sitios web verticales de autos, aquellos que se especializan en noticias e información automovilísticas. Una manera de buscar estas influencias se basa en las búsquedas de palabras clave. Otra es utilizar herramientas de búsqueda, como Technorati, Google Blog Search, y otras, para limitar el enfoque. Saturn podría sugerir palabras clave como “servicios automotrices”, “marketing automotriz superior” y “manejo de la tranquilidad del espíritu”.

A partir de este paso de observación podríamos aprender que Saturn no está dominando los canales digitales. Otras compañías automotrices podrían estar generando más atención con sus campañas en línea. Podemos aprender que los conductores que hay en el mercado objetivo de Saturn se están auxiliando mediante herramientas en línea que hacen más fácil para consumidores prospecto encontrar información. Con estas ideas, la gerencia de Saturn obtiene una dirección y un objetivo para comenzar a planear los siguientes pasos.

Vayamos más a fondo sobre cómo puede emprender el primer paso y observar.

Observe quién está hablando

Durante la fase de observación, usted quiere descubrir qué es —si hay algo— lo que la gente está diciendo acerca de usted en la web. ¿Está usted siendo analizado en estos nuevos canales y plataformas del mundo digital? ¿Lo están cubriendo algunos blogs? ¿Estarán algunos blogs diciendo algo sobre sus automóviles? (Si usted es General Motors y Saturn, obviamente lo están. De hecho, están hablando sobre sus autos —y zapatos, y botes, y el lacre— incluso si usted es tan desconocido como Stanguillini Motors.)

La observación le ayuda a maniobrar sobre el terreno. Usted descubrirá qué es lo que se ha dicho y las conversaciones que se están llevando a cabo sobre su compañía, sus productos, su categoría, sus competidores, su entusiasmo, sus detractores, sus proveedores, sus socios. Éstos son los grupos más importantes para construir la estructura de su negocio.

Quien esté hablando es tan importante como lo que está diciendo. Usted necesita descubrir quién es el más influyente en lo que ha estado diciendo. A pesar de que 9 000 blogs pudieron haber mencionado su automóvil, podrá haber sólo 10 que son críticos para su reputación, que están creciendo, y que se están convirtiendo en autoridad tal como *Motor Trend* o el *New York Times*. Si usted sabe que autoblog.com es uno de estos gigantes, revise lo que los blogueros de este sitio están diciendo sobre los automóviles de Saturn.

Todo esto se aplica no sólo a las grandes corporaciones, sino también a compañías bastante pequeñas o de tamaño medio. Recuerde, el mundo digital es un lugar muy grande y ahí están ocurriendo muchas cosas. Es probable que usted encuentre conversaciones que analicen lo que usted está fabricando, lo que está haciendo, contra quién compite, qué están opinando y comprando sus clientes. Sin importar cuál sea su tamaño, existen conversaciones digitales sobre usted, su industria y hacia dónde se dirige. (Si realmente no existieran conversaciones, entonces tiene la invaluable oportunidad de comenzar una.)

Además, debe analizar la influencia de los nuevos medios de comunicación; que son similares al conjunto de medios que revistas y periódicos han producido siempre. Por ejemplo, compruebe cómo cada medio iguala las demografías de su audiencia: cuánto dinero representan sus consumidores, dónde viven, qué comen.

Usted necesita un objetivo de negocio

Dentro de este primer paso de marketing para las redes sociales, hay una serie de guías de investigación que una compañía debe establecer antes de proceder:

- Identificar y dar prioridad a las necesidades y objetivos de la compañía.
- Fechas importantes que determinarán cuándo necesitan comenzar las actividades dentro del mercado.
- Elegir la definiciones de la audiencia, ¿de quién estamos más interesados en obtener un punto de vista?
- Productos y/o servicios en ser buscados.
- En qué idiomas buscar.
- Cuatro o cinco competidores líderes.
- Mejores prácticas de comparación. ¿Qué competidores dentro de la industria o en otras industrias están utilizando los canales digitales para su ventaja, particularmente los medios sociales?
- Palabras clave para buscar en la web.
- Auditoría de herramientas. ¿Qué herramientas (si hay alguna) estamos utilizando actualmente para monitorear, seguir y reportar?

Debería ser evidente —pero no siempre lo es— que antes de comenzar a pensar sobre el marketing en las redes sociales, usted debe tener un objetivo de negocio o un objetivo de marketing de algún tipo. ¿Existe un mercado objetivo que quiera alcanzar de una manera más efectiva? ¿Quiere alcanzar cierto mercado con más regularidad? ¿Quiere cambiar el mensaje para un mercado en particular? Usted debe implementar un objetivo de marketing alrededor de un evento, como el lanzamiento de un producto. O podría estar experimentando —o creo que está a punto de vivirlo— una crisis de algún tipo: un reclamo de producto, una investigación del gobierno o una huelga.

Comience por definir el objetivo de negocio que está tratando de lograr por medio de toda esta actividad y hágase de fechas importantes. Por ejemplo, si el objetivo del negocio es el lanzamiento exitoso de un nuevo producto, establezca la fecha del lanzamiento del producto y si existirá algu-

na especie de periodo de prueba antes del lanzamiento o cualquier cosa que pudiera afectarlo.

Definir la audiencia objetivo y hablar su idioma

Después tiene que definir a su audiencia objetivo. ¿El punto de vista de quién es el más importante para su negocio? ¿Qué grupo de consumidores es su enfoque más inmediato? ¿Se preocupa usted por los adolescentes? ¿Se preocupa usted por los desarrolladores de Java?, ¿por la gente con diabetes?, ¿por los fanáticos de los 10 más grandes equipos de fútbol? Puede definir a su audiencia objetivo por su comportamiento, demografía, tema de interés, o cualquier cosa que sea relevante para su objetivo de negocio.

Éste es un punto absolutamente importante. Igual que en otros esfuerzos de marketing, mientras más meticulosamente pueda usted definir su audiencia objetivo, más efectivo será su marketing. Podrá descubrir, por ejemplo, que el comportamiento que busca está entre la gente que no utiliza mucho internet. He asumido hasta este punto que la audiencia objetivo que usted está tratando de escuchar y después influir en ella está, de hecho, en internet. Esto podría no ser verdad, y una vez que usted sepa que su objetivo no está en la web, querrá revisar sus objetivos de negocio.

Además necesita definir qué productos o servicios son relevantes para sus objetivos de negocio. Con un nuevo refrigerador, por ejemplo, ¿va a poner atención sobre la eficiencia en el uso de la energía, cuestiones de reciclaje, experiencia de servicio, comentarios de distribuidores, consejos de limpieza, o algún otro aspecto? Con una tienda de bocadillos, ¿va a considerar la nutrición (debe hacerlo), variedad, panes, condimentos, bebidas, música, ambiente dentro de la tienda, servicio a domicilio, impacto ambiental? ¿Qué es lo que le importa a la gente? Y si encuentra algún problema que al mercado objetivo le sea indiferente —como el impacto ambiental— ¿debería usted preocuparse de todos modos y tomarlo en cuenta?

Debe decidir qué idiomas va a buscar. Mientras que el idioma inglés está en camino de convertirse en lenguaje universal, si usted es una compañía global que está haciendo negocios en Japón, China, Corea del Sur, Francia, Alemania, España, o cualquier país donde internet es significativo pero no el inglés, necesitará investigar en la lengua nativa. Al final de 2007, los japoneses eran los blogueros más entusiastas del mundo; casi 10% de la población tenía

un blog.¹ Deberá descubrir qué lenguajes son relevantes y tener a alguien con las habilidades apropiadas para conducir el proceso de observación.

Busque los mejores ejemplos de práctica

Al fijar para su negocio objetivos y un mercado objetivo, querrá mirar en sitios web competitivos (o los subdominios de los sitios web) para identificar las mejores prácticas en el manejo de conversaciones digitales. Examine detenidamente las características y funciones y los usos de los medios de comunicación sociales en el sitio web de sus competidores y los subdominios relevantes. Idealmente, deberá elegir uno o dos sitios fuera de su grupo competitivo directo que puedan servirle como ejemplos de la mejor puesta en práctica de elementos específicos.

Por ejemplo, Oracle realizó un resplandeciente inserto llamado “¿Quién atrapó a John Blade?”, y después un seguimiento sobre el tema del fraude, “¿Quién le robó a Mark Drake?” (Encontré ambos en el sitio Oracle.com y probablemente estén disponibles si los busca.) La parte de John Blade quizá fue realizada a partir de un video exitoso producido originalmente para las llamadas de ventas de una cuenta importante. En esencia, trata sobre un misterio de tipo ¿quién lo hizo?, el cual lleva a los visitantes a través del caso de una llamada con un bombero terrorista que trata de entrar a una planta de energía nuclear con una carga de dinamita. La película da seguimiento a personajes del departamento de policía de Georgia, de la Guardia Nacional, y de la planta nuclear Savannah River Nuclear Power mientras trabajan en sus computadoras, mandan y reciben información, y tratan de relacionar los hechos, comenzando con el robo de la dinamita de una obra en construcción hasta el arresto del presunto terrorista.

Al final de cada fragmento de la historia, un portavoz de Oracle explica las diferentes herramientas Oracle usadas por los personajes para resumir rápidamente lo que está ocurriendo y eventualmente atrapar a John Blade antes de que algo ocurra. Cuando miré este video por primera vez, pensé que era un uso asombroso de los medios sociales. “John Blade” es muy interactivo, cuenta una historia, lo cual es siempre una gran manera de captar la atención en las actividades de marketing, y es una historia muy buena. “Mark Drake” es además fascinante: ambas historias son ejemplos excelentes de información comunicativa e irresistible de producto en el mundo digital.

72 Siete pasos para construir su propia comunidad de clientes

Otro ejemplo de cómo utilizar los medios sociales es el sitio de IKEA (Ikea.com). Dé clic en el botón “Pregunte a Anna” para crear un avatar, una representación gráfica de un consumidor representativo de IKEA animado por la tecnología. Su mensaje de texto dice: “Bienvenido a IKEA. Soy Anna, la asistente automatizada en línea de IKEA EUA. Puede preguntarme acerca de IKEA y de nuestros productos y servicios. ¿Cómo puedo ayudarlo hoy?”. Si usted tecléa: “Quiero remodelar mi recámara”, Anna lo lleva inmediatamente a las páginas llamadas “Camas y ropa de cama” del sitio. Dado al número de artículos puestos en venta en el sitio de IKEA, ésta es una manera totalmente fácil y simple de buscar lo que usted quiere.

Los avatares son bastante comunes ahora, y algunos estudios han encontrado que usar un agente de ventas tipo avatar lleva a más satisfacción con el minorista, a una actitud más positiva hacia el producto y a una mayor intención de compra. Es otra funcionalidad actualmente en la actividad de búsqueda por la web y otra manera de evitar llamar al minorista e ir a través de 47 menús grabados en el sistema automatizado de teléfono. En principio, el avatar lleva más rápido a los consumidores a su destino que si éstos navegan por el sitio o llaman por teléfono, y puede ayudar a disminuir las llamadas por parte de los consumidores, lo cual reduce el costo del minorista.

Elegir palabras clave y comenzar a buscar

Luego querrá elegir de 10 a 15 palabras clave, los términos de búsqueda que lo guían hacia los blogs, los sitios de noticias y a las comunidades que están discutiendo, mencionando o calificando los temas que a usted le preocupan más.

Ahora ya está listo para embarcarse en su búsqueda. Puede usar cierto número de herramientas. Las “Herramientas de observación” (como Cymphony, BuzzMetrics de Nielsen y Brand Pulse de Nielsen) pueden identificar dónde está siendo usted mencionado. Las herramientas de búsqueda (como EveryZing) lo pueden ayudar a buscar menciones en video, podcast y archivos de audio.

Antes de comenzar, averigüe si alguien dentro de su compañía está revisando actualmente conversaciones en línea. Muy a menudo, cuando acudimos a una compañía y proponemos realizar este trabajo, descubrimos que ya alguien está usando una herramienta de observación o de búsqueda. ¿Alguien dentro de sus comunicaciones corporativas, su grupo interactivo o su grupo

web (o como sea llamado en su compañía) posee alguna herramienta de observación o maneja alguna licencia? Si lo hace, utilícela.

Todas las herramientas de internet que existen tienen sus fortalezas y debilidades. La web es un Viejo Oeste estadounidense en términos de tales herramientas. Pero hay un aspecto contraintuitivo para esto: usted puede asumir que porque algo está en la red, será capaz de encontrarlo y medirlo en una forma detallada. Desafortunadamente, eso no es cierto. Debe entender qué y cómo está midiendo la herramienta. Y tiene que entender y relacionar lo que mide la herramienta con lo que usted está tratando de descubrir.

Por ejemplo, una herramienta gratuita llamada Alexa puede buscar la URL (Uniform Resource Location, por sus siglas en inglés). Teclee una URL dentro de la función de búsqueda y le dirá la clasificación de tráfico por semana, por mes, el promedio de visitantes de la página y mucho más acerca de la manera en que Alexa mide el tráfico. He aquí el truco: a menos que el material que usted está buscando incorpore la etiqueta de Alexa dentro de su propio código, ésta no la seleccionará. Así que la clasificación de Alexa es sólo significativa dentro de la atmósfera de esta herramienta.

Pero incluso si su compañía posee una licencia de uso para una herramienta como Cymphony, quizá debería comenzar con lo que nosotros llamamos los “agregadores de reputación”, cualquier tipo de sitio con capacidad de búsqueda donde los resultados se clasifican automáticamente: Google, Yahoo!, MSN, Ask y otros.

Ahora viene el trabajo duro para el cual no hay atajo, no hay bala de plata. Usted debe buscar en un sitio tras otro, utilizando los parámetros que tiene definidos y trabajando fuerte para apegarse a ellos (porque es extremadamente fácil ser absorbido por agujeros de conejo). Esto requiere absolutamente de un par de ojos inteligentes conectados con el cerebro de alguien que comienza a aprender de los jugadores que hay en los blogs, en las comunidades, y en los sitios de noticias. Esta persona incluso tiene que llegar a conocer los temas y el idioma al menos tan completamente como quien trabaje en el dominio. Con el tiempo, alguien con esta habilidad comienza a reconocer el ritmo de las conversaciones que están sucediendo y puede identificar los temas candentes y las tendencias.

Esta parte del proceso es difícil de describir exactamente. No hay reemplazo para volverla simple. Utilice distintos tipos de herramientas web de búsqueda y seguimiento, una gran base de datos de personas influyentes clave y de las conversaciones que están teniendo sobre el producto y el servicio, después busque por patrones encontrados en las palabras clave generadas. Si

74 Siete pasos para construir su propia comunidad de clientes

usted tiene parámetros bien definidos, de tres a cinco semanas de estar leyendo blogs, foros, publicaciones y sitios de comunidades, deberá tener su dedo sobre el pulso de lo que está sucediendo.

Por ejemplo, asuma que su objetivo de negocio es la introducción de un nuevo producto. ¿Cómo conectará su observación con este objetivo? Piense en sus mejores prospectos para ese nuevo producto: ¿cuáles son las características de esos prospectos? ¿Qué tipo de cosas son las que ellos quisieran saber? ¿Qué los interesará en su producto?

Ahora busque en la web para encontrar en qué lugar tiende a estar ese tipo de gente. ¿Qué clase de blog lee (o leería si existiera)? ¿A qué comunidades pertenece, si tiene alguna? La respuesta podría ser a “ninguna”, pero si su producto es un nuevo software, por ejemplo, va a encontrar todo tipo de comunidades. Mientras usted está leyendo a través de todos los blogs, sitios de noticias y comunidades, debería preguntarse: ¿cómo puedo influir en la gente que está en la web y que tiene influencia sobre nuestros prospectos y consumidores? Lo que encuentre en este paso de observación pudiera sorprenderlo.

Lleve a sus consumidores de viaje, por ejemplo. Expresé sus paquetes de vacaciones de mercado. Basados en su situación de negocio, sus parámetros pueden incluir una audiencia objetivo de gente de 55 años o más grande que haya viajado fuera de Estados Unidos al menos una vez en los últimos dos años; sitios en idioma inglés; y tres o cuatro destinos potenciales clave —Hong Kong, Shanghai, Kioto y Seúl—. Podrá encontrar (para su sorpresa y placer) que la cosa sobre la que más está hablando la gente es la conversión de divisas —cómo hacerlo, cómo pensar acerca de ello—. Resulta que la conversión de divisas es un tema muy candente, el cual puede traer a colación pláticas sobre si llevar cheques de viajero, tarjeta de cajero automático, tarjeta de crédito, tarjeta de débito o convertir el dinero antes de partir de casa. La gente quiere saber cuánta divisa fuerte debería llevar consigo y cuál es el mejor lugar para encontrar información sobre las tarifas de cambio.

Ahora usted tiene una idea interesante. Comenzó queriendo saber cómo llegar mejor a los consumidores que estaban interesados en viajar a los cuatro destinos que usted había escogido. La conversión de divisas resultó ser un tema de mayor interés. Si sus clientes particulares están hablando al respecto, su compañía debiera convertirse en “la” fuente de información del tema. Construya una comunidad de gente que sepa sobre conversión de divisas, tenga experiencia en ello y pueda hacer las debidas sugerencias relacionadas. (Hablaré de estos pasos en los siguientes capítulos.)

Crear un mapa del cliente

Hasta ahora me he referido al mercado objetivo en términos de los consumidores prospectos que una compañía desea alcanzar para vender sus productos o servicios. Pero esto, desde luego, es un enfoque demasiado reducido. Una compañía de cualquier tamaño selecciona muchos grupos de consumidores interesados en la organización (algunas autoridades llaman a éstos “apostadores” o “votantes”).

En este primer paso de observar la web, usted debe identificar quién está diciendo qué y a cuáles grupos de clientes representa. Una muestra de ello es Saturn, al cual utilicé como ejemplo antes en el capítulo. Saturn debería ser capaz de identificar al menos 10 grupos de clientes: gente que compra automóviles, distribuidores que los venden, técnicos de servicio que los reparan, inversionistas que financian su fabricación, trabajadores que los construyen, regulaciones que vigilan las emisiones de contaminantes y la seguridad, compañías de seguros, proveedores de refacciones, tiendas de servicio independientes, los que escriben sobre automóviles y/o blogueros y más.

Mientras que todos estos son grupos específicos y definibles, pueden traslaparse hacia alguna extensión. Un empleado puede ser también un consumidor; un distribuidor puede también manejar el financiamiento. Sin embargo, es importante definir a todos estos grupos diferentes de consumidores y entender sus deseos, necesidades y preocupaciones, para crear un mapa del cliente.

Éste es un punto clave. Las comunidades de consumidores no se limitan a la gente que compra productos de usted. Es más, dada su situación particular, sus empleados pueden constituir una comunidad más significativa de clientes hacia quienes debería enfocar su marketing. La comunidad de sus distribuidores pudiera ser capaz de ofrecerse más recomendaciones entre sí misma, ideas y soluciones a partir de sus propias relaciones como gente distribuidora. Es importante, por lo tanto, que la alta administración realice un mapa de estas comunidades de clientes para asegurarse de que ningún grupo es pasado por alto y que jerarquice a los grupos periódicamente.

En resumen, para el experto en marketing, el primer paso hacia el entendimiento de las redes sociales es la observación. No se detenga en lo que se aprecia a simple vista. Yo escucho con regularidad comentarios como: “¡Caramba, mi marca aparece en éste o en aquel blog. Busqué la compañía en Google y tengo esta lista de todos los sitios”. Esto es mirar desde la superficie.

76 Siete pasos para construir su propia comunidad de clientes

Lo que yo llamo observación comprende involucrarse profundamente dentro de los medios sociales y la atmósfera de los blogs, y ubicar qué lugares son los más influyentes dentro del mundo de las redes sociales. Podría encontrar que Boing Boing es muy popular entre cierto tipo de lectores del *New York Times* y tiene más influencia en la Costa Este de Estados Unidos que en el Medio Oeste y habla sobre estos cinco temas. O pudiera encontrar que Gawker es importante para mujeres adolescentes y jóvenes. O que theknot.com es particularmente popular entre probables novias jóvenes. O que yelp.com está revisando restaurantes, la vida nocturna, compras y más en Nueva York, Chicago, San Francisco, Boston, y así por el estilo.

He aquí un ejemplo. Usted es una compañía farmacéutica que vende medicinas para la diabetes y quiere saber cuáles son los sitios o blogs de crecimiento más rápido y más importantes sobre diabetes y diabéticos. ¿Cuáles tienen las comunidades más grandes? ¿De qué están hablando los miembros? ¿Cuál es el contenido relevante del día a día? ¿Qué hay del contenido profesional de lugares como WebMD.com y Healthline.com? Muchos, como *New England Journal of Medicine*, están en versiones digitales de contenido profesional.

Usted observa la blogosfera, los sitios de las comunidades, los foros, y otros sitios donde la gente se está comunicando entre sí en la red, y comienza a buscar abrirse paso, temas y lugares donde la gente está comentando. Definitivamente que va a observar noticias de eventos, las cosas más tradicionales que las organizaciones han observado por años. Pero ahora usted busca lo que está siendo comentado y charla sobre ello.

Una vez que haya terminado el paso de observación (“hecho” en lugar de “terminado”, porque en cierto sentido nunca está terminado ya que el mundo continúa moviéndose), es tiempo de comenzar a reclutar miembros de la comunidad.

Paso dos: Reclutar miembros de la comunidad

(Con una nueva caja de herramientas y sus propias habilidades de marketing)

Lo siguiente, ¿le suena familiar? “Hemos tratado con un podcast... un micrositió... un webinar, pero nadie viene. Fue un desperdicio de tiempo y dinero.” Es una queja que escucho regularmente cuando platico con ejecutivos acerca del marketing en las redes sociales.

Aun cuando usted observa lo que la gente está diciendo en línea acerca de su marca y su compañía, aun cuando usted traza en un mapa las diferentes comunidades que quiere atraer, simplemente no puede crear una presencia en línea y colocar un aviso que diga: “Aquí estamos”. La estrategia de “constrúyalo y ellos vendrán” pudiera haber funcionado en el mundo del internet 1.0 de 1994, cuando los sitios web aún eran novedad (y desafortunadamente, algunas compañías no han abandonado esta anticuada estrategia). Pero esos días se han ido para siempre.

78 Siete pasos para construir su propia comunidad de clientes

Tal vez sea un impulso humano creer que lo mío es mejor que lo tuyo, y las compañías caen dentro de esas trampas justo como lo hacen los individuos. Creen que si hacen un sitio web emocionante, animado, colorido, y rico en futuro, será mejor que otros sitios y atraerá la atención. Su sitio puede, de hecho, ser mejor, pero ¿eso qué? ¿Qué tiene para los consumidores? Los consumidores necesitan una razón real para aparecer. Y ahí es donde entra el reclutamiento.

Reclute como si su negocio dependiera de ello

Reclutar para las redes sociales es un negocio serio. ¿Por qué? Porque una vez que la gente ha sido reclutada para una o más comunidades, tiende a ser impermeable ante futuras solicitudes que pudieran llegarle a través de los medios de comunicación tradicionales. Considere estos factores: de acuerdo con el North American Technographics Benchmark Survey, el uso de internet va al alza mientras que el de la televisión y la radio va a la baja. Los consumidores adolescentes y personas de veintitantos años pasan actualmente mucho más tiempo en línea —y en los canales sociales— que el que emplean viendo televisión.¹ (Esto tiene sentido. Un día sigue teniendo sólo 24 horas, y mientras más tiempo pase la gente en línea, tienen menos tiempo para atender otros medios.)

El impacto de la disminución de audiencia se magnifica por la creciente influencia que tienen las comunidades en línea sobre los productos y servicios que sus miembros compran. Casi 75% de la gente que pasa tiempo en línea dice que son sus amigos y su familia los primeros que influyen sobre sus decisiones de compra, y 63% considera las opiniones y comparaciones de producto de otros consumidores tan creíbles como comentarios de expertos procedentes de terceras personas.

Esta tendencia de utilizar las redes sociales para informarse acerca de las decisiones de compra y eludir mensajes de marketing seguro continuará y se esparcirá. Más de un tercio de los consumidores opinaron en un estudio que en el futuro podrán confiar en las opiniones de producto encontradas a través de foros y canales en línea más frecuentemente. Nueve de cada diez usuarios de internet dicen que tienen mucho más confianza en lo que los contactos en línea dicen que en lo que dicen los anunciantes o minoristas.² Y 20% de los consumidores dicen que, basados en información encontrada en línea, compraron un producto diferente del que originalmente estaban intentando adquirir.³

Si usted no recluta gente, si no engancha a sus prospectos con contenido significativo, se verá atropellado por la veloz locomotora en la cual se han convertido las redes sociales. Sólo reclutando miembros y teniendo su sitio listo para la comunidad podrá poner el poder de las redes sociales a trabajar en sus objetivos de mercado.

Traer una nueva caja de herramientas al trabajo

Al comienzo de este capítulo, mencioné una queja muy conocida: una compañía abrió su sitio y nadie acudió a visitarlo. Déjeme sugerirle dos razones por las cuales la gente pudo no haber acudido a su grupo en línea. Primera, había poca o ninguna difusión hacia las redes sociales; y segunda, el contenido no era lo suficientemente atractivo. Usted necesita un plan definitivo para atraer y retener miembros de las comunidades. Y aquí es donde entran sus conocimientos y habilidades sobre marketing.

El marketing para las redes sociales *no* significa olvidarse de todo lo aprendido. Significa utilizar una nueva caja de herramientas o enfoque para construir sobre lo que actualmente ya se sabe. Usted necesitará perspectivas nuevas y diferentes sobre cómo conectarse y relacionarse con los consumidores, pero las bases de la buena estrategia y las comunicaciones tácticas de marketing no cambian. Usted estará tratando de generar clientes potenciales, producir ingresos y ampliar su influencia; estará tratando de generar conciencia de marca, inducir un criterio y construir la fidelidad de los consumidores. Es el antiguo enjabone, enjuague y repita el procedimiento aprendido en Marketing 101.

Nada de esto es revolucionario en particular, pero sí absolutamente importante. Usted tiene ahora alguna idea sobre cómo orientar muchas de las preguntas surgidas a causa del marketing en las redes sociales. Ahora es tiempo de poner sus habilidades a trabajar reclutando miembros para su comunidad en línea.

Usted recluta miembros de comunidades en línea de la misma forma que lo hace en el mundo de la oficina, pero es más fácil y rico en línea. Un buen punto de partida es, después de todo, pensar acerca de las razones por las cuales la gente se une a comunidades en línea. De acuerdo con Compete Inc.,⁴ hay cuatro razones:

1. *Encontrarse con gente.* Alrededor de 78% de la gente que visita comunidades en línea se une a ellas para comunicarse con otros, siendo colegas o nuevos conocidos con los cuales desarrollan relaciones.

80 Siete pasos para construir su propia comunidad de clientes

2. *Entretenerse entre sí.* Otro 47% se une para encontrar contenido entretenido como fotografías, música o videos.
3. *Aprender algo nuevo.* Un 38% se une porque quiere obtener información sobre temas que le son de interés en particular.
4. *Influir en otros.* Y 23% se une para expresar sus opiniones en un foro donde sus ideas pueden ser discutidas, debatidas o llevadas a cabo.

Nota: Estos aspectos suman más de 100% porque algunas personas participan por dos o más razones.

Envíe sus invitaciones

Con estas cuatro razones en mente, usted puede comenzar la elaboración de un enfoque para reclutar miembros para su comunidad. Tal vez el punto más simple y directo para comenzar es con los nombres y direcciones disponibles en la base de datos de la compañía. Esta información puede proceder de pólizas de garantía, entradas de concursos, listas de distribuidores, cualquier fuente que su empresa haya utilizado antes para construir una lista y enviar correos electrónicos.

Otra técnica simple de reclutamiento es imprimir la dirección electrónica del sitio en las etiquetas de sus productos e invitar a la gente a unirse. Debería, por cierto, incluir su dirección electrónica en todos los materiales de marketing impresos de su compañía: catálogos, folletos, correo directo, y publicidad.

Puede comprarle una lista de contactos a un grupo empresarial de investigación de igual manera que compraría una lista para hacer el esfuerzo de enviar correo directo a partir de los registros de un agente de bolsa. Éstas son listas de aceptación de gente que ha elegido recibir comunicados vía correo electrónico (distinguen este enfoque del correo basura). Envíe a esa gente una invitación para unirse a su comunidad. Su invitación por correo electrónico debe ser tan participativa y atractiva como cualquier pieza de correo directo. Asegúrese de que cuando la gente responda, se encuentre dirigiéndose a un sitio web donde quisiera estar. De otra forma, con un clic, usted será agregado a un filtro de correo basura.

En términos más generales, reclutar para las redes sociales consta de dos herramientas: el marketing de los medios digitales y las relaciones de los medios digitales. El primero crea destinos de marca basados en las comunida-

des e invita a la gente a unirse a ellos a través de las fuentes que acabo de mencionar y de publicidad pagada. Estos destinos pudieran ser webisoides (una caricatura o un filme corto —a menudo por entregas— utilizados para promover eventos y productos que no están en línea), micrositiOS (un sitio web desarrollado con un enfoque particular para una audiencia elegida específicamente), un concurso, o una experiencia viral. El marketing de los medios digitales puede abarcar el espectro que va desde los videos virales hasta micrositiOS objetivo verdaderamente serios que pueden ser seleccionados entre una muy estrecha (o no tan estrecha) audiencia objetivo que usted quiere alcanzar con su producto o servicio.

Como un ejemplo, el sitio 43things.com ha encontrado una manera interesante de construir comunidades. Este sitio invita a sus visitantes a que hagan listas de cosas que quisieran hacer en su vida: mejorar mi vocabulario... practicar yoga... viajar a Europa, tener una mentira secreta... la lista es interminable. “Es más como una lista de vida que una lista de tareas”, dice John Peterson, uno de los siete fundadores del sitio. “No es sobre las 10 cosas que quiero hacer esta semana; sino más bien sobre las 10 cosas más importantes en mi vida que yo nunca escribiría en mi lista de pendientes.”

Lo que hace interesante al sitio es que cuando usted crea su lista, automáticamente queda conectado con todos los demás agregados dentro del universo de 43 Things que quieren lograr esos mismos objetivos. En ese punto, puede escribirles a esas personas y ellas pueden escribirle a usted; puede compartir ideas, fracasos y éxitos. En otras palabras, sólo por expresar su objetivo, usted se une a la comunidad. Si “perder peso” es su objetivo, su comunidad puede incluir los 30 521 participantes de 43 Things que comparten el mismo objetivo.

Piense en las relaciones de los medios digitales como la siguiente generación de relaciones públicas. Tiene el mismo fin que las relaciones públicas tradicionales —atraer una conversación e influir en ella dentro de un canal asignado—. En el mundo digital, éstas son esferas de influencia en línea que incluyen agregados de reputación, blogs, comunidades digitales y canales sociales. El enfoque utilizado en las relaciones de los medios digitales es algo diferente del aplicado en las relaciones públicas tradicionales, esto se debe a que el canal digital está, hasta cierto punto, libre de intermediarios gracias a las esferas de influencia en línea.

En las relaciones públicas fuera de línea, las empresas tienen que trabajar a través de la imprenta tradicional y los canales de difusión. Tienen que llegar a conocer a los escritores, reporteros y editores apropiados, así como al

82 Siete pasos para construir su propia comunidad de clientes

analista correcto. Deben conocer a la gente que tiene influencia o decide qué periódicos y revistas publicar y en qué estaciones de radio o televisión transmitir. En línea el proceso es similar, pero las relaciones de medios digitales tienen cinco grandes diferencias. Éstas son:

1. *Interactiva*. Las relaciones de medios digitales son interactivas con muchas voces involucradas en la discusión; esto contrasta con las relaciones públicas tradicionales, que eran una comunicación de una vía desde los medios de comunicación hacia el público.
2. *Inmediata*. No existen plazos, una respuesta puede ser instantánea; esto es muy diferente de los plazos que requieren los medios tradicionales.
3. *Interconectada*. El contenido puede ser agregado, compartido, vinculado y eliminado.
4. *Inclusiva*. Gente que tenga intereses y pasiones comunes se puede reunir fácilmente y analizar y compartir sus preocupaciones.
5. *Infinita*. No existen limitaciones sobre la audiencia; se publica en la red localmente y la distribución es global.

Si las relaciones de los medios digitales significan alternativas de influencia, actitudes o comportamientos, cómo hacerlo depende del canal, de los objetivos, del producto o servicio y del ciclo de vida de la compañía. ¿Cuál es su objetivo de marketing? La manera en que se reclute a miembros de comunidades dependerá de los objetivos de negocio para iniciar la comunidad, objetivos de negocio tanto de corto como de largo plazos.

Crear ese sentimiento de comunidad

Le pregunté a Tom Gerace, fundador y CEO de Gather.com, acerca de las compañías que inician comunidades en línea. Gather.com es una comunidad donde adultos comprometidos e informados se pueden conectar para hablar sobre todo lo que les interesa, desde comida hasta política, viajes, jardinería, salud, dinero, películas, y mucho más. Los miembros pueden expresar opiniones, hacer preguntas, publicar fotografías, calificar artículos y formar subgrupos.

Si crean una comunidad en línea, ¿los expertos en marketing deberán esperar a que aparezca la gente y participe? Tom dice: “Creo que en la ma-

yoría de los caso no lo hará. No es sólo cuestión de tecnología. La plataforma de creación de redes es un componente importante, por supuesto, pero igual de importante es la comunidad y la calidad de las experiencias que sus miembros crean para otros miembros. Así que, cuando los expertos piensen en lanzar canales sociales, necesitan preguntarse: ¿por qué la gente querría formar una comunidad alrededor de este lugar, esta marca, o lo que sea que vaya a lanzarse? Hay muy pocas marcas con las cuales la gente siente tal afinidad que por eso desea vincular su identidad personal a la marca de un modo persistente. Y poca gente se siente conectada con otros seres humanos por su afinidad mutua con una marca en particular”.

Por supuesto que siempre existen excepciones. Harley Davidson viene a la mente como una marca y/o producto en torno al cual los dueños se reunirían. Otro ejemplo: Lego Group, que promueve los Embajadores Lego como un programa basado en la comunidad en el cual los fanáticos adultos de Lego comparten su construcción, producto y conocimiento del evento con la comunidad mundial de Lego. No son empleados, pero “contribuyen con la comunidad de fanáticos de Lego sin la esperanza, expectativa, o recibo de una compensación. El Programa de Embajador de Lego es una comunidad oficialmente reconocida y basada en Lego Group”.⁵

Pero si alguien que utiliza, digamos, una computadora Macintosh quisiera socializar con otros dueños de computadoras Mac —en línea o desconectado— sólo porque los dos son productos de Apple, ¿podría hacerlo? Probablemente no. Es poco probable que los miembros de la comunidad quieran salirse de su camino para encontrar otros dueños de Mac, a menos de que sean verdaderos geeks, porque 2 o 3% de los dueños aman absolutamente a Apple y sus productos.

Jeep alienta el sentimiento de comunidad tratando de hacer que los dueños manden señales a otros dueños de Jeep. “Yo soy propietario de un Jeep en realidad”, dice Tom, “y amo ir a campo traviesa. Pero, ¿quiero conocer a otros dueños de Jeep? No, yo quiero estar con mis cuatro amigos en el Jeep”.

Gather.com sugiere eso, en lugar de tratar de escalar la pronunciada cuesta que representa convencer a consumidores para conformar alguna relación social alrededor de la identidad de marca, las agencias y los anunciantes participan en lugares de reunión social ya existentes. “Los expertos necesitan conservar su mente alrededor de la idea de que el espacio social es inherentemente distinto de los medios de comunicación tradicionales.” Explica Tom. También señala que en el espacio social, los comentarios provienen de fuentes conocidas y confiables. Esto confirma la propia experiencia de usted:

sabe que hay quien no cree en nada, desde una recomendación de cine o de libros hasta recomendaciones de otras personas para referencias de trabajo. Así que en el espacio social, el contenido casi tiene garantía de ser relevante y confiable si usted cree que la gente es digna de confianza (de lo contrario, no la escucha).

“Dado que usted tiene excepcionales grados de relevancia y confianza”, dice Tom, “otra gente confiará en el contenido de su sitio agregado en los canales sociales como resultado. La pregunta es: ¿siente usted el mismo nivel de afinidad o confianza o amor por la marca que maneja para otro individuo? Creo que la respuesta es no. ¿Puede una marca crear ese nivel de afinidad? Probablemente no. Las marcas no dan amor”.

En su opinión, lo que está dirigiendo a las redes sociales, y la razón por la cual la gente emplea mucho tiempo en estos sitios —un punto que muchos comerciantes no han captado aún—, es que la gente se beneficia por explorar en la vida de amigos, familia, colegas y extraños con intereses y preocupaciones similares. El crecimiento explosivo de medios sociales como MySpace refleja este beneficio; tienen un alcance grandísimo ahora y éste aún sigue creciendo. Como resultado, Tom aconseja que las compañías se involucren no construyendo una comunidad alrededor de la marca sino “yendo a comunidades establecidas y exitosas para crear valor, el cual tenderá a atraer más gente a la comunidad”.

Diane Hessian, fundadora y CEO de Communispace Corp., trae a la luz otra cuestión clave a considerar cuando se reclutan miembros: “En general, es difícil reclutar gente para una comunidad que implique una baja participación de producto o servicio que para un producto de alta participación”. Communispace desarrolla comunidades colaborativas en línea para clientes de la compañía —más de 300 ahora— como una forma de conectar a expertos de marketing y consumidores y provocar ideas que las compañías pueden utilizar.

En la experiencia de Diane, la cuestión del involucramiento afecta el reclutamiento para todo tipo de productos y marcas. “Si un cliente nos dice: ‘Necesitamos gente que viaje mucho en avión y quiera estar en una comunidad de una línea aérea’, sería más fácil establecer esa comunidad que, digamos, una de papel higiénico”, comenta. “Ya que a su vez, muchas compañías ubicadas en el negocio del papel higiénico quieren construir comunidades y entender a sus consumidores, así que nosotros finalmente nos dimos cuenta de un gran número de cosas que deben hacerse para reclutar gente para esas comunidades. No es una ciencia difícil, pero usted tiene que ser inteligente. Algunas veces las compañías pierden perspectiva y piensan: ‘Oh, vaya, lo

que hacemos es tan importante y tan interesante, la gente querrá ser parte de nuestra comunidad’.”

Diane también señala que incluso con gente registrada en su sitio, ésta podría en realidad no continuar en la comunidad. “Algunas veces la gente se registrará, entrará, decidirá que es muy aburrido, y no participará más adelante. Mientras tanto, la compañía estará diciendo: ‘¡Tenemos un millón de visitantes!’”

En resumen, usted está enfrentando un reto de dos caras: reclutar gente para el sitio, en primer lugar, y mantenerla participando una vez que la tiene ahí. Estaré hablando sobre la segunda parte en el siguiente capítulo.

Construir en sitios y comunidades existentes

En lugar de intentar formar una comunidad totalmente nueva alrededor de su marca —lo cual es claramente muy difícil de hacer—, usted podría comenzar una comunidad para agregar atractivo a un sitio web que ya tenga. Digamos que usted está en el negocio de los viajes y tiene que instalar un micrositio para interesados entusiastas en viajar a eventos deportivos en todo el mundo: el Mundial de fútbol soccer, los Juegos Olímpicos, el Campeonato Mundial de Patinaje Artístico. ¿Cómo pudiera construir una comunidad en torno de este micrositio?

Primero, vincule su sitio al sitio web oficial de eventos deportivos así como también a otros sitios deportivos relevantes; para patinaje artístico, pudieran ser sitios como isu.org y goldenskate.com. Una parte de la experiencia en línea para este segmento objetivo va a ser una comunidad donde la gente pueda compartir contenido acerca de destinos, contenido que puede ser texto, fotografías y video. Sus vínculos le ayudarán a la gente a encontrar e intercambiar este tipo de información. Y además servirán para reclutar miembros de una manera indirecta.

Después, localice a expertos en patinaje artístico y viaje a la ciudad anfitriona (este año es en Los Ángeles). Busque a la gente que tenga algo esencial e interesante que decir. Tal vez sea experta en el deporte y los patinadores, o ha seguido muy de cerca a los ganadores de campeonatos de patinaje previos. Encuentre gente que tenga información especial —y actualizada— sobre lugares para quedarse y comer tanto dentro como en los alrededores del área. Sus expertos deberán ser capaces de ofrecer consejos acerca de cómo moverse en el país, realizar viajes interesantes, etcétera.

86 Siete pasos para construir su propia comunidad de clientes

Esto le ayudará a ponerse en los zapatos de alguien que esté interesado en el contenido de su micrositio. Si a usted le importa demasiado el Campeonato Mundial de Patinaje Artístico o el deporte del patinaje artístico, probablemente querrá visitar el sitio cada pocos días o una vez a la semana para ver qué hay de nuevo. Tal vez alguien ha publicado un comentario o una cita interesantes; tal vez otro miembro ha reaccionado a algo que usted publicó. Y si usted encontró ofertas especiales de viaje o de otro tipo en el sitio, deberá verificarlas de vez en cuando. Podrá regresar si encuentra entrevistas ocasionales con atletas o entrenadores, incluso con las familias de los atletas.

Ahora piense en el micrositio como un todo, no sólo en los entusiastas del patinaje. Reclute a 10 o 20 expertos en cada una de las diversas geografías donde el siguiente evento deportivo de nivel internacional vaya a ser llevado a cabo. Serán los miembros de la comunidad pero claramente identificados como expertos. Usted *debe* ser transparente de manera que si sus expertos tienen cualquier relación con un evento, un hotel, un restaurante, o cualquier otra cosa sobre la cual conversen, esto deberá quedar muy claro para los visitantes del sitio.

Usted va a querer tener contenido atractivo para sembrar hasta que el sitio tenga suficiente impulso para hacer frente a sus objetivos de negocio. El nivel de ese impulso se diferenciará dependiendo del propósito de su negocio. Ésta es la razón por la cual necesitará un plan de marketing, un curso de acción, para obtener contenido y construir impulso para atraer y mantener sus consumidores y prospectos.

Sentir el impulso

Una buena manera de mantener el impulso fluyendo es sembrando entre su comunidad contenido de calidad que inspire a la gente a hablar sobre la información y acerca del sitio a otros. En cualquier comunidad, usted va a tener participantes y observadores —gente que visite el sitio pero que nunca haga una pregunta o publique un comentario—. Los observadores son importantes, también. Un observador podría emprender una acción importante para los objetivos generales en algún punto —podría reservar un recorrido, por ejemplo— y decirle algo a sus amigos acerca del sitio, usted debe alentar a estos observadores a visitar y participar activamente.

Otras formas de reclutar son las antiguas. Recuerde el principio de no olvidar lo que actualmente se sabe. Usted quiere buscar en el caso de negocio

anunciantes en línea, anunciantes desconectados, relaciones públicas tradicionales, relaciones públicas en línea o relaciones de medios de comunicación digitales, búsqueda pagada, y más. Conseguir que las personas acudan a su comunidad y después regresen una y otra vez significa que usted debe tener algo que a ellos les importa lo suficiente como para volver por ello. Es tan simple y tan difícil como esto.

¿A qué otros sitios necesita dirigirse con propósitos de reclutamiento? ¿Qué tipo de medios de comunicación de paga deben ser utilizados? Tal vez debería comprar anuncios en Google para traer gente a su comunidad. Como he dicho antes, la red le permite medir su efectividad en publicidad y puede ver los lugares más importantes de donde sus consumidores provienen y hacia dónde van.

Planear para reclutar requiere de una mentalidad. Pregúntese a usted mismo: ¿cuál es el medio más poderoso? ¿A dónde se están dirigiendo mis consumidores? ¿Dónde están mis competidores? He aquí una analogía: cuando los anunciantes crearon un comercial de 30 segundos, la agencia tuvo que pensar acerca de la iluminación y la música, el movimiento, el mensaje y el logotipo. Para un sitio web, usted hace el mismo tipo de cosas. Está desarrollando un entorno que presentará información, permitirá la interactividad, acercará personas de ideas afines, y creará transacciones. Usted no estará creando entonces material de marketing, sino un entorno digital.

¿Tiene el marketing directo en línea un rol en el marketing para las redes sociales? ¿Tendrán las relaciones públicas en línea un rol? ¿Los medios pagados tienen un rol en línea? Sí, sí y sí. Pero el objetivo de todos estos aspectos tácticos y ejecutables es crear un escenario de ventas, y atraer a las personas hacia ricas, pensantes e interesantes comunidades en línea.

Y una vez que las haya traído a su comunidad, ¿qué es lo que puede hacer para mantenerlas regresando?

Paso tres: Evaluar en línea las estrategias de comunicación

(Y no olvide buscar)

● A quiénes quiere llegar? ¿Qué les quiere decir? Éstas son las preguntas clave a evaluar mientras planea sus estrategias de comunicación, su plan para utilizar las redes sociales y llegar a sus audiencias objetivo. Las cuatro grandes estrategias de transmisión son los agregadores de reputación, los blogs, las comunidades digitales y las redes sociales.

Y no olvide buscar, por la simple razón de que usted quiere que la gente *lo* encuentre, ya sea que las personas utilicen una computadora personal de escritorio, una computadora portátil o algún aparato móvil como un iPhone. La búsqueda viene en dos sabores: no remunerado —u orgánico— y el pagado. Ambos pueden ofrecer un buen ingreso, especialmente cuando usted le da a la gente diferentes maneras para que lo encuentren. Considere la historia de la compañía de viajes del Reino Unido MyTravel, que forma parte de Thomas Cook Group.

90 Siete pasos para construir su propia comunidad de clientes

MyTravel contrató una agencia de search marketing (marketing en buscadores) para investigar términos de búsqueda a partir de destinos específicos y términos de búsqueda más generales que la gente utiliza cuando recopilan en línea información acerca de vacaciones. La compañía indexó los términos clave correspondientes en cada página de MyTravel, así que el contenido más relevante aparecerá en los resultados del motor de búsqueda. Incluso instaló un canal de MyTravel en YouTube y preparó mejoradas guías de viaje en videos de la marca para una búsqueda más ágil. Añadir un blog de vacaciones de MyTravel y opiniones sobre viajes ayudó a catapultar más alto los vínculos de la compañía en resultados de búsqueda.

El resultado de esto es: las ventas de MyTravel a partir de búsqueda orgánica han crecido casi 400%, la conversación está por arriba de 65% y el gasto en búsqueda pagada está bajando. Como puede verse, realmente conviene pensar acerca de ésta.

Por aquí se va al medio de comunicación

Antes de que explique las cuatro grandes estrategias con todo detalle, quiero enfatizar que las líneas de demarcación entre agregadores de reputación, blogs, comunidades digitales y las redes sociales pueden ser difusas, lo cual significa que es difícil decir dónde termina una comunidad digital y dónde comienza una red social. La línea entre el blog y los agregadores de reputación definitivamente es también difusa: los blogs importantes y los vínculos que éstos citan son muy importantes, así que los blogs por sí mismos son agregadores de reputación dirigidos a una audiencia relativamente reducida. El resultado es: las estrategias de conducción no están en blanco y negro.

Ahora un poco más acerca de las cuatro grandes estrategias de comunicación. (Este capítulo muestra todo el panorama; en la Parte III, detallaré cómo puede usted realmente utilizar cada una de manera eficaz.)

1. Un agregador de reputación es un sitio que proporciona rankings de contenido y de sitios. La gente utiliza estos sitios para decidir qué contenido quiere o necesita. El modo en que se determinan los rankings varía ampliamente. Hay quienes utilizan algoritmos a partir del teclado para medir la popularidad (Google, Yahoo!, Ask y MSN entre otros); otros utilizan los comentarios u opiniones de los miembros y/o visitantes (Yelp: restaurantes, hoteles, compras en grandes ciudades; AngiesList: empresas para mejoras en el hogar en mercados

locales; y TripAdvisor: balnearios, hoteles, paquetes de viaje). Tan alto como aparezca un sitio en el resultado de búsqueda influirá en la reputación de éste.

2. Un blog (o logaritmo de red, aunque sólo los pedantes lo llamen de esta manera hoy en día) es un diario digital; los autores publican entradas de periódicos fechadas (con o sin video, fotografías, ilustraciones y vínculos hacia otros blogs o sitios) para inducir comentarios de los lectores.
3. Las comunidades digitales son sitios en línea donde la gente se integra alrededor de un área de interés común con temas de actualidad, y a menudo incluyen contenido profesional. Los ejemplos incluyen Sermo para médicos, IT Toolbox para gente relacionada con las tecnologías de información y CafeMom para madres.
4. Las redes sociales son comunidades basadas en miembros que le permiten a los usuarios vincularse con otros usuarios mediante invitación. Algunos ejemplos son Facebook, MySpace, Orkut, GenForum, LinkedIn y muchos, muchos más.

Las *redes sociales*, por cierto, comprenden los cuatro medios de comunicación. Además, tenga en mente que éstos continuarán cambiando, justo lo que era considerado un sitio web en 1993 difícilmente podrá ser considerado un sitio web hoy en día.

Otro punto: la gente de marketing, publicidad y relaciones públicas a menudo habla sobre “plataformas”. Existen realmente dos plataformas: la plataforma física real o la plataforma electrónica —una televisión, un periódico, una revista, internet e incluso sitios como salesforce.com, mzinga.com, kickapps.com y otros— y la plataforma de comunicaciones, lo que usted está tratando de decir.

Para ser claro, este capítulo trata sobre los medios de comunicación en línea que usted puede utilizar para difundir su plataforma, no trata acerca de las propias plataformas electrónicas. La plataforma de comunicaciones incluye analizar a quién está usted tratando de alcanzar y qué está tratando de decir. Así que piense en preguntas como: ¿qué es lo que estamos defendiendo? ¿Cuál es nuestra posición en el lugar de trabajo? ¿Cuál es el mensaje que queremos enviar a nuestras diversas comunidades de consumidores? ¿Está nuestra audiencia más interesada en escuchar las cosas que en observarlas? ¿Son esas personas más visuales, están interesadas en ver muchas cosas? ¿Quieren

92 Siete pasos para construir su propia comunidad de clientes

que sus preguntas sean respondidas? ¿Quieren comentar sobre, digamos, los efectos colaterales de las drogas, el rendimiento de una computadora o el comportamiento de un político?

De nuevo, usted no necesita olvidarse de nada de lo que ya sabe como experto en marketing. No está comenzando desde cero cuando se dirige a las redes sociales. Sólo está agregando algunas nuevas susceptibilidades y perspectivas a su caja de herramientas.

Buscar, buscar

Mientras formula estrategias de comunicación, piense en cómo califican los sitios los motores de búsqueda (que actúan como una forma de agregador de reputación). Las calificaciones pueden variar ampliamente con base en la antigüedad del sitio, en su contenido, en palabras clave, en la estructura y en los vínculos hacia otros sitios. Además de esto, piense en cómo los prospectos, consumidores, socios, analistas financieros y otras personas podrían ir al encuentro de sus productos o de su compañía en línea.

Dado que algún porcentaje de estas personas lo encontrarán usando motores de búsqueda, usted no puede ignorar dónde aparece su sitio en los resultados de búsqueda. La buena noticia es que usted puede, materialmente, incidir en los resultados de búsqueda usando los medios gratuitos, como los blogs, comunidades digitales y las redes sociales, como lo hizo MyTravel. Jefferson Graham, un reportero de *USA Today*, entrevistó a Matt Cutts, un ingeniero de Google, para aprender formas de hacer que un sitio sea más fácil de encontrar. Cutts aportó cinco sugerencias:

1. Destaque su término de búsqueda en la página.
2. Llene sus “etiquetas”.
3. Consiga otros sitios que lo vinculen de vuelta a usted.
4. Cree un blog y publique regularmente.
5. Regístrese para conseguir herramientas gratuitas. google.com/webmaster de Google ofrece ayuda gratuita para que su sitio sea encontrado.²

Mientras que la mejora del motor de búsqueda se ha convertido en una disciplina especial, los principios de la búsqueda orgánica son bastante sencillos. Identifique los temas importantes y busque los términos que la gente es más propensa a utilizar para encontrarlo a usted. Si los consumidores

prospectos no están totalmente familiarizados con su producto o solución, no van a ir en su búsqueda. Así que trate de imaginar lo que ellos *buscarán* y “etiquete” su sitio para que eso ocurra. (Una etiqueta es una palabra o un código asignado a artículos como páginas web o fotografías para facilitar la búsqueda y el compartir. “Bahamas hotel” pudiera ser una etiqueta.) Si su sitio no está subiendo en cuanto a resultados de búsqueda o está muy abajo en las calificaciones, usted necesita comenzar a utilizar los otros tres medios así como también el marketing de los medios digitales, conocidos igualmente como búsqueda pagada.

Su objetivo es crear destinos basados en comunidades de marca para poner el virtuoso círculo en movimiento: una persona encontrará su sitio, sus comentarios, vínculos hacia el sitio, le dirá a amigos y conocidos que le digan a sus amigos y conocidos que regresen a su sitio y así sucesivamente. Y mientras el círculo crece, su sitio continuará yendo hacia arriba en las calificaciones.

He aquí unas cuantas palabras sobre la búsqueda móvil: recuerde que la pantalla es tan pequeña que los clientes no podrán saber nada acerca de usted si su sitio no está entre, o ni siquiera se acerca a, los resultados más altos. Puede considerar la búsqueda móvil pagada, la cual está creciendo increíblemente rápido a medida que la gente migra a teléfonos inteligentes y dispositivos similares. De acuerdo con Christian Hernández Gallardo, jefe de distribución de asociaciones de Google, los publicistas están particularmente interesados en anuncios de palabras clave pagadas. “Como en la red, están trabajando para mejorar su presencia móvil. Los consumidores no quieren navegar, quieren encontrar.”³

Es por esto que la búsqueda móvil especializada está floreciendo. Near-byNow, por ejemplo, permite a los compradores escribir para encontrar descuentos y comprobar el inventario de tiendas cercanas para efectuar compras precisas. Ayude a los clientes a encontrar exactamente lo que quieren, cuándo y dónde lo quieren y así estarán más dispuestos a comprar a partir de *usted*.

Más acerca de los blogs

En estos días, usted ha escuchado mucho acerca de los blogs y la atmósfera del blog, es un término colectivo que abarca a todos los blogs como una comunidad o una red social. Muchos blogs están densamente interconectados; los blogueros leen otros blogs, se conectan a ellos, hacen referencias en sus propios escritos, y publican comentarios en los blogs de otros. Desde que el

blog es también un sitio web, los términos “sitio” y “blog” a veces pueden ser utilizados de manera intercambiable si un sitio tiene capacidades de blog.

¿La actividad realizada es buena para su compañía o marca? Considere qué rol es el que quiere jugar usted. ¿Quiere jugar el rol de un líder inteligente? Si es así, el blog es realmente una gran idea. Sin embargo, he aquí el gran pero: es una buena estrategia de comunicación sólo si usted puede imaginarse a sí mismo o a otra persona de la compañía convirtiéndose en publicista con un calendario editorial, una agenda editorial, y —¿adivine qué?— un escritor.

La parte difícil es convertirse en publicista con la responsabilidad de obtener contenido, hacer cumplir las fechas límite y mantener la calidad. Esto es muy similar a la web 1.0 de principios de la década de 1990, cuando un ejecutivo podía despertarse cualquier día y decir: “Necesito un sitio web y tiene que hacerse realidad en seis días”. Y en 1993 o 1994 —tal vez en 1995 para los rezagados—, el sitio podía levantarse sin que la compañía averiguara cómo mantenerlo alimentado, fresco, nuevo. La blogosfera es muy similar, usted tiene que ser un editor y publicar regularmente para causar un impacto absoluto en todo.

Si no se puede someter a una agenda y un calendario editorial, con una estrategia editorial que apoye completamente su objetivo de marketing, no lo haga. Si usted sólo va a escribir cada seis semanas, o cada seis meses, no se moleste. No se remonte a las fallas de la web 1.0, cuando la gente miraba a un sitio web y observaba que no había cambiado durante semanas o meses, y pensaba que la compañía era o perezosa o despistada.

Sigo sorprendido cuando visito un sitio web, observo comunicados de prensa de la compañía y vínculos hacia historias nuevas, y me percató de que los artículos más recientes tienen ocho meses de antigüedad. ¿La firma continúa en el negocio? ¿Están sus gerentes tan ocupados que no tienen tiempo de actualizar el sitio web? ¿No ha sucedido nada de interés periodístico en ocho meses?

No instale una sala de noticias en línea si no puede mantenerla funcionando; de lo contrario, la compañía lucirá moribunda. Mantener una sala de noticias o un blog de la compañía requiere cierta inversión de tiempo. No sólo tendrá el costo inicial de instalar el mecanismo, deberá considerar los continuos gastos necesarios para mantenerla, ya sea por contratar un consultor interno de tiempo completo o uno externo y los honorarios correspondientes.

No obstante, así como Jonathan Schwartz, presidente y jefe de operaciones en Sun Microsystems, ha dicho: “El liderazgo comprende comunicaciones, es lo que hacen los líderes. Casi por definición, su conjunto de responsabilidades se reduce a elegir a quienes habrán de trabajar para usted, cuánto

presupuesto les otorgará, y después qué es lo que dirá durante todo el día al tratar de motivar el cambio y dirigir a la gente hacia éste. Así que un blog es una herramienta que, especialmente para los líderes, resulta crítica para amplificar sus comunicaciones”.⁴

Bienvenido a la comunidad digital

Las comunidades digitales ofrecen contenido a sus miembros y les permiten, a un miembro (o visitante), practicar el diálogo. Además de los sitios que he mencionado antes en el capítulo, sitios como IBM.com, Cisco.com, Sun.com y Microsoft.com contienen comunidades digitales dentro de ellos en donde los desarrolladores, consumidores y socios pueden hacer preguntas y compartir las respuestas. Sin publicidad agresiva, pero con muchísima información interesante. Además de las comunidades digitales profesionales, existen comunidades enfocadas en la salud, los alimentos, el vino, los deportes, automóviles, viajes, y más.

Aquí es donde su inteligencia de marketing entra en juego. Tiene que clarificar sus objetivos de marketing y determinar si una comunidad le ayudará a lograr estos objetivos o no. En caso de que así sea, siga adelante y cree el sitio, con planes concretos para mantenerlo. Por otro lado, puede ser posible que usted no necesite una comunidad digital separada. Dependiendo de su situación y objetivos, ¿se beneficiaría más de participar en la comunidad digital existente de alguien más?

Justo como la Grape Jelly de Welch pudo unirse con Skippy Peanut Butter en una promoción conjunta y L.L. Bean se ha vinculado con Subaru, así que una compañía farmacéutica podría unirse con Sermo.com (“creada por físicos, para físicos”) o alguna compañía de alimento para mascotas con Dogster.com. De hecho, Scotch Fur Fighter Hair Remover de 3M patrocinó recientemente al America’s Furriest Friend Photo Contest en Dogster, invitando a miembros de comunidades a publicar fotos de sus perros peludos y votar por el más peludo. La página del concurso incluía un video demo corto del producto, tres bullets con beneficios de productos y un vínculo para más información sobre ellos. Éste es el tipo de promoción dirigida que hace mucho ruido para el dinero.

Si usted es una compañía pequeña, puede buscar no sólo en estas influyentes comunidades en línea, sino también en pequeños grupos de comercio: restaurantes, ópticas, tiendas de licor, tiendas de especialidades, todo depende de su mercado local o su área de comercio. Pero en las comunidades digitales, no sólo está consciente sino que también puede dar opciones y responder preguntas.

Aproveche las redes sociales

Ciertas redes sociales —MySpace, Facebook, Twitter, YouTube— han recibido una gran cantidad de publicidad, pero en realidad existen cientos más en línea. Casi todas requieren que los miembros se registren, y algunos —como aSmallWorld, DeadJournal y Doostang— requieren de una invitación para poder ingresar. Usted puede comerciar en una red social, pero sea muy cuidadoso en el enfoque que tome. De hecho, antes de ingresar, estudie lo que han hecho otras compañías.

Por ejemplo, algunas compañías están poniendo a sus marcas frente a la audiencia mediante divertidas aplicaciones que funcionan con las redes sociales. SuperPoke es una aplicación que les permite a los amigos agregados en Facebook darse entre ellos, digamos, algunos empujones en línea (o ejercitar alguna otra acción animada). Estee Lauder recientemente patrocinó un SuperPoke que rociaba perfume virtual desde un recipiente. Esto no tenía ni necesitaba tener un gran mensaje de marketing; lo que hacía provocaba una asociación graciosa con la marca.

Usted no puede estrenar una película importante hoy en día sin tener presencia en Facebook, MySpace, YouTube, o en cualquier otra red social popular. ¿Qué pasa si usted está comerciando hardware o software, servicios financieros o cuidado de la salud? ¿Debería comerciar en estos lugares? Mi consejo es que sea muy prudente. Recuerde: “construir y ellos vendrán” no es aplicable en línea. Sin embargo: “Échelo a perder y ellos lo aplastarán” definitivamente sí aplica.

Los signos de reacción ahora están subiendo. Por ejemplo, en Reino Unido, un columnista del *The Telegraph* escribe: “Mientras las oportunidades que hacen perder el tiempo se van, nadie en la historia había venido con algo que igualara a YouTube. Cada día comienza con lo mismo: encender la computadora, revisar los mensajes electrónicos recibidos, después seguir los vínculos hacia YouTube que han sido enviados por varios corresponsales ansiosos por compartir sus descubrimientos... Y el punto es, mucho antes de que usted se dé cuenta de lo que sucede, ya está siendo objeto de una maniobra dentro de alguna posición por parte de alguien que está tratando de venderle algo... En nuestros días, no sólo estamos empleando un tiempo interminable sino que en cada segundo, éste, estamos siendo manipulados”.⁵

Quizá el mayor reto del mundo en línea es la velocidad con la cual noticias, ideas y opiniones pueden caer en la viralidad —tanto positiva como negativa—. Así que elija sus redes sociales con sumo cuidado.

Paso cuatro: Entablar conversación con las comunidades

(Para generar un word of mouse)

Hasta este punto, usted ha observado el campo y creado un mapa del consumidor, reclutado miembros de comunidades, y evaluado las estrategias de conducción en línea. Ahora es tiempo de planear cómo entablar conversación con su comunidad (o comunidades) en línea. Aborde esto como si estuviera escribiendo un plan de marketing con la audiencia objetivo de consumidores y clientes potenciales en mente. Sus estrategias de comunicación guiarán muchas de las actividades de su plan. Por supuesto que un sitio web (o más de uno) formará parte de su plan y, desde luego, deberá tener un contenido espléndido, “espléndido”, esto es, *tal como será definido por su audiencia objetivo*.

¿Cómo entablar una conversación con la comunidad? Antes de que hablemos de tuercas y pernos, quisiera mostrarle una compañía que entiende a

su audiencia objetivo y tiene toda una variedad de promotores de conversación dentro de su caja de herramientas.

Conversación burbujeante

Jones Soda Co., con base en Seattle, Washington, ha estado construyendo una comunidad de conversación durante años. Primero, un poco de antecedentes. Si usted no ha visto a Jones Soda en su Starbucks o Panera Bread local, puede que no sepa que la compañía se diferencia a sí misma por crear algunos sabores muy extravagantes. Para la época de navidad, ha ofrecido sodas de edición limitada con sabores de Pavo y Salsa Gravy, Jamón Navideño y Latke. Los sabores de todo el año incluyen Strawberry Manilow, Blue Bubblegum y You Momegranate.

Sólo el observar la soda es suficiente para iniciar una conversación porque las fotografías y frases impresas en cada lata han sido enviadas por consumidores (y a veces por los empleados). Pero, ¿cómo entran los consumidores a la conversación? Mire la etiqueta, y encontrará la URL o dirección electrónica de Jones (jonessoda.com). Entonces la conversación está a sólo un clic de distancia.

Jones involucra a los consumidores en sus marcas y promueve la conversación en al menos una docena de maneras. Dentro de la ficha “comunidad” del sitio web hay algunos muy buenos ejemplos. En el tablero de mensajes, por ejemplo, los “miembros” (visitantes que se registran) pueden publicar comentarios en referencia a los productos de Jones, sus eventos especiales, y —¡claro!— sobre temas que no tienen que ver absolutamente nada con Jones. El libro de visitas es exactamente lo que suena ser: una página donde los visitantes pueden firmar y dejar una nota rápida para Jones, una simple pero afectuosa palmada.

Para rastrear esa etiqueta, los consumidores que cargaron una fotografía o frase a través del sitio web están más dispuestos a visitarlo regularmente para descubrir si su presentación ha sido o no elegida. De hecho, Jones alienta a los visitantes a navegar por una galería de fotografías y frases siempre cambiante en el mismo sitio. A pesar de que esto puede parecer de una sola cara (los clientes presentan y Jones elige), realmente genera diálogo porque los visitantes entran en una votación sobre la mejor fotografía del año. Además Jones alienta a los consumidores a calificar y opinar sobre los sabores individuales y a sugerir nuevos. Éstos son buenos promotores de conversación.

El sitio web contiene juegos y promociones oportunas para hacer que los visitantes regresen una y otra vez. El año pasado, su página de Campaña Cola 2008 ofreció tres refrescos de cola de edición especial, una con el rostro de Barack Obama en la etiqueta, otra con el rostro de John McCain, y la otra con el de Hillary Clinton. Antes se exhortó a los visitantes con el mensaje: “Emita su voto antes de las elecciones presidenciales de 2008. No hay límite en el número de votos que quiera hacer; aquí en Jones usted puede comprar el camino de su candidato hacia la victoria”. (El costo de comprar la victoria: 14.99 dólares por un paquete de seis latas.) Los que no compraron obtuvieron sus dos centavos por publicar mensajes en el foro de la página.

¿Qué tal alguna retroalimentación directa de los consumidores? La página “Contáctenos” —algo obligatorio para cada sitio— le permite a los visitantes decirle a Jones exactamente lo que piensan o hacer preguntas. Pueden incluso registrarse para el boletín electrónico de noticias de la compañía con el fin de estar al tanto de las promociones, sabores nuevos y más.

He aquí mi opinión: Jones hizo todo esto no sólo para vender gaseosas, sino también para involucrar a consumidores y prospectos en un diálogo.

Una marca es un diálogo

En la era de las redes sociales, el posicionamiento de marca es el diálogo que usted tiene con consumidores y prospectos. Mientras más sólido sea el diálogo, más sólida será la marca; mientras más débil sea el diálogo, más débil será la marca. Gracias a internet, el diálogo puede estar activo 24 horas al día 365 días del año. Esto incluye tanto la conversación que usted tiene con los consumidores como los intercambios que tienen éstos con otro consumidor, todo relacionado con la fuerza de la marca.

Apple es terriblemente fuerte en las redes sociales fomentando la conversación alrededor de su marca. Apple domina la música portátil con el iPod y sus hermanos. Algunos de los aparatos parecidos al iPod fabricados por otras compañías son tan buenos, sino es que mucho mejores, que el iPod, sin embargo, Apple es dueña de 75% de este mercado porque mantiene fluyendo el diálogo con sus consumidores. ¿Quiere que la experiencia de usuario sea más rápida? ¿Quiere la máquina más pequeña o más estilizada? ¿Desea una mejor pantalla? ¿Quiere ver programas de televisión? ¿Películas? Este tipo de diálogo contribuye a acrecentar el sorprendente poder de marca de Apple. Ésta no es la única comunicación que Apple tiene con su comunidad: además la

100 Siete pasos para construir su propia comunidad de clientes

compañía utiliza el marketing y la publicidad tradicionales para atraer gente hacia su conversación en línea.

Apple es bueno construyendo diálogo alrededor de la mejora de producto y la experiencia de usuario, lo cual a su vez fortalece su marca. Otra manera de estimular la conversación es utilizar un propósito moral —energía renovable, precios justos para los cultivadores de café, la salud de los niños, seguridad automotriz y similares— como punto de partida.

Stonyfield Farm, por ejemplo, está profundamente comprometida con las cuestiones del medio ambiente. Conocida por sus productos alimenticios orgánicos y naturales como yogur, batidos y leche de soya, menciona sus causas sobre las etiquetas de los productos y constantemente está publicando nuevo contenido en su sitio web (stonyfield.com). Tiene algo que decir sobre calentamiento global, alimentación saludable, agricultura sustentable, apoyo a granjas familiares, y mucho más. Y quiere escuchar lo que los consumidores piensan.

El blog Baby Babble del sitio de Stonyfield presenta contenido hecho por y para padres interesados en conocer ideas sobre la crianza de niños. El blog Bovine Bugle, acerca de la vida diaria en una granja totalmente orgánica de Vermont, también genera su parte de comentarios interesantes de la comunidad. La gente que es atraída hacia la comunidad Stonyfield por sus causas puede ser involucrada al leer el contenido del sitio, votar sobre cuáles causas sin fines de lucro deberán recibir las donaciones y seguir vínculos hacia varias organizaciones de defensa. Todo esto para un mercado masivo de consumidor de bienes envasados.

Aun cuando Danone Group tiene un interés mayoritario en Stonyfield, ésta tiene una distinta e independiente identidad porque mantiene la conversación fluyendo en muchos niveles. Cuando Stonyfield celebró su 25 aniversario, invitó a los clientes a que la ayudaran a “crear en conjunto algunos cambios significativos en nuestras ofertas de producto y en nuestra imagen de empaquetado, así como también nuestro sitio web y el contenido de los boletines de noticias”. La compañía endulzó el negocio ofreciendo un suministro mensual de yogur a 100 personas que se registraron para participar en este diálogo más intenso.

Permítame hacer aquí otro señalamiento: los ejecutivos de la compañía deberían dejar de pensar que pueden comprar un nombre de una marca o crear una gran marca al simplemente realizar grandes compras de medios de comunicación. Ni Stonyfield ni Jones están comprando muchos espacios o tiempo en los medios, sin embargo, cada marca tiene una considerable co-

munidad de seguidores leales. Ciertamente, muchos gerentes ubicados en puestos superiores hoy en día crecieron con la mentalidad del Super Bowl, comprando suficiente publicidad y creando una marca. Esos tiempos se han ido; no creo que ninguna compañía pueda comprar su camino hacia un nombre de marca nunca más. La creciente importancia de los medios sociales y del marketing social en la web está, creo, inclinando la balanza y tendrá mucho más impacto que las compras de medios de comunicación masiva.

Otro punto clave más acerca de crear conversación en una comunidad digital es: no hable sobre qué representa Merck, o lo que representa Coca Cola, o lo que represente cualquier marca. Tiene que mostrarlo (como Stonyfield) y así conseguir el diálogo. ¿Qué es lo que le preocupa a su compañía, desde una naturaleza social, desde un carácter moral, desde una naturaleza ética? Ésa es la parte de alto nivel del diálogo de posicionamiento de marca. Después tendrá que hacer el trabajo diario de conducir un diálogo sobre cuestiones específicas que rodean a los productos y servicios que usted ofrece. Stonyfield hace esto con su invitación a la comunidad para compartir ideas acerca de productos, empaquetado, boletines de noticias, y más.

¿Recuerda los días en que los comerciales televisivos demostraban realmente las fuerzas y los beneficios de los productos? Sugiero que regrese al futuro reinventando las demostraciones como una parte de las conversaciones de la comunidad. Blendtec, una compañía de licuadoras con un presupuesto de marketing de dos dígitos, es una experta en hacer esto.

¿Qué tan resistentes son las licuadoras de Blendtec? Para verlo por usted mismo, dé clic en cualquiera de sus entretenidos videos llamados “¿Lo Mezclará?”, que están por todo YouTube así como también en el sitio Blendtec y WillItBend.com. Mientras el CEO utiliza una Blendtec para pulverizar todo tipo de productos extraños, desde un iPhone hasta un puñado de canicas, sus poco importantes comentarios sólo contribuyen a acentuar el humor. Ver es creer, ésta es la razón por la cual los videos han sido vistos unos 60 millones de veces.

Los miembros de la comunidad pueden acceder a la diversión de diferentes maneras. Pueden enviar sugerencias de objetos que pueden ser licuados o probar sus propias licuadoras (de manera segura) con los materiales recomendados “intente esto en casa” por Blendtec. Pueden seguir a la compañía en el blog Will It mientras ésta inventa nuevos retos y agregar sus pensamientos. Y pueden compartir sus videos favoritos de Blendtec con un solo clic. Ahora usted se está preguntando: “¿Esto venderá?” La respuesta es sí: las ventas minoristas se quintuplicaron en el primer año después de que empezó a publicar videos.

Haga que los consumidores formen parte de la marca

Los consumidores han desempeñado siempre un pequeño papel en el mundo de las marcas, como sujetos de investigación, como entusiastas y como críticos. Hoy en día, sin embargo, gracias a internet, usted tiene que pensar en los consumidores como transmisores de la conversación acerca de su marca. De todos modos están teniendo actualmente conversaciones entre ellos sobre sus productos, sus automóviles o su música, o sobre los efectos secundarios de sus medicamentos. Depende de usted asegurar que su organización participe en esas conversaciones y convencer a los miembros de la comunidad de que usted se preocupa por lo que ellos piensan y dicen sobre la marca, los productos y los servicios.

Lo que comentan los consumidores y clientes potenciales está profundamente conectado a su reputación y a su posición como marca en el mundo de los medios sociales de comunicación. Es por esto que usted tiene que formar parte del diálogo, sin importar qué marca comercialice. Si comercializa televisiones de pantalla plana, aunque el producto o servicio podría ser virtualmente nada, ¿cómo contribuiría al diálogo sobre, digamos, los avances tecnológicos en la pantalla plana? Una forma en la que podría participar es explicando qué hace una buena pantalla plana, en su sitio web y en otros foros en línea.

Usted necesita agregar su voz a la conversación en lugares donde puede participar de forma transparente, así queda claro quién es usted y a quién representa. Y al mismo tiempo, deberá enlazarse e invitar gente a su sitio para tener más diálogo o una oportunidad para que los visitantes simplemente escuchen, por ejemplo, un podcast sobre los elementos de calidad integrados a las pantallas planas (o cualquier cosa que sea de importancia para su audiencia). Podría ofrecer videos de sus productos en uso (como Blendtec) o en desarrollo, permita a la comunidad ver los resultados de los productos puestos a prueba, o haga que su personal de servicios publique consejos y responda preguntas. Mientras más involucrados estén sus consumidores en el diálogo, más se involucrarán en la marca.

Dado que un diálogo de marca debe ser multidimensional, piense sobre crear una conversación en torno a lo que usted representa y que esté basada en sus actividades. Por ejemplo, la campaña Beyond Petroleum de British Petroleum (BP) fue algo más que sólo publicidad. Se convirtió en una discusión sobre energía renovable, un gran primer paso para distinguir a British Petroleum de otras grandes compañías de petróleo. Además, BP anualmente

compila una Revista Estadística de Energía Mundial donde muestra tanto el consumo como la producción mundiales, otra gran manera de generar conversación. De modo similar, Pfizer ha estimulado diálogos sobre diferentes enfermedades con el mensaje implícito de “estamos tratando de implementar una calidad de vida más elevada para usted; de eso nos ocupamos, no sólo de hacer dinero”. Desplace el tema de las transacciones y los beneficios con el diálogo de la marca y estará añadiendo realmente otra dimensión al diálogo.

El diálogo, después de todo, cambia para adaptarse al interés de la comunidad. ¿Los consumidores ordinarios se preocupan si General Motors hace dinero? Algunos podrán, pero la mayoría se preocupa por los vehículos nuevos. ¿General Motors ofrece automóviles con eficiencia en el gasto de combustible a buenos precios? ¿Éstos le agradan a la gente? ¿Son confiables? A la mayoría de los consumidores prospectos no les importa lo que vale el inventario. A un gerente de cartera que trabaja en Fidelity sí le preocupa, y a los consumidores les importa un diálogo de marca o una conversación de marca diferentes.

El futuro de la web se va a tratar acerca de los destinos de marca, los cuales incluyen las redes sociales. ¿A qué me refiero con destinos de marca?

La Motley Fool (fool.com) es un destino de marca. La Comunidad Fool (que es realmente una página incluida en el sitio) ofrece una variedad de sugerencias y avisos de miembros de la comunidad que cubren todo, desde estrategias de inversión para alimentos y bebidas hasta planeación financiera para la salud y el estado físico. Los miembros de la comunidad, que deben registrarse para poder participar, pueden iniciar una sesión y pedir ayuda. iVillage.com es un destino de marca, como lo es Gather.com. Quisiera incluso argumentar que cualquier sitio, después de haber alcanzado cierta masa crítica, puede ser considerado como un destino de marca.

La siguiente generación de destinos web de marca será diseñada como un lugar para agregar y estará apoyada por la publicidad. Mire en Eons.com, fundada por Jeff Taylor, quien fundó el sitio de trabajo Monster.com. Eons es una especie de MySpace para la generación nacida luego de la Segunda Guerra Mundial. Los miembros (y usted debe tener al menos 50 años o mentir sobre su edad para convertirse en miembro) pueden compartir sueños de vida, calcular la esperanza de vida, seguir historias de noticias sobre el envejecimiento y mucho más. El sitio lleva publicidad, grupos de discusión patrocinados y juegos de marca. Los anuncios recientes que pude ver fueron de las lámparas Ott-Lite, un plan de Humana Medicare y el LavaLife Prime un sitio de citas para hombres maduros. Un juego reciente fue una palabra de búsqueda patrocinada por el Club Live Search de Microsoft.

104 Siete pasos para construir su propia comunidad de clientes

Además de esto, recuerde que las redes sociales filtran transacciones. El sitio Eons es un ejemplo de ello. Las oportunidades son tan buenas que alguien que da clic desde Eons hacia el anuncio de LavaLife Prime o al anuncio de plan de Humana Medicare es un buen prospecto para recibir un servicio de cita o un plan de seguros que apunta a gente de edad.

Éstos —y cientos de otros sitios— son interfaces sociales que pueden dirigirlo hacia una transacción, al contrario de sitios que simplemente ofrecen transacciones, que es donde la web ha estado durante los últimos 10 años. Es la diferencia entre dirigirse a un sitio para comprar cosas y dirigirse a un sitio para vivir una experiencia y *después* comprar. En el futuro, el posicionamiento de marca será construido más sobre la experiencia y el análisis sobre la experiencia, aunque la publicidad y la promoción tradicionales continuarán teniendo algo de influencia. Para algunas marcas líderes, el futuro es ahora. Los diálogos acerca de experiencias están elaborando y reforzando actualmente lo que los miembros de las comunidades piensan, sienten, dicen y hacen sobre estas marcas.

Normalmente toma bastante tiempo construir una marca, pero las redes sociales han mostrado que esto no siempre es verdad. A Google le tomó alrededor de ocho años convertirse en una realidad. YouTube no gastó ni un centavo en publicidad y se convirtió en una marca nacional en menos de tres años. iVillage se ha convertido en una marca de información para las mujeres. MySpace, BlackPlanet, hulu, y más se han convertido en marcas renombradas casi de la noche a la mañana.

¿Cómo sucedió esto? A través del diálogo en los sitios web y las conversaciones que los visitantes tienen unos con otros, las marcas se hacen sólidas. No solamente cuenta el diálogo, sino también el cumplimiento de una promesa hecha a través de este diálogo, ya sea ofreciendo la información que un visitante desea o llegando hasta el producto por medio de la información. Las marcas se harán más y más fuertes mientras cumplan la promesa hecha en sus diálogos con los consumidores, así como en los diálogos entre consumidores.

Cualquier marca que intente burlar el sistema o tenga un producto de mala calidad o un propósito sospechoso se encontrará fuera más rápido y será castigada severamente en las redes sociales. El magnífico candado para bicicletas Kryptonite (el cual alguien descubrió que puede ser abierto con una pluma Bic y publicó cómo hacerlo en la red) y los problemas de servicio de “Dell Hell” son sólo dos ejemplos de cómo los sabios consumidores de la web pueden, y lo harán, poner en jaque a una compañía que crean no ha hecho las cosas correctamente.

Demasiado de algo bueno

Mientras las redes sociales crecen y los consumidores suben a bordo, éstos van a variar su participación en lo que yo observo como los tres niveles de comunidades:

1. El primer nivel de comunidades está creado sobre las cosas de las que más discuten los consumidores, las que más les preocupan: escuela, profesión, enfermedad, pasatiempos, pasión deportiva, servicio de citas.
2. El segundo nivel de comunidades lo constituyen aquellos sitios que los consumidores visitarán de vez en cuando. Este nivel puede no ser tan importante o de atención inmediata como el primero, pero tiene el interés suficiente para garantizar una visita ocasional.
3. El tercer nivel de comunidades es a donde los consumidores se dirigen cuando tienen algo específico en mente. Tal vez están pensando en unas vacaciones anuales, un refinanciamiento de hipoteca, una elección presidencial. Los consumidores no siempre están buscando consejos de viaje, pero cuando se están alistando para su gran viaje del año, podrán visitar tres sitios de comunidades y buscar lugares interesantes.

Un consumidor puede comprar muchos productos de marcas diferentes, pero sólo pertenecer a un número limitado de comunidades en las redes sociales, quizá a 10 o 12. Más aún, muchas de estas comunidades pueden tener sólo una conexión marginal para el comercio. A lo largo del tiempo, la gente estará más dispuesta a cumplir prioridades a través de su participación en su comunidad. Algunos van a pertenecer a subcomunidades; podrán no ser directos en el diálogo con la compañía, pero estarán cómodos con ella. Por ejemplo, alguien podría confiar en Stonyfield y continuaría viendo el sitio de la compañía ahora y siempre o entrar y salir de la comunidad quizá una vez al mes o menos, justo como le gusta a los compradores entrar a ciertas tiendas en intervalos irregulares.

Una vez que se pierda la novedad de las redes sociales, la gente se volverá más selectiva. Por ejemplo, Aarica Caro, una oficial de custodia de 28 años de edad que vive en Morgan Hill, California, ha compartido lo suficiente. Ha compartido una lista de sus programas televisivos favoritos y sus películas, comentarios sobre las guaridas de Bay Area, y ha sido invitada a compartir más. Fue invitada a unirse a otras comunidades en línea como Yahoo 360,

106 Siete pasos para construir su propia comunidad de clientes

pero no se molestó en registrarse. Dijo que su página de MySpace era suficiente. “Se está volviendo una vieja bonita”, dijo Caro, “no tiene ningún sentido tener un millón de estas páginas. Ya tengo una”.

Por un tiempo, Caro compartió la vida de sus tres gatos en Catster.com. Mantuvo un diario de los gatos en línea durante seis meses, y cada uno de los gatos tenía alrededor de 50 amigos en línea. “En ese momento, pensé, ‘¿A quién le importa?’”, recuerda ella. “¿A quién le importa si mis gatos tienen amigos?” Fue entonces cuando dejó de escribir sobre sus aventuras.¹

Entonces la cuestión es un compromiso que tiene que ver con el contenido. ¿Cómo se crea contenido relevante que haga que la gente acuda, hable y regrese a un sitio web? ¿Cómo se crea la mezcla de contenido generado por el usuario y el generado por la empresa para lograr eso?

Obviamente, ninguna respuesta específica y concreta se adapta a todas las situaciones. Las compañías y las comunidades son demasiado distintas. Lo más que puedo hacer aquí es plantear el problema y sugerir algunos principios. Creo que una buena analogía es la de un brillante editor de revistas. Los buenos editores entienden a sus lectores. Saben qué les interesará, entenderá y emocionará; qué intereses de los lectores de la revista *Car & Driver* son diferentes de, digamos, los intereses de los lectores de *Skiing*. Cierto, los lectores de las dos revistas pueden parecerse en algo; algunos esquiadores están apasionadamente interesados en los automóviles. Pero los lectores leales podrían estar sorprendidos de encontrarse un artículo sobre un lugar para esquiar en la revista *Car & Driver* o algún comentario sobre un nuevo automóvil convertible en la revista *Skiing*. Es suficiente.

Diez reglas para comunidades privadas

Algunas veces su mejor apuesta será establecer una comunidad privada y de sólo por invitación para su conversación. Ésta es la especialidad de Communispace, la cual crea comunidades de consumidores, clientes y empleados que las empresas pueden utilizar para implementar ideas de marketing. Diane Hessian, CEO de Communispace, me comenta que está obsesionada con la forma de mantener a los miembros de la comunidad regresando regularmente. ¿Por qué? Si los miembros no participan, la comunidad tiene poco valor para la empresa patrocinadora.

Existen 10 principios que Communispace ha desarrollado a partir de su experiencia con comunidades privadas. Mientras que en Communispace

los aplican más específicamente al modelo de negocio de esa firma, pueden ser adaptados para otras comunidades, particularmente en un contexto de negocios. Cualquier compañía con vendedores, distribuidores, negociantes, franquicias, gerentes de tienda, u otros grupos naturales ubicados en lugares remotos podrán adaptar rentablemente estas ideas.²

1. *Invite a la gente correcta, manténgalo privado y pequeño.* Cuando encuentra gente que tiene un interés en común y la integra en una comunidad, su energía estalla. Haga una revisión a la gente para descubrir intereses, pasiones y la voluntad de participar, y evite utilizar solamente el criterio simple de la demografía y la geografía. Pero mantenga a la comunidad en privado. Mucha de la gente indicada es más susceptible a participar en comunidades privadas que en las públicas porque se sienten más cómodos dentro de un ambiente donde saben que lo que dicen sólo será visto por otros miembros identificados de la comunidad, por el facilitador y por los representantes de la compañía.
2. *Vea a los miembros como asesores para la compañía.* Piense en los miembros de la comunidad como valiosos asesores para su compañía, no como un panel de investigación de mercado. Cuando usted trata a los miembros de la comunidad como asesores van a tener una sorprendente disponibilidad de ayudar a su compañía, y por una muy pequeña compensación. A pesar de los altos precios de la gasolina, la gente de una de las comunidades de compradores de Communispace condujo más de 100 millas para verificar y comparar las tiendas de la competencia. Una nota importante: asegúrese de permitir que los asesores de su compañía sepan cómo están siendo utilizadas sus ideas por parte de la compañía. Mientras más recíproco sea, más gente le ayudará.
3. *Encuentre el pegamento social, hágalo central para los miembros.* Mientras más concentrada esté la compañía sobre temas de interés compartido y relevancia para sus miembros, más dispuestos estarán ellos a involucrarse. No base una comunidad sólo en su producto, servicio u organización. Más bien, encuentre las cosas comunes que haya entre los miembros potenciales que también sean relevantes para su negocio, y pida ayuda a la gente que entienda mejor ese tema en particular o lo domine. Por ejemplo, en lugar de sólo hacer pruebas para anuncios de medicamentos, un cliente farmacéutico está explorando las emociones que hay detrás de una enfermedad y la forma en que

108 Siete pasos para construir su propia comunidad de clientes

la gente toma decisiones sobre los tratamientos médicos. Un cliente de servicios financieros está explorando no sólo cómo se sienten las personas acerca de su marca o incluso de su categoría, sino también el cómo y el porqué se consideran a sí mismas como consumidores activistas.

4. *Trabaje en la construcción de la comunidad.* Communispace ha encontrado que, en promedio, 68% de los miembros de la comunidad ya están participando activamente en las primeras 48 horas después de unirse. Una razón para tan alta participación es que la firma crea actividades de construcción de comunidad para ayudar a las personas a que entiendan rápidamente de qué se trata la comunidad, hace que se sientan cómodas participando, y las ayuda para que se conozcan entre ellas con el paso del tiempo. Algunas de las mejores prácticas de construcción de la comunidad son crear “rituales” como las pláticas nocturnas del Martes o las encuestas semanales llamadas “pensamientos aleatorios”, en las cuales se pide a la gente publicar perfiles personales, compartir historias personales relevantes para el enfoque de la comunidad, o que publique fotografías de su mascota favorita o del interior de su consultorio médico.
5. *Sea genuino, fomente franqueza.* El facilitador de la comunidad debe ser genuino, abierto y poseer un tono y un estilo de franqueza para la comunidad. Cuando un miembro nuevo comienza una conversación, debe esforzarse en demostrarle cuánto valora el comentario porque esto reforzará el comportamiento. Por ejemplo: “¡Vaya, qué buena idea! Queremos escuchar todo, así que por favor diga lo que desea”. O el reforzamiento puede ser una recompensa espontánea. Haga un esfuerzo consciente para permitirle a las personas ser francas y que digan lo que verdaderamente piensan.
6. *Simplemente pregunte.* Las compañías, por lo regular, piensan demasiado en cómo plantear una pregunta o un problema a los miembros de la comunidad. La mejor forma es preguntar simple y directamente. Una compañía cliente apareció con una docena de maneras para tratar de entender por qué los afroestadounidenses no utilizaban sus productos. Communispace sugirió preguntarles directamente: “¿Por qué?” Un cliente minorista estaba preocupado por la reacción de los consumidores sobre el cierre de la tienda. El mejor consejo: Publique

un boletín de prensa y pregunte a los miembros qué es lo que tienen que decir con respecto al cierre. Otra técnica exitosa es preguntar: “¿Qué nos está faltando? ¿Existe algo que no hayamos preguntado y que usted quiera compartir?” Los miembros casi siempre dicen algo útil.

7. *Preste más atención a lo que los miembros inician.* En tanto que las compañías sondean clientes regularmente y les piden colaborar en pequeñas encuestas y responder preguntas, las mejores ideas provienen regularmente de discusiones iniciadas por miembros. La manera en que los consumidores discuten entre ellos sobre cómo algún problema o producto se “adapta” a su vida puede ser increíblemente reveladora, dado que es la forma en que los miembros se influyen entre sí. Dentro de las primeras 24 horas del lanzamiento de una comunidad de inversiones, por ejemplo, 11 diálogos sobre diferentes temas estaban en marcha y sólo 4 habían sido planteados por los facilitadores de la comunidad. Los miembros crearon el apoyo alrededor de los problemas que les preocuparon. La lección es: Escuchar más que preguntar.
8. *No silencie lo negativo.* Uno de los errores más comunes que cometen los expertos en marketing es intentar silenciar las conversaciones acerca de retroalimentación negativa. “¡No podemos permitirles hablar sobre esto!” es una reacción común. Sin embargo, algunas de las mejores lecciones provienen de escuchar hablar sobre esas cosas que molestan, decepcionan o indignan a los consumidores. Aliente a los clientes a opinar sobre lo bueno, lo malo y lo feo.
9. *No pregunte tanto ni tan seguido.* Mientras los expertos en marketing llegan a conocer su comunidad, muchos se vuelven demasiado entusiastas en cuanto a la habilidad de preguntar a los consumidores todo el tiempo, en cualquier momento, acerca de cualquier cosa, ideas sobre nuevos productos, conceptos de publicidad, movimientos de la competencia. No le pregunte a sus miembros mucho ni tan seguido o se fatigarán.
10. *Use la mezcla adecuada de tecnología y metodología, y continúe experimentando.* Asegúrese de que la compañía esté construida sobre múltiples tecnologías y metodologías subyacentes para que la gente no se estanque solamente en responder a encuestas o publicar en paneles

110 Siete pasos para construir su propia comunidad de clientes

de mensajes, y así usted puede extraer las ideas con los análisis correctos. Enganche a los consumidores a través de una variedad de funciones: dirija chats en vivo, cree perfiles visuales de los miembros, utilice íconos para clasificar respuestas de discusiones, suba avisos a la web; pídale a los miembros que den su opinión sobre productos, lleve diarios. Communispace recomienda mezclar un rango de metodologías y formas de expresión incluyendo etnografía, cuentos, compras misteriosas, juego de roles, diarios en video y encuestas. De igual manera, continúe experimentando con distintos modos de involucrar más profundamente a las personas, crear una experiencia de comunidad más rica, y analizar lo que significan las conversaciones de la comunidad para las estrategias de marketing.

“La principal razón por la cual la gente no pertenece a una comunidad es porque creen que no valdrá la pena”, comenta Diane Hessian. La gente, por lo regular, no abandona una comunidad donde se haya registrado, pero su participación puede disminuir. El software puede darle seguimiento a la participación de los miembros, y cuando existe una baja, Communispace enviará una nota: “Hola, ¿cómo se encuentra? ¿Qué es lo que está sucediendo? Estamos observando que su participación ha disminuido”.

Muchas de las razones por las cuales la participación decae no tienen nada que ver con el valor del sitio web. Algunas veces los miembros están muy ocupados, o el mensaje pudo haber sido descartado por su filtro contra el correo basura, o están experimentando problemas técnicos para acceder al sitio. “Dado que nuestras comunidades son bastante íntimas”, dice Diane, “estamos hablando por teléfono con los participantes para platicar sobre ello. Si pensamos que tenemos a la persona indicada y estamos haciendo las cosas correctas, queremos saber si podemos o no aprender algo de otras comunidades. ¿Podemos hacer algo distinto para captar su imaginación?”.

¿Qué pasa cuando alguien no responde y no participa? “Dado que tenemos comunidades privadas”, apunta Diane, “nosotros controlamos si la gente puede estar dentro. Si no están participando, los reemplazamos porque tenemos un espacio limitado. No nos lo tomamos personalmente. Sólo decimos que es alguien que no está interesado y le vamos a dar a alguien más el asiento”.

¿Cómo pagar por todo esto?

En algún momento, la gerencia de la compañía tiene que pensar sobre el costo de crear y mantener una comunidad. ¿De dónde provendrá el dinero para poder pagar esto? Yo sostengo que gran parte puede realizarse económicamente con plantillas existentes de sitios web, una cámara digital, y un poco de imaginación. Blendtec colocó sus primeros videos en la red por menos de 100 dólares. Un comercio local o pequeño —restaurante, taller artesanal, tienda de juguetes especiales— puede crear una comunidad alrededor de su contenido e incluir opiniones y discusiones de consumidores. Esto permite a los visitantes dar clic en las conversaciones.

Las compañías grandes tendrán que tomar dinero de otros presupuestos, como la publicidad televisiva, un movimiento que pudiera estar actualmente en camino. De acuerdo con TNS Media Intelligence, en 2007 el gasto total en publicidad televisiva descendió 1.7% (a 64.4 mil millones de dólares) en comparación con el año previo, mientras que la publicidad por internet se incrementó en casi 16% (a 11.3 mil millones de dólares). La publicidad a través de periódicos y la radio también cayó 5.6 y 3.6%, respectivamente, mientras las revistas del consumidor, los suplementos dominicales, y el gasto en actividades fuera de casa aumentó. De acuerdo con cifras de TNS, la participación del gasto en publicidad medida por internet aumentó de 5.3% del total en 2004 a 7.6% en 2007.³ Tomar una fracción del presupuesto destinado a la publicidad televisiva a nivel nacional y dedicarla a la construcción de una comunidad digital pudiera tener un mucho mejor efecto sobre la marca. Además, realmente podría determinarse el efecto dado que las redes sociales son inherentemente medibles (tal como veremos en el capítulo 9).

El marketing en las redes sociales le costará mucho menos a una compañía grande y le dará más rendimientos que casi cualquier otra actividad de marketing. Paradójicamente, tiene que pensar como una estación de televisión del pasado realmente buena para poder desempeñarse como un excelente proveedor en las redes sociales. Tendrá que estar pensando constantemente en el contenido que hará que la gente hable entre sí y regrese a su destino una y otra vez. Ésta es su oportunidad para pulir una reputación como destino de marca donde los visitantes pueden tener diálogos con otras personas interesadas. Visite páginas de otras personas, y además invite a venir a la suya. Éste va a ser un cambio creciente importante en el pensamiento mientras las redes sociales se expanden.

112 Siete pasos para construir su propia comunidad de clientes

Los presupuestos de marketing pueden reducirse y los departamentos pueden utilizar menos tiempo y esfuerzo en el marketing para las redes sociales. Existe una mayor representación, también, si observa más allá del ángulo del dinero. Anteriormente en este capítulo, mencioné que Stonyfield Farm abrazó la causa de protección al ambiente. ¿Cómo cree usted que se sienten los consumidores cuando ven que la compañía está invirtiendo para construir una comunidad y buenas causas que pueden ayudar, en última instancia, a millones de personas? Aun cuando las causas de Stonyfield no fueran aquellas por las que usted pelea, mi punto es que el dinero no puede comprar esa clase de reputación de marca. Así que mi última porción de asesoramiento acerca de mantener a las comunidades en conversación es: ponga su corazón en esto, y piense a largo plazo.

Paso cinco: Técnicas para medir la participación con nuevas herramientas

(Mantener la vanguardia sostenida)

A lo largo de este libro, sostengo que los expertos en marketing deben agregar comunidades para alcanzar e influenciar a grupos de gente que compartan intereses, preocupaciones y comportamientos similares (o los tres aspectos en conjunto). Pero ¿vale la pena el tiempo y el gasto? La investigación indica que la respuesta es sí.

El Aberdeen Group comparó recientemente las prácticas en los medios sociales de 250 compañías ubicadas en varias industrias (mayormente en las de alta tecnología, edición y medios de comunicación) y dividió las firmas en “las mejores en su clase” (50 compañías), “industria promedio” (125 compañías), y “rezagadas” (75 compañías). En varias áreas clave, las compañías mejores en su clase superaron en forma impresionante a las de industria promedio.

114 Siete pasos para construir su propia comunidad de clientes

Por ejemplo, 94% de las compañías mejores en su clase reportaron un mejoramiento año con año en la satisfacción al consumidor; las de industria promedio llegaron a 49%, mientras que el reporte de mejora de las industrias rezagadas fue apenas de 15%.

Además, 84% de las compañías mejores en su clase reportaron una mejora anual en la cantidad de ideas aplicables derivadas del monitoreo y del análisis de los medios sociales de comunicación. 42% fue para la industria promedio; y las empresas rezagadas, 11%.

Mientras que 84% de las compañías mejores en su clase afirmó que mejoraba año con año el rendimiento en la habilidad para identificar y reducir riesgos, sólo 37% de la industria promedio reportó haberlo hecho, contra sólo 4% de las empresas rezagadas.

Finalmente, 86% de las compañías mejores en su clase informó haber reducido el tiempo entre una actividad de marketing y la entrega de un análisis de los resultados a los encargados de tomar decisiones. Mientras que más de la mitad de las industrias promedio, 55%, reportó esa mejora, sólo 19% de las compañías rezagadas lo hizo.¹

Si la satisfacción del consumidor, las ideas aplicables, identificar el riesgo, y los análisis rápidos son importantes para un negocio, el reporte de Aberdeen sugiere que el monitorear y analizar las redes sociales puede ser valioso. Afortunadamente, se ha desarrollado toda una industria para ayudarlo a hacer esto.

En el camino hacia la rentabilidad

Mucho antes de que usted comience a medir la rentabilidad —de hecho, antes de que realmente comience a implementar cualquier iniciativa de red social— deberá clarificar sus objetivos. Podrá apuntar a objetivos de marketing tales como:

- Atraer nuevos clientes.
- Mejorar la retención de los consumidores.
- Mejorar los canales de relación.
- Construir una cuota de marketing.
- Crear conciencia de marca.

- Inducir a pruebas de producto.

Además de esto, sus objetivos financieros pueden incluir:

- Impulsar los ingresos por ventas de bienes y servicios específicos.
- Mejorar el rendimiento sobre la inversión en marketing.

Y desde luego que puede utilizar el marketing en las redes sociales para alcanzar objetivos sociales como:

- Crear una conciencia de participación en actividades caritativas o cívicas.
- Incrementar la conciencia sobre cuestiones específicas (conservación de la energía, protección del medio ambiente y temas similares).

Antes de que se involucre en las redes sociales, ponga en claro qué desea lograr... y qué medida(s) utilizará para determinar su progreso en el camino para alcanzar su(s) objetivo(s). De hecho, es muy importante saber *exactamente* qué se quiere medir antes de construir lo que se vaya a construir. Recuerde, sin embargo, que sus objetivos y medidas deberán tomar en cuenta la experiencia de los *usuarios*, que es de lo que se trata en las comunidades.

Suponga que su firma quiere generar conductores y su gerencia dice: “Necesitamos medir la conversión en cada punto de la trayectoria del usuario”. Usted quiere saber si alguien entró al sitio y de dónde provenía. Llamo a este conductor Larry (aunque, por supuesto, usted no sabrá los nombres en esta instancia). Querrá saber que Larry se movió a través de la baja barrera de registro —dio un nombre de usuario y eligió una contraseña... descargó el caso de estudio en el área de baja restricción del sitio... presentó la información adicional requerida para ser admitido en el siguiente nivel, y finalmente completó una forma con su número telefónico, su correo electrónico o más datos.

A Larry le gusta navegar mucho, pero usted debe estudiar detenidamente la propuesta de valor. ¿Realmente Larry dará su apellido para tener el honor de proporcionar su dirección de correo electrónico? Ésta es una pifia común que cometen las compañías. Conozco un sitio en donde deberá llenarse un cuestionario sólo para descargar un caso de estudio que demuestre las capacidades de la firma. Ciertamente, la firma es capaz de medir el movimiento de los visitantes en cada paso que dan a lo largo de la trayectoria seguida hacia la obtención de un conductor, pero esto frustra otro objetivo: tener tantos visitantes como sea posible descargando la información de la compañía.

116 Siete pasos para construir su propia comunidad de clientes

Los usuarios le darán información en la medida que piensen estar recibiendo algo de valor a cambio. Esto es por lo cual usted no puede perder de vista la experiencia del usuario. La estimación del valor por parte de su compañía no va a ser la misma que la de los usuarios. Los altos ejecutivos podrán demandar todo tipo de números de conversión antes de que encuentren un sitio, pero al final del trimestre tendrán sólo un puñado de conductores si colocan tantas barreras.

El golpe uno-dos

Una vez más, cuando esté considerando las cuestiones de medición, no se olvide de lo que actualmente sabe. Los retos de la medición en línea son similares a los que ha enfrentado en el marketing directo, la publicidad y otro tipo de comunicaciones de marketing. Si, por ejemplo, usted está en comunicaciones de marketing, ¿cómo va a medir la actividad ahora? Si es un gerente de publicidad, ¿cómo va a medir el impacto de la publicidad hoy en día?

Yo estoy muy consciente de que estamos operando en una era de rendición de cuentas. En la actualidad, los directores financieros quieren saber el rendimiento sobre la inversión en marketing de igual modo que quieren saber acerca del rendimiento sobre la inversión en un nuevo edificio o una excavadora nueva. Pero ¿las compañías dejan de comprar espacio televisivo o de imprenta porque no pueden medir, con verdadera precisión, la conexión entre publicidad y ventas? Desde luego que no. En lugar de eso, los publicistas han establecido las medidas, como los grandes niveles de audiencia (GRP, por sus siglas en inglés) o el costo por millar (CPT, por sus siglas en inglés), que relacionan factores que las compañías de investigación sindicadas, como Nielsen, Arbitron y MRI, *pueden* medir. Estas medidas permiten a cadenas de televisión, periódicos y revistas vender su espacio publicitario de una manera que sea suficientemente justa para los anunciantes que lo compran. Los GRP por sí solos tienen muy poco que ver con la medición de los efectos de su esfuerzo de marketing.

Esto no quiere decir que debe dejar de comprar medios de comunicación tradicionales. Dependiendo de su producto o servicio, su tamaño y su fortaleza financiera, probablemente necesitará crear cierta conciencia de marca, lo cual puede hacer utilizando varios tipos de publicidad pagada. Pero no necesariamente, ahora puede crearla en la web.

Veo al marketing utilizado en las redes sociales como un golpe uno-dos. Un golpe es la porción del marketing de los medios digitales por sí sola, en la cual usted crea contenido relevante para alcanzar sus objetivos de marketing. Esto puede ser lograr una mayor conciencia de marca, desarrollar más investigaciones, mejorar la satisfacción del consumidor, u otros objetivos de marketing que haya enunciado antes. El segundo golpe es invitar gente a participar en, estar informado mediante, o ser entretenido por la experiencia de los medios digitales.

Lo que importa son los datos

Los e-tailers sudan la gota gorda y gastan millones de dólares en búsqueda de software para asegurarse de que saben absolutamente todo acerca de los caminos que toman los usuarios a través de sus sitios de modo que puedan optimizar la navegación y comprar experiencia. Esto es un poco como (pero mucho más barato que) seguir a los clientes a través de la tienda, observar el departamento que visitan viendo qué muestras obtienen la atención, ver dónde pasan más tiempo, y grabarse qué es lo que compran. Si su compañía no es un e-tailer, probablemente no necesita gastar tanto en los análisis de red o emplear mucho tiempo diseñando su sitio para trazar la trayectoria de sus visitantes. A pesar de esto, deberá poner atención a ciertas cosas, dependiendo de sus objetivos.

La tabla 9.1 establece varias medidas para calcular el impacto de los medios de comunicación en cuanto a influencia, audiencia y negocios.

La influencia de los medios digitales es la más fácil y barata de obtener: las opiniones de visita por página, los visitantes únicos y el resto. Google Analytics, Site Meter, Technorati, y otras herramientas gratuitas ofrecen cierta funcionalidad básica para dar seguimiento a las discusiones. Usted puede ser alertado cuando su marca o una palabra clave suya sean mencionadas.

Para muchas compañías, eso está bien. Si usted no tiene mucha discusión alrededor de su marca, puede ser todo lo que necesite. Pero si usted representa una compañía grande, o si está buscando discusiones de mercado en vivo, se dará cuenta de que el volumen de actividad abrumará su habilidad de seguirlas mediante herramientas gratuitas. Además, éstas no le darán ninguna visión, ningún análisis.

118 Siete pasos para construir su propia comunidad de clientes

TABLA 9.1 Medidas exitosas cuando se hace marketing en las redes sociales

| <i>Influencia en los medios</i> | <i>Influencia en su audiencia objetivo</i> | <i>Influencia sobre su negocio</i> |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> · Visitas/opiniones · Visitantes únicos · Páginas vistas · Volumen de opiniones, comentarios · Trayectorias de navegación · Vínculos · Archivos incrustados | <ul style="list-style-type: none"> · Sentimiento de las opiniones, comentarios · Afinidad de marca · Comentarista autoidentificada, influencia · Tiempo empleado · Favoritos, amigos, seguidores · Viral hacia adelante · Número de descargas · Opiniones expresadas · Membresía | <ul style="list-style-type: none"> · Investigaciones de ventas · Nuevos negocios · Satisfacción, lealtad del cliente · Eficiencia del marketing · Reducción del riesgo |
| <p>Cómo es compilada: Herramientas gratuitas: Google Analytics, Site Meter, Technorati, Yahoo!, Search Management</p> | <p>Cómo es compilada: Plataforma de medidas de los medios sociales Herramientas de análisis de los medios sociales</p> | <p>Cómo es compilada: Encuestas Modelado de la mezcla de mercado</p> |

Usted obtiene el número de veces que su marca, compañía, y/o nombre son mencionados, además de otra información básica.

En el otro extremo están herramientas sofisticadas tales como Cymfony (filial de TNS, la gigante compañía de investigación) y BuzzMetrics (filial de Nielsen). Jim Nail, jefe de estrategia y director de marketing en TNS Cymfony, señala cómo esos diferentes puntos de contacto y fuentes de información —medios tradicionales, verbal y muchos más— influyen la manera en que los consumidores perciben las marcas o toman decisiones de compra. Mientras que los medios de comunicación tradicionales han crecido más fragmentados y a medida que las redes sociales también han crecido, dice Jim, tanto el número de puntos de influencia como la superposición y las formas

de intersección de estas fuentes de influencia de consumidores en diferentes combinaciones han crecido exponencialmente de una manera más compleja.

Para ayudar a los clientes a entender estas influencias sobre sus consumidores, Cymfony utiliza un proceso de tres pasos. “El paso uno consiste simplemente en recuperar todo este material, y después se desecha el correo basura, el duplicado, y todo lo necesario para llegar a un agradable, decente, coherente y enfocado contenido relevante para ese cliente”, explica Jim. “El paso dos coloca esto en nuestro motor de procesamiento de lenguaje natural, examinando detenidamente los párrafos por enunciados y los enunciados por partes de la oración para entender de qué temas se está hablando. ¿Qué adjetivos modifican los temas de estos enunciados y párrafos? ¿Es el tono positivo o negativo y cómo fue cambiando durante la conversación?”

El paso tres comienza uniendo todo esto con datos de los gastos en publicidad y del comportamiento del consumidor. “Mientras más reunamos”, dice Jim, “mejor perspectiva podremos ofrecer a nuestros clientes acerca de la influencia del marketing y en dónde pueden poner sus esfuerzos para influir en la audiencia objetivo para su marca”.

Escuchar, participar, medir

En algún lugar del continuo del objetivo hay herramientas como Cymfony y BuzzMetrics y herramientas ofrecidas por compañías como Radian6, Biz360, Umbria, Visible Technologies, Coremetrics, Omniture, WebTrends, y varias docenas más. Marcel Lebrun, CEO de Radian6, comenta que herramientas como Radian6 son utilizadas para el seguimiento de conversaciones y están destinadas a ser usadas por profesionales de la comunicación (en casa o en firmas de relaciones públicas). El usuario es típicamente un experto en comunicaciones que utiliza la información para divulgarla (relaciones de blog) o para conversaciones de consumidores. Si los ejecutivos necesitan de una investigación o están buscando un análisis o una alternativa sobre un producto o una categoría, sin embargo, combinarán un servicio como el que ofrece BuzzMetrics con análisis humano para producir un reporte por escrito que agrega una interpretación humana a los datos. Por ejemplo, una marca puede emplear BuzzMetrics para producir un reporte antes y después de realizar una campaña para ver qué cambió.

La herramienta Radian6 “integra todo lo escuchado en línea dentro de un lugar, así que le permite seguirlo automáticamente. Le permite analizar

120 Siete pasos para construir su propia comunidad de clientes

las conversaciones para que se dé cuenta de qué se está diciendo. Y le ayuda a participar en una conversación para entender y medir ciertas cosas”.

Por ejemplo, digamos que usted tiene una marca muy conocida, dice Marcel, y 3 500 conversaciones al día la mencionan. Usted quiere entender a cuáles debería poner atención primero, así que necesita medir aspectos como la conversación más importante. ¿Con qué contenido se está interesando más la gente? “O podría interesarle saber en qué conversaciones tiene más influencia”, opina Marcel, “también podría tratar de medir eso”. Una vez que ha identificado esas conversaciones, puede decidir participar y seguir la pista de su participación, ya sea presentándose usted mismo, comentando, o siguiendo las conversaciones en Twitter o en una red social.

Probablemente quiere saber si la gente está diciendo cosas buenas o malas sobre su marca. Si usted es Moosehead Beer, la gente está diciendo: “¿Me gusta Moosehead?”. Cuando ésta envió cerveza a las tropas canadienses destacadas en Afganistán, provocó una actividad tan significativa que pudo ser medida por migajas digitales: comentarios, comentarios únicos, marcadores sociales, votos en sitios de noticias sociales, favoritos en sitios de video, opiniones en YouTube, y más. Y todo lo que es bueno saber, pero ¿qué tan bueno es?

Marcel da este ejemplo: Moosehead identificó un artículo en el cual un consumidor comentó que estaba viajando por vacaciones al occidente de Canadá y decidió tratar de comprar algunas Moosehead (por mucho tiempo, la cerveza podía ser vendida solamente en las provincias donde era elaborada). “Fue curioso”, escribió el consumidor, “observar que el posicionamiento de marca era diferente a lo que yo estaba acostumbrado a ver en casa, pero no me importó”. Gran decepción. “La llevé a casa y resultó que la cerveza era terrible. ¿Qué está haciendo Moosehead aquí? Están destruyendo su marca. Ese producto estaba agrio.”

Moosehead contactó al consumidor en su blog y le preguntó por la dirección de la tienda. El consumidor respondió y la compañía investigó. Descubrieron que tenían un problema a nivel del minorista; el consumidor no había comprado Moosehead Beer genuina. Luego se lo comunicaron y él publicó después un segundo artículo diciendo que estaba sorprendido de que la compañía hubiera puesto atención.

En Cymfony, Jim Nail dice que una de las cosas que colocó a las redes sociales en el radar de los expertos en marketing fue comprender que la gente podía decir cosas desagradables acerca de la compañía y la marca. Las compañías no sabían lo que las personas estaban diciendo, cuántas lo estaban diciendo, o si debían estar preocupados o no acerca de lo que se decía.

Con una herramienta de monitoreo, usted puede clasificar lo que es positivo y lo negativo y después profundizar. ¿Lo que están diciendo las personas es negativo? ¿De dónde proviene? ¿Cuánta conversación negativa se está llevando a cabo? ¿Está comenzando a filtrarse dentro de más sitios web de compañías profesionales de medios? ¿Está empezando a expandirse a través de las redes sociales? ¿Está saltando hacia los medios tradicionales? “Las cosas se mueven demasiado rápido”, dice Jim. “Si puedo darle a mis clientes incluso algunos avisos al día, pudieran estar mucho más preparados.”

Imagine que usted es una compañía de juguetes y que surgen ciertas noticias debido a una queja sobre plomo en la pintura. Desde luego que usted querrá saber dónde está poniendo esa queja la gente. Si tiene una cartera de 20 marcas de juguetes, ¿es una sola marca la que está recibiendo todo ese ataque? Ésta es una buena oportunidad para tener su caja de herramientas para las redes sociales a la mano.

Estas herramientas pueden, por supuesto, ser utilizadas también para darles una orientación positiva. Una compañía de calzado deportivo quería descubrir por qué la gente compraba una marca en lugar de otra. Analizaron los medios sociales para establecer lo que la gente estaba diciendo acerca de cada marca y qué atributos por marca le agradaban o desagradaban a las personas. La compañía incluso analizó los medios sociales para determinar qué prometedores y capaces atletas eran los más seguros o inteligentes como para ser utilizados como portavoces.

Evidencia y calidad de la comunidad

La evidencia y la calidad de la comunidad es una medida un tanto cualitativa, se basa en la premisa de que atraer a sus votantes, consumidores, socios o prospectos es algo bueno. Si usted cree que tener interacción de calidad con y entre sus consumidores es algo bueno para conseguir un liderazgo fuerte, conocimiento, o innovación —que es una actividad valiosa— el caso se lleva a efecto. Si no cree en eso —o, más probablemente, no cree que el esfuerzo vale el rendimiento a recibir— no le importará la evidencia ni la calidad de la comunidad.

En la mayoría de los casos, un objetivo clave del marketing en las redes sociales es aprender, rápidamente, cómo es que los clientes quieren que usted mejore sus productos y servicios. Asuma que, de hecho, ha establecido un objetivo de marketing de generar nuevas ideas de mejoras a sus productos.

122 Siete pasos para construir su propia comunidad de clientes

Pudiera crear su comunidad para alentar a los participantes a generar ideas y después tener en cuenta las que realmente consiga. Para una máxima rendición de cuentas, mida desde la generación de ideas hasta el conductor del producto para ver cuántas y cuáles ideas son realmente implementadas, y cómo les va con los consumidores.

En otras palabras, una vez que la comunidad se ha involucrado (especialmente cuando es una comunidad pública), otros son más propensos a decir: “Hey, ésa es una idea excelente”. Corre también el riesgo de obtener una reacción como: “Bueno, ésta es la idea más ridícula que jamás había oído en mi vida”. Pero yo argumentaría que el solo hecho de conseguir una reacción es bueno, mejor que ser totalmente ignorado.

Podrá haber notado que en la web la opinión del consumidor se divide ampliamente sobre libros, películas, música, verdaderamente, la mayor parte de los productos. “Tanto los consumidores a los que atiende bien como los que son mal atendidos tienen las voces más fuertes en los medios sociales”, dice Sean O’Driscoll, gerente general de servicios de apoyo a la comunidad en Microsoft.² Mire el libro de comentarios de Amazon; los comentarios tienden a ser escritos por gente que ama absolutamente los libros (tal vez porque están relacionados con el autor) o por gente que los detesta. Alguien que es simplemente indiferente no se molestará en decir una palabra. Quien tiene cierto interés, de una u otra manera va a dedicar tiempo y energía a expresar sus opiniones —esto constituye la evidencia de la comunidad—.

No todo es leche y galletas

Dado que las redes sociales son inherentemente medibles y están creciendo muy rápidamente, las compañías que ofrecen análisis de red también están creciendo de igual forma. Conforme la demanda por herramientas de medición en línea está creciendo, las compañías han respondido.

Sin embargo, no todo es leche y galletas, existen problemas reales sobre qué medir, cómo medirlo y qué significan las medidas (si las hay). Brian Haven y Suresh Vittal de Forrester Research opinan que la nueva medida clave del marketing es el compromiso —el cual consta de participación, interacción, intimidad e influencia—, y para medir el compromiso “los expertos en marketing necesitan llevar a cabo cuatro pasos importantes: definir, revisar, evaluar y dar prioridad a las medidas que son apropiadas para el procesamiento de la compra de sus consumidores”.

Haven y Vittal definen la *participación* como la presencia de una persona en los diversos puntos de contacto de la marca. Las medidas incluyen “visitantes del sitio web, tiempo empleado en cada página, visitas físicas a la tienda, tiraje en medios de comunicación masiva y publicidad”.

La *interacción* involucra las acciones que la gente emprende mientras está presente en esos puntos de contacto. Las medidas incluyen “clics a través de, transacciones en línea, compras dentro de las tiendas, y la publicación de fotografías o videos”.

La *intimidad* es el afecto o la aversión que una persona tiene por una marca. Las medidas incluyen “la medición del sentimiento en las publicaciones del blog, comentarios del blog, foros de discusión, el sentimiento en las llamadas al centro de atención al consumidor y aspectos similares”.

La *influencia* es la probabilidad de que una persona defienda el nombre de la marca. Las medidas incluyen conocimiento de la marca, lealtad, afinidad, volver a comprar, puntuaciones de satisfacción, contenido reenviado, y más. Tal como señalan Haven y Vittal, las medidas que empleará una compañía varían dependiendo del marketing que quiera lograr. Crear conciencia es diferente a dirigir transacciones; crear preferencia de marca es diferente a incrementar la lealtad.³

En un mundo ideal, usted querrá ser capaz de medir las interfaces sociales en relación con el número real de transacciones. Por ejemplo, suponga que ofrece un *podcast* y una discusión con sus consumidores acerca de, digamos, software de contabilidad. Usted incluye una sesión de preguntas y respuestas con el editor de *Accounting Today* como orador invitado. Entonces puede medir —EveryZing.com es una herramienta— el número de requerimientos de información y descargas del producto. Puede preguntarle a la gente cómo se enteraron de usted antes de permitirles descargar información o el *podcast*.

El contenido del que he estado hablando en este libro crea todo un circo de información. Cuando usted comercializa en las redes sociales, tiene varias cosas sucediendo al mismo tiempo (contenido generado profesionalmente, contenido generado por usuarios, interacción y todo lo demás que he mencionado en capítulos anteriores). ¿Tendrá realmente este circo de interacción social la rentabilidad de obtener gente a través de probar o comprar cosas? Yo creo que sí la tiene.

Por ejemplo, René Algesheimer, profesor asistente de marketing en la Universidad de Zurich y Paul M. Dholakia, profesor de administración asociado de la facultad de administración en la Universidad Rice Jesse H. Jones, diseñaron un experimento de un año para descubrirlo. En colaboración con

124 Siete pasos para construir su propia comunidad de clientes

gerentes alemanes de eBay, identificaron 140 120 usuarios activos de eBay, gente que había comprado o vendido algo en el sitio en los últimos tres meses pero que no había participado antes en las comunidades en línea de eBay.

Algesheimer y Dholakia seleccionaron al azar 79 242 consumidores y los invitaron vía correo electrónico a participar en las comunidades comerciales de eBay a principios de mayo de 2005, ofreciéndoles premios como iPods como incentivo para hacerlo. Los otros 60 878 consumidores, quienes no fueron invitados a unirse, sirvieron como grupo de control. ¿Qué sucedió?

“En un plazo de tres meses, 3 299 de los invitados se convirtieron en participantes activos de la comunidad, publicando mensajes, uniéndose a discusiones, y ayudando a otros miembros”, refieren los investigadores. “Llamamos a estos clientes los ‘entusiastas de la comunidad’. Un grupo adicional de 11 242 usuarios se convirtió en ‘espía’ leyendo las publicaciones de otros sin participar activamente dentro de las comunidades.” Pero ¿qué sucedió con su comportamiento?

Los investigadores dicen que estaban asombrados con las diferencias detectadas entre los dos grupos: “Los espías y los entusiastas de la comunidad ofertaron el doble de lo que regularmente ofertaban los miembros del grupo de control, ganaron más de 25% de las subastas, pagaron precios finales que fueron 24% más altos, y gastaron 54% más dinero (en total)”. Los entusiastas enumeraron más artículos y sus ventas mensuales fueron seis veces mejores que las ventas del grupo de control. Igual de impresionante es que casi diez veces más espías (56%) y entusiastas (54%) comenzaron a vender en eBay después de haberse unido a las comunidades de consumidores.

Para eBay, la creciente actividad de entusiastas y espías “generó aproximadamente 56% más en ventas durante el año que nuestro experimento dirigió que en el año previo”, observaron Algesheimer y Dholakia. “Con una tasa (la fracción de ventas que gana eBay como ingresos) de 10.3% y un margen bruto de 82%, eBay obtuvo varios millones de dólares de ganancia a partir del creciente comportamiento comercial de los participantes de la comunidad en el experimento. Nuestros resultados muestran que las comunidades de consumidores reditúan magníficamente para eBay y sugieren que cualquier compañía en línea se beneficiará con el hecho de alimentar a sus comunidades.”⁴

Estoy un poco sorprendido de que la mayoría de los blogs no tengan lo que yo llamaría una serie de medios de comunicación. Cada vez más blogs tienen las herramientas necesarias para contar y estudiar a sus lectores (recuerde que ellos saben quiénes son sus lectores), así como también para describir

sus características. MediaBistro, por ejemplo, ofrece un conjunto de medios descargable que describe lectores por género, estado civil, edad, ingresos, educación y la interacción con el sitio y sus blogs. Le dice a los anunciantes prospecto cuántos miembros pagados tiene el sitio, cuántos usuarios están registrados, y cuánta gente está inscrita en la lista de correo electrónico. Además proporciona oportunidades para patrocinar eventos para objetivos de trabajo específicos, como conseguir diseñadores gráficos, profesionales de televisión y radiodifusión, editores, profesionales de relaciones públicas, etcétera.

Dado que el mundo de los medios de paga tiene décadas de experiencia en medir y monitorear lo que funciona y lo que no en cuanto a las transacciones, pudiera ayudar al mundo de las redes sociales a mejorar las medidas para los expertos en marketing. La rendición de cuentas es crucial: para las compañías que quieren validar el marketing en las redes sociales es una manera importante de atraer y enganchar a clientes potenciales.

En el capítulo 1 mencioné el uso de los medios sociales de Mini Cooper para revitalizar la audiencia. La compañía ve una correlación entre más conversaciones en línea, mayor tráfico en los sitios de Mini y más conductores para los distribuidores de Mini. Pero, ¿hay una clara, directa y medible conexión entre las actividades de las redes sociales de Mini y las ventas del automóvil? Mini probablemente esté de acuerdo en que el punto no es hacer una venta de inmediato, sino hacer que los clientes hablen sobre la marca, se sientan bien con ella, y piensen primero en ella cuando estén listos para adquirir un vehículo nuevo. La ganancia de las ventas podría estar a semanas, meses o años de distancia. Mientras tanto, sospecho que la publicidad pagada de Mini ha sido más rentable porque la audiencia incrementó el conocimiento de marca y se establecieron las bases para construir la preferencia de marca.

Paso seis: Promueva su comunidad ante el mundo

(Manténgala hablando y dando clics)

Dado que hay millones y millones de sitios web en internet, ¿cómo puede usted lograr que la gente visite su sitio? ¿Qué pasa si invita a toda una comunidad y nadie acude? Ciertamente, tiene que promover su comunidad de igual manera que promueve un producto o servicio nuevo. Contenido irresistible es sólo el principio. Debe utilizar los medios sociales de comunicación para hacer que la gente hable, así es como acudirá a su comunidad y se involucrará. Sí, puede usar la publicidad tradicional y el marketing directo, pero estos esfuerzos deberán estar enfocados en enviar gente a su comunidad digital para ser informados, entretenidos y escuchados.

Suponga, como un ejemplo, que usted está a cargo del marketing de Aéropostale; ¿cómo promovería su comunidad ante el mundo? Los principios de promoción de su comunidad son aplicables tanto a consumidores

como a mercados b2b (de igual manera que a pequeños y grandes negocios). Como probablemente usted ya ha visto las tiendas de ropa de Aéropostale en los centros comerciales de Estados Unidos, lo utilizaré para demostrar algunas ideas.

Y si: Aéropostale

Primero, un poco de historia. El objetivo de mercado de Aéropostale son los jóvenes de 14 a 17 años que compran ropa de moda y vigente y aprecian “valores irresistibles”. La compañía vende marcas propias a través de sus más de 800 tiendas localizadas en centros comerciales y su sitio web.

Si yo fuera jefe de marketing en Aéropostale y quisiera llegar a mi mercado por un nuevo y efectivo camino, primero tendría que identificar las comunidades en línea donde mis interesados clave estén activos. ¿A dónde se dirigen los adolescentes en línea y en qué actividades en línea están participando?

Digamos que mi investigación indica que los hombres jóvenes a los que quiero atraer están en el patinaje y los deportes extremos. Sé que las mujeres jóvenes visitan los muchos sitios de revistas de belleza. ¿Cómo identifico a los blogueros que están hablando de patinaje y moda (al mismo tiempo, sino en el mismo lugar)?

Comenzaré por utilizar los muchos motores de búsqueda (Google, Yahoo!, Ask). Esto genera una lista de los nuevos sitios, blogs y comunidades de grandes compañías relevantes para el dominio. Para producir una lista más extensa y enfocada, utilizo otras herramientas de búsqueda (como Brandpulse, Technorati o Alexa) para encontrar sitios específicos enfocados en las palabras clave individuales. Dado que las herramientas gratuitas son limitadas, sin embargo, cada vez más gente está utilizando herramientas más sofisticadas como Cymfony, Visible Technologies y Radian6 para hacer esto.

¿Quién está hablando más sobre Aéropostale en línea? Me entero de esto escribiendo simplemente en el teclado palabras como, “Aéropostale”, “pantalones Aéropostale” y otras parecidas. De esta manera, puedo identificar sitios y comenzar a reducir las comunidades en línea a los sitios que hablan más acerca de mi marca.

Durante el siguiente mes o algo así, estaré monitoreando esos sitios para enterarme exactamente de qué están hablando los blogueros. Puedo encontrar que algo era una anomalía; que se mencionaba a la compañía una vez en toda una avalancha de publicaciones y nunca se le mencionó de nuevo. Otro

bloguero pudiera escribir regularmente sobre cómo mezcla y combina su ropa de Aéropostale con sus accesorios de otras tiendas. Y todavía otro puede hablar sobre dónde encontrar cupones de descuento de Aéropostale en línea cuando la tienda tiene ventas.

Ahora sé que la bloguera Susie Style está realmente enfocada en la moda y en mezclar y combinar con otras marcas. Sé que el bloguero Johnny Skateboarder está enfocado en playeras y bermudas llamativas que lo hagan parecer como un patinador experto aun cuando no puede hacer ni siquiera un salto decente. Con este conocimiento, puedo comprar publicidad en los sitios de comunidades web para *Seventeen* y *Cosmogirl* que interesan a las chicas jóvenes que quieren discutir sobre moda y preocupaciones relacionadas. Puedo anunciarme en el sitio Skateboard.com o en el sitio World Cup Skateboarding para llegar a los jóvenes.

Además, puede enviarle un correo electrónico a Susie Style que diga: “Sé que estás escribiendo sobre nuestra ropa. He estado leyendo tu blog. Me agrada lo que estás diciendo y quiero llegar a conocerte. Noto que estás mezclando y combinando nuestra polo de Aéropostale con una falda de H&M. ¿Sabías que si tienes una polo negra básica la puedes usar de 16 maneras diferentes?”. Uso mi nombre real y le dejo saber que soy de Aéropostale, esto no debe ser ocultado.

La transparencia es, de hecho, un punto clave: tiene que ser abierto con respecto a quién es usted y qué es lo que quiere. Piense en el mundo de las redes sociales como si fuera una fiesta de cóctel. Cuando va a una fiesta, se presenta usted mismo y, por lo regular, aprende algo sobre dónde viven otras personas, qué hacen para vivir, y qué es lo que les interesa. Usted no inventa una presentación y comienza a abrir las páginas sin importarle qué tan atractiva pueda parecer alguna persona como prospecto de negocio. No lo hace porque está en un ambiente social, y ésta es la manera en que los blogueros tienden a pensar sobre lo que están haciendo. Un blog es una conversación social que las personas sostienen con otras personas.

Mi esperanza es que Susie Style escriba algo en su blog del tipo: “¿Sabes qué? Escuché sobre este sujeto Larry en Aéropostale hoy, y me dio un consejo sobre cómo vestir una playera polo negra con esa hermosa falda de H&M de muchas maneras diferentes.” Johnny Skateboard pudiera escribir: “Fui contactado, y Larry —que dice ser de Aéropostale— comenta que puedo obtener 10% de descuento si le digo a 10 amigos que compren bermudas de Aéropostale. Cada uno de nosotros obtendrá 10% de descuento si hacemos que otras 10 personas compren las bermudas de las que estaba hablando la

130 Siete pasos para construir su propia comunidad de clientes

semana pasada”. El mundo del blog puede tener un sentido social, pero una compañía puede seguir ofreciendo incentivos a los buenos consumidores.

De regreso al mundo real, ¿qué debería decir cuando el CEO de Aéropostale me pregunte qué hay sobre el costo de todo esto y cómo planea justificarlo mi departamento de marketing?

Yo digo que esto es una campaña. No vamos a escribir a Susie Style y a Johnny Skateboard sólo una vez. Va a ser una inversión continua, pero una inversión relativamente pequeña comparada con una gran ganancia. Hemos descubierto que una compañía puede gastar de 2 500 hasta 15 000 dólares para establecer este tipo de programas; el espacio en una revista de alcance nacional puede llegar a costar diez veces más.

Y mientras mi ejemplo de Aéropostale es sólo eso (la compañía no es un cliente y sus operaciones no están dentro de mis conocimientos), la compañía ya comenzó su marketing dentro de las redes sociales. El año pasado hice equipo con Do Something, una organización sin fines de lucro para adolescentes, para dirigir el programa Teens for Jeans. Cualquier cliente que trajera un par de pantalones ligeramente desgastados (de cualquier marca) obtenía 20% de descuento en su siguiente compra de pantalones Aéropostale. Para comenzar las donaciones, Aéropostale aportó 10 000 pares de sus pantalones a organizaciones que ayudan a adolescentes sin hogar.

Además de la publicidad en medios impresos, tanto Aéropostale como Do Something promocionaron el programa en sus sitios web. Muchos blogs de moda se enteraron del programa y YouTube hizo circular un video hecho para Teens for Jeans con Rachel Bilson y Hayden Christensen. Incluso después de concluir la campaña, la página de Teens for Jeans tenía el video disponible y vinculado con Aéropostale y Do Something para mantener el diálogo.

Ahora veamos un ejemplo real

Para tener un ejemplo real sobre cómo promover una comunidad, considere ITtoolbox.com. Esta firma ha creado una creciente comunidad de profesionales de la información tecnológica (IT) desde que fue fundada en 1998. Tiene ahora 30 sitios web con alrededor de 2 millones de páginas de contenido generado por la comunidad que proporcionan información tecnológica práctica y están apoyados por publicidad. Recientemente le pregunté a Dan Morrison, el CEO y cofundador junto con George Krautzel, sobre cómo había iniciado ITtoolbox y cómo lo promueven.

Lo primero es primero, dice Dan: “Incluso antes de que empiece a comercializar su comunidad, tiene que tener algo que los usuarios realmente vayan a encontrar atractivo, algo de valor suficiente como para alentarlos a participar. Si usted no tiene esto, puede promocionar tanto como quiera y va a seguir consiguiendo una participación nula”.

La industria de IT era (y es) un evidente candidato para tal comunidad, y sólo porque se involucra muy rápidamente. La idea de abrir el sitio surgió cuando Dan, como consultor independiente de IT, estaba trabajando en un difícil problema de tecnología con un colega. Estando exhaustos compartieron su conocimiento sobre el problema y —sin encontrar ya ninguna otra salida— el colega abrió un libro para buscar la solución. Después, Dan se dio cuenta de que un sitio donde los profesionales de la IT pudieran compartir conocimiento sería un recurso extremadamente valioso y muy utilizado una vez que los profesionales lo probaran y se volvieran dependientes de él: “El valor que íbamos a proporcionar era que ayudaríamos a una profesión basada en conocimiento a compartirlo”.

Con esto como premisa, diseñaron y pusieron en la web el sitio y comenzaron a promoverlo con las mismas herramientas que utilizan en la actualidad: de boca en boca y optimizando el motor de búsqueda. Una vez que los profesionales de IT dijeron algo a sus amigos acerca del sitio, los amigos lo comentaron con *sus* propios amigos, y la información se extendió. La optimización del motor de búsqueda (de lo cual hablaré más detalladamente en el capítulo 12) es una buena manera de ayudar a la gente que está buscando la información que usted tiene. Tanto el recurso de boca en boca como la optimización del motor de búsqueda son herramientas extremadamente poderosas en el modelo de información de la comunidad, mucho más poderosas en el modelo de comunidad en línea que en el modelo editorial tradicional.

“Como una comunidad, nos visualizamos compitiendo contra las fuentes de información tradicionales, las cuales han estado basadas en lo editorial, principalmente revistas y periódicos”, dice Dan. “En nuestro caso, el mercado de la IT históricamente ha obtenido toda la información a través de procesos editoriales, donde un grupo de editores y escritores crean la información y la llevan a los usuarios en el formato elegido por los editores.”

Mientras que en algunas comunidades de las redes sociales se mezcla contenido profesional y de los miembros, los usuarios de ITtoolbox determinan qué temas son los que quieren discutir y después crean el contenido. Ésta es la distinción fundamental entre la comunidad en línea y el modelo editorial tradicional. Y el modelo de comunidad en línea para un sitio web de

información, señala Dan, es muy propicio para el marketing de crecimiento viral, de boca en boca y para la optimización del motor de búsqueda.

El pequeño sitio web y cómo crece

Para mostrar cómo promover una comunidad en línea, permítame utilizar a ITtoolbox como ilustración.

Dan ha sido un profesional de IT; ha trabajado en Ernst & Young y Deloitte y tiene contactos en la industria. Cuando fue lanzada ITtoolbox en 1998, era principalmente un foro de discusión para ciertas cuestiones de IT, junto con vínculos hacia fuentes relevantes. Dan estaba entusiasmado por comentarle a sus contactos sobre este nuevo servicio: “Muchachos, vayan a ver esto”. Ellos comenzaron a utilizarlo, y muy rápidamente Dan y George agregaron a los foros algunas herramientas propias de la comunidad. “Lo pusimos ahí y obtuvimos un poco de uso, pero hicimos algo más”, dice Dan.

Al mismo tiempo, mucha gente estaba usando Yahoo! para encontrar sitios web. De hecho, estaban utilizando el directorio editado en forma impresa mucho más de lo que usaban el motor de búsqueda. Incluso si estaban buscando a Yahoo!, terminaban utilizando el directorio impreso en lugar de lo que ahora conocemos como índice de motor de búsqueda. “Estábamos anotados en Yahoo!”, comenta Dan, “y nos encontramos anotados en Alta-Vista y tan pronto como eso ocurrió, el tráfico se enriqueció. Teníamos más de 500 visitantes al día en alguno de los sitios de IT de conocimiento compartido. Eso era realmente un gran enriquecimiento. Teniendo esa respuesta, éramos capaces de comenzar a construir una masa importante de gente que después podría producir contenido”.

Lo que alimenta a los motores de búsqueda —y aquí es donde las comunidades son muy, muy buenas para el modelo de motor de búsqueda— es el contenido, el cual lo generan las comunidades en volúmenes muy grandes. ITtoolbox es un ejemplo extraordinario de volúmenes grandes de contenido muy específico que sólo gana más volumen conforme los miembros de las comunidades responden preguntas y comentan sobre las respuestas. El alto volumen de contenido granular es el alimento del motor de búsqueda. Mientras más volumen tenga usted, más posibilidades tendrá de aparecer en los resultados de búsqueda de alguien.

Una comunidad como ITtoolbox, donde 1.3 millones de usuarios crean alrededor de 1 500 a 2 000 páginas de contenido cada día, tiene un conteni-

do bastante granular comparado con las fuentes de medios de comunicación tradicionales, que producen quizá una docena de páginas de contenido al día. (Y esto pudiera ser justamente para una entidad de medios bien establecida, porque la investigación y la escritura son un proceso tardado y costoso.) En ITtoolbox, los miles de miembros de la comunidad ya tienen hecha la investigación y están generando miles de páginas de contenido, día tras día tras día.

Otra razón por la cual las comunidades se adaptan tan pulcramente dentro del modelo de búsqueda es por la evolución de la propia investigación. Al principio, la gente buscaba mediante un simple término clave, después acudía a las redes sociales y comenzaba a revisar su contenido. A través del tiempo, empezó a buscar utilizando frases clave complejas. En estos días, la gente usa los motores de búsqueda para buscar un tipo o una porción de información específica. Como resultado, tener grandes volúmenes de contenido bastante granular es muy conductor para trazar el tráfico hacia la comunidad (en otras palabras, promoverlo). De hecho, este modelo de búsqueda se ha transformado en la principal forma en que la gente utiliza internet.

La búsqueda atrae gente nueva a las comunidades y mientras se vuelve participante, comienza a crear contenido, que lleva incluso hacia más combustible del motor de búsqueda. Es un modelo muy cinegético de personas creando grandes volúmenes de contenido que constituyen un trazo bastante marcado para el motor de búsqueda de tráfico.

Otro punto clave: ITtoolbox está abierto al público. Las personas que no son miembros pueden entrar al sitio vía Google, Yahoo!, Ask, u otros motores de búsqueda. Pero la comunidad tiene también su propio motor de búsqueda, por lo tanto, un miembro con un problema específico puede buscar dentro del sitio. Dan y yo creemos que incluso un sitio de un solo miembro necesita un mecanismo por medio del cual se pueda buscar dentro.

Dan hace otro comentario importante sobre las comunidades en línea: “Si los usuarios no pueden encontrar la información precisa que están buscando, generalmente pueden acudir a la comunidad para generarla ellos mismos por medio de la participación”. Lo que sucede es que la gente tiende a buscar y a encontrar algo, pero esto por lo regular genera otra pregunta o una extensión de la búsqueda original. Tan pronto como la gente quiera interactuar con la comunidad para obtener algo de valor, debería convertirse en miembro y proporcionar información sobre sí misma. La información que proporcionen dependerá del objetivo de marketing del patrocinador de la comunidad, y tal como se hizo notar en el capítulo anterior, podría consistir nada más en el nombre del usuario y su contraseña.

134 Siete pasos para construir su propia comunidad de clientes

De nuevo, el contenido de ITtoolbox es accesible de manera gratuita. A pesar de eso, la participación activa de los miembros le agrega valor porque ofrece la posibilidad de obtener información específica para cubrir necesidades únicas. Los miembros deben transformarse en participantes activos para solicitar la ayuda de la comunidad y adquirir esa información, la cual construye la comunidad y alimenta positivas rondas exitosas de boca en boca.

Un solo tamaño no se adapta a todo

A diferencia de una revista o un periódico (o a un programa de televisión o una película, para este caso), dice Dan, resulta muy difícil crear una experiencia de usuario pre empaquetada en las comunidades en línea. Recuerde, es relativamente fácil para los medios editoriales tradicionales crear experiencia de usuario pre empaquetada. En una comunidad en línea, por otro lado, los miembros están produciendo toneladas y toneladas de contenido altamente específico, y a medida que el contenido se vuelve más compacto y específico, la audiencia potencial para cada porción del contenido crece menos —hiperenfoque—. Dentro de una comunidad, es muy difícil crear una experiencia pre empaquetada significativa alrededor de tal contenido hiperenfocado.

“Ésta es una de las áreas donde continuamente estamos evolucionando”, apunta Dan. “¿Podemos crear alguna de nuestras experiencias de usuario pre empaquetadas para introducir a la gente al contenido y ayudarla a caminar a través de éste para llegar a los lugares correctos?” La respuesta de ITtoolbox fue crear lo que llamaron “bases de conocimiento”. Cada base es un sitio web enfocado que empaqueta toda la interacción de la comunidad relacionada con un solo tema de IT. ITtoolbox tiene un sitio web para tratar problemas de manejo de relaciones con el cliente, otro para problemas de desarrollo e integración, uno más para trabajos de oficina internos de la empresa, también para la gerencia y las tendencias de IT, y así sucesivamente. Estos sitios sirven como una especie de experiencia de usuario pre empaquetada para mostrar el tipo de contenido que la comunidad está creando. Además proporcionan una trayectoria de navegación para que los visitantes puedan encontrar determinado contenido. Y, por supuesto, es una forma adicional de promover la comunidad ante los consumidores potenciales.

Además, ITtoolbox invita a los usuarios a navegar o contribuir para enriquecer los blogs, wikis y grupos. Tiene anuncios de vacantes, *webcast*, boletines electrónicos, incluso un sitio para compartir evaluaciones de vendedor.

Los miembros de la comunidad pueden elegir la manera que quieran para dar o recibir información, interviniendo dentro y fuera del sitio, o adentrándose en una pregunta en particular que desean responder.

Ahora las comunidades en línea como ITtoolbox pueden crear una experiencia de usuario construida alrededor de miembros individuales, una técnica regularmente pasada por alto que se está volviendo más común. “Nosotros insertamos una red social dentro de nuestra comunidad”, explica Dan, “para permitir a los usuarios crear sus propios perfiles en línea. Después podrían vincularse con otros, algo parecido al concepto de amigos en MySpace. Dado que el objetivo de nuestra red es ayudar a la gente a compartir información, queremos ayudar a los miembros para que encuentren personas que tengan necesidades similares y así puedan intercambiar información. Y mientras comparten contenido, están creando contenido que puede ser reutilizado”.

Las características sociales presentadas en red por ITtoolbox colocan a los usuarios en el centro de la experiencia (y les otorga otro valioso beneficio por mencionar a miembros potenciales). He aquí cómo funciona. Digamos que Alfa, un miembro, ha identificado a 30 personas que tienen una serie de capacidades similares con quienes desea compartir información, y estas personas son todas participantes activos dentro de la comunidad. Si Alfa se conecta con estas personas en el perfil de página de ITtoolbox, podrá ver todo el contenido que ellas publican. Aportaré más sobre esto en el capítulo 11, pero usted ya puede advertir cómo esta característica puede estimular a los miembros y atraer a los recién llegados, promoción sólo por innovar para beneficio de la comunidad.

Experiencia externa

Ha surgido toda una industria de compañías especializadas para ayudarlo si usted elige ir por una maestría en la promoción de su comunidad. Escriba en el teclado “optimización del motor de búsqueda” en Google y obtendrá más de 28 millones de resultados, con ocho vínculos de patrocinadores (hoy, de todos modos). El propio Google ofrece una profusión de consultas gratuitas, pero muchos consultores y agencias están listos para ayudar. Interesante, la compañía en el sitio número 99 en mi búsqueda actual de Google es PrairieWeb Internet Marketing, una firma de Chicago que se especializa en optimización del motor de búsqueda (OMB) y servicios relacionados. Un

escéptico se pudiera preguntar por qué hay 98 resultados de OMB delante de éste. Por otro lado, no está en el lugar número 1 000.

Por cierto, el tercer vínculo en mi lista de resultados fue para la OMB Chat, que presenta tutoriales, blogs, foros didácticos y herramientas y recursos similares sobre los aspectos esenciales de la OMB. Estoy seguro de que más sitios OMB tendrán este tipo de componente de redes sociales con el paso del tiempo.

Multimedia de extensión

Otras ideas sobre cómo promover su comunidad: aquí es donde podría utilizar un poco de medios tradicionales. Cada anuncio impreso deberá incluir su URL. Los anuncios del Super Bowl lo dirigen cada vez más hacia un destino digital. Los medios tradicionales pueden jugar un rol encaminando a consumidores directos y a clientes prospecto hacia ambientes digitales.

Otra idea evidente es publicar sus pensamientos, comentarios, reacciones, o las tres cosas en otros blog. Diríjase a los sitios de otras personas para hacerles saber que tiene algunas cosas interesantes en su sitio que tal vez otros querrán visitar.

Siempre puede promover su sitio web de la forma que las compañías se han promovido a sí mismas y a sus marcas durante años, mediante un concurso. Las redes sociales, sin embargo, le brindarán incluso más opciones. Por ejemplo, los publicistas de la corriente principal como Heinz, General Motors y MasterCard están invitando a consumidores a crear y publicar sus propios comerciales en la web. Heinz ha dirigido concursos de comerciales generados por usuarios más de una vez, de hecho. (Puede ver a los últimos ganadores en el sitio de Heinz TopThisTV.com.) Aunque los jueces de Heinz eligen a los finalistas, los visitantes del sitio votan por los ganadores. Heinz incluyó además “Envíelo a un amigo”, un vínculo que permite a los visitantes difundir la información.

Millones de personas observaron los videos presentados durante el primer concurso de Heinz. Y además también millones compraron el producto. Patrick Macedo, el gerente de marca para Catsup Heinz de Norteamérica, reportó que año tras año las ventas de la salsa de tomate fueron 13% más altas después de que ese concurso terminó. No me sorprende que Heinz haya lanzado un segundo concurso en menos de un año.¹

La marca de Pepsi Mountain Dew está realizando mucha multimedia de extensión para enganchar a su núcleo de audiencia de hombres ubicados en-

tre los 18 y 24 años de edad. Aunque MountainDew.com es el eje, la marca llega fuera mediante publicidad impresa y de televisión más el empaquetado del producto y las muestras ofrecidas dentro de las tiendas. Ahora mismo la estrella del sitio es el Dew Report, una serie de videos acerca de deportes no tan comunes como esquiar a vela y patinar en una tabla larga (sólo tendrá que ver los videos para saber qué es eso). Dado que Mountain Dew ha estado largamente asociada con deportes de acción, el Dew Report se construye a partir de ese atractivo.

El sitio presenta además videos musicales, juegos en línea y descargas de juegos para mantener al más dedicado patinador a vela frente al teclado durante horas. El sitio está completamente equipado con las más novedosas capacidades de las redes sociales, como la habilidad de Digg material, enviar contenido a amigos, personalizar páginas, y más. Y es un buen gráfico, atrayendo alrededor de medio millón de visitantes únicos cada mes.

Mountain Dew es bueno enganchando en el resto del mundo. En consonancia con el frenesí de las elecciones del año pasado, montaron Dewmocracy, una promoción multimedia que comenzaba con un imponente juego multitudinario en línea narrado por el ganador del Oscar Forest Whitaker. Como parte de la trama del juego, los participantes desarrollaban nuevos sabores de Mountain Dew. En la siguiente fase de la promoción, Pepsi colocó los sabores a votación en internet para elegir tres y probar su marketing.

Ahora Mountain Dew ofrece a los visitantes de Dewmocracy toda una variedad de herramientas para fomentar los votos por sus sabores favoritos. Estas herramientas incluyen aplicaciones Facebook y MySpace, calcomanías virtuales para las defensas de los automóviles e insignias para blog y sitios web, mensajes sobre reuniones acerca del sabor favorito, y plantillas para mensajes de correo electrónico. Para dar aliento a la campaña, el participante que reclutara más visitantes para el sitio de Dewmocracy era presentado como el reclutador de la semana.

La elección terminaba con el lanzamiento del sabor ganador de Mountain Dew al mercado nacional en noviembre. Más de 200 000 personas registradas para jugar el juego y varios miles más votaron por sus favoritos. Cuando hice una búsqueda web en Google con la palabra clave Dewmocracy, me aparecieron resultados de cobertura de prensa así como también un número de publicaciones de blog. Claramente, Mountain Dew sabe cómo crear bullicio de marca y participación a través de los medios sociales.

La multimedia de extensión es una gran manera de promover y crear su comunidad. Por ejemplo, Kellogg y su agencia, Brigandi y asociados, lanza-

ron una campaña continua e integral para el cereal Special K que combinaba publicidad televisiva e impresa, cupones, desplegados en puntos de compra, y toda una variedad de herramientas de las redes sociales. La audiencia objetivo eran mujeres que querían controlar su peso para verse y sentirse bien.

Marta Cyhan, vicepresidenta mundial de promociones, señaló: “Empleamos mucho tiempo con las mujeres y reconocimos claramente que el control de peso es como un viaje”. La comunidad de Kellogg (www.specialk.com), el eje principal de la campaña, estaba diseñada para apoyar a las mujeres en este viaje. El sitio, todavía, ofrece consejos sobre manejo de peso, describe los productos de Special K, e invita a los visitantes a compartir anécdotas de éxito, publicar mensajes, y preguntar por correos electrónicos de apoyo uniéndose al Special K Challenge de Yahoo! En resumen, el sitio sirve como una comunidad para crear relaciones con y entre los consumidores.²

Kellogg promovió la comunidad a través de socios como la revista *Shape*; desplegados en tiendas y empaquetado que destacaban el reto y a la comunidad en línea; publicidad impresa en revistas sobre la crianza de los hijos y de moda; y comerciales durante programas televisivos con una gran audiencia femenina. Tal como dice Cyhan, de Kellogg: “La integración es clave para el compromiso de los consumidores. El objetivo de la promoción es construir la marca mientras se motiva la interacción de los consumidores”.

Lo mejor de todo, la comunidad ha movido la aguja de las ventas mientras atrae números récord de nuevos usuarios y de otros que regresan. Las ventas de todos los cereales Special K registraron un crecimiento significativo durante la campaña, borrando los pronósticos previos de la empresa para productos nuevos y existentes.

Por parte de la comunidad, las opiniones en la página fueron cinco veces más y la inscripción de miembros se duplicó durante los periodos de reto. Los miembros de la comunidad de Kellogg están claramente comprometidos, y encuentran que el contenido del sitio y las herramientas son algo tan valioso que regresan una y otra vez, y lo comentan a sus amigos. La palabra directa tiene tanta credibilidad que puede hacer (o deshacer) una comunidad. Combine esto con la multimedia de extensión y podrá asestar un gran golpe promocional, como bien lo sabe Kellogg.

Paso siete: Mejorar los beneficios de la comunidad

(No sólo los establezca y luego los olvide)

En las redes sociales el marketing es un viaje, no un destino. Es una excursión a pie, no un campamento. Es un trabajo en progreso, no una estatua de bronce. Es un... pero usted tiene la idea. Tiene que mejorar continuamente el sitio y su valor para la comunidad. Si no lo hace, será el único responsable de que lo pongan en MySpace tal como le sucedió a Friendster.

¿Qué pasa con Friendster?

Friendster no fue el primer sitio de red social. De vuelta a los años de 1990, sitios como Six Degrees y SocialNet aparecieron en escena —y pronto des-

aparecieron—. “Nosotros básicamente alcanzamos el mercado antes de que éste alcanzara las redes sociales”, comenta Reid Hoffman, jefe ejecutivo fundador de SocialNet y del sitio de red social LinkedIn.

Pero al mismo tiempo que Friendster, fundado por el ingeniero Jonathan Abrams de Silicon Valley, llegara a la web, el mercado estaba listo. “Básicamente, Jonathan quería conocer chicas”, le dijo el empresario Mark J. Pincus de Silicon Valley al *New York Times*. Pincus proporcionó a Abrams algo de capital para financiar el proyecto a finales de 2002: “Me dijo él mismo que había iniciado Friendster como una manera de navegar a través de las libretas de direcciones de sus amigos para encontrar mujeres atractivas”.

Estaba listo y funcionando en marzo de 2003. Sin gastar nada de dinero en marketing, atrajo tres millones de usuarios registrados en un periodo de seis meses. Los medios saltaron sobre el fenómeno: *Time*, *Esquire*, *Vanity Fair*, *Entertainment Weekly*, *U.S. Weekly*, *Spin* y otras publicaciones escribieron sobre Friendster; Abrams incluso apareció en el programa nocturno de televisión “Jimmy Kimmel Live”. (Él se vanaglorió entonces de que los fundadores de Yahoo! nunca habían sido invitados a este tipo de programas.)

Mientras el crecimiento de Friendster explotaba y seguía atrayendo visitantes, también atrajo un consejo de administración, constituido en su mayoría por capitalistas experimentados y ejecutivos de software que tenían poco afecto por el producto. El consejo evaluó la situación de Friendster y concluyó que Abrams estaba en camino por arriba de su cabeza; en abril de 2004, fue reemplazado como jefe ejecutivo.

¿Qué sucedió? “Súbitamente, Jonathan tenía que complacer a todos estos poderosos inversionistas”, le comentó al *Times* Russell L. Siegelman, un socio de la firma de capital de riesgo Kleiner Perkins Caufield & Byers. “Él tenía todo ese dinero en el banco, así que había toda esa presión para contratar gente y hacer las cosas. Explorar nuevos territorios: China, Japón, Alemania. Añadir todas estas nuevas características. Mientras tanto, quitó la mirada de la pelota.”

La pelota, por supuesto, era el sitio y la experiencia de usuario. Conforme Friendster se hacía más popular, el sitio se volvió lento, y al final se tomaba tanto como 40 segundos para descargar, una eternidad y media para su mercado objetivo de 16 a 30 años de edad. A pesar de todo, de acuerdo con los expertos, estas dificultades técnicas no le interesaban al consejo de administración; estaba más preocupado por los competidores potenciales y las nuevas características, como el intento de agregar servicios telefónicos de internet al sitio.

Kent Lindstrom, quien se convirtió en el quinto presidente de Friendster en el otoño de 2005, comenta: “Las estrellas jamás se iban a sentar y decir: ‘Realmente debemos hacer que esto funcione’. Estaban hablando sobre lo siguiente: voz a través de internet; hacer que Friendster se manejara en diferentes lenguajes, grandes negocios potenciales de publicidad, aun cuando no habían resuelto el primer problema básico: nuestro sitio no funcionaba”. En retrospectiva, Lindstrom señala que la compañía necesitaba dedicar todos sus recursos a reparar sus problemas tecnológicos.

La gente que trabajaba dentro de la compañía se dio cuenta de que necesitaba agregar nuevas características al sitio si éste iba a competir con los sitios de redes sociales más nuevos, como MySpace, Facebook y Bebo. “En realidad no había mucho que hacer [en Friendster] una vez que usted instalaba su red y encontraba a sus viejos amigos”, dice Larissa Le, una antigua empleada de Friendster. Otros sitios de redes sociales estaban agregando características como blogs y herramientas tales como los videos que la gente podía utilizar para personalizar sus perfiles. Pero en ese punto, agregar nuevas características solamente lo haría incluso más lento.

Otro problema era que el competidor MySpace permitía concretar la personalidad de sus usuarios, mientras Friendster, con un logotipo de cara sonriente, estaba enfocado hacia la seguridad y la confianza. En su mayor parte, MySpace permite a sus miembros hacer lo que ellos quieran. “La clave para MySpace es que está controlado por los usuarios”, dice Joel Bartlett, un organizador de People for the Ethical Treatment of Animals (PETA). Hace años, PETA estaba conectada tanto a MySpace como a Friendster; en la actualidad, su sitio muestra seis conexiones a redes sociales: MySpace, Twitter, Flickr, Helium, YouTube y los propios foros de la empresa para la discusión de problemas.

MySpace, fundado en julio de 2003, entró en auge. Para finales de 2006, MySpace tenía más de 50 veces el número de visitantes estadounidenses mensuales de Friendster, de acuerdo con comScore Media Metrix. Mientras tanto, los inversionistas de Friendster reestructuraron el consejo de administración y contrataron otro jefe de ingeniería, quien se enfocó en los problemas de rendimiento y estabilidad hasta que logró funcionar tan bien como otros sitios de redes sociales. Incluso anunció un servicio de mensajes instantáneos y comenzó a presentar videos de YouTube y otras fuentes.¹

Friendster declara ahora que tiene 70 millones de usuarios a nivel mundial y que es el mejor sitio de redes sociales en Asia. Además introdujo un sitio móvil para usuarios de teléfonos celulares, disponible en distintos idio-

mas. Sin embargo, MySpace continúa muy por delante de todos los otros sitios de redes sociales de Estados Unidos. En la investigación de Hitwise, Friendster ni siquiera estuvo entre los 10 primeros de la lista en todo 2007 (mientras que MySpace encabezaba esa lista).²

Primer trabajo: Calidad

La evolución de Friendster contiene bastantes lecciones para un curso de marketing (en realidad, Mikolaj Jan Piskorski, profesor asistente en la Escuela de Negocios de Harvard, utiliza a la compañía como un caso de estudio en sus clases de estrategia). La primera lección es: *Mantenga su calidad*. En sentido estricto, lo que le sucedió a Friendster no es diferente de lo que puede suceder en un ambiente manufacturero cuando de pronto un producto gana popularidad y, en un esfuerzo por satisfacer los pedidos, la compañía corta camino. Es muy simple, conforme la calidad disminuye, los consumidores desertan.

Recuerde, los consumidores ven a la calidad en términos de qué tan bien cumple su sitio sus necesidades, expectativas o requisitos. Asegurar que cada vínculo lleva hacia el lugar correcto y cada imagen se carga perfectamente en todo momento es sólo el costo de admisión. Para darle vida a su comunidad, usted tiene que ver más allá de la simple funcionalidad. La pregunta verdadera es: ¿su sitio le brinda a los consumidores lo que realmente quieren hoy en día, y qué es lo que puede hacer usted para pronosticar y ofrecer lo que querrán mañana?

Usted no puede presentar un producto o servicio y dejarlo sin realizarle un solo cambio. Mire a Coca-Cola, una marca que ha estado ahí por más de cien años. Coca siempre está presentando mejoras como nuevos sabores, tamaños diferentes de envases y variaciones como la Coca Cola de dieta y la Coca libre de cafeína. Un sitio web requiere el mismo tipo de atención y mejora constantes.

De hecho, tan pronto como su sitio web sale a la luz, es tiempo de comenzar a mejorarlo. Evalúe su objetivo para cada sección del sitio. ¿Cómo está midiendo si ya alcanzó o no ese objetivo? ¿Es una verdadera medida del éxito? Por ejemplo, ¿está atrayendo un gran número de visitantes pero nadie descarga su información?

¿Qué acción desea que emprenda cada visitante? ¿Es fácil para los visitantes encontrar lo que quieren en el sitio? Aquí, usted necesita materia prima a partir de una muestra de sus clientes objetivo reales, no de sus propios empleados o de las personas de la agencia que está manejando su cuenta.

¿Su contenido y funcionalidad hace que los consumidores emprendan una acción fácilmente? Usted (o sus diseñadores de la página web) puede creer que es muy evidente que un botón rojo etiquetado con “Presione aquí para descargar” significa que con un solo clic del ratón sobre el botón rojo iniciará la descarga, pero pudiera no serlo para sus visitantes.

Cualquier tipo de sitio web de cualquier tamaño debe tener un mapa del sitio claramente marcado para que los visitantes puedan ver cómo están organizadas las cosas. Y piense en la forma en que relaciona las categorías. Por ejemplo, una ficha etiquetada con “Presione” implica que el contenido serán artículos ubicados en publicaciones del exterior, mientras que un botón etiquetado como “Nuevos comunicados” implica contenido publicado por su personal de relaciones públicas o de marketing. (Los sitios confunden estos dos rubros, al menos es lo que he visto en mi actividad de navegación.) Además de un mapa del sitio, deberá considerar un motor de búsqueda para el propio sitio, algo que pueda comprar directamente del estante de Google y otros servidores.

Un ejemplo

Una compañía llamada The Complete Website (tcwebsite.com) presenta historias de caso que sugieren varias formas de mejorar un sitio web. Uno de los casos se enfoca en seis mejoras diseñadas para incrementar el número de suscriptores a boletines electrónicos de noticias de Andrea Novakowsky, una entrenadora personal y ejecutiva.³ A continuación enumeramos dichas mejoras:

1. Aliente a los visitantes de su página principal a presionar el botón de “Lea el boletín de noticias más reciente” o “Lea nuestro consejo de la semana”. No ponga el registro en la página principal. Los visitantes web quieren saber en qué se están metiendo antes de darle su dirección de correo electrónico. Asegúrese de posicionar la caja de suscripción de correo electrónico cerca del boletín del día. Además incluya un texto enseguida del boletín o un botón que “venda y/o describa” el boletín, la información o casos de estudio que esté ofreciendo.
2. Incluya una página para el Consejo de la Semana. El sitio TCWebsite dice que después de la página principal de Andrea, Tip of the Week es la página más popular.
3. Archive todo y proporcione vínculos de “Archivo” con el boletín del día. Los archivos incrementan su credibilidad.

144 Siete pasos para construir su propia comunidad de clientes

4. Si tiene uno o dos testimonios acerca de su boletín, también inclúyalos cerca del boletín actualizado.
5. Agregue un vínculo hacia una página de Política de Privacidad para que los visitantes puedan revisar su política rápida y fácilmente. Por ejemplo, la política de privacidad de Andrea Novakowsky dice: “Nosotros respetamos y estamos comprometidos a proteger su privacidad. Podremos recopilar información personal identificable cuando usted visite nuestro sitio. Además recibimos y registramos automáticamente información en nuestros servicios de registro a partir de su navegación, incluyendo su dirección electrónica, información de *cookie* y la(s) página(s) que haya visitado. Compartir y divulgar información: No venderemos su información personal identificable a nadie”.⁴
6. Agregue su forma de registro, una descripción breve del boletín, y un vínculo al boletín diario en otras subpáginas. Sin importar dónde naveguen los visitantes en su sitio, deberá proporcionar un modo rápido de encontrar este tipo de información.

Peter Ericson, presidente de The Complete Website, escribe: “Piense sobre el enfoque como un constructor de relaciones”. Digamos que un visitante escucha sobre su negocio y lo busca en la web. Esa persona comienza a formularse una opinión de su negocio tan pronto como visita su página principal. Haga que esa primera impresión sea buena, y estará en camino de establecer una relación.

Muchos visitantes se mostrarán reacios a dar incluso una dirección de correo electrónico sin antes dar un vistazo dentro de su sitio. Para los visitantes, el proceso mental de dar clics a través de su sitio, dice Ericson, probablemente es algo como esto: “Mmm... ‘Lea nuestro último boletín’. Bien, los boletines son buenas ideas dentro de los negocios dado que refieren actividades reales... , así que penetraré y daré clic a las noticias. Una leída rápida y ¡vaya!, si el ¡boletín es la gran cosa! Podría suscribirme... siendo prudente. Una política de privacidad... eso ayuda. Un testimonio de la utilidad del boletín, ¡muy bien!, parece que la gente los ama. Archivos... impresionante... ¡mira todo ese contenido! Esto es serio. Mmm bien, soy escéptico pero, qué demonios, siempre me puedo dar de baja, ¿cierto?”

Desde luego, el sistema funciona sólo cuando el contenido que usted ofrece es realmente útil para su audiencia objetivo —y tiene que seguir ofreciendo contenido nuevo y útil—, pero esto ya lo sabe por ahora. Ya he dicho suficiente.

Las ideas de Gather

Otra manera de mejorar los beneficios de la comunidad es ampliando el alcance y el impacto del sitio web. Aquí me quiero enfocar en algunas mejoras hechas por Gather.com, un sitio de las redes sociales donde los miembros se pueden conectar con gente que comparte su pasión por libros, comida, jardinería, salud, dinero, música, política, deportes, viajes, y más. Los miembros pueden aportar ideas, arte, opiniones o inspiración y comentar sobre las contribuciones de otros miembros. Una de las innovaciones involucra un programa único con Amazon.com (una compañía que es por sí misma una fascinante historia de un caso constante de prueba y mejora). Amazon introdujo 49-cent Amazon Shorts, breves historias digitales descargables de autores ya publicados, tanto famosos como desconocidos, que tienen títulos disponibles a la venta a través de Amazon.com.

Esta mejora tuvo consecuencias no deseadas que presentan una oportunidad para Gather.com. “El problema de Amazon”, dice Tom Gerace de Gather.com, “era que estaba alejando a cientos de consumidores que aspiraban a ser escritores o a escritores muy talentosos pero que aún no habían sido publicados. Como resultado, estos escritores no eran elegibles para participar en el programa de Amazon Shorts”.

Para hacer frente a esta situación, Gather implementó una mejora que usted puede ver en AmazonShorts.Gather.com. Éste es un concurso de escritura, alojado en Gather.com, donde los escritores no publicados compiten por poder vender sus breves trabajos en Amazon.com. Periódicamente, los miembros de Gather pueden presentar trabajos breves (de 2000 a 10 000 palabras) y competir por cuatro lugares en el programa Amazon Shorts. Los miembros votan para elegir tres ganadores y el equipo editorial elige un cuarto ganador. Los ganadores obtienen que su trabajo se publique digitalmente y sea vendido a través de Amazon Shorts, desplazándose en cuestión de meses de la categoría de escritores aficionados hacia los lugares de autores publicados. “Es una de las formas en la cual creamos una sólida identificación de comunidad”, dice Tom, “y traemos un beneficio a la comunidad a través de programas de aspiración como éste”.

Otra forma en que Gather mejoró los beneficios de su comunidad fue aliándose con Nintendo para ofrecer un área en Games.Gather.com donde los miembros pueden jugar y discutir sobre los juegos de video. Tom explica: “Identificamos a los mejores seis escritores sobre juegos que había en nuestro sitio por la calidad y popularidad de sus escritos, después les enviamos un

paquete de juegos de Nintendo sin ninguna obligación. Les dijimos: ‘Mira, vamos a tener un patrocinio por parte de Nintendo. Te estamos enviando esto porque eres una autoridad en juegos respetada. Prueba este paquete de Nintendo si lo deseas, y si quieres, críticoalo, sino, no. Pero por favor sé honesto si decides revisarlo, y hazle saber a la gente que te enviamos el paquete de juegos para que todos en la comunidad sepan que estamos tratando en forma legítima’. Estábamos llegando y diciendo: ¡hey!, respetamos su opinión y realmente queremos saber sus conceptos sobre el producto”.

Para ayudar a los miembros a navegar en el sitio, Gather organiza el contenido alrededor de nueve categorías (libros, alimentos, salud, dinero, cine, música, noticias, política y viajes). Y premia la participación a través de un sistema de puntuación en el cual los miembros activos pueden ganar dinero en efectivo o tarjetas de regalo para usarlas en compras minoristas o donaciones. Dé un clic en el sitio, y encontrará “grupos sugeridos” que incluyen marcas, como el Starbucks Book Break y el Borders Book Club.

En la planeación de mejoras, su reto es inventar un juego, un rompecabezas, un evento, una causa, una cuestión que vuelva su sitio más valioso para los visitantes. En un ideal, la actividad se conectará con la marca, pero no necesariamente.

Gather mantiene funcionando el proceso de mejora reuniéndose con sus agencias y socios para enterarse de sus objetivos estratégicos para el año. “Entendemos cómo definen su marca, cuáles son sus audiencias objetivo, cómo intentan llegar a esas audiencias, y cuáles son sus mensajes clave”, agrega Tom. “Después trabajamos con ellos para desarrollar programas ‘¡súper!’ que beneficien a la comunidad. No aceptamos programas que pensemos no crearán valor, por dos razones. La primera, podría perjudicar a los expertos en marketing y no queremos crear una experiencia mala para ellos. La segunda razón es que pudiera lastimar a la comunidad, y desde luego que no vamos a crear una mala experiencia para nuestra comunidad. Sólo aceptamos programas que pensemos le gustarán a miles de personas.” Nota final: Gather invita a los visitantes a unirse a la conversación al sugerir mejoras en la página improve.gather.com.

La mejora imprescindible

Una comunidad tecnológica, en particular, nunca se puede mantener inmóvil, como bien lo sabe Dan Morrison de ITtoolbox: “Hemos estado alrede-

dor de diez años como una comunidad en línea, así que hemos visto mucha evolución, desde los días de la comunidad web 1.0 hasta la web 2.0. Dado que las comunidades en línea son un fenómeno relativamente nuevo, está surgiendo mucha innovación y usted tiene que estar preparado para cambiar y mejorar”.

Aun cuando usted no esté dirigiendo una comunidad tecnológica, deberá asegurarse de que su enfoque central sea siempre proporcionar valor a una comunidad significativa. Por “significativa” me refiero a que la comunidad deberá ser lo suficientemente grande como para producir algún tipo de valor para los miembros y para usted como negocio. Al mismo tiempo, deberá tener a la comunidad como el centro de su universo y mantenerla ahí, construirla en torno a los deseos de los miembros, no de los suyos (o los de su jefe).

Y tiene que introducir continuamente mejoras innovadoras para mantener la relevancia ante su comunidad. En ITtoolbox, Dan tiene dos consejos sobre cómo hacer esto:

1. *Escuche a sus usuarios y respóndales.* Ellos le dirán qué es lo que quieren. Usted puede intentar que hagan algo, pero en última instancia los miembros van a hacer lo que deseen y participarán sólo cuando encuentren valor. Si es un oyente inteligente, encontrará pistas hacia nuevas características que usted y sus usuarios piensen serán valiosas. Sin importar qué tan bueno sea su sitio, sus usuarios siempre pueden sugerir mejoras. Si usted responde a esas ideas —a esos deseos en lugar de a sus propias intenciones—, éstas seguirán haciendo crecer a la comunidad por usted.
2. *Manténgase al tanto de las nuevas mejoras y compárelas contra el valor que desea proporcionar.* La simple idea de redes sociales en la web no estaba ni siquiera cerca —desde luego no prevalecía tanto— hace sólo seis años.⁵ Comenzó a surgir e incluso entonces la gente no pensaba en ella en el sector profesional. Un operador de comunidad muy sabio constantemente busca lo nuevo y después piensa acerca de las implicaciones y posibilidades.

Pregúntese constantemente: ¿Qué cambios han ocurrido en la web y en la industria, y cómo pudieran aplicarse en mi caso? Algunos cambios pueden no parecer relevantes a primera vista, pero no se apresure a descartar algo. Por ejemplo, Dan recuerda que cuando ITtoolbox lanzó una función de blog en 2003, la gente veía los blogs principalmente como revistas de opinión

personales. El blog era un fenómeno exitoso en algunos sectores de las redes sociales para consumidores, pero ¿se interpretaría bien en el mundo de los negocios y proporcionaría contenido de calidad?

ITtoolbox persistió y cavó profundo, dice Dan: “¿Podría un blog ayudar a los profesionales de la tecnología de información a compartir información de una manera bien estructurada y previsible? Sí, podría. De ser así, ¿a qué se parecerá el programa?”. La compañía desarrolló un programa estructurado de blog donde los miembros podían (y lo hicieron) publicar sus experiencias diarias. Un día en la vida de un director de tecnología... un día en la vida de un director de información... un día en la vida de un administrador de valores. De pronto, ITtoolbox encontró miembros compartiendo información muy específica y objetiva a través de la plataforma del blog, algo que la gente no hacía muy a menudo en ese entonces.

Dado que en ITtoolbox se trata de ayudar a la gente a compartir información, el blog agrega valor a la comunidad. La plataforma “ha sido muy, muy exitosa para nosotros. Seguimos teniendo un crecimiento anual de 300% en nuestro programa de blogs”, comenta Dan.

El sitio ofrece además una característica de red social que permite a los miembros crear sus propios perfiles en línea y vincularse con otras personas, al estilo MySpace. ¿Cómo es que esto agrega valor? Digamos que un miembro identifica 30 participantes activos de ITtoolbox con una serie de habilidades similares y con quienes desea compartir información. El miembro se conecta con estas personas en su página de perfil y entonces puede observar todo el contenido publicado por los miembros vinculados. No sólo el miembro puede personalizar el perfil y la experiencia, la cadena crece mientras los miembros vinculados comparten información con otros miembros.

La mejora es extremadamente poderosa porque coloca a los usuarios en el centro de la comunidad y les permite construir una experiencia alrededor de las personas que ellos elijan para comunicarse y compartir información. Conforme los usuarios publican nueva información, ésta aparece en sus páginas de perfil y, simultáneamente, en las páginas de perfil de los miembros conectados. En sentido estricto, esta mejora está creando mini comunidades mientras los miembros se conectan con otros miembros que son importantes para ellos.

Otro punto importante es: agregar una herramienta atractiva a su comunidad pudiera ser divertido, pero no es la herramienta lo que cuenta. Si usted no les da a los usuarios el valor que buscan, no importará si agrega ya sea un wiki, un widget, un blog, o la más nueva herramienta tecnológica del

día. Y Dan me dice que agregar una sola herramienta o característica puede no ser suficiente para entregar el valor que una comunidad espera o desea. A menudo necesitará toda una combinación de herramientas, dependiendo de la comunidad, de la edad promedio de los miembros, y de sus intereses y experiencia. Así que piense en el valor que está intentando proporcionar y planee sus mejoras como corresponde. Si tiene esta mentalidad, le resultará mucho más fácil continuar innovando junto con el mercado (o quizá un poco por delante de él).

Comprobar la realidad

Usted está obligado a buscar continuamente nuevas innovaciones y a descubrir cómo aplicarlas a su mercado, especialmente si desea lograr o retener el liderazgo de mercado. Si no lo hace, su sitio se volverá obsoleto más rápido de lo que piensa porque ahora se está produciendo mucha innovación en las comunidades en línea.

Después de que haya identificado las mejoras que cree serán valiosas, deberá comprobar la realidad por parte de sus usuarios preguntándoles: ¿Qué les parece? Aquí está lo que estábamos buscando. ¿Qué tan seguido las compañías han mejorado un producto agregándole características y beneficios que no le importan nada al mercado? (La respuesta es: Lo hacen todo el tiempo.) *Usted* puede pensar que la nueva característica del sitio es extremadamente útil, pero si su comunidad no está de acuerdo, la mejora no agrega ningún valor.

Permítame compartir con usted un ejemplo de la industria editorial. No hace mucho tiempo, John Lawn, editor en jefe de la revista *Food Management*, anunció que su publicación quería proporcionar una mejor capacidad de búsqueda para ayudar a los lectores a encontrar artículos publicados en línea. Además pidió a los lectores que dieran una retroalimentación directa sobre los temas y la funcionalidad de la búsqueda que quisieran ver en el sitio. Aunque no es una receta de cocina completa para obtener retroalimentación a partir de los usuarios, he aquí una muestra de sus preguntas:

- ¿Qué tipo de contenido de los artículos de la revista pasada considera importantes o útiles para poder acceder a ellos?
- ¿Qué tipo de contenido que no ha aparecido en la revista le gustaría ver en nuestra presencia en línea?

150 Siete pasos para construir su propia comunidad de clientes

- ¿Qué temas o categorías de información le ayudarán más?
- ¿Pudiera dar usted un ejemplo sobre algo que le gustaría buscar en nuestro sitio, pero que no lo puede localizar fácilmente ahora?
- ¿Qué le molesta más de cómo está la información de nuestro sitio ahora?

Cuando le pregunté a John acerca de la respuesta del lector sobre la columna, me dijo que estaba desilusionado. “La mayoría de las veces la gente ya no se toma el tiempo necesario para responder a esto. Sólo están muy ocupados. Si usted verdaderamente golpea un nervio pudiera obtener una docena de respuestas.” No obstante, su experiencia ha sugerido formas para aprender acerca de qué es lo que la gente *quiere*: “Emprenda entrevistas personales para descubrir cuáles son las necesidades básicas de los usuarios (muestras de usuarios con diferentes puestos de trabajo, niveles de responsabilidad). Sondee para descubrir qué se interpone en el camino para satisfacerlo. Cree sistemas de búsqueda sencillos con respuestas a problemas comunes y una buena indicación para ubicar recursos técnicos. Implemente un mecanismo de fácil navegación (e interesante para visitarlo) con un propósito general de comunicación. Y escriba vínculos tipo ‘FYI’ que proporcionen ‘guías’ muy breves para localizar información sobre problemas poco comunes”.

John, quien al inicio de su carrera trabajó como gerente de comunicaciones en un gran centro de datos corporativos, argumenta que los diseñadores de los sitios web y los editores tienen que entender las necesidades de sus usuarios y encontrar formas de satisfacerlos implementando información clave y contenido fácilmente accesible. Agrega: “Muy a menudo, el personal técnico que es muy talentoso en lo que se refiere a los mecanismos de diseño web o de software (pero que no está muy experimentado en la creación de contenido de usuario) se encarga de crear la información accesible, y lo hace ineficazmente”. “En muchas compañías grandes, el diseño y mantenimiento del sitio web por lo regular queda centralizado dentro de grupos técnicos que tienden a enfocarse en el mantenimiento estandarizado y el soporte técnico para satisfacer las necesidades y eficiencias internas del sistema, en lugar de enfocarse en los usuarios. Por contraste, Apple ha realizado siempre un trabajo excelente. Así como también Ernst & Young, que siempre se enfoca en las estrategias de ‘administración del conocimiento’.” Dos sitios para buscar ideas.

Mis últimas palabras sobre el tema (y no lo puedo decir con regularidad) son: Mientras la tecnología y los mercados evolucionen, usted no puede crear un sitio y simplemente dejarlo sin cambios. Si no mejora en forma periódicamente

ca los beneficios de la comunidad en términos que tengan sentido para los miembros, su sitio podría desvanecerse. Recuerde a Friendster: en su punto más bajo, seguía teniendo millones de miembros, pero la mayoría no había visitado el sitio por más de un año.

Usted pudiera no necesitar (o no querer) más y más visitantes, pero querrá que sus miembros regresen con regularidad. La mejor forma de traerlos de regreso es agregar constantemente nuevas y diferentes características o páginas, herramientas o información que vuelva el sitio más útil, más interesante, más divertido, o considerar los tres aspectos.

P A R T E

III

Aprovechar
las cuatro estrategias
de comunicación en línea

La estrategia del agregador de reputación

(¡Somos los número uno!)

• Qué, pregunta usted, es un agregador de reputación? Un sitio que proporciona calificaciones de contenido y de sitios. (Hablé brevemente de los agregadores de reputación en el capítulo 7, en el contexto de las estrategias de conducción en línea.) Los agregadores de reputación son una entrada clave (o quizá la entrada clave) para que muchos usuarios lleguen al contenido en línea. La gente utiliza estos sitios para decidir qué contenido quiere o necesita cuando se está preparando para comprar, investigar sobre escuelas, buscar estadísticas y así sucesivamente. Los agregadores de reputación más utilizados, clasificados por orden del total de búsquedas registradas por un informe reciente de Nielsen Online,¹ son: Google, Yahoo!, MSN/Windows Live, AOL Search, Ask.com, My Web, Comcast Search, AT&T, Worldnet Search, NexTag Search y Dogpile.com Search.

Llamo a estos sitios agregadores de reputación porque, si usted va a buscar cualquier cosa, motores de búsqueda como estos agregan las conclusiones. Colocan los sitios o los resultados o los productos en algún tipo de orden, el más recomendado o el más vinculado o el más utilizado o el más vendido o el más visitado, por ejemplo. Dado que la gente no puede comprar los productos que usted ofrece o conocer sus ideas si no lo puede encontrar, usted debe entender cómo funciona la búsqueda y la forma en que parece estar evolucionando.

Todos aman buscar

De acuerdo con un estudio de Pew Internet & American Life Project, los motores de búsqueda son decididamente populares entre los usuarios de internet. Tal como escribió la autora del estudio, Deborah Fallows: “Buscar en internet es una de las primeras actividades que la gente intenta realizar cuando comienza a utilizar por primera vez la web, y la mayoría de los usuarios se siente rápidamente cómoda con el acto de buscar”. Demos un vistazo a algunos descubrimientos de este estudio:

- 84% de los usuarios de internet han utilizado motores de búsqueda, y en cualquier día determinado, 56% de estos usuarios en línea utilizan motores de búsqueda.
- 92% de las personas que emplean los motores de búsqueda argumentan que están convencidos de sus habilidades de búsqueda; más de la mitad, 52%, dice estar “muy convencida”.
- 87% de los buscadores dicen que tienen experiencias exitosas de búsqueda la mayoría de las veces, incluyendo 17% de usuarios que dicen haber encontrado siempre la información que estaban buscando.
- 68% de los usuarios comentan que los motores de búsqueda son una fuente justa e imparcial de información; sin embargo, 19% dice que no tiene demasiada confianza en los motores de búsqueda.

Fallows se dio cuenta de que aun cuando la gente tiene pensamientos positivos hacia los motores de búsqueda, pocos están totalmente comprometidos a buscar. La mayoría (67%) dice que pudiera regresar a las formas tradicionales de búsqueda de información. Alrededor de un tercio de los usuarios de motores de búsqueda los utiliza todos los días, pero la mayoría los usa con poca frecuencia; casi la mitad dice utilizarlos no más de algunas veces a la

semana. Y casi todos (93%) adquirieron la costumbre de utilizar uno o dos motores de búsqueda.

He aquí un punto particularmente importante para recordar. Fallows encontró que mientras más consumidores entendían la diferencia entre un programa normal de televisión y un infomercial, o entre el artículo de una revista y un advertorial, “solo poco más de un tercio de los usuarios de motores de búsqueda están conscientes de las series de contenido semejante que por lo común presentan los motores de búsqueda, de los resultados pagados o patrocinados, y de los resultados gratuitos u ‘orgánicos’”. De hecho, sólo uno de seis usuarios dijo que podía distinguir consistentemente entre los resultados pagados y los orgánicos.

“Este descubrimiento resulta particularmente irónico”, escribió Fallows, “dado que la mitad de los usuarios dijo que podía dejar de utilizar los motores de búsqueda si pensaba que éstos no estaban siendo claros acerca de la manera en que presentan sus resultados de paga. Al principio, los usuarios no interpusieron objeciones a la iniciativa de que los motores de búsqueda iban a incluir resultados pagados, pero querían que éstos fueran anunciados por adelantado y claros en cuanto a la práctica de presentarlos”.²

¿Qué debo ofrecer por una computadora portátil?

Como ya saben los lectores de este libro (aunque dos tercios de estadounidenses que utilizan motores de búsqueda no lo sepan), en la búsqueda de paga es donde las compañías puján por palabras clave, o —cada vez más a menudo— rentan una palabra durante cierto periodo. Si usted escribe “computadora portátil” en un importante motor de búsqueda, es probable que vea una cantidad de “resultados patrocinados” en la pantalla de resultados. Google, Yahoo! y Ask mantienen un listado de publicistas en el lado derecho de la página de resultados. Una lista reciente incluyó a Microsoft, Gateway, CircuitCity y Shopping.HP.com. Estos motores de búsqueda también encabezan sus páginas de resultados con varios vínculos patrocinados a partir de los resultados resaltados. Durante mi búsqueda de computadora portátil, observé a Dell y BestBuy a la cabeza de la primera página.

En general, las compañías tienen un interés financiero por estar al frente de donde la gente puede encontrarlas de inmediato. ¿Por qué? Existen dos razones. La primera, mi búsqueda en Google por “computadora portátil” desplegó 275 000 000 de resultados, una inimaginable gran lista de resultados para navegar por ellos. La segunda razón, la investigación muestra que la ma-

yoría de la gente no va más allá de tres pantallas en una búsqueda. Así que si usted es Lenovo y está tratando de reforzar el reconocimiento de marca logrado después de los Juegos Olímpicos de verano celebrados en Beijing, quizá valga la pena apostar fuerte para ser el número uno en la lista de Google. Usted no va a pagar nada a menos que un buscador realmente dé clic en el vínculo, y probablemente la única razón por la que la gente dé el clic será porque quiere comprar una computadora portátil. ¿Qué tiene que perder usted?

Por otro lado, han existido casos de fraude, donde compañías sin principios dan clic repetidamente en un vínculo patrocinado para impulsar el gasto en publicidad del competidor. Los propietarios de motores de búsqueda dicen estar conscientes del problema y tratando de lidiar con él, pero usted debiera saber también sobre este problema cuando piense en buscar.

Un estudio reciente comisionado por Google —que claramente tiene un interés establecido en la búsqueda pagada— cuantificó las recompensas para las marcas que van a la cabeza tanto en los resultados orgánicos como en los de paga.³ Si la marca de usted encabeza los listados orgánicos y los de paga, el estudio mostrará que la búsqueda es 220% más alta que si su marca no tuviera un anuncio de paga lateral ni un lugar alto en los resultados de búsqueda orgánicos. Muchos expertos en marketing creen que es importante tener presencia en los resultados de paga y en los orgánicos, en parte porque diferentes consumidores tienen distintas estrategias de búsqueda. Regresaré a este punto en un momento.

Pero ¿su compañía o marca realmente tiene que ser la número uno en las listas de resultados? Existe, después de todo, una gran diferencia entre alguien que navega a través de su sitio y alguien que realmente compra su producto. Toda tienda tiene más navegadores que compradores. Puede estar igual de bien en términos de ventas reales siendo segundo o tercero y hasta menos en los sitios patrocinados. Ciertamente, pagará menos por sus anuncios que la compañía ubicada en el lugar número uno.

En efecto, “ofrecer la mayor cantidad posible por una palabra clave para asegurar que su compañía encabece la lista de resultados pudiera ser un camino hacia una campaña fallida”, dice Timothy Daly, vicepresidente de SendTéc, una agencia de servicios directos de marketing de San Petersburgo con base en Florida. “Una investigación reciente efectuada por EyeTools, una firma de análisis de software de seguimiento con base en San Francisco, combinada con lo que vemos día a día en nuestros clientes, nos lleva a la conclusión de que ser el número uno, en la mayoría de los casos, es un desperdicio de dinero, mientras que estar posicionados en una categoría más baja regularmente demuestra ser más productivo.”

Daly comenta que su agencia encuentra por lo común a un CEO o un vicepresidente comunicando hacia abajo al gerente de investigación que “queremos estar en la posición número uno a toda costa”. Y esto lleva a otro lado; el gerente de investigación quiere impresionar a sus superiores y hacer una oferta por el lugar más alto sin considerar en absoluto la relación entre costo y efecto. A pesar de todo, el primer lugar no es siempre el mejor sitio para estar.

“Cuando dos o tres compañías tienen la mentalidad de ‘obtener la mejor posición’”, dice Daly, “casi siempre comienzan una guerra de pujas entre sí, constantemente suben las ofertas hasta que las dos o tres mejores quedan fuera de lo que es económicamente viable. Los presupuestos son reducidos a cenizas. Los resultados son pobres. Y al final, estos ofertantes regresan a la realidad o desaparecen”.⁴

Web Marketing Today Free Weekly dice que la búsqueda orgánica es más visible en la página; la búsqueda de paga es menos visible excepto por los anuncios colocados arriba de los resultados de búsqueda orgánica. Los resultados completos de la búsqueda orgánica podrán tomarse varios meses en aparecer, mientras que los resultados de búsqueda pagada tardan sólo pocos días. Esto significa que puede ser difícil para una firma obtener una posición alta en una lista de resultados de búsqueda orgánica; resulta normalmente más fácil, sin embargo, comprar la mejor posición en los resultados patrocinados si se está dispuesto a pagar el precio. Además, el tráfico para la búsqueda orgánica depende de la posición de varias palabras clave, las cuales pueden variar según el motor de búsqueda utilizado; en la búsqueda pagada, el tráfico puede ser mayor para todas las palabras clave importantes.⁵

Recuerde que con el solo hecho de publicar contenido nuevo automáticamente moverá su sitio hacia arriba en las posiciones de la búsqueda orgánica. Cuando usted no se mantiene mejorando su sitio mediante contenido atractivo, su hunde en los resultados porque otra gente está llegando con nuevas cosas. El contenido nuevo señala a la tecnología de búsqueda que un sitio tiene algo no visto antes por los usuarios que buscan. (¿Desea más ideas sobre cómo mejorar su posición en los resultados? Busque por “mejora de motor de búsqueda” y siga los vínculos hacia el consejo, las agencias y los consultores que aparezcan.)

Por supuesto, si su marca aterriza lo suficientemente alto en los resultados de la búsqueda orgánica, quizá no necesite búsqueda pagada. O puede seguir el consejo de Justin Yates, director de ventas de la compañía inglesa SEO Just Search. Yates recomienda comprar un nicho de términos clave de bajo costo que esté fuera de su rango de precio buscado.⁶

Y asegúrese de integrar su estrategia de agregador de reputación con sus actividades de marketing. Esto es lo que sucedió cuando Marks & Spencer,

un minorista de Reino Unido, lanzó una campaña multimedia para crear conocimiento sobre sus ofertas en seguros de automóviles y dirigir el tráfico hacia el sitio M&S. Además de los comerciales televisivos, la publicidad al aire libre, y el marketing directo, la estrategia de motor de búsqueda de M&S incluía búsqueda pagada en palabras clave genéricas (“seguro de automóvil”) y en términos de marca (“seguro de automóvil M&S”).

En tres meses, M&S afinó adecuadamente su enfoque en línea. Después de evaluar el rendimiento de sus palabras de búsqueda pagada, la compañía recortó el presupuesto destinado a los términos genéricos de alto costo y aumentó el de los términos de marca. El resultado: un poco menos de tráfico para el sitio, pero una caída de 74% en el costo por nuevas adquisiciones de los consumidores. De hecho, M&S dice que su inversión en marketing de motores de búsqueda fue 99% más rentable que su inversión en las actividades en medios de comunicación tradicionales.⁷

Listo para el aterrizaje

La importancia de buscar está creciendo porque estamos inundados con información y los buscadores quieren respuestas rápidamente. La búsqueda y las redes sociales serán incluso una vinculación mucho más importante en el futuro, porque los usuarios van a querer buscar y además obtener la validación de otras personas. Querrán escuchar las opiniones y comentarios de otras personas que hayan utilizado el producto, tengan esa experiencia, hayan hecho ese viaje, comprado esa computadora portátil. Los usuarios van a querer dejar preguntas para otros usuarios o al menos leer comentarios publicados porque esto parece más creíble que la publicidad de la compañía o las relaciones públicas.

Ésta es la razón por la cual usted debe entender cómo están utilizando sus consumidores la búsqueda para encontrarlo. Por ejemplo, después de que Kodak dio un vistazo de cerca a la forma en que los compradores buscaban por equipo industrial de impresión, rediseñó su sitio. El objetivo de Kodak era “asegurarse de que (a los compradores) se les presente información apropiada y lógica, y facilitarles contactarnos y convertirse en dirigentes dentro de nuestro sistema”, de acuerdo con Brian Nizinsky, un gerente de marketing del grupo de comunicaciones gráficas de Kodak.

Aunque necesita conocer las palabras clave apropiadas para guiar a los compradores hacia la página correcta en su sitio, no se olvide que sigue vigente el Marketing 101. Nizinsky agrega que se debe “optimizar la página para el usuario, no para la palabra clave”.⁸ De hecho, se ha desarrollado toda una es-

pecialidad alrededor del proceso de optimizar páginas de aterrizaje (la primera página donde un visitante llega cuando le da clic a un sitio web). SiteTuners.com, una de estas firmas especializadas, prueba todo, desde los encabezados y el diseño de la página hasta el color, los botones, los formatos y la navegación. Atraiga gente a la página de aterrizaje con la información que ella necesita, cuando la necesita, y observe cómo aumentan sus tasas de conversación.

No es extraño que los ingenieros estén buscando maneras de mejorar la búsqueda. Me gustaría utilizar el resto de este capítulo hablando sobre alguna de estas actividades actuales. Las estoy enumerando porque estoy seguro de que para cuando usted lea esto existirán más novedades, y es posible que algunos de estos motores de búsqueda hayan sido comprados, archivados o cambiados de orientación.

No le pregunte a Jeeves, sólo pregunte

Veo a Ask.com como un micro cosmos del tipo de cambio que está sucediendo en los motores de búsqueda. Éste comenzó su vida cuando AskJeeves.com prometió a sus usuarios que podrían utilizar el inglés común para buscar, por ejemplo: “¿Quién tiene un buen valor en computadoras portátiles?” Desafortunadamente, esto no funcionó particularmente bien, y cuando la burbuja del punto-com desapareció, Ask Jeeves se fue con ésta casi al mismo tiempo. Para 2005, el nombre de Jeeves era historia, pero en la actualidad el sitio se está haciendo fuerte gracias a sus continuas innovaciones de búsqueda.

En lugar de calificar resultados basados en el número de vínculos que tiene un sitio hacia otros sitios web, Ask primero agrupa sitios basados en categorías de contenido, después elige los más populares dentro de esas categorías. La idea es puntear los resultados con sitios especializados que tengan más autoridad sobre un tema determinado, aunque esos sitios pudieran no ser los más populares.

Otra innovación es AskCity, un servicio que integra mapas con información sobre negocios locales, restaurantes, listados de conciertos y películas y opiniones. Si usted está buscando un restaurante de comida japonesa en la ciudad de Nueva York, por ejemplo, puede ver una lista de restaurantes clasificados por colonias junto con un mapa que señala las ubicaciones. Puede revisar por colonias específicas o por otro tipo de cocina. Las direcciones están disponibles con un solo clic; puede enviarle un mensaje de texto a un teléfono celular del restaurante elegido con otro clic. Es fácil verificar las críticas individuales por restaurante a través de Citysearch o hacer reservaciones a través de un servicio llamado OpenTable.

Los usuarios pueden además elegir un restaurante y después buscar películas, conciertos, u otro tipo de eventos cercanos, y reservar los boletos para dichos eventos justo en el mismo sitio web. AskCity mostrará (o enviará un correo electrónico o algún texto) la dirección apropiada para caminar o manejar del restaurante al cine o a la sala de conciertos. Para los comercios locales —restaurantes, cines, lugares de entretenimiento— el sitio puede ser una buena manera de llegar a clientes prospecto cuando esta gente está muy interesada en degustar una comida y asistir a un espectáculo.

Esto le debe dar a Ask un margen competitivo ya que los buscadores locales actualmente reportan 10% de todas las consultas y se espera crezcan más rápido que otras búsquedas.

Ask.com también se diferencia a sí mismo dando reseñas a los usuarios de los sitios web que aparecen en los resultados de búsqueda y ofreciendo maneras simples para reducir o ampliar los resultados. En la búsqueda por las palabras clave “California y vino”, por ejemplo, un grupo de opciones aparecerá junto con los resultados, permitiendo a los usuarios enfocar su búsqueda sobre, digamos, las bodegas de vino de California, regiones vinícolas, precio de los vinos. Esto facilita desarrollar entonces una pregunta para encontrar las bodegas de Napa, los viñedos del sur de California o la comida que es popular en California.⁹

NexTag es un sitio de comparación de compra para productos, servicios financieros, viajes, automóviles, bienes raíces, educación y más. El motor de búsqueda permite a los compradores comparar precios y encontrar las mejores ofertas entre millones de productos y servicios.

Dogpile es un motor de metabúsqueda que aprovecha seis motores de búsqueda para encontrar lo que usted pide. Tal como declara en sus sitios web, “diferentes motores de búsqueda a menudo ofrecen diferentes resultados de búsqueda para la misma pregunta. Basados en todo, desde cómo está organizada la información en una página web hasta qué es lo que señalan como más relevante los motores de búsqueda, los resultados de búsqueda pueden variar ampliamente de un proveedor de búsqueda a otro.” La “tecnología (del sitio) retira los duplicados y analiza los resultados para asegurar que los mejores estén siempre al principio de la pila”.

Más allá de la simple búsqueda de vainilla

Lo que veo venir en los agregadores de reputación combina escalabilidad de motores de búsqueda existentes con nuevos y mejorados modelos de relevancia. Los sitios de búsqueda están trayendo preferencias de usuarios, co-

laboración, inteligencia colectiva, una rica experiencia de usuario, y otras capacidades especializadas que hacen más *productiva* la información. Lo siguiente, sin pretender ser exhaustivo (existen por lo menos 100 motores de búsqueda especializados mientras escribo esto), es una selección de enfoques relativamente nuevos para darle una prueba acerca de cómo está cambiando el campo. Dos salvedades para recordar: la información sobre estos motores de búsqueda proviene principalmente de sus sitios web, y no estoy aprobando ninguno. Están aquí como un servicio, no como una conexión.

EveryZing es un motor de búsqueda de audio y video y una cadena de publicidad en línea. Utilizando tecnología de reconocimiento de lenguaje, *EveryZing* busca palabras dentro de audios y videos, no sólo metadatos, para clasificar contenido basado en temas y uso. *EveryZing* ayuda a los consumidores a encontrar contenido de audio y video con base en búsquedas de palabras clave y después les permite navegar por los resultados de relevancia, justo como puede hacerse en los resultados de texto. Los consumidores pueden saltar hasta una ubicación específica en el audio y el video sin tener que adelantar la cinta o escuchar el archivo completo. En la parte del negocio, *EveryZing* ofrece a los expertos en marketing una reproducción de anuncios multimedia en línea enlazados a términos y categorías específicas de búsqueda del consumidor. Esto ayuda a que los publicistas se vinculen directamente con el creciente volumen del contenido de audio y video que están buscando los consumidores.

Endeca fue diseñada para ayudar a la gente a encontrar, analizar y entender la información de sitios web individuales. Por ejemplo, suponga que un usuario visita *HomeDepot.com* —un cliente de *Endeca*— y escribe “perforadoras” en el recuadro de búsqueda. La búsqueda regresará con categorías de perforadoras y precios para que el usuario pueda realizar una búsqueda a la medida y conseguir los resultados más relevantes y específicos. Esto, dice *Endeca*, le permite a las organizaciones incrementar los ingresos, disminuir los costos y racionalizar las operaciones ayudando a sus consumidores, empleados y socios a encontrar respuestas a sus preguntas rápida y fácilmente. Minoristas, fabricantes, distribuidores, publicistas, dependencias gubernamentales, firmas de servicios financieros, organizaciones para el cuidado de la salud, negocios hospitalarios y proveedores profesionales de servicios encontrarán esto de gran valor.

ChoiceStream le permite a la gente personalizar el contenido que recibe en línea, en la televisión, o en un aparato móvil. No más búsquedas de programas por los canales de televisión; en lugar de eso, los usuarios teclean “Lost” o el nombre de cualquier otro programa y pueden realmente ver el

programa. El motor de búsqueda se convierte en el canal agregador y las cadenas de televisión se convierten sólo en proveedores de contenido. Karen Leever, vicepresidenta de Directv.com, dice: “Elegimos a ChoiceStream porque aprende de la interacción de los consumidores rápida y acertadamente para entender sus preferencias únicas dando por resultando un sistema relevante de recomendaciones que entrega un enorme valor”. Para los expertos en marketing, ChoiceStream es una manera efectiva de seleccionar a, contactar, y comunicarse con, los consumidores.

Clusty inició operaciones en Pittsburgh en 2004 cuando la compañía de software de búsqueda Vivísimo llevó su tecnología a la web. Pero la historia comenzó realmente en 2000, cuando Vivísimo fue fundada por tres científicos de la Universidad Carnegie Mellon que luchaban contra la sobrecarga de información en la búsqueda web. En lugar de concentrarnos sólo en la calificación de los resultados del motor de búsqueda, dice el cofundador y CEO Raúl Valdes-Perez, “nos dimos cuenta de que agrupar los resultados por temas, o ‘conjuntarlos’, mejoraba la búsqueda y el descubrimiento”. Tratamos de llevar la búsqueda fuera de la idea de que calificar las páginas web es la solución para todo. En lugar de eso, nuestra filosofía básica es no sólo mostrar las mejores diez o cinco páginas, sino sacar a la luz una gran cantidad de cosas, las mejores 200 o 500, organizar eso rápidamente —en medio segundo o algo así— y mostrar los temas más importantes a los usuarios”.¹⁰

Clusty consulta varios motores de búsqueda importantes, combina los resultados, y genera una lista ordenada que se basa en calificaciones comparativas. Este enfoque de metabúsqueda ayuda a elevar los mejores resultados hasta la punta, pero en lugar de entregar millones de resultados de búsqueda en una larga lista, el motor de búsqueda agrupa resultados similares en conjuntos. Los conjuntos no sólo evitan que los usuarios tengan que desplazarse de página en página, también cubren resultados que pudieran pasar desapercibidos o los que están hasta el fondo de la lista de posiciones. *Clusty* también puede ser empleado para buscar información sobre compras, datos de la sección amarilla, noticias, publicaciones de blog e imágenes.

Más sabores de búsqueda

Swicki, al igual que *Endeca*, es una herramienta de búsqueda que puede agregar una empresa a su sitio. Su propósito es aprender y adaptar automáticamente, con base en el comportamiento de búsqueda de la comunidad.

Swicki clasifica los resultados (incluyendo videos) basándose en las acciones emprendidas por la gente que busca el sitio, porque normalmente existe un nivel común entre los usuarios de cualquier sitio. De acuerdo con el sitio Swicki: “Con cada búsqueda, voto y clic, su Swicki genera más resultados relevantes y se transforma en un importante valor para usted y su comunidad”. Eureka creó Swicki para mejorar la experiencia de búsqueda del usuario, permitiendo a los sitios web de cualquier tamaño hospedar una búsqueda, y mejorar así el marketing del motor de búsqueda para los anunciantes.

Rollyo y Swicki persiguen una meta similar: una búsqueda poderosa y basada en temas. Rollyo permite a los usuarios crear y publicar sus propios motores de búsqueda con base en sitios web que decidan incluir en su “Searchroll”, el nombre que le adjudicó Rollyo a ese motor personal. Con Rollyo, los buscadores pueden crear motores de búsqueda personales utilizando solamente las fuentes en que ellos confían (artículos de noticias, blogs, etc.). No requiere de programación, y la compañía ofrece un equipo inicial de Searchroll que el usuario puede personalizar.

Lexxe, con base en Australia, ha estado desarrollando una nueva generación de motores de búsqueda con tecnologías avanzadas de procesamiento de lenguaje natural, similar a la idea original de Ask Jeeves. De acuerdo con la compañía, “Lexxe ha estado explorando formas más inteligentes de encontrar información para usuarios de una manera más significativa. Creemos que este método aportará finalmente resultados de búsqueda más exactos y relevantes que la tecnología de búsqueda actual”.

Wink es un motor de búsqueda de gente, puro y simple. Si usted desea encontrar algún individuo que forme parte de un sitio de red social en algún sitio fuera de ahí, ésta es la herramienta correcta para hacerlo. Puede reducir su búsqueda por ubicación, intereses, grupos, incluso distancia. Las páginas de resultados están organizadas de acuerdo con el y/o los sitios de red social donde esa persona está registrada más un grupo de resultados de Google enfocados en el nombre que se buscó. Si quiere ser encontrado rápida y fácilmente, únase a Wink y escriba su propio perfil Wink.

Gravee es otro motor de metabúsqueda, lo cual significa que combina los resultados de varios motores de búsqueda diferentes en un grupo único de resultados más refinados por la tecnología de la compañía. A medida que Gravee utiliza el clic para “votar” sobre la relevancia de cualquiera de los resultados individuales en sus búsquedas, la tecnología de búsqueda acumula esos votos dentro de un conteo cuando muestra resultados posteriores. Además Gravee le permite a los usuarios agregar etiquetas (palabras clave

adicionales que describen contenido) para buscar resultados y registrar sus sitios web favoritos con notas y descripciones.

Gravee comparte sus ganancias en publicidad con los propietarios del contenido y los recompensa por posibles resultados de búsqueda de marketing. Cuando un usuario da clic sobre un anuncio de palabra clave de búsqueda en Gravee.com, más de 70% de la ganancia generada por publicidad es dividido entre los diez sitios que tienen su contenido incluido en los resultados orgánicos de búsqueda en la página. Para aclarar esto, es 70% dividido entre 10, o 7% de los ingresos por publicidad para cada sitio web registrado en la página de resultados de búsqueda orgánica por cada anuncio en que se haya dado clic.

ZoomInfo ofrece concisos compendios web con aspectos de redes sociales. *ZoomInfo*, que se llama a sí mismo un motor de búsqueda de resumen, encuentra, analiza y extrae información de sitios web, de comunicados de prensa en línea, de servicios electrónicos de noticias, y de estados financiero SEC (Securities and Exchange Commission, por sus siglas en inglés). Los resultados se resumen en un formato comprensivo y fácil de leer.

eMvoy es una interesante entrada en la búsqueda negocio a negocio. Es para proveedores de plásticos y chapas de metal, fabricación industrial, maquinaria y herramientas, materias primas y químicas, y servicios como prueba, ensamblaje, prototipos e ingeniería. Para hacer que los resultados de búsqueda sean más valiosos para los manufactureros que los utilizan, *eMvoy* clasifica los proveedores de acuerdo con 24 factores de calidad, confianza y estabilidad.

Cada uno de estos motores de búsqueda le deberá dar una prueba acerca de dónde se encuentran hoy en día los agregadores de reputación y hacia dónde se dirigirán mañana. En el futuro, la búsqueda continuará pasando por dos caminos: búsqueda contextual y búsqueda social. La búsqueda contextual es donde usted conoce el contenido en el cual desea buscar: MySpace, Gather, YouTube, incluso sitios minoristas como Amazon, Sears e Ikea.

La búsqueda social es una actividad mediante la cual usted pregunta a otras personas acerca de sus experiencias: ¿Has ido a St. Kitts? ¿Cuál es tu experiencia con KitchenAid? ¿Puedes recomendarme un buen restaurante italiano de St. Louis? La búsqueda es ya tan importante para las redes sociales que usted *debe* implementar una estrategia para entrar a los resultados destinados a los usuarios que se interesen en su producto o servicio, y por atraer nuevos miembros a la comunidad de su sitio.

La estrategia del blog

(Todos me están hablando a mí)

Para cuando usted lea esto, la esfera del blog se habrá expandido hasta más de 112 millones de *blogs*. Así es, 112 millones de blogs, algunos personales, algunos profesionales, todos agregando sus voces a las redes sociales.

Un blog típico combina texto, imágenes y vínculos hacia otros blogs, páginas web, y otros medios relacionados con su tema. La vasta mayoría contiene principalmente texto, sin embargo, algunos se enfocan en fotografías (fotoblogs), audio (podcasting, lo cual trataremos más adelante en este capítulo), o video (vlog o vodcasting, que también veremos aquí) y forman parte de una cadena más grande de medios de comunicación social. Microblogs como Twitter, analizado igualmente en este capítulo, son cada vez más populares.

Los blogs son casi nuevos. Los diarios y revistas en línea comenzaron a aparecer en 1994, y el término *weblog* fue acuñado por Jorn Barger en

diciembre de 1997. La versión corta, *blog*, apareció en 1999 y se convirtió rápidamente en sustantivo y en verbo, la diferencia radica en la forma de aplicarlo.¹

En la actualidad existen tantos blogs que han surgido herramientas de búsqueda especiales como Technorati y Google Blog Search. De hecho, desde que Technorati fue fundada en 2003 por David Sifry, ha rastreado el crecimiento de los blogs. De acuerdo con Technorati, el número de blogs se duplica casi cada seis meses. Cada día, más de 100 000 nuevos blogs son creados y 1.3 millones de publicaciones se añaden a blogs existentes. Mientras tanto, decenas de miles de blogs se dejan intactos todo el tiempo, sin entradas nuevas, y miles más son simplemente abandonados a medida que la gente se dedica a hacer otras cosas (Twitter o YouTube o lo que sea).

Una encuesta realizada por el experto en comunicaciones Paul Gillin, de Framingham, Massachusetts, encontró que los blogueros son activos lectores de los blogs de otras personas:²

- 96% de los encuestados dice que regularmente lee uno o más blogs.
- Más de 41% de los encuestados lee más de 50 blogs a la semana.
- Más de 25% lee más de 100 blogs a la semana.

Los blogueros, además, se muestran escépticos ante el marketing. Una encuesta hecha por la empresa de relaciones públicas Edelman se enfocó sobre cómo interactúan los blogueros con los negocios. Preguntaron para calificar la confianza de varias fuentes de negocio en una escala del 1 al 10, los encuestados asignaron en promedio un valor de 4.6 para un mensaje proveniente de una firma de relaciones públicas. Los mensajes que procedían directamente de alguna compañía calificaron un poco mejor, 5.5 de 10.

Cuando Edelman preguntó: “Al buscar usted información de producto, ¿en quién confía más?”, casi 63% de los encuestados por blog respondieron “en otros blogueros”; sólo 31% citó sitios web de compañías o comunicados de prensa. Los resultados confirmaron la hipótesis de que los blogueros son una comunidad unida por la confianza. Esta afinidad crea un ambiente en el cual un bloguero es capaz de influir en muchos otros, llevando a discusiones muy dinámicas y al saturamiento ocasional.³

Hablando de confianza, el barómetro de confianza de Edelman del año pasado descubrió que la gente de entre 25 y 34 años de edad encontraba que Wikipedia (la enciclopedia gratuita escrita por usuarios en línea) es la segunda fuente más creíble de información sobre una compañía; la fuente

más creíble son las revistas de negocios. Wikipedia terminó muy por delante de todo tipo de medios de noticias, de todos los comunicados procedentes de compañías, y de los sitios web de éstas. Los últimos en la lista de fuentes creíbles fueron la publicidad corporativa o de producto. Incluso blogs como YouTube, y MySpace/Facebook (en ese orden) calificaron como fuentes más creíbles de información de compañías que la publicidad corporativa o de producto.⁴

Los blogs van a lo grande

En el ambiente de los blogs, la información autoeditada y la autorizada tienden a llegar a la punta. No cometa el error de asumir que los blogs están llenos de ideas a medias y opiniones sin sentido. Es un mito que la gente que emplea tiempo en estos blogs y juntas y redes sociales y cosas es una lunática absoluta, dice Jim Nail en TNS Cymfony. “Quizá fue éste el caso hace quince años, cuando todo se trataba de grupos de usuarios y la mayoría de éstos eran muy tecnológicos, gente inteligente y académicos dedicados a sus estrechas disciplinas especializadas y que conversaban entre sí. Pero no ha sido el caso desde hace tiempo.”

Dé un vistazo a su estudio favorito, opina Jim —Forrester, Pew, Jupiter, eMarketer, el que sea— y observe el porcentaje de gente que está comprometida en actividades de medios sociales. “No toda la gente es importante, cierto. Pero tampoco es el extremo radical del otro lado de la curva. Desde que nos asociamos con TNS, una gran compañía de investigación tradicional de mercado, hemos estado colaborando en un número importante de proyectos para estudiar lo que encontramos como opiniones para estar en los medios sociales y lo que nuestros colegas encuentran para estar en la búsqueda tradicional. Está usted lidiando con diferentes metodologías y distintos grupos de muestra, así que es obligado que existan algunas diferencias, pero por más direccionales y grandes que sean, generalmente vienen a ser lo mismo.”

Tal vez los blogs no sean el *New York Times* o *Los Angeles Times*, el *New Yorker* o PBS. Es verdad que entre los millones de blogueros, toda una profusión de lunáticos con ideas a medias regularmente lanzan sus opiniones. Pero los lectores son rápidos en señalar los errores. Y si los errores continúan, todos menos un núcleo no reconstruido comprometido con la fuente desaparecerán.

Un artículo reciente de *BusinessWeek* señaló que los bloggers comunes tienen mucha competencia en la actualidad por parte de *megablogs* con personal de miembros contratados. Blogs como TechCrunch y GigaOm, por ejemplo, tienen los recursos suficientes como para buscar historias atractivas que resulten importantes para sus lectores. Usando Technorati, *BusinessWeek* descubrió que casi 171 000 sitios se conectaban con el blog TechCrunch, que es de lectura obligada para los enterados y negociantes de Silicon Valley. “Esto es más que (dar un sorbo a) Businessweek.com”, concluía la historia.⁵ Dar un trago, en realidad.

De hecho, veo una nueva generación de medios de autoridad desarrollándose rápidamente en la blogosfera. Creo que este ambiente está reflejando la evolución de los periódicos en Nueva York solamente. Al *New York Times*, a *Le Monde*, o al *Financial Times* les llevó décadas convertirse en marcas, pero los Diggs del mundo de los blogs se están convirtiendo en socios de información confiable para una nueva generación. Se están manteniendo responsables hacia los lectores en cuanto a la exactitud en lugar de serlo para los editores y chocadores de hechos. Los blogs no reemplazarán por completo a los periódicos, pero pronostico que dentro de cinco años, ningún periódico estadounidense tendrá más de un millón de lectores (de copias impresas). Cada vez más consumidores y gente de negocios buscarán en los blogs información y consejos más específicos en menos tiempo.

La mitad de los destinos de noticias actuales son blogs, dice Technorati, incluyendo el *New York Times*, MSNBC, CNN, el *Washington Post*, la BBC, *USA Today*, NHK y el *San Francisco Chronicle* entre muchos otros. Hay un proceso de maduración en la esfera de los blogs que va a continuar con un mayor intercambio de medios sociales; vamos a ver cada vez más y más medios de “corriente principal” diciendo: “La pizarra dijo...” o “Medpundit dijo...” o “WebMD dijo...” o “El Huffington Post dijo...” o “El Drudge Report dijo...”.

Y, mientras la esfera de los blogs evoluciona, los bloggers serán más profesionales; van a buscar más recursos. Más de un tercio de los encuestados del estudio sobre bloggers y negocios de Edelman dicen que bloguean para ganar visibilidad como autoridad. (¿Qué tipo de autoridad es por lo regular incorrecta?) En la encuesta de Paul Gillin, un tercio de los encuestados dijo “promoción profesional” como motivación para bloguear, “tal vez reflejando el gran número de bloggers consultados”. En forma abrumadora, Gillin dice, la gente se da cuenta de factores intangibles que están siendo más importantes, factores como la conexión con otros, influir en el mercado, y el “sólo

sentirse bien”. Así que vigile la blogosfera ya que se volverá igual para —sino en mayor medida que— los medios tradicionales en un futuro cercano.

Entonces, ¿por qué bloguear?

Hablé con Elisa Camahort Page, una de las cofundadoras (junto con Lisa Stone y Jory Des Jardins) de BlogHer sobre las razones por las cuales la gente de negocios debe bloguear. Como todo en los negocios, esto depende de sus objetivos. Quizá la primera razón, opina Elisa, “es establecerse por medio del liderazgo. Particularmente si es usted una empresa pequeña o está iniciando, tener un blog es una forma útil para que un ejecutivo de la firma hable sobre la industria, sobre el espacio de mercado, para que establezca credibilidad, y para tener más combustible de motor de búsqueda. Todo esto no ayuda solamente con los consumidores, sino también con los medios de comunicación y los esfuerzos de relaciones públicas porque los reporteros y escritores están pescando los blogs todo el tiempo para cotizar y entrevistar gente y citarla. Ahora utilizan los blogs como referencia. Para un ejecutivo que quiere elevar su perfil —y después elevar el perfil de la compañía— un blog es una manera excelente de ayudarse a asegurar los compromisos hablados, artículos publicados y cupo en los grandes medios. Todo esto añade credibilidad, la cual finalmente puede filtrar y crear consumidores que tal vez serán utilizados para comprar otras marcas, otros productos o servicios, y para sentirse más cómodos con usted”.

A la inversa, un blog puede ayudar a humanizar una gran compañía que tenga una amplia base de clientes. Elisa dice que la contratación por Microsoft de Robert Scoble para su blog evangeliza y fomenta a sus desarrolladores a bloguear para poner una cara humana en la corporación. Hace que la gente se sienta más cómoda interactuando con ellos, y más cómoda siendo ese consumidor. Cuando Bob Lutz, el jefe de operaciones de General Motors para Norteamérica, comenzó a bloguear, empezó a recibir cientos de comentarios de gente que quería hablar con GM pero nunca encontraba a nadie con quien hablar. “Ahora tienen a este señor”, dice Elisa, “él es un alto ejecutivo, está en el blog, te permite comentar. Responde a los comentarios y, de pronto, hay una interacción completamente distinta con una compañía que antes era una entidad de rostro monolítico”.

La tercera razón por la que un ejecutivo quiere bloguear es para escapar de la resonancia y tener una disposición hacia lo que está sucediendo en el

campo. Cuando una compañía es pequeña, observa Elisa, muchos ejecutivos están sintonizados con sus consumidores. “Pero mientras usted crece y construye su equipo, queda más y más desplazado. Un blog, si no es otra cosa, constituye una línea directa con sus consumidores. Pueden comentar; le pueden dar retroalimentación. Pueden decirle qué es lo que desean, y usted tiene la capacidad de responder, que es en realidad la cuarta gran razón. La gente de cualquier manera está en internet hablando de usted.”

Éste es un punto clave: usted no puede controlar su mensaje. En realidad, jamás podrá hacerlo completamente, porque no podrá controlar la discusión que existe del otro lado de la cerca, la conversación de la mesa de la cocina. Pero hoy en día, la gente no sólo está teniendo estas conversaciones que usted no puede controlar, sino que también son públicas. “El concepto de controlar su mensajería es obsoleto”, dice Elisa. “Es desilusionante pensar que tiene el control. Pero, si crea un espacio en línea donde la gente pueda llegar a tener una conversación con usted, y usted participa respondiendo —ya sea en su propio blog o comentando en el blog de otras personas— tiene la capacidad de convertirse en parte de la conversación, lo cual nunca pudo hacer cuando alguien habló sobre usted en el comedor.”

Con todo esto en mente, inicie con los problemas prácticos que enfrenta cada día. Puede buscar en la esfera de los blogs por el mejor plástico para usar en cierto proceso manufacturero, el mejor canal de distribución, el mejor re-ventador, el mejor lo que sea. Virtualmente cualquier cosa que esté buscando la encontrará discutida y analizada por expertos en los blogs.

Los expertos de blogs automovilísticos, por ejemplo, cubren “obsesivamente” la industria automotriz. Engadget es “una revista web con obsesiva cobertura diaria de todo lo nuevo en *gadgets* y artículos electrónicos de consumo”. (¿Advierte usted la obsesión con, bueno, ser obsesivo?) TMZ es “su sitio oficial acerca de las noticias más recientes sobre entretenimiento, chismes de celebridades, rumores de Hollywood, galerías de fotografías y videos de celebridades”. La misión de BlogHer es crear oportunidades para las mujeres que están en los blogs y perseguir exposición, educación, comunidad y poder económico. Todos los blogs de gran peso tienen mucho que decir y mucha gente registrándose en ellos —obsesivamente— cuando están en línea.

Haga que su gente esté en el blog

El aspecto comercial de la web es desplazarse de un modelo transaccional —dirigirse a un sitio, comprar algo y retirarse— al modelo de las redes socia-

les —dirigirse a un sitio como blog, observar lo que la gente está diciendo, dejar un comentario, revisar los vínculos a otros sitios, dejar un comentario, comparar experiencias de usuario, comprar algo, comentar sobre la experiencia, e irse—. Josh Scribner, gerente del proyecto técnico y arquitecto en la corporación de comunicaciones IBM, dice que Big Blue está buscando fuertemente en este nuevo modelo.

Josh me comenta: “Hemos estado promoviendo blogs fuertemente durante el último año y medio. Tenemos a algunos de nuestros ejecutivos hablando desde su propia perspectiva, pero al mismo tiempo están hablando sobre temas que son importantes para la industria. Están hablándole con inversionistas; con sus socios de negocio; con CIO y CTO, con y gente como ésta. Esto es extremadamente importante porque muestra liderazgo para nuestra marca. Compartir experiencia para mostrar liderazgo es el tipo de estrategia que cualquier firma puede utilizar”.

Otro ejemplo sobre Big Blue proviene de Ed Brill, ejecutivo de unidad de negocios, de Worldwide Lotus Notes/Domino Sales, en IBM Software Group. Brill ha estado construyendo una comunidad para los usuarios del software de Lotus a través de su blog (www.edbrill.com) desde finales de 2002 y, más recientemente, con publicaciones de Twitter. “Encuentro natural que la gente que logro lea el sitio sean mis consumidores, y ya había un amplio sentido de comunidad en mis clientes. El producto que estamos trabajando con ellos es colaborativo, y el blog en cierto modo llegó a ser mi manera de llegar al público”, dice Brill. “Descubrí que las interacciones uno a uno de la comunidad se volvían extremadamente poderosas para tomar decisiones en mi propio trabajo y, por retroalimentación, en mi propia organización. Esto además me mantiene en las tendencias competitivas.”⁶

IBM apoya mucho los blogs, de manera que su sitio tiene una página con una lista de sus blogueros y de lo que están hablando. Para evitar malentendidos, la página lleva esta cláusula de responsabilidad: “Mientras ellos le hablan a usted de sí mismos, las opiniones e intereses expresados en los blogs de IBM son propias y no representan necesariamente las posiciones de esta compañía, estrategias u opiniones. Pero eso no significa que no queramos que usted los lea. Porque sí representan mucha experiencia de negocios y tecnología que no puede obtenerse de nadie más”.⁷

Sin lugar a dudas, el blog corporativo más conocido es el de Jonathan Schwartz, el CEO de Sun Microsystems. Él dice: “Mi prioridad número uno no es pasar el tiempo comunicándome; es asegurarme de que mis comunicaciones sean ampliamente recibidas. Estar en el blog para mí se ha convertido

en la más eficiente forma de comunicación. Cuando estoy en el blog, estoy hablando con el mundo. Puedo escribir un blog en una hora y media y compartir algo sustantivo con todos. Sin embargo, ir a Sao Paulo para celebrar una cita con clientes brasileños es una operación que para mí implica fácilmente dos días”.

Schwartz se da cuenta de que alrededor de 10% de los empleados de Sun —incluyendo al consejo corporativo— están actualmente en el blog, una actividad que él definitivamente alienta. “Una de las cosas maravillosas sobre los blogs es que no tengo que caminar a través del campus para averiguar qué hay en la cabeza de la gente. Sólo me dirijo a blogs.sun.com y leo lo que están pensando. Es una visita diaria para mí.”⁸

Para Schwartz, el blog revela la auténtica voz de la organización. Esto es “vivir la marca”. Mentirosos o falsos, los blogs no engañarán a nadie por mucho tiempo, recuerde el tropiezo de Wall-Mart. Incluso Schwartz cree, al igual que yo, que el blog es una manera efectiva y económica de comercializar la compañía y sus productos. “La cuestión para entender sobre el blogueo, y la cuestión para entender sobre internet también, es que rara vez el silencio es su compañero”, dice Schwartz. “En un vacío, alguien más hablará en su nombre sobre su compañía, sobre sus marcas, sobre sus ejecutivos o sobre sus empleados.”

Schwartz dijo a un reportero británico que una vez tuvo una discusión con un cliente que le preguntó: “¿Por qué demonios escribe usted un blog, si no tiene impacto en mí ni en el mercado?” La respuesta de Schwartz: “Bueno, quizá no en usted específicamente. Pero estoy escribiendo un blog y usted lo está leyendo, lo está leyendo un periodista, un analista o un inversionista, no están leyendo a ningún otro. No están leyendo lo que mi competencia tiene que decir. En cierto punto, todos están compitiendo por captar su atención. Todos están compitiendo para ser capaces de venderle algo, ser capaces de atraerlo como consumidor. Los anunciantes están compitiendo por su afinidad. Los empleados están compitiendo por su atención. Quiero que usted le ponga atención a Sun. La red es un camino más eficiente para lograr esto, mejor que las costosas relaciones públicas”.⁹

No es de extrañar que el blogueo haya sido adoptado en los círculos políticos, no sólo como un simple dispositivo de campaña sino como una manera de atraer votantes. Bob Lynn, miembro de la Cámara de Representantes de Alaska, ha estado en el blog desde su elección en 2002. Aunque éste abarca temas legislativos, “incluye además mi sentir personal sobre los eventos actuales y problemas, y le permite a la gente llegar a conocerme mejor como

persona”. El vocero de la cámara de Colorado, Andrew Romanoff, descubrió que después de comenzar a estar en el blog, recibió mucho más contribuciones de sus votantes.¹⁰ Parece una buena forma de saber qué es lo que los votantes —conocidos de otra manera como consumidores— quieren, piensan, y qué les agrada y les desagrada.

Quiere escuchar las malas noticias

¿Pero no existe cierto peligro en permitir que cualquier persona dentro o fuera de la compañía diga algo en público? ¿Qué pasa con la información competitiva? ¿Los secretos del negocio? ¿Los datos del propietario? Después de todo, los boquiflojos hundieron barcos.

Así es, existe un peligro. Así que para los comentarios que provienen de fuera de la compañía, estoy de acuerdo en que es legítimo y prudente establecer un proceso adecuado para descartar las irrelevancias, obscenidades y responsabilidades.

Todo director ejecutivo responsable quiere escuchar las malas noticias, ya sea una reacción negativa ante una nueva política o la queja de algún consumidor que pudiera representar un signo prematuro de algo mucho peor. El problema, dice, Jonathan Schwartz, es la tendencia natural de alejar del jefe las malas noticias. Agrega que Scott McNealy, presidente y actual CEO de Sun, le dijo: “Preocúpate siempre por lo que la gente no te está diciendo”.

Nick Jacobs, CEO del Centro Médico Windber en Pensilvania, no duda en exponer por medio del blog asuntos controversiales o incluso malas noticias. Leí una publicación en la cual analizaba —con gran detalle— una carta importante que recibió referente a la disminución en la atención del paciente. “Como hospital enfocado al paciente que ha alcanzado cierto grado de reconocimiento nacional, esta carta no representaba 10 de calificación en el cuidado al cliente, sino algo cercano a 6 o peor”, escribió Jacobs.

Después de explicar lo que el centro médico había hecho para mejorar, agregó: “En concreto, éste no es un blog hecho para degradar, despedir injustamente, o regañar a nuestro personal, está hecho para decir que la transparencia es exactamente eso: transparente”. No extraña que el blog de este CEO (que incluye videos de YouTube sobre los hechos más recientes del centro médico) atraiga a cientos de miles de lectores, tanto gente ubicada dentro de la industria como interesados inmediatos y posibles miembros para el personal.¹¹

Esto significa, sin embargo, que no lo puede tener de las dos formas. No puede invitar a gente externa a comentar sobre los productos de su compañía, las políticas y el rendimiento, y permitir que sólo los entusiastas o los inofensivos sean escuchados. En estos días, las palabras saldrán más rápido de lo que pueda imaginar, y la intimidad de la firma se verá expuesta. Considero que es mucho mejor tomar sus bártulos y corregir el problema. Tal como lo dice Josh Scribner de IBM, usted desea evitar problemas o ser capaz de enfrentarlos. “IBM ha estado haciendo un gran esfuerzo para poner atención a lo que está ocurriendo afuera y escuchar lo que nuestros consumidores tienen que decir.”

¿Qué pasa con los blogueros dentro de la compañía? ¿Cómo permitir de manera segura que los empleados estén en el blog?

Cuando tengo esta discusión con los directores ejecutivos, sólo puedo responder con estas preguntas: ¿Confía en sus empleados? ¿Hacen trampa en sus cuentas de gastos? ¿Roban suministros de la empresa? ¿Están en el blog durante las horas de trabajo? Si no existe confianza entre empleados y gerentes, si los gerentes creen que la mayoría de los empleados son básicamente deshonestos y están buscando alguna manera de destruir la organización, entonces permitir a los empleados que opinen en el blog acerca de la compañía es probablemente una mala idea. (Desde luego, la compañía no puede evitar que un empleado escriba en el blog sobre, digamos, sus retos de jardinería, cuando está en la computadora de su casa o en su tiempo libre.)

No obstante, si la alta gerencia cree que la mayoría de los empleados es básicamente honesta, el problema tiene que ver con las directrices en lugar de con el control. Josh dice que cuando IBM decidió entrar a los blogs de forma importante, la alta gerencia consideró cuidadosamente todos los problemas y estableció guías para los empleados que participaban en blogs. Estas directrices incluyen “cosas como: no entrar en discusiones con la gente, porque no hay razón. Sea el primero en disculparse. Diga quién es. Queremos gente que diga quién es y que diga que sus opiniones no necesariamente son las de IBM”.

A pesar de todo, Josh sabe que las compañías se preocupan por lo que pueda suceder si un empleado bloguero dice algo incorrecto o enardecedor o de alguna forma inapropiado. ¿Entonces qué? “Necesita asegurarse de que esté claramente explicado lo que estén diciendo a su favor, porque esto va a satisfacer al equipo legal de la compañía. Así es como trabajamos con nuestro propio equipo legal aquí.”

IBM también insiste sobre la transparencia, los empleados deberán decir que trabajan para IBM y hablan en un blog sobre IBM. Esto es importante,

enfatisa Josh, porque los lectores deben “sentir que estamos siendo honestos cuando estamos ahí. No tenemos un subterfugio en el mundo del blog”.

Normas para los empleados que participan en blogs

Permítame regresar a Sun por un momento dado que esta empresa se muestra muy activa en alentar a los empleados a participar en el blog. Al navegar por la sección “About Sun” de su sitio web, descubrí que la compañía publica normas para el blogueo de los empleados con esta introducción: “En Sun, muchos de nosotros estamos haciendo un trabajo que puede cambiar el mundo. Necesitamos hacer un mejor trabajo para decirle al mundo. A partir de ahora, se le alienta a usted para que le informe al mundo sobre su trabajo, sin tener que pedir permiso primero (pero por favor lea y acate la advertencia puesta en esta nota)”. Dado que estas directrices son tan aptas y están muy bien escritas, quiero incluir algunas aquí (elegidas casi al pie de la letra a partir del sitio de Sun):

- *Esto es una calle de doble sentido.* El objetivo real no es tener a todos en la compañía blogueando, sino convertirse en parte de la conversación de la industria.... Si usted comienza a escribir, recuerde que la web se desarrolla con base en vínculos; cuando vea algo interesante y relevante, vincúlese a él; le estará haciendo un servicio a sus lectores, y además generará vínculos hacia usted; una situación donde todos ganan.
- *No revele secretos.* Sentido común en el trabajo; es perfectamente aceptable que hable sobre su trabajo y tenga un diálogo con la comunidad, pero no es aceptable publicar la receta de una de nuestras salsas secretas.
- *Sea interesante.* Escribir es un trabajo difícil. No tiene sentido hacerlo si la gente no lo lee. Por fortuna, si usted escribe sobre un producto que mucha gente está utilizando, o espera hacerlo, y usted sabe de lo que está hablando, probablemente será interesante. Y dada la magia del hipervínculo y la web, si usted es interesante va a ser popular, al menos entre la gente que comprenda su especialidad.

Otra forma de resultar interesante es exponiendo su personalidad; casi la mayoría de los blogueros exitosos escriben sobre ellos mismos, acerca de familiares o películas o libros o juegos; o publican fotogra-

fías. Las personas gustan de saber quién escribe lo que están leyendo. Una vez más, se requiere prudencia; un blog es un lugar público y usted debe tratar de evitar avergonzar a sus lectores o a la compañía.

- *Escriba sobre lo que conoce.* La mejor forma de ser interesante es mantenerse fuera de problemas y divertirse significa escribir sobre lo que se conoce.
- *Normas financieras.* Hay todo tipo de leyes sobre lo que podemos y no podemos decir, sabio negocio. Hablar sobre ingresos, futuras fechas de embarque de producto, mapas de carretera, o del precio de nuestras acciones es oportuno para que usted, o la compañía, o ambos, tengan problemas legales.
- *La calidad importa.* Utilice un corrector de texto. Si no está orientado al diseño, pídale ayuda a alguien que pueda hacer que su blog luzca bien, y siga sus consejos sobre cómo mejorarlo. No necesita ser un excelente o incluso un buen escritor para tener éxito en esto, pero tiene que hacer un esfuerzo para ser claro, completo y conciso. Por supuesto, “completo” y “conciso” están en cierto grado en conflicto; así es como funciona la vida. Existen muy pocos proyectos que no pueden ser acortados y normalmente mejorados durante el proceso.
- *Piense en las consecuencias.* Lo peor que pudiera ocurrir es que uno de nuestros representantes de ventas esté en una junta con un prospecto interesante, y que alguien del lado de los consumidores saque a la luz una impresión de su blog y diga: “Esta persona de su compañía dice que el proyecto es malo”. En general “XXX es malo” no sólo es un riesgo sino que no está matizando. Una vez más, todo tiene que ver con la manera de juzgarlo: utilizar su blog para hablar mal o avergonzar a la compañía, a nuestros consumidores, o a sus compañeros de trabajo, no solamente es peligroso sino también estúpido.¹²

¿Blog o tweet?

Una vez que se decida por el blog, publique en él a menudo. Las publicaciones pueden ser breves —en realidad, usualmente breves es mejor— y deben de ser divertidas. Su blog debe estar conectado y comprometido con la comunidad que bloguea en su ambiente. Conozca a las otras personas que escriben sobre su tema y conéctese con ellas.

Recuerde que el blogueo demanda una enorme cantidad de compromiso y dedicación. Reserve tiempo para leer los blogs relacionados con su campo, comprenda quién está escribiendo y por qué, y participe activamente en la conversación. Además, piense cuidadosamente en lo que pudiera suceder si sus palabras provocan a la comunidad y cómo quiere responder en tal situación. La velocidad cuenta. Si viaja constantemente y no puede revisar su blog de manera regular, no deseará participar en lo absoluto.

Elisa Camahort Page, de BlogHer, dice que las compañías cometen regularmente un gran error diciéndole a un empleado que se una a un blog cuando el empleado realmente tiene un trabajo que lo ocupa al 100%. “No han pensado realmente acerca de asignar sus recursos. Un blog es un programa, y usted necesita asignarle recursos justo como lo haría para cualquier otro programa ya sea de marketing o de comunicaciones o para un programa de cuidado al consumidor. Lo mismo sucede en cuanto al tiempo de los ejecutivos. ¿Qué es lo que no estará haciendo por dedicarle tiempo al blog en su horario de trabajo?”

Piense en un blog grupal de la compañía que ocupe a gerentes o empleados de toda la organización, el cual tiene el valor agregado de proporcionar a los lectores una percepción sobre distintos equipos que trabajan bajo un solo techo. Publicaciones de blog ocasionales por parte de miembros del equipo ejecutivo son importantes, así que no establezca la expectativa de que el blog sea escrito solamente por una persona todo el tiempo, mucho menos por el CEO. La excepción a esta regla es un CEO que realmente desee ser portavoz de la compañía, realmente sepa escribir, y *verdaderamente* entienda el compromiso de tiempo que requiere un blog.

El CEO puede escribir ocasionalmente, cuando la situación lo demande. Pero entonces pudiera ser gente del grupo manufacturero, de ventas y marketing, de finanzas, de recursos humanos, de cada función. Puede hacer su blog grupal de la compañía público y ponerlo a disposición de la gente del exterior para que comente o mantenerlo privado, estrictamente para blogueos y lectores internos. Ésta es una decisión importante.

Si algo ocurre en su negocio a las 11:12 a.m., puede hablar sobre eso en el blog a las 11:13 a.m. Si alguien habla de usted o dice que su compañía ha cometido un error, un delito, o ha hecho una mala publicación, puede reaccionar de manera instantánea. Esto es lo encantador del blog.

Los expertos en marketing, además, deberán estar conscientes de que la publicidad ha llegado a la blogosfera. Un buen número de blogs que alojan plataformas y compañías de software tienen programas que permiten a un experto en marketing publicar anuncios dentro de éstas. Si alguien escribe

un blog sobre plásticos y usted es un fabricante plástico, ése es el sitio apropiado para usted.

Desde luego, usted desea saber si alguien está leyendo el blog. De hecho, antes de que compre un anuncio, querrá saber cuanto sea posible sobre la audiencia del blog. A quiénes está llegando, dónde viven, su demografía, ciertas cuestiones psicológicas, su comportamiento, y más. Aliento a los expertos en marketing a realizar una investigación para analizar los mejores blogs, los más importantes para sus comunidades.

Ahora una breve aportación sobre el blog basura. Algunos negocios están utilizando medios automatizados para publicar en los blogs contenido y vínculos disfrazados como contenido. Si quiere que los consumidores confíen en usted, no use blogs basura, no contrate agencias para que envíen basura a los blogs, y elimine ese tipo de comentarios si descubre que los blogs de su compañía y sus empleados están siendo atacados con correo basura.

Otra advertencia: no piense siquiera en colocar un *flog* (un blog falso, también conocido como *flack blog*). Probablemente ha visto algunos blogs aparentemente legítimos que alaban mucho ciertos productos (como las nuevas películas) sin ninguna pista de conexión corporativa. Cuando tales blogs falsos son descubiertos —y siempre lo son— en la blogosfera se conmocionan por el ultraje de haber sido engañados. Si esto no es suficiente para detenerse, considere que el blogueo falso para cumplir propósitos de marketing ha sido proscrito en el Reino Unido. En caso de duda, sea transparente.

Finalmente, si desea saber lo que la gente está diciendo sobre su compañía o producto en el aquí y ahora, déle un vistazo a Twitter. Es una herramienta de microblogueo que limita mensajes (“tweets”) a 140 caracteres o menos. No sólo escuche, ubique sus propios *tweets* para mantener fluyendo la conversación. Dell, por ejemplo, utiliza la minería de datos en los tweets para ubicar menciones de producto y después moviliza a sus empleados para responder. El CEO y los empleados de Zappos, un minorista de ropa en línea, regularmente publican tweets sobre lo que están haciendo y utilizan Twitter para responder a las dudas de los consumidores. Piense en Twitter como una concisa, rápida y veloz herramienta de red social.

¡Ahora escuche! el podcasting está aquí (también vodcasting)

Un podcast es un archivo multimedia —de compañías o individuos— distribuido por suscripción (de paga o gratuita) a través de internet, usando ca-

nales de distribución, para reproducirlo en aparatos móviles y computadoras personales. Un vodcast es un video hecho a la carta, como un podcast pero con imagen. Hablaré de esto más adelante.

Aunque los sitios web de quienes hacen podcast pueden ofrecer una descarga directa o en general de su contenido, un podcast es diferenciado de otros formatos digitales de audio porque puede ser descargado automáticamente empleando un software capaz de leer formatos de distribución. Un poco de conocimiento general: podcasting fue nombrada palabra del año por los editores del *New Oxford American Dictionary* en 2005. La palabra provocó cierta controversia porque parecía implicar que era necesario un iPod de Apple para poder escuchar los podcast, cuando en realidad todos los reproductores multimedia portátiles (y las computadoras personales y portátiles más nuevas) los podrán reproducir.

Inicialmente, el atractivo del podcasting era que los individuos podían distribuir sus propios “programas de radio”. No le tomó mucho tiempo al sistema para ser adaptado a una gran variedad de usos, incluyendo la distribución de lecciones escolares, audio recorridos de museos oficiales y no oficiales, alarmas y actualizaciones de conferencias, y mensajes de seguridad pública.

El podcasting es una herramienta cada vez más popular de comunicación para estar en contacto con consumidores y otras audiencias importantes. Sun Microsystems ofrece al menos una docena de podcast en su sitio web, incluyendo un podcast de “noticias” sobre lo más nuevo de Sun y entrevistas con diversos ingenieros y ejecutivos de Sun. Su serie de vodcast, Level Up, trata sobre nuevos desarrollos tecnológicos en los juegos de video.

Luego está el podcast Virtually Everywhere de Sun, el cual “le permite escuchar a los innovadores de Sun, consumidores y socios discutiendo acerca de su IT preferida y los puntos dolorosos del negocio y saber cómo el software de Sun y sus soluciones pueden ayudarlo a resolverlos”. Piense en lo valioso que sería tener a sus clientes hablando de sus problemas y después escuchar cómo su compañía puede resolver esos “puntos dolorosos”. Éste es el poder del podcasting.

UNICEF, la caridad, ofrece numerosas descargas de vodcast para difundir temas sobre problemas, áreas con problemas, actividades y logros. Carrefour, el minorista francés, ofrece descargas de podcast y vodcast de sus nuevos lanzamientos. Incluso la NASA utiliza el vodcast para ofrecerle al público una mirada interna (literalmente) del programa espacial.

¿Qué puede hacer el vodcast por su compañía?

182 Aprovechar las cuatro estrategias de comunicación en línea

Usted no puede permitirse descansar mientras los competidores saltan al carro del blog, podcast o vodcast. El blogueo no es sólo una moda. “Los datos muestran que ahí es a donde se están dirigiendo sus consumidores”, dice Elisa Camahort Page, “y están robando tiempo a partir de otros sitios que usted usaba para llegar a ellos, periódicos, revistas, televisión, radio. Cuando la gente es interrogada sobre cómo hace para tener tiempo y estar siempre en la esfera de los blogs, dice que lo obtiene haciendo esas otras cosas en menos tiempo. Necesita preocuparse por esto ya que es ahí donde encontrará a sus consumidores. La mayor parte de las compañías quiere hablar con sus consumidores de alguna manera. Si no está llegando a ellos en la esfera del blog, entonces hay un buen porcentaje que no está cubriendo totalmente”. Si quiere ser visto como un líder de mercado, si quiere reforzar sus lazos con los consumidores, si quiere moldear la conversación, vaya afuera y hágase su propio espacio en las redes sociales ahora mismo.

La estrategia de la comunidad digital

(Vaya a sus fiestas u organice una propia)

Si la blogosfera tiene millones de blogs, la web tiene cientos de miles de comunidades digitales. En el capítulo 7, en el análisis sobre crear su propia comunidad, defino a las comunidades digitales como sitios donde la gente se agrega alrededor de un interés común y a menudo incluye contenido profesional. Ya sea que el interés común sea de negocios o personal, la gente se une a estas comunidades y regresa a ellas regularmente porque le ofrecen noticias, información, entretenimiento, o las tres cosas. En este capítulo quiero hablar sobre cómo puede conectarse con la comunidad digital de alguien más o construir la suya para llegar a la gente que resulta interesante para su negocio.

Miles de comunidades están construyendo actualmente audiencias bastante grandes, con sitios nuevos siendo establecidos a diario. La pionera —y prototípica— comunidad digital fue Slate, que fundó Microsoft en 1996. Michael Kinsley, el editor fundador de Slate, dice que los primeros años se refería a ésta como “Slate, la revista experimental en línea de Microsoft que

algunas personas leen en su computadora vía internet...” Hoy en día dice: “Salte informo ayer...”¹ Slate, ahora propiedad del *Washington Post*, ya no es una comunidad digital, pero ha evolucionado para convertirse en The Slate Group, una unidad editora en línea con diversas noticias especializadas y sitios de opinión para audiencias objetivo.

De acuerdo con mi definición, el sitio principal de Slate tiene un grupo de comunidades: noticias y política, arte y vida, negocios y tecnología, salud y ciencias, estilo y compras, viajes y alimentos, y deportes. Éstas son comunidades no sólo por el interés común que comparten los miembros, sino porque los visitantes pueden comentar en una discusión sobre los artículos publicados por los escritores y reporteros profesionales.

Por cierto, quizá recuerde que alguna vez cobró una cuota de suscripción, pero ya no más. En estos días, Slate depende sólo de los ingresos por anuncios, lo cual significa que el contenido debe ser lo suficientemente atractivo como para retener una audiencia de gran tamaño a lo largo del tiempo, no hay consideraciones pequeñas para una comunidad.

Dentro de la educación de comunidades digital

Últimamente he notado mucha actividad de comunidades sobre el tema de la educación. Está Babble, que lanzó Nerve Media en 2006 como “la primera revista de educación diseñada desde cero para nuevas generaciones de padres: madres y padres que comparten cada vez más el trabajo de criar a los hijos, vivir en ciudades, y utilizar internet para acceder a la información”. BabyCenter y CafeMom están enfocados en la crianza de los hijos, e iVillage también tiene páginas dedicadas a la conversación entre madres.

Toda esta actividad es sorprendente, considerando el tamaño del mercado. De acuerdo con los datos del censo de Estados Unidos, casi 82 millones de mujeres son madres y 4 millones de mujeres dan a luz cada año. Además los hombres, un gran objetivo de lectores de sitios como Babble, están más atentos a sus hijos ahora que en generaciones anteriores. Un estudio de la Universidad de Maryland, “Cambiano el ritmo de vida de la familia estadounidense”, descubrió que los padres casados dedicaron 6.5 horas a la semana al cuidado de los niños en 2000, más que las 2.6 horas registradas en 1965.

Sin embargo, tal como ha notado el *New York Times*, los anaqueles de los quioscos de periódicos y librerías se llenan con revistas educativas actuales y pasadas, y la web de hoy en día está llena de blogs de mamás y papás, tableros

de mensajes como UrbanBaby.com, y sitios de redes sociales como Maya's Mom (mayasmom.com, "Donde los padres comparten") y MothersClick.com ("Conectarse. Aprender. Compartir"). ¿Qué significa esto para Babble?

Julia Beck, fundadora de 40 Weeks, una consultoría al servicio de las futuras mamás y del nuevo mercado de padres, dice: "Ésta es una nueva generación de padres que están interesados en transmitir su estilo de vida, sentido de sí mismos, y prioridades dentro de la educación, en contraposición con restringirlos a la puerta de la paternidad. Están buscando maneras de infundir su personalidad y estética dentro de esta nueva fase de la vida, y todo este nuevo estilo de vida se refleja en los medios educativos".²

Babble y todos los otros sitios sobre educación tendrán que hacer lo que los editores de revistas han tenido que estar haciendo: atraer una audiencia —o una comunidad digital— para los anunciantes que quieran llegar a esas personas. Deberán convencer a los compradores de medios que realmente cuentan con una audiencia y que ésta tiene características importantes para el anunciante. Aquí es donde usted tiene la oportunidad de ir a la fiesta de alguien más, mezclarse con los visitantes, y quizá invitarlos a su propia fiesta.

Recuerde que puede aumentar su estrategia de comunidad a través de sitios especializados de redes sociales que atraigan a su anhelada audiencia. Permítame detenerme en el tema de educación por un momento. Si usted está en Indiana, IndyMoms.com del *Indianapolis Star* es un sitio local para discusiones y preguntas sobre paternidad; si está en Boston, puede dar clic en el sitio BoMoms.com del *Boston Globe*. Además está Meetup.com, que aloja un número importante de grupos locales relacionados por la paternidad y coordina reuniones entre sus participantes. Todos son sitios de redes sociales, no comunidades digitales, que ofrecen oportunidades a las compañías para integrarse a la conversación de diferentes maneras.

He aquí un ejemplo. Kimberly-Clark, creadora de Huggies y otras marcas de productos para bebé, es un fuerte usuario de los medios tradicionales, pero también está en los medios sociales con comunidades patrocinadas como huggiesbabynetwork.com. Además, Huggies se ha unido al grupo de las redes sociales con un programa piloto para patrocinar 100 grupos educativos locales de Meetup.

"Comenzamos con retroalimentación por parte de los miembros y organizadores de Meetup en cuanto a si pudieran querer un patrocinador y lo que encontrarían de valor en un patrocinador", dice Brad Santeler, el director de Kimberly-Clark para medios de comunicación y relaciones de marketing. "Es muy transparente. Le preguntamos qué querían, y les proporcionamos

eso.” No hay marketing subrepticio aquí, todos saben acerca de la postura del patrocinador. Y tiene un valor real para los participantes porque la compañía paga las tarifas mensuales que estos grupos pagarían normalmente a Meetup.

Kimberly-Clark ve a estos grupos de Meetup como lugares naturales para desarrollar discusiones de marca. De acuerdo con Kate Johnson, gerente de relaciones de marketing para clientes de la compañía: “Cuando se tiene a una madre hablando con otra, es muy poderoso. Así que les estamos ofreciendo información y herramientas y actividades; no estamos sobre ellas con publicidad”.³

Los electrones vencen al papel y a la tinta

Sin embargo, una comunidad digital en línea como Slate o Babble tiene un mayor número de ventajas tanto para editores como para lectores que las publicaciones de tinta y papel no tienen, las cuales incluyen:

1. No se gasta en imprimir, encuadernar y franquear. (Sí se paga por la banda ancha, pero generalmente en ningún sitio es mucho.)
2. El sitio puede contener imágenes móviles y sonidos tanto como texto y fotografías a color.
3. La información puede ser oportuna, no existe un vacío entre escribir una historia y publicarla.
4. Una publicación en línea puede vincular hacia otros sitios en la web; con un solo clic el lector salta hacia una fuente, un reporte de la compañía, un artículo reciente, o hacia cualquier cosa que añada al artículo en cuestión profundidad y riqueza.
5. Una publicación en línea acumula un archivo de material que los miembros de la comunidad pueden buscar; nada se salva de poder imprimirse.
6. Tal publicación tiene espacio virtual ilimitado para permitir comentarios e interacciones del lector.
7. Dada la naturaleza de internet, el publicista puede medir el interés del lector y la respuesta a la publicidad con toda profundidad y detalle, lo cual no resulta práctico para una publicación en tinta y papel.

¿Qué hay en eso para usted?

Las comunidades digitales pueden ser excelentes lugares para que las compañías se anuncien y participen en las discusiones. Un anunciante potencial, por ejemplo, puede revisar la página de análisis de audiencia de Babble. El día que yo la visité, la página decía que Babble tenía 1.2 millones de visitas mensuales... la audiencia era 80% femenina, 20% masculina... 82% de la audiencia estaba entre los 25 y 40 años de edad... el promedio de ingresos en los hogares era de 94 000 dólares... y 43% de la audiencia estaba planeando tener más hijos. Si usted comercializa bienes o servicios para bebé o futuros padres, querrá al menos revisar Babble. O, como Kimberly-Clark, usted podría tener también sus propias comunidades digitales patrocinadas y mirar otras oportunidades en las redes sociales. Hasbro envió a 5 000 miembros de la comunidad CafeMom un estuche de juegos Kid Motion, que vende al por menor en 53 dólares. Hasbro les sugirió a las madres hablar sobre los juegos cuando intercambiaran consejos sobre “cómo hacer del juego algo divertido y enriquecedor”. Las madres respondieron: “¡Estamos jugando ahora mismo con la abeja saltadora! ¡Es muy divertido!”, escribió una de las 11 020 integrantes de los grupos Playskool.⁴

Es importante distinguir a las comunidades digitales de, digamos, las comunidades de las redes sociales de MySpace o YouTube. Las comunidades tienen un gran contenido profesional con algunas modificaciones por comentarios de los lectores, mientras que las otras comunidades mezclan contenido generado por los usuarios con el generado por profesionales. Mi punto de vista es que existirá una continua mezcla durante los años siguientes, pero la línea se vuelve más borrosa todo el tiempo.

A pesar de todo, las comunidades van a convertirse en una categoría exclusivamente digital cada vez más importante para conectarse y mantener cierto tipo de relación con sus grupos de clientes más valiosos. Ahora, aquí es donde la publicidad pagada puede rendir cuentas en la web. Veo que la publicidad está siendo más difundida: no todo el dinero se dirigirá al objetivo de llegar a la vasta audiencia televisiva, en lugar de eso, los expertos en marketing van a gastar para llegar a audiencias objetivo más grandes, colocando cantidades de dinero más pequeñas en publicidad sobre, digamos, la pesca de róbalo en el norte de Idaho o la pesca de róbalo en Mississippi.

Comience a pensar de esta manera y se le abrirá toda clase de oportunidades cuando busque comunidades digitales. Suponga que un entusiasta en automóviles se suscribe a *Motor Trend* (o a *Car and Driver*). En motortrend.com, él puede leer blogs sobre las recientes noticias de Motown, diseño de

automóviles, automóviles concepto, y más; suscribirse al boletín de noticias de la revista, y aportar su granito de arena en los diversos foros de discusión. A partir de videos sobre pruebas en carretera y pruebas en carreteras virtuales y simulaciones edita la revista, este fanático automovilista sentirá que está al volante en la carretera, en la pista, o donde sea.

Aún en motortrend.com, esta persona puede ver la cobertura en video de la revista sobre los más recientes espectáculos de automovilismo, entretenimiento relacionado con el automovilismo, y los nuevos modelos de autos; descargar el podcast Motor Trend Radio; votar en encuestas en línea; suscribirse a la versión impresa o electrónica de la revista. Puede comparar y verificar el precio de automóviles nuevos y usados con sólo un par de clics (y buscar un seguro automovilístico al mismo tiempo). Casi todo este contenido profesional constituye el vasto espectro de interés de los entusiastas de los automóviles. Y éstos son los vínculos de únicamente uno de los muchos sitios relacionados con este tema. Diversos anuncios para bienes y servicios relacionados con los automóviles comparten la pantalla con mucho del contenido que he subrayado aquí (caranddriver.com es otro ejemplo).

Los expertos en marketing deben estar conscientes acerca de las oportunidades que enlazan o separan a las comunidades. Así que los automóviles llevan naturalmente hacia comunidades sobre automóviles (o camionetas o SUV) y carreras (NASCAR, Fórmula Uno o la que sea), centros de automóviles o para entretenimiento en el tablero, automóviles y accesorios de moda, automóviles y llantas, automóviles y su manejo, automóviles y seguros, automóviles y portaequipajes, automóviles y bastidores para esquíes, automóviles y bastidores para bicicleta, automóviles y camiones antiguos, espectáculos de automóviles, clubes del automóvil, películas de automóviles, automóviles y viajes, automóviles y servicios de reparación.

Los expertos en marketing deberán estar en las intersecciones donde las áreas de interés se conectan con otros temas. Porque si no se encuentran en esas intersecciones de la comunidad digital, alguien más va a estar ahí. Si llantas Goodrich no se hubiera anunciado en caranddriver.com, entonces lo hubiera hecho Michelin. Lo mismo es cierto para los seguros de automóviles y todas las demás intersecciones que tienen sentido para las comunidades entusiastas de los automóviles.

Organice su propia fiesta

Durante años hemos estado con esta medicina de los medios de comunicación masiva, pensando que mientras más dinero invirtamos en comerciales

de televisión más vamos a vender. Yo simplemente no veo eso. La Avenida Madison continuará peleando por anuncios televisivos, argumentando que los números están ahí. Pero aun cuando la teleaudiencia se encuentra fuera de las estadísticas para el Súper Tazón (sin mencionar el costo de los comerciales de 30 segundos), ¿significa que los anuncios transmitidos durante el Súper Tazón venderán mucha más cerveza... o automóviles... o golosinas? Hay una alternativa.

En lugar de gastar todo su dinero para publicidad en un gracioso comercial de cerveza, ¿por qué no desviar algo hacia la web? Suponga que usted es Under Armour, fabricante de ropa y calzado deportivos. Dado que su misión es “hacer mejores a todos los atletas”, su comunidad digital podría enfocarse en habilidades de entrenamiento, asesoramiento de entrenadores de prestigio, y consejos de deportistas profesionales. De hecho, Under Armour ha colocado comerciales al aire durante el Súper Tazón y además patrocina eventos especiales para llevar entrenamiento de grandes ligas a gente ordinaria de todo Estados Unidos. Al momento de escribir esto, sin embargo, su sitio no estaba establecido como una comunidad digital que apoya la interacción en línea. Creo que ésa es una oportunidad desperdiciada.

Comience a construir una comunidad, no sólo trate de vender. Aléjese de la idea de que tiene que usar la televisión, la radio, o anuncios impresos para sólo decirle a la gente que compre, compre, compre. Platique con la gente sobre los deportes que ama, y la gente se acercará a su comunidad especial. Aporte contenido complementario de la NFL y otras ligas grandes de deportes. Así tendrá un grupo de expertos en marketing asistiendo a *su* fiesta y aportando su contenido profesional para intrigar a los miembros de su comunidad.

Creo que aquí es a donde está yendo el marketing. Arrastra a millones de personas hacia una comunidad digital y muchos expertos querrán ir a esa fiesta. Si es la suya, puede cobrar por los espacios de publicidad o cobrar una pequeña comisión por cada venta realizada por uno de sus socios en línea. Si no es su fiesta, puede arreglar ser invitado y unirse a la discusión con foros de blog u otro contenido. Las conexiones cruzadas están ahí para que las explore.

Las comunidades digitales amplían el mundo

El significado de estas comunidades para los entusiastas de los automóviles o para el DIYer (*do-it-yourself*) o el esquiador o cualquier persona es que resulta increíblemente fácil hacer estas conexiones, escuchar la opinión de

otras personas, participar y compartir. Antes, usted podía enterarse sobre los espectáculos de automóviles porque leía sobre esto en el periódico local o estaba en la lista del correo electrónico de alguien. Pero la comunicación no digital era mucho menos eficiente y atractiva de alguna manera (y desde luego un tanto más atinada o errónea).

Está llegando el momento de que compartamos nuestros intereses con la gente durante ciertos periodos. Tome mi ejemplo del entusiasta de los automóviles. Él —o ella— será capaz de decir: “Durante la siguiente hora voy a ver ofertas. Usted sabe que estoy interesado en automóviles o camiones o camionetas, sabe cuánto gasto generalmente y qué me gusta. Hágame una oferta”. En lugar de la situación actual donde compañías aéreas y cadenas hoteleras dan a conocer ofertas de fin de semana en el último momento, ahora los consumidores deciden conscientemente cuándo están listos para ver ofertas de negocios.

Si yo fuera un experto en marketing de las industrias farmacéutica y de ciencias de la vida, me gustaría asegurar una presencia en la comunidad más popular que arrastre a millones de personas, tal como las diferentes comunidades de WebMD. ¿Cómo hago para que mi firma esté incluida en pláticas y presentaciones, artículos, periódicos y podcast? Si fuera Pfizer, quisiera tener al director ejecutivo médico de medicamentos para el colesterol alto en un podcast hablando sobre los nuevos avances en esos fármacos. La idea es desarrollar programas y campañas para hacer que el nombre de su compañía, su contenido, e información estén dentro de las comunidades digitales adonde sus audiencias objetivo regularmente se dirigen.

En el pasado, usted podría haber sentido que su compañía tenía que estar en una revista importante, o en un programa de noticias televisivo, o en la página de salud de un periódico. Ahora usted desea participar en la comunidad apropiada. Incluso cuando no podía entrar en algún sitio excepto a través de la publicidad de paga, sí podía ser vinculado en sus historias. ¿Qué tal cooperar vía su sitio? Para los entusiastas de los automóviles, BMW puede ofrecer blogs, videos, podcast, entrevistas, ojeadas rápidas y mucho más.

Añada su voz

Otra forma de utilizar las comunidades es a través de los salones de plática. Vuélvase familiar entre los diversos salones de plática de las comunidades adonde van sus consumidores, así puede tratar de interesar a esas audiencias

a acudir a su fiesta. Si la gente está registrándose regularmente en WebMD y pasando tiempo ahí, ¿cómo es que Genzyme puede atraerlos a su fiesta? Trate de compartir información en las áreas de plática, en el tablero de boletines, o publicando preguntas. O participe en el blog de la comunidad para aumentar el conocimiento sobre su compañía y lo que está haciendo. Puede comentar sobre los comentarios. El hilo sigue fluyendo, y, en la web, éste existirá siempre. Vuélvase parte de la conversación de la comunidad digital.

Antes, la única forma en que podía interactuar con una revista si era usted un lector asiduo era enviando una carta al editor y esperar a que ésta se publicara. En una comunidad, los participantes de todos los días y los profesionales del marketing tienen mucho más potencial para alzar una voz más influyente sobre lo que está sucediendo.

Por supuesto, ciertas comunidades son casi profesionales. Tal como lo mencioné en algunas páginas previas, la línea entre las categorías es cada vez más difusa. Algunas compañías electrónicas están en el límite que hay entre una combinación de blogs y el contenido profesional. En su fase de observación, por lo tanto, usted tiene que identificar no sólo a los blogueros importantes sino también a las crecientes comunidades o al contenido profesional que puedan influir en audiencias importantes para enfocar sus esfuerzos de marketing.

Mire el contenido. ¿Qué es lo que están tratando de hacer? La mayoría se lo dirá. ¿Qué puede añadir usted? La mayoría de los editores están hambrientos de nueva información, nuevas guías, nuevas voces. Todas las compañías exitosas tienen expertos y líderes inteligentes cuyas ideas y observaciones podrían ser de interés para los editores y escritores de las comunidades digitales.

Estas comunidades se convertirán en el recurso preferido para la generación de hoy, igual que lo fueron las revistas para las generaciones pasadas. Los padres de ayer tienen *Parents*, los padres de la actualidad tienen Babble.com, así como también las versiones de *Parents* impresa y de comunidad digital. La generación más vieja tiene *Forbes*, la nueva tiene Forbes.com. La gran diferencia es que en el mundo antiguo tanto revistas como periódicos y radio y televisión eran una comunicación de un solo sentido. En las comunidades, los miembros toman solamente lo que quieren, tanto como quieren, y dan réplicas. Una vez más: *El marketing es un diálogo.*

La estrategia de las redes sociales

(Conéctese con un clic)

Hablar sobre una igualdad de condiciones: el marketing en las redes sociales es una estrategia viable para negocios grandes y pequeños. Usted tampoco necesita mucho dinero para mantener fluyendo la conversación. ¿Recuerda los videos de “¿Will it Blend?” de BlendTec, de los cuales hablé en el capítulo 8? Todos fueron hechos con un presupuesto bajo, y aún así, las series han atraído a más de 60 millones de espectadores. ¿Quién se puede resistir a dar un clic y ver al CEO pulverizar alegremente un iPhone o un disco de *Grand Theft Auto*?

Desde luego, si tiene un gran presupuesto, los sitios de redes sociales pueden agregar incluso más fuerza a su esfuerzo de marketing. Piense en el alboroto anual que se arma sobre los comerciales del Súper Tazón, por ejemplo. Conduciendo el juego, YouTube y otros sitios de video publicaron avances de

algunos comerciales. Durante y después del juego, cientos de miles de personas se conectaron en línea para debatir sobre los comerciales, compartir sus favoritos, ver lo que decían los espectadores, y añadir sus opiniones a la discusión. Un video de YouTube, un resumen de los mejores 10 comerciales del Súper Tazón del año pasado, llegó a casi un millón de espectadores. Éstos estaban dando clic para ver siete minutos y medio de nada más que comerciales.

Claramente, es un mundo de videos, videos, videos, videos. La última vez que lo vi, el video más popular en YouTube era el *Evolution of Dance* del comediante Judson Laipply. Ha sido visto más de 90 millones de veces. Éste es el tamaño de la teleaudiencia del Súper Tazón para un video que tan sólo dura pocos minutos. Y la audiencia de videos en línea está creciendo al paso de los días. En la actualidad, de acuerdo con Hitwise, casi 10 millones de personas visitan sitios de video en línea en cualquier mes. YouTube es por mucho el sitio de videos más popular; MySpaceTV, Google Video, Yahoo Video y Veoh se ubican entre los primeros cinco.¹

“Los expertos en marketing están tratando de incrementar la calidad de la experiencia que los visitantes tienen en sus sitios de marketing, y el video se está convirtiendo en parte importante de esto”, dice mi amigo Jeremy Allaire, CEO de Brightcove, una compañía de software de servicio. “El video es una gran forma de expresar una marca. Puede proporcionar una exploración profunda del producto y tener mucho contenido educacional. El video es un formato que los consumidores entienden y les gusta, muchos expertos en marketing están invirtiendo más y más en video como forma de incrementar los puntos de ventaja en los cuales un consumidor adquiere más interés en su producto.”

Jeremy señala los rangos de diversas industrias, consumidores, negocio a negocio, y de ambas. El sitio Kohler, por ejemplo, tiene videos de baños y cocinas y sistemas portátiles de generación de energía. La cadena de televisión de Kohler tiene cientos de programas breves, dice Jeremy, todos sobre ideas acerca de cómo utilizar sus productos para adquirir un entendimiento sofisticado de la tecnología empleada para armar estéticas piezas que indican la forma en que usted puede transformar su vida con esos productos. “El contenido se enfoca en la parte del distribuidor, porque la mayoría de los productos de cocina y baño son adquiridos por los propios consumidores que los instalan. El sitio ha crecido y crecido en términos de uso y se está convirtiendo en una pieza central del mercado de Kohler y sus esfuerzos de venta.”

Reid Hoffman, fundador de la red social LinkedIn, observa que ingresar contenido de video en línea es similar a la revolución que se experimentó con el paso de la imprenta a la televisión. “De pronto, esto se convierte en

un medio de participación más emocional y social. Representa una mayor interacción social para mí estar viendo el pequeño video musical de alguien que estar leyendo una larga publicación en un blog.”

Una dificultad que los expertos en marketing tienen con el video en las redes sociales es que tienden a pensar en comerciales. El video en línea puede ser infinitamente más enriquecedor que un lanzamiento de ventas de un minuto. “Una de las preguntas más comunes que escuchamos”, dice Jeremy, “es: ¿qué contenido podemos crear que haga participar a mucha gente para distribuirlo en todas partes? Esto sería una forma de obtener conocimiento a un costo mucho menor que comprar publicidad televisiva. Se convertiría en una barrera para la adopción, porque algunas veces los expertos en marketing creen que necesitan hacer algo increíblemente creativo si es que van a usar el video”. De hecho, un video en línea puede ser informativo (cómo fabricamos nuestro producto), educativo (cómo instalar nuestro producto en casa), entretenido (hacer bailar a la Subservient Chicken) o las tres cosas.

BlendTec pudiera no tener un presupuesto de marketing del tamaño que lo tienen anunciantes del Súper Tazón como Pepsi o Budweiser, pero sus videos caseros son verdaderamente maravillosos. Además, impulsaron el reconocimiento de marca y levantaron las ventas. Pero no es necesario tener contenido de video para construir o reforzar el reconocimiento de marca, conectarse con sus audiencias objetivo, y apalancar sus mensajes de marketing utilizando una estrategia de cadenas sociales.

Todo lo viejo es nuevo otra vez

Ahora usted ya sabe que las redes sociales son comunidades en línea basadas en miembros que permiten a los usuarios vincularse con otros miembros que tienen intereses comunes. Principalmente muestran contenido generado por el usuario, además pudieran contener material producido por profesionales o expertos. Además de YouTube, los ejemplos bien conocidos pueden incluir a MySpace, Facebook, Flickr, y más. Las redes sociales más populares localizadas fuera de Estados Unidos incluyen Orkut, Mixi, Hyves y Friendster (el cual es particularmente fuerte en Asia).

Las redes sociales no virtuales han existido por siglos. Desde la Revolución Industrial hasta nuestros días, gran parte de la vida fuera del trabajo involucra a la gente en redes sociales como las iglesias, las logias, el Club de Leones, Elk, Moose, Odd Fellows, ligas de boliche, grupos de costura, clubes de pasatiem-

pos, clubes políticos y mucho, mucho más. Las redes con un ángulo profesional —como Rotary, Kiwanis, y cientos de organizaciones de industrias específicas— son todas “redes sociales” en su naturaleza. Además, ¿cuál ha sido el lugar más popular en un campus universitario durante los últimos cien años? (Una pista: no es la biblioteca.) Probablemente la unión estudiantil, aunque las fraternidades y hermandades son también una forma de red social.

Aunque tales redes sociales jamás desaparecieron, sí decayeron después de la Segunda Guerra Mundial. Tal como escribió el sociólogo de Harvard Robert Putman, en su libro seminal de 1995 *Bowling Alone*: “La televisión, familias de dos carreras, la expansión suburbana, cambios generacionales en los valores, éstos y otros cambios ocurridos en la sociedad estadounidense han significado que cada vez menos y menos de nosotros encuentren que la League of Women Voters, el United Way, el Shriners, o la reunión mensual en el club de *bridge*, o incluso un *picnic* de domingo con los amigos se adaptan a la manera en que estamos viviendo.”²

El extraordinario crecimiento de las redes sociales en la web sugiere que mucha gente reconoce cierta necesidad humana por desarrollar tales conexiones y está tratando de encontrarlas de la mejor forma posible. La industria de la tecnología, especialmente la industria de software, que tiene sólo 30 años de antigüedad, comenzó con los “grupos de usuario”. Compañías como Lotus o Microsoft u Oracle pudieran pagar para hacer que sus usuarios de software se reúnan a disfrutar contenido de portavoces y educacional, reconfortante, y de entretenimiento como una forma de difundir su conocimiento sobre el software. Después de algunos años, el patrocinio de las compañías decayó cuando los usuarios comenzaron a pagar por encontrar su propia forma de pasar el tiempo con otros usuarios, dando y recibiendo los consejos y trucos más nuevos.

Aun cuando hemos estado siendo inducidos a dejar de ser sociales por todas las razones que Putman identificó, cuando estamos pasando más tiempo solos y desarrollando intereses más enfocados a temas específicos como juegos, sexo, medicina, deportes, y más, había cierto progreso en el mundo digital. Dado el impulso humano hacia la comunidad, tiene sentido que debamos evolucionar y crear cierto tipo de atmósfera social digital.

Clic y conectarse

La primera red social en línea comenzó realmente en 1999 con una compañía llamada Emode, fundada por James Currier. Emode (que cambió su

nombre por el de Tickle) fue un pionero en hacer que la gente llenara cuestionarios en línea. ¿En qué se interesa usted? ¿Qué le gustaría hacer? Entonces el software debía igualar a la gente dentro de comunidades basadas en sus intereses afines. Ésta fue una sorprendentemente valiente nueva idea en ese tiempo. Tickle fue comprada al final por Monster.com y en la actualidad, como parte de Monster's Affinity Labs, ofrece a millones de miembros más de 200 exámenes de personalidad, carrera y entretenimiento, prometiendo entregar “una profunda, rica y significativa manera de que la gente se contacte entre sí”.

Para los expertos en marketing, Tickle ofrece una forma conveniente de llegar a grupos autoseleccionados de clientes prospectos y entender sus características sobre demografía, personalidad, carrera y de comportamiento. No hace mucho tiempo, la marca Cover Girl de Procter & Gamble (P&G) comenzó a trabajar con Tickle para llegar a mujeres adolescentes y jóvenes, extendiéndoles sus promociones de temporada de “color” en línea, e implementar una base de datos. Tickle desarrolló una serie de concursos de belleza con temáticas de temporada relevantes para los productos de Cover Girl y colocó un cuestionario en los concursos para construir la base de datos. Los resultados fueron (al menos los que revelara P&G): 5% de las mujeres jóvenes que participaron en el concurso dieron clic a través de Cover Girl y los cuestionarios fueron alrededor de 2 000 por semana durante la promoción.

De muchas maneras, Amazon era una temprana red social. Sin embargo, tenía una meta comercial específica —vender muchos libros— y la arquitectura fue de comunidad. La idea era que usted tenía que conocer el sitio, la gente, las cosas que estaban sucediendo, lo que la gente estaba diciendo, qué estaba disponible para comprar y unirse a la conversación. Amazon no era (es) sólo un minorista en línea vendiéndole a usted libros, estaba solicitando su opinión sobre éstos (y, ahora, sobre todo lo que vende).

Después Friendster cobró vida en 2003, y dado que fue creado principalmente para publicar imágenes, la creciente manía por la cámara digital volvió a Friendster más exitoso que el viejo Six Degrees (el cual pudo atraer alrededor de 10 millones de personas pero no logró hacerlas regresar). Las redes sociales son cada vez más populares para uso personal y profesional. Ahora, dice Reid Hoffman de LinkedIn, “usted tiene la capacidad de poder navegar entre su red social y encontrar cosas interesantes sobre quién es en realidad la gente. Algo de esto tiene que ver con las citas, como: ‘¿Es linda esa persona?’. Pero además hacer todo mucho más humano”.

El mundo conectado está tomando el máximo provecho de, bueno, cómo está conectado nuestro cerebro para reconocer y responder a caras e interacción interpersonal. Ahora la gente puede tomar e intercambiar imágenes tanto fijas como móviles desde sus cámaras digitales, de video, teléfonos celulares y computadoras portátiles. Conforme la tecnología mejora, las fotografías también lo harán y toda la experiencia de las redes sociales se volverá más enriquecedora. Actualmente, para muchas personas, participar en una o más redes sociales está tomando el lugar de ver televisión o leer un libro o una revista.

No creo que la naturaleza de la gente haya cambiado demasiado; a pesar de nuestro ocupado y moderno modo de vida, seguimos siendo seres sociales. El lugar de encuentro hoy en día es más digital que el pasillo de cualquier casa o un sótano de iglesia. Si usted cree mi argumento de que los seres humanos realmente desean pertenecer a tipos específicos de redes sociales, y si usted incluso cree mi argumento de que la web es cada día con día la manera más cercana a la vida física sin tener que estar ante la verdadera presencia de otra persona, entenderá el crecimiento fenomenal de las redes sociales en línea.

Piense en el interés, no sólo en la demografía

Esta fase de cambio de las redes sociales realmente significa que a la gente le gusta pertenecer a ciertas comunidades. Le gusta la información y las personas aunque no estén físicamente conociéndolos. No todos, por supuesto. He escuchado a gente de cierta edad decir: “Hablar con un extraño en línea suena realmente espantoso”. Bueno, cierto, puede ser. Pero ¿cuántas veces ha esperado usted el autobús o ha estado en un elevador o en la fila de un supermercado y sostenido una conversación de cinco minutos con algún extraño? Quizá algo conectado o tal vez no tiene nada en común y ése es el final de la conexión.

Pero la tecnología tiene la habilidad de captar patrones en el comportamiento de la gente y conectarlo con otras personas con intereses y antecedentes similares. Piense en la habilidad de Amazon, basada en su comportamiento de compra, para sugerir libros en los cuales puede estar usted interesado o en la habilidad de Netflix para sugerirle títulos de películas. O en la habilidad de Tickle para conectarlo con otros basándose en la respuesta de un cuestionario.

Los sitios de las redes sociales incluyen clubes de consumidores de vinos, de practicantes de deportes, de intercambio de recetas, así que no sólo son MySpace, Facebook y YouTube. Si yo fuera el jefe de marketing de Gallo o Beringer o Kendall Jackson, quisiera estar al frente de la gente en los clubes de vino, informarles sobre la sesión de prueba de esta semana en, digamos, Albany, Indianápolis y la ciudad de Oklahoma. Me gustaría hacerles saber que hay descuentos sobre mis cajas en 37 estados. Pero no se olvide nunca de que la comunidad controla a los clubes. La comunidad decide si habrá o no mensajes comerciales, basándose en la necesidad del sitio por ingresos y servicio para los miembros.

Además recuerde que en las redes sociales se trata de intereses comunes. El sitio de red social Eons descubrió esto de la peor manera. Originalmente diseñada para las 50 o más demografías estadounidenses, Eons arrastró mucho tráfico mediante anuncios de búsqueda pagada bien colocada. Sin embargo, de acuerdo con el *New York Times*, los visitantes que daban un clic gracias a estos anuncios miraban el sitio de Eons pocos segundos antes de irse. Por otro lado, miembros que acudían por la información, como los mejores sitios para el retiro y destinos favoritos para vacacionar, permanecían un promedio de 20 minutos por visita.

Jeff Taylor, el fundador de Eons, pudo recientemente el sitio eliminando la limitación de edad y enfocándose entonces en los intereses de los miembros. Ahora, los miembros realmente han tomado cruceros y se han desplazado hacia Florida. “El destino de Eons dependerá de si los *baby boomers* patrocinarán o no destinos en línea que los traten como una g-g-generación distinta”, concluye Randall Stross de *Times*.³ Así que vea más allá de la demografía para enfocarse en los intereses.

Concéntrese en redes sociales enfocadas

La siguiente generación de redes sociales de consumidor tendrá menores y más enfocadas redes sociales, lo cual ayuda al comerciante pequeño y mediano igual que a las grandes empresas. Elija algún tipo de interés muy específico relacionado con su producto o servicio, sea su modelo de trenes, cerveza casera, o álbum de recortes, encuentre las redes sociales ubicadas en esa esfera, y vea cómo puede participar.

200 Aprovechar las cuatro estrategias de comunicación en línea

Las redes sociales enfocadas son de lo que trata Ning (ning.com). Ning proporciona la tecnología adecuada para que cualquiera tenga una red social sobre lo que sea. Actualmente, es el hogar en línea para más de 250 000 redes sociales, y el cofundador Marc Andreessen (de la fama de Netscape) dice que está creciendo al ritmo de 1 000 redes sociales nuevas por día.⁴

Una red basada en Ning, “Conozca a los Phlockers”, conecta 5 000 fanáticos de Jimmy Buffet y otros que comparten un estado de ánimo tropical. El día que la visité, observé anuncios presentando boletos para conciertos y vacaciones en Key West, ofertas muy objetivas para los Parrot Heads en particular.

Otra red basada en Ning, “Nación de Bomberos”, es un lugar de reunión en línea para 21 000 bomberos, servicios de emergencia y personal de rescate. Dentro de Nación de Bomberos hay una gran variedad de grupos con intereses especiales, como el estado físico para servicios de emergencia y bomberos estudiantes de Kentucky, cada uno atrae desde un puñado de miembros hasta varios cientos. Entre los anuncios, observé en la página de inicio de esta red social que había uno de los tonos de llamada de los bomberos, uno para los bomberos trabajando y uno para el equipo de bomberos utilizado.

Usted también puede ver hacia dónde se dirige Ning y por qué los anunciantes quieren ir ahí. En palabras de la revista *Fast Company*: “Ning quiere acoger millones de pequeñas redes con canales estrechos, cada uno entregando el tipo de publicidad objetivo que encaminó a Google hacia grandes riquezas”. En resumen, no se trata de muchos ojos, sino de “la calidad de ojos que usted obtiene y cómo la puede rebanar, cortar y moldear”.⁵

La estrategia enfocada en las redes sociales no es sólo para el marketing de bienes de consumo; es además altamente útil para el marketing de negocio a negocio. Dentistas, doctores, carniceros, pasteleros y fabricantes de candeleros pueden tener interés en las redes sociales. LinkedIn es una de las redes sociales de b2b más conocidas. Sin embargo, si usted es una empresa grande, puede comenzar a crear un destino en línea sobre su giro, sus productos y su tecnología, aprovechando los intereses de su base de consumidores. (Elija un buen tema y vuelva a ver los capítulos de la Parte II de este volumen para tener un buen comienzo.)

Como un ejemplo de negocio a consumidor, piense sobre el estrecho enfoque de Genzyme, la cual trabaja para descubrir terapias acertadas con medicamentos para tratar enfermedades extrañas. Si mi hijo tiene una enfermedad rara, yo quisiera saber sobre la comunidad de Genzyme. Quisiera

saber por qué cuesta tanto desarrollar una medicina para la enfermedad de mi hijo, y conocer a otros padres cuyos hijos sufren de la misma enfermedad. Para Genzyme, facilitar esos contactos y aportarme directamente esa información será mucho más efectivo que si yo la fuera a obtener en cualquier otra parte, digamos en Google o en raredisease.org.

La oportunidad detectada aquí es demostrar que usted es una fuente importante para la comunidad de información auténtica, no sólo de hipermarketing. En el mundo de negocio a negocio, IBM ha estado en el ramo de las máquinas y la tecnología informática más que nadie en el planeta y tiene más patentes en estas áreas que ninguna otra empresa. Entonces, si usted es un comprador de tecnología y software, pensará que IBM debe tener algo inteligente que decir para ayudarlo. Tal vez está pensando en comprar nuevos servidores y se pregunte si debe utilizar o no una fuente abierta de software... IBM tiene la credibilidad como para ofrecerle respuestas adecuadas y alojar este valioso tipo de contenido.

Una construcción lenta, no una transacción rápida

Es tentador ir por la transacción rápida: un clic en Amazon y habrá comprado el libro. Sin embargo, lo que MySpace, Facebook y YouTube nos han enseñado sobre las redes sociales es que no se tiene que ir por la transacción de inmediato. Crear un ambiente y una comunidad atractivos; invitar a la gente a acudir, emplear algo de tiempo, conocer algunas personas, compartir historias, descargar algo de contenido, y sabe qué... probablemente venderá algo.

No se trata sólo de publicidad, sino de vínculos hacia otras cosas, hablar sobre productos, discutir acerca de experiencias: ¿Ya vio el último video de Will It Blend? ¿Realizó el cuestionario de Cover Girl? Si la gente se siente cómoda en el escenario de una red social, e incluso si está en el sitio de alguna compañía, va a confiar en usted. Compartirán la información.

La otra lección de YouTube, MySpace y Facebook es que nuestras ideas acerca de la privacidad están en cambio continuo. Algunas personas se quejan sobre la falta de privacidad, pero otros se están grabando a sí mismos en sus dormitorios hablando supuestamente de su vida, revelando todo sobre sus amigos o maquillándose o haciendo ejercicio. No lo juzgue. Es el comportamiento de la siguiente generación, sus consumidores lo están haciendo,

lo están viendo y están escribiendo en el blog sobre eso. El problema real es: ¿cómo actuar de una manera más social, en lugar de transaccional, para crear una marca?

Tendrá que comenzar con algún tipo de arquitectura, y debo decirle que debe pensar en las redes sociales de la misma forma que piensa en la construcción. Mientras mejor arquitecto sea, mejor red social va a tener. No confunda esto con el software por sí solo. Muchas compañías utilizan tecnología de propietario, pero puede dirigirse incluso a compañías como Ning, Neighborhood America (neighborhoodamerica.com), y Kick Apps (kickapps.com) para adquirir el software de red social.

Por ejemplo, HGTV contrató a Neighborhood America para construir “Rate My Space”, un sitio de red social donde la gente publica fotografías sobre sus proyectos de mejoras en casa para calificarlos y discutirlos. El sitio, en ratemyspace.hgtv.com, es un sitio único de marca hacia donde HGTV puede atraer gente, entretenerla y ayudarla. El sitio se volvió tan popular que generó el espectáculo televisivo transmitido por cable “Rate My Space” patrocinado por Lowe’s. Y recuerde, HGTV no tuvo que saber nada sobre la cuestión técnica de publicar un sitio de redes.

Unas palabras para crear espacios especiales para la gente. Cuando aparecí en un especial de la PBS para hablar sobre el futuro de la biblioteca, comenté que las librerías tienen un gran futuro. Casi toda la gente que había en ese programa no estuvo de acuerdo: ¿Quién necesita una librería cuando tienes a Google y a internet? El historiador David McCullough y yo creemos que las librerías tienen un gran futuro. Una de las razones principales que enfatiqué fue la necesidad de estar en un lugar especial. Cuando yo era niño, había dos lugares verdaderamente especiales a los que quería ir —la iglesia y la librería—. La librería era tranquila, ordenada, un sitio de contemplación reflexiva lleno de gente que disfrutaba la misma experiencia. La arquitectura tiene que proporcionar diferentes lugares para la gente que tiene intereses diferentes: la sección de niños, el área de historia, la sección de biografías, los estantes de ficción, poesía y así sucesivamente.

El comportamiento de las personas no ha cambiado mucho. El poder de crear espacios a donde la gente quiera acudir, querer sentirse bien dentro de ellos, forma parte de este movimiento de las redes sociales y la construcción de comunidades. Las compañías tienen derecho —incluso una responsabilidad— de construir sus propias comunidades y proporcionar espacios para que los consumidores hablen entre ellos, lugares para que aprendan (utilizando

herramientas como podcast y micro sitios). Por supuesto, estas comunidades son lugares donde los visitantes controlan lo que ven, dicen, hacen, aportan.

Así que si usted es Pfizer, quiere crear un espacio para reunir a una comunidad de médicos, pacientes, cuidadores, compañías de seguros y legisladores. Si es Whirlpool, quiere una comunidad de distribuidores, negociantes, técnicos de servicio, proveedores y reguladores. Si usted es JPMorgan Chase, quiere una comunidad de inversionistas, reguladores, consumidores, contactos de medios de comunicación, y consejeros financieros.

Mientras más temprano emprenda la arquitectura de su propia red social para su empresa, ésta mejorará en menos tiempo a medida que su comunidad le diga qué le agrada, qué le desagrada, cuando usted vea qué funciona, qué está midiendo, a dónde se dirige. Sé que esto es una gran revolución. Argumento que internet probará por sí misma tener más impacto que la televisión, la radio, o cualquier otro medio que llegó antes. Las redes sociales demostrarán ser la herramienta más poderosa tanto para el lado social como para el de trabajo y/o negocio en el marketing en línea.

Lo que encuentro fascinante es que las redes sociales sean tan jóvenes y estén creciendo muy rápidamente. Piense cuántos años le tomó a internet ser tan sofisticado como los periódicos, las revistas, la radio, la televisión, y qué tan rápido está evolucionando el mundo digital. ¿Cómo se verán las nuevas generaciones de redes sociales? Pienso que van a estar orientadas a intereses más reducidos, más como las redes de Ning que las gigantes de MySpace y Facebook. Muchas serán sitios de empresas con sitios especiales para compartir información con otros y ver o descargar material útil o entretenido, lugares donde los visitantes sean parte del diálogo, no sólo observadores pasivos.

Otro desarrollo prometedor es la manera en que la tecnología permite a la gente rebasar los límites de las redes sociales. Hasta hace poco, su página de MySpace tenía que ser separada de su página de Facebook, sus fotografías de Flickr, sus videos de YouTube, o sus tweets de Twitter. Ahora MySpace le permite mostrar contenido de su MySpace en eBay, por ejemplo, o en otro sitio. Facebook tiene una característica similar. Y especialistas en tecnología como Flock y Chirp Interactive tienen un software que le permite navegar y dar seguimiento a lo que están haciendo los amigos en Twitter, Facebook, MySpace, y otros sitios con sólo un vistazo. ¿Va a ser esto superconveniente o causará una sobrecarga? Es muy pronto para llegar a una conclusión.

Organización para las redes sociales

¿Cómo adaptar la organización del tradicional departamento de marketing para abarcar las oportunidades inherentes a las redes sociales? Incluso si los CEO aceptan con entusiasmo las ideas aportadas en este libro, necesitan obtener la cooperación del departamento de marketing, y esto pudiera requerir un mayor cúmulo de responsabilidades. He notado cómo la organización de algunas firmas para construir la comunidad forma parte integral de su marketing. Esto se muestra en títulos como “Constructor en jefe de la comunidad” o “Vicepresidente de comunidades”.

Si yo estuviera organizando el departamento de marketing para tomar ventaja en las redes sociales, primero quisiera tener claro el mapa de clientes (del cual hablé en el capítulo 5) y entender el ambiente en el cual opera mi compañía. Formularía el plan de marketing con una perspectiva de campaña a largo plazo en mente. ¿Qué es lo que queremos lograr con el paso del tiempo al construir las comunidades que prevemos y qué tipo de contenido vamos a necesitar hoy y mañana?

En la punta de la pirámide de marketing, los directores de marketing (CMO, por sus siglas en inglés) serán más como productores de televisión o cine. En lugar de tener directores de relaciones públicas y de publicidad, necesitarán un director, un cineasta, un encargado de sonido, un escenógrafo, un diseñador de vestuario, un maquillista, un editor, un jefe de iluminación y el mejor chico. Los CMO, que son responsables del desarrollo de producto y nuevos mercados, tendrán dos subalternos que les informen directamente: el director de los medios no pagados (social) y el director de los medios de paga. Idealmente, estos tres gerentes deben trabajar juntos en planear todo lo que hará el departamento de marketing.

Las responsabilidades para el director de los medios no pagados van a ser la construcción de la comunidad, el contenido, el mapeo de consumidores, el análisis y el comportamiento, el análisis corporativo, el paisaje competitivo, los nuevos medios, las relaciones con los medios digitales y tradicionales, y el cuidado de los consumidores (específicamente, contenido para atención al consumidor). Además, este ejecutivo tendrá que ser responsable por la optimización del motor de búsqueda de la organización, de los blogs corporativos, de las comunidades electrónicas (o comunidades), y de las redes sociales.

El director de los medios pagados deberá ser responsable por la publicidad, las ferias, los eventos, los programas de lealtad, el marketing experimen-

tal, la colocación de producto, y de todos los materiales promocionales que la organización siempre haya hecho. En términos de redes sociales, la persona de los medios pagados deberá ser responsable de atraer gente a la comunidad, pagar oportunidades de anunciarse en televisión o prensa o en la web, del marketing directo, etc. El marketing directo digital y el marketing de correo electrónico formarán parte de los medios pagados. La búsqueda, los *baners* en línea, botones y anuncios forman parte de estos medios.

Debo agregar relaciones de terceros (comunidades de analistas, socios, etc.) a los deberes del departamento de marketing. Debo tener a alguien a cargo de la búsqueda orgánica y pagada, incluyendo responsabilidad para monitorear todos los motores de búsqueda y asegurar que la compañía está debidamente representada. Si la compañía tiene los recursos necesarios, pudiera contratar a alguien que monitoree las conversaciones de los consumidores. (Si estamos permitiendo que los consumidores escriban en nuestro sitio, necesitamos descartar los comentarios obscenos, calumniosos e inapropiados). Lo que eran las relaciones públicas deberán ser ahora los medios digitales y la construcción de la comunidad o los nuevos medios de relaciones.

Queda claro, tales cambios van a ser un fuerte golpe porque la publicidad del pasado era medida por el costo por millar (CPM). Aunque las nuevas medidas también incluirán CPM, ahora los expertos en marketing revisarán además la métrica al contabilizar el compromiso y las descargas, por ejemplo. ¿Por cuánto tiempo permanece un visitante en nuestro sitio? ¿Qué hizo que interactuara con qué? ¿Qué fue lo que hizo? ¿Descargó un podcast? ¿Observó o descargó un video? ¿Qué página vio primero en nuestro sitio y a dónde se dirigió después de salir de él?

Por simplicidad, he categorizado las funciones de marketing en términos de observar, atraer y medir. *Observar* involucra todo el comportamiento y los análisis y datos sobre los consumidores, prospectos y competidores. *Atraer* cubre todas las campañas, lo creativo y el contenido de la comunidad. *Medir* abarca las medidas de compromiso y las descargas. Algunas medidas importantes, como sugerí en el párrafo anterior, son el número de consumidores que está llegando a la comunidad y sus interacciones regulares dentro de ésta. Usted será capaz de medirlas justo como los minoristas que tienen espacios físicos son capaces de preguntarle a la gente que sale de sus tiendas: “¿Encontró lo que buscaba? ¿Los empleados de ventas fueron atentos? ¿Está usted satisfecho? ¿Recomendaría nuestra tienda a sus amigos y familiares?”

Similarmente, después de que un consumidor haya estado en el ambiente digital, usted puede preguntarle: “¿Le gustó? ¿Qué es lo que cambiaría?”

206 Aprovechar las cuatro estrategias de comunicación en línea

¿Cómo haría esto mejor, más enriquecedor, más gratificante? ¿Le enviará un correo electrónico a un amigo sobre su experiencia en el sitio? ¿Qué fue lo que le gustó más? ¿Qué fue lo que menos le gustó? ¿Hay algo que deteste absolutamente? ¿Qué contenido quisiera ver que no haya aquí?”

Todas estas preguntas —y la respuesta genuina de la organización a ellas— pueden hacer una comunidad más rica, con más experiencias, más contenido descargable, más contenido para compartir, y más diálogo con y entre los consumidores.

¿Importa Facebook?

(¿Para los expertos en marketing?)

Facebook ha aprovechado el interés y el deseo real de conectarse, algo a lo que los adolescentes y adultos jóvenes de veintitantos años en particular responden fácilmente. Fundado en Harvard en 2004 exclusivamente para los estudiantes de esta universidad (un requerimiento que cesó a finales de 2006), Facebook tenía casi ocho millones de miembros sólo tres años después, impulsado únicamente por palabra de ratón.

Facebook es un fenómeno de movimiento tan rápido que resulta difícil decir con certeza qué tan grande es. David Wilkins, director ejecutivo de la estrategia de contenido en la firma Mzinga de soluciones de redes sociales, escribe que en “un análisis de los datos más recientes de publicidad de Facebook, encontramos que en Estados Unidos más de 50% de la gente de entre 20 y 30 años de edad tiene cuentas de Facebook (basado en una comparación de los datos de anuncios de Facebook y las cifras de la Oficina del Censo de Estados Unidos)”.¹ Sí, *más de la mitad* de todos los estadounidenses ubicados en el grupo de los 20 a los 30 años.

Por supuesto, no todo el que tiene una cuenta de Facebook será un usuario activo. Una fuente (www.allfacebook.com) informó en junio de 2008 que

el sitio tenía más de 70 millones de usuarios en total. Otra (www.trendrr.com) encontró que el número de usuarios *diarios* a finales de junio iba desde 250 000 hasta 315 000 (¿quizá porque eran las vacaciones escolares?).

Dado que las dos fuentes pueden estar en lo correcto y buscando las diferentes partes del elefante, un bloguero llamado Paul Francis se metió en el problema de reunir todos los datos de usuarios de Facebook por medio de una herramienta del publicista que facilita contabilizar la audiencia objetivo. En noviembre de 2007, extrajo el número de usuarios de los principales países, desglosados por género. Encontró un total de 42 966 780 miembros de Facebook entre los 31 países analizados. Estados Unidos tenía el mayor número, más de 18 millones, de los cuales 60% eran mujeres.² comScore, una compañía de investigación que mide el tráfico de internet entre otras cosas, reportó que Facebook tenía 123.9 millones de visitantes mundiales en mayo de 2008, y 50.6 mil millones de opiniones de página. En comparación, MySpace tenía 114.5 millones de visitantes y 45.4 mil millones de opiniones de página.³

Esto es interesante, comScore intentó rastrear las edades de los visitantes de Facebook hace poco y, si las cifras se han mantenido así de consistentes, el sitio no sólo está atrayendo a gente joven. comScore reportó que alrededor de 15% de los visitantes únicos al sitio en mayo de 2008 eran de edades ubicadas entre los 15 y 17 años; casi 30% tenía entre 18 y 24 años; 12% entre 25 y 34 años; y casi 40% eran de más de 35 años. (Los números no suman hasta el 100.)⁴

Aparte de los números, que son enormes, el primer punto que quiero hacer notar es que Facebook no es tanto una red social como una nueva plataforma de comunicaciones. Esto es especialmente cierto para una generación que quiere estar en contacto con un grupo de amigos o asociados sin tener que actualizar individualmente a cada persona. Un perfil de Facebook es parecido a un correo electrónico con una lista de cc. Comparado con las herramientas de plataforma de software de que hablé en el capítulo anterior —como Ning, Neighborhood America o KickApps—, es incluso un ambiente operador más conveniente para publicar y compartir pensamientos, ideas, fotografías, videos y canciones originales.

La otra cosa sobre Facebook es que la mayoría de sus millones y millones de miembros se comunican relativamente con poca gente. Mi hija llega a casa y se comunica con el mismo niño con el que habló en la escuela. Pero ella agrega a su prima de quince años de edad que vive en otro estado y a otros amigos que no puede ver todo el tiempo. A pesar de que llamo a Facebook el medio masivo de esta generación, es altamente segmentable dentro de varias

audiencias y pienso que también evolucionará naturalmente dentro de contenido micro segmentado.

Justo como nos acostumbramos tan rápidamente al correo electrónico, veo a una generación acostumbrándose a entrar en actividad en Facebook. Pueden enviar un correo electrónico si lo tienen que hacer, pero en lugar de eso publicarían seis, siete, ocho veces al día. Casi se convierte en una unión de la mente de los estudiantes mientras ellos estén constantemente acudiendo entre clases. Creo que se hará incluso más popular de lo que es ahora, con diferentes sabores para distintas comunidades. Continúa aprendiendo cómo monetizarse a sí mismo. Y al mismo tiempo, Facebook está definiendo una edad de marketing no intrusivo, y exactamente cómo van a hacer esto efectivo los expertos en marketing, crear demanda sin golpear a los prospectos en la cabeza con mensajes de venta, sigue todavía en el aire.

Comenzar en Facebook

¿Cómo puede comenzar su compañía en Facebook? Ethan Beard, director de desarrollo de negocio en Facebook, dice que el primer paso en el uso de Facebook como una herramienta efectiva de marketing es gratuito y fácil: crear una presencia de negocio usando Facebook Pages, presencia sobre la cual usted tiene control total. “Puede crear su presencia e interactuar con los usuarios, comunicarse con ellos, y permitirles convertirse en fanáticos y conectarse con la marca”, explica Ethan. (Un fanático, en *Facebook-speak*, es todo miembro que se una a Facebook Page.) El sitio hospeda actualmente más de 150 000 Facebook Pages que representan a negocios grandes y pequeños, locales e internacionales.

Lo que sigue es revisar los servicios de pago que Facebook ofrece para conectarse a la información orientada y demográfica y encontrar a los fanáticos de su marca. “Si su negocio está buscando mujeres, de 34 a 43 años, que vivan en San Francisco y estén interesadas en cocinar, puede entregar sus mensajes exclusivamente a estas personas”, dice Ethan. Ahora puede aprovechar la palabra de ratón para llegar a los amigos de estos fanáticos. “Por ejemplo, si me convirtiera en fanático de Apple”, comenta Ethan, “Apple puede tomar este mensaje y acelerarlo a través de mis amigos y adjuntarle un mensaje comercial”.

Lo que haga después dependerá de sus objetivos de marketing, de su marca o producto, y de sus fanáticos. Hay un mundo de posibilidades, como

lo pueden demostrar más adelante los ejemplos incluidos en este capítulo, una vez que haya establecido su presencia.

Un consejo: sea lo que sea que haga dentro de Facebook como experto en marketing, hágalo cuidadosamente. Como escribe Greg Andersen, director de planeación de compromiso para Norteamérica en BBH (Bartle Bogle Hegarty): “Las marcas corren el peligro de verse como yo me vi para mi sobrina cuando me uní a Facebook y le mandé una invitación de amigos: un desconocido tratando de parecerse a esto, inseguro del porqué estamos ahí o qué se supone que hagamos para convertirnos en un miembro de valor para la comunidad. Somos los adultos incómodos con el dinero disponible pero sin una idea de lo que está sucediendo alrededor nuestro. Pero estamos ahí, demonios. Y eso nos hace atractivos. Compramos los tenis y la irónica playe-ra. Somos uno de ustedes. ¿Quieren ser amigos?”

“No sólo no querrán serlo, cada vez desearán más no estar ni siquiera en la misma habitación con nosotros. Pizza Hut tiene una página en Facebook. ¿Por qué? Quiero decir, ¿quién quiere ser amigo de una pizza?”

Andersen argumenta que la gente joven se está desplazando de un sitio a otro a velocidades increíbles. Y el mal marketing es “parte de la razón por la cual a la gente le agrada que mi sobrina esté dejando un escenario y desplazándose hacia la siguiente nueva cosa donde nosotros no estamos preguntándoles torpemente si quieren ser nuestros amigos. El ambiente de las redes sociales está lleno de aplicaciones de marca irrelevantes”. Andersen dice que las marcas y sus agencias tienen que acudir a ambientes modernos para hacer cosas modernas sin preguntar ¿qué estamos haciendo aquí? ¿Por qué es correcto para la marca? ¿Cómo se alinea esto a un objetivo significativo? ¿Hay realmente algo que hará la gente con la que estamos hablando? ¿Cómo es que esto agrega valor para ellos?⁵

David Berkowitz, director de medios emergentes y estrategia de clientes en 360i, una agencia de marketing digital, toca el punto tantas veces pasado por alto de que los usuarios de Facebook visitan el sitio primero y más adelante se comunican unos con otros. No están ahí para comprar algo. Facebook no es un motor de búsqueda que la gente utiliza para buscar información sobre un producto o una marca. Facebook no es como leer el *New York Times* en línea o ver MSNBC, donde la gente espera la experiencia de ser apoyada con publicidad. A pesar de que el modelo de negocio de Facebook puede funcionar de la misma forma, sigue siendo un medio nuevo y es completamente social. David advierte que los miembros resienten todo lo que dé bofetadas de comercialización, especialmente si no está orientada.

En Facebook: Victoria's Secret y el *New York Times*

Victoria's Secret Pink fue una de las primeras marcas en tener cientos de miles de personas involucradas en su Facebook Page (ésta tenía recientemente alrededor de 400 000 fanáticos). Pink es una línea de ropa casual (pantalones para gimnasia, camisetas, chamarras, sudaderas) orientada a estudiantes de universidades; los logos de éstas están disponibles en todo. David Berkowitz explica: “La página tenía fanáticos enviando fotografías, haciendo concursos; y ofreciendo carteles electrónicos, íconos, cosas divertidas como éstas. La página sirvió como un camino para que la gente que era o pudiera ser fanática se conectara y comunicara entre sí”.

La página Facebook de Pink es muy bonita, para nada sexy. Recientemente el sitio hospedó tres videos breves para niños. A pesar de esto, fue uno de los primeros avances en Facebook porque, como señala David, la marca realmente razona con esta audiencia en particular: “Es una marca de la cual las mujeres adolescentes y universitarias hablarán con sus amigas”. Han visto la tienda de Victoria's Secret en el centro comercial, se han probado las prendas de vestir de Pink, y la presencia de Facebook les brinda una oportunidad para entretenerse con el lado juguetón de la marca.

Otro ejemplo es el *New York Times*, que está atrayendo a una audiencia de mayor edad en Facebook. Su página presenta una encuesta de adivinanzas sobre noticias, cinco preguntas de respuesta múltiple para elegir la noticia del día, que le permite competir con sus amigos para obtener el mejor resultado (y hay 2 500 usuarios activos diariamente en torno a este tema). La diversión se adapta a la marca y alienta la interacción con la página del *Times* y con los amigos, ello es la razón de que éste sea un buen uso de la funcionalidad de Facebook.

Hablar de pavo y té

Aquí hay más ejemplos sobre cómo las compañías están atrayendo a miembros de Facebook. En junio pasado, la National Turkey Federation le dio la oportunidad a sus fanáticos de “hablar del pavo” durante su mes de amantes del pavo. La federación declaró haber elegido a Facebook “para llegar a una audiencia más joven que esté hablando con sus compañeros a través de esta comunidad de red social”.

212 Aprovechar las cuatro estrategias de comunicación en línea

Los miembros eran invitados a agregar un “voki” de pavo —avatar de un pavo pequeño que habla— a sus páginas personales de Facebook y compartirlo con sus amigos. (Usted puede crear su propio avatar que habla en —¿dónde más?— voki.com.)

Esta campaña de voki combinó cierto número de características de las redes sociales para acelerar la palabra de ratón. Primero, no se tomaba muy en serio. El voki vestía una camiseta que decía “Sacude tu emplumada cola”, y tenía un repertorio de frases tales como: “¿Te doy hambre?, ¡Feliz mes del pavo!”

Segundo, era personalizable e interactiva. Los usuarios podían personalizar la ropa de sus pavos parlantes y agregar su propia voz para hacer hablar al voki. Y tercero, el pavo estaba etiquetado con la URL eatturkey.com de la federación, en caso de ser curiosos los miembros de Facebook querían conocer más.

Otro buen ejemplo de marketing a través de Facebook proviene de R.C. Bigelow, la compañía fabricante de tés especiales. Bigelow ha estado involucrado en los blogs y las redes sociales durante un par de años. Su Facebook Page incluye videos presentando a la CEO Cindi Bigelow, quien muestra cómo descafeinar naturalmente un té, cómo preparar una taza de té perfecta, y muchos otros consejos sobre té. Hace poco, Bigelow comentó al *New York Times*: “Soy joven, 47 años, y para mí es divertido hacer videos para que la gente le pueda poner rostro y personalidad a Bigelow Tea”.

Hacerse presente es el punto de marketing de Bigelow en Facebook. “No hay muchas compañías familiares que sean nacionales. Es genial que nosotros tengamos esta oportunidad de permitir a los consumidores conocernos, y es otra forma en la que podemos llegar a conocerlos”, explica la CEO. “Siempre he llamado a los consumidores personalmente para saber si tienen algún problema. Así que utilizar los nuevos medios es la extensión de una filosofía que ya sabemos aplicar, cuidar a sus consumidores, hablar con ellos. Creo videos y la gente joven me responde con los suyos. Veo algunos cada semana y me río. Es grandioso ver a alguien de 23 años de edad y que vive en la parte central del país sosteniendo su caja de Bigelow Tea. ¿Qué tan grandioso es poder ver todo tipo de gente, con sus propios estilos, queriendo hablar sobre Bigelow Tea en internet?”⁶

He aquí otro ejemplo, esta vez de la industria cervecera. Coors Brewing invitó a consumidores de una edad permitida para beber enviar a sus amigos alertas “Code Blue” en Facebook. “Code Blue” se refiere a la etiqueta de la botella, la cual cambia de color cuando la cerveza está lo suficientemente

fría para beber. Los miembros pueden enviar un “Code Blue” invitando a sus amigos a encontrarse en un bar cercano para beber una Coors Light, por ejemplo, y adjuntar un mapa de Facebook para que nadie se pierda.

Facebook era sólo parte de toda una campaña, la cual incluía comerciales de televisión y presencia de MySpace. Coors llamó a esto “360-ing” —utilizando todas las formas de medios posibles para llegar a clientes potenciales— y fueran o no un éxito, las alertas de Facebook se constituyeron en parte del proceso de aprendizaje. Cuando habló para los nuevos medios, el CMO de Coors Andy England dijo: “Todo, particularmente en un negocio desconectado como el nuestro, está aún en una fase muy experimental. Nosotros, junto con nuestras agencias, estamos tratando de saber qué funciona mejor y expandir esas ideas”.

Crear una aplicación especial para Facebook tiene sentido porque el sitio “es muy adepto a traer gente y mantenerla en contacto con más gente rápidamente durante todo el día”, de acuerdo con Tim Sproul, director del grupo creativo en la oficina de Portland, Oregon, de Avenue A/Razorfish, una de las agencias de Coors. “Y si usted tiene algo que colocar en un ambiente social, tiene sentido que sea la cerveza. Sentimos que no somos intrusivos en nuestra experiencia en línea, somos relevantes al otorgar a la gente la oportunidad de conectarse.”⁷

Los grandes bancos como JPMorgan Chase han hecho incursiones dentro de Facebook con un éxito limitado. “En la superficie”, escribe Christina Rexrode en *The Charlotte Observer*, “dar golpecitos dentro del alcance de Facebook parece una potente estrategia de marketing, una manera de conocer gente joven —y a muchos de ellos— en su propio jardín”. Ella encontró más de 100 uniones de crédito con páginas de perfil, “aunque la mayoría son rudimentarios. Los intrépidos empleados del Service One Credit Union ubicado en Bowling Green, Kentucky, publican fotografías sobre un títere de calcetín de la oficina e información sobre seminarios de tarjetas de crédito para estudiantes cercanos a la Western Kentucky University”.

Los resultados no siempre son los que se esperan. La retroalimentación de Harsh está virtualmente garantizada, dice Rexrode: “Un grupo de cuatro miembros de Facebook, aparentemente iniciado por un estudiante molesto por unas cuotas sobregiradas, dice que ‘está dedicado a echar al maldito JPMorgan Chase Bank al suelo’. Los bancos, por su parte, dicen que aprecian cómo Facebook les permite a los consumidores comunicarse con ellos tan fácilmente. ‘Facebook es una gran marca y un medio innovador en el cual muchos consumidores, particularmente una demografía joven, se compro-

meten, así que es un vehículo excelente mediante el cual podemos llegar a esa audiencia en particular’, dice Tanya Madison, la portavoz de JPMorgan Chase”.

Sin embargo, Rexrode señala que la gente joven parece vacilar en mezclar Facebook con los negocios. Ella cita a Matt Nethery, un residente de Charlotte de 24 años que pensaba que la idea de incluir a los bancos en Facebook sonaba “ridícula”. La gente se conectaba para escapar del trabajo, decía Nethery, no para que se les recuerde sobre sus cuentas bancarias. Y cuando el *Online Banking Report*, una publicación de comercio, le preguntó a 500 usuarios de Facebook si estaban interesados o no en ver su estado de cuenta bancario a través de Facebook, 70% dijo: “De ninguna manera”.⁸

Hacer negocios en Facebook

Si los bancos y las uniones de crédito están luchando por encontrar una forma de atraer a miembros jóvenes de Facebook, parece que Ernst & Young (EY) ha encontrado la fórmula. En el sitio, la compañía dice: “Facebook nos permite compartir la experiencia EY con gente que esté interesada en la firma, y crear una forma para internos y empleados para estar en contacto entre ellos. El grupo proporciona un foro para que la gente comparta sus preguntas, experiencias, y comentarios referidos a la firma, y le podemos hacer saber cuándo iremos a su campus para organizar las noches ‘Conocer la firma’, ferias de carreras, entrevistas en el campus, y otros eventos”.

La página dice que E&Y es una organización profesional con atmósfera social, y Facebook le proporciona una oportunidad para mostrar su divertido ambiente con fotografías, comentarios y discusiones del tipo “No se muestre tímido en agregar un comentario a la pared [el nombre del lugar destinado a los comentarios en Facebook], unirse a una discusión, o agregar fotografías a nuestro álbum fotográfico”. Una evaluación rápida de los comentarios muestra que la mayoría son solicitudes serias de información (por ejemplo, “¿Cómo puedo aplicar para efectuar un internado?” “¿Cuándo vendrán a mi campus?”) intercaladas con algunas críticas (como “Ernst & Young te hace trabajar demasiado y paga muy poco... Elija PWC como su opción #1”).

¿Qué no está permitido en el grupo de Facebook? Las directrices de E&Y dicen: “La discreción es una buena regla de pulgar. Si existe algo que no diría en el trabajo, o alguna fotografía que no mostraría en el trabajo, entonces probablemente no sea una buena idea colocarla en la página del grupo. Los

comentarios y las fotografías que son inapropiados para el lugar de trabajo deberán ser descartadas”. Y dado que los empleados de E&Y también usan el sitio, “se aplican las normas de privacidad usuales de EY, no mencionar a clientes específicos, prospectos, o detalles personales sobre compañeros de trabajo. Justo como respetamos su privacidad, le pedimos que respete la de ellos”.

Visa también está utilizando a Facebook para hacer marketing, esta vez en la parte de b2b. Su Visa Business Network en Facebook ayuda a los pequeños negocios a conectarse entre ellos y con sus clientes. Para alentar a los miembros a unirse y utilizar el sitio, Visa planeó otorgar un total de 2 millones de dólares en crédito para publicidad en Facebook (100 millones para cada uno de los 20 000 miembros) para que los dueños de pequeñas empresas promuevan su propio negocio.

De acuerdo con la declaración de la compañía, este sitio basado en Facebook “puede ayudar a los dueños de pequeños negocios a entrar fácilmente en la red global de empresas semejantes y asesores de entre más de los 80 000 pequeños negocios que actualmente registra Facebook. Además proporcionará a estos dueños valiosas herramientas de negocio y les ayudará a identificar eficientemente y a elegir miles de clientes prospecto. Esta ventanilla única de recursos permitirá a los dueños de pequeños negocios expandir su base de clientes, administrar mejor su negocio, e intercambiar ideas con otros negocios y consejeros confiables”.

Este programa de Facebook patrocinado por Visa ofrece tres grandes beneficios para los negocios pequeños:

- *Conectarse con otros.* “La interacción es una parte esencial del éxito de los negocios pequeños; ayuda a los dueños a crecer y a administrar sus negocios”, dice Visa. “El Visa Business Network es una manera simple de encontrar y socializar con otros propietarios de negocios para hacer nuevos tratos, conocer las mejores prácticas y obtener consejo y apoyo.”
- *Administrar más eficientemente.* “Los dueños de pequeñas empresas pueden acceder a un juego de herramientas de contenido de socios que proveen productos de fácil uso, incluyendo Google Docs, Google Calendar y Google Sites, para ayudar a incrementar la eficiencia del negocio. Además estos dueños pueden obtener una presencia en línea rápidamente a través de Google Maps”. Por medio de la sociedad con *The Wall Street Journal* y la revista *Entrepreneur*, los dueños pueden “Preguntar a expertos” y conectarse con autoridades de pe-

queños negocios participando en los foros Q&A. Visa está otorgando acceso a nuevas cuotas para negocios pequeños, videos, blogs y comentario editorial sobre problemas como la administración de flujo de efectivo, nuevas formas para atraer clientes y manejo de costos.

- *Expandir el negocio.* “Los dueños pueden expandir su negocio llegando a más de 80 millones de usuarios activos de todo el mundo y a más de 80 000 negocios pequeños registrados en Facebook”, dice Visa. “Los usuarios de Facebook comunican y comparten información a través de la gráfica social, mapeo digital de las conexiones y relaciones que se dan entre la gente que existe en el mundo real.”

No sofoque el diálogo

Los expertos en marketing desean saber cómo pueden controlar lo que se dice en Facebook y por todas las redes sociales. La respuesta, como sugerí en varios capítulos previos, es: usted tiene muy poco control. Ernst & Young pueden tener directrices específicas para publicar en su Facebook Page, pero no pueden controlar lo que la gente dice con respecto a la firma en otras páginas de Facebook o en cualquier otro lugar en línea.

La falta de control quizá no sea del todo algo malo. David Berkowitz de 360i citó una promoción reciente de Pepsi en Facebook como ejemplo, un concurso en el cual los fanáticos eran invitados a diseñar su propia lata de refresco. Pepsi organizó comerciales de televisión y puso también un micro sitio, “pero la belleza de éste eran los tableros de mensajes sobre los cuales la gente podía comentar”, señala David. “Algo de esto era retroalimentación constructiva que Pepsi jamás hubiera podido obtener en ningún otro lugar. El lado oscuro de esto fue que uno de los tableros de mensajes se llamaba ‘hechos’ y tenía gente que hablaba sobre cosas realmente desagradables. No era la parte más prominente de las discusiones, pero no resultaba difícil encontrarlo. Le otorgué a Pepsi un gran reconocimiento por no hacer algo para reprimir eso.”

En lugar de enfocarse en el control, enfóquese en construir confianza. Ethan Beard de Facebook me comenta: “Lo más importante que los expertos en marketing deben de pensar cuando se acercan a Facebook es que se trata de construir confianza y relaciones auténticas con los consumidores que están en Facebook. Necesita tratarlos con respeto y comprometerse con ellos. No puede simplemente ejecutar los mismos anuncios que ejecuta en otros

sitios, sólo dejarlos en Facebook y esperar que esto construya una relación de confianza y auténtica”.

Forjar relaciones con los consumidores toma tiempo. “No puede aparecer en Facebook una sola vez, ejecutar una campaña, y esperar que los usuarios sientan que usted está comprometido con ellos”, continúa Ethan. “Necesita mantener su presencia activamente comprometida para que pueda tener una continua y abierta conversación con ellos.”

Es posible —casi inevitable— que sus fanáticos de Facebook publiquen comentarios negativos o información fuera de lugar, pero es importante que usted no trate de sofocarla. “Cuando tiene activamente comprometida a una audiencia, sus partidarios más importantes llegarán realmente a ser muy ruidosos y se levantarán en su defensa”, comenta Ethan. “Y éste es un mensaje mucho más fuerte que el de una marca tratando de silenciar las malas noticias y de alentar solamente su mensaje.”

Y ¿qué significará todo esto para el marketing en el futuro? ¿Qué será vivir y trabajar en la web 4.0? Tengo algunas ideas sobre esto en el siguiente capítulo.

Vivir y trabajar en la web 4.0

(Está justo a la vuelta de la esquina)

Tal como señalé en el capítulo 1, la web 4.0 está justo a la vuelta de la esquina. La primera fase, web 1.0, funcionó de 1989 a 1995, que fue la época de la construcción del sitio web utilizando HTML.

La segunda fase, la web 2.0, inició con la ventaja del navegador. Netscape, Internet Explorer y otros navegadores le permitían a la gente maniobrar por la web, buscar de manera efectiva, y hacer comercio electrónico más eficientemente. Vimos el surgimiento de Yahoo! y Google. Las compañías punto com eran la moda.

Conforme la web 2.0 empezó a madurar, y antes de que la burbuja punto com reventara, las compañías fueron plantando las semillas para las redes sociales. Piense en Amazon, piense en eBay, las cuales promovieron una estructura social en varias formas. Amazon invitaba a los usuarios a publicar

opiniones sobre los productos y a responder las opiniones; eBay tenía compradores calificando vendedores. Era (y es) un elemento de auténtica comunidad.

En los últimos años, las redes sociales de la web 3.0 se han fortalecido. Como escribí, no sólo estamos profundamente inmersos en ella, nos estamos desplazando hacia una segunda generación, hacia redes sociales adaptadas más específicamente a sus intereses. Ya sea que le gusten o no los Red Sox, quiera investigar sobre diabetes, o coleccionar recuerdos de la Guerra de las Galaxias, se puede conectar con su interés en las redes sociales. Las compañías han comenzado a dispersar estas semillas ahora para lo que sigue y lo que yo creo es el lanzamiento más atractivo de la red: la web 4.0, la red emotiva.

Bienvenido a la red emotiva

La web 4.0 es emotiva porque su tecnología de banda ancha significa medios más visuales y ricamente interactivos y porque estará disponible en cualquier lugar, en su computadora portátil, a través de su teléfono celular, o por medio de cualquier dispositivo que utilice Wi-Fi, EV-DO, WiMax, y otras tecnologías de acceso. En términos de control y demanda de palabras, imágenes, sonido e interactividad por parte del individuo, la web emotiva va mucho más allá que la televisión o cualquier cosa que haya existido antes.

En particular, lo que hace a la web 4.0 emotiva son las sensaciones personales y de negocios, la idea de que las experiencias no sólo ofrecen emociones —alegría, curiosidad, disgusto, felicidad— sino también un sentido de satisfacción y cumplimiento.

Ahora, la pregunta de los 64 millones de dólares: ¿Qué significa la web 4.0 para los expertos en marketing?

Significa, así nada más, que estamos en un periodo de transición. “A los expertos en marketing de todo tipo ahora les urge transmitir el control a una nueva variedad de consumidores que desean más control sobre la manera en que los productos les son vendidos”, reportó Stuart Elliott un par de años atrás mientras atendía una reunión de la Association of National Advertisers. El grupo, escribió Elliott en el *New York Times*, escuchó “un orador seguido de otro describiendo una necesidad de reemplazar décadas de valiosas estrategias de marketing por enfoques de abajo hacia arriba”.¹ Y las redes sociales son el lugar donde el consumidor tiene el poder.

Mi amigo Dan Bruns, vicepresidente ejecutivo de servicios en Mzinga, cree que los medios sociales tocan todo. No pasará mucho tiempo antes de que cada compañía grande tenga una iniciativa de red social con sus consumidores o empleados (o con ambos). “Esto está sucediendo claramente hoy conforme la generación más joven declara que no va a comprar nada en línea si no puede ver cómo otros consumidores lo han clasificado”, dice Dan. “Del lado del empleado, es críticamente importante, en particular en las grandes empresas, tener la capacidad de encontrar conocimiento. No se trata sólo de crear una base de datos de conocimiento o programas formales de aprendizaje. Es el aprendizaje informal que se desarrolla frente a frente o —ahora que más compañías están distribuidas globalmente o los empleados trabajan en modo virtual— la habilidad para encontrar en la organización gente que sepa cosas.”

Gracias a la web, y ahora a las redes sociales, los estilos de trabajo han cambiado significativamente y continúan evolucionando. Mucha más gente está trabajando desde casa o en un horario flexible, y los foros de discusión, mensajes instantáneos, y *wikis* hacen posible esto. Los empleados pueden ser productivos alrededor del reloj y alrededor del mundo, interactuando con los asociados que necesitan consultar. Esta tendencia está adquiriendo velocidad conforme los dispositivos pequeños y las tecnologías rápidas se vuelven más comunes.

En un contexto de negocios, el marketing en las redes sociales internamente es una manera de hacer algo sofisticado que han defendido los altos directivos por años: rompimiento de los silos. Idealmente, nadie debería trabajar en un silo de marketing o en un silo de ventas o en un silo de operaciones, sino tener contacto con, y fácil acceso hacia, todo el que trabaje dentro de la organización. La gente puede trabajar junta para lograr sus metas sin tener que preocuparse por la exacta estructura organizacional.

Dan Bruns nos ofrece un ejemplo de su experiencia en Mzinga: “Tenemos un foro de discusión donde nuestros consumidores apoyan a la gente que está en primera línea publicando preguntas, y nuestros equipos de ingeniería o marketing u otros tienen acceso a esas preguntas y pueden responder. La gente de apoyo puede dar mejores, más autorizadas y precisas respuestas que apelan al conocimiento de toda la compañía. No es como la idea de que toda la gente en la compañía tiene que sentarse y leer cada mensaje. Esto no ocurre, porque la gente tiene otros trabajos. Pero es un tipo de trabajos naturales”.

Además, naturalmente, las redes sociales afectan todos los otros medios.

¿A dónde se dirige la televisión?

Le pregunté a mi amigo Stuart Brotman acerca de cómo cree que las redes sociales podrían afectar a la televisión y la radio. Stuart —CEO de American Television Experience y ex presidente del Museum of Television & Radio— piensa que dentro de 20 años nadie hablará de la web como un medio separado. “Será parte integral de los medios de comunicación, pero no la estrella como lo es ahora”, me comenta. “Tendremos un término llamado ‘televisión’, pero la televisión, de hecho, podrá incorporar a la web como concepto. No creo que la web en su totalidad vaya a subsumir a la televisión.”

Stuart cree que la programación de video continuará siendo distribuida a través de una emisión, de cable y de fibra óptica. La televisión seguirá siendo un medio masivo, pero *también* habrá un medio masivo comunicado a través de internet. La *manera* en que el contenido sea comunicado no será importante. Recuerde que la mayoría de la gente no hace una distinción entre un canal de cable y un canal emisor. Cuando ve televisión, usualmente no toma en cuenta si está viendo cable o algo más, una situación que tiene implicaciones importantes para las redes sociales.

“Creo que la infraestructura de transmisión será transparente para el usuario”, dice Stuart, “en particular mientras la computadora se convierte en parte integral de la unidad de entretenimiento en casa. Sea lo que sea que venga en internet puede ser transmitido inmediatamente a un receptor que se tenga en casa dentro de una sala, lo que conocemos ahora como un televisor”. Esto está sucediendo ya. Un buen ejemplo es Apple TV, que transmite programas o películas rentadas o compradas desde la computadora directamente a la televisión. “Es claro que estamos viendo el principio de la evolución del contenido proveniente de internet y que no se queda en lo que conocemos ahora como pantalla de computadora, sino que está siendo transmitido a otro ambiente”, agrega.

Piense sobre cómo graba la gente el contenido de la televisión, lo manipula, transforma (o no), y lo coloca en YouTube. Este tráfico, profesionales colocando contenido, aficionados manipulándolo y creando el propio, va en ambas direcciones y sólo se incrementará. Es una buena época para ser un abogado de propiedad intelectual ya que las organizaciones están tratando de defender su contenido.

Otras compañías se pudieran decidir por propósitos estratégicos y tal vez quieran tener su material diseminado lo más extensamente posible, pero siempre dentro de la estructura del sistema de propiedad intelectual. Los

titulares de derechos de autor están tomando este tipo de decisiones hoy y tendrán que enfrentar incluso más decisiones en el futuro.

El otro problema, por supuesto, es la privacidad. Los expertos en marketing quieren saber cuanto sea posible sobre los individuos para orientar sus mensajes lo más estrechamente que puedan. A pesar de todo, muchos consumidores se muestran inconformes con alguna compañía siguiendo su comportamiento en línea. Facebook dejó caer su programa Beacon, el cual informaba automáticamente a los usuarios de grupo sobre las compras de otros usuarios en otros sitios. Charter dejó caer su plan para seguir y vender patrones de navegación de sus suscriptores de banda ancha. Éstos y otros incidentes atrajeron la atención del Comité del Senado de Estados Unidos para el Comercio, la Ciencia y el Transporte, el cual comenzó a buscar publicidad y posibles violaciones a la privacidad en línea el año pasado. En mi opinión, el problema parece ser de transparencia y habilidad para darse de alta en una lista de distribución en lugar de, como en el oscuro caso de Charter, darse de baja.

Lo de casa va fuera de casa

Estos cambios significan que los expertos en marketing deben repensar cómo utilizan los medios. Los expertos en marketing han estado organizados típicamente de manera vertical. Han considerado cuánto gastar en la radio... cuánto en televisión abierta, cuánto en televisión por cable... cuánto en publicidad por internet. Ahora, dice Stuart Brotman: “Pienso que muchas de esas categorías verticales se volverán difusas, que plantearán oportunidades y retos para los expertos en marketing. Ello significará que las compañías tendrán más discrecionalidad para romper presupuestos individuales y asignarlos. Además significará que habrá factores de riesgo más altos, particularmente cuando se intente desarrollar medidas adecuadas. Cómo será usted capaz de medir la efectividad de un anuncio en especial, ¿con una fuente de transmisión en particular y mediante un aparato receptor especial? La medición será incluso más complicada conforme la línea entre el uso en casa y fuera de casa comience a disolverse”.

Muchos mensajes de marketing se crearon para ser escuchados o vistos (o para ambas cosas) ya sea fuera de casa, como en el radio del auto o los letreros, o dentro de casa, principalmente en la televisión. Cada vez más gente está llevando consigo teléfonos inteligentes y otros aparatos para estar en

contacto con la web continuamente y sin interferencias desde cualquier parte. Esto significa que los expertos en marketing tendrán que diseñar mensajes adecuados para la exposición simultánea tanto dentro como fuera de casa.

Stuart nos da este ejemplo: ahora mismo, la radio es un medio de corto impacto organizado alrededor de comerciales de 10, 15, 20, 30 y 60 segundos. Pero en las redes sociales el marketing no está organizado de esta manera. La gente se sienta frente a sus computadoras de tres a cuatro horas diarias conectándose a varios sitios, enviando y recibiendo correo electrónico, y revisando material de archivo. Su involucramiento no es gobernado claramente por ningún tiempo o periodo en particular.

“La experiencia fuera de casa es primariamente con estos mensajes de ruptura, los cuales son altamente pasivos”, dice Stuart. “Son lanzados hacia usted. Pero con aparatos que le permiten a la gente llevar la experiencia vivida dentro de casa hacia fuera de ésta, los expertos en marketing tienen que considerar cómo están administrando los consumidores su tiempo y movilidad.”

Con los móviles aparatos de medios masivos del mercado llegando a la corriente principal, estamos tratando de obtener cierto sentido de exactamente cómo es que la gente los utiliza y qué significa esto para la estrategia de marketing. ¿Utilizan el aparato para recibir un poco de información o lo utilizan por largos periodos? Si usted ha visto a los viajeros utilizar sus teléfonos en un viaje de tren de una hora en lugar de leer un periódico o un libro o escuchar el audio de un libro o un disco compacto, sabe de lo que hablo. Se convierte en una hora de experiencia en contraposición con tener las últimas noticias, los resultados deportivos, el clima.

Desde luego, existe una gran diferencia entre ser interrumpido por un comercial y la búsqueda activa de información. Si los consumidores quieren saber sobre televisores de pantalla plana, querrán enterarse de cuanto sea posible. No hay comparación entre la información que pueden obtener de, digamos, un comercial televisivo de Panasonic de 30 segundos y las especificaciones detalladas del producto y opiniones disponibles en la red. A pesar de esto ambos enfoques pueden ser valiosos para los consumidores, por razones diferentes.

Tomemos a Panasonic como ejemplo. Obviamente, Panasonic debe tener una amplia y profunda información disponible en su sitio web, incluyendo demostraciones mediante video y especificaciones, opiniones y toda la riqueza de la web.

Suponga que estoy fuera de casa (con un aparato móvil) y quiero acceder al sitio de Best Buy o de Circuit City o de *Consumer Reports* para ver las mejores cinco televisiones de pantalla plana. Una vez que estoy en línea y veo

una lista de los mejores cinco modelos, puedo visitar una tienda para ver cada uno. Después podré ir a casa para pensar las cosas antes de regresar a la tienda u ordenar el modelo elegido en línea. Mi punto es que hay posibilidad de interacción entre una pequeña porción de información que los consumidores obtienen en el ambiente móvil y la gran y profunda información que pueden obtener en el ambiente estacionario.

En el futuro cercano, por ejemplo, podré tener la lista de los mejores cinco televisores de pantalla plana en mi teléfono celular cuando visite la tienda. Seré capaz de transmitir esa información a la computadora de mi casa o de mi trabajo para que cuando encienda ésta o haga una búsqueda en Google, un sistema especial de marketing entregue automáticamente la información de Panasonic en la cual estoy interesado. Y ¿cómo sabe el sistema que estoy interesado? Porque estaba preguntando sobre estos productos cuando estaba en la tienda.

Una vez que usted entienda el patrón que se establece entre el uso estacionario (en casa o en la oficina) y el uso móvil, dice Stuart, hay estrategias creativas que puede capitalizar. En lugar de desarrollar dos tipos diferentes de mensajes de marketing, puede volverlos parte de un sistema. El sistema actual de medios de marketing tiene poca gama de información, que es en gran medida pasiva, así como también torrentes de información altamente interactiva. “El reto sería: ¿cómo mezclar estas dos formas?”, pregunta Stuart. “Parte de la respuesta se basará en la forma en que los consumidores usen sus aparatos y otra parte estará basada en cómo los expertos en marketing condicionan a los usuarios para que utilicen tales aparatos. Éstos son procesos claramente dinámicos y los expertos en marketing pueden jugar un rol importante en organizar cómo se desarrollan estos patrones de uso.”

¿Hacia dónde están yendo los periódicos?

No estoy seguro de si los periódicos, tal como los conocemos, van a sobrevivir. Aquí hay tres síntomas rápidos de las dificultades de la industria:

1. La McClatchy Company compró al *Minneapolis Star Tribune* en 1998 por 1.2 mil millones de dólares. Ocho años después, McClatchy vendió el periódico a un grupo de capital privado por sólo 530 millones. Como escribió David Carr en el *New York Times*: “la consolidación de tiendas departamentales y el vuelo de los anuncios clasificados hacia la web hiere a grandes diarios metropolitanos como el *Star Tribune*”.²

2. *The Washington Post* pidió a Marcus W. Brauchli, un editor de *Wall Street Journal*, convertirse en editor ejecutivo del *Post* y ayudarlo a “combinar sus operaciones sobre noticias impresas y en línea —algo que el *Journal* había hecho ya... Las dos operaciones se han mantenido separadas a tal grado que resulta raro en la industria, el sitio web incluso tiene salas de prensa aparte, en Virginia—, lo cual ha creado duplicidad de tareas y batallas campales”. El publicista del *Post* dice que la experiencia de Brauchli en el *Journal* podría “ayudarnos a navegar en el nuevo mundo de los medios”.³
3. Un estudio reciente de Pew Research Center’s Project for Excellence in Journalism encontró que 85% de los periódicos de circulación diaria han despedido personal de la sala de prensa en los últimos tres años, con más despidos considerados a futuro. Dos tercios de todos los diarios han reducido el espacio de las noticias internacionales, la crítica de arte y la cobertura de ciencia.

Hablé con mi amigo Jerry Swerling sobre el futuro del periodismo impreso y la relación entre la imprenta y las redes sociales. Jerry, profesor de práctica profesional en la Annenberg School for Communication en USC Los Ángeles, me dice: “El problema con el periodismo impreso es que ahí se ha llegado a creer que están en el negocio de la imprenta. El negocio en el que verdaderamente están es en el de la recopilación, interpretación y distribución de noticias e información. Es un problema de distribución, es una oportunidad de distribución y están colgados de la plataforma”.

Jerry pregunta retóricamente: Cuando usted piensa en la era de la información intensiva en la cual vivimos, ¿qué pudiera ser más valioso? ¿Qué gran valor pudiera tener usted en un gran grupo de bien entrenados recopiladores de información, cazadores, distribuidores? Éste es un activo tremendamente invaluable que deben tener las organizaciones de noticias, a pesar de ello, apalancar este núcleo de valor es difícil. ¿Cómo lo distribuirá? ¿Cuál es el modelo? Estoy de acuerdo con Jerry cuando dice: “No creo que alguien haya descubierto exactamente eso aún”.

Lo que me intrigó fue el ejemplo de Jerry sobre cómo el periodismo impreso y el marketing en las redes sociales se pueden complementar entre sí. “En la sección de automóviles de la edición de esta mañana de *Los Angeles Times*, me di cuenta de que una reportera había escrito una gran reseña sobre la última motocicleta de BMW. La reseña estaba seguida por un par de líneas que decían, en efecto: ‘Por cierto, si no está satisfecho con lo que ve en la

página, diríjase a tal y tal vínculo y podrá observar el video donde la reportera prueba la motocicleta. Vaya con ella'. Esto es brillante.”

Jerry siguió el vínculo y encontró que los lectores pueden comentar en la reseña del *Times* los pros y contras de la motocicleta de BMW en comparación con las tradicionales motocicletas de Triumph o Harley Davidson. Es una maravillosa mezcla de red social y periodismo. La reportera, comenta Jerry, “está construyendo una comunidad, en cierto sentido, sobre su experiencia y habilidad. Y tal vez ésa es la dirección en la cual los periodistas tienen que ir: construir una comunidad alrededor de las áreas de experiencia de sus reporteros y crear una conexión más personal entre el lector, el espectador, y el consumidor”.

Puedo ver definitivamente un rol para los expertos en marketing en este tipo de situación. ¿No debiera BMW (y Triumph y Harley Davidson y Kawasaki) ser parte de esta discusión? Puedo ver a BMW participando en un diálogo en el cual de otra forma jamás hubiera tenido acceso. Los ingenieros de BMW pudieran, por ejemplo, explicar por qué diseñaron los controles o la suspensión de cierta forma. Para ser más específicos, suponga que la reseña de la reportera dice: “Hubo un elemento que no me gustó en esta motocicleta: la transmisión no es tan suave como debiera”. Un consumidor pudiera responder y decir: “Éste es mi problema, también, pero es todavía una gran mejora en relación con el último modelo de BMW”. En este punto, BMW tiene una oportunidad de oro para entrar y decir: “Permítanos decirles por qué hicimos este cambio”.

¿Hacia dónde se dirigen las redes sociales?

Analistas de Forrester Research han realizado varios pronósticos acerca de hacia dónde se está dirigiendo la computación social (su término para red social). He aquí lo que Charlene Li, Jeremiah Owyang y Peter Kim piensan:

La participación corporativa traerá aplicaciones sociales a la corriente principal. Las compañías irán más allá de los experimentos en los medios sociales para establecer iniciativas totalmente auténticas. Las campañas de marketing en línea patrocinarán comunidades, publicarán videos en YouTube, establecerán grupos de redes sociales, y crearán *widjets*, alentando más adelante la adopción por consumidores de la corriente principal. Los puristas que adopten primero se irán hacia zonas libres de anuncios, pero Forrester dice que serán reemplazadas por consumidores ordinarios que estén probando las aguas

porque sus amigos y las compañías en que confían han mostrado que las aplicaciones sociales no son sólo seguras, sino también divertidas y útiles.

Los roles manejados por la comunidad ganarán prominencia en las compañías. Mientras las compañías se dan cuenta de lo importante que son las aplicaciones sociales para sus estrategias de marketing y negocio, los presupuestos y roles formales se volverán más estándar en las grandes organizaciones de marketing. Estos ejecutivos no pudieran tener el mismo título, pero compartirán deberes similares y responsabilidades: desarrollar una estrategia de red social y comenzar a desplegar herramientas sociales y programas para marketing.

La responsabilidad corporativa social tomará un nuevo significado. Entre blogs falsos y perfiles de expertos en marketing planos colocados en las redes sociales y que vociferan en —en lugar de hablar con— sitios de miembros, las compañías no están haciendo su mejor papel en las redes sociales. Por otra parte, los consumidores deberán volverse más ruidosos en cuanto a preservar el control sobre su información y sus experiencias. (Privacidad otra vez.)

Las necesidades de los consumidores ganarán voz. El marketing tradicional se inicia con las compañías lanzando campañas hacia los prospectos. Más y más consumidores expondrán su intención de comprar productos y servicios por medio de un mercado basado en la web. El programa “Want It Now” de eBay obtendrá un impulso cuando la compañía transforme su boletín de servicios de asesoría y/o anuncios a un mercado basado en las ofertas. Es posible que los estudiantes de universidad inscritos en Facebook organicen clubes de compra reunidos en todo un dormitorio, permitiendo a los comerciantes desplazar mercancía en masa con una simple orden de compra.

La adopción de micromedios va a aumentar, y los comerciantes aprenderán a unirse a ésta. Twitter, Powce, Jaiku, Utterz, y otras herramientas de microblogueo y micromedios darán a los usuarios la oportunidad de compartir enunciados breves o *clips* de audio con amigos confiables. Mejores herramientas de búsqueda y agregación, así como también la capacidad de distribución diferenciada por grupos, harán de esta conversación de micromedios algo más útil y relevante.

La gráfica social (significa mapa de conexiones y relaciones entre las personas) se abrirá. Los miembros de las redes sociales son requeridos por la habilidad de expresar sus perfiles sociales personales a través de múltiples sitios, por ejemplo, tanto en Facebook como en LinkedIn.

La búsqueda social hará su debut calificando de nuevo los resultados de búsqueda basándose en las entradas sobre su historial de búsqueda personalizada así como también en los patrones de búsqueda de su gráfica social. Por

ejemplo, la gente con patrones similares de búsqueda y gente como usted ubicada dentro de sus redes sociales pueden favorecer a un sitio en particular sobre otros sitios en una búsqueda para “china”. Si es así, ese vínculo subirá en cuanto a posiciones en los resultados. Sitios como Collarity, Eurekster, Mahalo, Wink Technologies y Wikia Search están actualmente a las orillas de esta área. Como resultado, la optimización del motor de búsqueda e incluso “la optimización de los medios sociales” no tendrá tanto impacto porque los comportamientos individuales y de grupo serán casi imposibles de manipular. Los expertos en marketing tendrán que enfocar sus esfuerzos en lugar de conocer sus necesidades específicas de personas objetivo, deberán construir una masa apta e importante para finalmente influir en las calificaciones sociales de sus sitios web.

Esto es sólo el principio

Usted tiene que entender el paisaje para que éste adquiera sentido, y queda claro que el paisaje de las redes sociales está cambiando casi diariamente. Los volcanes están haciendo erupción (Google, Facebook, MySpace, YouTube), se están desarrollando cenotes, hay pantanos y desiertos. Problemas legales y éticos como la violación de derechos de autor y de la privacidad están evolucionando y varias áreas están, en este escrito, grises en lugar de en blanco y negro. Las redes sociales están teniendo mayor impacto, pero industrias diferentes se verán afectadas de distinta manera.

Piense en cómo ha perturbado la web a la industria de la música y a la de los viajes, dice Judy Strauss, profesor asociado de marketing en la Universidad de Nevada en Reno. Mientras todo el paisaje cambia, firmas establecidas como Tower Records quedaron en quiebra y cientos de agencias de viajes se hundieron.

“La corriente principal tradicional de la industria de los medios tiene esta enorme ruptura”, observa Judy. “Están compitiendo ahora con blogueros por el dinero de la publicidad y con las redes sociales por los ojos”, agrega Judy. “En cuanto a los usuarios, queremos leer algo relevante para nuestros intereses particulares. Como usuario, iré a donde la gente esté diciendo lo que me interesa. En muchos casos, los videos publicados por usuarios son más relevantes para mí que lo que están publicando los medios de comunicación.”

Tal vez una limitación en este cambio sea la falta de banda ancha. A pesar de que la mitad de los dueños estadounidenses de casas tienen acceso a ban-

da ancha, cambios significativos como ser capaces de descargar rápidamente programas televisivos de alta definición muestran que no se convertirá en algo común sin más banda ancha.

Tal como lo mencioné antes en este capítulo, las redes sociales ya están afectando a la televisión y a los periódicos. Están desde luego teniendo efecto en la industria de la publicidad y probablemente cambiarán la industria del cine. (¿Qué pasará cuando un millón de gente joven haga sus propios videos breves y los publique en YouTube? ¿Cuando pueda descargar cualquier película de la biblioteca de Netflix?) De cara al futuro, ¿los servicios financieros serán la siguiente industria en ser perturbada? ¿O la de seguros? ¿O la de salud?

No pretendo tener las respuestas, pero permanezca sintonizado porque (como dije al principio del libro) las redes sociales no son solamente un canal u otro medio para enviar mensajes de marketing. En efecto, se están convirtiendo en lo más parecido a la vida física. Esto es muy importante porque, ya sea usted una compañía pequeña con una cadena de restaurantes o una gran corporación con presencia global, tiene que comenzar a hablar con consumidores y prospectos como si estuvieran con usted en la misma habitación.

Tendrá que crear comunidades mediante contenido, impacto visual y conversación, y permitir a amigos y extraños compartir sus pensamientos —el bueno, el malo y el verdaderamente feo— sobre sus productos, ofertas, ventas, debilidades, fortalezas. A través de apertura, transparencia y verdad, usted puede vivir y prosperar en las redes sociales hasta que la web y el marketing desaparezcan.

NOTAS

Capítulo 1

1. “Lenovo’s Web Marketer: Twitterings’s Not for Twits”, Brandweek.com, 11 de mayo de 2008, www.brandweek.com.
2. Veá <http://www.ning.com/?view=search&term=IBM>.
3. Veá http://h18004.www1.hp.com/products/blades/components/blade-connect.html?jumpid=reg_R1002_USEN y <http://forums12.itrc.hp.com/service/forums/home.do?admit=109447627+1213110531389+28353475>.
4. Veá <http://www.kayakmind.com/>.
5. Steve Lohr, “Is Windows Near End of Its Run?” *New York Times*, 14 de octubre de 2006, p. C3.
6. Michael Bush, “Linking Web Buzz to Mini Sales”, *Advertising Age*, 19 de mayo de 2008, p. 4.
7. Kevin J. Delaney, Emily Steel y Vauhini Vara, “Social Sites Don’t Deliver Big Ad Gains”, *Wall Street Journal*, 5 de febrero de 2008, p. B1.
8. Bruce D. Temkin y Ross Popoff-Walker, “Young Gen Yers: Funloving, Social, and Wired”, Forrester Market Research, 3 de enero de 2008.
9. David Kesmodel y John R. Wilke, “Whole Foods Is Hot, Wild Oats a Dud—So Said ‘Rahodeb’”, *Wall Street Journal*, 12 de julio de 2007, p. A1.
10. Jenn Abelson, “CEO Tells the Whole Story”, *Boston Globe*, 21 de mayo de 2008, www.boston.com.

Capítulo 2

1. Heather Green, "It Takes a Web Village: Private Online Communities Are Providing Special Insights into Customers' Needs", *BusinessWeek*, 4 de septiembre de 2006, p. 66.
2. Jonathan Lucas, "Stealth Marketing Hits SoNo Scene", *Stanford Advocate*, 17 de junio de 2007.
3. "About BabyCenter", www.babycenter.com.

Capítulo 3

1. Justin Martin, "How Intuit Boosts Sales", *Fortune Small Business*, 27 de mayo de 2008, http://money.cnn.com/galleries/2008/fsb/0805/gallery.nps_success_stories.fsb/.
2. Hiawatha Bray, "A 'Bold' Step to Fix Ford's Image", *Boston Globe*, 7 de septiembre de 2006, p. E.1.

Capítulo 4

1. http://www.complaints.com/2008/april/29/Ford___Volvo___168825.htm.
2. Bradford Wernle, "Leaked message is not RX for Mazda; Private telecast shows up on Web". *Automotive News*, 14 de agosto de 2006, p. 3.
3. <http://www.rx8club.com/showthread.php?p=2495847#post2495847>, <http://www.rx8club.com/showthread.php?t=147287>.
4. Shankar Gupta, "Jeff Jarvis vs. Dell: Blogger's Complaint Becomes Viral Nightmare". http://publication.mediapost.com/index.cfm?fuseaction=Articles.showArticleHomePage&art_aid=33307.
5. Pete Blackshaw, "Lessons from Jeff Jarvis + Dell". http://notetaker.typepad.com/cgm/2005/08/lessons_from_je.html.
6. "Measuring the Influence of Bloggers on Corporate Reputation", diciembre de 2005 <http://www.onalytica.com/MeasuringBloggerInfluence61205.pdf>.
7. Dan Fost, "On the Internet, Everyone Can Hear You Complain", *New York Times*, 25 de febrero de 2008, p. C6.

8. “Bloggers FAQ-Online Defamation Law”. <http://www.eff.org/bloggers/lg/faq-defamation.php>.
9. Mark Sweney, “Should Stealth Marketing Be Regulated?” *The Guardian*, 21 de mayo de 2008, http://blogs.guardian.co.uk/organgrinder/2008/05/should_commercial_blogging_be.html.
10. Jonathan Fahey, “Candid Camera: Damage Control in the Age of YouTube”. <http://www.forbes.com/archive/forbes/2006/1113/124.html>.

Capítulo 5

1. “Growing Number Of Japanese Writing Blogs On The Internet”. *Asia-Pulse News* (28 de enero de 2008): NA.

Capítulo 6

1. “North American Social Technographics Online Survey”, Forrester Research, 7 de enero de 2008.
2. Encuesta citada en el estudio de Forrester Research, Interactive Marketing Data Overview, EUA 2007, 26 de febrero de 2008, p. 3.
3. Encuesta citada a partir de Farves.com en Elisabeth A. Sullivan, “Be Sociable”, *Marketing News*, 15 de enero de 2008, p. 15.
4. “S-Commerce: Beyond MySpace and YouTube”, *Spark*, octubre de 2006, p. 5, www.compete.inc.com/research/spark.
5. “Lego Ambassadors”. <http://www.lego.com/eng/info/default/.asp?page=ambassadors>.

Capítulo 7

1. “Vertical Search—Welcome to the Next Generation of Search”, *Revolution*, 1 de abril de 2008, p. 56.
2. Jefferson Graham, “Google’s Cutts: Good directions drive traffic to your website”, *USA Today*, 22 de junio de 2008; http://www.usatoday.com/tech/products/services/2008-06-22-google-search-engine-optimization_N.htm.

3. Peggy Anne Salz, "NMA Mobile: Search Pattern", *New Media Age*, 8 de mayo de 2008. p. 26.
4. Stefan Stern, "Word on the Blog Says Sun King Rules", *Daily Telegraph*, 1 de mayo de 2006, p. 1.
5. Jim White, "How the salesmen hijacked YouTube", <http://www.telegraph.co.uk/opinion/main.jhtml?xml=opinion/2008/06/16/do1602.xml>.

Capítulo 8

1. Ellen Lee, "Social Sites Becoming Too Much of a Good Thing", *San Francisco Chronicle*, 2 de noviembre de 2006, <http://www.sfgate.com/cgi-bin/article.cgi?f=/c/a/2006/11/02/MNGG3M4KB31.DTL&chw=Social+Sites+Becoming+Too+Much+of+Good+Thing&csn=010&psc=453>.
2. http://www.communispace.com/3_news/press_releases/pr_100406.asp.
3. <http://www.tns-mi.com/news/03252008.htm>.

Capítulo 9

1. "Social Media Monitoring and Analysis", Grupo Aberdeen, enero de 2008, p. 8.
2. Ibid.
3. Brian Haven y Suresh Vittal, "Measuring Engagement" Forrester Research, 10 de junio de 2008; además Brian Haven, "Marketing's New Key Metric: Engagement", Forrester Research, 8 de agosto de 2007.
4. Rene Algesheimer y Paul M. Dholakia, "Do Customer Communities Pay Off?" *Harvard Business Review*, noviembre de 2006, p. 26.

Capítulo 10

1. Elisabeth A. Sullivan, "H.J. Heinz Company", *Marketing News*, 1 de febrero de 2008, p. 10.
2. Kathleen M. Joyce, "Motivating Out of the Box", *Promo*, 1 de noviembre de 2006.

Capítulo 11

1. La historia de Friendster está basada en Gary Rivlin “Wallflower at the Web Party”, *New York Times*, 15 de octubre de 2006, Sec. 3, p. 1; Steve Rosenbush, “Why MySpace Is the Hot Place”, *BusinessWeek Online*, 31 de mayo de 2005; “Friendster Tries for a Comeback”, *InternetWeek*, 19 de mayo de 2006.
2. “MySpace Received 76 Percent of U.S. Social Networking Visits in 2007”, lanzamiento de prensa de Hitwise, 16 de enero de 2008, hitwise.com.
3. “SEO: What is It? Do I Need it? <http://tcwebsite.com/demo2/resources/case-studies>.”
4. “Privacy Policy” http://coachandrea.com/html/privacy_policy.html.
5. No obstante, titulé mi primer libro, *The Provocateur: How a New Generation of Leaders Are Building Communities, Not Just Companies* (Nueva York: Crown Business, 2001).

Capítulo 12

1. “Nielsen Online Announces May U.S. Search Share Rankings”, 19 de junio de 2008, www.nielsen-online.com.
2. Deborah Fallows, “Search Engine Users”, Pew Internet & American Life Project, http://www.pewInternet.org/pdfs/PIP_Searchengine_users.pdf.
3. Steve Miller, “Google: Organic Results, Plus Paid, Will Pay Off”, *Brandweek*, 10 de diciembre de 2007, p. 11.
4. Timothy Daly, “We’re Number Two”, *Multichannel Merchant*, 1 de junio de 2006.
5. Ralph F. Wilson, “Organic Search versus Paid Search”, *Web Marketing Today Free Weekly*, http://www.wilsonweb.com/paid-search/organic_paid.htm.
6. Justin Yates, “Letter: Niche Terms Are the Key to Paid Search”, *New Media Age*, 6 de diciembre de 2007, p. 17.
7. “Paid Search Faces Up to Social Media”, *Revolution*, 14 de marzo de 2008, p. 57.
8. Carol Krol, “Search Draws Big Spending”, *B to B*, 24 de marzo de 2008, p. 19.

9. Miguel Helft, "The Retooling of a Search Engine", *New York Times*, 4 de diciembre de 2006.
10. Mark Roth, "The Thinkers: An Engine that 'Does Search Right'", *Pittsburgh Post-Gazette*, 26 de junio de 2006. <http://www.post-gazette.com/pg/pp06177/701252.stm>.

Capítulo 13

1. Wikipedia, "blog", <http://en.wikipedia.org/wiki/>(accessed December 20, 2006).
2. Paul Gillin, "New Influencers", <http://www.gillin.com/NISurvey.htm>.
3. <https://estranet.edelman.com/bloggerstudy>
4. Barómetro de confianza de Edelman 2008, p. 14.
5. Stephen Baker y Heather Green, "Beyond Blogs" *Business Week*, 2 de junio de 2008, pp. 45-50.
6. Allison Enright, "Brill's Blog Builds Community and Gets it Right", *Marketing News*, 15 de diciembre de 2005, p. 23.
7. Blogs de la gente de IBM, <http://www.ibm.com/blogs/zz/en/>.
8. Oliver Ryan, "Blogger in Chief", *Fortune*, 13 de noviembre de 2006, p. 51.
9. Stefan Stern, "Word on the Blog Says Sun King Rules", <http://www.telegraph.co.uk>.
10. Nancy Mann Jackson, "State of Blogging", *State Legislatures*, mayo de 2008, pp. 30 y siguientes.
11. Marianne Aiello, "In a Sea of Controversy, Blogs Can Be Life Rafts", *Healthcare Marketing Advisor*, julio de 2008, pp. 10 y siguientes.
12. <http://www.sun.com/aboutsun/media/blogs/policy.html>.
13. <http://www.sun.com/rss/pordcast.html>.

Capítulo 14

1. Jerry Adlere, "Fast Chat: Starting a New Slate", *Newsweek*, 3 de julio de 2006, p. 16.
2. Paul, Pamela, "Healthy Babies Need Irony", *New York Times*, 10 de diciembre de 2006, S.9, p. 2.

3. Stuart Elliot, "A Meet-Up, Brought to You by Huggies", *New York Times*, 19 de marzo de 2008, p. C6.
4. Claire Cain Miller, "The New Back Fence", *Forbes*, 7 de abril de 2008, p. 66.

Capítulo 15

1. "YouTube's Dominance of Web Video Grows", *InformationWeek*, 26 de junio de 2008.
2. Robert D. Putnam, *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community* (Nueva York: Simon & Schuster, 1995), p. vii.
3. Randal Stross, "Do Boomers Want a Web Home of Their Own?", *New York Times*, 10 de febrero de 2008, p. 4.
4. Michael Arrington, "Ning Worth Half a Billion Dollars", Techcrunch, 18 de abril de 2008, www.techcrunch.com/2008/04/18/ning-worth-half-a-billion-dollars/.
5. Adam L. Penenberg, "Ning's Infinite Ambition", *Fast Company*, 11 de abril de 2008, www.fastcompany.com/magazine/125/nings-infinite-ambition.html.

Capítulo 16

1. David Wilkins, "How Workplace Communities wil Transform Your Business", libro blanco de Mzinga, (www.mzinga.com), enero de 2008, p. 4.
2. <http://www.techcrunch.com/wp-content/facebookdemographic.png>.
3. http://news.cnet.com/8301-13577_3-9973826-36.html?tag=bl.
4. <http://www.comscore.com/press/release/.asp?press=1519>.
5. Greg Andersen, "Marketers, Don't Just Blindly Follow Latest Media Trends", *Advertising Age*, 2 de junio de 2008, p. 20.
6. Patricia R. Olsen, "The Old Family Tea Business Gets a New Media Spin", *New York Times*, 31 de mayo de 2008, p. C2.
7. Stuart Elliott. "For Coors Light, a Night Out That Begins on MySpace". *New York Times*, 28 de mayo de 2008, p. C6.
8. Christina Rexrode, "Your Bank. Also Your Facebook Friend?" *Charlotte Observer*, 9 de junio de 2008.

Capítulo 17

1. Stuart Elliott, “Letting Consumers Control Marketing: Priceless”, *New York Times*, 9 de octubre de 2006, p. C8.
2. David Carr, “The Lonely Newspaper Reader”, *New York Times*, 1 de enero de 2007, p. C1.
3. Richard Pérez-Peña, “Washington Post Signals Shift With a New Editor”, *New York Times*, 8 de julio de 2008, p. C3.
4. Mark Fitzgerald, “After Layoffs: Newspapers Get Smaller, Pew Study Finds”, Editor & Publisher, http://www.editorandpublisher.com/eandp/news/article_display.jsp?vnu_content_id=1003829623.
5. Charlene Li, Jeremiah Owyang y Peter Kim, “Top Social Computing Predictions for 2008”, Forrester Research, 15 de enero de 2008, pp. 1-3.

ÍNDICE

- 3M, 95
360i, 210, 216
40 Weeks, 185
43things.com, 81
- Aberdeen Group, 113-114
Abrams, Jonathan, 140
Aéropostale, 128-130
Agregadores de reputación, 4, 90-91
 búsqueda pagada, 157-160
 descripción general, 155-156
 ejemplo, 161-166
 motores de búsqueda, 156-157
 páginas de aterrizaje, 160-161
 Ver además Redes sociales; Marke-
 ting en las redes sociales
Alexa, 73
Algesheimer, René, 123-124
Allaire, Jeremy, 194
Amazon.com, 40, 42, 59, 145, 198
America Online (AOL), 14
Andersen, Greg, 210
Andreessen, Marc, 200
AngiesList.com, 91
Apple, 83, 99-100
Apple TV, 222
Ask.com, 161-162
Asociación Nacional de Anunciantes,
 220
- AT&T, 24
Autoblog, 172
Automotive News, 54
Avatares, 72
Avenue A/Razorfish, 213
Avis, 52
- Babble, 184, 185, 187
BabyCenter, 184
Ballmer, Steven A. *Ver además*
 Microsoft
Barger, Jorn, 167
Barnes, Jeremy, 55-56. *Ver además*
 Mazda
Bartlett, Joel, 141
BBH (Bartle Bogle Hegarty), 210
Beard, Ethan, 209, 217. *Ver además*
 Facebook; Marketing en Fa-
 cebook
Beck, Julia, 185
Berkowitz, David, 210, 211, 216
Berners-Lee, Tim, 14. *Ver además* MIT
Bigelow, Cindi, 212
BK Mobile, 22. *Ver además* Burger
 King
Blackshaw, Pete, 56-57
Blendtec, 101-102, 110, 193-194, 195
BlogHer, 171, 172, 179
Blogs, 4, 93-95, 147-148

- actualización, 178-180
- corriente principal, 169-171
- descripción general, 167-169
- falso, 180
- promoción, 172-175
- razones para comenzar, 171-172
- Ver además* Marketing en las redes sociales; Web social
- y correo basura spam, 180
- y la retroalimentación negativa, 175-177
- y las directrices de los empleados, 177-178
- y podcasting, 180-182
- y vodcasting, 181-182
- Blog basura, 180
- Blogs falsos. *Ver* Flogs
- BMW, 6-8, 125
- BoMoms.com, 185
- BootsnAll.com, 13
- Boston Globe*, 185
- Bowling Alone* (Putnam), 196
- Brigandi and Associates, 137-138
- Brightcove, 194
- Brill, Ed, 173. *Ver además* IBM
- British Petroleum, 103
- Brotman, Stuart, 222, 223, 224, 225
- Bruns, Dan, 211. *Ver además* Mzinga
- Burger King, 22, 41
- Business Week*, 20, 170
- Buzz agents, 20
- BuzzMachine, 56, 57
- BuzzMetrics, 56, 72, 119

- Cabela, 16
- CafeMom.com, 91, 184, 187
- Carrefour, 181
- Centro Halo, 14
- Centro Médico Windber, 175
- Changing Rhythms of American Family Life* (Universidad de Maryland), 184
- The Charlotte Observer*, 184
- Choice, Bobby, 23-24
- ChoiceStream, 163-164
- Clusty, 164
- CNET.com, 38
- Coca-Cola, 142
- Comité del Senado de Estados Unidos para el Comercio, la Ciencia, y el Transporte, 223
- Communication Decency Act of 1996, 60
- Comunidades digitales
 - comenzar, 188-189
 - descripción general, 183-184
 - educación, 184-186
 - en comparación con las redes sociales, 187
 - global, 189-190
 - ventajas de las, 186, 191
 - Ver además* Comunidades en línea; Redes sociales y marketing, 187-188
 - y salones de plática, 190-191
- Comunidades digitales de temas específicos, 4-5. *Ver además* comunidades digitales; Redes sociales
- Comunidades en línea, 4-6, 19-21, 27-29, 39, 105-110, 147
- Communispace Corp., 19-20, 84, 106-110
- comScore, 208
- Cook, Scott, 37
- Coors Brewing, 212-213
- Costo por millar (CPM), 35, 45, 205

- Craigslist.com, 9
 Currier, James, 196
 Contenido generado por el consumidor
 comunidades en línea (*ver* Comu-
 nidades en línea)
 descripción general, 51-52
 Ver además comunidades digita-
 les, redes sociales, contenido
 y contenido profesional, 53
 y la ocultación de contenido,
 53-54
 y quejas, 58-59
 y responsabilidad legal, 59-62
 y señales tempranas de peligro,
 56-58
 Cutts, Matt, 92
 Cyhan, Marta, 138. *Ver además*
 Kellogg
 Cymfony, 118-119, 120, 169

 Daly, Timothy, 158-159
 Dell, 8, 56-57
 Dell, Michael, 56. *Ver además* Dell
 Dertouzos, Michael, 13. *Ver además*
 MIT
 Des Jardins, Jory, 171
 DeVaux, Robert, 54-55. *Ver además*
 Mazda
 Dholakia, Paul M., 123, 124
 Directv.com, 164
 Dogpile, 162
 Dogster, 95
 Dopplr, 5

 eBay, 123-124
 Edelman, relaciones públicas,
 168-169, 170
 E-GM. *Ver* General Motors
 Electronic Frontier Foundation, 60-61

 Elliott, Stuart, 220
 Emode, 196-197
 eMvoy, 166
 Endeca, 163
 Engadget, 172
 Eons.com, 103-104, 199
 Ericson, Peter, 144
 Ernst & Young, 214-215, 216
 Estudio de Pew Internet & American
 Life Project, 156
 EveryZing, 163
Evolution of Dance, 194
 ExpoTV, 42
 EyeTools, 158

 Facebook. *Ver* Marketing en Facebook
 Fallows, Deborah, 156, 157
 Flash mobbing, 20
 Flickr, 5
 Flogs, 180
 Food Institute, 9
 Ford, 48-49, 51-52
 Forrester Research, 15, 22-23, 122,
 127
 Francis, Paul, 208
 Friendster, 139-142, 197

 Gallardo, Christian Hernández, 93
 Gather.com, 82-84, 103, 145-146
 General Motors, 14, 171
 Genzyme, 200-201
 Gerace, Tom, 82-84, 145. *Ver además*
 Gather.com
 GetSatisfaction.com, 59
 Gillin, Paul, 168, 170
 GlaxoSmithKline, 20-21, 26
 Godin, Seth, 48
 Google, 36-37, 92, 93, 104, 158
 Graham, Jefferson, 92

242 Índice

- Gravee, 165-166
Grupo Danone. *Ver* Stoneyfield Farm
- H&R Block, 28-29
Hardy, Trudy, 7. *Ver además* BMW
Harkins, Andrea, 20. *Ver además*
 GlaxoSmithKline
Hasbro, 187
Haven, Brian, 122, 123
HealthBoards.com, 13
Heinz, 136
Hessan, Diane, 19-20, 84-85, 106,
 110. *Ver además* Communi-
 pace Corp.
Hewlett Packard, 5, 53
HGTV, y “Rate My Space”, 202
Hiley, Randy, 54-55. *Ver además*
 Mazda
Hitwise, 142
Hoffman, Reid, 6, 140, 194-195,
 197. *Ver además* LinkedIn
Home Depot, 43
- IBM, 4-5, 40, 173, 176-177, 201
IKEA, 72
Immediate Future Ltd., 57
IndyMoms.com, 185
Intuit, 37
ITtoolbox.com, 13, 91, 130-134,
 146-149
iVillage.com, 13, 103, 104, 184
- Jacobs, Nick, 175
Jarvis, Jeff, 56-57
Jeep, 83
Johnson & Johnson, 27
Johnson, Kate, 186. *Ver además*
 Kimberly-Clark
Jones Soda Co., 98-99, 101
- JPMorgan Chase, 213-214
Just Search, 159
- KayakMind, 5
Kollogg, 137-138
Kim, Peter, 227
Kimberly-Clark, 185-186, 187
Kinsley, Michael, 183
Kleiner Perkins Caufield & Byers, 140
Kodak, 53, 160, 161
Kohler, 194
Krautzel, George, 130,132
- Lafley, A., 11. *Ver además* Procter &
 Gamble
Laipply, Judson, 194
Lawn, John, 149, 150
Le, Larissa, 141
Lebrun, Marcel, 119-120. *Ver además*
 Radian6
Leever, Karen, 164
Lego, 83
Lenovo, 4
Lexxe, 165
Li, Charlene, 227
Lindstrom, Kent, 141
LinkedIn, 6, 13, 140, 194, 197, 200
Lutz, Bob, 171. *Ver además* General
 Motors
Lynn, Bob, 174-175
- Marcas estacionarias, 36
Macedo, Patrick, 136
Mackey, John, 17
Marketing en Facebook
 comenzar, 209-210
 descripción general, 207-209
 ejemplos de, 211-214
 Ver además Redes sociales

- y el problema del control, 216-217
- y negocio, 214-216
- Marketing en las redes sociales
 - compromiso, 97-99
 - como diálogo, 99-101
 - y comunidades, 105-110
 - y consumidores, 102-105
 - medición, 113-114
 - análisis de la web, 116-119, 122-125
 - objetivos, 114-116
 - mejora
 - e innovación, 146-149
 - ejemplos de, 139-142, 143-144
 - en alcance e impactaro, 145-146
 - en calidad, 142-143
 - retroalimentación en, 149-151
 - observación, 66-68
 - audiencia objetivo, 70-71
 - ejemplos de mejores prácticas, 71-72
 - mapa de consumidor, 75-76
 - objetivo de negocio, 69-70
 - palabras clave, 72-75
 - plataformas, 89-92
 - blogs, 93-94 (*ver además* Blogs)
 - comunidades digitales, 95, 98-99 (*ver además* Comunidades digitales)
 - motores de búsqueda, 92-93, 132-133
 - redes sociales, 96, 135, (*ver además* Redes sociales)
 - promoción, 127-130
 - de experiencia de usuario pre-empaquetada, 134-135
 - ejemplo de, 130-134
 - y la experiencia de fuera, 135-136
 - y la extensión de
 - multimediosas, 136-138
 - reclutamiento, 66, 77-80, 86-87
 - invitaciones, 80-82
 - sentido de comunidad, 82-85 (*ver además* Comunidades en línea)
 - sitios existentes/comunidades, 83
 - y gasto, 111-112
 - y relaciones con medios digitales, 81-82. *Ver además* redes sociales, transición a las
- Marketing de internet
 - comunidades en línea (*ver* Contenido generado por el consumidor)
 - en comparación con medios tradicionales, 5, 29-32, 33, 34-37, 44-45, 111, 134, 186, 191, 222, 227
 - elecciones de medios, 8-9
 - elecciones de marketing, 9-10
 - expertos en marketing como agregadores, 3-5, 10-11, 15-17, 24-27 (*ver además* Marketing en las redes sociales, medida)
 - medios sociales (*ver* Redes sociales)
 - Ver además* Blogs; Comunidades digitales; Comunidades en línea;
 - y el problema del control, 21-24, 216-217
 - y la web 4.0, 220-221

244 Índice

- y privacidad, 223
- y segmentación, 37-39
- Marketing encubierto, 23-24
- Market Sentinel, 57
- Marketing viral, 41-42, 56
- Marks & Spencer, 159-160
- Massachusetts Innovation and Technology Exchange, 14
- Mazda, 54-56
- McCullough, David, 202
- McDonald's, 18
- McNealy, Scott, 175. *Ver además* Sun Microsystems
- Media Intelligence, 111
- MediaBistro, 124-125
- Meetup.com, 185
- Micrositios, 81
- Microsoft, 6, 171
- Mini Cooper. *Ver* BMW
- MIT, 13-14
- Monster.com, 9, 14, 103, 197
- Moosehead Beer, 120
- Morrison, Dan, 130-131, 132, 133, 146-147, 148, 149
- MotiveQuest, 7
- Motley Fool, 103
- Motores de búsqueda, 92-93, 132-133. *Ver además* Agregadores de reputación
- Mountain Dew. *Ver* Pepsi
- MySpace, 25, 84, 141-142, 203, 208
- MyTravel, 89-90, 92
- Mzinga, 207, 221

- Nail, Jim, 118-119, 120, 121, 169. *Ver además* Cymfony
- NASA, 29, 181
- National Hardware Show, 9
- National Turkey Federation, 211-212
- NBC, y "The Office", 29
- NearbyNow, 93
- Neighborhood America, 202
- Nerve Media, 184
- Net promoter score (NPS), 37
- Netflix, 198
- Nethery, Matt, 214
- Netscape, 200
- New York Times*, 184, 211, 220
- Newman's Own, 18
- NexTag, 162
- Nielsen. *Ver* BuzzMetrics
- Ning.com, 199-200
- Nintendo, 145-146
- Nizinsky, Brian, 160
- North American Technographics Benchmark Survey, 78
- Novakowsky, Andrea, 143

- OfficeMax, 42
- Onalytica, 57
- Online Banking Report*, 214
- Optimización del motor de búsqueda, 135-136
- Oracle, 40, 71-72
- Overstock.com, 58-59
- Owyang, Jeremiah, 227

- Page, Elisa Camahort, 171, 172, 179, 182
- Palfrey, John, 54, 61, 62
- Patientslikeme, 5
- PBS, 23
- People for the Ethical Treatment of Animals (PETA), 141
- Pepsi, 136-137, 216
- Peterson, John, 81
- Pfizer, 103
- Pincus, Mark J., 140

- Piskorski, Mikolaj Jan, 142
 Podcasting, 180-182
 Prairie Web Internet Marketing, 135
 Procter & Gamble, 11, 26, 197
 Purina, 29
 Putnam, Robert, 196
- Rabjohns, David, 7
 Radian6, 119
 Reichheld, Fred, 37
 Revista *Fast Company*, 200
 Revista *Food Management*, 149
 Revista *Motor Trend*, 187-188
 Rexrode, Christina, 213
 Ringleader, 22, 39
 Roll, Patti, 59
 Rollyo, 165
 Romanoff, Andrew, 175
- S&K Menswear, 42
 Santeler, Brad, 185-186. *Ver además*
 Kimberly-Clark
 Schultz, Howard, 16. *Ver además*
 Starbucks
 Schwartz, Jonathan, 94-95, 173-174,
 175
 Scoble, Robert, 171
 Scribner, Josh, 173, 176. *Ver además*
 IBM
 Segway, 28
 SendTec, 158
 Sermo.com, 5, 91, 95
 Siegelman, Russell L., 140
 Sifry, David, 168
 SiteTuners.com, 161
 Six Degrees, 197
 Slate, 183. *Ver además* Microsoft
 SocialNet, 139-140
- Redes sociales, 5, 96, 187
 comenzar, 201-206
 descripción general, 193-195
 en comparación contra redes so-
 ciales no virtuales, 195-196
 enfocado, 199-201
 historia de, 196-198
 por interés, 198-199
Ver además Marketing en
 Facebook; Comunidades en
 línea; Redes sociales
- Red social
 asociaciones, 26
 blogs (*ver* Blogs)
 comunicaciones de los empleados
 26-27, 30 (*ver además* Conte-
 nido generado por el consu-
 midor)
 comunidades digitales (*ver*
 Comunidades digitales)
 comunidades en línea, (*ver*
 Contenido generado por
 el consumidor)
 contenido generado por el usua-
 rio, 16, 40-41 42-43
 definidas, 4
 dirigir generación de un líder,
 25-26
 e interactividad, 39-40
 efecto en la sociedad, 11-13
 futuro de las, 227-230
 investigación y desarrollo, 26
 objetivo de construcción de mar-
 ca dirigida, 25, 36-37
 tipos de, 4-5
 transición a, 34-37, 46-48 (*ver*
además Marketing para las
 redes sociales)

246 Índice

- Ver además* Internet y marketing;
 - Redes sociales
- y conductos (*ver* Marketing en las redes sociales, plataformas)
- y el rol del marketing, 20, 36-37
- y propósito moral, 18
- y transparencia, 17, 129
- Special K. *Ver* Kellogg
- Sproul, Tim, 213
- Starbucks, 16, 28
- Stone, Lisa, 171
- Stoneyfield Farm, 100, 101
- Strauss, Judy, 229
- Stross, Randall, 199
- Sun Microsystems, 94, 173-174, 177-178, 181
- SuperPoke, 96
- Swerling, Jerry, 226-227
- Swicki, 164-165

- Taylor, Jeff, 103, 199. *Ver además*
 - Eons.com
- TechCrunch, 170
- Technorati, 168, 170
- The Slate Group. *Ver* Slate
- The Telegraph*, 96
- Thomas Cook Group. *Ver* MyTravel
- Tickle, 196-197, 198
- Timbuk2 Designs, 59
- The Complete Website, 143-144
- The Times*, 199
- TMZ, 172
- TNS. *Ver* Cymfony; Media Intelligence
- TripAdvisor.com. 91
- TurboTax, 37. *Ver además* Intuit
- Twitter, 4, 180. *Ver además* Blogs

- Under Armour, 189
- UNICEF, 181
- USA Today*, 92

- Valdés-Pérez, Raúl, 164
- Victoria's Secret, 211
- Visa, 215-216
- Visión digital, 31. *Ver además* Internet y marketing; Redes sociales
- Vittal, Suresh, 122, 123
- Vivísimo, 164
- Vodcasting, 181-182
- Voki.com, 212

- Walczak, Bob, 22, 39
- Washington Post*, 184
- Web Marketing Today Free Weekly*, 159
- Webinars, 31-32
- Webisodes, 81
- Weblog. *Ver* Blogs
- Whitaker, Forest, 137
- Whole Foods, 17
- Wikipedia, 168
- Wilkins, David, 207
- Wink, 165
- Wizmark, 23
- Word-of-Mouth Marketing Association, 56

- Yates, Justin, 159
- Yelp.com, 90-91
- YouTube.com, 5, 25, 96, 104, 193-194

- Zagat, 42
- ZoomInfo, 166