

a aprender a medir

CADA VEZ HAY MÁS CAMPAÑAS EN LOS MEDIOS SOCIALES, PERO LAS EMPRESAS NO SABEN SI FUNCIONAN. EN LUGAR DE CALCULAR EL RETORNO DE LA INVERSIÓN A LA MANERA TRADICIONAL, DEBERÍAN DESARROLLAR INDICADORES QUE RELACIONEN LAS MOTIVACIONES DEL CLIENTE EN EL AMBIENTE ONLINE CON LOS OBJETIVOS DE MARKETING.

a medida que los blogs y las redes sociales ganan protagonismo en el mundo del marketing, es lógico que los ejecutivos se pregunten por el retorno sobre la inversión (ROI) en ese tipo de medios. Aunque consultores, gurús y expertos de Internet han realizado investigaciones y desarrollado casos de estudio, lo cierto es que todavía no hay una respuesta satisfactoria al interrogante. Y eso no es bueno, en especial cuando los presidentes ejecutivos y directores de finanzas están exigiendo pruebas de la efectividad del marketing en los medios sociales antes de asignarle un presupuesto.

Las presiones son comprensibles, pero creemos que la cuestión se está encarando de forma equivocada. En principio, el enfoque tradicional del ROI no sirve para analizar el resultado de una estrategia de medios socia-

Por Donna L. Hoffman,
profesora de Marketing en la Escuela de Negocios para Graduados A. Gary Anderson de la Universidad de California, en Riverside.

y Marek Fodor,
cofundador de Atrapalo, una de las agencias de viajes líderes de España, fue director de tecnología de la compañía.

les. En lugar de subrayar los costos y calcular los retornos en términos de la respuesta del cliente, habría que considerar las motivaciones de la gente a la hora de usar los nuevos medios, y luego medir las inversiones que hacen cuando se relacionan y comprometen con las marcas. Estos indicadores tienen mucho más sentido, porque no sólo consideran

los objetivos de corto plazo (aumentar rápidamente las ventas mediante una campaña de marketing o reducir los costos el próximo trimestre a través de foros de soporte online más accesibles y de mayor alcance), sino también los retornos a largo plazo.

Brindaremos algunas pautas para integrar mejor estos esfuerzos a la estrategia general de marketing, pero antes veremos cuál es la mentalidad con que se deben abordar las iniciativas en los medios sociales.

Tabula rasa

Al calcular el ROI en los medios sociales, las empresas suelen empezar por medir el costo de lanzamiento de un blog, por ejemplo, y luego estiman el retorno sobre las ventas derivadas de la inversión. Pero también podrían pensar en los objetivos de marketing que un blog alcanza-



ría (compromiso con la marca, por ejemplo), en por qué los clientes visitarían ese blog (para conocer nuevos productos), o en lo que harían una vez que deciden participar (como comentar sus experiencias de consumo). Estos objetivos pueden relacionarse, además, con las metas de marketing corporativas.

El ROI en los medios sociales no siempre se cuantificará sólo en dinero, sino también en conductas del cliente –inversiones del consumidor– relacionadas con aplicaciones específicas. Este tipo de inversiones incluyen mediciones obvias, como la cantidad de visitas y el tiempo de uso de la aplicación (en este caso, el blog), y otras más activas, como la “valencia” (carga emocional positiva o negativa) de los comentarios, el número de actualizaciones de Facebook y la cantidad de páginas en Twitter sobre

LA PREGUNTA CENTRAL

¿CÓMO SABER SI FUNCIONAN?

- Evalúe las motivaciones que llevan a los consumidores a usar los medios sociales y mida las inversiones que hacen en ellos a medida que se relacionan con las marcas.
- La medición de las inversiones del cliente en una relación a través de los medios sociales revela la posibilidad de beneficios a largo plazo y no sólo resultados inmediatos.

la marca. Luego, estas inversiones pueden usarse para medir resultados de marketing clave: cambios en los niveles de conocimiento de marca o aumento del “boca en boca”.

Calcular el impacto de los medios sociales implica un gran esfuerzo, al menos por dos razones: los modelos siguen dominados por el “alcance y la frecuencia”, y son inadecuados para un ambiente interactivo por definición. Y si bien es cierto que se necesitan números confiables para saber si las inversiones están dando frutos, también es cierto que tienen un foco demasiado estrecho, lo cual supone dos problemas. Primero, la orientación al corto plazo: la pregunta típica es de qué manera los “tweets” sobre la marca mejora-

los “tweets” sobre la marca mejora-

rán las ventas del próximo trimestre. Pero forjar vínculos valiosos con los clientes lleva tiempo, porque las relaciones online son más bien “conversaciones” interactivas, y algunos ejecutivos todavía no se han dado cuenta de que están ingresando a un nuevo mundo de “relaciones” con los clientes. Un mundo en el que los clientes tienen todo el control de sus experiencias online, y en el que se conectan con otras personas mientras crean y consumen contenido generado, en su mayor parte, por el usuario y no por las empresas.

Son cuatro las principales motivaciones que llevan a los consumidores a hacer uso de los medios sociales: conexiones, creación, consumo y control. Esta perspectiva de las “4 C” es importante, porque conduce a un modelo de análisis orientado al cliente. La mayoría de los ejecutivos todavía considera a estos medios como “otro” vehículo del marketing tradicional. Y es un error.

El segundo problema, fundamental, reside en que al poner el foco en las cifras se ignoran los objetivos cualitativos –como el valor de un “tweet” sobre una marca–, que son producto de las capacidades únicas de Internet

directas, la reducción de costos o el aumento en la participación de mercado. En realidad, es bastante sencillo evaluar el impacto inmediato en las ventas de una campaña en medios sociales: basta con seguir el rastro de los ingresos generados por el dinero invertido, aun cuando resulte difícil relacionar las acciones en esos medios con las ventas.

Cada día es más evidente que los medios sociales permiten generar auténticos ahorros en los costos. Es lo que ocurre, sin ir más lejos, cuando los clientes actúan en foros de usuarios como si fueran una “mesa de ayuda” gratuita de la empresa. También es claro que los medios sociales pueden mejorar la eficiencia de los esfuerzos de investigación de mercado. Por ejemplo, en los casos en que las compañías establecen mercados de predicción online como fuente de nuevas ideas, o para explotar los foros de Internet que permiten a los clientes hacer comentarios sobre conceptos de un nuevo producto y sugerir mejoras a los existentes.

Las ventas, las eficiencias de costos, el desarrollo de productos y la in-

jetivos de conocimiento de marca, compromiso y publicidad de “boca en boca” (ver “Indicadores que importan” en la página siguiente).

Para obtener una estimación del ROI habría que relacionar los indicadores de los medios sociales con un conjunto adicional de puntos de referencia indirectos; por ejemplo, la posibilidad de compra futura por parte de un usuario comprometido con la marca a través de una aplicación de medios sociales específica, o el alcance de determinado elemento del “boca en boca” y la subsiguiente conversión a ventas futuras.

Las compañías están empezando a ver cierto éxito cuando miden el ROI de sus experimentos, incluidos aquellos que ofrecen al consumidor una experiencia relativamente compleja. En 2007, por ejemplo, Kellogg diseñó una experiencia integrada de medios digitales para el “Special K Challenge”, que constaba de un sitio web de soporte para que los consumidores pudieran personalizar una dieta con su mezcla de cereales Special K, participar de foros online con intervenciones de expertos, unirse a un grupo de soporte por correo electrónico de Yahoo y acceder a Amazon.com para comprar el producto.

En 18 meses, la empresa pudo traducir tanto las interacciones como las visitas al sitio web en una respuesta del mercado, y descubrió que el ROI online para Special K era dos veces superior al de la televisión.

Otro caso es el de Vocalpoint, el sitio de relaciones sociales de Procter & Gamble, donde más de 350,000 miembros hablan de los productos de la empresa. Al vincular las inversiones de esos clientes en conversaciones sobre la marca con las ventas, P&G detectó un incremento del 30% en la respuesta del mercado.

Los medios sociales permiten generar ahorros en los costos. Es lo que ocurre, por ejemplo, cuando los clientes actúan en foros de usuarios como si fueran una “mesa de ayuda” gratuita de la empresa.

y carecen de equivalentes obvios en los indicadores de los medios tradicionales. Se trata de un punto clave, que suele pasar inadvertido.

Objetivos y parámetros

Como primer paso, es importante centrarse en las metas que reconocen de manera explícita el valor de operar en el ambiente de los medios sociales. Muchos ejecutivos sienten la presión de poner el énfasis en objetivos tradicionales, como las ventas

de investigación de mercado son objetivos evidentes; pero al desarrollar indicadores específicos para los medios sociales quisimos poner el énfasis en metas que aprovechen sus características distintivas. Hay oportunidades únicas para programas que contemplen ob-



INDICADORES QUE IMPORTAN

ESTE CUADRO ORGANIZA LOS DIVERSOS INDICADORES PARA LOS MEDIOS SOCIALES, CLASIFICÁNDolos DE ACUERDO CON LAS APLICACIONES DE ESOS MEDIOS Y LOS OBJETIVOS DE DESEMPEÑO EN ELLOS. SI BIEN NO ES EXHAUSTIVO, DEBERÍA BRINDAR UN PUNTO DE PARTIDA ÚTIL PARA CALCULAR LA EFECTIVIDAD DE LOS ESFUERZOS, PORQUE TODOS LOS INDICADORES ENUMERADOS PUEDEN MEDIRSE CON FACILIDAD.

Aplicación	Conocimiento de la marca	Compromiso con la marca	"Boca en boca"
Blogs	<ul style="list-style-type: none"> cantidad de visitas únicas cantidad de visitas repetidas cantidad de veces que fue agregada a "Favoritos" ranking de búsquedas 	<ul style="list-style-type: none"> cantidad de miembros cantidad de suscriptores al canal RSS cantidad de comentarios monto del contenido generado por el usuario tiempo promedio en el sitio cantidad de respuestas a encuestas, concursos, estudios 	<ul style="list-style-type: none"> cantidad de referencias al blog en otros medios (online/offline) cantidad de "reblogs" (reenvío o republicación de una entrada de un blog) cantidad de veces en que aparece una insignia (badge) en otros sitios cantidad de "Me gusta"
Microblogging (por ejemplo, Twitter)	<ul style="list-style-type: none"> cantidad de "tweets" sobre la marca valencia de los "tweets" +/- cantidad de seguidores 	<ul style="list-style-type: none"> cantidad de seguidores cantidad de respuestas a determinadas personas 	<ul style="list-style-type: none"> cantidad de "retweets"
Co-creación (por ejemplo, NIKEiD)	<ul style="list-style-type: none"> cantidad de visitas 	<ul style="list-style-type: none"> cantidad de intentos de creación 	<ul style="list-style-type: none"> cantidad de referencias para proyectar en otros medios (online/offline)
Marcadores sociales (por ejemplo, Del.icio.us, StumbleUpon, Digg.com)	<ul style="list-style-type: none"> cantidad de etiquetas (tags) 	<ul style="list-style-type: none"> cantidad de seguidores 	<ul style="list-style-type: none"> cantidad de etiquetadores (taggers) adicionales
Foros y paneles de discusión (por ejemplo, Google Groups)	<ul style="list-style-type: none"> cantidad de vistas/visualizaciones de la página cantidad de visitas valencia del contenido colocado +/- 	<ul style="list-style-type: none"> cantidad de tópicos relevantes cantidad de respuestas individuales cantidad de registros 	<ul style="list-style-type: none"> enlaces entrantes citas en otros sitios referencias offline al foro o a sus miembros en comunidades privadas: cantidad de piezas de contenido (fotos, discusiones, videos); comentarios que apuntan a la comunidad fuera de sus límites cantidad de "Me gusta"
Reseñas de productos (por ejemplo, Amazon)	<ul style="list-style-type: none"> cantidad de reseñas colocadas valencia de las reseñas cantidad y valencia de las respuestas de otros usuarios a las reseñas (+/-) cantidad de agregados a la "Lista de deseos" cantidad de veces en las que se incluye al producto en las listas de los usuarios (por ejemplo, Listmania! en Amazon) 	<ul style="list-style-type: none"> extensión de las reseñas relevancia de las reseñas valencia de las calificaciones de las reseñas hechas por otros usuarios (por ejemplo, cuántas personas encontraron útil determinada reseña) cantidad de agregados a la "Lista de deseos" cantidad de calificaciones de críticos ingresadas resultado promedio de la calificación de los críticos 	<ul style="list-style-type: none"> cantidad de reseñas ingresadas valencia de las reseñas cantidad y valencia de las respuestas de otros usuarios a las reseñas (+/-) cantidad de referencias a las críticas en otros sitios cantidad de visitas a la página de reseñas cantidad de veces en que se incluye el producto en las listas de los usuarios (por ejemplo, Listmania! en Amazon.com)
Redes sociales (por ejemplo, Facebook, LinkedIn)	<ul style="list-style-type: none"> cantidad de miembros/seguidores cantidad de aplicaciones cantidad de impresiones (anuncios en la página) cantidad de "Favoritos" cantidad de reseñas/calificaciones y valencia +/- 	<ul style="list-style-type: none"> cantidad de comentarios cantidad de usuarios activos cantidad de "Me gusta" en canales de amigos cantidad de ítems generados por el usuario (fotos, respuestas) uso de indicadores de aplicaciones/componentes relación impresiones/interacciones tasa de actividad (con qué frecuencia los usuarios personalizan perfiles, biografías, enlaces) 	<ul style="list-style-type: none"> frecuencia de apariciones en el historial de amigos cantidad de publicaciones ("posts") en el muro cantidad de republicaciones/materiales compartidos cantidad de respuestas a invitaciones de amigos por derivación
Sitios para compartir fotos y videos (por ejemplo, Flickr, YouTube)	<ul style="list-style-type: none"> cantidad de vistas/visualizaciones de videos/fotos valencia de las calificaciones de videos/fotos +/- 	<ul style="list-style-type: none"> cantidad de respuestas cantidad de vistas/visualizaciones de la página cantidad de comentarios cantidad de suscriptores 	<ul style="list-style-type: none"> cantidad de inserciones cantidad de enlaces entrantes cantidad de referencias en maquetas o trabajo derivado cantidad de veces en que vuelve a publicarse en otros medios sociales y offline cantidad de "Me gusta"

Es indudable que calcular el ROI de una campaña de medios sociales sofisticada representa cierta complejidad, no necesariamente limitada a determinar el tamaño de las muestras de prueba y control o a la habilidad para relacionar los perfiles de clientes online con las compras offline. Sin embargo, es posible encontrar indicadores indirectos que resulten útiles para relacionar las inversiones de marketing con las inversiones del cliente y la respuesta del mercado.

A continuación analizaremos tres objetivos de los medios sociales, con ejemplos de cada uno de ellos.

Conocimiento de marca. Tradicionalmente, el conocimiento de marca se ha medido mediante estudios de seguimiento y encuestas. Pero el ambiente online ofrece otros caminos. Cada vez que alguien emplea una aplicación diseñada por o sobre la compañía, ésta gana mayor exposición para su marca, a menudo en contextos muy relevantes. Por ejemplo, varios días antes de las elecciones estadounidenses de 2008, Starbucks ideó un comercial para el programa *Saturday Night Live*, en el que promocionaba un café al paso gratis, y

los cuales el fundador, Tom Dickson, procedía a licuar iPhones, varitas luminosas, pelotas de golf y muchos otros productos. Rápidamente, la campaña se difundió como un virus y las ventas se quintuplicaron. Los videos de BlendTec fueron vistos más de 100 millones de veces en YouTube.

Compromiso con la marca. En un esfuerzo por fidelizar a sus clientes, Southwest Airlines modernizó su blog “Nuts About Southwest” con podcasts, videos y otras herramientas digitales. Las visitas al nuevo blog aumentaron un 25%, las visualizaciones de la página crecieron un 40% y los visitantes pasaron un 26% más de tiempo en el sitio web. La empresa usó luego los resultados de 700 comentarios como un focus group virtual.

Target aprovechó la conectividad social de Facebook para alentar a sus clientes a unirse y participar en un ambiente online sin propósitos comerciales. La empresa siguió el éxito de su campaña a través del control de los registros de nuevos miembros. Por su lado, miles de usuarios ge-

zarse para llevar y traer los niños del colegio y acceder a promociones en el sitio de Target-, generó más de 20,000 visitantes en seis semanas.

Las campañas de medios sociales que incluyen contenido generado por el usuario suelen granjearse el compromiso del consumidor, consolidar la lealtad a la marca y lograr que el cliente haga un esfuerzo adicional para respaldarla.

Habitualmente, el nivel de compromiso de los clientes con la marca se mide a través de encuestas. En el ambiente online es posible hacerlo mediante indicadores indirectos. Por ejemplo, interacciones aisladas versus interacciones frecuentes o participación activa en medios sociales comparada con consumo pasivo.

“Boca en boca”. Una vez que los consumidores conocen la marca y se comprometen con ella, lo habitual es que comuniquen sus opiniones a otros. Así como los clientes descontentos comparten sus juicios negativos con otros consumidores, los satisfechos y leales informan sus actitudes positivas—a la empresa o a la aplicación social creada por la empresa— a potenciales nuevos clientes, tanto online como offline.

En 2009, Burger King solicitó a los miembros de “Whopper Sacrifice”, su aplicación en Facebook, que desvincularan a 10 de sus amigos de la red a cambio de un sándwich gratis. Si bien la empresa desactivó la campaña poco después, el “boca en boca” hizo que los miembros de la red eliminaran un total de 234,000 amigos de Facebook. Monitoreadas por la aplicación, esas personas recibieron un alerta que les informaba que habían sido “sacrificados” a cambio de un Whopper. Poco convencional, la campa-

Es posible encontrar indicadores indirectos que resulten útiles para relacionar las inversiones de marketing con las inversiones del cliente y la respuesta del mercado.”

también lo subió a YouTube. Hubo un número sideral de menciones de Starbucks en Twitter —una cada ocho segundos—, lo que se tradujo en un considerable aumento de la exposición de la marca. Sin duda, el conocimiento de marca es un objetivo clave de una estrategia en los medios sociales.

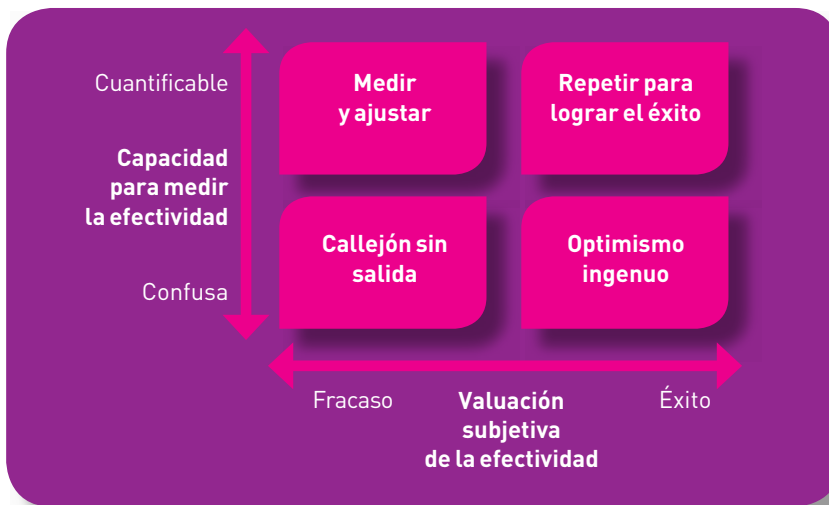
Otro caso que se convirtió rápidamente en un clásico es el de las licuadoras BlendTec, de K-Tec. La empresa subió a Internet una serie de graciosos videos de demostración en

neraron un gran movimiento al enviar mensajes en forma regular, los que a su vez motivaron a otras tantas personas a unirse y participar. Una aplicación de Facebook, llamada “Circle of Moms” (Círculo de mamás) —que permite a las madres enviar mensajes, organi-



ACCIONES CLAVE PARA LA MEDICIÓN DE ESTRATEGIAS EN MEDIOS SOCIALES

LA META DE TODO EJECUTIVO DEBERÍA SER PASAR DE LA MEDICIÓN CONFUSA A LOS INDICADORES CUANTIFICABLES. DE ESE MODO PODRÁ ENTENDER QUÉ ESTÁ FUNCIONANDO Y QUÉ NO, Y REVISAR EL ENFOQUE CONFORME A ELLO.



ña generó una intensa publicidad de “boca en boca” para Burger King.

Un modelo efectivo

La ventaja de empezar con las motivaciones del consumidor, en lugar de tratar de descifrar qué medio social usar, radica en que permite entender que aplicaciones aparentemente dispares, en realidad son similares si comparten las mismas motivaciones de uso básicas. Esto hace que la tarea de crear campañas de marketing integradas sea menos abrumadora, además de poder relacionarlas mejor con la conducta online del consumidor. En otras palabras, la pregunta no es si hay que usar un blog o Twitter, sino qué objetivos deben perseguirse y qué herramientas, con sus correspondientes indicadores, son más útiles para alcanzarlos.

Una vez establecidos los objetivos de la estrategia de medios sociales, y cuando se llega a la conclusión de que los consumidores están moti-

vados para invertir en los esfuerzos de la compañía mediante sus interacciones con la marca, el siguiente paso consiste en considerar las opciones estratégicas de medición.

Nuestro esquema de 2 x 2, que supone un esfuerzo de este tipo en marcha, resume de manera prolija las opciones disponibles a medida que se desarrolla la estrategia y sugiere mejores (y peores) caminos para llegar al éxito (ver “Opciones estratégicas para la medición de estrategias en medios sociales”).

Empecemos por el “callejón sin salida”. En este escenario, la empresa tiene una limitada capacidad para medir sus iniciativas en los medios sociales (confusión) y cree que no están funcionando (fracaso). Las compañías que se encuentran en este cuadrante, como resultado de la estrategia “arrójelo contra la pared y vea si se pega”, hacen cambios arbitrarios sin poder medir su impacto. Dado que la medición es confusa y la efectividad del esfuer-

zo parece estar fracasando, se tiene un escaso conocimiento de lo que debe hacerse. El resultado es bastante previsible: las estrategias destinadas a medios sociales se abandonarán o se seguirá adelante con iniciativas que involucren ajustes aleatorios, sin el soporte de los datos. Este cuadrante es un callejón sin salida.

En el segundo escenario, “medir y ajustar”, la empresa tiene una razonable capacidad para cuantificar sus esfuerzos en medios sociales, pero las mediciones la llevan a creer que no están funcionando (fracaso). Es un escenario muy distinto al del “callejón sin salida” porque, aun cuando cree no estar teniendo éxito, al menos intenta medir la efectividad del esfuerzo. Dado que se hace algún tipo de cálculo, probablemente hay algunas pistas valiosas sobre lo que no está funcionando. Esto significa que los ejecutivos pueden evaluar y ajustar la estrategia. Si lo hacen bien, estarán dando un paso hacia el cuadrante “repetir para lograr el éxito”.

En ese espacio, la empresa tiene una habilidad razonable para medir sus esfuerzos (cuantificación) y, además, cree que están funcionando (éxito). Las mediciones permiten repetir para mejorar aún más. Es difícil de hacer, pero vale la pena.

El cuarto camino es el del “optimismo ingenuo”. En este caso, la empresa tiene una limitada capacidad para medir sus iniciativas (confusión), pero aún así cree que están funcionando bien (éxito). Pensamos que, en realidad, la mayoría empieza en este cuadrante. Los ejecutivos están convencidos de que es necesario tener una estrategia de medios sociales, pero no están seguros de cuál es la mejor manera de medir su impacto. Es un cuadrante engañoso porque, si bien se trata de un lugar razonable para empezar, la empresa debe salir lo más rápido posible para no quedar atascada allí.

Hay dos buenas opciones, y una mala, para pasar del “optimismo in-



- Para fidelizar a sus clientes, Southwest Airlines modernizó su blog "Nuts About Southwest" con podcasts y videos. Las visitas aumentaron un 25%, las visualizaciones de la página un 40% y los visitantes pasaron un 26% más de tiempo en el sitio.
- En 2008, Starbucks ideó un comercial para TV, en el que promocionaba un café gratis, y también lo subió a YouTube. Hubo un número sideral de menciones de Starbucks en Twitter, lo que se tradujo en un aumento de la exposición de la marca.
- Target aprovechó la conectividad social de Facebook para alentar a sus clientes a participar en un ambiente online sin propósitos comerciales. La empresa siguió el éxito de su campaña a través del control de los registros de nuevos miembros.
- En 2009, Burger King solicitó a los miembros de "Whopper Sacrifice", su aplicación en Facebook, que desvincularan a 10 de sus amigos a cambio de un sandwich gratis. El "boca en boca" hizo que la gente eliminara un total de 234,000 amigos de Facebook.

genuo" a "repetir para el éxito". Examinemos primero la última. Si el ejecutivo no introduce cambios, es muy probable que la empresa migre al "callejón sin salida". Esto se debe a que la falta de medición conducirá, con el tiempo, a un deterioro de la efectividad del esfuerzo, en especial si los competidores son capaces de hacerlo mejor.

Pero hay dos buenas opciones. Primera: el ejecutivo de marketing empieza a medir los esfuerzos en medios sociales, descubre cosas que no están funcionando tan bien como podrían ("medir y ajustar"), y entonces orienta sus esfuerzos a "repetir para el éxito". En el camino más corto, empieza a medir y

descubre que los esfuerzos son exitosos, razón por la cual avanza de manera directa del "optimismo ingenuo" a "repetir para el éxito". En cualquiera de los dos casos, la meta es alejarse de la medición confusa y acercarse a los indicadores cuantificables, con los que se podrá entender lo que está funcionando y lo que no, y luego seguir el mejor camino para llegar al objetivo.

Al servicio del cliente

Reducir las iniciativas de marketing en medios sociales a un mero problema de medición sería un error. Si bien es importante y necesario calcular el ROI, mucho más importante

es asegurarse de que las iniciativas son efectivas, aun cuando el estado de medición del ROI no sea satisfactorio. Para maximizar su efectividad, cuando se implementa una campaña en medios sociales no hay que perder de vista dos elementos básicos. Primero, aunque es cierto que los consumidores tienen un mayor control sobre sus experiencias online, las empresas también tienen –y deben ejercer– una buena dosis de control sobre las reglas y el marco que regirán la participación de la marca en esos medios. Por ejemplo, es posible controlar quién coloca un mensaje en un blog corporativo. En términos más generales, las compañías

pueden establecer el marco de participación que gobernará la forma en que los consumidores se relacionarán con sus marcas en el espacio de los medios sociales.

Segundo, es fundamental reconocer que se trata de un ambiente sumamente dinámico y que evoluciona de manera acelerada. Esto, aunque parece obvio, a menudo es ignorado cuando se conciben y lanzan las campañas. Muchos ejecutivos siguen acercándose a los medios sociales como si las prácticas –y la conducta del consumidor–, en buena medida, fueran fijas.

Nuestra premisa es que los esfuerzos desarrollados en el contexto de las cuatro C –conexiones, creación, consumo y control–, basados en las motivaciones que llevan al consumidor a participar, generarán un ROI más alto, dado que las inversiones de marketing de la empresa pueden sacar un mejor provecho de las “inversiones” activas que harán sus clientes a medida que se comprometen con la marca. Esas inversiones pueden adoptar diversas formas: comentarios en el blog, registro y participación activa para ser parte de la comunidad relacio-

nales juega un papel importante en la decisión de los consumidores de participar e interactuar, así como en la manera de hacerlo. Los ejecutivos inteligentes saben que hay un circuito de feedback. No se sientan a descansar una vez que empieza la campaña. Los consumidores no sólo la “consumen”; también pueden comentarla (“crear”), compartirla con sus amigos o con cualquier otra persona (“conectar”) y manifestar sus ideas sobre ella sin censura (“control”). Luego, este proceso de escucha debe llevar a la acción. Por ejemplo, si un consumidor coloca una pregunta en el blog corporativo, alguien de la empresa debe responder. Si se sube un video, alguien tiene que controlar los comentarios que aparecen en Twitter y estar preparado para reaccionar en el caso de que surjan problemas.

Los indicadores del marketing tradicional, con un ROI estrechamente definido, suelen llevar a campañas en medios sociales que maximizan los beneficios de corto plazo para la marca, sin preocuparse demasiado por las moti-

vidades de crear, consumir, conectarse y controlar en la Web social.

En una campaña bien diseñada, es probable que los consumidores difundan videos, creen contenido adicional relacionado con la compañía, hagan un comentario en Twitter sobre ella y hablen de sus experiencias en Facebook. Los indicadores sociales que reflejan ese tipo de conductas son importantes, no sólo porque permiten medir el impacto de los esfuerzos en los resultados financieros, sino también porque focalizan la atención en las estrategias que tienen en cuenta tanto los objetivos de la marca como los del cliente online.

Hay razones para ser muy optimistas sobre la posibilidad de mejorar la efectividad del marketing en los medios sociales. La Web social es un ambiente medible y resulta bastante simple cuantificar la cantidad de comentarios que recibió el producto. Al mismo tiempo, es posible medir las visitas a sitios web transaccionales y capturar la cantidad de pistas generadas o las tasas de conversión de las ventas online. Si bien seguirá habiendo situaciones en las que no se pueda rastrear la conducta de manera completa y precisa (por ejemplo, compras o “boca en boca” offline), creemos que las campañas en medios sociales bien planificadas brindan enormes oportunidades para la medición sencilla y eficiente –en términos de costos– de las inversiones online de los clientes en las marcas de una compañía. ←

Muchos ejecutivos siguen acercándose a los medios sociales como si las prácticas –y la conducta del consumidor–, en buena medida, fueran fijas.

nada con la marca, respaldos a una marca o un producto (un “tweet”, un comentario en Facebook, un mensaje en un blog o las recomendaciones offline a los amigos).

Si bien el contenido de las interacciones de los consumidores está virtualmente fuera del control de las empresas, el diseño de un marco que facilite esas interacciones está bajo su dominio.

La forma en que se diseñen, lancen y gestionen las campañas en medios

del cliente y por los efectos a largo plazo. En otras palabras, suelen ser campañas que esperan que el cliente trabaje para la empresa. En cambio, las estrategias de medios sociales efectivas ponen a la marca a trabajar para los clientes, por cuanto satisfacen



© Gestión

MIT Sloan Management Review

© 2011, Massachusetts Institute of Technology. Todos los derechos reservados.

Distribuido por Tribune Media Services International.