



RUMORES

MEDIR EL IMPACTO DEL “BOCA EN BOCA” AYUDA A LAS COMPAÑÍAS A SACAR PROVECHO DE ESE TIPO DE COMUNICACIÓN PARA MEJORAR

VALIOSOS

EL POSICIONAMIENTO DE LA MARCA Y EL RETORNO DE SUS INVERSIONES EN MARKETING.

Por Jacques Bughin, Jonathan Doogan y Ole Jørgen Vetvik

Los consumidores siempre han valorado las opiniones directas. Las empresas pueden gastar millones de dólares en campañas publicitarias cuidadosamente elaboradas, pero lo que termina por decidir la compra suele ser simple y gratuito: la recomendación de una fuente confiable. Cuando, abrumado por la cantidad de opciones, el público ignora el bombardeo publicitario, el marketing de “boca en boca” se abre paso de manera rápida y eficaz.

Por cierto, la comunicación de “boca en boca” –aun sin incentivos económicos o recompensas sociales– es un

factor determinante entre 20 y 50 % de todas las decisiones de compra. Su influencia es mayor cuando los consumidores adquieren un producto por primera vez o cuando los productos son relativamente caros; en estos casos, la gente suele investigar mejor, buscar nuevas opiniones y pensarlo más.

A su vez, las nuevas tecnologías digitales aceleraron y amplificaron el alcance del “boca en boca”, a tal punto que ya no es un acto de comunicación íntima y personal, sino que funciona como un medio de difusión: las críticas de productos se publican *online* y las opiniones se propagan a través de las

redes sociales. Incluso, algunos consumidores crean sitios web o blogs para elogiar o castigar a las marcas.

Si bien los ejecutivos de marketing han empezado a reconocer la creciente importancia de esta forma de comunicación, medirla y manejarla no es fácil. No obstante, es posible analizarla para entender qué la vuelve eficaz, y medir su

Jacques Bughin es director en la oficina de Bruselas de McKinsey, Jonathan Doogan es director asociado en la oficina de Londres y Ole Jørgen Vetvik es director en la oficina de Oslo.



impacto a través de un método que denominamos “valor del boca en boca”, que muestra el índice de poder de una marca para generar mensajes que afectan la decisión de compra de los consumidores. Al comprender cómo funcionan estos mensajes y por qué, los ejecutivos de marketing pueden elaborar una estrategia coordinada y uniforme, que llegue a las personas indicadas con el contenido correcto y en el contexto adecuado.

Un mundo dirigido por el consumidor

La gente es cada vez más escéptica respecto del marketing y la publicidad tradicionales, y prefiere tomar sus decisiones de compra independientemente de lo que dicen las empresas sobre sus productos. Cuando los consumidores resuelven comprar algo, empiezan por considerar un conjunto de marcas, formado a través de su experiencia con el producto, las recomendaciones o el marketing destinado a crear conciencia. Esas y otras marcas son evaluadas a medida que las personas recopilan información de diversas fuentes y deciden qué marca comprar. Después, la experiencia postventa influye sobre su siguiente decisión de compra.

En cada etapa del proceso hay tres factores principales que intervienen a

la hora de tomar en cuenta, o no, un producto, y el “boca en boca” es uno de ellos (Gráfico 1). También es el factor más disruptivo: puede inclinar la opinión del consumidor de una manera que resulta imposible de lograr con una inversión publicitaria gradual. Cuando el mensaje es correcto, la comunicación de “boca en boca” resuena y se expande por las redes interesadas y afecta las percepciones de marca, la frecuencia de compra y la participación de mercado. En el segmento de la telefonía móvil, por ejemplo, observamos que la velocidad de transmisión de los mensajes positivos y negativos clave puede aumentar la participación de mercado de una compañía hasta 10 %, o disminuirla 20 % en un período de dos años.

Modalidades distintas

Hay tres clases de comunicación de “boca en boca”: basada en la experiencia, como consecuencia e intencional.

Basada en la experiencia

Es la forma más común y poderosa, y representa 50 a 80 % de las comunicaciones de “boca en boca” en cualquier categoría de productos. Proviene de la experiencia directa de un consumidor con un producto o servicio, en especial cuando esa experiencia es diferen-

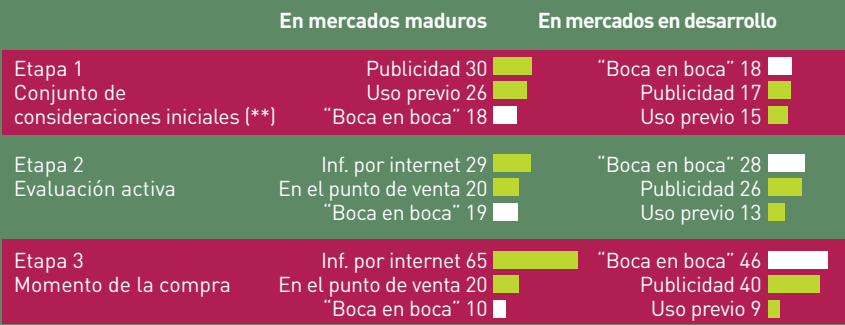
te a sus expectativas. (Los consumidores raras veces critican o elogian a una compañía cuando reciben lo que esperaban.) Las quejas a las aerolíneas por las pérdidas de equipaje son un ejemplo clásico del “boca en boca” negativo basado en la experiencia. Esto daña el sentimiento por la marca y, en definitiva, su valor, lo que disminuye tanto la receptividad al marketing tradicional como el efecto del “boca en boca” positivo.

Como consecuencia

Las actividades de marketing también pueden desencadenar el “boca en boca”. Lo más habitual es que esto suceda como consecuencia de la exposición directa de los consumidores a una campaña tradicional, después de la cual pueden difundir mensajes sobre ella o sobre las marcas que publicita. A menudo, el impacto de esos mensajes es más fuerte que el efecto directo de las piezas publicitarias, porque las campañas de marketing que desencadenan un “boca en boca” positivo tienen un alcance y una influencia comparativamente mayores. Cuando los ejecutivos de marketing determinan el mensaje y la combinación de medios más efectiva desde el punto de vista de la inversión, deben considerar tanto los efectos directos del “boca en boca” como los generados por los mensajes que se difunden.

Gráfico 1. El minuto decisivo

Los tres factores principales que influyen en cada etapa de la decisión del consumidor. Ejemplo de la telefonía móvil, en porcentaje [*]



[*] Las cifras no suman 100% porque no se muestran los porcentajes de otros factores.
 (**) No incluye a los consumidores contactados por el proveedor para extender el contrato después de su vencimiento.

Intencional

Una forma menos frecuente del "boca en boca" es la intencional: por ejemplo, cuando se apela a las celebridades para generar opiniones positivas ante el lanzamiento de un producto. Pocas compañías invierten para generar este tipo de difusión, en parte porque sus efectos son difíciles de medir y porque muchos ejecutivos no saben con certeza si conseguirán ejecutar con éxito campañas intencionales de este tipo.

El valor del "boca en boca"

Para las tres formas del "boca en boca" se necesita una herramienta que permita comprender y medir su impacto, así como sus ramificaciones financieras, tanto positivas como negativas.

El punto de partida de nuestra evaluación ha sido contar la cantidad de recomendaciones y disuasiones para

un producto determinado. Este método es atractivo y simple, pero también constituye un desafío: resulta difícil explicar las variaciones en el poder de los distintos tipos de mensajes de "boca en boca". Después de todo, es mucho más probable que alguien compre un producto como resultado de la recomendación de un familiar que la de un extraño. De hecho, nuestra investigación muestra que una recomendación de alto impacto —de un amigo confiable que transmite un mensaje relevante, por ejemplo— tiene hasta 50 % más de probabilidades de generar una compra que una recomendación de bajo impacto (de un extraño).

Con el objeto de evaluar el efecto de estos distintos tipos de recomendaciones, desarrollamos un método para calcular el valor del "boca en boca". Representa el impacto promedio que tiene un mensaje de marca en las ventas, multiplicado por la cantidad de

mensajes transmitidos de "boca en boca", y permite probar con precisión cómo afecta a la comercialización de un producto y a la participación de mercado de la marca, a las campañas individuales y a las empresas como un todo (Gráfico 2). El impacto —en otras palabras, la capacidad de cualquier mensaje de "boca en boca" para modificar un comportamiento— refleja lo que se dice, quién lo dice y dónde se dice. También varía según la categoría del producto.

Lo que se dice es el principal motor del impacto del "boca en boca". En la mayor parte de las categorías hemos visto que, para influir en las decisiones de los consumidores, el contenido de un mensaje debe abordar características importantes del producto o servicio. En la telefonía móvil, por ejemplo, el diseño es más importante que la vida útil de la batería. En el cuidado de la piel, el envase y los ingredientes generan un "boca en boca" más fuerte que los mensajes emotivos acerca de cómo se sentirá el consumidor al usar el producto. La gente de marketing suele diseñar campañas en torno del posicionamiento emocional, pero los consumidores tienden a hablar —y a generar rumores— sobre los mensajes funcionales.

El segundo impulsor crítico es la identidad de la persona que transmite un mensaje: el receptor confía en quien lo envía y cree que esa persona conoce bien el producto o servicio en cuestión. Nuestra investigación no identifica a un grupo homogéneo de consumidores que ejerzan influencia en varias categorías: los que saben de autos pueden influir sobre los compradores de vehículos, pero no sobre las personas que adquieren productos de belleza. Alrededor de 8 a 10 % de los consumidores

"LA COMUNICACIÓN DE 'BOCA EN BOCA' —AUN SIN INCENTIVOS ECONÓMICOS O RECOMPENSAS SOCIALES— ES UN FACTOR DETERMINANTE EN 20 A 50 % DE TODAS LAS DECISIONES DE COMPRA."

SÓLO EL PRIMER CANAL DE NOTICIAS TE PONE ASÍ DE CERCA DE LA INFORMACIÓN



SKY | Canal 120 | CABLEVISION | Básico 24 Digital 407 | T.V. ABIERTA | Canal 64 | CABLEVISION | Canal 120

Nacional

Monterrey

Distrito Federal

Encuétranos también en: Telecable, Megacable digital, Cablesur, Cablemás y en los principales sistemas de televisión de paga de todo el país o en vivo por

<http://www.MILENIO.COM/television>

Dirección Comercial IP y Gobierno Federal Tel. 5140-2950

Dirección Comercial Gobierno de los Estados y Municipios Tel. 5140-2935

Morelos No. 16 Col. Centro C.P. 06040 México, D.F.

M
GRUPO
MILENIO



EL FUTURO DEL PERIODISMO

Gráfico 2. **Canales de impacto**

Efecto de los mensajes de “boca en boca” en la marca

● Alto impacto
● Bajo impacto



“LA GENTE DE MARKETING SUELE DISEÑAR CAMPAÑAS EN TORNO DEL POSICIONAMIENTO EMOCIONAL, **PERO LOS CONSUMIDORES TIENDEN A HABLAR —Y A GENERAR RUMORES— SOBRE LOS MENSAJES FUNCIONALES.**”

pertenecen al grupo que denominamos “influyentes”, y su factor común es la confianza y la capacidad. Por lo general, los influyentes generan tres veces más mensajes de “boca en boca” que los que no lo son, y cada mensaje tiene cuatro veces o más impacto sobre la decisión de compra de un receptor. Alrededor de 1.0 % de esas personas ejercen su influencia por vía digital – fundamentalmente en blogs–, con un poder enorme.

Por último, el ambiente donde circula el “boca en boca” es crucial para su poder. Los mensajes que se transmiten en redes cerradas y confiables tienen menos alcance pero mayor impacto que los que circulan por comunidades dispersas, en parte porque suele haber una alta correlación entre personas en cuyas opiniones confiamos y

los miembros de las redes que más valoramos. Es por eso que las recomendaciones “a la antigua”, escuchadas en la mesa de la cocina, y sus equivalentes *online* siguen siendo tan importantes. Después de todo, una persona con 300 amigos en Facebook puede ignorar alegremente el consejo de 290 de ellos. La que ejerce la verdadera influencia es la red pequeña y cerrada de gente de confianza.

Puede que muchos ejecutivos se sorprendan al ver cuán poderoso es en realidad el “boca en boca”. Cuando el iPhone de Apple se lanzó en Alemania, por ejemplo, su participación en el volumen del “boca en boca” en la categoría de teléfonos móviles –es decir, cuántos consumidores estaban hablando de él– era de aproximadamente 10 %, un tercio menos que el del líder del mercado.

Pero el iPhone se había lanzado en otros países, y los rumores que acompañaron esos mensajes en Alemania fueron cinco veces más poderosos que el promedio. Esto significó que el resultado final del valor del “boca en boca” del iPhone fue 30 % mayor que el del líder del mercado, y tres veces más personas influyentes recomendaron al iPhone que al resto de los teléfonos. Como resultado, las ventas directamente atribuibles a las recomendaciones positivas del iPhone superaron en seis veces a las que se atribuyeron al marketing convencional de Apple. Dos años después de su lanzamiento, el iPhone vendía casi un millón de unidades por año en Alemania.

La flexibilidad de este indicador permite calcular el efecto de los mensajes de “boca en boca” en empresas,

productos y marcas, más allá de la categoría o la industria. Y, como mide el desempeño antes que el mero volumen de los mensajes, se lo puede usar para identificar qué impulsa —o qué daña— su impacto, dos elementos fundamentales para convertir el conocimiento en poder.

Cómo aprovecharlo

Aquellos ejecutivos que aún dudan de administrar activamente los mensajes de “boca en boca” deben considerar lo siguiente: el retorno esperado de superar a los competidores con mejores anuncios televisivos, por ejemplo, es relativamente pequeño, por cuanto todas las compañías tienen y aplican conocimientos similares en el terreno del marketing tradicional. Pero, debido a que pocas firmas administran activamente la comunicación de “boca en boca”, la ventaja potencial es mucho mayor.

¿Cómo explotarla? El punto de partida es entender qué dimensiones del valor del “boca en boca” resultan más importantes para una categoría de productos: el quién, el qué o el dónde. En el cuidado de la piel, por ejemplo, es el qué; en la banca minorista, el quién. El análisis del valor del “boca en boca” puede descubrir la naturaleza precisa de las personas más influyentes en una categoría, e indicar cuáles son los mensajes, los contextos y las redes de mayor impacto. Al contar con esta información, las compañías estarán capacitadas para generar mensajes positivos mediante las tres formas de la comunicación de “boca en boca” que hemos identificado: basada en la experiencia, como consecuencia e intencional.

Las fuentes basadas en la experiencia son las más importantes. Para



aprovecharlas es fundamental brindar a los clientes la oportunidad de compartir las experiencias positivas, y conseguir que la audiencia se identifique con la historia y la considere relevante. Algunas organizaciones, como Lego y el fabricante de artefactos para el hogar Miele, generan rumores sobre sus productos antes de lanzarlos, y se ocupan de contar con usuarios muy influyentes desde el principio, involucrando a los consumidores en el desarrollo de sus ofertas por medio de las comunidades *online*. La renovación constante de la experiencia también ayuda a aprovechar el “boca en boca”; los consumidores están mejor dispuestos a hablar sobre un producto al principio de su ciclo de vida, y éste es el motivo por el cual son cruciales los lanzamientos o las mejoras. Los rumores también pueden mantenerse después del lanzamiento: Apple sostuvo el interés y el entusiasmo por el iPhone a través de su tienda de aplicaciones.

La mayoría de las compañías tienen en cuenta los indicios de satisfacción de los clientes cuando desarrollan nuevos productos y servicios. Sin embargo, es posible que una base de clientes satisfechos no sea suficiente para

crear una oleada de recomendaciones positivas. Si el objetivo es generar un “boca en boca” positivo que tenga alto impacto, la experiencia del cliente no sólo debe ser muy diferente de sus expectativas, sino también de las dimensiones que son importantes para él y que pueden llevarlo a hablar bien del producto. Por ejemplo, aunque la vida útil de la batería es un elemento esencial de satisfacción para los usuarios de teléfonos móviles, hablan menos de ello que de otras características, como el diseño y la facilidad de uso. Si aspiran a convertir a los consumidores en un vehículo de marketing efectivo, las compañías deben superarse en los atributos que poseen un potencial intrínseco para crear recomendaciones positivas.

En el caso del “boca en boca” como consecuencia, los ejecutivos tienen que asignar las actividades de marketing de acuerdo con los efectos de este tipo de comunicación según el canal y el mensaje empleados. De esta forma, lograrán que los consumidores multipliquen el alcance y el impacto de sus campañas.

Hay dos cosas que alimentan poderosamente la creación de mensajes de “boca en boca” como consecuencia positiva: la interactividad y la creatividad.

“ES POR ESO QUE LAS RECOMENDACIONES ‘A LA ANTIGUA’, ESCUCHADAS EN LA MESA DE LA COCINA, **ASÍ COMO SUS EQUIVALENTES ONLINE, SIGUEN SIENDO TAN IMPORTANTES.**”

“PARA UNA CAMPAÑA DE ‘BOCA EN BOCA’ INTENCIONAL ES NECESARIO IDENTIFICAR A **LOS INDIVIDUOS INFLUYENTES QUE PODRÍAN CONVERTIRSE EN ‘VOCEROS’ DE LA MARCA Y DEL PRODUCTO.**”



Ambas están interrelacionadas y son de particular importancia para las marcas en categorías de innovación relativamente baja y que suelen luchar por captar la atención del público. La inglesa Cadbury aprovechó con éxito este poder con su campaña publicitaria “*Glass and a Half Full*”, en la que usó un marketing creativo, bien pensado e integrado, tanto *online* como tradicional, para inducir la interacción entre los consumidores y las ventas.

La campaña empezaba con un comercial de televisión en el que se veía a un gorila tocando la batería en una famosa canción de Phil Collins. La extraña yuxtaposición fue un éxito inmediato. El concepto gustó tanto a los consumidores que estuvieron dispuestos a conectarse, ver el comercial y crear versiones amateur por su cuenta, lo que desencadenó un torrente de imitaciones en YouTube. A los tres meses de la aparición del anuncio, el video había sido visto más de 6 millones de veces *online*, las ventas del chocolate de Cadbury habían aumentado más de 9 % respecto del mismo período del año anterior, y la percepción positiva de la marca entre los consumidores había mejorado alrededor de 20 %.

Las campañas de “boca en boca” intencional se basan en la identificación de individuos influyentes que podrían convertirse en “vocaleros” de la marca y del producto. Y aunque las compañías no están en condiciones de controlar lo que dicen los consumidores, pueden usar el indicador del valor del “boca en boca” para desplazarse, de acuerdo con lo que deseen lograr, de una campaña como consecuencia a otra intencional. El tipo de campaña que se adopte dependerá del grado al cual la gente de marketing pueda encontrar a las personas influyentes y apuntar a ellas. Los proveedores de telefonía móvil, por ejemplo, cuentan con información pormenorizada de los clientes, y son capaces de ubicar con precisión a los individuos influyentes. En consecuencia, pueden dirigir sus mensajes a aquellos con más probabilidades de difundir recomendaciones positivas a través de sus redes sociales. A medida que un mensaje se difunde, este enfoque genera un impacto exponencial del “boca en boca”; algo similar al efecto ondulante de una piedra arrojada a un estanque.

Las organizaciones que carecen de las herramientas para abordar ese tipo

de enfoque deben idear otro modelo. Si bien Red Bull, por ejemplo, no puede enviar mensajes de texto a consumidores específicos, ha usado con éxito la ciencia para organizar campañas eficaces de “boca en boca” intencional. Después de identificar a las personas influyentes entre sus distintos segmentos específicos, la compañía de bebidas energizantes se asegura de que ciertas celebridades y formadores de opinión siembren los mensajes correctos entre los consumidores, a menudo a través de eventos. Aunque no puede estar segura de quiénes asistirán, la gente de Red Bull sabe que quienes lo hagan serán los consumidores que está buscando, y que los mensajes positivos que transmitan en sus propias redes sociales podrán generar un rendimiento superior de su presupuesto de marketing.

Al detectar cuáles son los mensajes con más probabilidades de ser transmitidos por los consumidores y el impacto que tendrán, las empresas podrán calcular el efecto tangible del “boca en boca” en el valor de la marca y las ventas, y conseguirán mayores retornos de sus inversiones de marketing. ←

© Gestión

McKinsey Quarterly

Este artículo fue originalmente publicado en *McKinsey Quarterly*, y puede ubicarse también en www.mckinseyquarterly.com. Copyright © 2010 McKinsey & Company. Todos los derechos reservados. Reproducido con permiso.



GRUPO ESPENCON

ORGANIZACIÓN PROFESIONAL DE CONGRESOS Y CONVENCIONES

**ASESORIA, LOGÍSTICA Y OPERACIÓN
COMERCIALIZACIÓN Y PATROCINIOS · HOSPEDAJE
REGISTRO · TRANSPORTACIÓN**



MISIÓN

“Incrementar la imagen y prestigio de nuestros clientes,
a través de la calidad de nuestros servicios”



ESPENCON®

Especialistas en Eventos Médicos



REGISTRO®



Especialistas en Convenciones

Laura 100 Col. Nativitas C.P. 03500, México D.F.

01(55) 56•98•66•20 / 56•98•66•21 / 56•96•35•19 / 56•96•50•91

dbregistro@espencon.com - informes@espencon.com

www.espencon.com

