

Capítulo 1

Un modelo de mercadotecnia para este siglo

Si la única herramienta que usted tiene es un martillo, tenderá a ver cada problema como un clavo.

ABRAHAM MASLOW

La mercadotecnia ha muerto

“La mercadotecnia ha muerto” dice el título de un artículo de agosto de 2012 publicado en el blog del Harvard Business Review como lúgubre pronóstico de aquello a lo que se enfrentan los líderes de la mercadotecnia en la actualidad. El autor, Bill Lee, explica: “La mercadotecnia tradicional —incluyendo la publicidad, las relaciones públicas, la creación de marca y las comunicaciones corporativas— ha muerto. Muchas personas en roles y organizaciones tradicionales en mercadotecnia pueden no estar conscientes de estar operando en un paradigma fenecido. Pero así es; la evidencia es contundente”.¹ Lee ofrece dos razones. Primera, los compradores ya no prestan atención a la comunicación mercadológica tradicional; prefieren leer la información relacionada con productos y servicios en sus propios términos, a través de búsquedas en internet o mediante la lectura de reseñas de consumidores, en especial,

¹ HBR Blog Network, “Marketing Is Dead”, Bill Lee, 9 de agosto, 2012, http://blogs.hbr.org/cs/2012/08/marketing_is_dead.html.

2 E-X-I-T-O en marketing digital

de sus amigos. Segunda, los CEO señalan que los directores de mercadotecnia carecen de credibilidad empresarial. Un estudio de 2011² mostró que 72% de los directores generales están cansados de que (los directores de mercadotecnia) les pidan dinero sin explicar cómo generará mayores negocios.

A fin de cuentas, ¿cómo es que las empresas o sus agencias de publicidad pueden convencer al comprador de gastar el dinero que obtuvo con dificultad cuando es frecuente que sus empleados no provengan del mundo de esos compradores? ¿Y qué sucede si los intereses de los vendedores no coinciden con los de los compradores? Es sencillo explicarlo en otras palabras: la mercadotecnia tradicional no funciona en el nuevo mundo de los medios sociales.

Entonces, ¿qué reemplazará a este modelo inservible?

Andrew Chen, emprendedor y escritor de blogs que radica en Palo Alto, California, Estados Unidos, cree que será lo que él llama el “*hacker* de crecimiento”.

“El papel del vicepresidente de mercadotecnia, que durante mucho tiempo se consideró como no técnico, se está desvaneciendo con rapidez y, en su lugar, ha surgido una nueva clase de ‘mercadólogo-codificador híbrido’”, escribió en su blog en abril de 2012. Resume este esquema mental por completo novedoso al indicar que “la disciplina de la mercadotecnia está cambiando de ser persona-céntrica a ser IPA-céntrica (IPA = interfaz de programación de aplicaciones). Y, por primera vez, las superplataformas como Facebook y Apple proporcionan acceso único a decenas de millones de clientes. [...] Los hackers del crecimiento —escribe—, encarnan el híbrido entre mercadólogo y codificador que se necesita para prosperar en la era de estas superplataformas”.³

Las proyecciones de gasto en tecnología sustentan el argumento de Chen. Según Gartner, la principal empresa de investigación y asesoría en tecnologías de la información en el mundo, para 2017 el director de mercadotecnia gastará más dinero en tecnologías de la información que el director de informática⁴. Con la rápida adopción de redes sociales, medios en línea y teléfonos móviles, los líderes de mercadotecnia no tienen otra opción. Los directores de mercadotecnia deben aprovechar la variedad de tecnologías para analizar de mejor forma los datos que surgen cuando las empresas identifican y se comunican con sus consumidores a través de los medios interactivos.

Y, aun así, a pesar del crecimiento exponencial del gusto por las tecnologías de comercialización, solo 5% de las empresas fueron capaces de dar seguimiento al comportamiento de

² The Fornaise Group, http://www.fornaisigroup.com/Marketers-Lack-Credibility.asp?_fwaHound=15127937_12185_15127937_0_0_0.

³ <http://andrewchen.co/2012/04/27/how-to-be-a-growth-hacker-an-airbnb-craigslist-case-study>.

⁴ *By 2017 the CMO will Spend More on IT Than the CIO*, enero 3, 2012, conducido por Laura McLellan, vicepresidente de Investigación, <http://my.gartner.com/portal/server.pt?open=512&objID=202&mode=2&PageID=5553&resid=1871515&ref=Webin>.

sus consumidores en distintos canales, según el artículo de McKinsey Quarterly de mayo de 2012 titulado *Minding your digital business: McKinsey Global Survey results*⁵ (Atienda a su negocio digital: resultados de la encuesta global McKinsey).

Los equipos de mercadotecnia necesitan nuevos conjuntos de habilidades para administrar las tecnologías y los datos implicados en la comunicación con sus clientes. Rastrear, medir y comprender la conducta de los clientes en línea requiere que los líderes de mercadotecnia obtengan datos de diversas fuentes y que les den sentido a todos ellos. Por eso necesitamos una nueva metodología para explorar el ciclo de comunicaciones de la mercadotecnia en la era de los medios sociales.

Aún más importante, los profesionales de la mercadotecnia necesitan un nuevo esquema mental para la era actual de medios sociales y comercio electrónico. Es como en la escena de la película *Matrix* donde Morpheus le dice a Neo (el personaje de Keanu Reeves), “Liberar tu mente”, y después da un supersalto desde el edificio hasta otro que se encuentra cruzando la calle, como a 20 metros de distancia. Es momento de saltar hacia ese nuevo mundo de marketing digital.

Crecimiento explosivo de los medios sociales

Por supuesto, estos cambios no estarían sucediendo si no fuese por un cambio radical en la conducta de los consumidores. Las estadísticas muestran que las tecnologías digitales tocan cada aspecto de la vida humana, tanto de manera personal como profesional. Por ejemplo, una de cada ocho parejas que se casó en Estados Unidos en 2009 se conoció a través de los medios sociales⁶. Y la mayoría de las compañías utiliza las redes sociales para encontrar talentos. Según LinkedIn, 80% de todas las empresas emplean las redes sociales en busca de talento, y 95% de ellas usan LinkedIn⁷.

La red social más grande del mundo, Facebook, ha superado los mil millones de usuarios, y cerca de la mitad de los mismos se conecta a la esta red social por medio de dispositivos móviles. Si Facebook fuese un país, sería el tercero más grande del mundo, después de China (1 340 millones de habitantes) e India (1 220 millones de habitantes)⁸.

Según eMarketer, cinco de los principales diez países que pasan más tiempo en medios sociales están localizados en Latinoamérica: Argentina, Chile, Perú, Colombia y México. Además, México se encuentra en tercer lugar entre los cinco países líderes en redes sociales por su tasa de crecimiento de consumidores, después de India e Indonesia. Sin embargo,

⁵ McKinsey Quarterly, mayo, 2012, https://www.mckinseyquarterly.com/Minding_your_digital_business_McKinsey_Global_Survey_results_2975.

⁶ Qualman, E. (2011). “Socialnomics: Cómo transforman los medios sociales el modo en que vivimos y hacemos negocios”. Grupo Editorial Patria.

⁷ <http://mashable.com/2011/08/28/social-media-recruiting-infographic/>

⁸ <http://databank.worldbank.org/Data/Views/Reports/TableView.aspx?IsShared=true&IsPopular=series>

4 E-X-I-T-O en marketing digital

con todo y este crecimiento estratosférico en el uso de medios sociales y móviles, estas dos categorías representan tan solo 6 y 5%, respectivamente, de la totalidad del gasto en medios digitales (la mayor parte de dicho egreso se dedica a publicidad en motores de búsqueda y banners).

Alejandro Fosk, vicepresidente ejecutivo de comScore en Latinoamérica, dice: "Casi 100% de la población latinoamericana en internet visita destinos de redes sociales cada mes". Las visitas a Facebook equivalen a uno de cada cuatro minutos que se pasan en línea en esa región geográfica.

Esto, por supuesto, tiene enormes implicaciones para los anunciantes. Los consumidores controlan la conversación en los medios digitales. Busque usted cualquier producto o servicio en línea y, en muchos casos, verá que la gran mayoría de los resultados proviene de sitios de reseñas de consumidores como TripAdvisor, Yelp y Yahoo! Answers, así como de redes sociales y blogs individuales. Los consumidores pueden escribir en la página de Wikipedia lo que ellos quieran en cuanto a la marca que usted representa. ¿Su equipo de mercadotecnia lo está supervisando?

Los medios digitales también llevaron a un cambio drástico en la manera en que interactuamos con los medios tradicionales. Las empresas que se publicitan en televisión saben que el modo más rápido para evaluar la respuesta de su auditorio es a través de la "segunda pantalla"; es decir, mediante sus teléfonos móviles. Dicho término se refiere al uso que las personas hacen de sus teléfonos celulares para buscar algo que les interesa cuando lo ven en un programa o anuncio comercial de televisión. Las empresas de medios o agencias publicitarias pueden aprovechar esta conducta de los consumidores al pedirles, por ejemplo, que voten por su cantante favorito en *American Idol* o que envíen un mensaje de texto a su empresa para obtener el código de un cupón o mayor información acerca de su producto. También es posible que las empresas inviten a los consumidores a dar un *like* o "me gusta" a sus productos en Facebook desde sus teléfonos móviles. Estas ideas proporcionan a los mercadólogos oportunidades para interesar a los televidentes en una nueva forma que ofrece interacción social personalizada a través de la televisión.

Preparen, apunten, disparen

Uno de los retos principales en el marketing digital de la actualidad es que muchas empresas abren páginas en Facebook, cuentas de Twitter, campañas de mercadotecnia digital e, incluso, páginas web completas, sin contar con la preparación adecuada. Omíten los pasos indispensables de escuchar y planear, y se adelantan hasta las tácticas sin ponerse en el lugar del usuario. No dar los pasos estratégicos de escuchar y planificar a menudo deriva en errores muy costosos.

No obstante, este tipo de comportamiento, sin importar qué tan insensato sea, es coherente con el ritmo acelerado del cambio en el ambiente actual de los medios. Necesitamos movernos con rapidez ya que el número de años que se requiere para que cada medio alcance los 50 millones de usuarios se ha reducido de manera considerable:

- radio: 38 años,
- televisión: 13 años,
- internet: 4 años,
- iPod: 3 años, y
- facebook: 3 años, 8 meses⁹.

Y aunque esto nos parece impresionante, Pinterest (la página web tipo tablero para compartir fotografías) se convirtió en el sitio más rápido de la historia en alcanzar 10 millones de visitantes únicos, según comScore (empresa de análisis de sitios web). En enero de 2012, dicha compañía informó que el sitio había superado 11.7 millones de usuarios únicos después de casi año y medio de su lanzamiento oficial (posterior a su versión de prueba). Y solo dos meses después, en marzo del 2012, la compañía de investigaciones en línea, Experian Hitwise, informó que Pinterest se había convertido en la tercera red social más grande de Estados Unidos, superando a LinkedIn en popularidad.

Dada esta increíble velocidad de cambio, no sorprende que los desarrolladores de software hayan tenido que modificar su enfoque de programación. A menudo, los desarrolladores encuentran que cuando se ajustan con demasiada rigidez a un plan, sin adaptarse a las constantes alteraciones del ambiente de negocios, para el momento en que terminan el software y lanzan el producto, ya no ofrece valor alguno a sus consumidores.

En respuesta a estos requisitos cambiantes, un grupo de desarrolladores escribió un “Manifiesto por el desarrollo ágil de software” y las pautas correspondientes que han aumentado en forma significativa en popularidad. Este enfoque se adapta mejor a las necesidades de los clientes actuales, cuyos requisitos cambian con frecuencia. Los primeros tres “principios” del manifiesto resumen el nuevo esquema mental que necesitamos adoptar en la mercadotecnia, de la misma manera en que lo han hecho los programadores:

1. Nuestra mayor prioridad es satisfacer al cliente mediante la entrega puntual y continua de software valioso.
2. Aceptamos que los requisitos cambien, incluso en etapas tardías del desarrollo. Los procesos ágiles aprovechan el cambio para proporcionar ventaja competitiva al cliente.
3. Entregamos software funcional de manera frecuente, entre dos semanas y dos meses, con preferencia al periodo más corto posible¹⁰.

Mercadotecnia ágil

Bueno, ¿por qué es relevante para un mercadólogo entender esos principios de software? Justo del mismo modo en que el desarrollo web se adapta a los tiempos es como la mercadotecnia debe cambiar. Tanto las empresas como los departamentos de marketing necesitan responder con mayor velocidad a la retroalimentación de sus clientes, en especial

⁹ <http://newsroom.fb.com/content/default.aspx?NewsAreaId=20>

¹⁰ <http://agilemanifesto.org/iso/es/principles.html>

6 E-X-I-T-O en marketing digital

en medios sociales. Como indican los principios anteriores, las comunicaciones de mercadotecnia se han convertido en un trabajo que se realiza 24 horas al día, 7 días a la semana. Nunca acaba, solo evoluciona. Podemos llamarla “mercadotecnia en tiempo real” o “mercadotecnia ágil”. Necesitamos reducir la cantidad de tiempo requerido para desarrollar nuestro plan estratégico y, al mismo tiempo, mantenernos flexibles ante el ambiente cambiante, escuchando y adaptando de manera continua nuestras comunicaciones ante las respuestas de todas las redes sociales.

Además, los medios sociales requieren que la información fluya con mayor velocidad entre departamentos. Como ejemplo, McKinsey Quarterly, en su artículo de investigación *Demystifying Social Media*¹¹ (Desmitificación de los medios sociales), indica que los altos ejecutivos deben reconocer y empezar a responder a preguntas de este tipo:

- ¿Cómo identificar y diseminar las ideas que se obtienen al monitorear los medios sociales que son pertinentes a funciones ajenas al marketing como, por ejemplo, al desarrollo de productos? Y después, ¿cómo garantizar que se estén utilizando?
- Si se detecta una oportunidad para sostener una conversación significativa con un líder de opinión importante, ¿cómo elegir con rapidez al alto ejecutivo adecuado para llevar eso a cabo?
- Si se reconoce una preocupación de servicio de rápida evolución, ¿qué se hará para responder de manera puntual y abierta? y ¿cuándo debería salirse de la organización tradicional de servicios?

Necesidad de un nuevo modelo de mercadotecnia

Con todos los cambios sísmicos en las comunicaciones de mercadotecnia, los anunciantes necesitan un nuevo modelo para planearlas de manera estratégica en esta era de medios sociales. De hecho, algunos estudiantes nos pidieron justo eso: ¿podría elaborarse un nuevo modelo de comunicaciones de mercadotecnia para el siglo XXI, algo semejante las cuatro P?

Los mercadólogos siguen utilizando las cuatro P para definir su mezcla de mercadotecnia: precio, producto, promoción y plaza. Desarrollado en principio por E. Jerome McCarthy en 1960, este modelo determinaba la propuesta única de venta de un producto o marca que lo diferenciaba de la de sus competidores. Sin embargo, en años recientes, las cuatro P se han ampliado a seis: producto, precio, promoción, plaza, proceso, evidencia física (de *physical evidence*, en inglés). Además, algunos instructores han reemplazado las cuatro P con uno de los dos modelos de las cuatro C. Robert F. Lauterborn propuso el primero de ellos, un modelo más orientado al consumidor que se dirige hacia los mercadólogos de nicho: **C**onsumidor, **C**osto, **C**omunicación y **C**onveniencia. El segundo modelo es el de las cuatro C de Koichi Shimizu: artículos de **C**onsumo, **C**osto, **C**omunicación y **C**anal.

¹¹ Divol, R., Edelman, D., y Sarrazin, H. “Demystifying Social Media”. McKinsey Quarterly. Abril, 2012.



Figura 1.1. Las cuatro P.

Si volviésemos a escribir las cuatro P para la era de los medios sociales, sugeriríamos que se relanzaran como las “siete P nuevas y mejoradas”:

- **P**ersonas (sus líderes de opinión de marca y clientes en medios sociales que hablan acerca de sus productos y servicios)
- **P**ersonalidad (la sensación que su marca comunica en las redes sociales)
- **P**recio
- **P**roducto
- **P**laza
- **P**romoción
- **P**lataforma

Pero, espere. De entrada, ¿para qué necesitamos un modelo? Los modelos nos ayudan a comprender conceptos que pueden ser demasiado difíciles de manejar como para analizarlos como un todo. Permiten dividir un proceso de gran tamaño en pasos más pequeños y sencillos. Esto tiene especial importancia en los medios digitales, que tienden a ser más abstractos. Por ejemplo, no contamos con una revista o libro físicos para entregar cuando mostramos algo por internet a las personas. Así que un modelo nos ayuda a pensar acerca de los medios digitales de manera más concreta; además, puede convertirse en una herramienta mnemotécnica que nos facilite recordar el proceso y que se “adhiera” en nuestra mente. Esto facilitará compartirlo con su equipo o colaboradores.



Figura 1.2. Metodología S.M.A.R.T.

8 E-X-I-T-O en marketing digital

Por ejemplo, la metodología S.M.A.R.T.¹² permite que las personas redacten metas más específicas, mensurables, alcanzables, relevantes y temporales. Es simple y fácil de recordar. Forma un acrónimo... y en verdad es útil para ayudarnos a documentar nuestras metas.

Otro ejemplo de un modelo de marketing que describe de manera específica cómo medir la efectividad en los medios sociales proviene del Interactive Advertising Bureau, España: el PRGS de los medios sociales.

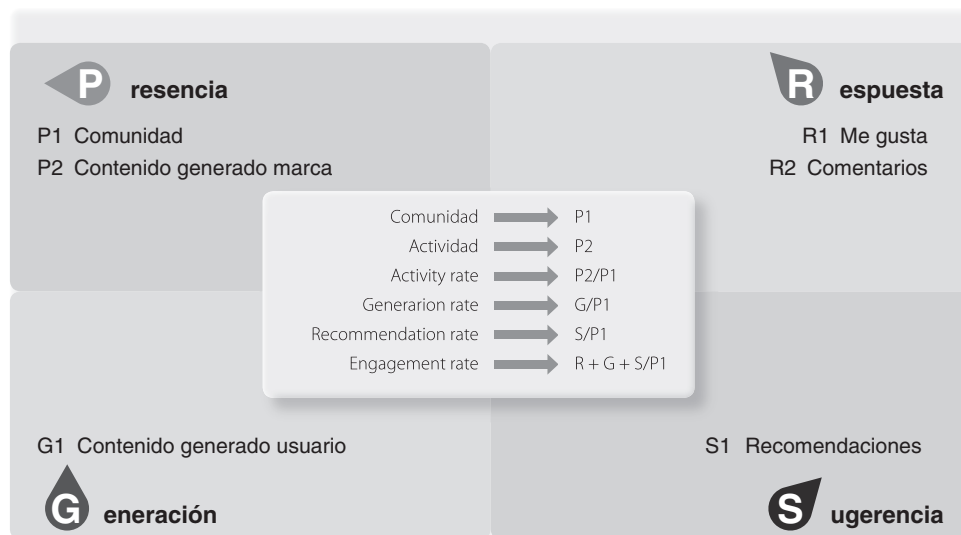


Figura 1.3. Modelo PRGS de los medios sociales.

Fuente: IABSpain.net. <http://www.iabspain.net/wp-content/uploads/downloads/2013/02/Estudio-Actividad-Marcas-MMSS-IAB-feb2013.pdf>. Elaborado a partir del modelo de las 4 A de IAB UK, que dio origen a las 4 R y posteriormente al modelo PRGS, ambos españoles. Reproducido con autorización de IAB España.

Cada modelo proporciona un “mapa” para analizar y pormenorizar un problema a fin de darle solución. Cada uno puede ayudar a dilucidar una estrategia que concuerde con determinado producto, marca o empresa.

E-X-I-T-O: un modelo mercadológico digital para este siglo

Desarrollamos nuestro modelo de cinco pasos para responder a las diversas preguntas de nuestros clientes y colegas en cuanto a la manera de integrar y administrar los medios sociales en la planeación de las comunicaciones de mercadotecnia. Nuestro proceso de E-X-I-T-O proveerá una lista de verificación de las preguntas que se necesita responder para

¹² Desarrollado en Meyer, Paul J. (2003). *What would you do if you knew you couldn't fail? Creating S.M.A.R.T. Goals. Attitude Is Everything: If You Want to Succeed Above and Beyond.* The Meyer Resource Group, Inc.

lograr el éxito de una empresa. Estos cinco pasos aplican tanto en empresas grandes como pequeñas, en cualquier industria, producto, servicio o, incluso, individuo (por ejemplo, autores, consultores o celebridades). Esperamos ahorrar a usted y a su compañía la molestia de cometer dolorosos errores de marketing digital y esperamos oír noticias de cómo ha adaptado y aplicado E-X-I-T-O en su empresa.

Nuestro proceso de mercadotecnia integrada de E-X-I-T-O incluye los siguientes pasos, los cuales forman ciclos constantes y que en realidad nunca terminan. Si los resultados no son correctos, hay que volver a escuchar.

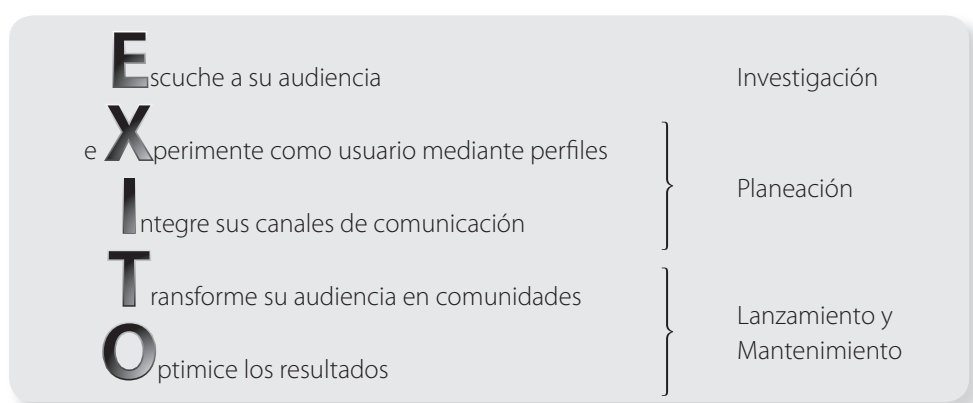


Figura 1.4. Modelo de E-X-I-T-O.

Elementos del modelo E-X-I-T-O

Antes de iniciar el siguiente capítulo, que corresponde al paso “E”, resumiremos cada uno de los elementos que integran nuestro modelo:

E – Escuche a su audiencia

Escuchar a su audiencia a escala masiva nunca fue posible antes de los medios sociales. Hoy día, las revoluciones políticas en Siria, Egipto, México (#YoSoy132), Estados Unidos (Occupy Wall Street) y otros países se han logrado gracias a Facebook, Twitter y YouTube. Estos ejemplos no solo nos muestran la manera en que los medios sociales han afectado al liderazgo político, sino también la forma en que una revolución social podría impactar a su empresa, sus marcas o su liderazgo ejecutivo.

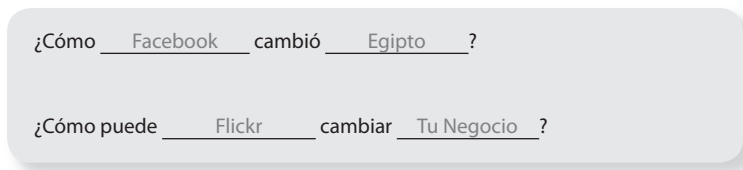


Figura 1.5. Los medios sociales logran cambios.

10 E-X-I-T-O en marketing digital

Cuando se dice que un gobierno o una compañía pueden perder su liderazgo en el marco de las redes sociales, no es otra cosa que el *word of mouth* (boca en boca) con el que siempre se ha trabajado en el mercadeo. El problema actual es que las redes sociales y los medios digitales hacen que la difusión viral de los mensajes emitidos por las audiencias sea todo un megáfono que amplifica el mensaje y la acción adversa contra una empresa si no se actúa a tiempo.

Al escuchar y responder a sus clientes en línea, usted puede evitar perder el poder, como le sucedió al presidente Hosni Mubarak de Egipto. En realidad, la clave de sus negocios, desarrollo de productos y comunicaciones exitosas de mercadotecnia se encuentran en lo que las personas *dicen* acerca de sus productos o servicios (o los de la competencia) en las redes sociales. Escuchar y no responder no es opción; es algo esencial para todo negocio, grande o pequeño. Las ideas que encuentre pueden generar toda una campaña publicitaria o, incluso, nuevos productos y servicios, como veremos en los casos de 3M y S.com.mx

Por ejemplo, si escucha con cuidado a su audiencia en línea, podrá saber lo siguiente:

- ¿Qué dice su audiencia sobre su compañía, la competencia y sus áreas de interés, cuando la escucha y analiza en los canales de redes sociales (blogs, Facebook, Twitter y otras redes en las que aparecen menciones de su marca)?
- ¿En cuáles redes sociales aparecen conversaciones acerca de su marca? ¿Son redes masivas, para empleos como LinkedIn o Glassdoor, o redes con reseñas como TripAdvisor o Yelp?
- ¿Cuáles son las palabras clave que menciona su audiencia en buscadores y redes sociales? Es decir, ¿de qué manera podrían encontrar el contenido?
- ¿Qué dicen los líderes de opinión en línea (personas que tienen muchos contactos e influyen en otros en sus decisiones de compra) sobre su marca y la competencia?

Las respuestas a estas preguntas pueden fundamentar toda su estrategia de mercado, no solo su parte digital.

Durante este paso, tomaremos en cuenta las herramientas tanto gratuitas como pagadas que puede utilizar para escuchar y responder a su audiencia. Le daremos una idea de quiénes podrían ser las mejores personas que deben “escuchar” dentro de su equipo de mercadotecnia y relaciones públicas, y le ayudaremos a pensar en la persona idónea para habilitar a su equipo de comunicaciones de marketing con ideas “escuchadas”.

Todos sabemos verificar en Facebook o Twitter, pero no olvide incorporar a la mezcla otras herramientas de búsqueda como comScore, eMarketer, Forrester e Ipsos, lo mismo que servicios gratuitos como Alexa o Google Trends. Además de esto, revise la página de su empresa en Wikipedia, que a menudo aparece en una de las posiciones principales en los resultados de búsqueda. Recuerde que Wikipedia es un sitio web de contenido generado por usuarios y es uno de los más populares en todo el mundo. Sus colaboradores generan el contenido del sitio, de modo que *ellos* son quienes controlan lo que se dice acerca de su empresa.

Ya no podemos “forzar” los mensajes que creemos que funcionarán al mercado. Escuchar es el primer paso esencial para desarrollar cualquier estrategia mercadológica en la actualidad.

Una vez que terminemos esta fase de investigación para comprender a nuestra audiencia, estaremos listos para pasar a las dos etapas de planificación en mercadotecnia: X e I.

X - eXperimente como usuario mediante perfiles

El segundo paso nos enseña cómo usar la investigación realizada en la etapa “E” a partir de la información de su audiencia y de hacer *perfiles*. En un medio abstracto e intangible, como internet, es fácil perderse entre la sorprendente cantidad de investigaciones y datos. Por ende, al crear sus planes de mercadotecnia y sus diseños de sitio web centrados en el usuario, le sugerimos utilizar los perfiles de sus consumidores. En inglés, los mercadólogos utilizan la palabra *personas* (así, en español), de modo que adaptamos ese concepto para dar el significado requerido y para ese fin optamos por el término “perfiles”.

Los perfiles categorizan a sus clientes con objeto de ayudarlo a usted a identificar las necesidades y deseos de ellos, justo como veremos en el caso de éxito de Sears (véase el capítulo 3). Estos personajes representan los diferentes tipos de usuarios dentro de un sector demográfico objetivo. Ejemplifican la conducta de la *audiencia objetivo* que podría utilizar su producto o sitio web. Los perfiles del usuario ayudan a los mercadólogos a tomar en cuenta las metas, deseos y limitaciones de los compradores para poder guiarlos en la toma de decisiones relacionadas con un servicio, producto o interacción en línea. En la mayoría de los casos, tales perfiles sintetizan los datos reunidos a partir de entrevistas con usuarios o investigaciones de terceros. De hecho, estos perfiles del usuario pueden ser personas reales; en otros casos, las empresas crean personajes ficticios basados en la información que reúnen con base en investigaciones con consumidores.

Para en verdad comprender las necesidades de sus clientes, usted debe colocarse en sus zapatos, como veremos que lo hizo One Laptop Per Child al desarrollar su computadora portátil, la XO. Los perfiles permiten evaluar el contenido de su sitio web e identificar los elementos faltantes en su estrategia de contenidos a fin de satisfacer las necesidades de sus clientes potenciales. Por ejemplo, es posible desarrollar perfiles demográficos o psicográficos o de “un día en la vida” de un líder de opinión en línea.

Tras definir sus perfiles, podrá planear cómo coordinar sus procesos de servicio a clientes y de medios sociales para que funcionen juntos en el paso “I”.

I – Integre sus canales de comunicación

“Los mercados son conversaciones”, escribieron los autores de *El manifiesto Cluetrain* en 1999 (véase nuestro capítulo 4), cuando predijeron con acierto la manera en que la comunicación mercadológica y empresarial evolucionaría en el siglo XXI. De manera subsiguiente, internet ha posibilitado conversaciones, revoluciones y experiencias compartidas entre humanos y negocios, algo que en realidad era inviable en la era de los medios masivos de comunicación. Podemos llamarlo la *rehumanización* de los negocios.

Las áreas de mercadeo se basan en conversaciones, tal como en la antigüedad. El Ágora, la plaza pública o mercado en la Grecia antigua, no era otra cosa que el espacio donde la gente compraba productos, pero donde también se enteraba de noticias, chismes y referencias.

A diferencia de los medios y la mercadotecnia masivos, internet permite que las personas conversen “de humano a humano”. Esto ha transformado las prácticas empresariales tradi-

12 E-X-IT-O en marketing digital

cionales; en vez de transmitir verdades a medias acerca de sus productos y servicios, las empresas necesitan entablar conversaciones con sus clientes y garantizar que esas conversaciones reflejen la misma información que sus empleados proporcionan dentro de la tienda y en sus centros de atención telefónica.

Así que, ¿cómo iniciar estas conversaciones? Ya no podemos *forzar* nuestro mensaje al mercado, *cazando* a nuestra audiencia objetivo por medio de publicidad. En vez de ello, necesitamos crear contenidos que en verdad *atraigan* a los clientes a nuestros sitios y plataformas sociales. Geoff Ramsey, presidente ejecutivo de eMarketer, llama a esto “contenido magnético”. Se requiere un cambio en el esquema mental para empezar a pensar como editor. Los mercadólogos precisan generar contenidos que respondan a las preguntas de su audiencia y faciliten las conversaciones. Esta información debe encontrarse con facilidad en los motores de búsqueda a los que las personas acuden de manera natural para encontrar las respuestas a sus necesidades y deseos. El contenido de las marcas debe distribuirse a lo largo de las redes sociales. Esto, por supuesto, definirá la personalidad, o la voz, de su marca.

Más adelante especificaremos la manera en que usted debe desarrollar su propio plan de mercadotecnia, crear su propio contenido magnético y facilitar las conversaciones, como lo ejemplifican los casos de éxito de Cinépolis y Garnier de L’Oreal (véase capítulo 4). Después destacaremos la importancia de alinear sus canales de comunicación de servicio al cliente de modo que trabajen en conjunto con sus proyectos de mercadotecnia social. Algunas de las preguntas que responderemos son:

- ¿Qué contenido debo publicar para mi audiencia en mi sitio web, en mis canales de medios sociales (como Facebook) y en aplicaciones móviles, utilizando la investigación proveniente de los dos pasos anteriores?
- ¿Qué plataformas debo usar para distribuir mis contenidos?
- ¿Cómo puedo integrar contenido de redes sociales y mercadeo en mis planes de televisión, radio, medios impresos y relaciones públicas?
- ¿Cómo debe trabajar mi centro de atención telefónica a clientes con mi equipo de medios sociales y mi equipo de respuestas a correos electrónicos?

Ahora que definimos los perfiles y los sistemas de servicio a clientes de nuestro plan de mercadotecnia, estamos listos para lanzar nuestra campaña en el siguiente paso.

T – Transforme su audiencia en comunidades

Estamos listos, es momento de lanzar nuestro plan de medios sociales y de acelerar a fondo.

En este paso, describiremos cómo lanzar contenidos e iniciar conversaciones en torno a su producto. Compartiremos con usted experiencias acerca de la manera en que empresas como P&G, Unilever y Grupo Expansión lanzaron sus campañas para después convertir a su audiencia objetivo en una comunidad.

Exploraremos el proceso creativo y la manera en que podemos formular historias y campañas. En concreto, veremos cómo conjuntar los canales y temas con el plan de contenidos. Es crítico identificar y contactar su lista de líderes de opinión. Además, es importante apoyar

su campaña con compra de publicidad y activación de promociones y, por último, deberá gestionar los canales y mantener contacto con su audiencia. Algunas de las preguntas que responderemos son:

- ¿Cómo pongo en marcha el plan de redes sociales?
- ¿Qué canales debo utilizar y cómo relaciono los canales o los temas con el plan de contenidos?
- ¿Cómo interactúo con mi audiencia? ¿Cuál es la mejor manera de comunicarme con ellos de manera directa?
- ¿Cómo cuento una historia e involucro a mi audiencia?

Tras implementar su plan en el mercado, necesitará medir y optimizar los resultados de sus esfuerzos a fin de adaptarlos a las necesidades siempre cambiantes de su audiencia.

O – Optimice los resultados

El marketing digital no es algo que se inicia y se detiene. Como hemos dicho, es algo que se hace las 24 horas del día, 7 días a la semana durante los 365 días del año. Las personas utilizan los motores de búsqueda para encontrar las respuestas que necesitan *en ese preciso momento*: en pijama, durante la hora de la comida o antes de dejar a los niños en la escuela. Y cada vez más, los sitios sociales dominan los resultados cuando la gente busca lo que quiere y lo que necesita.

Le mostraremos cómo medir los resultados de sus proyectos y cómo mejorarlos, como lo ejemplifican Norwegian Cruise Line y Barack Obama (véase capítulo 6). Solo una fracción de las campañas tradicionales de mercadotecnia generan un retorno sobre la inversión (ROI) positivo. En este paso le sugerimos formas para medir y analizar lo que sí funciona y lo que no lo hace. Algunas de las preguntas que contestaremos en esta sección son:

- ¿Cómo mido las plataformas de redes sociales y cómo cruzo los datos y los analizo?
- ¿Cuál es la mejor manera de optimizar el plan de redes sociales?
- ¿Qué hago con tantos datos y cómo los sistematizo?

Como lo hemos dicho, no se debe esperar los resultados hasta el final. Una ventaja de la posibilidad de medir los resultados es que se obtienen prácticamente en tiempo real, y si una estrategia o mensaje no funciona, se puede corregir sobre la marcha para que en realidad sus objetivos planteados se cumplan de manera adecuada, es decir, con E-X-I-T-O.

Llegamos así al final de nuestro nuevo proceso de marketing para este siglo. Por supuesto, los grandes mercadólogos siguen repitiendo el proceso, regresando al primer paso para seguir escuchando a su audiencia.

Y, con eso, ¡empecemos!

14 E-X-TO en marketing digital