

**ESTRATEGIAS  
EMPRESARIALES EN  
REDES SOCIALES**

**Autor:**

Jacques Bulchand Gidumal

**Email:**

[jacques.bulchand@gmail.com](mailto:jacques.bulchand@gmail.com)

Cualquier sugerencia de mejora, ejemplos de buenas prácticas o de errores cometidos en la gestión de los medios sociales o aviso de errores en el presente documento será bienvenido en esta dirección de correo.

**Versión y fecha de revisión del documento:**

v2 - Septiembre de 2012

**Licencia de distribución:**

Esta obra está distribuida bajo una Licencia Reconocimiento - No comercial 3.0 España de Creative Commons. La licencia se encuentra disponible en la dirección: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/> (resumen) y <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/legalcode.es> (texto completo).

Se permite la copia, distribución y comunicación pública de la obra siempre que se reconozca a sus autores y se realice sin fines comerciales o lucrativos.

**Agradecimientos por su contribución en el proceso de revisión:**

Desiderio Gutiérrez Taño

# ÍNDICE

<b>1</b>	<b>Introducción. El porqué de este documento .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Uso de términos .....</b>	<b>2</b>
2.1	Estrategia.....	2
2.2	Social media, redes sociales, medios sociales.....	3
<b>3</b>	<b>Proceso de desarrollo de una estrategia en social media.....</b>	<b>4</b>
3.1	Escuchar e investigar .....	4
3.2	Definir la estrategia y los objetivos .....	5
3.2.1	Monitorización .....	6
3.2.2	Diálogo.....	6
3.2.3	Amplificación .....	7
3.2.4	Modificación del comportamiento del consumidor.....	7
3.3	Fijar un presupuesto .....	7
3.4	Decidir los recursos humanos y los servicios profesionales.....	8
3.5	Seleccionar los mercados y los entornos (herramientas) .....	8
3.6	Conversar .....	9
3.7	Medir los resultados.....	11
3.8	Algunas consideraciones finales sobre la presencia en medios sociales .....	12
<b>4</b>	<b>Posibles estrategias resultantes en medios sociales .....</b>	<b>14</b>
4.1	No hacer nada .....	14
4.2	Ausencia de estrategia .....	14
4.3	Mínima intervención .....	15
4.4	Táctica, experimental, ganadora, transformadora .....	15
<b>5</b>	<b>Medios sociales y rendimiento organizativo .....</b>	<b>17</b>
<b>6</b>	<b>Contenido de un Plan de Social Media.....</b>	<b>19</b>
	<b>Bibliografía utilizada.....</b>	<b>21</b>

## 1 Introducción. El porqué de este documento

Desde hace algún tiempo, se oye hablar frecuentemente del término “estrategia en redes sociales”. Dejando aparte el uso que se haga de cada uno de los términos individuales *estrategia* y *redes sociales* (ambos serán debatidos en la próxima sección), la realidad es que si uno busca en Google estos términos en español o en inglés, lo que mayoritariamente se encuentra son documentos que debaten acerca de si tener página en Facebook, mensajes a emitir en una cuenta en Twitter o contenidos que se pueden poner en el blog de la empresa o, en su caso, en el de alguno de los directivos o departamentos de la misma.

Aparte de estas cuestiones, hay que reconocer que los medios sociales son, en gran medida, un enigma para muchos directivos. Esto es así por dos razones principales. En primer lugar, la complejidad inherente al medio. Aunque sabemos que nuestros clientes están usando estos medios para recabar información, para evaluar nuestros productos o servicios, para discutir acerca de sus características, no es fácil entender la forma en que se puede participar e influir en estas conversaciones, que, además, tienen lugar en una pléyade de plataformas. En segundo lugar, aun no se ha avanzado demasiado en las medidas de retorno de la inversión (ROI, *Return Of Investment*). Es decir, se hace complicado justificar inversiones de recursos humanos o financieros a unas actividades cuyos efectos no están demasiado claros.

Aun así, los directivos no pueden pensar que los medios sociales son un tipo más de marketing, que requieren los instrumentos clásicos de marketing. En este caso, es necesario un marco de trabajo específico, un plan para el desarrollo de las infraestructuras necesarias y un sistema propio de medición del rendimiento.

Por dar alguna cifra para entender la magnitud de la cuestión, comentar que, en la actualidad, la inversión en estos medios supone tan solo el 1% del presupuesto de marketing, habiendo estimaciones que consideran factible alcanzar en unos años el 5%, especialmente a medida que se pueda ir afinando el proceso de medición del ROI en medios sociales.

Por citar un caso extremo en este sentido, el grupo hotelero Four Seasons dedica más del 50% de su presupuesto de marketing a medios digitales (no solo redes sociales, sino también página web, aplicaciones para móviles, etc.). Probablemente este convencimiento y apuesta por los medios digitales explique el hecho de que haya sido elegida como [la cadena hotelera con mejores competencias digitales](#) (sitio web, marketing digital, social media y soluciones para móviles).

## 2 Uso de términos

### 2.1 Estrategia

Consideramos que uno de los primeros temas a discutir es el uso del término estrategia. Puede que muchos consideren que es un tema irrelevante, pero creemos que sí tiene una cierta importancia.

Actualmente, en la sociedad, se ha impuesto el uso de la palabra estratégico en referencia a la tercera acepción de las que figuran en el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española: “De importancia decisiva para el desarrollo de algo”. Decimos que para una empresa sus finanzas son estratégicas o que la gestión del inventario también lo es. A la luz de la anterior definición, se puede comprobar que este uso en el que se asimila el carácter de algo estratégico a algo importante es correcto.

Ahora bien, desde el punto de vista que nos ocupa, la ciencia empresarial, interesan más otras definiciones de estrategia: “Arte, traza para dirigir un asunto” o bien “[...] conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento [...]”. Normalmente, asimilamos la estrategia empresarial al proceso de búsqueda de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo para lograr una serie de objetivos. Es decir, la estrategia define el camino a seguir por la empresa en los próximos 3 a 10 años. Al igual que se habla de estrategia empresarial, es frecuente hablar también de estrategia de marketing o de estrategia financiera.

Por tratarse de un área muy ligada al marketing (es muy común que se entiendan los medios sociales como una herramienta más de marketing<sup>1</sup>), supondremos que los objetivos de la estrategia en redes sociales pueden ser similares a los que se buscan con la estrategia de marketing. Por tanto, podríamos decir que la estrategia en redes sociales es un proceso que trata de:

- Conocer las necesidades y deseos actuales y futuros de los clientes.
- Identificar diferentes grupos de posibles compradores en cuanto a sus gustos y preferencias o segmentos de mercado.

---

<sup>1</sup> A nuestro juicio, considerar los medios sociales únicamente como una herramienta de marketing es un error. Si echamos la vista atrás, recordaremos que en su momento fue frecuente que se considerara el comercio electrónico (la web) como un canal más de venta. El tiempo ha demostrado que era muchísimo más que eso, al incluir un importante potencial transformador de la relación con los clientes. Algo similar ocurre, a nuestro juicio, entre el marketing y los medios sociales.

- Valorar el potencial e interés de esos segmentos.
- Orientar la empresa hacia las oportunidades existentes en las redes sociales teniendo en cuenta sus ventajas competitivas de la empresa.
- Desarrollar un plan de presencia en medios sociales (Plan de Social Media Marketing) con los objetivos de posicionamiento buscados.

No obstante, y sin querer entrar demasiado en detalle en este momento, ya se puede observar que la posibilidad de tener un diálogo fluido y permanente con los clientes hace que los objetivos a plantar en medios sociales puedan ser mucho más ambiciosos que los que habitualmente hemos desarrollado en el ámbito del marketing.

## 2.2 Social media, redes sociales, medios sociales

Otra de las dudas que suele haber es la referente a cómo denominar al conjunto de medios que componen lo que habitualmente llamamos web 2.0: blog, microblogs, valoraciones de productos y servicios, redes sociales, etc.

En inglés han optado por el término *social media* en contraposición al utilizado para referirse a los *mass media* (TV, radio, prensa, etc.). En castellano, el nombre no está tan claro. Es habitual encontrar directamente el término *social media* o bien la traducción del anterior medios sociales, si bien esta última aun no se ha impuesto. También es frecuente usar el término redes sociales. Usar redes sociales para referirnos al conjunto de medios sociales puede ser un error de usar la parte para referirnos al todo, pero también hay que considerar al final todos los medios 2.0 tratan de crear a su alrededor esta componente de red social; es frecuente que Twitter sea considerado como una red social, por poner un ejemplo. En el presente texto, se usarán estos tres términos indistintamente.

### 3 Proceso de desarrollo de una estrategia en social media

A nuestro juicio, creemos que es posible desarrollar e implementar una estrategia de presencia en medios sociales mediante los siguientes siete pasos:

1. Escuchar e investigar
2. Definir la estrategia y los objetivos
3. Fijar un presupuesto
4. Decidir los recursos humanos y los servicios profesionales
5. Seleccionar los mercados y los entornos (herramientas)
6. Conversar
7. Medir los resultados

A continuación se desarrollarán cada uno de los puntos anteriores. No obstante, es necesario comentar que aunque estos siete pasos se expondrán de forma secuencial e independiente, su ejecución en la realidad distará mucho de seguir esta lógica ordenada. El proceso de puesta en marcha y seguimiento de los medios sociales en una organización debe ser flexible y adaptable a una realidad cambiante, por lo que los resultados y decisiones de cada fase estarán en permanente revisión, en función de lo que vaya sucediendo en las fases posteriores. Además, algunas de las actividades, como la inicial de escuchar se realizarán permanentemente en paralelo a todas las demás actividades.

#### 3.1 Escuchar e investigar

Antes de plantear entrar en un medio (sea una piscina o una red social) parece lógico entender el nuevo medio, saber cuáles son las reglas imperantes, que están haciendo nuestros referentes (colaboradores, competidores) en dicho medio, etc. Este es justamente el objetivo de este primer punto: entender el funcionamiento de los medios sociales y de lo que están haciendo en ellos las empresas que nos preceden. Se trata de contestar a preguntas como las siguientes:

- ¿Qué se dice de mi empresa?
- ¿Qué se dice de mis competidores?
- ¿Usan mis clientes los medios sociales?
- ¿Qué se dice de las empresas que tienen relaciones conmigo?

- ¿Son mis clientes usuarios habituales de estos medios? ¿Es previsible que lo sean en los próximos tiempos?
- ¿Es importante y relevante la imagen que hay de mi empresa en estos medios?

En definitiva, el objetivo de esta fase es conocer los medios sociales, sentirse cómodo y saber de qué se está hablando en los mismos.

Una vez vayamos conociendo los medios y entendiendo el tipo de mensajes y de relación con nuestros clientes que en ellos se desarrollan, podremos comenzar también a investigar en profundidad de cara a entender las acciones que están desarrollando otras organizaciones. Cómo están comunicando sus mensajes, por qué y para qué y qué resultados están obteniendo en el proceso.

### 3.2 Definir la estrategia y los objetivos

Sin duda alguna, es el punto fundamental de todo el proceso. Se trata de responder a la pregunta ¿para qué queremos tener presencia en medios sociales? Es decir, analizar qué quisiéramos lograr en los próximos 2-3 años, qué tipo de acciones quisiéramos desarrollar, en qué áreas empresariales queremos concentrarnos.

También es importante saber si estamos en los medios sociales por obligación o por devoción. Es decir, si entramos a desarrollar una estrategia porque tenemos el convencimiento de que será útil o bien por presiones externas que nos fuerzan a desarrollar el proceso (p.e. todos nuestros clientes ya están).

Idealmente, en esta fase sería bueno empezar a definir si consideramos oportuno desarrollar las acciones con recursos internos, con recursos externos o con una combinación de ambos. Es decir, si creemos que con los recursos humanos que tenemos (o que, en su caso, podríamos contratar) podremos desarrollar la estrategia o bien si creemos oportuno contratar a servicios profesionales para determinadas tareas.

También es bueno empezar a definir alguno de los objetivos que queremos desarrollar durante los siguientes 12 a 18 meses. Como siempre, los objetivos deben ser razonables, lógicos, alcanzables y medibles, aunque en algún caso, la medición no sea sencilla. Algunos ejemplos de objetivos podrían ser los siguientes:

- Incrementar y mejorar la imagen de marca.
- Conseguir que los clientes nos ayuden en el rediseño de un producto.



- Mejorar la satisfacción del cliente con el departamento de servicio posventa.
- Saber por qué nuestros clientes no están satisfechos con nuestros productos.
- Entender cómo los clientes nos perciben en relación a la competencia.

De forma más concreta, McKinsey (2012) identifica cuatro funciones principales ligadas al ciclo de vida del proceso de consumo: monitorización, respuesta, amplificación y modificación del comportamiento del consumidor. A continuación se desarrollan brevemente cada uno de ellos según los define la propia McKinsey.

### 3.2.1 Monitorización

Inicialmente, y tal y como ya se ha comentado anteriormente, podemos usar las redes sociales para monitorizar lo que nuestros clientes dicen de nosotros. Incluso aunque no creamos en los medios sociales como forma de mejorar el rendimiento organizativo o no nos planteemos seriamente realizar acciones activas en estos medios, saber qué se dice de nosotros parece un tema fundamental. Las organizaciones deben buscar la forma de lograr que los resultados de esta monitorización lleguen rápidamente a los responsables correspondientes: diseño, marketing, servicio posventa, etc.

### 3.2.2 Diálogo

Una vez que ya hemos superado la fase de monitorización, de saber qué dicen nuestros clientes de nosotros, podemos pasar a la segunda fase de diálogo y respuesta. Normalmente, las empresas dialogan con sus clientes por dos razones principales. La primera, para dar servicio al cliente o para intentar incrementar las ventas. La segunda, para responder a una crisis, a un incendio. Incendio que en caso de no ser apagado rápidamente puede propagarse por la red con gran facilidad. Al igual que en un incendio, las reglas de gestión de las crisis en las redes son relativamente claras: no echar gasolina en el fuego, no intentar pensar que somos más fuertes o poderosos que el fuego, y no abrir nuevas vías para que el fuego se propague. Justo al contrario, nuestro comportamiento debe ser de respuestas veraces, transparentes, pausadas y coherentes, que demuestren firmeza en los criterios pero también capacidad de adaptación a los que nos están indicando nuestros clientes. La máxima es la de contrarrestar los argumentos negativos y amplificar los positivos.

Por ejemplo, recientemente McDonald's ha publicado un [vídeo](#) en el cuál muestra el proceso real de preparación de una hamburguesa para fotografiarla y la compara con la que realmente sirven en sus establecimientos. Este vídeo fue publicado a raíz de una pregunta recibida en

social media y este fue el medio usado para responder. Al poder hacer el vídeo de forma calmada y planificada, McDonald's consiguió, sin faltar a la verdad, explicar la realización de la fotografía desde el punto de vista más positivo para la organización.

### **3.2.3 Amplificación**

Si bien las dos primeras actividades mencionadas (monitorización, diálogo) no son de tipo proactivo (en ambas, es el usuario el que inicia el proceso), en la amplificación lo que se busca es el diseño de acciones en las que nuestros usuarios puedan participar y, en su caso, optar por extender. Es decir, si consideran que el producto, el servicio o la experiencia tienen valor, que puedan optar por hacer partícipes a sus colegas o a otros interesados. Este tipo de recomendaciones son tremendamente valiosas pues sirven de utilidad a los consumidores en la parte inicial de su proceso de decisión, cuando están evaluando posibles productos o servicios.

### **3.2.4 Modificación del comportamiento del consumidor**

Como último paso en el proceso de uso de los medios sociales nos encontramos con la posibilidad de usar estos medios para modificar a largo plazo el comportamiento del consumidor. Por ejemplo, consiguiendo que el mismo acuda a reservar un hotel en la página web de nuestro grupo en vez de en uno de las agencias de viaje online. O bien acostumbrándole a ir de compras el sábado después del Día de Acción de Gracias en EE.UU., mediante la campaña que desarrolló American Express.

## **3.3 Fijar un presupuesto**

Aunque esta fase pueda parecer muy compleja de llevar a cabo, sería conveniente fijar un presupuesto para las acciones a desarrollar en medios sociales. Descartado ya el error inicial según el cual, al ser gratuitos la mayoría de los medios, la presencia en medios sociales no suponía coste alguno para la organización, ahora parece claro que los costes sí existen, si bien son muy razonables cuando se comparan con otras alternativas. Por lo tanto, y como toda acción que supone un coste para la organización, sería deseable tener un presupuesto aproximado anual.

En este punto el criterio idóneo es que el presupuesto sea razonable de forma que permita una constancia en el tiempo. Es decir, si algo hemos aprendido de estos años de uso de medios sociales es que se trata de procesos a largo plazo que necesitan el compromiso con nuestros

clientes y el intercambio de valor entre ambas partes. Es decir, relaciones estables en el tiempo.

### **3.4 Decidir los recursos humanos y los servicios profesionales**

Como ya mencionábamos en la fase de definición de la estrategia, un punto que habrá que decidir es el relativo a si vamos a desarrollar las acciones en medios sociales con recursos humanos propios, externos (servicios profesionales) o con una combinación de ambos. Sin poder ser categóricos, parecería normal aplicar el principio aristotélico de buscar el término medio: tener recursos humanos internos dedicados al tema en cuestión y responsables de ejecutar la estrategia; y que estos, a su vez, puedan subcontratar a servicios profesionales externos especializados la realización de determinadas tareas: monitorización, campañas determinadas, gestión de determinadas incidencias, etc.

Habitualmente, denominamos *community manager* a la figura (una persona o un grupo de personas) encargada de la gestión de las relaciones de la empresa con sus seguidores. Una cuestión fundamental es tener en cuenta que, si bien la mayoría de las aportaciones de los usuarios pueden ser resueltas de forma sencilla, en muchas ocasiones para responder adecuadamente a una queja o sugerencia será necesario contactar y comunicar con el departamento correspondiente. Por ello, resulta clave definir adecuadamente la comunicación que habrá entre la citada figura y el resto de la organización, de forma que la comunicación con nuestros clientes no quede en un cortés intercambio de pareceres sin valor de ningún tipo.

### **3.5 Seleccionar los mercados y los entornos (herramientas)**

Dado que en las etapas iniciales del proceso identificamos en qué medios estaban presentes nuestros clientes y cuáles eran sus objetivos mediante la presencia en dichos medios, en esta etapa corresponde, en función de dichos datos y de nuestros propios objetivos, elegir los sectores y las herramientas que vamos a utilizar y escoger una estrategia de desarrollo de contenidos en función de esos sectores y herramientas.

En la actualidad, parece que la elección de Facebook es relativamente obvia, dado que por su alcance, sea quien sea nuestro cliente probablemente esté en Facebook. A pesar de ello, en muchos sectores orientados a profesionales y no al consumidor final, otras alternativas como LinkedIn resultarán más lógicas.

En cualquier caso, en esta fase hay que decidir si crear una página por producto o para la empresa en su conjunto, en qué idiomas publicar y si tener una página para cada idioma, en su caso, qué tipo de contenidos introducir en las páginas creadas, etc. Con posterioridad, habrá que ir analizando la conveniencia de estar en otras de las redes existentes: Google+, Pinterest, Twitter, LinkedIn, etc.

Como criterios generales, se recomienda no estar presente en demasiadas redes sociales, al menos inicialmente, de cara a que el tiempo que dediquemos a nuestros clientes sea de la mayor calidad posible; y de cara a permitirnos entender correctamente el funcionamiento de cada una de las redes en las que estaremos presentes, dado que todas tienen sus especificidades.

Por otro lado, un aspecto también importante es no descuidar la web corporativa. Resulta lógico pensar que la cantidad de recursos humanos y financieros es limitada y que, por lo tanto, al introducir la presencia en nuevos medios sea necesario reducir ligeramente la inversión y atención a la web corporativa. A pesar de que las redes sociales se convertirán en el lugar en el que conversaremos uno a uno con nuestro cliente, y una de las fuentes principales que usarán los mismos para hacerse la imagen de nuestra empresa, no conviene olvidar que en muchos casos la web continuará siendo el elemento de referencia para los clientes. Aparte de ser uno de los pocos contenidos en Internet que la empresa controla totalmente, sin estar sujeta a las decisiones de terceros. Por ello, sería un error dejar de prestar atención a la web corporativa. Aunque, lógicamente, muchos de los contenidos que antes volcábamos en la web ya no estarán allí.

### **3.6 Conversar**

Finalizados los procesos anteriores, habremos decidido en qué medios y con qué objetivos vamos a estar presentes. Por lo tanto, habrá llegado el momento de conversar con nuestros clientes, de hablar con ellos y de atenderlos. En este proceso de conversación todavía no hay reglas escritas que sean válidas siempre y en toda circunstancia. No obstante, sí que hay algunos criterios que van quedando más o menos claros.

En primer lugar, es conveniente que las empresas sean activas, proponiendo iniciativas y acciones que puedan incrementar el compromiso del cliente con nuestra organización. Ahora bien, también conviene ser activos de forma moderada, ya que conseguir la atención del

cliente es complicado y siendo excesivamente activos conseguiremos saturar a nuestros clientes.

En segundo lugar, las relaciones a construir en las redes sociales deben ser sólidas y a largo plazo. Por lo tanto, no es conveniente proponerse objetivos a corto plazo y menos aun objetivos del tipo "llegar a X seguidores". Como indica Seth Godin, para lograr que nuestro cliente se sienta parte del proyecto, debemos ofrecer algo a cambio, debemos crear vínculos de valor. Debemos crear redes reales de relación, frente a las redes falsas que muchas veces creamos en las cuales no hay ningún compromiso por ninguna de las dos partes. Es decir, debemos buscar acciones que hagan partícipes al usuario (por ejemplo, un concurso en vez de una noticia), es decir, desarrollar acciones que permitan proactividad y reciprocidad, creando valor mutuo para las partes.

Dicho de otra forma, debemos pensar en la conversación y no en campañas, ni en conseguir mayores ventas, el objetivo debe ser ir construyendo una reputación. Quizás esta sea la mayor diferencia respecto al marketing tradicional, pues en vez de pensar en campañas que tienen un principio y un fin, con estos medios lo que se puede lograr es una relación continua en el tiempo. Lo cual no es óbice para que puntualmente se desarrollen campañas con objetivos concretos, obviamente.

En tercer lugar, es fundamental recordar que la empresa no controla la conversación. Y que es más, cualquier intento de controlar la conversación probablemente tenga un efecto similar al de tratar de poner un tapón en una botella de Coca-Cola en la que hemos introducido un Mentos. Será imposible y, además, explotará causando muchos más daños de los previstos. En Internet es bien conocido desde 2003 el efecto que suele tener el intento de controlar la conversación, denominando a este efecto el [Efecto Streisand](#). En el enlace indicado se podrán consultar distintos casos de esta situación.

En muchas ocasiones, los comentarios negativos pueden tener parte de razón, pero ser presentados de forma que pueden dañar significativamente a la empresa. De nuevo en este caso, intentar controlar la conversación normalmente consigue ser perjudicial, como ocurrió en el caso de Nestlé y Greenpeace en relación a las chocolatinas Kit Kat. Tras las [denuncias de Greenpeace](#), Nestlé intentó que se retiraran los vídeos grabados por la organización ecologista. Al ver que esta acción provocaba un incremento viral del visionado del vídeo, optó por la estrategia contraria, [haciendo caso de la denuncia y dejando de usar la grasa de palma](#).

En cuarto lugar, es fundamental saber que nos van a criticar. Por muy buen servicio que prestemos, por muy buenos productos que fabriquemos, siempre tendremos un 1% o un 0,1% de clientes insatisfechos. Si bien en la literatura no hay un acuerdo al respecto, distintos autores apuntan a que, en general, los clientes insatisfechos son más propensos a mostrar sus quejas que los satisfechos a contar sus experiencias positivas. Entre las distintas medias de esta asimetría, encontramos alguna que la cifra en un ratio de hasta 11:3. Es decir, un cliente insatisfecho contará su experiencia a 11 personas, mientras que uno satisfecho tan solo a 3. Debido a ello, hagamos lo que hagamos siempre recibiremos críticas, más o menos fundadas, en proporción más o menos adecuada a la realidad de nuestros productos y servicios.

Cuando se produzca una situación de este tipo, lo único que queda es intentar responder educadamente a la crítica, sin generar más ruido del necesario y tratar de hacer ver y potenciar los aspectos positivos y las críticas positivas que se habrán recibido.

Por último, y a la hora de generar conversación, y dado que es complicado que con un crecimiento natural podamos llegar a todos nuestros clientes, y menos aun a los clientes potenciales que muchas veces son los que vamos buscando, existen algunos medios de potenciar la presencia de nuestros productos en medios sociales. Uno de ellos consiste en identificar a usuarios con gran predicamento en medios sociales (*influencers*) en el ámbito que nos corresponde. Una vez identificados, invitarles a probar el servicio o bien ofrecerles nuestros productos para que los prueben y, en su caso, los comenten, obteniendo un importante efecto de amplificación.

### **3.7 Medir los resultados**

Por último, y como fase final del proceso corresponderá llegar a cabo una medición de lo que se está desarrollando en medios sociales. Para ello, existen cinco tipos de medidas principales. Las primeras son más sencillas de obtener, pero menos valiosas al respecto del cumplimiento de objetivos, mientras que con las finales ocurre justamente lo contrario. Lo normal será comenzar por las sencillas y tratar de ir incorporando cada vez medidas más complejas.

- Medidas de rendimiento interno. Se trata de un conjunto de medidas que miden la implicación y participación de la empresa en medios sociales, pero sin que en las medidas quede claro el impacto de dicha participación. Son, por ejemplo, el número de publicaciones, el número de vídeos, el presupuesto destinado a social media o el tiempo dedicado a la gestión de estos medios.

- Medidas de seguimiento pasivo (distribución). En este caso, medimos el número de personas que están siguiendo nuestra participación, el número de receptores de nuestros contenidos. Vendría a ser el equivalente a lo que antiguamente era el número de cuentas de correo al que mandamos un correo masivo. En este caso, es el número de visitantes del blog, los seguidores en Twitter, o los fans en Facebook. Para contextualizar adecuadamente la utilidad de estas medidas, indicar que en 2011 la revista Zagat realizó una encuesta entre usuarios de Internet alcanzando la conclusión de que el 81% de los usuarios no va a los restaurantes a los que siguen.
- Medidas de seguimiento activo (interacción). Se trata de una serie de medidas que ya empiezan a aportar información de más calidad, puesto que miden acciones que el usuario ha tenido que realizar conscientemente, como por ejemplo, comentarios en el blog, retweets, comentarios, “Me gusta” o número de personas que están hablando de nuestro contenido en Facebook, etc.
- Medidas de sentido de la influencia. En estas medidas buscamos analizar si lo que están diciendo nuestros clientes de nosotros es positivo o negativo y, en su caso, tratamos de analizar qué atributos de nuestros productos o servicios son los que valoran positiva o negativamente.
- Medidas de impacto en el resultado empresarial. Estas medidas son las realmente interesantes y las que nos permiten saber si nuestra presencia en medios sociales está teniendo un retorno de la inversión (ROI) positivo o negativo. En este caso, tratamos de medir incrementos de reservas, disminución de ventas, etc. Como es lógico, estas últimas son las medidas ideales, pero en la mayoría de los casos es casi imposible aislar el efecto de la presencia en social media de otros efectos externos como la crisis o los cambios de tendencias en los consumidores.

### **3.8 Algunas consideraciones finales sobre la presencia en medios sociales**

Para finalizar, creemos conveniente recordar algunas de las cuestiones ya comentadas de cara a la adecuada presencia en medios sociales. En primer lugar, es imprescindible ser constante en la presencia; debemos tratar de desarrollar relaciones estables a largo plazo.

En segundo lugar, indicar que, en general, nos interesa que nos valoren cuantos más usuarios, mejor. A más nos valoran, menos se dan los efectos extremos debido a los usuarios insatisfechos y más nos aproximamos a nuestro valor real. Por ejemplo, se ha verificado que

en el caso de las valoraciones de los hoteles en TripAdvisor, a partir de un número de críticas cercano a 30 se produce una estabilización de la valoración media.



## 4 Posibles estrategias resultantes en medios sociales

En función de todo lo anterior, a continuación desarrollamos las posibles estrategias resultantes de presencia en medios sociales. Aunque están incluidas en esta sección, realmente las dos primeras no son estrategias realmente, consisten en no hacer nada por falta de consciencia de importancia o en la ausencia de estrategia.

### 4.1 No hacer nada

Aunque posteriormente se verá que no hacer nada conscientemente puede ser una estrategia (la denominada de mínima intervención), en este caso estamos hablando de algo totalmente distinto. Se trata de empresas que no hacen nada en los medios sociales simplemente porque no creen en ellos, porque consideran que no son importantes ni relevantes, porque creen que su empresa no es suficientemente importante como para que se diga nada relevante de la misma en este tipo de medios, etc. Es decir, el desprecio hacia los medios sociales. En principio, como comentábamos anteriormente, cuesta decir que esta sea una estrategia. Más bien diríamos que este caso consiste en la ausencia inconsciente de estrategia.

### 4.2 Ausencia de estrategia

El segundo tipo de estrategia de la que nos ocupamos es aquella en la cual la empresa tiene presencia activa o pseudo-activa en medios sociales (p.e. tiene una página en Facebook) pero, realmente, la empresa no tiene consciencia como tal de la existencia de esta página o de cualquier otra acción que se esté desarrollando por alguno de sus empleados.

Estas acciones son llevadas a cabo a título particular por empleados que, en alguna ocasión con la mejor de sus voluntades, desarrollan acciones sin que exista un paraguas corporativo: una página en Facebook, un perfil en Twitter o incluso un blog.

Los peligros y riesgos de esta mal llamada estrategia parecen obvios y claros: duplicidad, mensajes no corporativos, insatisfacción del cliente, etc. Casi, casi, podríamos decir que es preferible la primera (no hacer absolutamente nada) que esta (hacer cosas con una alta entropía).

### 4.3 Mínima intervención

En el proceso de ir desarrollando posibles estrategias, esta es la primera que podríamos considerar una estrategia como tal. Consiste en que la empresa, conscientemente, decide no tener una presencia activa en los medios sociales. Se limita a hacer una escucha cualificada, en su caso incluso contratando a profesionales a tal efecto, para saber qué se dice de ella y, en caso de producirse alguna crisis, proceder a intervenir. Siempre bajo la perspectiva de la mínima intervención.

Ejemplos de este tipo de empresas podrían ser todas aquellas que proveen de productos a otras que son las que realmente llevan estos productos al mercado. Por ejemplo, todas aquellas que suministran a los fabricantes de automóviles. O a los fabricantes de ordenadores. O una empresa encargada de la limpieza en una cadena hotelera. En todos estos casos, las empresas deberán monitorizar los medios sociales para saber si los clientes están criticando ese componente o parte del servicio específico que es su responsabilidad, de cara a actuar activamente antes incluso de su cliente directo se queje o incluso empiece a pensar en cambiar de proveedor.

### 4.4 Táctica, experimental, ganadora, transformadora

Agrupamos en este punto aquellas estrategias en las que se produce un desarrollo explícito de acciones en medios sociales. Dado lo reciente de este tipo de medios, resulta lógico pensar que son pocas las organizaciones que se han desarrollado totalmente en el medio y que, por lo tanto, es complejo realizar una clasificación correcta de las posibilidades que hay. No obstante, nos basaremos en un artículo publicado en la Harvard Business Review (Wilson et al., 2011), que identifica cuatro tipos de estrategias de social media:

- **Táctica (*Predictive Practitioner*).** En esta estrategia, los proyectos que se llevan a cabo corresponden a un departamento de la organización (p.e. servicio al cliente o desarrollo de productos). Este tipo de proyectos normalmente tienen un bajo nivel de riesgo e incertidumbre y generan resultados que pueden ser fácilmente medibles con las herramientas existentes. Por ejemplo, pedir ayuda en el rediseño de un producto mediante algún tipo de concurso que haga que los clientes se involucren activamente en el proceso.
- **Experimental (*Creative Experimenter*).** En este caso, se busca realizar experimentos a escala reducida para mejorar y aprender, adquirir conocimiento. Debido a su carácter

experimental, los resultados no están claramente predefinidos y los proyectos normalmente involucran a más de un departamento.

- Ganadora (*Social Media Champion*). Se trata de grandes iniciativas corporativas que cuentan con resultados previsibles. En este caso, la empresa dispone de un equipo y líderes específicos, se desarrollan políticas y guías de uso y se busca el alineamiento entre agentes de la empresa. Un objetivo adicional es la búsqueda de mejores prácticas intra e interorganizativas.
- Transformadora (*Social Media Transformer*). Es la más completa de las estrategias y consiste en que se integran totalmente los medios sociales en la forma de trabajar. Es decir, que para los trabajadores de la organización, los medios sociales son una fuente de información y relación constante, igual que lo son el correo electrónico o el teléfono móvil. Los proyectos que se desarrollan son interdepartamentales y las empresas suelen contar con equipos de expertos encargados de investigar tendencias.

Al respecto de esta última estrategia (transformadora), si bien no todas las organizaciones tienen por qué alcanzar este nivel, sí que es cierto que todas las organizaciones deberían ir integrando en su funcionamiento algunas de las características que definen dicha estrategia. Es decir, que paulatinamente todos los departamentos y trabajadores vayan asumiendo que tienen la posibilidad de comunicarse con los clientes y de desarrollar una comunicación estable y a largo plazo con los mismos.

Para que ello sea posible será necesario ir rediseñando los procesos de la organización, a partir de la formación y capacitación de los trabajadores, la experimentación en situaciones reales y la observación de mejores prácticas desarrolladas. De esta forma, se podrán ir insertando en las actividades empresariales nuevas formas de relación con el cliente que a medio plazo permitirán mejorar los procesos empresariales.

## 5 Medios sociales y rendimiento organizativo

Como ya se ha indicado en distintos apartados del presente documento, la cuestión principal al respecto de las inversiones a realizar y del convencimiento de los directivos acerca de la importancia de los medios sociales, es el relativo al retorno de la inversión (ROI). Dicho de otra forma, de si existen garantías de que la inversión en social media supondrá una mejora del rendimiento organizativo en cualquiera de sus dimensiones (incremento de reservas, satisfacción del cliente, tasa de repetición) y de que esta mejora compensará con creces la inversión realizada en medios sociales.

Desgraciadamente, en la actualidad no hay demasiados estudios generalizables que garanticen estos extremos. En la mayoría de los casos, los estudios que dicen probar que el ROI del social media es positivo realmente tan solo constatan los beneficios obtenidos de campañas específicas, pero no los relacionan con el coste de dichas campañas. Adicionalmente, y como ya citamos anteriormente, hay un estudio realizado por Zagat al respecto de que la mayoría de los usuarios no acude a los restaurantes que siguen en Facebook. No obstante, sí que hay algunas evidencias en este sentido y que a continuación relatamos.

En primer lugar, citamos el estudio de Luca (2011). En este estudio, se combinaron los datos de las valoraciones en Yelp.com<sup>2</sup> y de los ingresos declarados al Departamento de Ingresos del Estado de Washington y se llegó a la conclusión de que la mejora de una estrella en la puntuación obtenida en Yelp.com suponía un incremento de entre un 5 y un 9% en los ingresos. Como se puede observar, el estudio no trata de llenar el tema del ROI del social media, pero sí nos da un indicador de la importancia que estos medios están adquiriendo para los consumidores.

Por otro lado, tenemos un reciente estudio de [L2 ThinkTank](#) en el cual se otorga a una serie de cadenas hoteleras un valor de competencia digital en función de cuatro parámetros: marketing digital, rendimiento en redes sociales, página web y aplicaciones para móviles. Posteriormente, se relaciona este valor digital con las variaciones en el precio de las acciones de las compañías y con el RevPAR (ingresos por habitación disponible). En ambos casos, se observa una correlación positiva entre las magnitudes, si bien es necesario reconocer que se trata de un nivel de correlación no excesivamente elevado:

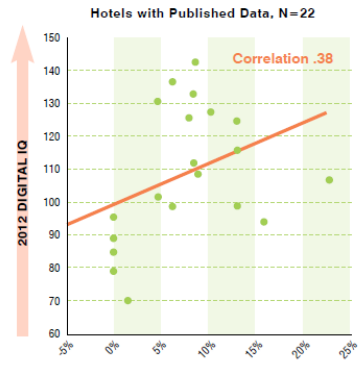
---

<sup>2</sup> Yelp.com es una de las plataformas más populares en EE.UU. para valorar restaurantes. Vendría a ser el equivalente de TripAdvisor para estos establecimientos, si bien actualmente no es muy conocido en España aun.

RELATIONSHIP BETWEEN 2012 DIGITAL IQ & 52 WEEK % CHANGE IN STOCK PRICE



RELATIONSHIP BETWEEN 2012 DIGITAL IQ & 2010-2011 GROWTH IN RevPAR



## 6 Contenido de un Plan de Social Media

Dado que una de las dudas más habituales en el ámbito de los medios sociales es el relativo a qué debe contener un Plan de Social Media (también denominado Plan de SMM, por *Social Media Marketing Plan*), a continuación se presenta una propuesta de contenidos de cara a que pueda servir como guía. Obviamente, según lo que se pretenda lograr, el destinatario del plan y los recursos disponibles para elaborarlo, se desarrollarán todos los puntos o tan solo aquellos que se consideren oportuno. Es decir, a partir de este esquema cada uno debe hacer suyo el contenido e incluir aquello que considere oportuno.

1. Antecedentes
  - a. De dónde viene y dónde se encuentra la empresa, con especial atención al ámbito del marketing
  - b. Como se mueve la información dentro de la empresa y de dónde obtiene información los agentes que se relacionan con la empresa
  - c. Cómo interactúan los clientes con la empresa, dónde, en qué redes suelen estar, qué les importa o influye, qué canales usamos para comunicarnos con ellos, aparte de los tradicionales
  - d. Hacia dónde desea ir la organización
2. DAFO de la empresa, con especial atención al área de marketing
3. Escuchar la conversación
  - a. Identificar y asegurar la marca en las plataformas sociales: blogs, Facebook, Twitter, LinkedIn, Pinterest, etc.
  - b. Monitorear las plataformas
  - c. Utilizar palabras clave que identifiquen nuestra industria, sector, actividad y competidores y analizar los comentarios que se hagan
4. Objetivos de marketing en redes.
  - a. Crear y definir el perfil de nuestros destinatarios. Definir el perfil sociodemográfico que buscamos (edad, género, tamaño familiar,...). Identificar actitudes, motivaciones y beneficios buscados.
  - b. Determinar objetivos específicos que se desean lograr con cada uno de los grupos objetivo. Conocimiento de marca, aumento de tráfico en mi web o plataformas, búsqueda de socios o colaboradores, reducción de costes, incremento de ventas, etc.
5. Líneas estratégicas a desarrollar.

- a. Vinculación físico-virtual.
  - b. Organización en medios digitales.
  - c. Identidad digital de la empresa.
  - d. Atención al usuario.
  - e. Acciones de social CRM
  - f. Desarrollar procesos de cocreación y de innovación
6. Conversación.
- a. Herramientas y acciones sociales
  - b. Especificar un cronograma previsto de actuación. Días en que se va a publicar, quién va a gestionar organizar el contenido de lo que se hablará. Se debe buscar hablar de lo mismo de forma consistente, transparente y auténtica, generando credibilidad e interés.
7. Resultados. Aplicar técnicas y herramientas de métrica social para medir resultados de las acciones sociales. Análisis de retorno de la inversión (ROI)
- a. Cualitativo. ¿La empresa ha logrado ser parte de la conversación? ¿Cuál es la percepción de nosotros en comparación con la competencia? ¿En qué claves se centra nuestra relación? ¿Estamos desarrollando diálogos o monólogos?
  - b. Cuantitativo. Análisis de las páginas web, de menciones en redes sociales, rankings, etc.
8. Control y realimentación del desarrollo del plan

## **Bibliografía utilizada**

James Wilson, H.J., Guinan, P.J., Parise, S. & Weinberg, B.D. (2011). What's Your Social Media Strategy? Harvard Business Review.

Luca, L. (2011). Reviews, Reputation, and Revenue: The Case of Yelp.com. Working paper de la Harvard Business School. Disponible en <http://www.hbs.edu/research/pdf/12-016.pdf>.

McKinsey (2012). Demystifying social media. McKinsey Quarterly. Disponible en [http://www.mckinseyquarterly.com/Marketing/Digital\\_Marketing/Demystifying\\_social\\_media\\_2958](http://www.mckinseyquarterly.com/Marketing/Digital_Marketing/Demystifying_social_media_2958).