

Social Media como Canal Estratégico y Operativo dentro del Medio Digital

Social Media as Strategic and Operational Channel in the Digital Media

Raquel, Ayestarán Crespo
Esic Business & Marketing School
raquel.ayestaran@esic.edu

Ayestarán, R. (2014). Social Media como Canal Estratégico y Operativo dentro del Medio Digital. Revista Internacional de Investigación en Comunicación *aDResearch ESIC*. Nº 10 Vol 10. Segundo semestre, julio-diciembre 2014. Págs. 126 a 153

DOI: 10.7263/ADRESIC.010.007

RESUMEN

Clasificación JEL:**L1, M15, M31****Palabras clave:**

Responsabilidad Social Corporativa, Responsabilidad Social Empresarial, Comunicación corporativa, Reputación, Marca

Un Plan en medios Sociales o Social Media Plan (SMP), básicamente se compone de unos objetivos principales. Determinar los indicadores de rendimiento o *KPI's* (como claves de desempeño financieras o no, utilizadas para cuantificar objetivos que reflejan el rendimiento de una organización, y que generalmente se recogen en su plan estratégico y logros de la campaña digital acorde a la general¹), a través un cuadro de mando (*dashboard*), métricas que convierten o monetizan, (son disciplinas que permiten evaluar su consecución) y las herramientas para medir resultados obtenidos (alineados con los objetivos). Desde esta panorámica es posible integrar en tres categorías afines: la técnica de la analítica web, la suma de las acciones, menciones, monitorización o radiografía de la actividad en las redes sociales con la influencia a nivel global, en el impacto del Retorno de Inversión, ROI de una marca, todo ello ha de ir en concordancia a los objetivos estratégicos globales de la empresa.

ABSTRACT

Jel Classification:**L1, M15, M31****Key words:**

Corporate Social Responsibility, Business Social Responsibility, Corporate Communication, Reputation, Brand.

A Social Media Plan (SMP) basically consists of some main objectives: to determine the Key Performance Indicators (KPI) (as keys to financial or otherwise performance, used to quantify objectives that reflect the performance of an organization and that are usually included in a strategic and achievement plan of the digital campaign according to the general²), by means of a dashboard, metrics that convert or monetize, (disciplines that allow evaluating their achievement) and the tools to measure the achieved objectives (lined up with the objectives). From this perspective it is possible to integrate three related categories: the technique of the analytic web, the sum of the actions, mentions, and the monitoring or x-ray of the activity in the social media with global influence, into the impact of the Return on Investment (ROI) of a brand. All of it must match the global strategic objectives of the company.

¹ y ² Ayestarán R. Rangel C. Sebastián A. (2012). Planificación Estratégica y Gestión de la Publicidad. EISC. Madrid. Glosario de términos. Pág. 339-350., Glossary of terms, pp 339-350.

Introducción

Los medios sociales están cambiando principalmente la manera en que nos comunicamos. Constituyen uno de los mayores impactos en la tecnología de la información tanto para las empresas de cualquier índole y naturaleza, como para la sociedad en general. La evolución de los negocios sociales tal como lo conocemos actualmente, se remonta a *The Cluetrain Manifesto*², a finales del año 1990, en los que sus autores anticiparon que los mercados se volverían conversaciones, actualmente todos estamos conectados digitalizados y las fronteras son más amplias, con menos limitaciones. Ahora, tanto en las compañías, como en las áreas académicas donde los directores estratégicos que lideran y trabajan para espacios y servicios sociales, aúnan valores muy diferentes por las características intrínsecas al medio digital así como los perfiles profesionales que en ellas se desarrollan. Plantear una definición de medios sociales acorde a la situación actual del sector, es todo un desafío académico, por la escasa información y fuentes de rigor inexistentes y porque en la realidad, su ejecución e implementación práctica no es ahora el objeto de estudio, como si un abordamiento teórico, que nos aproxime a sus orígenes, y a la obtención de unos resultados inmediatos en el mencionado ecosistema. El propósito de esta investigación y reflexión por tanto, refleja a modo de artículo, poder plantear un legado de definiciones y estructura acorde al diseño un plan de negocio digital y comprender qué aporta la empresa, dentro de sus objetivos estratégicos. Describir su objeto de estudio supone remitirse a una abundante y actualizada literatura que, bien es cierto, no abarca más allá de un lustro de antigüedad. También referirse a una consulta de

material en formato electrónico más que en soporte impreso. El impacto directo de la utilización de técnicas específicas de comunicación, sobre la estructura de red propia de un sistema informático —con infinitos puntos de conexión fijos y móviles—, supone observar múltiples interrelaciones y combinaciones de parámetros, factores y sus correspondientes indicadores y ratios. Puede afirmarse que la magnitud fundamental a considerar es la experiencia y entre las variables principales: las emociones, sentimientos, sensaciones que se perciben y, sobre todo como costumbre imprescindible, compartirlos para medir ese *engagement* o conexión del usuario con la marca. Esta palabra condensa la condición necesaria para explicar la última fase del plan en medios sociales. La relación de lealtad, fase de fidelización del consumidor hacia la marca.

Es en este aspecto, símbolo de comunicación, signo de colaboración y participación, donde cabe además proponer, una revisión real y en sus orígenes de la cuestión en sí. Las relaciones humanas basadas en contactos del tipo que sean —personales, familiares, laborales...— siempre han existido, así como su clasificación según su finalidad o propósito. Actualmente, desde la existencia y utilización masiva de Internet, puede sostenerse que se ha visto amplificado de tal manera que está superando las previsiones más razonables. También era lógico suponer dadas las posibilidades y oportunidades que las Tecnologías de la Información y de la Comunicación (TIC) ofrecen a los ciudadanos de países con avanzados niveles de desarrollo³. Es decir, aquellos lugares del planeta con las necesidades vitales cubiertas y que pueden permitirse hacer

2 Levine R.(2000). *The Cluetrain Manifesto*. Deusto. Nueva York.

3 Solís, B. (2013). *What's the Future of Business*. John Wiley & Sons, Inc. New Jersey.

públicos sus estados afectivos y reacciones subjetivas. En este punto cabe remitirse a una disciplina dentro del *Blended Marketing* o marketing sistémico, mixto, en cuánto a su plan de acciones y que comparte su atención en las expectativas y sensaciones de consumidores a la par que usuarios o consumidor como centro del marketing y la comunicación (*consumer centric*)⁴. Todo ello, en su condición de clientes conectados, que no cesan de recoger experiencias y recomendaciones antes de tomar decisiones sobre compras definitivas⁵. Es, en esta conversión de «intenciones hacia las acciones» (fases del embudo de conversión o *funnel*), donde hay que situar fase de marca y ciclo de vida del producto, medir resultados de transacciones y analizar los datos que nos facilitan las diferentes métricas. En función de esos ciclos de vida o fases del producto y su aceptación por parte del consumidor, se dispondrá de información suficiente para iniciar la toma de decisiones.

La reflexión que se plantea es resultado de una línea de investigación que, en los últimos años, está constatando un proceso de evolución de un mundo físico —con promesas tangibles de calidad y aspiraciones publicitadas— a un universo virtual— con valores intangibles de prestigio y un protagonismo publicado—. Si la internacionalización empresarial se plantea como el horizonte donde se dibuja el propósito de grandes compañías, la viabilidad local de muchas pequeñas y medianas empresas también necesita de recursos compartidos como ofrecen las redes sociales. Para ello hay que tener un objetivo claro, concreto, alcanzable y medible, contar con la

implementación de una estrategia que permita lograrlo y disponer de las técnicas y herramientas necesarias para medir la consecución de los resultados. La optimización de éstos, se producirá en función del grado de alineación coherente con las pretensiones iniciales y, si es oportuno, con los ajustes y medidas correctoras que se desprendan de la fase analítica. Con carácter sintético, estas son las grandes líneas que se desarrollan en los siguientes apartados, cada uno de ellos correspondientes a las etapas de un social media plan o plan en medios sociales. Los objetivos a alcanzar pueden ser ente otros múltiples, los siguientes: vender, generar oportunidades de negocio, facilitar el uso del producto o promocionar la contratación del servicio, y mantener o incrementar la reputación de marca.

- Medición de la venta es relativamente sencilla, o lo que es lo mismo, obtención de beneficios que se corresponden directamente por volúmenes de facturación.
- Generar oportunidades de negocio, es decir, estimación del valor económico que tiene cada lead que se incorpora a una base de datos. Considerando el valor medio de cada venta (margen bruto), se puede calcular el margen de beneficio que deja cada usuario desde que se registra hasta que realiza su compra o contratación. Matemáticamente puede expresarse como número de registros por el valor comercial de cada uno de ellos, menos el coste de su incorporación y de su conservación.
- Co-creación del valor aportado por los contenidos generados por usuarios, por tanto, número de transacciones en un tiempo determinado, la media de ventas realizadas por cada cliente, el número de consumidores que adquieren el producto o usan el ser-

4 Ayestarán, R. (2012). *Fundamentos de Marketing Integrado*. IPECC. Madrid.

5 Rosenbaum E. (2011). *Consumer Journey: Strategic Brand Management*. Oxford, Italy.

vicio o al compromiso de permanencia que mantienen como compradores.

- Promoción en términos de *drive to web* o tráfico dirigido como flujo de menciones, consultas en buscadores y tráfico cualificado, resultado de recomendaciones que generan los *influencer* o *generadores de influencias*.

¿Por qué puede resultar interesante diseñar una estrategia en medios sociales con la que financiar un proyecto de marketing online? Probablemente la contestación sea tan obvia, como sencilla parece la pregunta. Basta con analizar las estadísticas de compras a través de redes sociales, en el ejercicio pasado, para constatar que estos clientes pasan cada vez más de su tiempo conectados a alguna plataforma donde comparten experiencias y comentarios. Un porcentaje que se incrementa en momentos de ocio hasta llegar a superar las tres cuartas partes de las horas en total. Por este simple argumento conviene crear un Plan en Social Media para que cualquier negocio tenga presencia, notoriedad, visibilidad, influencia y cierta relevancia, dentro de la Estrategia General de la Marca, expresado como una parte más del Plan de Marketing Global. Brian Solís, uno de los líderes más reconocidos de los New Media en uno de sus pródigos artículos, ya establecía las pautas elementales que debían seguirse desde aquel momento. A modo de titulares, propios de una presentación que utilizaba como *briefing* u hoja de ruta, establecía un decálogo que debe conservarse en el horizonte de cualquier aportación sobre este tema —o *topic* siguiendo su terminología—:

Etapa 1: Observar y Reportar. Escuchar y presentación de informes.

Etapa 2: Preparar el escenario: Presencia y Análisis.

Etapa 3: Social Media. Conversación, respuesta rápida y dimensionar negocio digital.

Etapa 4: Encontrar la voz de la marca en negocio digital y un propósito, objetivos del proyecto. Investigación, Visibilidad y Relevancia Estratégica.

Etapa 5: Convertir las palabras en acciones: Empatía y Propósito.

Etapa 6: Humanizar a la marca en el medio digital y definir una experiencia con ella.
Etapa 7: Crear comunidad. Construir Comunidad en torno a la marca en el medio digital.

Etapa 8: Darwinismo Social: Adaptación y Transformación Organizacional en las organizaciones.

Etapa 9: La socialización de los procesos de negocio. CRM Social (sCRM).

Etapa 10: Establecer unas métricas de rendimiento para obtener un ROI.

Con la pertinente traducción que implica el respeto a la fuente primaria, puede plantearse un artículo de reflexión que comience con la determinación del retorno de la inversión (ROI). En esa última fase del recorrido se aborda la analítica de las acciones de negocio que, de manera integral, se han llevado a cabo en el proceso previo de socialización (Social CRM). La necesaria adaptación —darwinismo que propone este autor como eje central de su teoría—, implica una transformación en las organizaciones humanas. Una mutación a la que no pueden ser ajenas las empresas en la actualidad y que, en países como Estados Unidos, se lleva produciendo con un ritmo vertiginoso. Este cambio de mentalidad, incluso de filosofía gerencial, está afectando

a todos los mercados e implica la urgencia de implementar sus reglas de juego a todos los actores que intervienen en ellos. Llegados a este punto hay un par de preguntas globales con respecto a una problemática genérica que conviene delimitar:

¿Cuáles son los medios sociales más apropiados para un modelo de negocio? ¿Cómo pueden utilizarse las redes sociales más conocidas para captar clientes en ellas? Antes de abordar su desarrollo lógico, conviene definir el término sajón social media que suele usarse, indistinta y simultáneamente, con otros con los que guarda una íntima relación, acudiendo a algunas citas:

«El social media nace de la reinención de los medios convencionales, de naturaleza unidireccional, donde el poder lo ostentaba un grupo reducido de emisores que lanzaban su mensaje a una audiencia heterogénea. Con la aparición de los denominados medios 2.0, verdaderos canales abiertos de comunicación, se han eliminado las barreras tecnológicas, económicas o de cualquier otro tipo que impedían materializar las acciones comunicativas para dar paso a la realidad mediática de la interacción que vivimos hoy día»⁶.

«Medios sociales son medios de comunicación social donde la información y en general el contenido es creado por los propios usuarios mediante el uso de las nuevas tecnologías, que permiten un fácil uso y acceso mediante poderosas tecnologías de edición, publicación e intercambio»⁷.

«La forma más sencilla de definir el Social Media es hablar de un nuevo entorno social compuesto por varios medios online que facilitan las relacio-

nes, la comunicación y la interacción entre usuarios además de posibilitar la generación y la valoración de contenido y permitir compartirlos de manera sencilla y sin la necesidad de conocimientos técnicos avanzados».

Es de esta última obra, de referencia obligada al *Impact of Relationship* (IOR) como variable que describe el giro de 180° desde el ROI, desde donde puede explicarse razonablemente las relativas «garantías de éxito en el mundo de los «Social Media» desde un punto de vista empresarial». El planteamiento a considerar lleva a sus autores a explicar, desde la introducción al mismo, como «los usuarios de los Medios Sociales quieren tratar con personas, quieren relacionarse, quieren conversar. Las relaciones son la nueva moneda de rentabilidad». Tras esta afirmación cabe una explicación que, por conocida, debe ser admitida como principio elemental de un discurso que no admite discusión:

«Los usuarios de los Medios Sociales no aceptan la publicidad tal y como se hace en los entornos comerciales, intrusiva, agresiva y poco o casi nada segmentada. Los impactos publicitarios ya no se calculan en CPC (coste por click) o CPM (coste por miles de impresiones). Los banners publicitarios no tienen el mismo impacto. En los Medios Sociales las relaciones deben ser el objetivo principal y, por lo tanto, el retorno esperado. Al ser un entorno no comercial y sumar el hecho de que las ventas normalmente no se realizan directamente en los Medios Sociales, hace que sea difícil justificar la inversión a través de la tan conocida fórmula matemática del ROI (Return of Investment)». Cavalcanti, J. y Sobejano, J. (2011: 16)⁸.

6 De la «S» a la «A» del Social Media. <http://tristanelosegui.com/2013/05/26/social-media-business-antonio-toca/> (Fecha de consulta, 02/09/2012).

7 Rodríguez Fernández, O. (2013). *Community Manager*. Anaya. Madrid.

8 Cavalcanti, J. y Sobejano, J. *Social (2011). Media IOR: Las Relaciones como Moneda de Rentabilidad*. Bubok Publishing S.L. Madrid.

Queda establecido que sobre la Dirección (con mayúscula) que debe ejercerse desde toda orientación, caben dos sentidos verticalmente contrapuestos: desde la cúpula directiva hacia las bases de datos de clientes (convencional) o desde las comunidades de consumidores conectados hacia los máximos responsables de las empresas. En términos de comunicación, seguir usando el discurso unilateral de los medios masivos —televisión, radio, prensa...— o comenzar a escuchar la información que circula por los múltiples canales sociales de internet. La aportación de este artículo, radica en evitar una estrategia excluyente y en defender una integración entre ambas opciones tácticas.

Bajo este enfoque es consecuente recordar sucintamente «viejos modelos» de estrategia⁹ y gestión empresarial que pueden llegar, incluso, a tener más eficacia que los nuevos para justificar y optimizar un en *Social Media Plan* (desde ahora SMP). De hecho, muchas de estas representaciones teóricas encierran fundamentos que siguen vigentes en el presente. Sobre todo a la hora de considerar algunas de sus magnitudes fundamentales como son recursos humanos y materiales, propuestas de valor de marcas y productos, segmentos de clientes actuales y potenciales... En suma, vamos a volver nuestra mirada hacia los Cuadro de Mandos Integrales (CMI).

Tema principal

Los objetivos de una campaña en social media, son un instrumento clave y de valor añadido en las estrategias de las empresas, de ahí su relación con la noción de cuadro de mando inte-

gral. Entendiendo por éste, un sistema de indicadores de gestión que suministra la información periódica necesaria para la dirección de la empresa. El cuadro de mando ha de facilitar la toma de decisiones, basada en el conocimiento del grado de cumplimiento de los objetivos establecidos mediante el diseño de un conjunto de indicadores de control, así como de toda la información disponible que se considere relevante. Además de recoger el sistema de indicadores, incorpora información cualitativa de importancia para la dirección. Así, en el caso del análisis del proceso productivo, es preciso conocer datos específicos acerca de los trabajadores o la competencia, más allá de los simples indicadores de productividad (*KPI's*) de cada fase o departamento.

«La planificación determina a través de los objetivos aquello que se quiere llevar a cabo arbitrando los medios necesarios para conseguir dichos objetivos. El proceso de planificación puede desplegarse en tres etapas, según se pone de manifiesto en el cuadro adjunto, abarcando aspectos estratégicos o a largo plazo, tácticos, a medio plazo y operativos, relativos al corto plazo¹⁰».

Social Media
¿Qué es?

- Los medios de comunicación sociales o simplemente **medios sociales** (social media en inglés), son **plataformas de comunicación online** donde el contenido es creado por los propios usuarios mediante el uso de las tecnologías de la **Web 2.0**, que facilitan la edición, la publicación y el intercambio de información.

¿Web 2.0?

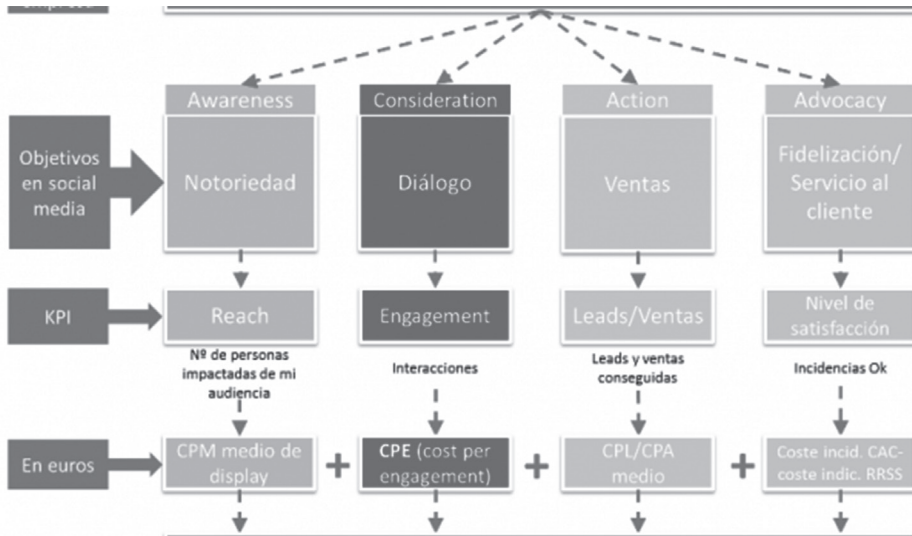
Fuente: Introducción al Marketing de Contenidos. Vilanova, E. (2012)¹¹.

⁹ Cómo aplicar, Cuadro de Mando Integral a Social Media. [http://socialmediablog.es/aplicar-cuadro-de-mando-integral-a-social-media/\[04/04/2013 9:40:00\]](http://socialmediablog.es/aplicar-cuadro-de-mando-integral-a-social-media/[04/04/2013 9:40:00]).

¹⁰ Análisis y Control de Gestión: https://www5.uva.es/guia_documento/uploads/2012/467/45613/1/Documento.pdf (fecha de consulta 08/03/2013).

¹¹ Introducción al Marketing de Contenidos. Vilanova, E. (2012). http://www.eduardvilanova.com/wpcontent/uploads/2012/11/Introduccion_MarketingContenidos.pdf

Una estrategia elemental en medios sociales contempla:



Fuente: Elosegui, T. (2012). Cómo calcular el ROI en Social Media: <http://repositorio.bib.upct.es/dspace/bitstream/10317/3460/1/fg124.pdf>

Un cuadro de mando integral o *dashboard* sería integrar las decisiones estratégicas de la marca global, implementando unos objetivos, *KPI'S* para el plan de marketing tradicional y digital, y los objetivos llevados a la acción en el plan de comunicación.

1. Entender los ciclos de vida del producto, en digital, las fases del embudo o *funnel*.
2. Delimitar las trayectorias (tracking) de los visitantes o usuarios, hasta que se convierten en leads, registros, bases de datos. Integrando medios tradicionales con canales online (de la publicidad *display* al *WOM*: *Word of Mouth* o viral).
 - a. Conocer su origen (*referrals*) y valorar palabras clave en campañas (notoriedad en digital y relevancia en buscadores).

- b. Estimar ratios dentro del embudo de conversión para medir el paso de generar notoriedad, al *awareness*, reconocimiento de marca, y posterior efectuar una transacción.

3. Determinar los *KPI's* como indicadores de rendimiento de la comunicación, partiendo del anterior ratio de conversión:
 - a. Valor medio de la adquisición del producto o contratación del servicio.
 - b. Coste por *engagement* —fidelidad de los clientes.
 - c. Coste por lead, de usuarios registrados, bases de datos cualificadas.
 - d. Nivel de profundidad de los accesos, distinguiendo el usuario único de visitas.

- e. Grado de satisfacción de los clientes: cumplimiento de las expectativas.
 - f. Escala de efectividad de buscadores internos y compartir enlaces o (*link building*).
4. Centrar el diseño de infraestructura tecnológica (sitios web y dispositivos desde dónde nos conectamos), y de las acciones (SEO/SEM) en la experiencia de los clientes (usabilidad web).
- a. Ofrecer contenidos atractivos e interesantes a los visitantes. Formatos con llamada a la acción que permita compartirlos y por tanto, generar un *click*.
 - b. Promocionar ofertas relevantes y rentables para los usuarios, remitiéndolos al anterior.
 - c. Realizar test y revisiones que permitan rediseñar creativities en base a los aprendizajes obtenidos de las conclusiones.
5. Equiparar las experiencias que buscan la innovación y medir sus efectos.
- a. Utilizar herramientas de medición de Analítica Web y Redes de Afiliación de servidores de publicidad *display* (formatos clásicos: banners, *rich media*: video *on line*), *Adwords* y más especializadas en menciones, opiniones o comentarios en las redes sociales (RRSS).
 - i. CTR de los orígenes, número de impresiones y *clicks*. (CPM, CPC) .
 - ii. Conversión segmentada (CPL, CPA): número de registros cualificados por bases de datos de contactos y número de adquisiciones o compras.
 - iii Retorno óptimo de inversión por campaña publicitaria. (Tráfico utilizando herramientas medición e índices, como por ejemplo; Alexa, *PageRank*... o ranking de posicionamiento en la página del buscador, primeras menciones, etc).
- b. Test A/B multivariable, de usuarios o rotación de hacia dónde va la mirada en la web, (*eye tracking*) y los utilizados por las consultorías de expertos en sus auditorías:
- i. Comprobar efectividad de enlaces (lenguajes informáticos como, *anchor text* en el sistema de Google pago por publicidad en *AdWords* y gráficos), en un *heat map* o mapa de representación gráfica de datos (muy recomendado para páginas de aterrizaje, dominios web de marcas).
 - ii. Constatar las fases del embudo (*funnel report*) donde se pierden los usuarios (llamados también *navigation path* y *web recorder*) al navegar por el sitio web. Analizar abandonos, tasas de conversión y porcentajes pequeños de visitas, en los procesos de registro (formularios) o compra (pedidos) o dificultades para completarlos con éxito y finalizar, así como conocer los motivos de porqué no se ha completado el formulario o *lead*.
 - iii. Contrastar ratios de aperturas de e-mail por envío, de lecturas de post publicados (fuentes RSS) o de

Los instrumentos de gestión

Previsiones	Planificación estratégica			Largo plazo 5 - 10 años	Objetivos de Empresa (Eficiencia)
	Planificación táctica			Medio plazo 2 - 5 años	
	Plan de inversiones	Plan de financiación	Previsión de resultados		Objetivos del Social Media Plan
	Planificación operativa. Presupuesto maestro				
	Presupuestos operativos	Presupuesto de inversiones	Presupuesto de tesorería	Corto plazo 1 año	
	Balance de situación previsional	Cuenta de resultados previsional	Estado de origen y aplicación de fondos		
Realizaciones	Cuadro de mando			Resultados estimados	
	Contabilidad		Control presupuestario	Resultados reales	
	Financiera	De gestión			
	Información financiera				
Herramientas de apoyo					
<ul style="list-style-type: none"> * Análisis estadístico * Reingeniería * Presupuesto base cero 			<ul style="list-style-type: none"> * Análisis de valor * Benchmarking * Otros 		

Fuente: Elaboración propia sobre la adaptación de un cuadro de mando integral (CMI) esquema original de la UVA¹²

aparición en marcadores sociales (como pueden ser, *delicio.us*, *digg...*).

Una vez explicado el esquema elemental, en el cual solo se mencionan sus elementos principales, entraremos en una tabla a la que hace referencia la cita original. De dónde se ha extraído el esquema de trabajo básico que es el núcleo de esta aportación. Conviene manejar herramientas de disciplinas experimentadas y que han demostrado su funcionamiento. Frente al argumento que sostiene que «nuevos y grandes problemas requieren innovadoras soluciones», un plan en medios sociales bien equilibrado puede adaptarse, con los ajustes necesarios a un CMI digitalizado.

Gráficamente puede explicarse esta adecuación aplicada en los siguientes términos:

Hace algo más de dos décadas, un proyecto de investigación buscaba formas más rigurosas de medir parámetros y visualizar los ratios de la ejecución de una estrategia general de empresa. En su horizonte tenía un desafío similar al actual (con la diferencia de no disponer de una tecnología tan avanzada y acotar un objeto de estudio que se corresponde con un fenómeno tan complejo). La utilización de una óptica multidimensional que abriese el campo de visión, superando la excesiva atención que enfocaba los indicadores financieros, llevo a examen y vigilancia de un cuarteto elemental de indicadores sobre los que ejercer cometidos de control: los propiamente financieros, los vinculados a clientes, los relativos a la formación e innovación y, por último aunque no por ello

¹² Análisis y Control de Gestión: https://www5.uva.es/guia_documento/uploads/2012/467/45613/1/Documento.pdf (fecha de consulta 08/03/2013).

menos importantes, los de desarrollo interno de la entidad. Sobre estos cuatro pilares era posible asentar un balance de resultados que diese respuesta a interrogantes tales como la manera en la que sus decisiones eran percibidas por sus accionistas y por los clientes. Como consecuencia de ello era factible establecer las pautas de optimización y mejora de rendimientos, así como el mantenimiento y la mejora de procesos que redundase en la creación de valor añadido. A través de una definición de Indicadores Clave de Desempeño, *KPIs* (*Key Performance Indicators*), puede efectuarse una traslación de la visión y misión de los valores de toda organización (siendo la reputación, el más anhelado de todos ellos). En un segundo nivel, puede asignarse al Marketing la garantía del prestigio de la marca, y a la publicidad el de la calidad de los productos y servicios. A tal fin, ha de disponerse de una estructura en la que establecer formulaciones causa y efecto que interrelacionen los diferentes *KPI's* sometidos a seguimiento, evaluación y análisis.

Bajo la pretensión de no alejarse excesivamente de la realidad empresarial, esta aproxi-

mación académica se enfrenta al reto de integrar directrices estratégicas (intenciones) en el actual comportamiento (acciones) de las organizaciones en su relación con los medios sociales. En este propósito, la definición de objetivos y su obligada e imprescindible alineación con los resultados conseguidos, lleva a contar con una estrategia de empresa (condición suficiente). A tal fin, puede resultar suficiente estimar posibilidades y oportunidades de vender, generar ocasiones de negocio, facilitar el uso del producto o promocionar la contratación del servicio y mantener o incrementar la reputación de marca.

Como es coherente, será en el valor de estas métricas donde pueden cuantificarse los objetivos. En paralelo, se utilizarán las herramientas que ayudan a tomar decisiones sobre los indicadores de rendimiento de éstos y que, lógicamente, serán las mismas que se utilizarán para verificar el grado de eficacia de las acciones ejecutadas.

La siguiente tabla, bien puede explicar la evolución desde una pirámide al embudo que

Cuadro de Mando Integral (CMI) Toma de decisiones convencionales.	
1. Determinación Estratégica: Definición de Objetivos.	[<i>Audience</i>] 1. Escuchar y evaluar: IOR (Impacto de la Relevancia)
2. Diseño del Plan: Descripción de Acciones.	[<i>Awareness</i>] 2. Analizar y planificar: Diseñar Informes Ejecutivos.
3. Implementación y ejecución: Desarrollo de la planificación.	[<i>Consideration</i>] 3. Experimentar: Determinar Objetivos de Campaña.
4. Medición de resultados: Delimitación de valores de variables.	[<i>Action</i>] 4. Ejecutar y medir: Métrica resultados (Analítica)
5. Evaluación y análisis: ROI (<u>Retorno de la Inversión</u>)	[<i>Advocacy</i>] 5. Analizar y reportar. Obtención de datos (Análisis)
	Toma de decisiones en Social Media: Elaboración de Estrategia en el plan medios sociales.

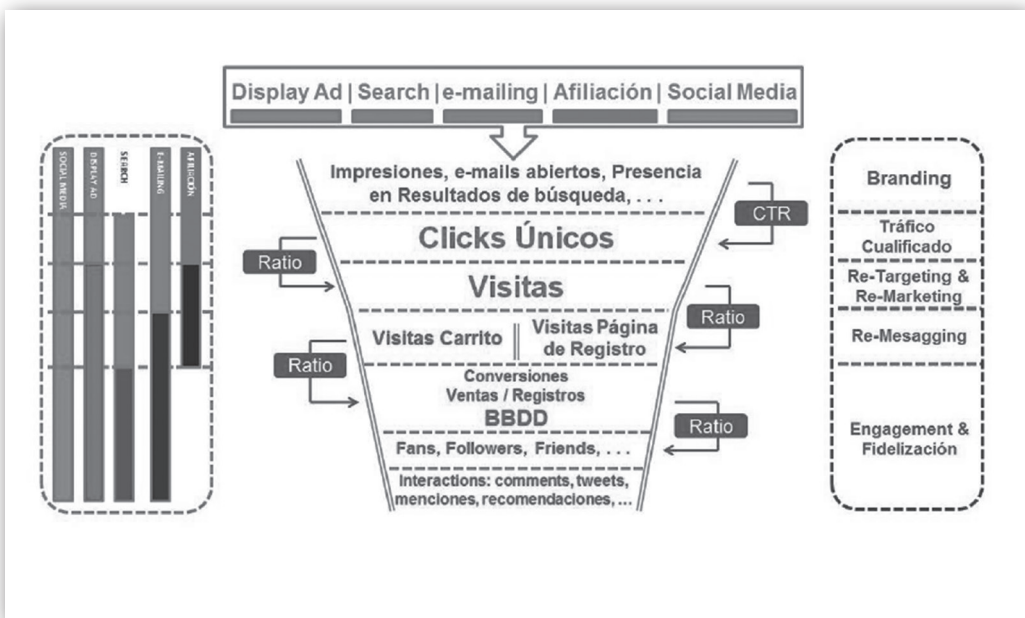
Fuente: Aportación propia, sobre el esquema de Carnés, N.

supone contemplar las figuras desde la comunicación en 360°:

Partiendo del presupuesto de una estrategia general de empresa, que contemple integrar esta configuración de un plan de medios en digital tan específico, correspondería constituirse por primera vez —cuando menos— en la misma base de todo CMI. Una medida, como esta, de sentido común que sorprende comprobar que no

se acomete en muchos planes estratégicos online. La mayor parte de las ocasiones, surgen de su plantar planes directores corporativos e incluso al margen de «planes de marketing convencionales» (a los que convendrían complementar, dar soporte y en cuyo seno se deberían consolidar).

Cabe presentar, una perspectiva global del esquema profesional que se utiliza, para elaborar un cuadro de mando que contempla las magni-



Fuente: Carnes, N. Embudo comportamental¹³. (2013).

tudes principales, dentro de las cuales esta el social media. Tal y como puede apreciarse :

Marco Teórico

El factor primordial a considerar en esta reflexión, tiene que ver con el contexto que supone y va adquiriendo en las vidas de las per-

sonas internet. El cambio en la sociedad de la información y cómo se consumen los medios, ampliando audiencias más conectadas en entornos digitales, universales. Por tanto, viene derivado de su existencia, así como de la masiva utilización de las alternativas que ofrece su estructura en variadas redes que se combinan, a su vez entre ellas. De una forma muy elemental puede ofrecerse una imagen que se circunscribe a este artículo:

¹³ <http://nachocarnes.files.wordpress.com/2013/01/nacho-carnes-funnel-comportamental.jpg>

Web Sites	Social Media	Blogs
(Comunicación Corporativa)	(RRSS)	(Fuentes de noticias - RSS)
	Medio Digital	
(Advertising Online)	(canales)	(Redes intercambio)
Marketing	Networking	P2P

Fuente: elaboración propia. Esquema general que sitúa el social media dentro de Internet.

Como objeto de estudio principal, y dada la limitación de espacio disponible, dejando abiertas las líneas para futuras investigaciones, conviene precisar algunos términos y encuadrarlos en su justo lugar en el momento actual¹⁴.

Cuando se habla de web 2.0, nos referimos a la fase de la web basada en un conjunto de herramientas que permiten que sus usuarios produzcan y compartan contenido, teniendo el usuario en todo momento control de sus datos. Las herramientas de la web permiten el aprovechamiento de la inteligencia colectiva y se les denomina medios sociales o *social media*. Manual de uso de los Medios sociales. (pág. 6).

Las redes sociales son aplicaciones web, y amplificadores del mensaje de las marcas hacia los consumidores, actúan a modo de altavoz y están destinadas a construir o reflejar relaciones sociales entre personas, que permiten compartir información y contenido entre ellas. Son un mero reflejo de las redes de contactos que se establecen en la vida real y a ese hecho se le debe gran parte de su éxito, ya que ayuda a las personas a construir y mante-

ner lazos que tienen con las personas de su entorno. Manual de uso de los medios Sociales. (pág. 7)

Medios sociales, es decir, los medios de comunicación online, son plataformas de comunicación digital donde los contenidos son creados por los propios usuarios mediante el uso de las tecnologías y la filosofía de la Web 2.0, que fomentan y facilitan la edición, la publicación y el intercambio de la información. Manual de uso de los medios sociales. (pág. 11).

Medios Sociales Multimedia: En esta categoría nos consideramos el vídeo online (en *directo*) y la fotografía. Encontramos plataformas Web que facilitan y motivan el intercambio de materiales audiovisuales y fotográficos y crear comunidad alrededor de ellas. Entre los más destacables nos encontramos canales digitales, tales como, *Youtube* (se suben una media de 48 horas de videos por minuto, en todo el mundo), *Vimeo* y *DailyMotion* en cuanto a vídeos. Redes sociales como *Flickr* destaca en el campo de la fotografía, siendo una comunidad especializada en el intercambio de éste tipo de material. (pág. 14) .

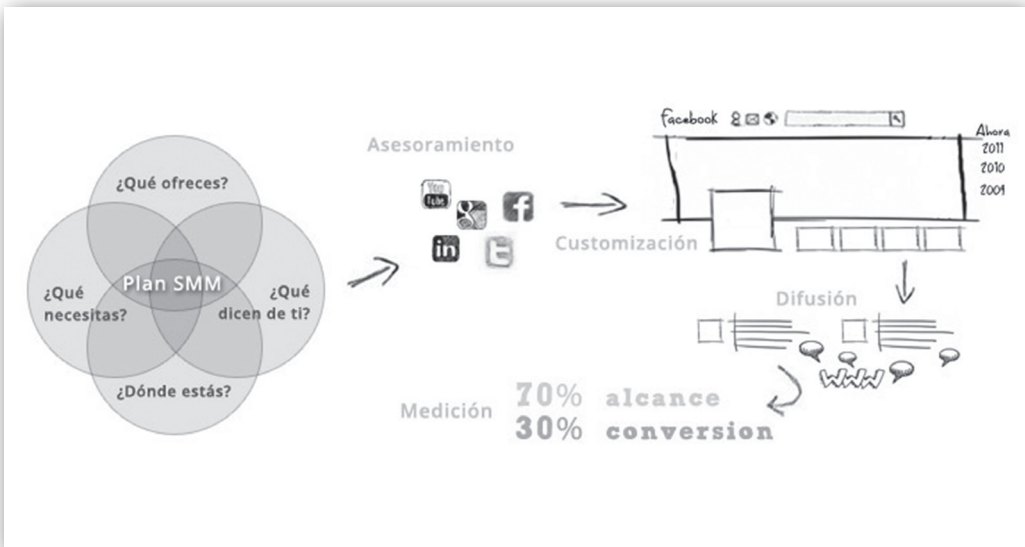
Es, a partir de aquí, cuando puede afirmarse que aparece con toda pertenencia la noción de *community* o gestor de comunidades en re-

¹⁴ Manual de uso de los Medios Sociales (Redes Sociales). http://juntos.ceccadiz.org/sites/default/files/Manual%20de%20uso%20de%20los%20Medios%20Sociales_0.pdf (fecha de consulta: 07/04/2013).

des sociales, que planteaba Brian Solís en el estado 7, de su decálogo. También es, desde este momento, a partir del que puede hablarse con la mayor naturalidad posible de la aparición de comunidades de personas que están en las plataformas compartidas, que suponen los Social Media. Un punto de encuentro, y de contacto, entre anunciantes y clientes. Cabe mencionar los Portales Verticales¹⁵, como una opción similar, y que añadir a las comunidades organizadas de forma corporativa por las empresas y controladas por ellas. Esto llevaría a contemplar el panorama establecido por la Filosofía *Forrester*, al respecto de Metodología *POEM*, medios pagados, propios y ganados. En cualquier caso la construcción de vínculos concéntricos basados en círculos personales, familiares, laborales, pro-

fesionales o de simples afinidades se refleja en el siguiente gráfico:

Para poder acortar la distancia, que separa el nivel de alcance de los ratios de conversión, cabe la opción de «humanizar las marcas y definir las experiencias» (estado 6). Es decir, conceder una mayor trascendencia a los usuarios de los social media: convertirlos en parte de la marca que escriben el auténtico *contenido de marca* generado, compartido y recomendado por ellos mismos. Gracias a esta empatía y recomendación (estado 5), el propósito de conciliar «palabras con acciones» supone establecer un compromiso consensuado, entre legítimos intereses de venta y compra. Las infinitas mezclas que se derivan de él, llevaría a una personalización invariable, con lo cual es necesario encontrar «una única voz» (estado 4) que de sentido a tantas



Fuente: Burgos, E. La experiencia del cliente desde el punto de vista online¹⁶.

¹⁵ Manual de uso de los Medios Sociales (Redes Sociales). http://juntos.ceccadiz.org/sites/default/files/Manual%20de%20uso%20de%20los%20Medios%20Sociales_0.pdf

¹⁶ Customer Experience. Una visión multidimensional del Marketing de Experiencias. <http://thecustomerexperience.es>

propuestas: investigación, estrategia, visibilidad y relevancia, son sus cuatro elementos integrantes. Por ello, es en el último parámetro al que puede circunscribirse —hoy por hoy— la determinación de un IOR, con el que razonar documentalmente un ROI difícil de calcular.

Al ser un entorno no comercial y sumar el hecho de que las ventas normalmente no se realizan directamente en los Medios Sociales, hace que sea difícil justificar la inversión a través de la tan conocida fórmula matemática del ROI (Return of Investment). Existe hoy en día una mayor complejidad de relaciones, no porque éstas hayan cambiado de naturaleza, sino porque hay multitud de plataformas y entornos donde se desarrollan. Esto hace que hasta las relaciones que se crean entre Marca-cliente generen derivadas y se conviertan en una nueva forma de compra-venta, más compleja, no tan directa y profundamente llena de valor para el cliente y, ¿por qué no?, para la empresa. Las herramientas que dan forma a estos nuevos entornos son, en su gran mayoría, gratuitas, la inversión se hace en diseño de estrategia, tiempo y recursos humanos especializados para su aplicación y el beneficio obtenido de la presencia en los Medios Sociales no se puede monitorizar como se hace en las campañas de e marketing «tradicionales» (SEO, o posicionamiento natural en buscadores, SEM o posicionamiento pagado en buscadores, Display, publicidad de pago por clic, Newsletter o boletines de suscripción digitales, etc.).

El cálculo del ROI continúa siendo válido cuando las acciones en los Medios Sociales entran en el ciclo completo de promoción y marketing, donde toda la inversión y todas las ventas entran en el mismo cálculo de Retorno de la Inversión. Sin embargo, si hablamos sólo de las acciones en los Medios Sociales, es prácticamen-

te imposible calcular el ROI de la inversión en estrategia y tiempo, y con las relaciones como moneda de retorno¹⁷. Cavalcanti, J. y Sobejano, J. (2011).

Objeto de estudio

Una estrategia consistente, tanto general de empresa como particular de marca, y un plan alineado, en canales digitales actúan como instrumento, y permiten medir la aportación del plan en medios online a una estrategia global. Esto supone analizar e interpretar las conversaciones, respuestas rápidas y métricas que conforman el proceso de socialización de medios y redes (Estado 3). A su vez implica el recurrir a una jerarquía de niveles —que va desde el extremo de la máxima adecuación que supone la excelencia al polo opuesto que no recomendaríamos su consideración—, sobre el que elaborar una matriz multi-variable que advirtiese distintas cotas de responsabilidad. Entre ellas, puede citarse la gestión de la reputación digital (ORM), la comunicación corporativa (RRPP), la comunicación de productos y servicios (publicidad), la supervisión de la presencia en la red (notoriedad, visibilidad y accesibilidad), la prevención de crisis de reputación, atención al cliente (CRM), la comunicación interna (con accionistas y empleados), y últimamente, la gestión del conocimiento con la consiguiente captación, y retención del talento (inteligencia colectiva).

Tras todo lo acumulado, es posible abordar la etapas del proceso de configuración de un SMP tras relacionarlo con diferentes disciplinas —en especial debería hacerse con las Rela-

¹⁷ Cavalcanti, J. y Sobejano, J. Social (2011). *Media IOR: Las Relaciones como Moneda de Rentabilidad*. Bubok Publishing S.L. Madrid.

ciones Públicas y, por supuesto, con la última generación del marketing—. Cabe continuar con los perfiles profesionales o cargos en medios sociales ya que se encargarán de sus cometidos, tareas y rutinas, componiendo un organigrama en cuyo vértice está el encargado de la estrategia de comunicación de la Empresa (CEO o DIRCOM).

1. *Social Media Strategist* (SMS) o director de estrategia. Diseñar estrategia del plan digital, junto con el *director de proyecto digital*. (*Social media manager*).
2. *Social Media Manager* (SMM). Gestionar el plan en medios sociales.
3. *Community Manager* (CM): Ejecutar y monitorizar el plan en medios sociales.
4. *Analysis*. Analista de datos obtenidos y encargado de resolver el *reporting*.

Ya hemos mencionado que el punto de conexión entre los medios sociales con la dirección de la organización, correspondería ser el director de comunicación o de relaciones públicas y que dicho/a ejecutivo/a convendría ser la persona que asegure que los programas desarrollados a través de medios sociales, se adecuan a la filosofía, misión, y valores de la empresa. No tiene por qué ser un especialista absoluto en asuntos web 2.0, pero sí ha de tener unos conocimientos que le permitan entender con cierta profundidad, las posibilidades de estas plataformas, y su impacto en la organización.

Los responsables de desarrollar los aspectos estratégicos y prácticos en medios sociales (que sí, han de tener un conocimiento profundo de las plataformas y herramientas) se sitúan un nivel por debajo.

Por tanto, podemos decir que el equipo humano del Director de Comunicación en medios sociales, se compone principalmente de los cargos profesionales¹⁸ anteriormente mencionados.

Descripción de los elementos investigados

Desde la propia naturaleza de su definición, cabe entender los medios sociales como «aplicaciones, herramientas, plataformas y medios de comunicación online, que tienen por objetivo facilitar las relaciones, interacciones, colaboraciones y distribución de contenidos entre usuarios».

De acuerdo a ello, se caracterizan por:

- Estar formados, en su gran mayoría, por contenido generado por usuarios.
- Ser abiertos, y evolucionar al mismo tiempo que evoluciona su uso.
- Fomentar la interacción y la conversación entre usuarios.
- Basarse en las relaciones y colaboraciones, así como en la creación de redes.
- La facilidad de uso, registro y alta¹⁹.

Ya que este artículo analiza el valor de la estrategia empresarial, así como su alineación de los objetivos en analítica web y como consecuencia en los medios sociales, el proceso que comienza con una escucha activa tiene a ciudadanos, consumidores y compradores conectados (*stakeholders*) como personajes principales del plan en social media. La diversa utilización que hacen de

18 Fuetterer, S. (2010). www.mediosociales.es. Best Relations S.A. Madrid.

19 Cavalcanti, J. y Sobejano, J. *Social* (2011). *Media IOR: Las Relaciones como Moneda de Rentabilidad*. Bubok Publishing S.L. Madrid

estos canales lleva al establecimiento de automatismos en la práctica. Esto implica el conocimiento de sistemas operativos y aplicaciones informáticas capaces de escrutar millones de gigas diarios de interacciones y conversaciones.

«Antes de emprender cualquier acción resulta imprescindible echar un vistazo alrededor, para ver cómo están las cosas. Este también es el caso en el mundo de los medios sociales. Antes de comenzar a desarrollar la presencia es necesario saber qué se dice sobre nosotros, sobre los competidores, sondear opiniones sobre el sector en general y sobre las industrias afines, saber si se han creado comunidades que giren en torno a temáticas propias de nuestra actividad y si ya existen prescriptores sobre asuntos relacionados con nuestra organización en la web 2.0.

Concluyendo, se afronta una auditoría de medios sociales, a partir de la cual se podrá establecer un mapa de influencia social. De este modo se puede definir el punto de partida de las actividades en relación al resto de personas y organizaciones que están conversando en la red acerca de temáticas relacionadas con la organización, empresa o marca. *No sólo es importante saber quiénes están, sino también conocer cómo están, para poder diferenciarse».*

Esta es, por tanto, la fase de la escucha, que permite extraer conclusiones y tomar decisiones estratégicas. Cuando se escucha adecuadamente es más difícil equivocarse.

Se ha de seleccionar muy bien, las herramientas de monitorización para llevar a cabo la auditoría inicial, porque a lo largo del tiempo debemos seguir utilizándolas, para poder medir de forma eficiente la evolución del programa de social media.

Una vez acabada la fase de socialización con menciones subjetivas y anónimas propias de las conversaciones y las respuestas rápidas, sus métricas permitirán establecer e identificar los objetivos. De tal forma que, dentro de esta etapa hay que establecer dos fases: La primera en términos de presencia y la segunda seleccionando las plataformas más adecuadas.

Cualquier actividad debe ir acompañada de un objetivo, y las actividades en medios sociales no son una excepción. De hecho, los resultados se deben medir teniendo en cuenta, principalmente, la consecución parcial o total de dicho objetivo. El sistema de medición dependerá, por tanto, directamente de los objetivos que se establezcan.

Puede seguirse una metodología objetiva, que permite generar objetivos de posicionamiento a una marca, permitiendo descubrir cuáles son las principales vías de integración entre diferentes medios y canales²⁰.

¿Cómo calcular si la inversión para la estrategia en Medios Sociales tiene un retorno positivo para la Marca? Para esto hemos desarrollado la metodología del IOR —Impact of Relationship— que pretende contestar a esta pregunta en base a variables de Autoridad, Influencia, Participación y Tráfico. El IOR no busca sustituir al ROI, pero cuando el retorno de la inversión no se da de forma clara en conversión directa en ventas surge la necesidad de una metodología que cuantifique la presencia de las marcas en los medios sociales para justificar la inversión. Sólo así seremos capaces de saber si vamos por el buen camino, si estamos adecuan-

²⁰ Fuetterer, S. (2010). www.mediosociales.es. Best Relations S.A. Madrid.

do nuestras acciones a nuestros objetivos y si no estamos perdiendo el tiempo en una presencia en medios sociales que no nos está dando el retorno que esperábamos²¹.

En conclusión, una vez diseñados los objetivos, público objetivo, intención del mensaje y demás variables, se procede a la toma de decisión respecto a las plataformas que se han de utilizar para llegar a esas personas que interesan a la marca. Normalmente se suelen diseñar estrategias híbridas de soportes y canales. En cuánto a contenidos y sus dinamizadores. (Plataformas y redes sociales).

Antes de comenzar la descripción de las plataformas, se ha poner de relieve la eterna fase beta (fase de prueba) en que se halla inmerso el mundo de la web 2.0. Esto significa que las plataformas y herramientas están en una fase de constante evolución y mejora. De hecho, a veces se da el caso de plataformas muy útiles que desaparecen por falta de financiación. También es fácil encontrar que ciertas funciones ofrecidas por algunas plataformas que, por ejemplo, se utilizan como herramienta de medición, dejan repentinamente de prestarse. Como consecuencia de ello, se han de reinventar determinados procedimientos (como por ejemplo el de medición de determinados resultados).

Una vez realizadas las auditorías, definidos los objetivos y sistemas de medición, trazadas las políticas de coordinación 2.0 de la organización, seleccionado el mix de plataformas, estructurados los contenidos a tratar y establecida la política de palabras clave, ya pode-

mos comenzar a construir nuestra presencia en la web 2.0. Pero, esto es sólo el comienzo. La clave está en cómo dinamizar nuestras comunidades y para esta tarea vuelven a aparecer las dos metas en todo este proceso.

La dinamización es la disciplina que permite activar, y hacer crecer una comunidad a través de la generación de contenidos valiosos, aplicación de *storytelling*, fomento del diálogo y de las interacciones entre los miembros de la comunidad, promoción de la comunidad más allá de los límites de la misma, incentiva-ción, interconexión de plataformas y cualquier otra actividad que permita elevar el valor de la comunidad ante sus miembros. Es, sin duda, la actividad que requiere una mayor cantidad de esfuerzo y dedicación, porque la creación de un flujo constante de información relevante y diferenciada, acompañada de una moderación incentivadora constituye un auténtico desafío²².

En lo que respecta a la emisión de mensajes en éste tipo de canales digitales también es posible compartir los contenidos de forma simultánea en diferentes plataformas, gracias a determinadas herramientas. *Facebook* ofrece la opción de publicar artículos simultáneamente en su red, a la vez que en *Twitter*. El proceso inverso también es posible. Pero también existen sitios web, que permiten al usuario publicar un mismo mensaje en decenas de redes sociales simultáneamente, instalando el *plugin* o botón diseñado para tal finalidad.

Puede que sea pertinente insistir en la conversación, rápida respuesta y métricas, como facto-

21 Cavalcanti, J. y Sobejano, J. *Social* (2011). *Media IOR: Las Relaciones como Moneda de Rentabilidad*. Bubok Publishing S.L. Madrid.

22 Fuetterer, S. (2010). www.mediosociales.es, Best Relations S.A. Madrid. Pág. 134.

res que componen el Elemento Socializador como pieza maestra del SMP:

«Es, por tanto, fundamental en los medios sociales. Esto se consigue, por un lado, aplicando una estrategia de red que hace que los propios usuarios del entorno en el que se encuentran (el Medio Social) se relacionen con libertad y estableciendo sus propias estructuras de amistad, privacidad e interés. Y, por otro lado, siendo los propios usuarios los que controlen el contenido que circula por esas redes, bien porque son ellos los que lo crean, o bien porque ellos eligen el contenido que quieren que circule por su red. Acceder a los Medios Sociales es fácil, crear una red en ellos también, pero gestionar esa red de forma adecuada para conseguir que sea valiosa y participativa para todos los usuarios es lo complicado, por eso muchas Marcas fallan en la dinamización de sus redes y no en la creación de las mismas²³.

Continuando con la descripción de los elementos sobre los que se esta reflexionando, dada la limitación de espacio, será una breve clasificación de los mismos siguiendo las referencias bibliográficas que estamos utilizando hasta el momento.

1. Tipos de Medios Sociales

Como hemos dicho anteriormente, los medios sociales son aplicaciones, herramientas, plataformas y medios de comunicación online, que tienen por objetivo facilitar las relaciones, interacciones, colaboraciones y distribución de contenidos entre usuarios. Hay

varios tipos de medios sociales y no todos son necesarios para todas las marcas o todas las acciones. Estar en éste tipo de canales tiene coste, hay que invertir en recursos, tanto humanos como tecnológicos y el tiempo es un factor crucial. Todos estas cuantías tienen un equivalente monetario que hay que tener en cuenta. Al diseñar la estrategia, la marca ha de buscar los medios propios sociales donde pueda comunicarse con su público objetivo, donde pueda aportar valor para sus seguidores, donde la estrategia e identidad de la marca pueda encajar en la dinámica del medio. (Tales como la Web, blog, redes sociales concretas, recursos propios de la empresa o marca).

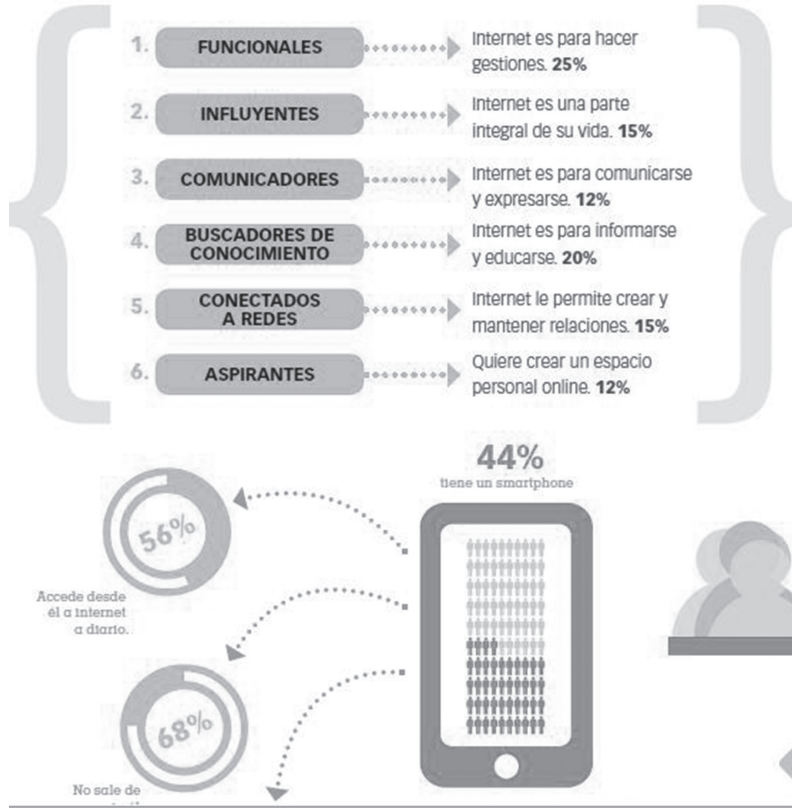
2. Perfil de usuarios de los medios sociales²⁴

En los Medios Sociales existen distintas actitudes y perfiles en la generación de contenidos, interacciones y relaciones. Las formas de actuar y relacionarse en los Medios Sociales varían en modo, intensidad y naturaleza, generando una segmentación de perfiles que facilita el estudio y gestión de los mismos. Algunos usuarios son más activos que otros, los hay con más facilidad para relacionarse, liderar, crear redes, vínculos, grupos, comunidades y hacer que otros le sigan. Los hay tímidos, que hablan poco y se dedican más a escuchar, y otros simplemente apoyan y valoran los contenidos creados.

23 Cavalcanti, J. y Sobejano, J. Social (2011). *Media IOR: Las Relaciones como Moneda de Rentabilidad*. Bubok Publishing S.L. Madrid. Pág. 17.

24 Cavalcanti, J. y Sobejano, J. Social (2011). *Media IOR: Las Relaciones como Moneda de Rentabilidad*. Bubok Publishing S.L. Madrid. Pág. 25.

Para TNS ⁽²⁵⁾ por ejemplo existen 6 segmentos de usuarios, y ha calculado para cada uno el porcentaje de usuarios que representa:



Fuente: TNS Vida Digital. Pdf (2011).

Cada uno tiene un papel fundamental. El ruido sería tremendo si todos se destinaran a conversar y a crear contenidos.

3. Quién crea la identidad de una Marca en la red²⁵.

²⁵ Cavalcanti, J. y Sobejano, J. Social (2011). *Media IOR: Las Relaciones como Moneda de Rentabilidad*. Bubok Publishing S.L. Madrid. Pág. 20-34.

La identidad de una Marca ya no es únicamente lo que está, quiere que se identifique como sus valores y atributos.

Antes, Internet era un monólogo donde el único actor, que publicaba contenido en la red era el profesional con conocimiento tecnológico para ello o algún usuario avanzado. A día de hoy, todo el que quiera puede parti-

cipar en la creación de contenidos. La era del monólogo se ha terminado, ahora la comunicación es bidireccional. Existe un constante diálogo y debate en torno a temas cotidianos. Y una gran parte de los temas de conversación en la red, son el intercambio de experiencias relacionadas con las marcas.

Con la facilidad de publicación de contenidos, principalmente a través de los Medios Sociales, la identidad de una Marca es creada a través del conjunto de actores que generan contenidos relacionados con la marca: comentarios, fotos, vídeos, noticias, *posts*, recomendaciones, críticas, etc. Cada vez que un usuario comparte una experiencia o hasta un pregunta sobre una marca en la red está contribuyendo a la creación de su identidad. La cantidad de usuarios conectados a los canales sociales y la velocidad con la que la información pasa de un usuario a otro hace que sea imposible controlar lo que se dice de una marca y, consecuentemente, controlar la identidad que se está generando sobre esa marca²⁶.

4. Las funciones principales del *Community Manager*.

Las funciones principales del *Community Manager* como gestor de contenidos en las redes sociales y plataformas, es la creación de la identidad de la marca en la red y su posterior gestión. Estrategia, inspiración, motivación, dirección, reclutamiento, monitorización y control son algunas de las tareas que realiza. Es la voz de la marca en las redes sociales, así como el gestor de contenidos y de comunica-

ción entre marca y usuario o comunidades de visitantes.

En su condición de ser la voz de la marca en las redes sociales, su perfil profesional, contempla las siguientes tareas y funciones:

En dependencia del Marketing Manager (Global Online Community Manager).

Responsabilidades:

- Implantación de la estrategia de comunicación digital u online de la compañía.
- Definición de los canales propios (redes sociales y plataformas de contenidos) de las que tomará parte la compañía.
- Dinamización de campañas promocionales en redes sociales.
- Monitorización de lo que se dice en el medio digital de la compañía.
- Detección de las decisiones claves (*key decisions makers*) a través de las auditorías de comunicación, recogidas en en la red, para ello existen diferentes herramientas como mapas de conversación.
- Realización de acuerdos de colaboración con bloggers relevantes y personas destacadas del sector de actividad.
- Definición del plan contingencias en comunicación, para posibles crisis.

Perfil:

Formación superior en Periodismo o Marketing. Máster en Marketing Online Experiencia de más de 2 años en comunicación online. Creatividad. Indispensable nivel de inglés y/o de otros idiomas²⁷.

²⁶ Cavalcanti, J. y Sobejano, J. *Social (2011). Media IOR: Las Relaciones como Moneda de Rentabilidad*. Bubok Publishing S.L. Madrid. Pág. 33-34.

²⁷ Estudio de remuneración de Michael Page. Digital & e Commerce.

5. Cómo gestionar la presencia en los medios sociales²⁸

Cuando hablamos de la presencia de la marca en los medios sociales, se debe ser consciente de cuál es el objetivo fundamental: la relevancia y visibilidad. Si el objetivo es tener una mayor presencia, para determinados públicos objetivo, ello ha de llevar al desarrollo no sólo de una estrategia adecuada, sino también de un conocimiento correcto de los medios sociales y de los entornos en los que la marca esta presente.

La creación de una buena estrategia en medios sociales, ha de partir de un doble conocimiento: de la herramienta o plataforma en la que se va a desarrollar esa presencia y el conocimiento de la marca/empresa. Ambos estudios, permitirán adecuar la estrategia a ese entorno, para conseguir el máximo y mejor resultado de dicha presencia. Conociendo el entorno será más fácil determinar qué elementos son más relevantes para el nicho o segmento buscado, qué atributos considera éste de más valor, de qué recursos contamos para desarrollar una presencia relevante y si se dispone o no, de los conocimientos adecuados para desarrollarla, optimizando la estrategia final.

¿Qué son las métricas? Medición del ROI de la inversión en medios digitales. Métricas offline, analítica web y social media. Integración de todas ellas para obtener un ROI eficiente par Marcas.

Definimos así, las métricas como una metodología que utiliza sistemas de medición basa-

dos en distintas herramientas. Con el fin analizar resultados de campañas. Ejemplos de métricas:

- Impresiones de creatividad.
- Navegadores únicos.
- Número de *clicks* sobre creatividades.
- Análisis post *click* y post impresión.
- Tasas de conversión, porcentajes de rebote.
- Descargas, interacciones, menciones, oportunidad de conversación.
- *Engagement* o tiempo que el usuario interactúa con la marca,
- Incremento de comunidad y usuarios activos.
- Análisis del ROI en base a los mencionados criterios.

A partir de estas variables, las cuatro métricas principales que se pueden considerar son las siguientes:

CPM	CPC	CPL	CPA
Visita el site, no interacciona con el Ad.	Accede al site, interacciona mediante el <i>click</i> .	Deja un registro como usuario, en el <i>site</i> del anunciante: <i>lead</i> .	Realiza una compra en el <i>site</i> del anunciante: adquisición.

Fuente: elaboración propia.

El ROI de las acciones publicitarias se halla en la estrategia y los objetivos de cada sector, empresa y marca, en función del ciclo de vida en el que se encuentre la marca y su portfolio o gama de productos.

Partiendo de la noción de retorno de Inversión cabe hablar de dos niveles que conviene tener presentes cada uno de ellos, dependiendo del tipo de objetivos que se esta midiendo. Como es

²⁸ Cavalcanti, J. y Sobejano, J. *Social (2011). Media IOR: Las Relaciones como Moneda de Rentabilidad*. Bubok Publishing S.L. Madrid. Pág. 41-46.



Fuente: Elaboración propia.

razonable, se trata de que se corresponden con dos cuadros:

1. El cuadro de control de mando integral o *Dashboard* que se corresponde con los objetivos estratégicos, contemplando cinco niveles jerárquicos. A continuación, denominamos todos ellos desde el más básico al prioritario.
 - a. Notoriedad (Tráfico: *drive to web*)
 - b. *Awareness* (*Reach*)
 - c. Consideración e interés (conversación).
 - d. Conversión, ventas: respuesta directa, *performance: leads* y adquisiciones: compras.
 - e. Fidelización: apoyo a ventas a través de la comunidad. (*Loyalty, engagement*)
2. Resultados, indicadores de rendimiento de campaña, *KPI*. Todo ello con la finalidad de que puedan coordinarse y compensar entre ambos, por lo que es necesario alinear objetivos estratégicos o empresariales y digitales. Se corresponden con las mencionadas métricas, *CTR* y campañas *display* (CPM, CPC, CPL y CPA).

Como veremos será en la fase de *reporting*, pasaremos en la etapa analítica al análisis, que proporcionan los argumentos con los que justificar el retorno de la inversión. Las métricas, por tanto, son esa disciplina estadística que permite elaborar informes exhaustivos o resúmenes ejecutivos con los que tomar decisiones. Pero, ¿son las mismas métricas en offline, analítica web que en social media? ¿Puede que sean semejantes, incluso las actuales, en cuanto a una evolución de las anteriores? Para responder siempre se puede recurrir al manual de Gemma Muñoz y Tristán Elósegui —«El arte de medir»—, y acudir a la fuente principal de consulta que constituye la analítica web 2.0 de Avinash Kaushik:

«Solo podrás tomar decisiones acertadas si sabes cómo analizar e interpretar los datos».

Una correcta medición sólo es posible, si previamente a la ejecución de las actividades se han establecido unos objetivos concretos y unos *KPI*'s específicos. Esto es así para los medios sociales y para cualquier otro tipo de actividad. Las acciones en medios sociales deben ser medibles y han de contribuir a los objetivos globales de negocio y a la rentabilidad de la organización.

Hoy en día existe cierta fascinación por crear sistemas de medición, en medios sociales relacionadas con la reputación, la relevancia, la influencia, la conversión y otros conceptos realmente importantes para todos aquellos que trabajamos en los medios sociales. Estas formas de medición están relacionadas directamente con actividades que persiguen unos objetivos de visibilidad y conversión en medios sociales. Pero hay unos objetivos más elevados que son los objetivos empresariales.

Las empresas, entre otras muchas cosas, dedican grandes esfuerzos a la gestión de su reputación, de su personal, de su capacidad de innovación, de sus procesos de investigación, de su presencia mediática, de su generación de negocios, de la gestión de su sistema de gestión de clientes (CRM) y de muchos otros aspectos relevantes. Los medios sociales pueden contribuir a alcanzar objetivos en todas estas áreas que influyen en la rentabilidad.

Cómo se puede medir si un sistema de monitorización de la reputación y notoriedad de nuestra empresa, ¿puede resultar rentable para la organización?

El mensaje que los principales directivos anhelan escuchar es, «los medios sociales sirven para vender más». Efectivamente, el medio digital y sus diferentes canales permiten optimizar el proceso comercial. Todo depende de la naturaleza de la organización, su flexibilidad para evolucionar, modelo de negocio hacia la web 2.0 y del desarrollo de una estrategia coherente e integrada. La conversión de «miembro de la comunidad» hacia «cliente» implica visión a largo plazo y es perfectamente me-

dible mediante la analítica web, en caso de que la venta se realice en la tienda online de la empresa.

Los procedimientos de investigación e innovación basados en medios sociales, que se pueden dirigir tanto a los empleados, como a los clientes, proveedores u otros públicos de la organización, permiten ahorrar costes dado el carácter online de la plataforma.

La forma de medir este objetivo empresarial es el cálculo que relaciona el coste de creación de la plataforma con los beneficios en ventas obtenidos y los ahorros de costes generados por el uso de la misma. Así mismo es posible utilizar, adicionalmente, la fórmula del coste/beneficio que plantea la pregunta «¿Cuánto me habría costado llevar a cabo la implantación de un sistema de gestión de talento a través de las vías tradicionales?».

Objetivo: reducir los costes en el servicio de atención al cliente (CRM)²⁹. El círculo del valor de las empresas no se cierra cuando se ha vendido el producto. El desafío es cómo integrar coherentemente estas plataformas en los sistemas tradicionales de gestión de CRM. Algunas empresas ya están tratando de solucionar esta integración y comienzan a ofrecer plataformas a un coste prohibitivo.

Objetivo: Aumentar la notoriedad en medios sociales, hacer ruido, crear comunidad, aumentar mi reputación... Hay que resaltar que resulta imposible alcanzar los

29 Quinton, S. (2013). The digital era requires new knowledge to develop relevant CRM strategy: A cry for adopting social media research methods to elicit this new knowledge. *Journal of Strategic Marketing* 21 (5) pág. 402-412

objetivos empresariales anteriormente expuestos sin antes haber creado unas comunidades de cierto calado. Este proceso de creación de comunidades también requiere métricas que puedan indicar que vamos por el buen camino durante la construcción de las mismas³⁰.

Este tratado, es el que actualmente se está aplicando en el medio digital, e integrando en el *briefing* global de la marca anunciante.

Punto de vista y aportaciones del autor

Todavía los planes anunciante digitales no se complementan e integran con los tradicionales. Existen ciertos desajustes por las diferencias entre pilares básicos como son, las audiencias, objetivos de negocio e inversiones. Una vez se consiga perfeccionar y medir los resultados en términos de inversión (ROI) del anunciante a nivel global, observando que aporta cada medio a un Plan General de Marca, el plan en medios sociales, será más efectivo.

A tal efecto, hemos de disponer una estructura en la que establecer formulaciones, causa efecto que interrelacionen los diferentes *KPI's* de empresa, sometidos a seguimiento, evaluación, análisis y control de éstos para hacer correcciones donde existan insatisfacciones estratégicas. (Medir *Insights* en relación a *Big Data*³¹).

30 Fuetterer, S. (2010). www.mediosociales.es. Best Relations S.A. Madrid. Pág. 141-149.

31 Gligorijevic, B., Luck, E. (2013). Engaging social customers influencing new marketing strategies for social media information sources. *Communications in Computer and Information Science* 332. Pág. 25-40. http://j.pelet.free.fr/publications/reseausociauxnumeriques/Determinants_of_consumer_engagement_in_electronic_word-of-mouth_%28eWOM%29_in_social_networking_sites.pdf

Conclusiones y Repercusiones

Obtener cuadros de mando y control de la actividad en digital, integrados por niveles estratégicos y planes de acción tácticos. Las estrategias han de ir definidas, como globales de empresa, marca, y los objetivos alineados en función de ésta. El plan de marketing mixto, tradicional y digital. Las acciones tácticas representan el plan de comunicación donde los objetivos han de ir acordes a un concepto de marca robusto, y un plan de medios cada vez más completo e integrado.

Como resumen, estas son las conclusiones obtenidas del artículo de reflexión:

1. Establecer objetivos de negocio.
2. Definir los *KPI's*, para la medir si los objetivos son alcanzables.
3. Comenzar un plan en medios sociales coherente, estructurado y organizado.
4. Fundamental coordinar el plan en medios sociales entre todos los integrantes, pero, principalmente el director de medios sociales y el director de estrategia.
5. El contenido es siempre el foco, pero con especial atención al estilo y tono de redacción y comunicación.
6. La base del plan en medios sociales son las comunidades creadas y las relaciones entre personas. Hay que escuchar y dialogar, conversar con nuestros públicos objetivo.
7. Imprescindible tener un perfil híbrido tradicional y digital. Hay que entender primero el mundo físico para trazar y diseñar estrategias en el entorno digital.
8. El plan en medios sociales, es una parte adicional del plan de marketing y los objetivos de empresa, no es un negocio separado.

9. Adaptar los objetivos de campaña a las conclusiones obtenidas de los informes de medición.
10. Monitorizar, escuchar que se dice de la marca, antes de que puedan surgir crisis en digital.
11. Aplicar el sentido común: Generar empatía con los públicos afines a la marca.

Una estrategia en medios sociales robusta y consistente a largo plazo, ha de medir el impacto empresarial de las actividades que se desarrollan en los canales sociales de la organización. Los KPI's deben generar resultados de cómo la comunidad recibe en términos de notoriedad, relevancia e influencia a la marca y sus acciones. Asistiendo a conseguir el objetivo final, pero no componen el objetivo final.

Hasta que ese momento llegue, existen formas de medir la evolución de la construcción de la «carretera social» con herramientas que permiten evaluar el proceso de construcción de comunidades en clave de notoriedad, relevancia, influencia y reputación.

No hay que confundir la medición durante el proceso de construcción con la medición requerida para analizar el cumplimiento de los objetivos de negocio. Para el primer caso existen herramientas de medición de intangibles, mientras que para el segundo ya existen métodos como los que hemos visto en los anteriores puntos³².

32 Cavalcanti, J. y Sobejano, J. *Social (2011). Media IOR: Las Relaciones como Moneda de Rentabilidad*. Bubok Publishing S.L. Madrid.

Bibliografía

Cavalcanti, J. y Sobejano, J. (2011). *Social Media IOR: Las Relaciones como Moneda de Rentabilidad*. Bubok Publishinh S.L. Madrid.

Estudios de consultoras de marketing, (2011). Estudio de remuneración de Michael Page. Digital & E Commerce.

Gligorijevic, B., Luck, E. (2013). Engaging social customers - influencing new marketing strategies for social media information sources. *Communications in Computer and Information Science* 332. Pág: 25-40.

Kausik, A. (2011). *Analítica Web 2.0: El arte de analizar resultados y la ciencia de centrarse en el cliente*. Barcelona. Ediciones Gestión 2000, 2011.

Muñoz, G. y Elósegui, T. (2011). *El arte de medir: manual de analítica web*. Editorial Profit. Barcelona.

Quinton, S. (2013). The digital era requires new knowledge to develop relevant CRM strategy: A cry for adopting social media research methods to elicit this new knowledge. *Journal of Strategic Marketing* 21 (5), pág. 402-412.

Rodríguez, O. (2013). *Community Manager*. Editorial Anaya. Madrid.

Solís, B. (2013). *What's the Future of Business*. New Jersey. John Wiley & Sons, Inc

Estudios de consultoras de marketing, (2011). : Estudio de remuneración de Michael Page. Digital & E Commerce.

Webgrafía

Carnés, N. <http://nachocarnes.files.wordpress.com/2013/01/nacho-carnes-funnel-comportamental.jpg> (fecha de consulta: 07/01/2013).

Customer Experience. Una visión multidimensional del Marketing de Experiencias. <http://the.customerexperiences.es>

Elosegui, T. Cómo calcular el ROI en Social Media: <http://repositorio.bib.upct.es/dspace/bitstream/10317/3460/1/tfg124.pdf> (fecha de consulta: 07/05/2013).

Engaging social customers - influencing new marketing strategies for social media information sources.

http://j.pelet.free.fr/publications/reseausociauxnumeriques/Determinants_of_consumer_engagement_in_electronic_word-of-mouth_%28eWOM%29_in_social_networking_sites.pdf (fecha de consulta: 07/04/2013).

Fuetterer, S. (2010). www.mediosociales.es. Best Relations S.A. Madrid.

Manual de uso de los Medios Sociales (Redes Sociales). http://juntos.ceccadiz.org/sites/default/files/Manual%20de%20uso%20de%20los%20Medios%20Sociales_0.pdf (fecha de consulta: 07/04/2013).

Vilanova, E. Introducción al Marketing de contenidos: http://www.eduardvilanova.com/wpcontent/uploads/2012/11/Introduccion_MarketingContenidos.pdf (fecha de consulta: 11/01/2012).

